



MUFG Report 2016

ディスクロージャー誌 2016 本編
統合報告書

編集方針

MUFGは、このたび、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 2016 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)* が提示するフレームワークを参考にし、冒頭の「Who We Are」で当社のビジネスモデルを提示するとともに、「価値を創造する力」「企業価値を支える力」を通じて持続的な価値創造の仕組みを統合的にご説明しています。なお、詳細な財務データ等につきましては、「MUFG Report 2016 資料編」をご覧ください。またCSR(企業の社会的責任)の詳細情報はホームページに掲載しています。

*国際的な企業報告フレームワークの開発をめざして、民間企業・投資家・会計士団体・行政機関等によって2010年に設立された民間団体

Who We Are MUFGとは

Page 1

MUFGのビジネスモデルをご理解いただくために、MUFGの現状と過去における取り組みをお伝えします。

- 1 経営ビジョン
- 2 MUFGの価値創造モデル
- 4 MUFGの価値創造プロセス
- 6 財務ハイライト
- 9 非財務ハイライト
- 10 MUFGの1年

経営陣からのメッセージ

Page 12

グループCEOの平野が、中期経営計画の初年度となった昨年1年間の成果と課題、および今後の戦略についてご説明します。そして、グループCFOの徳成^{とくなり}より、財務・資本運営についてご説明します。

- 12 CEOメッセージ
- 24 CFOメッセージ

価値を創造する力

Page 28

めざす姿「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の実現に向けた価値創造への取り組みをご説明します。

- 30 特集
日本：グループ総合力を駆使してお客さまのニーズに対応
- 34 特集
アメリカ：世界経済・金融の中心でトップ10バンクをめざす
- 38 特集
アジア：第2のマザー・マーケットへ
- 42 特集
FinTechを活用した取り組み
- 44 事業の概況
- 46 ・リテール
- 48 ・法人
- 50 ・国際
- 52 ・受託財産
- 54 ・市場

企業価値を支える力

Page 56

コーポレート・ガバナンスやリスク管理などの経営管理態勢をご説明するとともに、人材戦略やCSRにおける取り組みをご紹介します。

- 58 企業価値を支える
コーポレート・ガバナンス態勢のさらなる強化
- 64 社外取締役インタビュー
- 66 取締役
- 68 執行役・執行役員
- 69 グローバル・アドバイザリーボード
- 70 人材戦略
- 74 リスク管理
- 78 コンプライアンス
- 79 内部監査
- 80 国際金融規制への対応
- 82 CSR — 社会とともに
- 86 中小企業のお客さまの成長・地域活性化への貢献

財務情報・会社情報

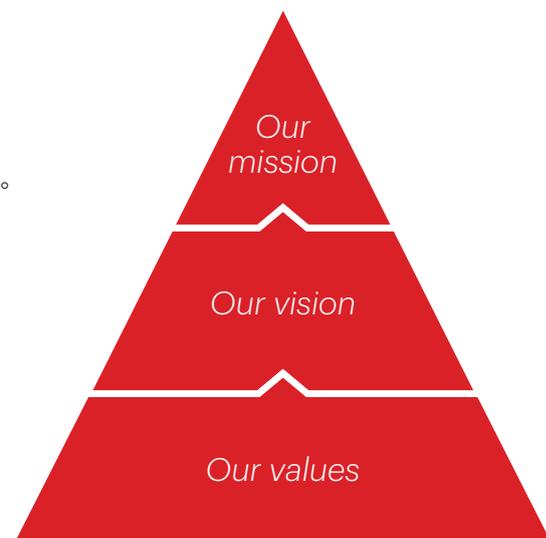
- 88 5年間の主要財務データ
- 89 2015年度の振り返りと分析
- 96 連結財務諸表等
- 100 会社情報

見直しに関する注意事項

本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下、「当社」)およびそのグループ会社(当社と合わせて、以下、「当グループ」)に関連する予想、見直し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり本レポートの発行時点のものであり、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社ないし当グループ以外の企業等に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。なお、本レポートの数値は日本会計基準ベースのものであります。

経営ビジョン

経営ビジョンは、MUFGグループが経営活動を遂行するにあたっての最も基本的な姿勢を示した価値観であり、全ての活動の指針とするものです。経営戦略や経営計画の策定など、経営の意思決定のよりどころとし、また、全役職員の精神的支柱として、諸活動の基本方針とします。



私たちの使命



Our mission

いかなる時代にあっても決して揺らぐことなく、常に世界から信頼される存在であること。時代の潮流をとらえ、真摯にお客さまと向き合い、その期待を超えるクオリティで応え続けること。長期的な視点で、お客さまと末永い関係を築き、共に持続的な成長を実現すること。そして、日本と世界の健全な発展を支える責任を胸に、社会の確かな礎となること。それが、私たちの使命です。

中長期的にめざす姿

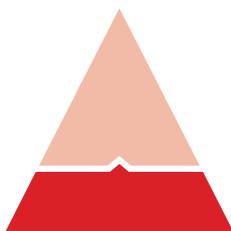


Our vision

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ
—Be the world's most trusted financial group—

1. お客さまの期待を超えるクオリティを、グループ全員の方で
2. お客さま・社会を支え続ける、揺るぎない存在に
3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ

共有すべき価値観

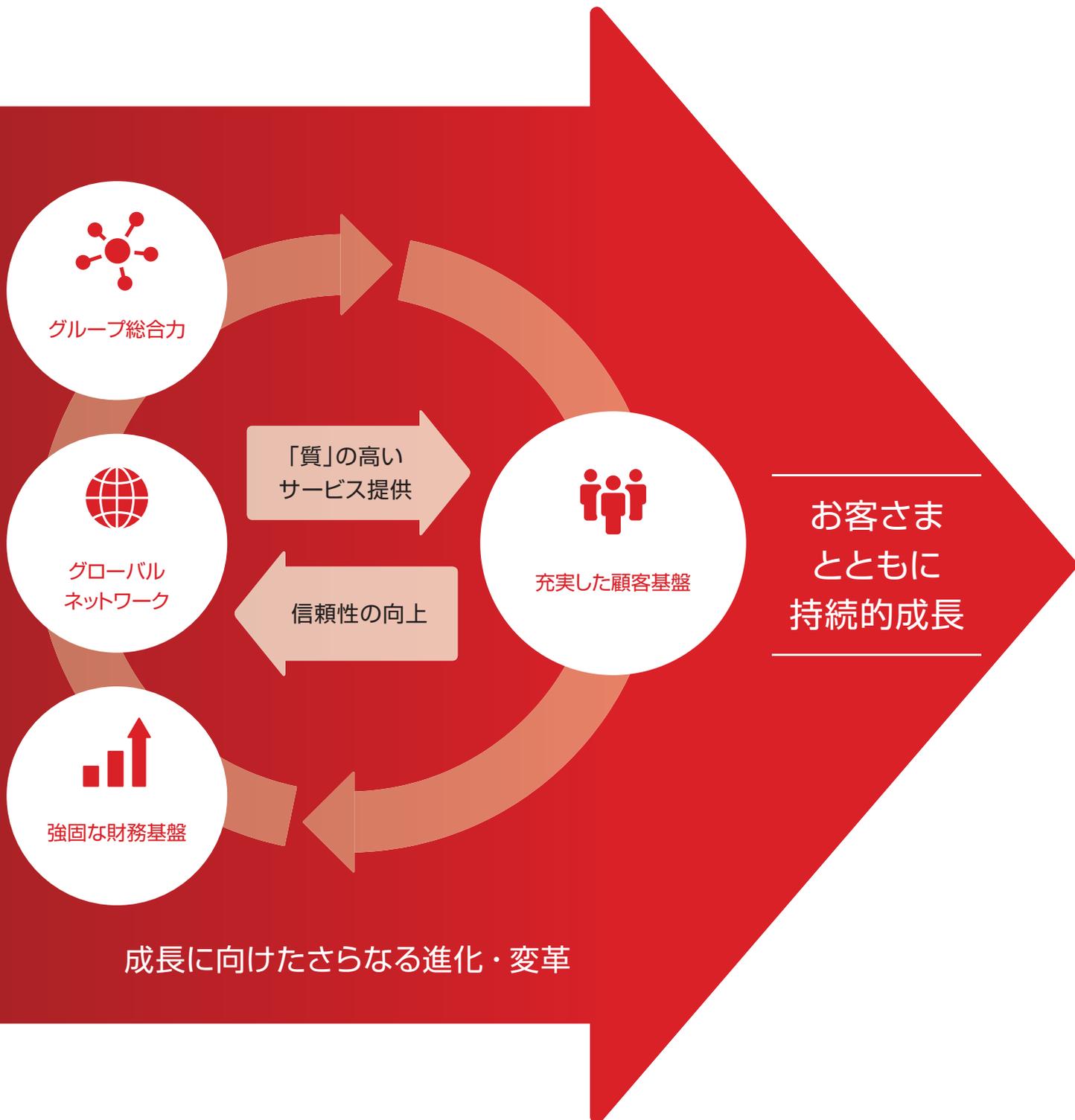


Our values

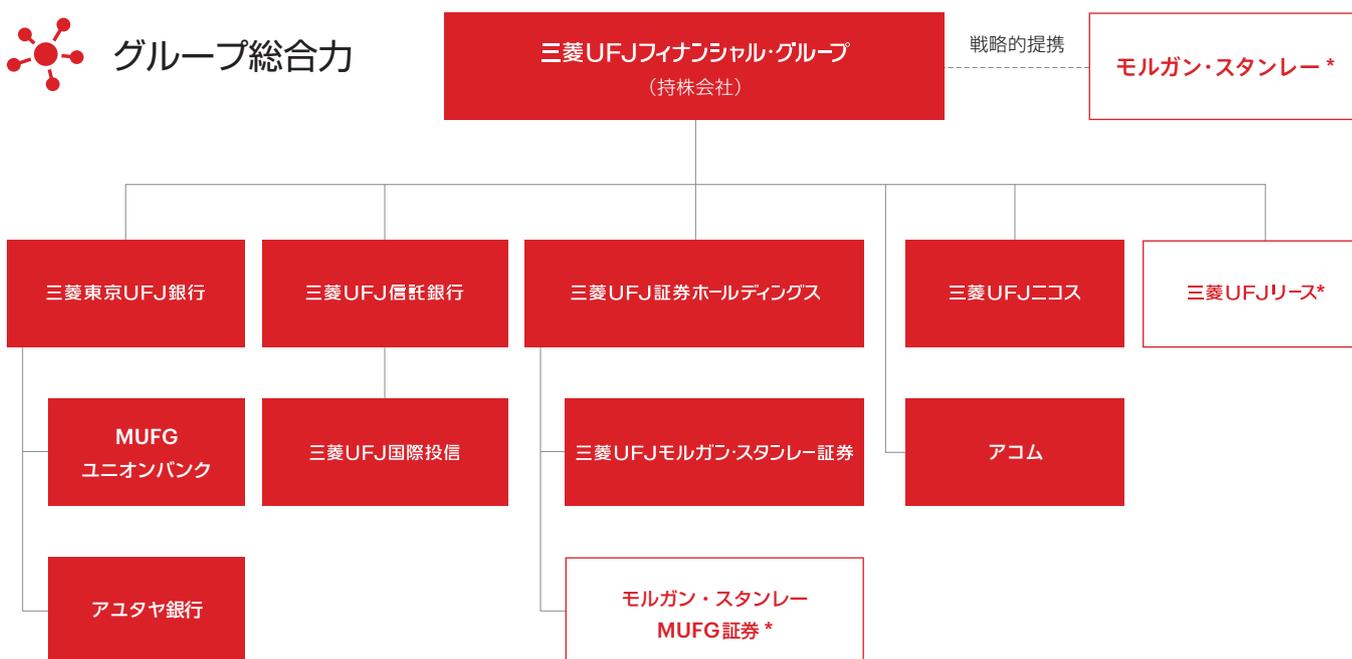
グループとしてさらなる成長を遂げ、お客さま・社会へ貢献し続けるために。私たちは以下のことを大切に、実践していきます。

1. 「信頼・信用」(Integrity and Responsibility)
2. 「プロフェッショナリズムとチームワーク」(Professionalism and Teamwork)
3. 「成長と挑戦」(Challenge Ourselves to Grow)

MUFGの価値創造モデル



 **グループ総合力**



*三菱UFJリース、モルガン・スタンレー、モルガン・スタンレーMUFG証券は持分法適用関連会社です。

 **グローバルネットワーク**

●国内ネットワーク

約**1,100**拠点

●国内従業員数

約**90,000**人

●海外ネットワーク

約**50**カ国 約**1,200**拠点

●海外従業員数

約**50,000**人

 **強固な財務基盤**

MUFGの自己資本比率とバーゼルⅢにおいて求められる水準



*規制で求められる水準は2019年まで段階的に引き上げられる予定です。グラフの水準は2015年6月末現在で判明している見込値です。

 **充実した顧客基盤**

●国内の個人のお取引口座数

4,000万口座

●国内の法人のお取引先数

40万社

MUFGの価値創造プロセス

社会的課題と 当社を取り巻く経営環境

- 少子高齢化の進展
- 資産移転の進展（世代間）
- 所得・資産の二極化
- ICTの進化・普及

- 企業のグローバル化の加速
- 産業構造の変化
- 企業経営者の高齢化
- 企業の内部留保の拡大

- 米国経済の持続的成長
- アジアの相対的な高成長
- 金融規制の強化・複雑化

- 厚生年金基金の縮小・年金制度改革
- 世界的な投資マネーの増加
- 運用商品の高度化・多角化

足元の課題

- マイナス金利の市況低迷
- アジア経済減速・資源価格下落
- 商流・マネーフロー低迷

MUFG

リテール事業



法人事業



国際事業



受託財産事業



市場事業



ガバナンス

コンプライアンス

リスク管理

内部監査

提供する価値

- 「貯蓄から投資へ」への促進と「個人消費の活性化」への寄与



- 資産運用、資産承継、決済、コンシューマーファイナンス等の商品・サービスの提供

- 高度化・多様化する企業の経営課題や戦略に、最適な解決策を提供し、企業の事業の発展に貢献



- 貸出・決済・外国為替・資産運用
- 事業戦略の提案、プロジェクトファイナンス等のソリューションの提供
- 成長企業育成支援、事業承継・継続支援

- グローバルに展開する企業を世界の各地域でサポート
北米・タイではリテール、中堅・中小企業向けに質の高いサービスを提供



- プロジェクトファイナンス、M&Aファイナンス、キャッシュマネジメントサービス等高度な金融サービスの提供

- お客様の資産形成・管理への貢献
- 人事・財務戦略を踏まえた企業年金制度の実現



- 投資信託、年金信託等の運用商品、外国籍投信（ファンド）管理、カストディ等のグローバルな資産管理サービスの提供
- 企業年金制度運営のトータルサポート

- 債券・外国為替・株式・デリバティブ等の市場性取引の推進



- 債券・外国為替・株式・デリバティブ等の商品・サービスの提供

ステークホルダー

お客様

ビジネス
パートナー

金融機関、
ファンド等の
金融マーケット
参加者

株主・投資家

従業員

地域社会・
環境

CSR

お客様本位の品質追求
コミュニティへの貢献

持続可能な環境・社会の実現

財務ハイライト

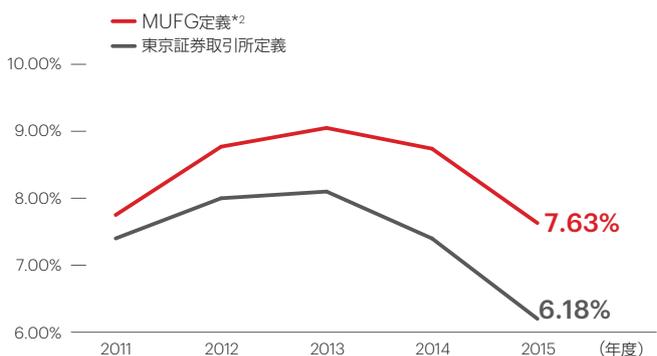
◆主要財務項目

EPS*1 (成長性) **68.51円**



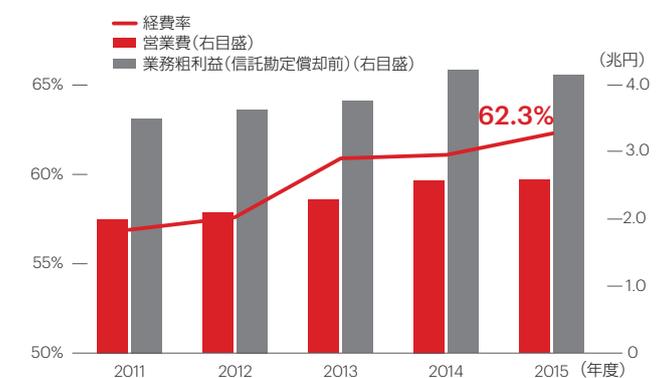
*1 2011年度はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く
*2 親会社株主に帰属する当期純利益(以降、同じ)

ROE*1 (収益性) **7.63%**
(MUFG定義)

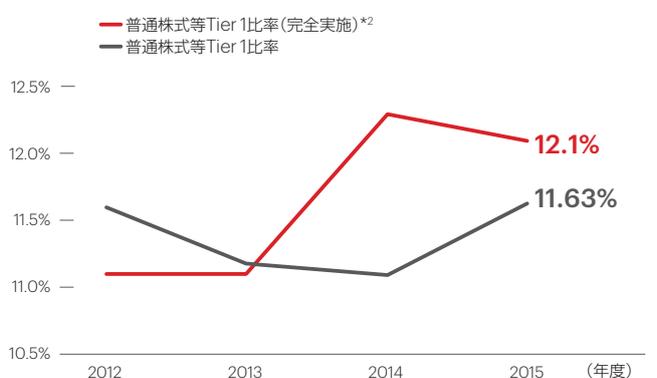


*1 2011年度はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く
*2 $\frac{\text{親会社株主純利益} - \text{非転換型優先株式年間配当相当額}}{[(\text{期首株主資本合計} - \text{期首発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} - \text{期末発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期末為替換算調整勘定})] \div 2} \times 100$

経費率 (収益性) **62.3%**

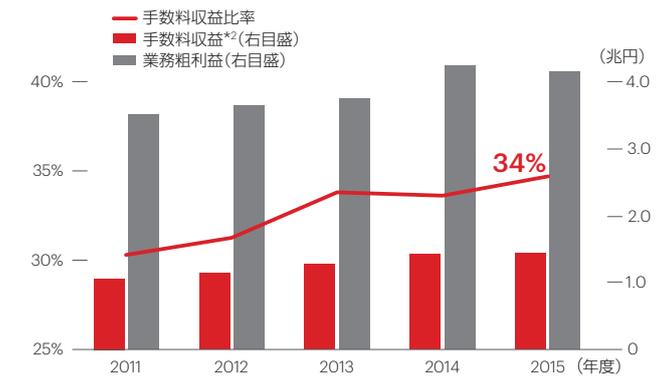


普通株式等Tier1比率*1 (健全性) **12.1%**
(完全実施)



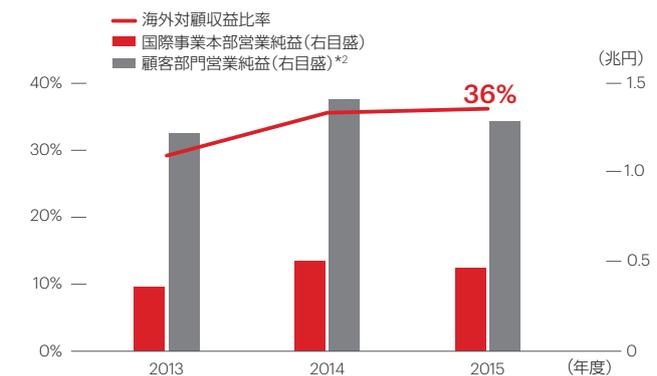
*1 2011年度はバーゼルⅢに基づく自己資本比率は未算出
*2 2019年3月末に適用される規制に基づく試算値

手数料収益比率*1 **34%**



*1 手数料収益 ÷ 業務粗利益 (信託勘定償却前)
*2 信託報酬 + 役員取引等利益

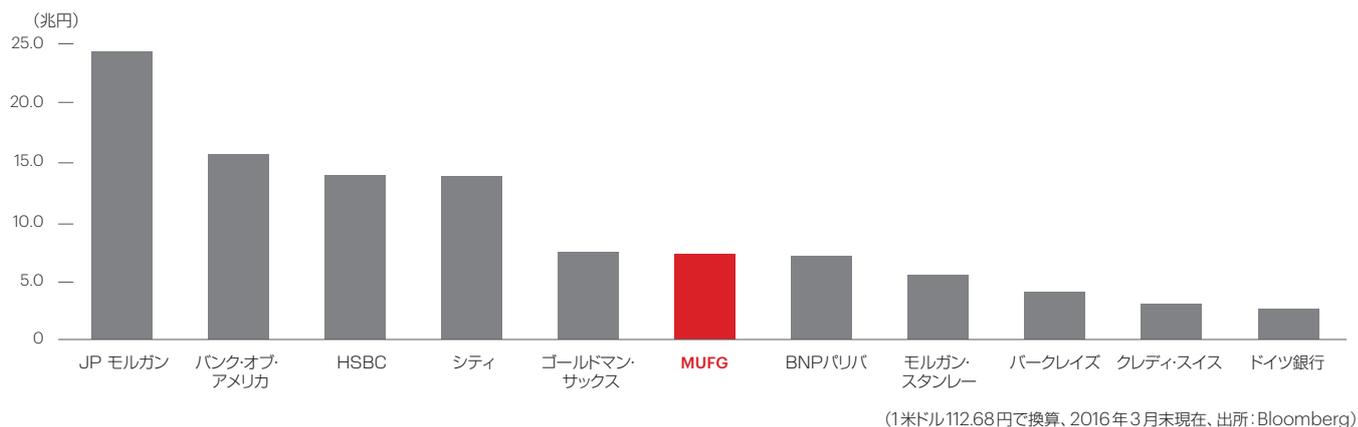
海外対顧収益比率*1 **36%**



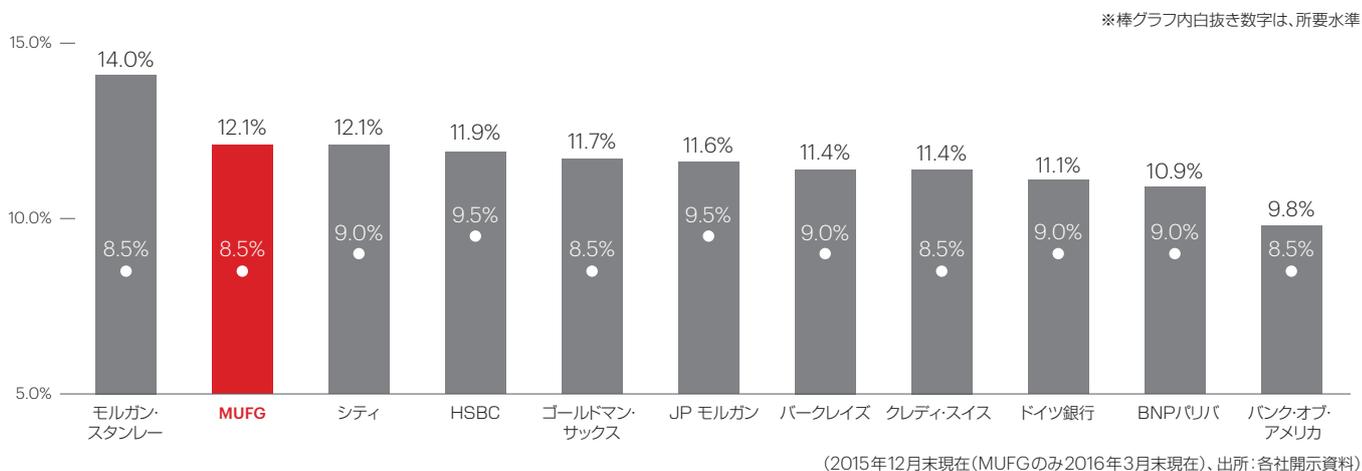
*1 2015年度管理会計基準に基づく比較(2012年度以前は未算出)
海外対顧収益比率 = 国際事業本部営業純益 ÷ 顧客部門営業純益
*2 顧客部門営業純益 = リテール、法人、国際、受託財産の各事業本部の営業純益の合計

◆グローバル競合比較

時価総額



普通株式等Tier1比率 (完全実施)



外部格付

S&P 持株会社格付	米系	欧州系
A+		
A	MUFG	HSBC BNPパリバ
A-	JP モルガン	
BBB+	モルガン・スタンレー シティ ゴールドマン・サックス バンク・オブ・アメリカ	クレディ・スイス ドイツ銀行
BBB		パークレイズ

(長期外貨建債務 / 発行体格付、2016年6月末現在、出所: Bloomberg)

◆各業務に対する社外からの評価

国内プライベート・バンキング



三菱UFJモルガン・スタンレー PB証券は、英国の金融専門誌「Euromoney」が主催する2016 Private Banking Surveyで、4年連続で「日本のベスト・プライベート・バンク」1位を獲得しました。運用のパフォーマンスのみならず、お客さまとの長期的なリレーションを築く「顧客重視」の営業姿勢が高く評価されています。

円債発行の引受



三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、複数の海外発行体の大型起債、バーゼルⅢ新規制に準拠した新型劣後債の起債等の多種多様の重要案件に主幹事として携わり、市場関係者から高い評価を得たことで、「IFR」誌より「Yen Bond House of the Year」を受賞しました。

東京外国為替市場 お客さま評価



MUFGは、多くのお客さまから高い評価をいただいた結果、金融専門誌「J-MONEY」における東京外国為替市場調査の総合評価ランキングで10年連続1位となりました。

プロジェクトファイナンス・アレンジ



MUFGは、4年連続で、プロジェクトファイナンス・アレンジのリーグテーブル世界1位を獲得しました。インフラ・電力等、多様なプロジェクトで着実に実績を積み上げ、世界の経済発展に貢献しています。

順位		スコア	1位指名回数	2014年順位
1	MUFG	2075	326	1
2	みずほFG	1179	115	2
3	三井住友銀行	539	13	3
4	JPモルガン・チェース銀行	264	21	4
5	野村HD	223	18	8

(出所：J-MONEY、2015年秋号)

順位		金額 (100万米ドル)	シェア	件数
1	MUFG	16,127	5.8%	143
2	三井住友銀行	12,832	4.6%	108
3	台湾銀行	12,053	4.3%	1
4	インドステイト銀行	10,855	3.9%	30
5	みずほFG	8,730	3.1%	79

(出所：Project Finance International、January 27 2016)

国内投資信託 ファンド表彰



三菱UFJ国際投信は、優れた運用実績とマネジメント実績を有するファンドを表彰するモーニングスター社のファンドオブザイヤー*において、毎年多数のアワードを受賞しています。

M&Aアドバイザリー

MUFGとモルガン・スタンレーによる日本における証券合併事業(JV)*1は、「FinanceAsia」誌のJapan Achievement Awardsで「Best M&A House」を受賞しています。

	2015		2014	
	順位	本数	順位	本数
三菱UFJ国際投信	1	4	1	6
フィデリティ投信	2	3	2	3
大和証券投資信託委託	2	3	3	2
三井住友アセットマネジメント	2	3	3	2

(出所：Morningstar)

順位		金額 (億円)
1	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	98,281
2	野村	68,822
3	三井住友FG	53,953
4	ゴールドマン・サックス	47,630
5	シティ	42,522

(出所：Thomson Reutersより三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成 (取引金額ベース))

* Morningstar Award "Fund of the Year"はモーニングスター社が独自の分析に基づき、総合的に優秀であると判断したものです。同社がそのデータの正確性、完全性を保証するものではありません。

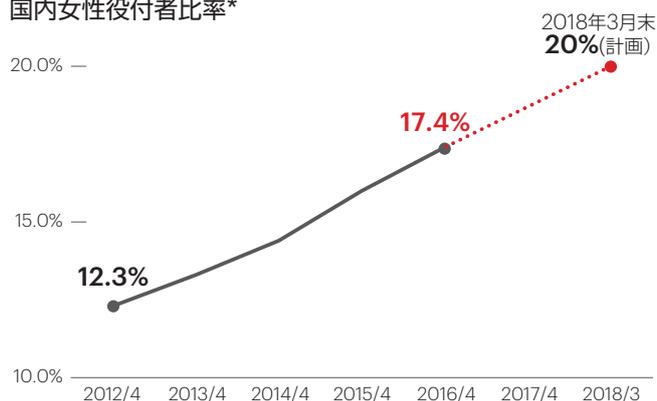
*1 三菱UFJモルガン・スタンレー証券およびモルガン・スタンレーMUFG証券により構成。
*2 日本企業が関わる公表案件(含、不動産取得案件)、三菱UFJモルガン・スタンレー証券にはモルガン・スタンレーがアドバイザーとなった案件も含む。
(集計期間：2015年4月～2016年3月)

非財務ハイライト

◆サステナビリティへの取り組み・社外からの評価

ダイバーシティ（役職員の構成）

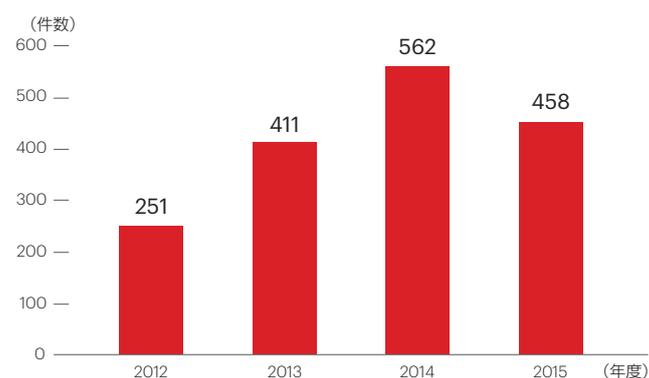
国内女性役付者比率*



* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガンスタンレー証券 合計

お客さま本位の品質追求

お客さまの声に基づく商品・サービスの改善*



* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガンスタンレー証券、三菱UFJニコス、アコム 合計

国連グローバル・コンパクトの支持



MUFGは、国連グローバル・コンパクトの支持を表明しています。国連グローバル・コンパクトは、世界中の企業・団体に対し、影響力のおよぶ範囲内で、人権、労働、環境、腐敗防止に関する国際的規範を支持し実践するよう促す自主行動原則です。「持続可能な社会の実現への貢献」をめざす金融グループとして、国連グローバル・コンパクトの原則に賛同し、地球市民としての責務を果たしていきます。

キャリア教育アワード奨励賞受賞



MUFGは、キャリア教育支援活動に取り組む優れた企業として、経済産業省の第6回キャリア教育アワード大企業の部において、奨励賞を受賞しました。「金融」や「経済」の仕組みを学ぶ機会を提供するとともに、従業員インタビュー等を通じて、働くことの意義などを気づき・学びとる「キャリア教育」に通じる活動を推進しています。

SRIインデックス*銘柄への採用



資産運用において、財務的な観点だけでなく、環境や社会への貢献等の観点も基準とする「社会的責任投資（Socially Responsible Investment）」が広がっています。MUFGは、上記の代表的なSRIインデックス銘柄に選定されています（2016年5月末現在）。

*企業の財務面だけでなく、環境面や社会面等への取り組みも重要な投資判断とする社会的責任投資（SRI）の指標のことです。

MUFGの1年

2015年度は、MUFG発足後10年となる節目の年でした。4月に新中期経営計画がスタート。5月に「MUFGコーポレートガバナンス方針」を制定するとともに、6月に「指名委員会等設置会社」へ移行しました。一方、2016年1月に日銀のマイナス金利の導入が公表、2月には適用が開始されるなど、経営環境に大きな変化があった年でした。

MUFG発足 ～2015年3月

2005年	●三菱UFJフィナンシャル・グループ誕生	2008年 リーマンショック 発生
2008年	●モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携	2011年 東日本大震災 発生
2013年	●サンフランシスコに本店を置くユニオンバンクの親会社 ユニオンバンカル・コーポレーションを完全子会社化	2012年 経済政策「アベノミクス」スタート
	●タイの大手商業銀行クルンシィ(アユタヤ銀行)を子会社化	

2015年度 (4月～)

4月	<p>中期経営計画スタート</p> <p>「持続的なグループの成長に向けた進化・変革」をスローガンとした中期経営計画がスタート</p> <p>銀行 ミャンマーに外国銀行として戦後初めて支店を開業</p>	 <p>ヤンゴン支店開業</p>
5月	<p>「MUFGコーポレートガバナンス方針」制定</p> <p>約1,000億円の自己株式取得</p> <p>信託 スイスSTOXX社との協働によるインデックスビジネスへの参入</p>	
6月	<p>指名委員会等設置会社へ移行</p> <p>より透明で実効性の高いガバナンス態勢構築に向け、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行。社外取締役を5名から7名に増員</p>	 <p>三菱UFJ国際投信誕生</p>
7月	<p>資産運用会社2社を統合し、三菱UFJ国際投信が誕生</p> <p>信託 「次世代支援信託」の累計契約金額が1兆円を突破</p>	
8月 9月		

10月

11月

12月

約1,000億円の自己株式取得

三菱UFJ信託銀行の100%子会社三菱UFJファンドサービスが
UBSのファンド管理事業を買収

銀行 「MUFG地方創生ファンド」新設

地域固有の課題解決へ取り組む企業に対して、円滑な資金支援と
事業の実現に向けたアドバイス・助言等をサポート

1月

フィリピンのセキュリティバンクと
資本・業務提携を発表

三菱東京UFJ銀行は、フィリピン地場主要商業銀行であるセキュリティバンクと
資本・業務提携することで合意し、約20%の株式を取得(2016年4月完了)



セキュリティバンクとの業務提携

日銀によるマイナス金利の導入発表・適用開始

2月

三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行が
普通預金金利を引き下げ

信託 「資産承継ラップ」の販売開始

銀行 ハッカソン

「FINTECH CHALLENGE 2016」開催
「より身近で便利なIT×金融のサービスづくり」を
テーマとした開発者イベントを開催



「FINTECH CHALLENGE 2016」開催

3月

銀行 「MUFG FinTech アクセラレータ」設立

優れた技術やアイデアを有するベンチャー企業を
主な対象とした邦銀初の起業家向けプログラムを設立



「MUFG FinTech アクセラレータ」設立

2016年度 (4月～)

4月

グローバル・アドバイザリーボードとアドバイザリーボードを統合

新「グローバル・アドバイザリーボード」は、日本3名、欧州2名、米州2名、アジア2名の計9名で構成

銀行 第3回BTMUビジネスサポート・プログラム「Rise Up Festa」を開催

今後成長が見込まれる分野について事業提案を募り、
各分野から最優秀企業4社、優秀企業7社を表彰

5月

日立キャピタルと資本・業務提携を発表

MUFG、三菱東京UFJ銀行および三菱UFJリースは、日立製作所および日立キャピタルと資本・業務提携する
ことで合意。MUFGは日立キャピタルの株式23%の取得を発表

約1,000億円の自己株式取得

真価が問われる今、 揺らぐことなく、たじろぐことなく、 変革を進めます。

海外経済の減速、これに伴う与信費用の増加、そして世界的な低金利の継続。

「三つの逆風」に立ち向かい、皆さまから信頼される存在であり続け、新たな成長を実現していきます。

中期経営計画1年目の成果、 構造改革の進捗と課題

昨年は、2008年のリーマンショック以来、世界経済の回復に双発エンジンの役割を果たしてきた中国の投資主導の高成長と米国の超金融緩和に転機が訪れました。これが引き金となって新興国の成長鈍化や原油・鉱物価格の下落に伴う資源国の経済悪化や市場の振幅が激しくなる、さらにはイスラム国やシリア難民問題が欧州諸国に深刻な地政学的・社会的問題を突きつけ、この6月には英国の国民投票でEU離脱が承認されるなど、世界は再び不安定な様相を呈し始めました。

こうしたなかで、私たちMUFGは発足10周年を迎え、昨年4月には「持続的なグループの成長に向けた進化・変革」を掲げて新しい中期経営計画をスタートさせました。

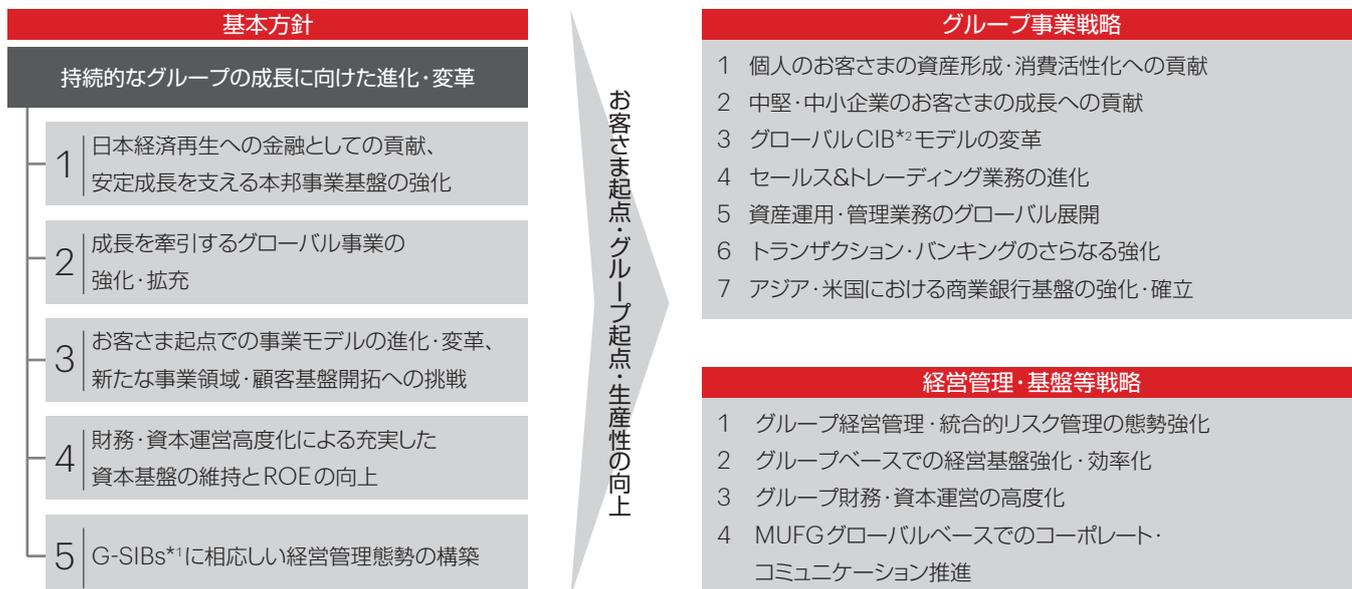
今回の中期経営計画は、日本においては、少子高齢化に伴う生産年齢人口の急速な減少、企業・産業の新陳代謝の進行、アベノミクス第二ステージへの移行に伴う構造改革、海外においては、米国経済の改善と欧州の政治・経済両面における課題の残存、中国や新興国の成長鈍化の帰趨、産業界においては、デジタル革命の予想を超えるスピードでの進展等、さまざまな変化を想定しつつ、10年後の世界においても、強い競争力を持ち持続的な成長を遂げられる企業グループを構築することをめざしています。



取締役
代表執行役社長 グループCEO
平野 信行

中期経営計画（2015～2017年度）概要

中長期的にめざす姿 **世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ**



*1 グローバルなシステム上重要な銀行

*2 コーポレート・インベストメント・バンキング(Corporate Investment Banking)の略

それでは、計画初年度はどうだったのか？成果と課題をお話しします。

各事業は着実に成果を積み重ね、強い逆風のなかにあっても 初年度の業績目標を達成

まず成果ですが、国内においては、リテール資産運用事業（アメリカでは、「ウェルスマネージメント」という言葉が一般的です）の前進を挙げたいと思います。日本郵政グループの総額1兆4千億円に上る三社同時上場という歴史的な民営化案件で、MUFGはモルガン・スタンレーとの協働によるグローバルオファリング、そして銀行の仲介チャネルの全面活用による国内での大型プレースメントに成功しました。これは、私どもが、モルガン・スタンレーとの証券ジョイントベンチャー事業を開始して以来最大の株式引受であるだけでなく、銀行窓口を全面的に活用して証券顧客とは異なる幅広い投資家層を開拓し、「貯蓄から投資へ」という流れに貢献できたという意味で、日本の市場におけるMUFGならではの証券事業モデルを切り拓く取り組みでした。

グローバルオファリング：

株式や債券などの有価証券を複数の市場で同時に募集、売出しをすること

プレースメント：

株式や債券などの有価証券を販売すること

法人事業では、貸出が堅調な伸びを示したほか、企業の潤沢な手元資金の運用ビジネスや活況な市場環境を捉えた銀行・信託協働による不動産ビジネスに顕著な成果がありました。また、大企業取引では、内外M&Aと債券引受で業界トップ、株式引受で2位の座を占めることができました。銀行における関連貸出・為替取引も含め、ここでもMUFGならではのビジネスモデルが成果を上げています。

また、5月には日立キャピタル(HC)との戦略的資本・業務提携に合意。MUFGは日立製作所(日立)から23%の株式を取得します。日立・HC・MUFG・銀行・三菱UFJリース(MUL)5社は、HC・MULの事業を強化するとともに、海外輸出を含む日本の社会インフラ事業をサポートするための総合金融プラットフォーム構築をめざします。また、HCとMULは経営統合を一つの選択肢とした将来の関係強化に向けて協議を開始する予定です。

国際事業は、海外経済の減速により、アジア中心に成長の鈍化を余儀なくされましたが、事業基盤の整備・拡充は着実に前進しました。米国では、スティーブン・カミングス氏を米国CEOに登用。同氏のリーダーシップの下、経験豊富な現地上級職員を起用して、西海岸の現地法人であるMUFGユニオンバンク(ユニオンバンク)と三菱東京UFJ銀行(銀行)の米国支店網の主要人事一本化を完了しました。

また、アジアでは、2013年に買収したタイのアユタヤ銀行、持分法適用会社であるベトナムのヴィエティンバンクの業績が順調なほか、本年4月には、近年成長著しいフィリピンで民間第5位のセキュリティバンクに20%を出資し、ここ数年来の取り組みである「アジアの成長を取り込む」施策を進めました。

市場事業では、不安定な市場環境と関連規制の強化が進み、一部の海外主要金融機関が事業の整理・縮小を進めるなか、MUFGでは、銀行・証券の協働が成果を結び、国内外ともお客さまのフローを裏付けとするセールス・アンド・トレーディング(S&T)が堅調に推移しました。これに加え、資産負債の統合管理(ALM)運営でも、円金利低下に対応して円貨から外貨への運用シフトを実施。前期比では減益となったものの当初計画を上回る収益と、十分な評価益を計上することができました。今年度以降実行フェーズに入るS&Tの銀行・証券一体運営に向けての準備も順調に進んでいます。

内外M&A:
国内およびクロスボーダーのM&Aアドバイザー

セールス・アンド・トレーディング(S&T):
為替・デリバティブなどの金融商品・ソリューションをお客さまに提供するセールス業務と、事業者間取引や取引所などで市場性商品の売買を行うトレーディング業務の総称

資産負債の統合管理(ALM):
貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理する業務

ICT戦略

ICT戦略では、デジタルイノベーション推進部が銀行・信託・証券など傘下の事業会社横断的に新たな金融デジタル技術やビジネスモデルの研究・開発に取り組んでいます。海外においても、シリコンバレー・ニューヨーク・シンガポールに要員を駐在させ、先端的な技術やビジネスを迅速に導入し投資できるグローバルな態勢を構築。フィンテック企業家育成のためのFinTechアクセラレータープログラムや「ハッカソン」の開催など活発な取り組みを続けています。こうした取り組みは今後、低コストのクロスボーダー送金、AIを利用した資産運用のアドバイスといったビジネス面での活用に加え、複雑な規制への対応（最近「RegTech」と呼ばれています）、貿易・決済インフラへのブロックチェーン技術の応用、バックオフィス事務の大幅な自動化など、さまざまな分野で金融の姿を大きく変える可能性があります。

他方、デジタル化の裏側で、サイバー・セキュリティの問題が深刻となっています。今年2月に発生したバングラデシュ中銀の不正送金事件は、世界の銀行経営者に事の重大さを突きつける結果となりました。私たちも例外ではありません。海外の先端的防御策を導入し日々新たな手口に対応すべく努力を続けていますが、国際的な官民協働が重要です。

受託財産事業では、資産運用ビジネスの態勢強化を図るために、昨年7月三菱UFJ投信と国際投信投資顧問を合併し、新たに三菱UFJ国際投信を発足させました。両社が持つ商品開発・販売チャンネルにおけるそれぞれの強みを融合させることで、顧客のニーズに適合した商品をより迅速に開発し、販売する態勢を構築していきます。また、資産管理の分野では、UBSからの事業買収などにより、ヘッジファンドやプライベートエクイティなど特定分野におけるグローバル・ネットワークの拡充を続け、当該分野においてはトップ10入りを果たしました。

こうした積み重ねもあり、前期業績は、年度後半の強い逆風のなかで減益となったものの、期初に掲げた9,500億円の当期利益（親会社株主純利益）目標をわずかながら上回ることができました。

ICT:
情報通信技術

フィンテック (FinTech):
「金融 (Finance)」と「技術 (Technology)」をあわせた米国発の造語。世界的に普及したスマホのインフラや、ビッグデータ、人工知能 (AI) などの最新技術を駆使した金融サービス

ハッカソン:
ハッカソンとは、「ハック」と「マラソン」からなる造語で、ソフトウェア開発者が共同して、一定期間集中的にプログラムの開発やサービスの考案を行い、その成果を競うイベント

バングラデシュ中銀の不正送金事件:
バングラデシュ中央銀行が米ニューヨーク連邦準備銀行に保有する口座がハッカー攻撃を受け8,100万ドルが不正送金によって盗まれた事件

課題は、「三つの逆風」への対応と、グローバルガバナンス、そして原則を遵守するカルチャーの浸透

一方で、課題も多々あります。

第一に、最初にお話しした環境変化への対応。私は、「三つの逆風」と呼んでいますが、海外経済の減速、与信費用の増加、そして世界的な低金利の継続、とりわけマイナス金利は、私たちにとって厳しい試練ともいうべきものです。MUFGは「国内に確りと軸足を置き、海外に成長の機会を求め」方針を掲げて、過去数年順調な業績の伸展を遂げてきました。海外経済、特に、私たちが第二のマザーマーケットと位置付けるアジア経済の減速は成長



のブレーキとなります。歴史的にも低い水準で推移してきた与信費用の反転も、与信費用比率は過去10年の平均値を下回っているとはいえ、減益要因です。特に、昨年は、大口個社要因に加え、原油等資源価格の大幅な下落に伴うアメリカの原油採掘業で与信費用が増加しました。そしてマイナス金利は、単に資金収益を圧迫するだけでなく、現時点では、十分政策効果が現れていないなかで、先行きの不透明感から家計・企業とも新たな投資・運用を手控える傾向にあり、金融機関の経営に大きな影響を与えています。

第二に、グローバルガバナンス。私たちの事業は今や世界約50カ国、従業員数も14万人を超える規模となりました。こうした広範な事業を、各地域固有の市場特性、法令・当局規制に的確に対応しつつ、グローバルに一貫性をもって運営するためには、柔軟かつ堅固なガバナンスの仕組みを構築する必要があります。かつて、いくつかの有力なグローバル金融グループが、金融危機のなかでガバナンスの脆弱性を露呈し、あるいは市場から姿を消し、あるいは大幅な事業の縮退を余儀なくされた歴史を、私たちは他山の石としなければなりません。

MUFGでは、例えば、米国のリスク管理全般を監督する米国リスク委員会が、MUFGの取締役会傘下のリスク委員会にレポートする体制とし、地域的ガバナンスと全社的ガバナンスを両

立する仕組みを構築しています。広範な地域と事業領域で内部統制システムを有効に機能させることは容易ではありません。本質的には、経営陣から見えない領域を作らないこと、即ち、コアとなる事業・地域への集中と簡明な組織体制づくりを、常に指向することが重要と考えています。

第三が、コンプライアンスとカルチャー。リーマンショック後、LIBOR・為替レートの操作、証券化商品の不適切な販売、マネー・ローンダリング、脱税^{ぼう}幫助など金融機関にお



けるさまざまな不正行為が明らかになり、金融機関と職員のモラルが問われてきました。解決のために要した法務費用は、一部の金融機関では1兆円を超える金額に上っています。私たちも規模は異なるとはいえ例外ではありません。勿論、国ごとに異なるルールを当該国以外への適用も含めて遵守することは大きな負担ですが、決して不備があってはならず、経営陣が最も留意すべき内部統制上の課題です。仮にルールが明確でない場合であっても、原則（プリンシプル）に反する行為は許されず、さらにそうした行為を根本的に防ぐためには、不正を生み出さない企業風土（カルチャー）が必要です。最近の取締役会における大きなテーマがこのカルチャーの問題であり、私自身を含む経営陣からの明確なメッセージの発信と現場への浸透、そして現場における課題の把握と対応を粘り強く続けていきます。

コーポレート・ガバナンス改革の成果と今後の取り組み

重要なのは、取締役会の役割明確化、社外取締役に強く多様な人材を得ること、そして取締役と経営陣のコミットメント。常に改善に向けて取り組んでいる。

MUFGは、昨年6月、指名委員会等設置会社に移行し、この1年ガバナンスのさらなる高度化に取り組んできました。私は、以前から「ガバナンスは形ではなく、中味だ」と言ってきました。「ガバナンス先進国」とされる米国において、2000年代初めに大規模な企業会計不正事件が起こり、リーマンショックでは金融機関のガバナンス不在が問題となったように、形を整えるだけでは実効性は上がりません。

そこで私たちは、既に設置していた社外取締役と専門家からなる「ガバナンス委員会」で1年にわたる議論を行って現在の仕組みを創り、移行後は走りながら改善を続けています。重要なのは、第一に、取締役会の役割を明確にすること、第二に、取締役会での活発な議論に必要なリソースを確保・提供すること、第三に、それを取締役と経営陣が理解しコミットすることだと思います。

取締役会の主たる役割は、基本戦略・内部統制システム・主要人事の決定と執行のモニタリングですが、それを機能させるためには、まず社外取締役に強く多様な人材を得なければなりません。私どもでは、異なる業種の経営者・CFO経験者、国際会計の専門家、ガバナンスに精通した法律家、金融分野の大学教授が、それぞれの経験・知見に基づき、闊達な議論を展開しています。また、奥田氏を議長とする社外取締役会議の設置や、資本政策など経営上重要な事項に関しては、事前に議論の場を設けるなど、社外取締役の声がより有効に経営に反映される工夫を重ねています。

今後は、社外取締役がMUFGの事業をより深く理解するための機会の充実（例えば、オフサイトの戦略ミーティング開催）や、サクセッションプランを次世代の経営陣育成に活用するための仕組みづくりなどに取り組みます。もう一つの重要な課題は、どのようにして取締役会で

の議論を、事業本部、傘下の事業会社、それぞれの現場に伝え、新たな価値を生み出し、お客さまを含むステークホルダーにその価値を届けていくかということです。

私は、モルガン・スタンレーの取締役も兼務していますが、この数年で彼らの運営も随分進化しました。良いところは、大いに取り込んでいきたいと考えています。

経営環境が大きく変化するなかでの持続的成長に向けた取り組みと想い

「進化と変革」を加速させ「三つの逆風」に立ち向かう。
私たちの真価が問われるのは今。

激しい環境変化のなかにあっても「国内に確りと軸足を置きつつ、海外に成長の機会を求めろ」という私たちの基本戦略は変わりません。「現在の中期経営計画で掲げた、『お客さま起点』『グループ起点』『生産性の向上』を軸とした『進化と変革』への挑戦を加速させることで、この難しい局面を乗り越える。そして、変化をチャンスとして捉え、新たな成長を実現していかなければならない。『疾風に^{はいそ}勁草を知る』という言葉のとおり、私たちの真価が問われるのは今だ」と考えています。

それでは、先程も申し上げた「三つの逆風」にどう立ち向かい、今後の成長に繋げるのか？中期経営計画に掲げた「変革」の加速がそのキーワードです。

第一に、海外経済の減速に伴う既存事業領域の成長鈍化に如何に立ち向かうか。私たちの海外事業は大きく三つの分野で構成されています。一つは、コーポレートファイナンス（ホールセール型事業金融）、二つ目がリテール・ミドルマーケット分野の商業銀行事業、三つ目が資産運用・管理事業。いずれも私たちMUFGのコア・ビジネスであり、アジア・米州・欧州という地域間の分散にも留意しています。

一つ目のコーポレートファイナンスは、私たちの海外進出当初からの事業であり、進出している世界約50カ国ほぼすべての拠点で展開してきました。以前は日本の企業が主たる顧客でしたが、現在では約7対3で大手外国企業の占める割合が高くなっています。貿易や投資の縮小の結果、期待したアジアではブレーキが掛かっていますが、米国・欧州は計画通りの進捗です。貸出中心型のビジネスモデルから、キャッシュマネージメントを含むトランザクションバンキング、市場取引、資本市場取引などのクロスセル型へ転換することで、資産収益率の改善をめざします。

トランザクションバンキング：
預金業務・内国為替業務・外国為替業務、およびそれに付随する業務（キャッシュマネージメント、トレードファイナンス）の総称

クロスセル：
関連商品を販売すること

二つ目の海外商業銀行事業は、米国西海岸のユニオンバンクが唯一の拠点でしたが、ここ数年、ASEANへの展開に着手し、ベトナムのヴィエティンバンク、タイのアユタヤ銀行に続き、先程触れたフィリピンのセキュリティバンクへの出資を完了しました。いずれも、日本との経済関係が深く、将来が期待される国々であり、拡大する内需の取り込みを狙う戦略です。私たちMUFGが持つ知見・金融技術・経営管理手法を移植することで、企業価値の向上を図るとともに、相互間での協力関係を築き、将来は「MUFG 環太平洋パートナーシップ」ともいうべき形に発展させたいと考えています。目下、これらアジア地場銀行の業績は順調であり、逆風を打ち返す力に育てていきます。

既存のコーポレートファイナンス事業およびユニオンバンクについては、トップラインと併せ、規制対応コストを含む経費増加傾向を如何にコントロールするかが課題です。ユニオンバンクと三菱東京UFJ銀行(銀行)の米国支店網の統合、欧州大陸における銀行支店のオランダ現地法人傘下への統合、アジア拠点における事務集約のためのマニラでのセンター設立など、さまざまな変革に取り組んでいます。

また、海外において一層拡大したいのが資産運用事業です。世界経済の成長が鈍化し、「長期的停滞」が指摘される一方、家計・企業の富の蓄積は加速しています。加えて、リーマンショック後、銀行・証券といった規制金融機関の金融仲介能力低下もあり、最近の国際金融界で影響力を増してきたのが、資産運用会社(「アセットマネージャー」と呼ばれています)です。私たちも、日本では年金運用・投信などの分野で最大級のプレーヤーですが、海外では英国のアバディーン、豪州のAMPなどへの持分法適用出資が中心です。この事業は手数料ビジネスであり、収益多様化の観点で本腰を入れて取り組んでいきます。

第二の与信費用の問題は、国内に関しては直ちに大きな与信費用が発生するとは見ていませんが、経済は常に循環的であることに加え、超金融緩和下でのバブルの発生には目を光らせる必要があります。一方、海外については、資源・エネルギー向け貸出総枠の削減のほか、与信集中の回避、今回のような市場急変時の対応力向上を図ります。

第三のマイナス金利影響については、低金利政策の効果を有効に捉え、資金需要の積極的な発掘や投資運用商品開発に注力するとともに、複数の対応策に着手しています。

一つ目は、経費の抑制や生産性の向上です。先程触れた銀行の海外拠点統合、銀行・証券のS&T業務の実質的統合など重複機能の見直しのほか、銀行では今後10年で総合職を3,500名削減するなどスリム化を進めます。

二つ目は、リスクリターンの改善。格付機関から資本性を認められる収益性の高い貸出の推進、組成した貸出の投資家向け販売による手数料ビジネスなど、新たな顧客のニーズを捉えるとともに、従来預金収益があることを前提にして設定されていたサービスの手数料見直しもテーマです。

三つ目は、政策投資株式の削減。昨年来、コーポレートガバナンス・コードやリスク削減の観点から取り組んできた株式売却は順調にスタートしましたが、今後もお取引先の理解を得ながら計画に沿って進めていきます。

さらに、この6月には若手によるグループ横断的なタスクフォースを立ち上げ、生産性向上施策の徹底的な議論を開始しました。当然ながら、デジタル化時代における店舗やバックオフィスのあり方も検討の対象となります。

赤字を計上した三菱UFJニコスの前期決算は、過払い利息返還請求に関連した引当金の追加計上と、システム更新計画に伴う将来の課税所得見積もり低下による繰延税金資産取り崩しが主因です。特に、後者は当面業績の重石となりますが、懸案であった三つのカード・ブランドごとに分かれていたシステムを統合することで、機能の高度化とコスト削減をめざす重要なプロジェクトであり、高い効果を期待しています。同社は、MUFGの決済サービス事業の中核企業であり、今後は、ICT活用による先端的な決済の開発や銀行との協働によるBtoBtoC分野の開拓に注力します。

グローバル人材の育成に大切なのは、 MUFGの価値と文化の共有

最後に、人材の育成と登用に触れたいと思います。

私は、金融は何よりも「人」に依存するビジネスだと考えています。デジタル化によって「人」が担うべき領域は変わっていきますが、事業領域・インフラ領域を問わず戦略的判断やリーダーシップの発揮、あるいはお客さまとの信頼関係構築といった部分が機械に取って代わられることはないでしょう。また、私たちの事業領域や活動地域は拡大しており、これに対応するためにも、次世代のリーダーを含む人材の育成は重要な課題です。

その際の鍵となるのがダイバーシティです。私たちMUFGの社員の半数近くは女性ですが存分に力を発揮できているのか？海外の社員は4万人を超えますが、キーとなるポスト登用は進んでいるのか？前者に関しては、今年、銀行の海外で2名、三菱UFJ信託（信託）の国内で1名

の執行役員が誕生しましたが、まだまだです。例えば、銀行の国内では産休・育休取得中の社員が1,500名に達するなど、働くための環境づくりは進んできました。部長や支店長も47名いますが、リテール事業が中心であり、さらに多様な分野での活躍を可能とするようなキャリアづくりが必要です。海外採用の役員は銀行・信託で11名に増えてきましたが、これもまだまだでしょう。近い将来外国人の取締役を招聘するなどダイバーシティを加速させます。

もう一つはグローバル人材の育成です。既に、内外横断的にMUFGの次世代リーダーを育てる「グローバルリーダーズフォーラム」を立ち上げ、グループ内での拡大を図っています。私も最終報告の講評に参加し、毎回レベルの向上を実感していますが、その際大切なのはMUFGの価値と文化の共有です。先程触れたカルチャーの問題であり、私たちの掲げる「ミッション」「ビジョン」「バリュー」をさまざまな機会とチャンネルを通じて明確に伝え、実践に結びつける努力を重ねなければなりません。私自身も含めトップマネジメントの果たすべき役割は極めて大きいと考えています。

最後に

私たちは今期の親会社株主純利益目標を8,500億円としました。これは前期比約1,000億円のマイナスであり、また二期連続の減益となることを、私自身大変重く受け止めています。「疾風に勁草を知る」という言葉通り、MUFGの真価が問われるのはまさに今であり、私たちは、逆風のなかであればこそ、揺らぐことなく、ステークホルダーの皆さまから信頼される存在であり続けなければならないと考えております。グループ全体がそうした覚悟と危機感を共有しつつ、今年度は、以上ご説明した施策に一丸となって取り組み、現中期経営計画の最終年度である来年度に向けての道筋を切り拓いてまいりますので、引き続きのご理解・ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2016年7月

取締役

代表執行役社長 グループCEO

平野 信行



2016年7月
取締役 執行役専務 グループCFO

徳成 旨亮

2015年度の業績

2015年度は、低金利長期化のなか円高が進行し、また年度後半は中国・新興国経済の減速や米国の利上げなど相場環境も不安定となりました。これらの影響を受け、国内外の貸出や預金収益が減少し、手数料収益は増加したものの、業務粗利益は前年度比約2%減少の4兆1,432億円となりました。

経費は、海外規制対応などに伴う費用増加はありましたが、抑制的な運営に努め、前年度比ほぼ横ばいとなりました。

この結果、業務純益は前年度比約5%減益の1兆5,579億円となりました。

与信費用は、資源・エネルギー価格の下落および一部大口先要因から増加し、2,551億円となりました。

一方、持分法投資損益は、出資先の米国モルガン・スタン

レーの業績が好調に推移したことから、増加しました。

以上により、親会社株主純利益は前年度比約8%減益ながら、公表目標9,500億円をやや上回る9,514億円となりました。

(詳細は、P.89「2015年度の振り返りと分析」をご参照ください。)

MUFGでは、中期経営計画において、以下の表のとおり、成長性、収益性および健全性を表す4つの指標を財務目標に掲げ、その達成をめざしています。

当社を取り巻く経営環境は、1年前の中期経営計画の発表時に比べて厳しい状況にあります。引き続き、引き続き、中計最終年度の目標達成に向け、努力してまいります。

中期経営計画財務目標

	財務目標	2014年度実績	2017年度目標	2015年度実績
成長性	1株当たり当期純利益 (EPS)	73.22円	2014年度比 +15%以上	68.51円 (2014年度比-6%)
収益性	ROE (MUFG定義)*1	8.74%	8%台後半	7.63%
	経費率	61.1%	60%程度	62.3%
健全性	普通株式等Tier1比率 (完全実施)*2	12.3%	9.5%以上	12.1%

*1 算出方法は、P.6「財務ハイライト」ROEをご参照ください

*2 2019年3月末に適用される規制に基づく試算値

2016年度の経営環境と対応策

「三つの逆風」

2016年度は、海外経済の減速、与信費用、そして世界的な低金利の継続という、いずれも金融機関の経営にとっては負の影響をもたらす環境要因「三つの逆風」のもと、経営していくことになることを認識しています。

これらに対応するため、MUFGでは、グループ総合力を発揮し、お客さまのニーズに的確に応える「真に付加価値のあ

る」ご提案やサービスを提供することで、お取引の幅をさらに広げ、収益の多様化につなげていきます。

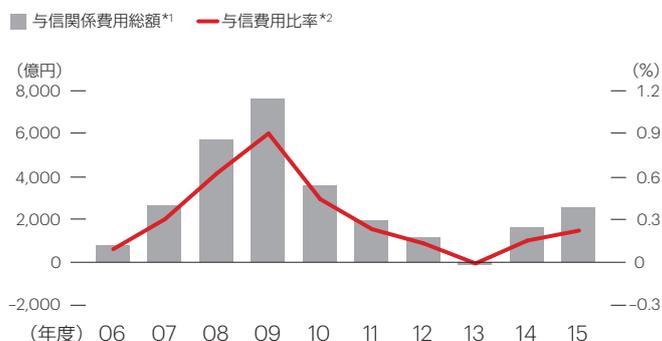
また、以下のとおり、厳格な与信運営に努めるとともに、経費削減や生産性の向上に向けた各種施策も、着実に進めてまいります。

与信費用の状況

与信費用の貸出金総額に対する比率は、現状0.2%台であり、アセットクオリティ（貸出資産の質）は全体として健全な状態にあります。

なお、資源関連の与信残高は10.4兆円、輸出信用機関（ECA）などの担保・保証等を控除した残高は6.9兆円です。そのうち、9割以上が正常先向けであり、不良債権（約1,200億円）の約9割は担保等で保全済みです。今後も、厳格な与信運営を継続していきます。

（詳細は、P.95「2015年度の振り返りと分析」資源関連と信をご参照ください。）



*1 MUFG連結ベース、償却債権取立益込み（-は戻入超を表す）
*2 与信関係費用総額 ÷ 期末貸出金残高

マイナス金利の影響

本年2月に導入された日銀によるマイナス金利政策により、国内資金利益の下方圧力が見込まれます。

このため、リテール分野では、リテール事業本部が受託財産事業本部と協働して、運用商品ラインアップの拡充などにより「貯蓄から投資へ」への流れを後押しするとともに、低金利で需要が拡大している優良な住宅ローンやアパートローン等に注力しています。

大口預金への対応では、海外金融機関が銀行間資金決済に利用する円口座について上限金額の設定や超過時の手数料適用を開始しました。国内法人のお客さまについては、低金利政策を活かすべく、資金需要の積極的な発掘に取り組むとともに、大口預金のモニタリングや総合的な取引採算の管理高度化を推進しています。

生産性の向上

「三つの逆風」による収益の減少に対応するためには、生産性の向上やさらなる経費削減が不可欠です。

この観点から、グループベースの施策として、米州・欧州における拠点再編や、銀行・証券のセールス&トレーディング

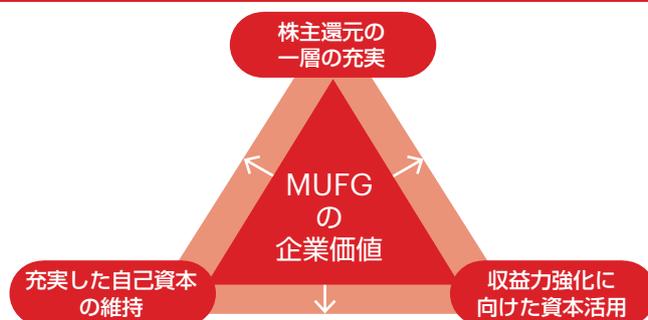
業務の一体運営などによる重複機能の見直しを進めています。また、グループ内資産の有効活用や生産性の向上を企図した、総合職の削減を含む人材の適正配置などを着実に実行していきます。

資本運営

基本方針

MUFGでは、(1)資本の健全性維持、(2)成長のための投資、(3)株主還元の充実の3つの観点から、バランスの取れた資本運営を行うことを基本方針としています。

資本政策は、非執行取締役が過半数を占める取締役会において、最重要テーマの一つとして、継続的に議論・検討しています。



(1) 充実した自己資本の維持

MUFGは、「グローバルなシステム上重要な銀行(G-SIB)」として、バーゼルⅢと呼ばれる国際的なルールに基づいて自己資本の充実を図ることが求められています。資本の健全性を示す自己資本比率において、2016年3月末の「普通株式等Tier1比率」は、所要水準8.5%を大きく上回る11%台と、現在の金融規制に照らして十分な水準を維持しています。

現在、各国当局間で新たな資本規制の導入が議論されており、2019年3月からは「総損失吸収力(TLAC)規制」も導入されます。

(詳細は、P. 80「国際金融規制への対応」をご参照ください。)

調達実績(年度合計)		備考
AT1永久劣後債務	4,500億円	国内初の公募債発行
Tier2劣後債務	3,830億円	国内初の個人向け債発行
TLAC適格シニア債務	50億米ドル	国内金融持株会社初の発行

これらの規制を充足しつつ、ROEを上げていくためには、「その他Tier1資本」(永久劣後債等)、「Tier2資本」(期限付劣後債等)および「TLAC適格シニア債務」を組み合わせ、最適な資本を構築すること―“資本のベストミックス”―が重要です。

こうした観点から、2015年度には、以下のとおり、多様な調達を実施しました。複数の領域で国内初の発行を行い、“プライス形成や投資家基盤の育成など先駆者としての役割を果たし、市場の発展にも大きく貢献”したとして、以下の表彰を受けました。

資本市場メディア	受賞内容
THOMSON REUTERS	Bond Issuer of the Year
CAPITAL EYE	BEST ISSUER OF 2015
	BEST DEALS OF 2015

(2) 収益力強化に向けた資本活用

持続的な成長を実現するためには、既存の顧客基盤や事業をベースとした自前成長に加え、資本を活用した戦略投資も重要な手段の一つです。M&A等の戦略的な出資にあたっては、資本の生産性を重視し、投資後一定期間内に資本コストを上

回るリターンが得られることを投資決定の目線としています。投資後も定期的なモニタリングを行い、計画未達の場合の対応ルールを定めるなど、財務規律の徹底を図っています。

最近の主な出資案件

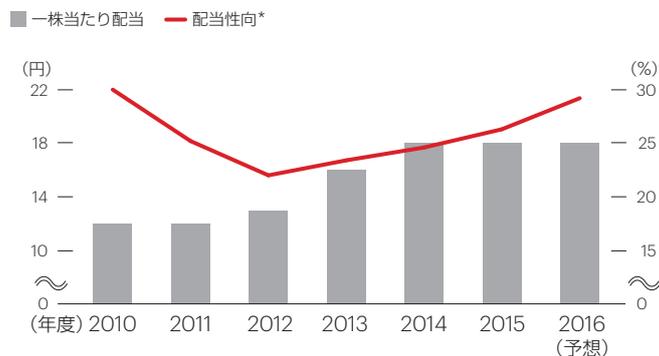
事業本部	出資先	出資金額	備考
法人	日立キャピタル	914億円(予定)	23%相当。リース事業および社会インフラ事業強化の一環
国際	セキュリティバンク(フィリピン)	792百万米ドル	民間5位(資産規模)の商業銀行
受託財産	UBSファンド管理事業部門、米国プライベート・エクイティ・ファンドの管理会社	(非公表)	資産管理業務のグローバル展開の一環

(3) 株主還元の一層の充実

配当については、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的、持続的な増加をめざすことを基本方針としています。

また、2015年度には、株主還元の一環として1,000億円規模の自社株買いを2回実施しました。

今後も、資本規制への対応や格付の維持の観点から自己資本を適正水準に維持しつつ、成長のための資本活用の可能性も勘案した上で、株主還元のあり方を継続的に検討してまいります。



* 2011年度はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く

持続的成長のために

リスク・アパタイト・フレームワーク

MUFGでは、事業戦略・財務計画策定にあたり、経営企画担当CSO、リスク管理担当CROと財務担当CFO傘下の各々のチームが“共通の言語”で議論するための枠組みとして、リスク・アパタイト・フレームワークを導入しています。

これは、「リスク・アパタイト」(進んで引き受けようとする

リスクの種類と量)を明確化することで、リスクをコントロールしつつ、より多くの収益機会を追求することでグループの持続的な成長を実現しようとするものです。

(詳細は、P.75「リスク管理」リスク・アパタイト・フレームワークの運営プロセスをご参照ください。)

株主・投資家との対話・ディスクロージャー

CFOとして私が重要視していることは、株式や債券の投資家の皆さまとの建設的な対話やディスクロージャーのさらなる充実です。金融業を行うMUFGにとって、資本市場からの資本・負債の調達、金融規制の充足や格付の維持、さらに外貨流動性の確保等の観点から極めて重要です。こうした観点から、日本基準・米国基準による財務情報の適切な開示に加え、2015年度は以下の対話を実施しました。

頂戴した投資家の皆さまからのご意見等は、定期的に取り締役員会・経営会議等において報告し、経営陣で共有しています。

今後とも、株主や投資家の皆さまとの建設的な対話に努めてまいりますので、よろしくお願いいたします。



2015年度の実績

株主との対話	株主総会、株主向けセミナー(東京、名古屋、大阪で年2回)	株主総会来場者数: 約11,000名 株主向けセミナー参加者数: 3,404名
個人投資家との対話	個人投資家セミナー(東京、大阪)開催、証券会社および証券取引所での説明会	参加者数: 2,007名
機関投資家との対話	決算説明会、インバスターデイ、事業戦略セミナー、M&A案件発表後のネットコンファレンス、国内外での個別面談、電話会議など	個別面談件数592件 (うち海外投資家との個別面談393件)



価値を創造する力

めざす姿「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の実現に向けた
価値創造への取り組みをご説明します。



30	特集 日本：グループ総合力を駆使してお客さまのニーズに対応
34	特集 アメリカ：世界経済・金融の中心でトップ10バンクをめざす
38	特集 アジア：第2のマザー・マーケットへ
42	特集 FinTechを活用した取り組み
44	事業の概況
46	・リテール
48	・法人
50	・国際
52	・受託財産
54	・市場

日本：グループ総合力を駆使してお客さまのニーズに対応

MUFGでは、多様化・複雑化するお客さまのニーズに、銀行、信託銀行、証券会社をはじめとするグループ会社との連携や戦略的提携を通じて、MUFGならではのサービスでお応えしています。

個人のお客さま向け資産運用サービス

「あらゆるお客さまから選ばれ、お取引が世代を超えてつながるトップ金融グループ」——これが、リテールビジネスにおいてMUFGグループが長期的にめざす姿です。マイナス

金利の影響などにより投資環境としては難しい環境にありますが、こういうときだからこそ、MUFGの総合力でお客さまの資産運用ニーズにお応えできると私たちは考えています。

お客さま一人ひとりのニーズに対応

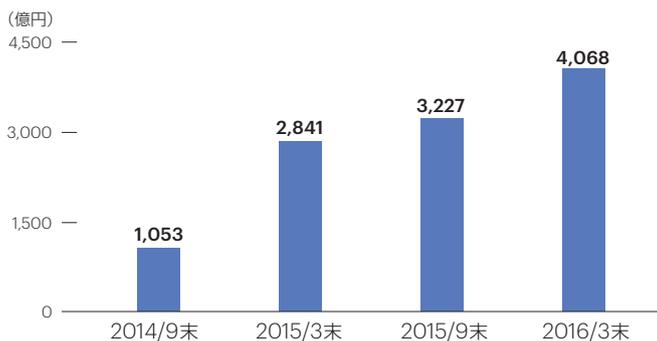
投資を始めたいお客さま、資産を着実に運用したいお客さま、積極的にリスクを取りたいお客さま——お客さまによって資産運用ニーズはさまざまです。MUFGでは、こうしたニーズにグループ傘下の会社が連携してお応えしています。

投資を始めたいお客さまには、銀行・信託銀行を中心に、比較的低リスクの運用商品をご案内しています。NISAについては、銀行・信託・証券で取り扱い、グループを挙げて投資家の裾野拡大にも取り組んでいます。また、投信から外貨預

金、保険など幅広い商品をご用意しており、中長期的な資産形成のお手伝いに取り組んでいるほか、積極的にリスクを取りたいお客さまには、金融商品仲介も活用し、株式や仕組債などのご提案も行っています。

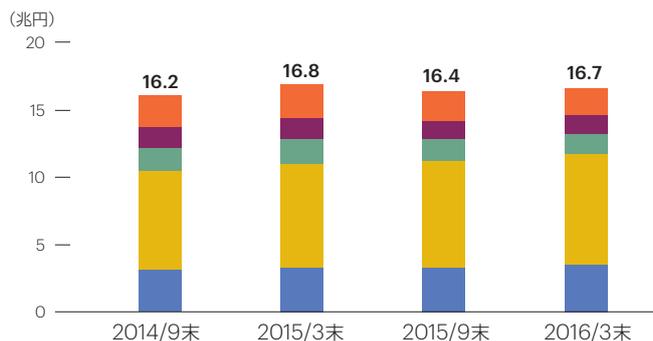
こうした取り組みにより、NISA口座預かり残高は、2016年3月末で約4,000億円となりました。また金融商品仲介の預かり残高も安定して推移しています。

NISA口座預かり残高



株式投信・年金保険・金融商品仲介*1の預かり残高*2

■ 金融商品仲介 ■ 年金保険 ■ 株式投信(証券) ■ 株式投信(信託) ■ 株式投信(商銀)



*1 金融商品仲介残高には「紹介」分を含む

*2 三菱東京UFJ銀行+三菱UFJ信託銀行+三菱UFJモルガン・スタンレー証券



新しい商品・サービスをリリース

お客さまのニーズに合った商品・サービスの開発も進めています。

三菱UFJ信託銀行が2015年9月に取り扱いを開始したラップ口座*「三菱UFJ信託ファンドラップ」は、同社が企業年金で培ってきた運用ノウハウと、三菱UFJ トラスト投資工学研究所の技術を活かし、お客さまにとって最適な運用の選択が可能な商品です。2016年2月には同商品に資産承継特約を付加した「資産承継ラップ」の取り扱いを開始しました。この商品は、相続が開始された際、「三菱UFJ信託ファンドラップ」

で運用されている財産を換金した資金を、あらかじめ指定したお受取人が簡単な手続きで受け取ることができます。



* 信託銀行や証券会社などの金融機関が個人のお客さまと、金融商品の分析などに基づいた投資判断を一任いただく投資一任契約を締結し、資産運用から管理までの一連のサービスをご提供するものです。

『日本郵政3社』同時上場への対応

2015年11月に「日本郵政グループ3社（日本郵政・ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険）が東京証券取引所に上場しました。総額1.4兆円規模かつ親子3社同時上場という先例のない本案件において、三菱UFJモルガン・スタンレー証券が「グローバル・コーディネーター*および国内主幹事」に、モルガン・スタンレーが「海外主幹事」に、他の国内外証券会社とともに就任しました。

三菱UFJモルガン・スタンレー証券の国内販売分の引受シェアは大手証券会社と並ぶトップで、全社一丸となって取り組んだ結果、特に三菱東京UFJ銀行の金融商品仲介による販売は、大きな成果を上げることができました。またインターネット専業証券のカブドットコム証券も含め、MUFGのグループ総合力を最大限発揮できた案件となりました。

* グローバル・コーディネーター：新規株式公開（IPO）全体を束ね、上場のスケジュール管理や販売方法の提案から、証券の発行や取り扱い業務まで全般を司る主幹事証券会社のこと。

三菱東京UFJ銀行
リテール業務部
証券業務推進室
調査役
富田 敏広



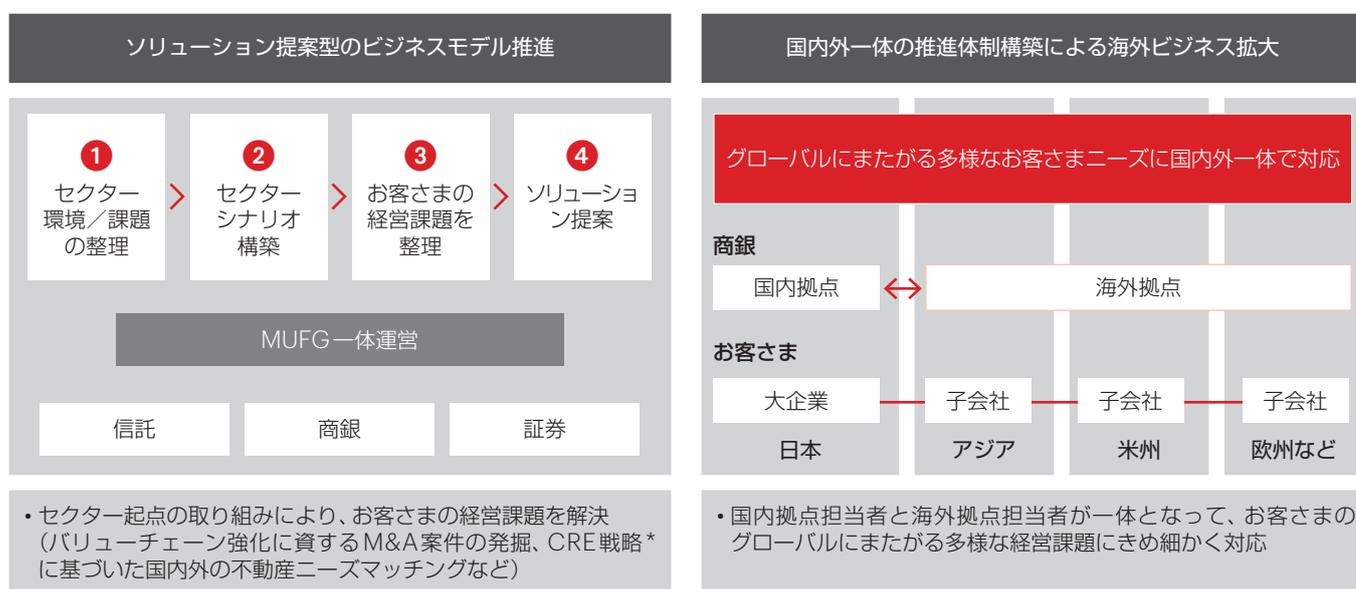
金融商品仲介でご購入いただける商品がIPOを含め充実しているのは、MUFGグループ独自の取り組みです。今回のIPOで多くのお客さまに、なじみのある銀行窓口で「株を購入する」という新しい体験をしていただきました。「貯蓄から投資へ」の流れを加速させるきっかけとなる、とても意義のある案件だったと思います。

法人向けサービス

MUFGは、高度化・多様化する企業のお客さまの経営課題や戦略に対し、銀行、信託銀行、証券、リースなどグループ会社との連携や戦略的提携を駆使して、最適な解決策をご提供することで、お客さまの事業の発展に貢献していきます。

セクター戦略の展開

大企業のお客さまの事業環境や経営戦略は、セクター（業界・業種）ごとに大きく異なります。MUFGでは、グループ各社が強みを有する業界知見を活用し、総合金融機能を駆使した解決策をご提供する、ソリューション提案型ビジネスモデル「セクター戦略」を展開しています。また、グローバルに跨るお客さまのニーズに対しても、国内拠点が中心となり海外拠点とより緊密に連携できる営業体制を構築し、お客さまの競争力向上に国内外一体で対応する高付加価値提案を推進しています。



* 企業が所有する不動産 (Corporate Real Estate : CRE) の有効活用、買い換え、オフバランス化に関する戦略

2015年度の実績

三菱UFJモルガン・スタンレー証券における投資銀行ビジネスでは、モルガン・スタンレーとのシナジー効果が結実し、大型のクロスボーダーM&A案件やグローバルIPO案件で業界トップクラスの実績を残しています。

リーグテーブル (2015年4月～2016年3月)

国内債総合シェア*1

順位	証券会社	シェア (%)
1	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	26.8
2	野村証券	17.5
3	みずほ証券	17.2
4	SMBC日興証券	16.8
5	大和証券	15.8
6	東海東京証券	2.0
7	ゴールドマン・サックス証券	1.0
8	メリルリンチ日本証券	0.8
9	しんきん証券	0.5
10	シティグループ証券	0.4

国内外エクイティ総合シェア*2

順位	証券会社	シェア (%)
1	野村	32.7
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	15.6
3	みずほフィナンシャルグループ	14.5
4	三井住友フィナンシャルグループ	13.2
5	大和証券グループ本社	10.1
6	ゴールドマン・サックス	4.3
7	JPモルガン	4.0
8	UBS	1.1
9	バンクオブアメリカ・メリルリンチ	0.8
10	シティ	0.5

M&A アドバイザリー (取引金額ベース)*3

順位	アドバイザー	取引金額 (10億円)
1	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	9,828.1
2	野村	6,882.2
3	三井住友フィナンシャルグループ	5,395.3
4	ゴールドマン・サックス	4,763.0
5	シティ	4,252.2
6	ロスチャイルド	3,705.4
7	みずほフィナンシャルグループ	3,464.8
8	JPモルガン	3,023.0
9	バンクオブアメリカ・メリルリンチ	2,755.1
10	Evercore Partners	1,812.8

*1. 出所：Thomson Reutersおよび同社提供のDealWatchDBより、三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成。普通社債、財投機関債等（高速道路債を含む）、地方債等の国内債主幹事リーグテーブルを集計。

*2. 出所：Thomson Reutersより、三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成。三菱UFJモルガン・スタンレー証券には、日本企業による国内市場での株式引受案件におけるモルガン・スタンレーMUFG証券の引受分、日本企業による海外市場での株式引受案件におけるモルガン・スタンレーの引受分を含む。

*3. 出所：Thomson Reutersより、三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成。日本企業が関わる公表案件（含、不動産取得案件）。三菱UFJモルガン・スタンレー証券にはモルガン・スタンレーがアドバイザーとなった案件も含む。

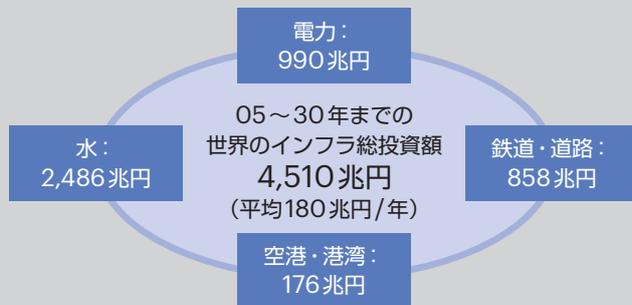
■ 日立キャピタルとの戦略的資本・業務提携

MUFGおよび三菱東京UFJ銀行、三菱UFJリースは、2016年5月に日立製作所および日立キャピタルと資本・業務提携を行うことで合意しました。*

* 関係当局の許認可、その他の契約上の諸条件の充足を前提として2016年8月ごろを目標に実行を予定

世界のインフラ市場では、受注を巡る国際間競争が激化しています。特に、大規模かつ長期的なインフラ案件においては、ファイナンスがパッケージとして組み込まれることも多く、メーカーにおけるこれらインフラビジネスのニーズを金融面から支援する重要性が増しています。こうした状況に対応するため、金融機関が有するファイナンスアレンジ力とメーカーが有する技術力を一体的に発揮する枠組みが必要となっています。

世界のインフラ需要の高まり

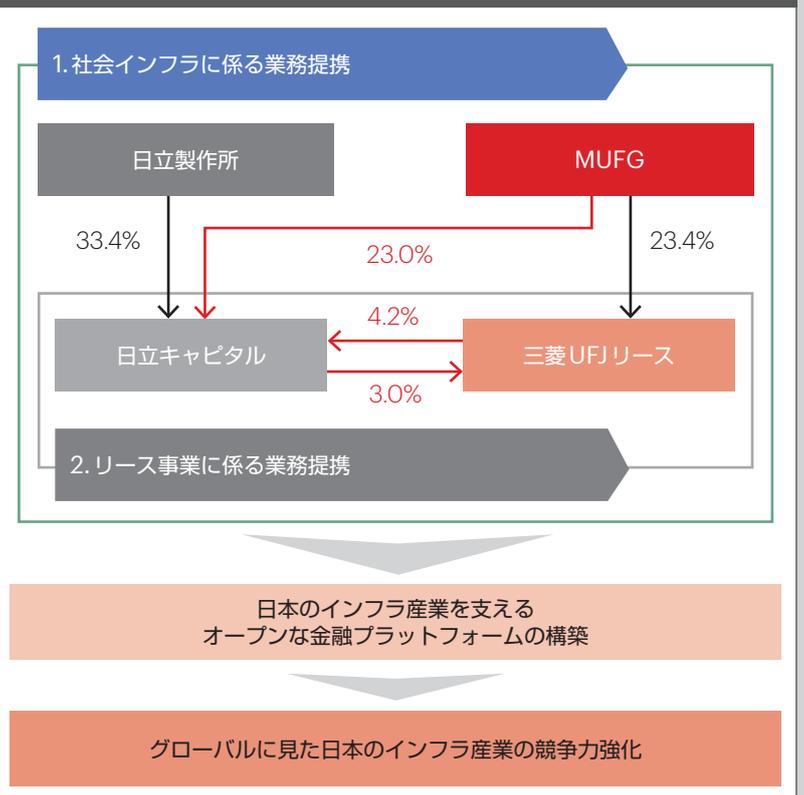


インフラファイナンス市場の高い成長性



今般の提携により、三菱UFJリースおよび日立キャピタルは、互いの事業の成長および企業価値向上の実現のため、(i)相互の事業基盤を有効活用し既存事業の強化を行うこと、(ii)両社のノウハウやネットワークを活用し新たな事業機会を創出すること、(iii)両社の強みを結集し、新たなソリューションの開発を行うことを目的に、具体的な協議を進めていきます。また、インフラ産業を金融面から支援するために、三菱UFJリースおよび日立キャピタルが主体となったオープンな金融プラットフォームの構築に向け、今後協議を進めていきます。

資本・業務提携のストラクチャー





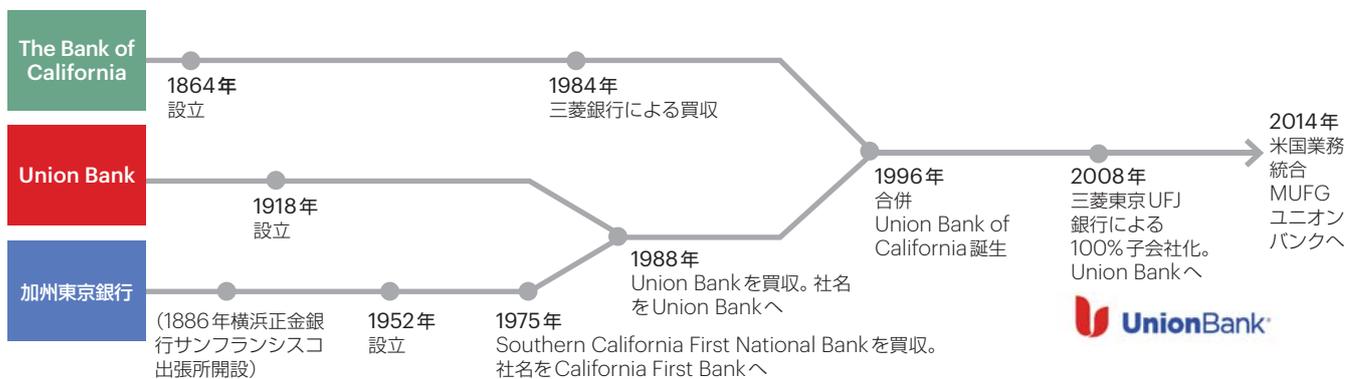
アメリカ：世界経済・金融の中心でトップ10バンクをめざす

2008年のリーマンショックをきっかけとした金融危機と経済停滞から回復を遂げ、世界経済・金融の中心地として世界をリードするアメリカ。MUFGは、1880年代にサンフランシスコとニューヨークに駐在員事務所を開設してアメリカに進出して以来、一度も撤退することなく、リテールビジネスから大企業ビジネスまでさまざまなサービスを提供し、現在では、MUFGの屋台骨を支える事業の一つとなっています。

米国西海岸で地域に密着し築き上げてきた リテール、中堅・中小企業向けビジネス

他の日本の金融機関にはない、MUFGの米国ビジネスの特徴の一つ、それは西海岸において地元密着したリテールビジネスを展開していることです。その歴史はMUFGユニオンバンクの前身となるThe Bank of California(1864年)、Union Bank(1918年)および加州東京銀行(1952年)の設立にさかのぼります。加州東京銀行は、東京銀行と現地の日系人社会からの資本参加を得て設立されたこともあり、当初は日系企業・個人との取引が主流でしたが、1975年のSouthern California First National Bankの買収および1988年の

Union Bankの買収を経て、非日系社会との取引も拡大し、より地域に密着した銀行として成長を遂げてきました。そして、1996年の三菱銀行と東京銀行の合併に伴い、三菱銀行の傘下に入っていたThe Bank of Californiaと統合し、現在のMUFGユニオンバンクの原型となるUnion Bank of Californiaが誕生しました。2008年三菱東京UFJ銀行の100%子会社となった後は、米国ビジネスの業務統合に向けた取り組みを進め、2014年7月三菱東京UFJ銀行の支店業務を統合し、MUFGユニオンバンクが誕生しました。



【The Bank of California創業当時】



【古くからの日本との繋がり】



1872年、The Bank of Californiaは明治政府が通貨を鑄造するにあたり純金を前貸しする契約を締結。

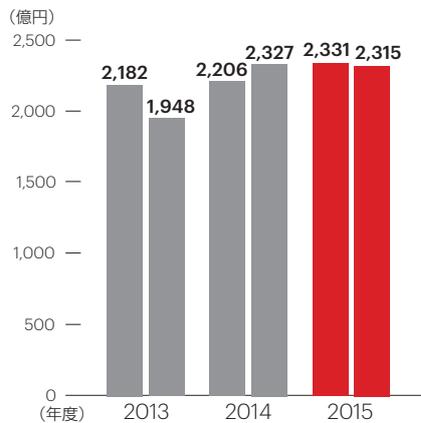
【2014年、設立150周年】



米州ビジネスの推移*1

営業純益

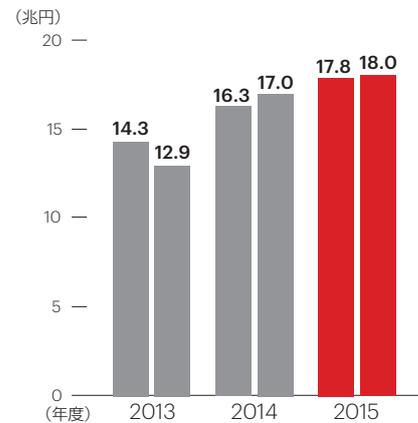
左：現地通貨ベース*2 右：決算レートベース*3



*1 国際事業本部に属する米州ビジネス(MUFG連結ベース)
*2 中期経営計画において前提とする為替レートベース(1米ドル=115円)
*3 各年度末の実勢相場に基づく決算レートベース

貸出平均残高

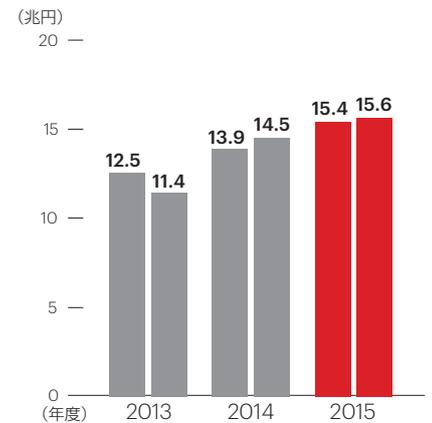
左：現地通貨ベース*2 右：決算レートベース*3



*2 中期経営計画において前提とする為替レートベース(1米ドル=115円)

預金平均残高

左：現地通貨ベース*2 右：決算レートベース*3



お客様のグローバルな金融ニーズにお応えする 大企業向けビジネス

東海岸を中心とするMUFGの大企業ビジネスは、1880年に横浜正金銀行がニューヨーク駐在員事務所を開設したことに始まります。以降、三菱東京UFJ銀行の米州ビジネスは、日系企業やグローバル企業のお客様向けビジネスを中心に成長してきました。特に、シンジケートローンやプロジェクトファイナンスなど銀行による投資銀行業務においてリーグテーブルで上位となるなど、高い存在感を発揮しています。

さらに、銀行による貸出業務だけでなく、社債の引受などの証券業務も強化するため、2016年4月より、三菱東京UFJ銀行とMUFGユニオンバンク、MUFG Securities Americas

は、一部の商品部門で銀行業務と証券業務の一体運営を開始しました。貸出と社債を切り離して取り扱うのではなく、一体的に取り扱うことで、お客様のニーズに合った商品やサービスを提供し、「総合デットハウス」としてお客様から頼りにされる金融機関をめざしています。

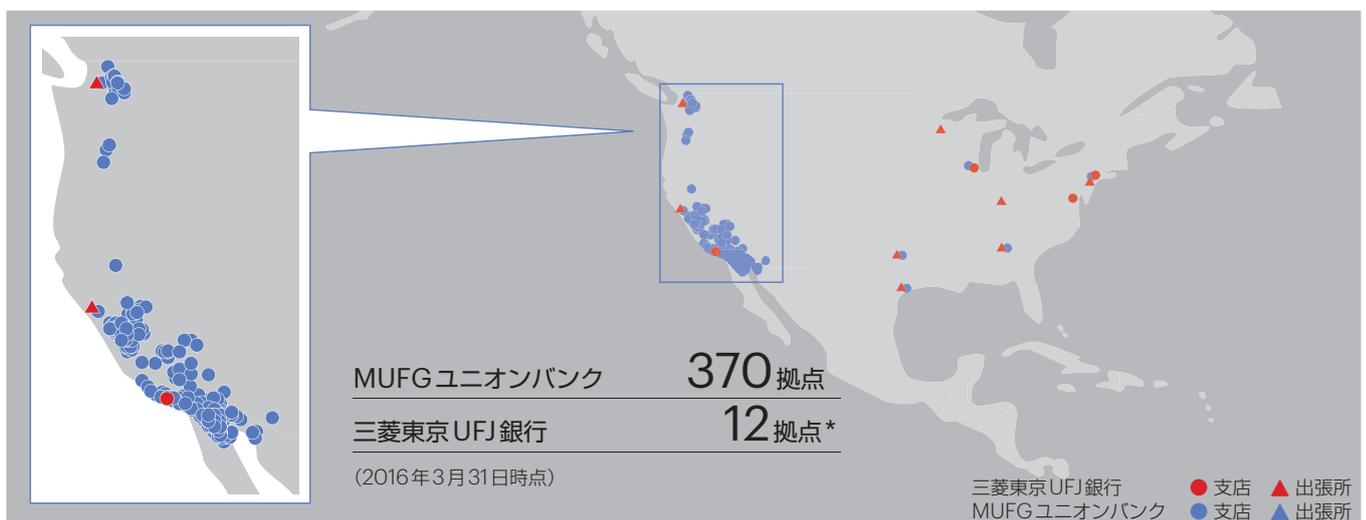
米州でのプロジェクトファイナンス(2015年)
(アレンジャー)

第1位

米州でのシンジケートローン(2015年)
(ブックランナー)

第6位

三菱東京UFJ銀行、MUFGユニオンバンクの米国拠点網



* 米州では米国12拠点のほか、カナダに4拠点、中南米に11拠点を展開

全米トップ10バンクをめざして

■ 米国ビジネスの一体運営開始

2014年7月、米国西海岸を中心にリテールや中堅・中小企業ビジネスを展開するユニオンバンクの業務と、大企業向けに高度な金融サービスを提供する三菱東京UFJ銀行の支店業務を統合し、一体運営を開始しました。2015年10月には、お客さまのご商売の内容やビジネス規模などに合ったよりよいサービスの提供と、より効率性の高い組織体制の実現をめざし、米国西海岸を中心に中堅・中小企業取引を担うコマースバルバンキング部門を再編し、リージョナルバンキング部門と米国ホールセールバンキング部門に再編・統合しました。今後、より一層お客さまのニーズに合った金融サービスを提供し、また、金融規制やリスク管理、コンプライアンスなどにより適切に対応していきます。

■ プロフェッショナルな人材の登用

米国でリテールから大企業向けを含む総合的な金融サービスを成長させるには、米国での金融経験のあるリーダーが鍵を握ります。また、高まる米国での金融規制やリスク管理に対応できる経験豊かな人材も欠かせません。

MUFGは、2015年5月の新CEOの就任をはじめ、リスク管理やITなどのさまざまな分野でプロフェッショナルな人

材をチームに迎えています。米州本部の執行を担う経営陣は、16人のうち11人が現地採用メンバーで構成されており、そのうち7人は三菱東京UFJ銀行の執行役員を兼務しています(2016年7月1日現在)。

■ 組織再編～米国業務統合およびセグメント戦略の強化

2014年7月米国業務統合前

	ユニオンバンク	三菱東京UFJ銀行 米国支店
リテール	●	
中小企業取引	●	
中堅企業取引	●	●
大企業取引	●	●

現在(2015年10月組織再編後)

MUFGユニオンバンク		
リテール	リージョナル バンキング部門	コミュニティに密着したサービスを提供し、顧客基盤の一層の強化をめざす。
中小企業取引		
中堅企業取引	米国ホールセール バンキング部門	インダストリーごとに培った知見や業務戦略をもとに、高度な金融サービスでお客さまのニーズに対応し、手数料ビジネスの拡大をめざす。
大企業取引		

米州経営会議メンバー(2016年7月1日現在)



三毛 兼承
Group Head of Global Business Group
Regional Executive for the Americas
Executive Chairman



Stephen Cummings
CEO for the U.S.
President & CEO
2015年5月、初の米国人トップとして現職に。常務執行役員。米国での投資銀行分野でのキャリアを活かし、収益力を強化



宮地 正人
Deputy Regional Executive for the Americas



Kevin Cronin
Head of U.S. Wholesale Banking



中山 悟
Head of Asian Corporate Banking



Johannes Worsoe
Head of Investment Banking & Markets



佐々木 章浩
General Manager of MUTB NY Branch



Ranjana Clark
Head of Transaction Banking



Timothy Wennes
Head of Regional Banking



William Mansfield
CEO of MUFG Securities Americas Inc.



John Woods
Chief Financial Officer



Donna Dellosso
Chief Risk Officer



Christopher Perretta
Chief Information & Operations Officer



Michael Coyne
General Counsel



Annemieke van der Werff
Chief Human Resources Officer



浅田 浩司
Chief of Staff

■ 成長戦略

USトップ10バンクへ成長するには、収益力の多様化や預金の獲得が重要なポイントとなります。その一つとして、リージョナルバンキング部門では、ダイレクトバンキングおよび軽量店舗の全国展開やクレジットカード発行事業への再参入を計画しています。また、M&A(買収・合併)などのノンオーガニックな手段も有効です。ノンオーガニックな成長を検討する際は、流動性の強化、手数料収益の増強、貸出ビジネスの多様化、規模の利益の追求といった戦略との適合性や、収益やコスト面でのシナジーなどをしっかりと検証しています。

米国・国内預金残高ランキング(16年3月末) (10億米ドル)

順位	金融機関名	国内預金残高
1	JPMorgan Chase Bank, National Association	1,392
2	Bank of America, National Association	1,298
3	Wells Fargo Bank, National Association	1,285
4	Citibank, National Association	947
5	U.S. Bank, National Association	315
6	PNC Bank, National Association	254
7	The Bank of New York Mellon	250
8	TD Bank, National Association	214
9	Capital One, National Association	209
10	State Street Bank and Trust Company	191
11	Branch Banking and Trust Company	158
12	SunTrust Bank	155
13	HSBC Bank USA, National Association	145
14	Charles Schwab Bank	136
[15]	MUFGユニオンバンク+三菱東京UFJ銀行	135
15	Morgan Stanley Bank, National Association	120
21	MUFGユニオンバンク	90
[38]	三菱東京UFJ銀行	45

(出所)FDIC、米国内預金ランキング

米国金融規制に的確に対応

2008年のリーマンショックをきっかけとする金融危機の教訓から、アメリカの金融当局は、いわゆるブルデンシャル規制といわれる金融の安定性を確保するためのさまざまなルールを制定しました。この規制により、連結総資産および米国内の総資産がいずれも500億米ドル以上である外国金融機関は、2016年7月1日までに、全ての在米子会社を傘下に置く中間持株会社を設置することになりました。MUFGは、早くからプロジェクトチームを立ち

上げ、中間持株会社や米国におけるリスク管理全般を監督する米国リスク委員会の設置準備などを進め、必要な対応が完了しました。今後は、中間持株会社となったMUFG Americas Holdings Corporationが各業務の特性に応じてグローバルに連携しながら在米子会社を管轄し、自己資本計画の提出や流動性管理など、さまざまな規制を充足して健全な運営を行っていきます。

米州事業体制図



BTMU: 三菱東京UFJ銀行
 MUSHD: 三菱UFJ証券ホールディングス
 MUTB: 三菱UFJ信託銀行

MUS (USA): MUFG Securities Americas Inc.
 MFS (USA): MUFG Fund Services (USA) LLC

— 所有・同一エンティティ
 - - 管理・業務への関与



アジア：第2のマザー・マーケットへ

豊かな人口と若い労働力、豊富な天然資源を背景に、経済成長を続けるアジアの国々。世界中から多くの企業が生産の拠点として、また将来の有望な消費市場としてアジアに進出しているほか、インフラストラクチャーの整備など大型開発も活発に行われています。

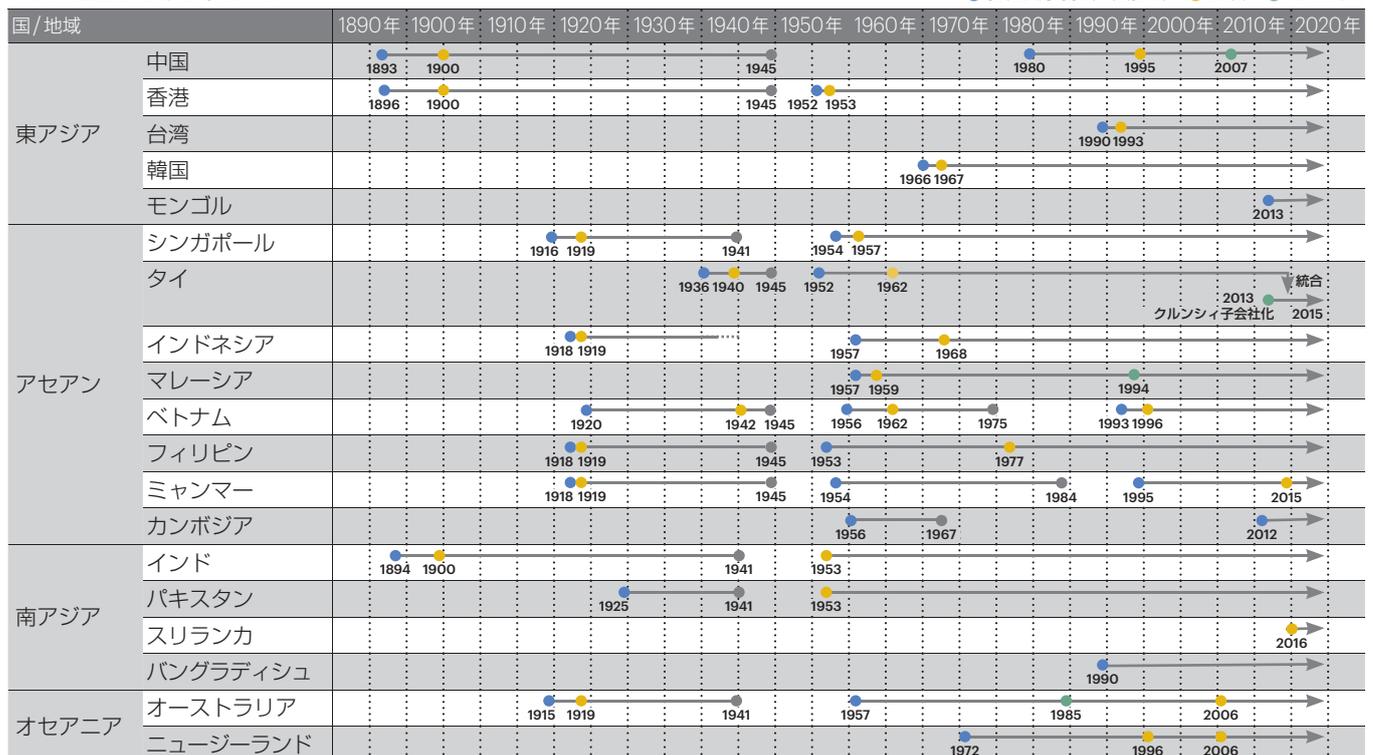
MUFGは、アジアを日本に次ぐ「第2のマザー・マーケット」としてとらえ、アジアの経済成長をMUFGの成長につなげるべく、アジアでの成長戦略を着実に実行しています。

100年を超えるアジアでの歴史

MUFGは、横浜正金銀行時代の1893年に北京駐在員事務所を開設して以来、アジアにおいて100年を超える歴史を刻んできました。第二次世界大戦後は、日本企業のお客さまのアジア進出と歩調を合わせて拠点網を拡大し、お客様のビジネスを金融面から支えるとともに、プロジェクトファイナンスや貿易金融など通じてその国の発展に貢献してきました。

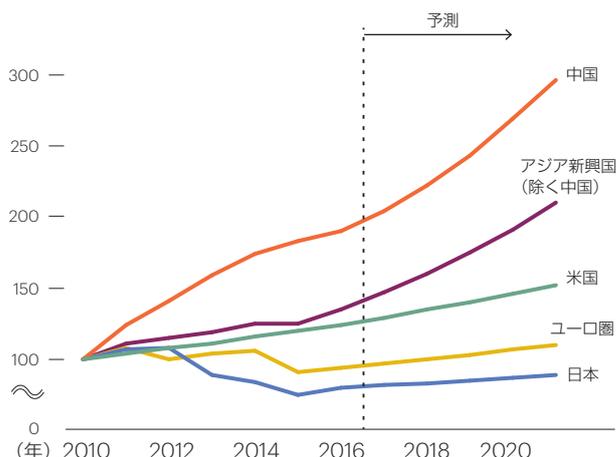
近年では、アジアを「第2のマザー・マーケット」として位置付け、クルンシィ（アユタヤ銀行）の子会社化や、ベトナムのヴィエティンバンクやフィリピンのセキュリティバンクとの資本・業務提携を通じて、地元企業や個人のお客さま向けのサービスを含む総合金融サービスの展開を加速しています。

アジアにおけるネットワーク





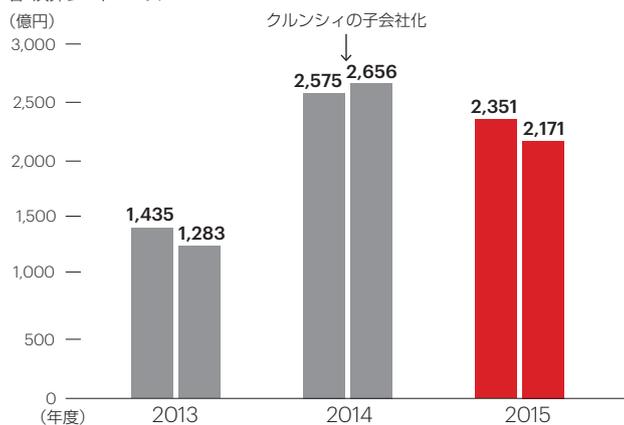
2010年を100とした場合の名目GDP



(出所) IMF "World Economic Outlook April 2016"

アジアにおける営業純益*1

左: 現地通貨ベース*2
右: 決算レートベース*3



*1 国際事業本部に属するアジアビジネス(オセアニア地域も含む。MUFJ連結ベース)
*2 中期経営計画において前提とする為替レートベース
*3 各年度末の実勢相場に基づく決算レートベース

地域の特徴に応じた経営戦略

アジアと一言で言っても、文化や政治体制、経済発展の状況、金融に関する規制環境は実にさまざまです。MUFJでは、それぞれの地域の特徴をとらえ機動的かつ柔軟に戦略を実行できるよう、アジアを「東アジア」と「アジア・オセアニア」および「クルンシィ」の3つに分けてそれぞれに本部を設置し、ビジネスを展開しています。

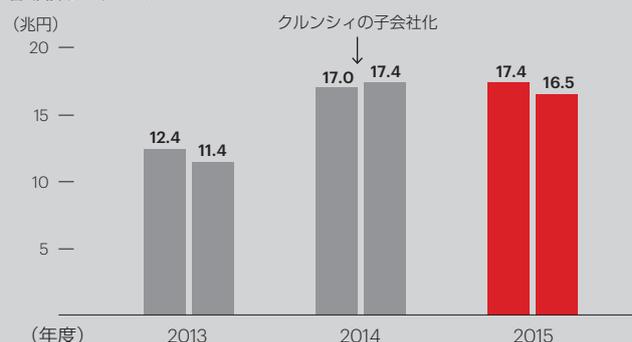
東アジア地域では、「グレーターチャイナ」と呼ばれる中国・香港・台湾の地域で経済的なつながりが一層深まっており、この地域でビジネスを展開するお客さまの「人民元での決済ニーズ」が高まっています。三菱東京UFJ銀行は2010年中国・日本間で初めて人民元の送金を実現したほか、人民元の国際化に合わせ、2016年5月に上海に「人民元国際化業務推進室」

を設置し、グローバルに流通しつつある人民元ビジネスの推進を強化しています。

人口の増加と中間所得層の拡大や地元企業の成長・国際展開の加速が期待されるアセアン地域では、個人や法人向けの預金や貸出、決済といった伝統的な商業銀行ビジネスの拡大余地が大きいといわれています。また、豊かな労働力と経済成長の継続は、外国企業にとっても製造拠点や将来の消費マーケットとしての魅力も大きく、アセアン諸国に進出する企業がますます増えています。MUFJは、アセアン地域の経済成長をグループの成長に取り込めるよう、独自の拠点ネットワークの拡大に加え、地元の銀行の買収・出資・提携を通じて、地域に根ざした商業銀行ビジネスを強化しています。

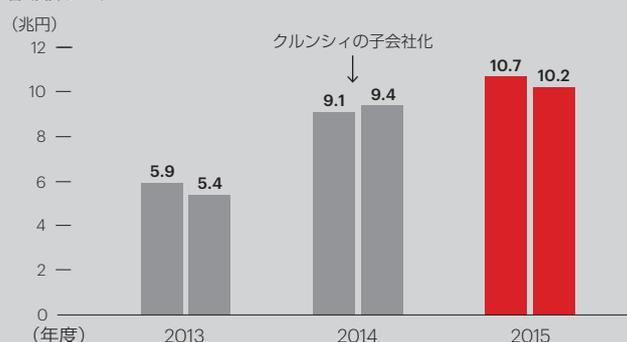
アジアにおける貸出平均残高

左: 現地通貨ベース
右: 決算レートベース



アジアにおける預金平均残高

左: 現地通貨ベース
右: 決算レートベース



日本との交流がますます進むタイ

クルンシィ・MUFGのシナジー加速

MUFGは、2013年12月タイで5番目の資産規模を持つクルンシィ（アユタヤ銀行）を子会社化。2015年1月の三菱東京UFJ銀行バンコック支店との統合以降、クルンシィは、MUFGとのシナジーを発揮し、メコンビジネス*のプラットフォームとしてますます存在感を増しています。

* タイを中心とするメコン川流域の経済圏でのビジネス

■お客さまの新たなビジネスを創出～ビジネスマッチング～



三菱東京UFJ銀行(BTMU)とクルンシィは2014年以降、日本企業とタイ企業のお客さまを引き合わせ、新たなビジネスを促進するため、ビジネス

マッチングを積極的に行っており、そこから数々のビジネスが生まれています。BTMUのお取引先で、料理教室ABCクッキングスタジオを手がける株式会社ABC Cooking Studioは、2014年BTMUとクルンシィによるお取引先紹介をきっかけに、大手百貨店グループCentralグループが有するバンコックの東南アジア最大級の商業施設「Central World Plaza」にタイで初となるABCクッキングスタジオを開店しました。タイではもともと屋台が人気ですが、「手料理」人気も高まっており、開店以来多くの人々が和食から洋食までさまざまな料理を学びに通っています。また、クルンシィは、ビジネスマッチングをきっかけに同社のタイでのメインバンクとして従業員向け給与振込などさまざまなサービスを提供しています。

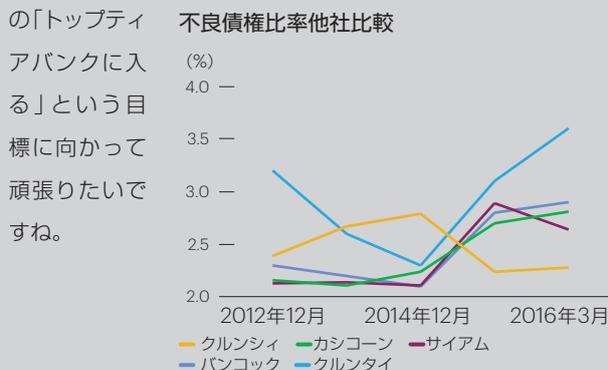
クルンシィと三菱東京UFJ銀行それぞれの長所を活かす リスクマネジメントの現場から



小林 兼
ヴァイスプレジデント、三菱東京UFJ銀行からクルンシィに出向し3年目

チームメンバーとのショット
(右から3番目が小林氏)

リスクマネジメントグループでは、日本スタッフ3名、タイスタッフ208名と一緒に働いています。赴任して約3年、一番の苦労でもあり成果は、三菱東京UFJ銀行バンコック支店とクルンシィの統合を成功させるため、1年という短い時間のなかで、全く異なる両行の与信審査体系やルールを、クルンシィの地元密着銀行としての良さを維持しつつ、グローバル基準に対応した三菱東京UFJ銀行のルールに適合させるというプロジェクトでした。現在、成長しながら不良債権比率も比較的低位で維持できているのは、両行の長所を活かした運営が軌道に乗ってきているからだと思えます。まだ、いろいろな課題はありますが、タイの「トップティアバンクに入る」という目標に向かって頑張りたいですね。



Krungsri at a Glance

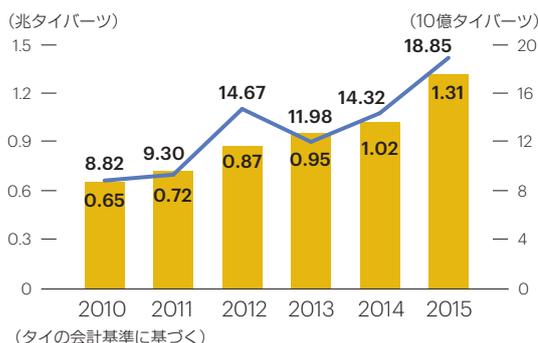
- ・タイにおける資産規模で5位の商業銀行。個人向けサービスから法人向けサービス、証券業務、リースなど幅広い金融サービスを提供。
- ・個人ローン、クレジットカードで業界1位。コンシューマーファイナンスでトップクラスの実績。

財務ハイライト

三菱東京UFJ銀行バンコック支店との統合やシナジーにより、貸出残高・利益とも順調に増加。

当期純利益、貸出残高

■ 貸出残高(左軸) ■ 当期純利益(少数株主損益調整前)(右軸)



■ タイの大手グローバル企業の海外M&Aを支援

国外へのビジネス展開をますます加速させるタイの大手企業。クルンシィにとって、三菱東京UFJ銀行の海外ネットワークや高度な商品力は大きな強みとなっています。2015年タイの大手飲料メーカーが、ベトナムの大手上場食品会社の株式を取得するにあたり、クルンシィは、三菱東京UFJ銀行

シンガポールにあるアジア・オセアニア本部およびホーチミン支店と協働。三菱東京UFJ銀行が単独で7億米ドルのブリッジ・ファイナンスを引き受けたほか、クルンシィとともにファシリティーエージェントに就任しました。

フィリピンの経済成長を取り込む

セキュリティバンクと資本・業務提携

2016年4月、三菱東京UFJ銀行は、今後も高い経済成長が見込まれるフィリピンにおいて商業銀行ビジネスを強化するため、フィリピンの商業銀行Security Bank(セキュリティバンク)の約20%の株式を取得し、持分法適用会社としました。

フィリピンは近年、内需を中心に高い経済成長を実現し、今後もアセアン第2位の約1億の人口を背景に長期的に成長

することが期待されており、また、金融サービスの社会への浸透度が相対的に低く、銀行セクターの将来的な事業拡大余地が大きいといわれています。MUFGはセキュリティバンクが進める成長戦略を後押しすることで、フィリピン成長の取り込み、フィリピン、アジアにおける存在感の拡大をめざします。

フィリピンの魅力

- ① 堅実な経済成長
～内需主導で高い経済成長を実現。平均年齢23才かつ1億超の人口や英語を母国語とする強みを背景に成長継続見込み～
- ② 潜在的な銀行セクターの成長
～銀行サービスの浸透率が相対的に低く、経済成長とともに需要拡大見込み～
- ③ 日本との関係
～日本は主要貿易相手国。ASEANのなかでも地理的に最も近く、近年、日系企業の進出も増加～





2016年1月の調印式

Security Bank at a Glance

- ・ 個人向けビジネスから大企業向けビジネス、証券業務を手がける商業銀行。フィリピンで民間銀行第5位の規模。高い収益力が強み。
- ・ 三菱東京UFJ銀行による出資を通じて、支店網の拡張や貸出増強を進め、フィリピントップクラスの銀行に入ることをめざす。

ROE

■ セキュリティバンク ■ 業界平均

年	セキュリティバンク (%)	業界平均 (%)
2010	34.6	12.7
2011	24.6	12.1
2012	22.0	12.7
2013	12.9	13.7
2014	16.3	11.0
2015	15.2	9.4

三菱東京UFJ銀行の出資によりROEの低下が予想されますが、2019-2020年度には約15%をめざします。

中長期的目標

支店網拡張

(支店数)

2010年	130
2015年9月末	258
2020年9月末(計画)	500-600

貸出成長

(10億フィリピンペソ)

2010年	75
2015年9月末	217
2020年9月末(計画)	660-981

純利益成長

(10億フィリピンペソ)

2010年	7.2
2014年	7.2
2020年(計画)	15.6-22.6

FinTechを活用した取り組み

「FinTech(フィンテック)」—Finance(金融)とTechnology(技術)を合成した造語で、ICTを活用し金融機関以外の企業が新しい発想で金融サービスを提供することです。FinTechは、既存金融機関にとっては新しいライバルにもなりますが、連携することでお客さまに全く新しいサービスを提供することが可能となります。MUFGのFinTechを活用した取り組みについてご紹介します。

従来にない組織での対応

FinTechは、まず米国シリコンバレーで生まれました。ここでは、ペイパル、スクウェア、ウェルスフロントなど、アイデアと技術を有するベンチャーが次々と金融サービスに参入しました。こうした情報の入手とMUFGビジネスでの活用を検討するため、2014年に当地にイノベーションセンターを開設し、情報収集やFinTechとのネットワーキングなどを開始しました。「ブロックチェーン*1」技術を応用した「R3」社主催のDLG*2への参画は、こうしたネットワーキングから生まれたものです。

2015年7月には、これまで銀行傘下にあったデジタルイノベーション推進部を持株会社傘下にも新設しました。これにより、三菱UFJ信託銀行や三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコム、さらにはネット証券会社の

カブドットコム証券、ネット専門銀行のじぶん銀行など、グループ全体での取り組み強化を進めています。

さらに、2016年1月に、新たに「イノベーションラボ」を開設しました。ここでは、既存業務にとらわれない革新的な新事業の創出、アイデアの迅速な具現化、オープンイノベーションの推進・加速をミッションとしています。オフィスも従来の銀行組織から切り離された環境で、外部企業との協業を促進する業務スタイルを実践していきます。

*1 ビットコイン(暗号通貨)から生まれた技術で、取引履歴の台帳をネットワークに分散して保持するため、改ざんが極めて困難な点が注目されています。

*2 ブロックチェーン技術を「分散型台帳技術」と呼び、その開発、評価、普及を目的に2015年9月に結成されたコンソーシアム「R3」には世界42(2016年6月現在)の大手金融機関が参加、ブロックチェーン技術をベースにした金融業務の標準化に取り組んでいます。

注目しているテーマ

ビッグデータ



- 顧客データの分析

AI(人工知能)



米国IBM社の「Watson」を活用し、Webサイト、コールセンター、店舗などにおける紹介対応や業務支援に活用

ウェルスマネジメント



家計管理、ロボ・アドバイザーによる最適な資産ポートフォリオのアドバイス

決済



- モバイル決済、電子ウォレット

ソーシャルメディア

- 新チャネルとしての活用
- お客さまの声収集

セキュリティ



- 詐欺検知
- モバイルバンキング向け生体認証

ロボット



19カ国語対応が可能な人型ロボットNaoを成田空港支店に常設。将来的には顧客データと連動し、お客さまの属性や嗜好にあった商品を提案

ブロックチェーン技術



2015年9月に欧米銀行が参加するブロックチェーン活用コンソーシアムDLGに参画。今後参加各行との議論を通じ、ブロックチェーンの金融での活用方法の研究、技術標準化を推進

オープンイノベーションの取り組み



MUFGのICT戦略の特徴の一つにオープンイノベーションがあります。MUFGの有する金融ビジネスの知見、長年培った「安心・安全」に対する考え方と、外部の新しいアイデアを組み合わせることで、お客さまに、従来にない、利便性が高くかつ安全にお取引いただけるサービスの提供をめざし、さまざまな取り組みを行っています。

■ 日本の銀行初のFinTechアクセラレータ・プログラム 立ち上げ



新たにFinTech事業への参入をめざす企業などに対し、MUFGグループの総力を挙げて、事業プランのブラッシュアップ、プロトタイプ構築支援、事業プランの方向性に合わせたパートナー選定、アライアンスなど、事業化に向けたステップを全面的に支援するプログラム「FinTechアクセラレータ・プログラム」を立ち上げました。第1期生として、AIを活用した投資アルゴリズムによる事業展開をめざす企業やブロックチェーンを活用したポイント事業の構築をめざす企業など5社が参加しています。

■ ハッカソン「FINTECH CHALLENGE 2016 Bring Your Own Bank」の開催

インターネットの世界では、多くの企業がAPI (Application Programming Interface)を通じてさまざまな機能をネット上に公開し、新たな価値を創造する動きが広がっており、それは金融ビジネスにおいても例外ではありません。三菱東京UFJ銀行では、こうした動きを受け、日本の銀行で初めて銀行APIを利用したハッカソン(ソフトウェア開発者が共同して、一定期間集中的にサービスの考案やプログラムの開発を行い、その成果を競うイベント)を開催しました。「より身近で便利なIT×金融のサービスづくり」をテーマとして本イベントには、12社が参加しました。

受賞企業のインタビュー

大賞を受賞した「Petty Pay」は、法人向けに小口現金を決済するサービスです。今回のイベントでは、銀行APIがデモで公開されるというのも魅力の一つで、実際に使用していろいろ可能性が広がったと思います。

まだ課題もありますが、一つひとつクリアして実現化していきたいと思います。



株式会社ネットネイティブ 門脇さん(右)
株式会社Housmart 松江さん(左)



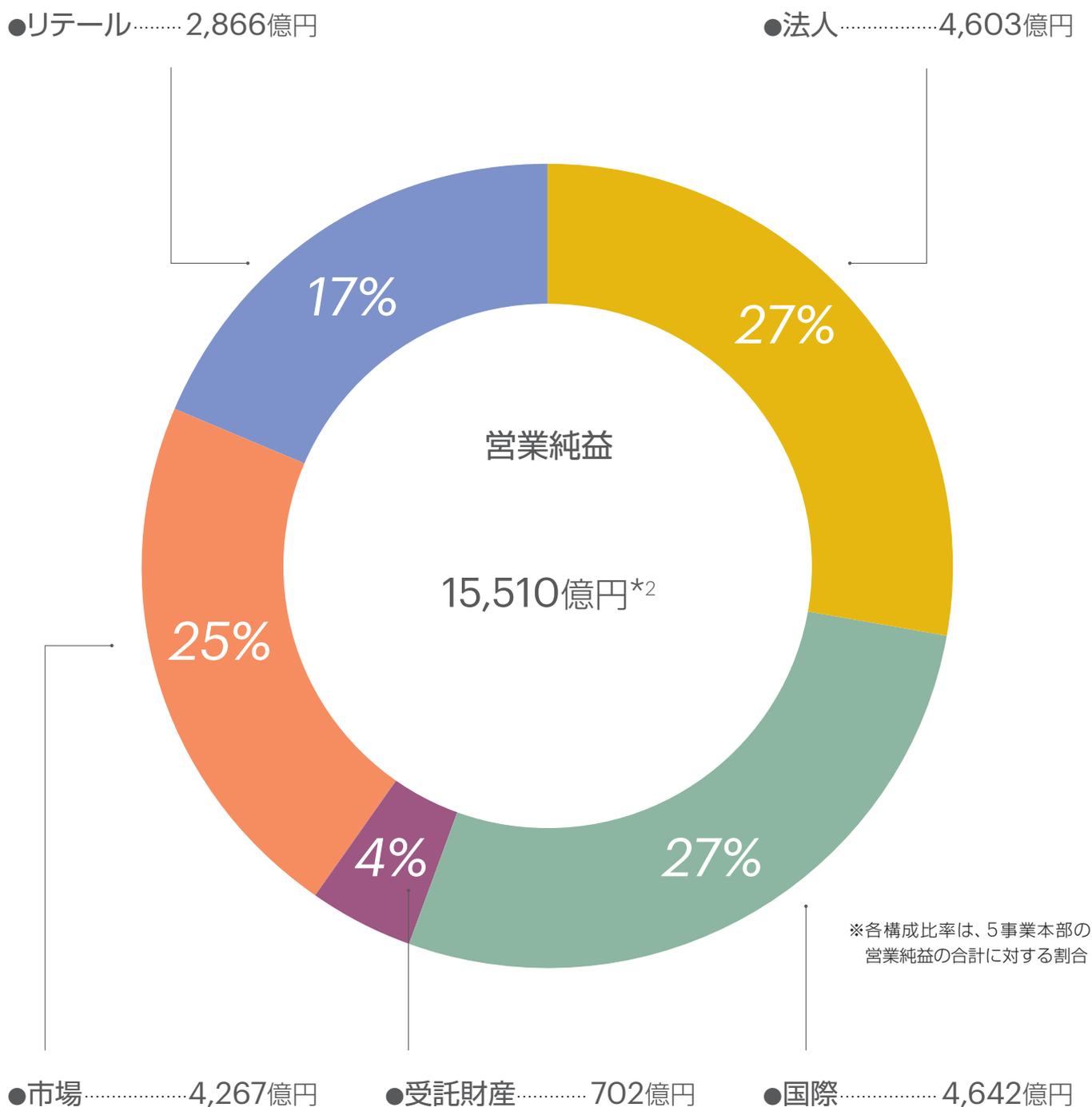
「FINTECH CHALLENGE 2016 Bring Your Own Bank」での表彰式

事業の概況

MUFGは、持株会社に設置された5つの事業本部が傘下の子会社をとりまとめ、グループ横断的な戦略を推進しています。ここではそれぞれの事業の概況をご説明します。



事業別営業純益*1



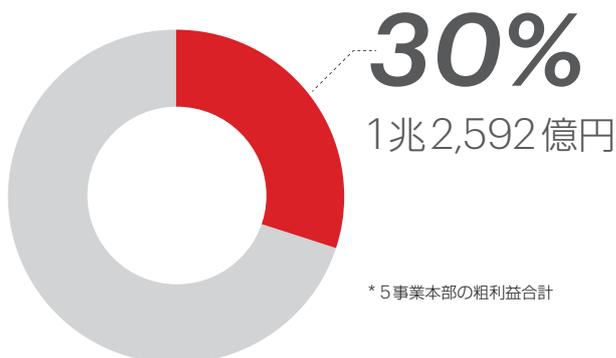
*1 「事業の概況」における計数は全て管理計数。特段の記載がない場合は決算レートベース。なお、現地通貨ベースとは、中期経営計画において前提とする為替レートベース (1米ドル=115円) をいう。

*2 5事業本部の営業純益合計に加え、本部・その他の計数を含む。

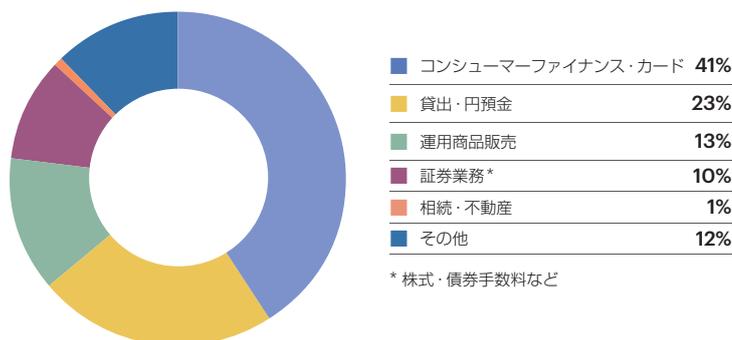
リテール

個人のお客さまのあらゆるニーズにお応えするため、住宅ローンをはじめ、資産運用や相続、コンシューマーファイナンスなどの幅広い商品・サービスを提供しています。

粗利益全体*に占める割合



粗利益の構成



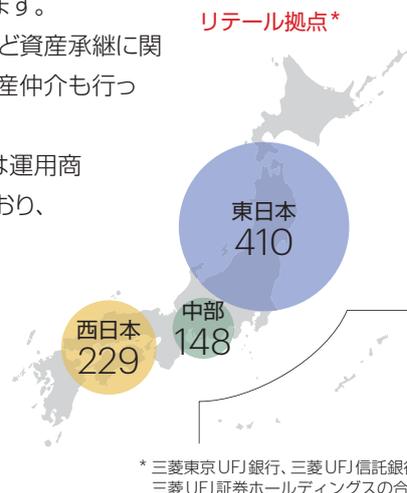
中長期的戦略

- 資産運用ビジネスと資産承継ビジネスを通じて、お客さまの「貯蓄から投資へ」の流れを促進していくとともに、クレジットカードなどの決済ビジネスと、コンシューマーファイナンスを通じて、「個人消費の活性化」に貢献していきます。
- 資産運用ビジネスでは、「顧客基盤の拡大」→「ストックビジネスの強化（預かり資産残高の増加）」→「収益の拡大」という持続的成長をめざします。



MUFGの総合力を支える主な事業会社

- 三菱東京UFJ銀行は、国内665のリテール拠点をプラットフォームに、預金、住宅ローン、運用商品の販売からバンクイック（コンシューマーファイナンス）まであらゆる金融サービスを提供しています。
- 三菱UFJ信託銀行は、相続や贈与など資産承継に関する信託商品を提供するほか、不動産仲介も行っています。
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券は運用商品や債券・株式の販売などを行っており、カブドットコム証券はネット証券として利便性の高いサービスを提供しています。
- 三菱UFJニコスはクレジットカード、アコムはコンシューマーファイナンス（カードローン）ビジネスを展開しています。



2015年度の振り返り

■ 2015年度の業績

2015年度の粗利益は、前年度比3.1% (402億円)減少し1兆2,592億円となりました。営業純益は、前年度比15.9% (541億円)減少し2,866億円となりました。2015年夏以降の株式や為替相場環境悪化による運用商品販売収益の減少と利鞘の低下による貸出・預金収益の減少の影響により減益となったものです。

■ 資産運用ビジネス

日本郵政グループ3社の上場案件において、証券会社での販売に加え、銀行がお客さまと証券会社を仲介して販売するグループ一体となった施策により、多くのお客さまに、証券口座を開設していただくなど、顧客基盤の拡大という点で大きな成果を挙げました。また、NISA口座開設受付数も堅調に増加しています。

さらに、お客さまからの預かり資産残高などの「業容」については株式や為替相場の影響により時価ベースでは減少となりましたが、資産の流入額で見ると、2014年度末に比べ0.9兆円増加しました。

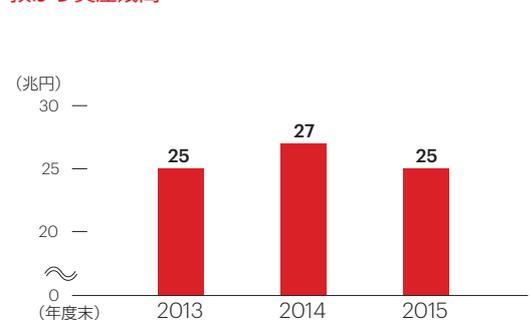
■ コンシューマーファイナンス・決済ビジネス

個人の消費支出ニーズを捉えたマーケティング戦略により、三菱東京UFJ銀行のカードローン「バンクイック」、アコムのカードローンがともに残高・収益を伸ばしました。また、アコムが行う信用保証ビジネス（金融機関が行うコンシューマーファイナンスに対しアコムのこれまでの審査ノウハウなどを活用し信用保証を行うビジネス）も順調に保証残高が伸びています。三菱UFJニコスは、カード取扱高・収益とも増加しました。

粗利益/営業純益

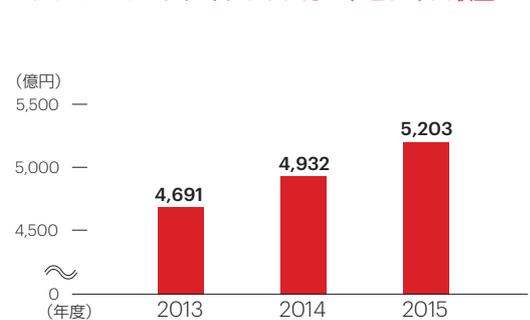


預かり資産残高*



*三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の合計。円預金を除く

コンシューマーファイナンス・カードビジネス収益



FOCUS 住宅ローン:タブレット端末での事前審査受付を全店に拡大



三菱東京UFJ銀行では、お客さまの利便性向上と業務効率化を目的として、これまで一部の拠点で実施していたタブレット端末での事前審査受付を、全店に拡大しました。

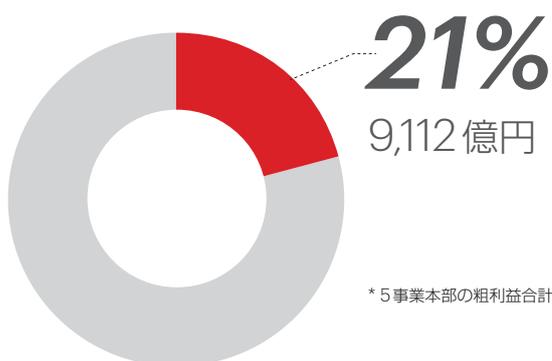
これにより紙面へのご記入・捺印が不

要となり、タブレット端末へ入力された内容は自動的に審査システムへ取り込まれます。審査に必要な付属資料もカメラ機能により取り込むなど、業務プロセスが大きく改善されています。

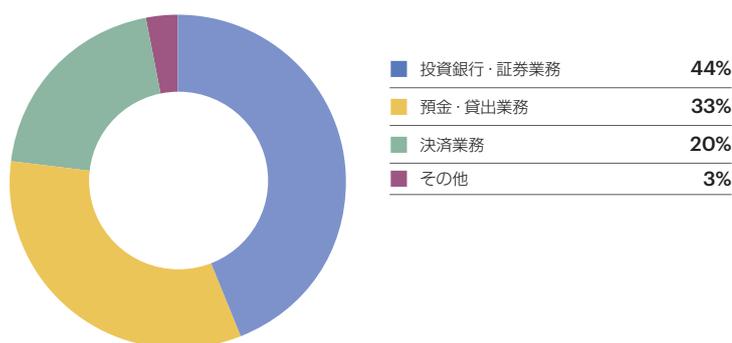
法人

国内外のネットワークを活用し、企業のお客さまに貸出や決済、外国為替、資産運用などのサービスを行うほか、グループ各社の専門性を活かした事業戦略に関する提案を通じて、お客さまの多様なニーズにお応えしています。

粗利益全体*に占める割合



粗利益の構成



中長期的戦略

- ・「国内事業基盤のさらなる強化」と「新たな法人ビジネスモデルの確立」を実現し、持続的な成長をめざします。
- ・貸出や決済など法人ビジネスのベースとなる取引を強化するとともに、日本の経済環境や社会構造の変化をとらえ、事業承継・継続支援を強化するほか、法人向けの投資運用ビジネスの確立、海外ビジネスの高度化などに挑戦します。



執行役専務
法人事業本部長
荒木 三郎

MUFGの総合力を支える主な事業会社

- 三菱東京UFJ銀行は、法人ビジネスの中核銀行として、40万社を超えるお客さまに貸出や決済など商業銀行サービスに加え、グループ企業と連携したさまざまなサービスを提供しています。
- 三菱UFJ信託銀行は、商業銀行業務に加え不動産、年金、投資運用など、信託銀行ならではのサービスを提供しています。
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、モルガン・スタンレーとの戦略的提携も活用しながら、債券や株式の引受からM&Aアドバイザーなどのサービスを提供しています。
- 三菱UFJリースは、リースを活用したファイナンススキームを提供しています。
- 三菱UFJファクターは、お客さまの商流を金融面から支えるファクタリングサービスを提供しています。
- 上記のほか、コンサルティングサービスにより多様な経営課題に応える三菱UFJリサーチ&コンサルティングや、創業間もないお客さまの資金調達を支援する三菱UFJキャピタルなど多彩な事業会社がMUFGの総合力を支えています。

2015年度の振り返り

■ 2015年度の業績

当年度の粗利益は、前年度比4.0% (381億円)減少の9,112億円、営業純益は、前年度比7.0% (345億円)減少の4,603億円となりました。競争環境が厳しさを増すなか、継続的な市場金利の低下の影響により、貸出・預金などの資金収益が前年度比減少しましたが、貸出平均残高は前年度比3.9%増加と堅調に伸びています。

■ 大企業のお客さま向けビジネス

銀行・信託・証券それぞれが有するノウハウを活用し、お客さまの企業価値向上に貢献するさまざまな提案を行っています。その結果、M&A業務や債券の引受業務でリーグテーブルトップの実績を残したほか、株式の引受業務においても大型案件を主導するなど2位に入の実績を残しました。(詳細はP. 32をご参照ください。)

■ 中堅・中小企業のお客さま向けビジネス

資金調達ニーズや、事業・販路の拡大などの経営課題に対し、きめ細かな提案でお応えしています。その結果、事業の円滑な承継やお客さまの成長戦略に合った資本戦略の提案などが好調で、貸出残高の増加につながりました。また、お客さまのご商売の拡大を支援するため大規模商談会や、成長企業の育成に向けたビジネスサポート・プログラム「Rise Up Festa」を開催するなど、お客さまのビジネスの成長を支援する取り組みも継続しています。(詳細はP. 86をご参照ください。)

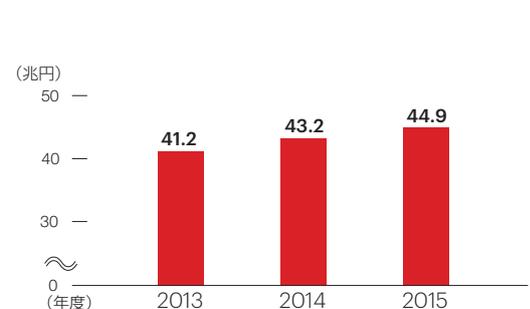
■ インフラ産業を支える金融基盤の構築

日本のインフラ産業を支える金融基盤を構築し、インフラ産業のグローバル展開などに貢献していくため、2016年5月、社会インフラ産業に強い日立および日立キャピタルとの資本・業務提携を発表しました。(詳細はP. 33をご参照ください。)

粗利益/営業純益

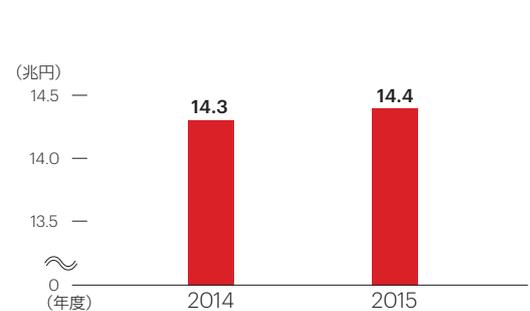


国内法人貸出平均残高*



* 政府等への貸出は除く

中堅・中小企業向け貸出平均残高



FOCUS 将来の基幹産業を支えるCEO人材育成

産業育成バリューチェーン



* Rise Up Festaの詳細は、P. 86をご覧ください。

MUFGでは、次世代の産業育成を目的に、成長企業の「発掘」→事業化支援に向けた金融商品などの「開発」→ビジネス拡大の「機会提供」→IPOやM&Aなどの「クローニング」へとつながるバリューチェーンの構築を進めています。

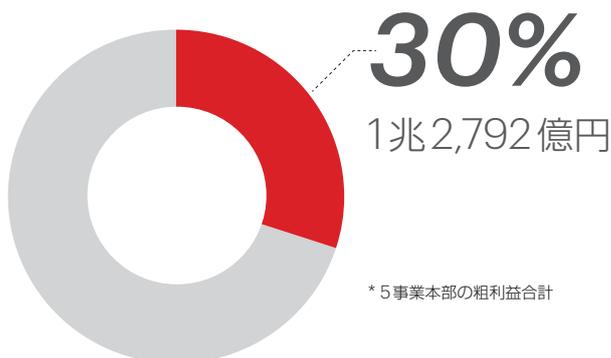
2015年11月には、三菱東京UFJ銀行と三菱UFJリサーチ&コンサルティング

(MURC)が、次世代産業をリードする人材を支援することを目的としたCEO人材育成プログラム「M-EIR」を立ち上げました。独創的なアイデアを有する2名が選出され、MURCの下で、技術の事業化や企業経営について学んでいます。

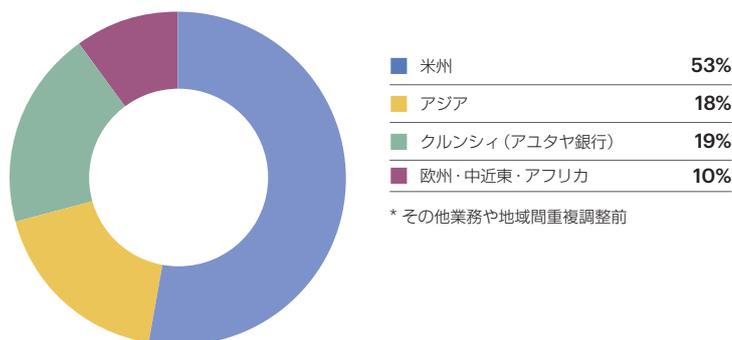
国際

世界各国で企業のお客さまの資金調達ニーズにお応えするほか、キャッシュマネジメントサービス、各種アドバイザリー業務を行っています。米国、タイでは個人向けサービスも提供しています。

粗利益全体*に占める割合



粗利益の構成



中長期的戦略

- 各地域独自の強みを発揮したビジネス展開と、グループ一体での商品・サービス力の強化により、世界各地でお客さまから最初に選ばれる銀行、「First Call Bank」をめざします。
- 貸出に依存しない持続的成長に向け、グローバル企業との取引による非金利収益の強化、北米・タイでの商業銀行業務の強化を進めていきます。



執行役専務
国際事業本部長並びに米州担当
三毛 兼承

MUFGの総合力を支える主な事業会社

- MUFGは世界約50カ国に、約1,200拠点の邦銀随一の海外拠点網を有しています。
- 三菱東京UFJ銀行は世界各地で商業銀行サービスを展開。海外ネットワークを活用し、世界各地でお客さまの多様なニーズにお応えしています。
- MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)は、それぞれ米国・タイで現地企業向けビジネスやリテールビジネスを行っています。
- 三菱UFJ証券ホールディングスの海外子会社は、米国・ロンドン・シンガポール・香港など世界の主要都市で証券業務を展開しています。



2015年度の振り返り

■ 2015年度の業績

2015年度の粗利益は、前年度比1.2%(151億円)減少の1兆2,792億円、営業純益は、前年度比7.1%(354億円)減少の4,642億円となりました。為替の影響を除くと、粗利益では前年度比631億円、営業純益では前年度比97億円の増加となりましたが、アジアでの中国経済の成長鈍化やそれに伴う新興国の貿易取引量減少のほか、世界的な資源価格の下落などの影響により、利益成長のスピードは2014年度に比べて鈍化しました。貸出平均残高は前年度比0.7%(現地通貨ベースでは6.7%)、預金平均残高は前年度比9.4%(同15.2%)増加となりました。

■ 持続的成長に向けた非金利収益の強化

競争力のある商品の開発や、グローバル企業のお客さまのニーズに応えるためのカバレッジ態勢(MUFGの総合的な金融ソリューション力をお客さまに提供する態勢)を強化しました。その結果、欧米における企業の事業再編の動きをとらえたM&Aファイナンスなどの付加価値の高いソリューションの提供につながり、非金利収益が順調に増加しました。

今後も、持続的な成長に向け、バランスの取れた収益ポートフォリオの構築と非金利収益の強化に努めていきます。

■ 米国・アジアでの商業銀行業務の強化

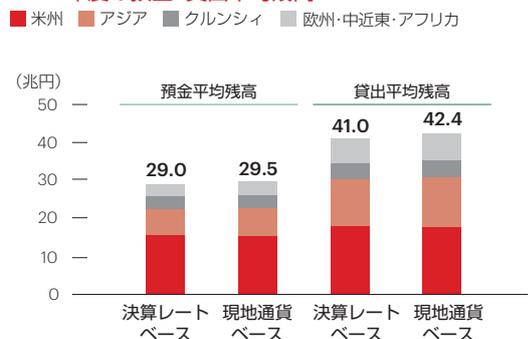
三菱東京UFJ銀行は、今後も高い経済成長が期待できるフィリピンの商業銀行、セキュリティバンクと資本・業務提携契約を締結しました。また、タイのクルンシィも、順調に貸出・収益ともに伸ばしました。(詳細はP.38~41をご覧ください。)

米国では、大企業向けのデリバティブや投資銀行収益が好調に推移しました。さらに、2016年7月より導入される米国の金融規制に対応するため、中間持株会社の設置とグループ子会社の資本移動を決定し、経営体制の整備も着実に進展しました。(詳細はP.34~37をご覧ください。)

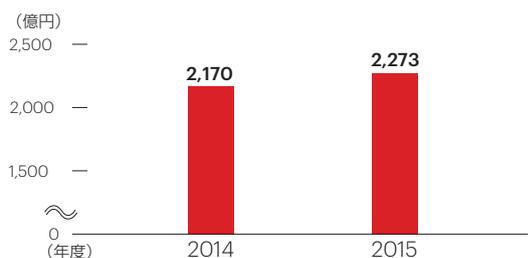
粗利益/営業純益



2015年度の預金・貸出平均残高

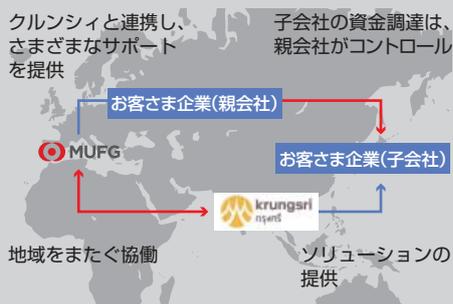


グローバルコーポレートとの取引による非金利収益*



* 非日系企業との取引による手数料収益、外国為替収益、デリバティブ収益など。MUFGユニオンバンクおよびクルンシィを除く。現地通貨ベース

FOCUS 「MUFGならではの」のグローバル・カバレッジ態勢



地域またぐ、グローバル企業向けのCIBビジネス

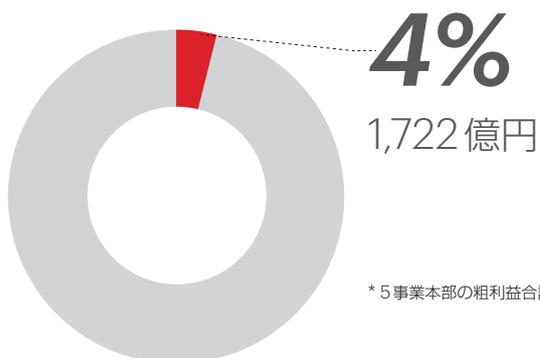
欧州の大企業X社から、タイ子会社での設備資金調達の相談を受けた三菱東京UFJ銀行ロンドン支店は、クルンシィと連携し、タイでの資金調達スキームを検討。クルンシィは、社債の引受けと設備資金用のコミットメントラインを提供しました。

アジアでのビジネス拡大をめざす欧米企業は増えており、今後もMUFGのアジアでの存在感を発揮した商品・サービス力でお客さまのニーズに応えていきます。

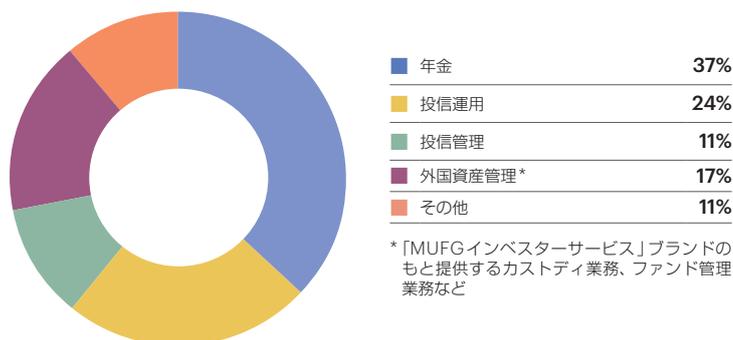
受託財産

グローバル、投信、年金の各分野において、国内外のお客さまの大切な資産をお預かりし、その運用・管理を行っています。

粗利益全体*に占める割合



粗利益の構成



中長期的戦略

- ・ 国内市場の構造変化に適切に対応するとともに海外事業収益を拡大し、成長を牽引していきます。
- ・ 海外では、出資・提携も活用し、グローバルな資産運用・資産管理ビジネスを拡大します。
- ・ 国内では、投信運用業務において新投信会社の強みを活かした高付加価値サービスの提供と資産形成層に向けた基盤商品の拡充に注力するとともに、年金業務においては制度改革などの環境変化に即したコンサルティング・提案の強化に努めていきます。



執行役専務
受託財産事業本部長
岡本 純一

MUFGの総合力を支える主な事業会社

- 三菱UFJ信託銀行は、日本トップクラスの資産運用機関として国内外の機関投資家や個人のお客さまに各種運用商品を提供しています。また、子会社の日本マスタートラスト信託銀行とともに、海外市場への投資機会の拡大などを通じて高度化・多様化する資産管理ニーズにお応えしています。企業年金分野では、年金制度設計から資産運用・管理まで総合的なサービスを提供しています。グローバルな競争力強化をめざして海外の運用会社との資本・業務提携も進めています。
- 三菱UFJ国際投信は、2015年7月1日に三菱UFJ投信と国際投信投資顧問が合併して誕生しました。両社が培ってきた商品開発力と運用力、販売会社ネットワークとお客さまへのサポート力を結集し、質の高い商品の提供を通じて、お客さまの中長期的な資産形成に貢献しています。
- 三菱UFJファンドサービス(旧Butterfield Fulcrum Group)は、2013年に三菱UFJ信託銀行の100%出資子会社となりました。新ブランド「MUFGインベスターサービス」のもと、各種資産管理サービスをワンストップで提供するなど、お客さまの多様化するニーズにお応えしています。

2015年度の振り返り

■ 2015年度の業績

粗利益は、前年度比0.4% (7億円)増加の1,722億円、営業純益は、2.8% (19億円)増加の702億円となりました。厚生年金基金の縮小により年金が減収となりましたが、国内外での資産管理残高の増加を主因に、増収増益となりました。

■ グローバル

世界的な規制強化の流れのなか、高い成長が期待されるファンド管理市場における競争力強化と規模拡大をめざし、三菱UFJファンドサービスを通じて欧州の大手金融機関UBSのオルタナティブファンド管理事業を買収しました。

また、資産運用サービスにおいては、三菱UFJ信託銀行がインデックス開発・提供ビジネスにおいて欧州最大のSTOXX社との協働でインデックスビジネスに参入しました。(FOCUS参照)

■ 投信

三菱UFJ国際投信が、豊富な商品ラインアップとMUFGのネットワークをはじめとする充実した販売網を通じて、お客さまの幅広い資産運用ニーズにお応えしています。粗利益・経費両面における統合効果の発揮により、営業利益は増益となりました。また、お客さまの視点に立った業務運営を一層強化するため、外部の有識者で構成される諮問機関としてアドバイザー・コミッティーを設置しました。

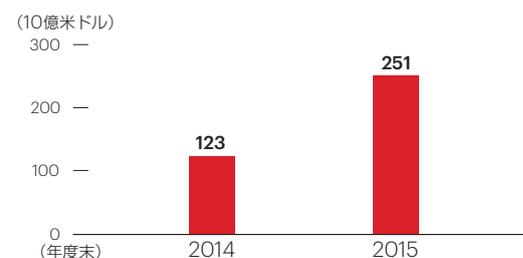
■ 年金

三菱UFJ信託銀行が年金信託残高14.7兆円(2016年3月末日時点。以下同じ。)とトップクラスのシェアを維持しています。また、確定拠出年金では、資産管理残高3.4兆円、運用商品販売残高2.1兆円と着実に残高を伸ばしています。

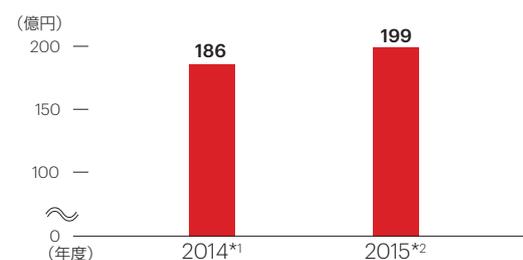
粗利益/営業純益



外国籍投信残高



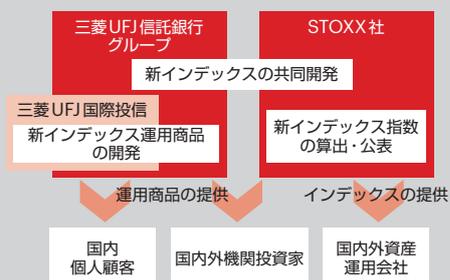
三菱UFJ国際投信の営業利益



*1 旧三菱UFJ投信と旧国際投信投資顧問の合算値
*2 第1四半期分は、旧三菱UFJ投信と旧国際投信投資顧問の合算値

FOCUS 新たなビジネスへの挑戦～スイスSTOXX社との協働によるインデックスビジネスへの参入～

ビジネススキーム



三菱UFJ信託銀行は、「スマートベータ*」と呼ばれるインデックスでの運用が急速に成長・拡大していることを背景に、ドイツ証券取引所の子会社でインデックス開発・提供ビジネスにおいて世界有数のSTOXX社との協働で、インデックスビジネスに参入しました。2015年8月に「iSTOXX MUTB JAPAN

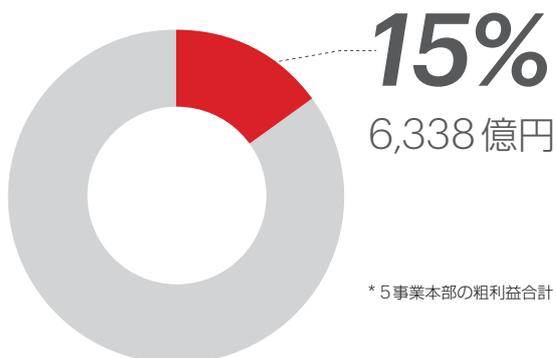
クオリティ 150 インデックス」を共同開発し、同指数を活用した運用商品を国内外の機関投資家や個人投資家へ提供するなど、グローバルな資産運用ニーズにお応えしています。

* TOPIXのような従来型指数と異なり、銘柄選択や加重方法に投資理論に基づく付加価値を加え、「高い運用効率」を狙う指数。

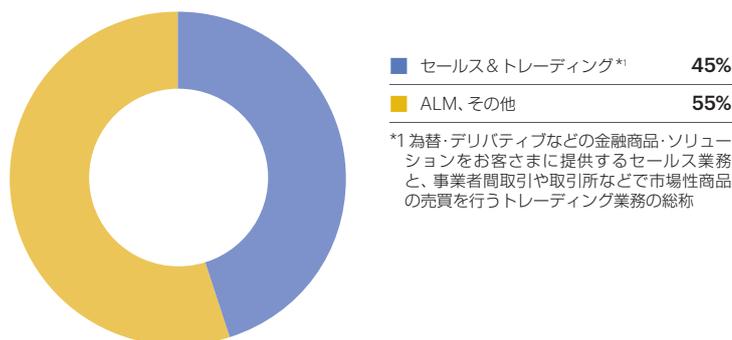
市場

市場事業本部では、債券・外国為替・株式・デリバティブ(金融派生商品)などの市場性取引の推進やALM業務(貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理する業務)を担っています。

粗利益全体*に占める割合



粗利益の構成



中長期的戦略

- グローバルマーケットにおける“MUFGブランド”を確立～本邦・アジアに明確な強みを持つマーケットプレーヤーの実現をめざします。
- 市場業務のグループ体系的な運営により、セールス&トレーディング業務を強化します。特に、三菱東京UFJ銀行・三菱UFJ証券ホールディングスの国内外のトレーディング機能の一体的運営とお客さまへのセールス機能の統合により、事業法人から機関投資家のお客さままでワンストップでのサービスの提供をめざします。
- 国内外、円貨・外貨一体でのバランスシートマネジメントの高度化をめざします。

MUFGの総合力を支える主な事業会社

- 三菱東京UFJ銀行は、東京、ロンドン、ニューヨーク、シンガポール、香港などを中心に市場業務拠点を有し、グローバルにビジネスを展開しています。
- 三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングスは、東京、欧州(ロンドンほか)、米州(ニューヨークほか)、アジア・オセアニア(香港、シンガポールほか)などに市場業務拠点を有し、グローバルにビジネスを展開しています。
- MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)、三菱東京UFJ銀行の中国現地法人も、それぞれ市場業務を行っています。



2015年度の振り返り

■ 2015年度の業績

2015年度の粗利益は、前年度比4.2%(279億円)減少の6,338億円、営業純益は、6.7%(306億円)減少の4,267億円となりました。

市場性商品の販売や市場での取引を行うセールス&トレーディング業務は、セールス体制の見直しや商品ラインナップの拡充などを実施した結果、投資家や非日系企業のお客さまとの取引が順調に拡大し、予定通りの成果を上げることができました。

ALM業務は、円貨・外貨一体での運営により、米国の利上げによる外貨調達コスト増加などのマイナス影響を最小限に抑えることができました。また、保有有価証券の評価損益も大幅に改善しました。

■ セールス&トレーディング業務

2015年度は「市場業務のグループ体系的な運営」に向けた態勢整備を着実に実行しました。例えば、2016年2月にロンドンで三菱UFJ証券ホールディングスの在英子会社と三菱東京UFJ銀行のディーリングルームを統合するなど、各地でディーリングルームの統合を進めています。(FOCUS参照)

今後も、トレーディング機能の一体的運営による「プライス提供力」とセールス機能の統合による「高度な提案力」、グローバルネットワークを活かした「商品の品揃え」により、お客さまの期待に応える「質」の高いサービスや商品をワンストップで提供できるよう、改革を進めていきます。

■ ALM業務

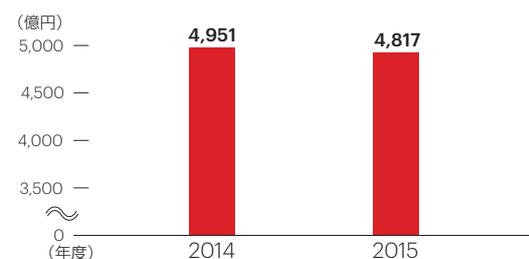
ALM業務では、円貨・外貨一体でのバランスシート運営を通じ、収益性や流動性リスクに対する安定性を向上させました。また、保有債券の評価損益は、金利低下局面をうまくとらえ、過去最高水準の評価益を計上しました。

マイナス金利政策の導入など、今後もALM運営には厳しい環境が続くことが予想されますが、国内外の強固な資金調達力を駆使し、グループ一体でバランスシートの運営高度化をめざしていきます。

粗利益/営業純益



セールス&トレーディングの粗利益推移*



* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングスの全事業本部のセールス&トレーディング粗利益の合計。現地通貨ベース

国債および外国債券の評価損益*



* その他有価証券に含まれる国債および外国債券

FOCUS グループ体系的な市場業務運営に向けて



ディーリングルーム (ロンドン)

MUFGは、ロンドン、ニューヨーク、香港で、三菱東京UFJ銀行のディーリングルームと三菱UFJ証券ホールディングスの各子会社のディーリングルームを統合しました。2016年8月には、東京の銀行と証券のディーリングルーム

の同一ビルへの移転を予定しています。2016年度は、銀行・証券の一体的運営の本格稼働により、事業法人のお客さまから機関投資家のお客さままで、MUFGの商品やサービスをワンストップで提供していきます。



企業価値を支える力

コーポレート・ガバナンスやリスク管理などの経営管理態勢をご説明するとともに、人材戦略やCSRにおける取り組みをご紹介します。



58	企業価値を支える コーポレート・ガバナンス態勢のさらなる強化
64	社外取締役インタビュー
66	取締役
68	執行役・執行役員
69	グローバル・アドバイザリーボード
70	人材戦略
74	リスク管理
78	コンプライアンス
79	内部監査
80	国際金融規制への対応
82	CSR ― 社会とともに
86	中小企業のお客さまの成長・地域活性化への貢献

企業価値を支えるコーポレート・ガバナンス態勢のさらなる強化



2016年6月29日三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役会

基本的な考え方

MUFGは、株主をはじめお客さま、従業員、地域社会などのステークホルダーの立場を踏まえて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざします。またMUFGは、公明正大かつ透明性の高い経営を行い、2015年5月に定めた「MUFGコーポレートガバナンス方針」を指針として、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を図ります。

ガバナンス態勢高度化への歩み

MUFGは設立以来、「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。2015年6月には、「指名委員会等設置会社」に移行し、執行と監督の分離による取締役会の監督機能の強化、実効的・効率的なガバナンス態勢の構築、そしてG-SIB(グローバルにシステム上、重要な銀行)として、海外のステークホルダーがより理解しやすいコーポレート・ガバナンス態勢の構築をめざしています。

コーポレート・ガバナンス態勢の推移

	2005年10月MUFG発足			2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年5月
機関構成	監査役会設置会社					指名委員会等設置会社	
社外取締役	2005年 4名	2006年 3名	2012年 2名	3名	5名	7名	
取締役会 傘下委員会					ガバナンス 委員会	指名・ガバナンス委員会 (法定の指名委員会)	
	2005年 指名委員会	2008年 指名・報酬委員会					
	2005年 報酬委員会				報酬委員会(法定)		
	2005年 監査委員会				監査委員会(法定)		
				リスク委員会		米国リスク委員会	
アドバイザー ボード	2005年アドバイザーボード					グローバル・ アドバイザーボード に統合	
				グローバル・ アドバイザーボード			
取締役会の 運営など				取締役会評価			
						独立社外取締役会議/ 筆頭独立社外取締役の設置	
方針						MUFGコーポレート ガバナンス方針	

2016年5月には、「米国リスク委員会」を新設しました。また、6月には傘下の三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングスが「監査等委員会設置会社」に移行するとともに、各社のコーポレート・ガバナンスの考え方や枠組みを示す「コーポレートガバナンス方針」を制定しました。

取締役会および各委員会の概要

取締役会は、17名の取締役で構成され、うち7名(3分の1以上)は社外取締役です。また、17名のうち9名(過半数)は、執行を兼務しない取締役です。

社外取締役の経歴は、企業経営者、大学教授、弁護士、公認会計士であり、全体として多様な知見・専門性を備えた、バランスの取れた構成となっています。

■ 指名・ガバナンス委員会

社外取締役を委員長とし、社外取締役および社長を委員として構成されています。株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定するとともに、持株会社や主な子会社の会長・副会長・社長・頭取などの主要な経営陣の人事に

関する事項を審議し、取締役会に提言します。またコーポレート・ガバナンスの方針および態勢に関する事項を審議し、取締役会に提言します。

■ 報酬委員会

社外取締役を委員長とし、社外取締役および社長を委員として構成されています。取締役および執行役の報酬などの内容に関わる決定についての方針を定め、個人別の報酬などの内容を決定します。また持株会社および主な子会社の役職員などの報酬に関する制度の設置・改廃について審議し、取締役会に提言します。

■ 監査委員会

社外取締役を委員長とし、社外取締役および執行を兼務しない社内取締役で構成されています。取締役および執行役の職務執行を監査し、監査報告を作成します。また実査を含めた持株会社または子会社の業務・財産の状況の調査などを行います。

各委員会のメンバー構成

◎：委員長 ○：委員

		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	米国リスク委員会
川本 裕子	社外取締役	○	○		◎	
松山 遙	社外取締役	○	○			
岡本 圀衛	社外取締役	○	◎			
奥田 務	社外取締役	◎	○		○	
川上 博	社外取締役	○	○	○		
佐藤 行弘	社外取締役			○		
山手 章	社外取締役			◎		
平野 信行	代表執行役社長 グループCEO	○	○			
黒田 忠司	執行役専務 グループCSO 兼 グループCHRO				○	
三毛 兼承	執行役専務 国際事業本部長 並びに米州担当					○
安田 正道	執行役常務 グループCRO					○
三雲 隆	執行を兼務しない取締役			○		
島本 武彦	執行を兼務しない取締役			○		
有吉 章	外部専門家・大学院教授				○	
山本 謙三	外部専門家				○	
Christine Garvey	MUAH* 社外取締役					◎
Dean A. Yoost	MUAH 社外取締役					○
Ann F. Jaedicke	MUAH 社外取締役					○
Stephen Cummings	MUAH President & CEO					○

* 米州MUFGホールディングスコーポレーション(MUFG Americas Holdings Corporation、略称MUAH、中間持株会社)

(2016年7月1日時点)

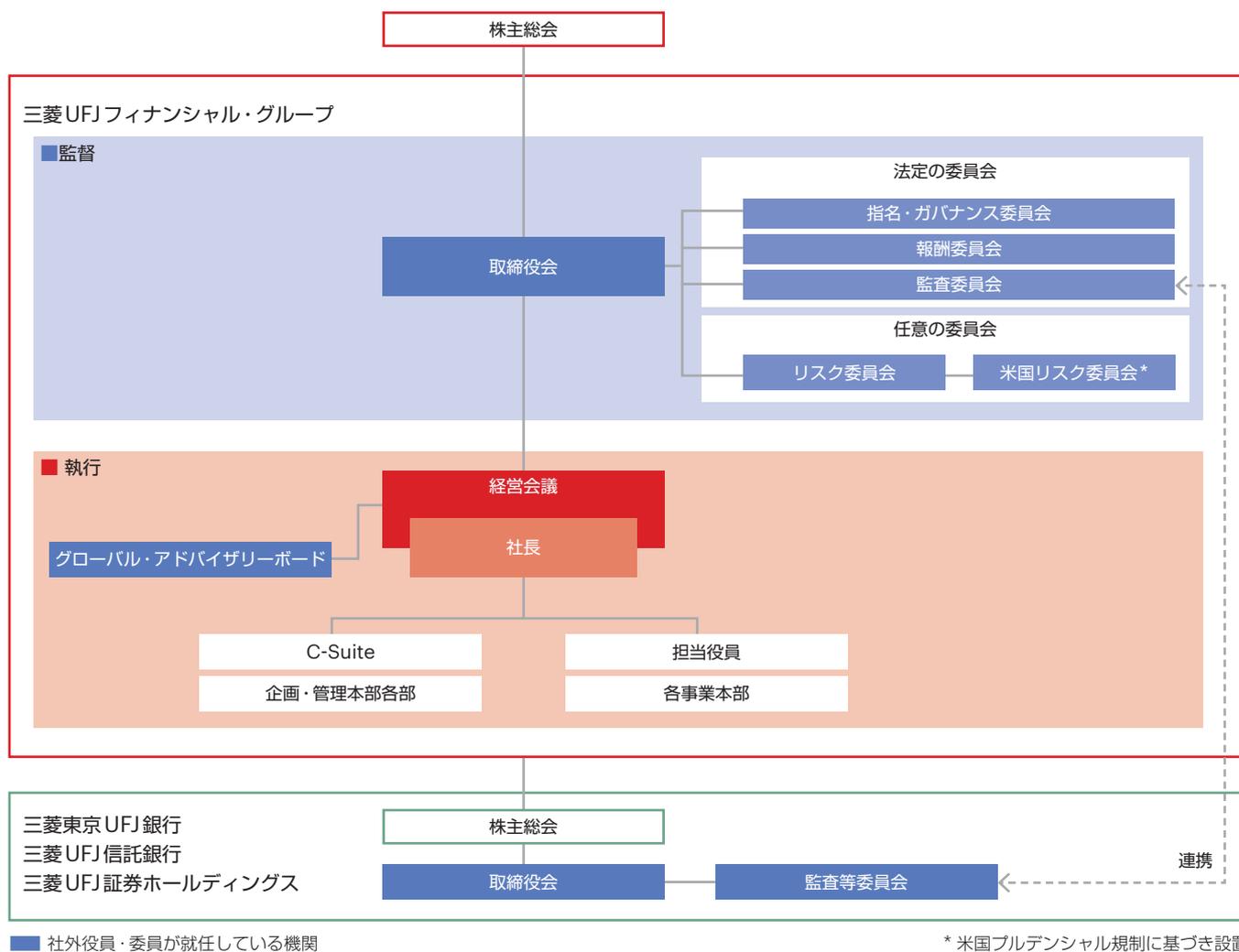
企業価値を支えるコーポレート・ガバナンス態勢のさらなる強化

■ リスク委員会

社外取締役を委員長とし、社外取締役、社内取締役および社外専門委員で構成されています。グループ全体のリスク管理全般に関する諸事項を審議し、取締役会に提言します。またリスク管理全般に関する重要事項、トップリスク事案等(含む重大なコンプライアンス事案等)に関する事項およびその他リスク委員会で審議を要する重要事項を審議し、取締役会に提言します。

■ 米国リスク委員会

2016年5月に米国プルデンシャル規制への対応を目的に、リスク委員会の下に新たに設置しました。米国リスク委員会は、MUFG Americas Holdings Corporation(以下MUAH)リスク委員会委員長を委員長とし、MUAHリスク委員会構成員、MUFGからの派遣役員、米州担当役員、MUAH CEOで構成されています。MUFGグループの米国での事業において直面し得る主要リスクやリスク管理態勢全般の運営状況等を監督するとともに、MUFGグループ全体の米国におけるリスク管理全般に関する諸事項を審議し、リスク委員会に提言・報告を行います。





取締役会の実質的な機能強化

MUFGでは、2015年6月の「指名委員会等設置会社」への移行後、コーポレート・ガバナンス、取締役会の実質的な機能の強化に取り組んでいます。

■ 取締役会の運営状況

取締役会は、経営の基本方針を決定するとともに、経営監督機能を担っています。法令で定められた専決事項以外の業務執行の決定は、原則として執行役へ委任していますが、以下の特に重要な業務執行の決定については、取締役会が行っています。

- ・グループ全体の経営戦略、リスク管理方針、資本政策、資源配分などの経営の基本方針の決定
- ・取締役および執行役の職務執行の監督
- ・グループの内部統制システムの内容決定と、構築・運用の監督
- ・執行役の選任
- ・コーポレート・ガバナンスの態勢の整備や健全な企業文化の醸成の監督

2015年6月の「指名委員会等設置会社」への移行後、取締役会の審議事項および運営の見直し（開催頻度など）を行った結果、開催回数は半減し、議案数も約6割減となりましたが、定例取締役会の1回あたりの時間は2.5時間から5時間に増加、また審議時間が増加するなど、成果が表れています。

取締役会の運営状況

	2014年度 (2014/6～2015/3)	2015年度 (2015/6～2016/3) 指名委員会等設置 会社へ移行後
開催回数	14回	7回
議案数	210件	86件
定例取締役会1回当たりの平均時間	2.5時間	5時間
資料ページ数(年間)	約1,200ページ	約300ページ

また、取締役会終了後に、社外取締役のみで構成される「独立社外取締役会議」が開催されます。「独立社外取締役会議」では、取締役会および委員会の運営に関する事項、取締役会と執行役との連携に関する事項、社外取締役の機能発揮に関する事項などが審議されます。ここで審議された事項は、筆頭独立社外取締役により、取締役会議長である会長および社長に報告されます。

企業価値を支えるコーポレート・ガバナンス態勢のさらなる強化

取締役会年間スケジュール



定例取締役会のタイムテーブル例

	案件名	担当
10:00	CEO レポート	グループ CEO
	CSO レポート	グループ CSO
	CFO レポート	グループ CFO
昼食休憩		
	CRO レポート	グループ CRO
	リスク委員会レポート	リスク委員会委員長
	CCO レポート	グループ CCO
	監査委員会レポート	監査委員会委員長
	指名・ガバナンス委員会レポート	指名・ガバナンス委員会委員長
	報酬委員会レポート	報酬委員会委員長
休憩		

	案件名	担当
	個別案件①	担当役員
	個別案件②	担当役員
	個別案件③	担当役員
	個別案件④	担当役員
16:30	独立社外取締役会議	社外取締役全員
	上記会議の審議内容報告	筆頭独立社外取締役、会長、社長
17:30	終了 (合計 7 時間 30 分)	

CEO : Chief Executive Officer	CCO : Chief Compliance Officer
COO : Chief Operating Officer	CLO : Chief Legal Officer
CSO : Chief Strategy Officer	CAO : Chief Audit Officer
CFO : Chief Financial Officer	CIO : Chief Information Officer
CRO : Chief Risk Officer	CDO : Chief Data Officer
CHRO : Chief Human Resources Officer	

■ 社外取締役へのサポート強化

独立社外取締役に、取締役会の議題以外にも必要とされる情報が提供されるよう、就任時を含め継続的にMUFGの事業内容や経営環境に関する「ボード・エデュケーショナル・セッション」を開催しています。

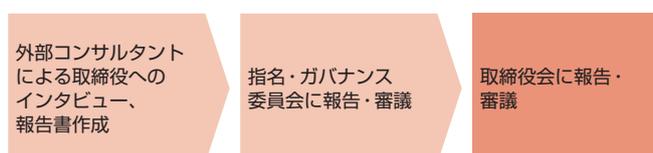
2015年度は、取締役会や「独立社外取締役会議」における意見なども踏まえ、「米州戦略」「Morgan Stanley」「アユタヤ銀行」「システム概要」「平成28年度経営計画」といったテーマで計4回開催されました。

また、新任の社外取締役には、「ガバナンス態勢」、「経営ビジョン」、「中期経営計画」などに関する「ボード・エデュケーショナル・セッション」を7月に開催しました。

■ 取締役会評価

MUFGは、2013年より、毎年、取締役会全体の実効性を分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しています。その進捗状況をレビューするPDCAサイクルを回すことにより、取締役会の機能向上に継続的に取り組んでいます。

評価の手法として、第三者の外部コンサルタントにより、すべての取締役に對して取締役会の構成、議案・議論、運営、貢献等に関するインタビューを実施しています。その分析・評価結果について指名・ガバナンス委員会および取締役に報告し、審議を行っています。



コーポレートガバナンス・コードへの対応(抜粋)

当社は、コーポレート・ガバナンス態勢を適切に構築・運用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おり、当社が定めたMUFGコーポレートガバナンス方針に則り、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1-4】

■ 政策保有に関する方針

- ◇ 近年、国際金融規制の強化やコーポレートガバナンス・コード導入など、政策保有株式^{*1}を取り巻く環境は大きく変化しております。
- ◇ 当社及びグループ銀行^{*2}では、このような環境変化を踏まえ、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^{*3}の残高削減を基本方針とします。
- ◇ 政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却を進めます。また、妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に則し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。
- ◇ 2015年度は約1,200億円(グループ銀行単純合算、取得原価ベース)の政策保有株式を削減し、2016年3月末時点の取得原価対Tier1比率は19.7%から17.9%に低下しました。次期中期経営計画終了時(2021年3月末)を目処に10%程度への縮小をめざします。

^{*1}「政策保有株式」とは、純投資以外の保有株式のうち、「子会社・関連会社株式」を除いた「その他有価証券」です。保有目的により、①政策投資、②業務戦略、③再生支援の3つに分類しており、①が大半を占めます。

^{*2}「グループ銀行」とは、当社の連結子会社である三菱東京UFJ銀行及び三菱UFJ信託銀行を指します。

^{*3}「政策投資目的で保有する株式」とは、取引先企業との総合的な取引維持・拡大を通じた当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益の増大を目的として保有する株式です。

■ 保有意義・経済合理性の検証

- ◇ グループ銀行では政策投資目的で保有する全ての株式について、個別に中長期的な視点から成長性、収益性、取引関係強化等の保有意義及び経済合理性(リスク・リターン)を確認しています。このうち、当社の取締役会ではコーポレートガバナンス・コード原則1-4に基づき、主要な政策保有株式^{*4}についての検証を行います。
- ◇ なお、経済合理性の検証は、MUFGの株主資本利益率(ROE)目標を基準とした総合取引RORAを目標値として実施します。
- ◇ 2016年3月末基準の検証結果は2016年8月中旬目処に更新する予定です。(以下のホームページに掲載する「コーポレートガバナンス報告書」の中で開示いたします。)
<http://www.mufig.jp/profile/governance/structure/pdf/report.pdf>
なお、2015年3月末基準の検証結果は以下の通りです。
 - ・保有意義については、検証対象の何れも、当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益を増大する目的で保有しており、その妥当性を確認しました。経済合理性については、検証対象全体を合計した総合取引RORAが目標値を上回っております。
 - ・なお、個別には約8割の取引先企業が目標値を上回っております^{*5}。目標値を下回る約2割については採算改善を目指しますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。

^{*4} 検証対象の2015年3月末基準の保有時価合計は約3.8兆円(簿価:約1.9兆円)と、グループ銀行が政策投資目的で保有する株式(上場)の合算時価の約7割をカバーします。

^{*5} 検証対象以外の上場株式についても、個別には約8割の取引先企業が目標値を上回っております。

■ 議決権行使に関する基準

- ◇ 当社及びグループ銀行では、政策投資目的で保有する株式の議決権の行使について適切な対応を確保するため、議案毎に以下の2点を確認の上、総合的に判断します。
 - (1)取引先企業の中長期的な企業価値を高め、持続的成長に資するか。
 - (2)当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益が増大するか。
- ◇ 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。

【原則1-7】

■ 関連当事者間の取引

- ◇ 当社は、当社と当社の取締役、執行役等との取引(関連当事者間の取引)が会社の利益を害することがないよう、「MUFG関連当事者間取引ガイドライン」を定め、当社と取締役・執行役等との取引について取締役会の承認を要すること、承認について取締役会で審議する場合には、当該取締役・執行役は審議に参加しないこと等を規定しています。
- ◇ 「MUFG関連当事者間取引ガイドライン」は、以下ホームページにて開示しています。
(<http://www.mufig.jp/profile/governance/structure/appendix.html#jump01>)

■ コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方・基本方針

【原則3-1(ii)】

- ◇ 当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針は、MUFGコーポレートガバナンス方針(<http://www.mufig.jp/profile/governance/structure/policy.html>)の第2章コーポレートガバナンスについての考え方(「2-1. 基本的な考え方、2-2. 持株会社としての役割、2-3 当社の機関構成」)に記載しております。

【補充原則4-11-3】

■ 取締役会評価

- ◇ 当社は、毎年、取締役会全体の実効性を分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しております。その進捗状況をレビューするPDCAサイクルを回すことにより、取締役会の機能向上に継続的に取り組んでおります。
- ◇ 評価の手法として、第三者の外部コンサルタントにより、すべての取締役に対して取締役会の構成、議案・議論、運営、貢献等に関するインタビューを実施しました。その分析・評価結果について指名・ガバナンス委員会および取締役会に報告し、審議を行っております。
- ◇ 2015年度の取締役会評価結果の概要は、以下の通りです。
 - (1)指名委員会等設置会社への移行1年目の評価として、取締役会および委員会がその監督機能を発揮するための体制が適切に構築されていること、また、取締役会の運営状況では、議案・議論のあり方、取締役の貢献、取締役会の改革推進等において着実に改善しているとの評価を受けました。
 - (2)一方、モニタリングモデルの高度化に向け、本質的な議論を徹底するための更なる環境整備や、マイナスイ金利・世界経済の変調等、経営を取り巻く環境変化への取締役会による機動的対応が重要であることが課題として認識されました。
- ◇ 取締役会では、上記の分析・評価結果を踏まえ、更なる実効性向上に引き続き取り組んでいきます。

【原則5-1】

■ 株主との対話方針

- ◇ 当社は、株主との対話を通じて、当社の経営戦略等に対する理解を得るとともに、株主の立場に関する理解を踏まえた適切な対応に努めております。
- ◇ 株主との対話にあたっては、財務企画部、総務部、経営企画部、コーポレート・コミュニケーション部広報室等が適切に情報交換を行い、有機的に連携しております。また、グループCFOが財務企画部担当役員として「IR活動全般を担当するIR室」、「財務政策全般を担当するCFO室」、「決算・経理を担当する主計室」を一体的に統括する体制としております。
- ◇ 株主との建設的な対話を促進するため、以下の取組みを行っております。
 - (1)MUFGの戦略や価値への理解を深めるための統合報告書の発行
 - (2)決算発表後の国内外主要機関投資家宛個別訪問
 - (3)株主総会前の個別議案に係る国内外主要機関投資家宛追加説明
 - (4)定期的な社長等が出席する個人投資家向け説明会
 - (5)年2回の社長及びグループCFOによるアナリスト・機関投資家宛決算説明会等
- ◇ 対話の場において主要株主や投資家から寄せられた意見や要望については、取締役会及び経営陣に報告しております。
- ◇ 情報開示にあたっては、公平かつ迅速に情報を開示するよう努めております。証券市場の公正性と健全性の確保の観点から、投資判断に影響を及ぼすべきインサイダー情報の管理の重要性を認識し、厳格に管理しております。



取締役
奥田 務

J. フロントリテイリング株式会社相談役

1964年、大丸に入社。1997年に同社代表取締役社長、2003年に同社代表取締役会長兼最高経営責任者に就任。2007年にJ. フロントリテイリング代表取締役社長兼最高経営責任者、2010年に同社代表取締役会長兼最高経営責任者に就任。2014年より同社相談役を務める。2014年より三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役に就任（現職）。

Question ■ MUFGのコーポレート・ガバナンスをどのように評価していますか。

2015年6月の株主総会を経て、MUFGは「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」に移行しました。指名・報酬・監査という法定の3委員会に加え、リスク委員会を設置しているのが特徴的です。取締役会は、実業界、法曹界、会計税務界、学界等で豊富な経験、広範な見識や専門知識を有する方々を社外取締役として迎え入れ、バランスのとれた構成となっています。議論もオープンマインドで活発に行われており、社外取締役の多面的な見方が、取締役会の活性化や監督機能に貢献していると思います。

取締役会の終了後、社外取締役全員が出席する「独立社外

取締役会議」があり、当日の議論や進行、執行側からの説明内容や資料のあり方、そして経営課題などに忌憚のない意見を述べ合います。その後、取りまとめ役の私から会長、社長に出してきた議論の内容を洗いざらい報告します。この際、より深く問題を理解するため、社外取締役向けにレクチャーの場を設けてほしいと願うこともあります。これに対し会長、社長は、オープンマインドで、その場で対応策を打ち出していきます。すばらしい仕組みだと思いますし、トップ自らが真摯に取り組まれる姿勢が非常に印象的です。

Question ■ 「指名・ガバナンス委員会」の委員長として、どのような役割を果たしていますか。

監査役会設置会社であった2005年のMUFG発足時から任意の3委員会があり、2014年からは並行して取締役会評価を運用してきた基盤の上に「指名委員会等設置会社」に移行しています。指名・ガバナンス委員会は初年度から機構的にも、機能的にも大変スムーズなスタートが切れたと自己評価しています。

後継者は、人的側面、職務の要件、過去のバックグラウンドの3つから選定を行っています。指名・ガバナンス委員会では設立以来、人的側面の評価軸や重要な職務の定義を明確にする作業を徹底的に行ってきました。そして2016年4月、所定の手続きに基づき、商業銀行、信託銀行のそれぞれのトップ、そしてトップを取り巻く重要な経営人材について指名し

ました。どのようなステップで進めたのか、いかに透明に、しかも具体的に行われたか、きちんと説明できるレベルであると自負しています。組織を整えるのと並行して、実際に指名す

る過程も経験しPDCAが回せましたので、指名・ガバナンス委員会として非常に実りの多い1年であったといえます。

Question ■ 後継者を選定していくサクセッションプランについて何か、課題はありますか。

後継者選びでは、人的側面のほか、攻めに強いのか守りなのか、順境に積んだ経験なのか逆境なのかなど人材プールの深さと幅、それらの組み合わせが問われますが、その点、人材が豊富なMUFGに心配はありません。今後は、5年、10年のサクセッションプランのなかでグループを俯瞰し、候補者の資質に応じた経験を埋め込んでいかなければならないと考えています。

また、社内はもちろん、社外取締役についてもサクセッ

ションプランが必要となります。従来、社外取締役の選定は、「誰を」を中心に行われてきました。しかし、社外取締役の選任は本来、「誰を」ではなく、「今後、取締役会にどのようなバックグラウンドやキャリアを持つ人材が必要か」という視点で検討されなければなりません。その点では、グローバルな金融機関として、社内外ともに外国人の起用を考えるとといった多様性の拡充も検討課題の一つといえます。

Question ■ 3回目となる取締役会評価については、どのような議論がなされていますか。

取締役会評価は3年目に入り、評価レベルが格段に向上してきました。これに対し取締役会は今後も、コーポレート・ガバナンスの高度化に不断の努力を重ねていくことで一致しています。

今回の評価では、モニタリングシステムをいかに高度化していくか、経営を取り巻く環境変化にいかに対応していくか、が議論になりました。

戦略から計画の遂行といった流れのなかでどのような量的変化を追っていけば、経営の実態を取締役会がより正確に把握できるのか。モニタリングすべき項目をもっと明確にしていこうと考えています。

一方、現実起きてきている事象は捉えやすいが、環境が激変するなかで、いかに将来の経営に関わる重大な課題を見つけ出し、どのような優先順位・スピード感で議論していくのか。個々人の環境認識や問題意識を取締役会としてどう吸い上げ、全体で議論していくか。現状、取締役会での議論のあり方そして割く時間が足りないのではないかなどが問題提起されています。

また、今回顕著であったのが、コーポレートカルチャーに関する議論です。コーポレートカルチャーは、企業の信用や

伝統を支える一方で、挑戦や革新に対してはネガティブな面もあり、運営そのものによって変わってきます。MUFGは非常に強いブランド力を持つがゆえに、さらに持続的な成長を遂げていくには、コーポレートカルチャーの良い面にさらに磨きをかけることが重要な経営課題の一つであると認識しています。

コーポレート・ガバナンスには2つの目的があります。1つは、どのようにリスクを回避するか、どのようにして不祥事を防ぐのか。いかにリスクとミスを減らすか、社外取締役の選任に代表される「守り」のガバナンスです。これに対し、日本の成長戦略の一角に据えられたのが、いわゆる「攻め」のガバナンスで、企業がいかに持続的な成長を遂げ、中長期的な企業価値の向上を実現していくかが争点です。MUFGは世界で幅広く事業を展開する金融グループだけに社会的な責任も大きく、株主利益の追求とその責務をどのようにバランスをとっていくかが問われます。

さまざまな経営課題が次々と現れるなか、プレッシャーもありますが、しがらみのない、大きな目で経営を見ていく社外取締役の役割をこれからもしっかりと果たしていきたいと考えています。

取締役



2016年7月15日現在

取締役 代表執行役会長

園 潔 1

株式会社三菱東京UFJ銀行取締役副会長

1976年、三和銀行に入行。2012年に当社法人連結事業本部長、2014年に三菱東京UFJ銀行取締役副会長(現職)、当社取締役会長に就任。2015年6月に当社取締役代表執行役会長に就任(現職)。

取締役 代表執行役副会長

長岡 孝 2

三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
取締役社長 兼 最高経営責任者
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
取締役社長 兼 最高経営責任者

1976年、三菱銀行に入行。2011年、三菱東京UFJ銀行副頭取就任。2014年に三菱UFJモルガン・スタンレー証券取締役社長兼最高経営責任者(現職)、三菱UFJ証券ホールディングス取締役社長兼最高経営責任者に就任(現職)。同年、当社取締役に就任。2015年6月に当社取締役代表執行役副会長に就任(現職)。

取締役 代表執行役副会長

池谷 幹男 3

三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長

1981年、三菱信託銀行入社。2015年6月に三菱UFJ信託銀行専務取締役、当社常務執行役員に就任。2016年4月に三菱UFJ信託銀行取締役社長に就任(現職)。2016年6月に当社取締役代表執行役副会長に就任(現職)。

取締役 代表執行役社長 グループCEO

平野 信行 4

株式会社三菱東京UFJ銀行取締役会長

1974年、三菱銀行に入行。2012年に三菱東京UFJ銀行頭取、2013年に当社取締役社長に就任。2015年6月に当社取締役代表執行役社長に就任(現職)。2016年4月に三菱東京UFJ銀行取締役会長に就任(現職)。

取締役 執行役専務 グループCSO兼グループCHRO

黒田 忠司 5

1981年、三和銀行に入行。2014年に当社常務取締役に就任。同年、三菱UFJ信託銀行取締役に就任(現職)。2015年6月に三菱東京UFJ銀行専務取締役(現職)、当社取締役執行役専務に就任(現職)。

取締役 執行役専務 グループCFO

徳成 旨亮 6

1982年、三菱信託銀行に入社。2013年に三菱UFJ信託銀行専務取締役、2014年に当社常務執行役員に就任。2016年5月に三菱東京UFJ銀行専務取締役(現職)、当社取締役執行役専務に就任(現職)。

取締役 執行役常務 グループCRO

安田 正道 7

1983年、東京銀行に入行。2014年に三菱東京UFJ銀行常務執行役員に就任。2015年6月に同行常務取締役(現職)、当社取締役執行役常務に就任(現職)。

取締役

小山田 隆 8

株式会社三菱東京UFJ銀行頭取

1979年、三菱銀行に入行。2015年6月に当社取締役代表執行役副社長に就任。2016年4月に三菱東京UFJ銀行頭取(現職)、当社取締役に就任(現職)。

取締役

三雲 隆 9

1980年、東洋信託銀行に入社。2012年に三菱UFJ信託銀行専務取締役、2013年6月に当社常勤監査役に就任。2015年6月に当社取締役に就任(現職)。

取締役

島本 武彦 10

1982年、三菱銀行に入行。2012年に三菱東京UFJ銀行常務取締役、当社常務執行役員に就任。2015年6月に当社取締役に就任(現職)。



社外取締役

川本 裕子 11

早稲田大学大学院経営管理研究科教授

1982年、東京銀行に入行。1986年に同行退職後、1988年にマッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。2001年には、同社東京支社シニアエキスパートに就任、2004年に同社退職後、早稲田大学大学院ファイナンス研究科(現経営管理研究科)教授に就任(現職)。2006年より、東京海上ホールディングス監査役(現職)、2013年に当社取締役役に就任(現職)。

社外取締役

松山 遙 12

日比谷パーク法律事務所パートナー

1995年、東京地方裁判所判事補任官。2000年に弁護士登録し、第二東京弁護士会に入会、日比谷パーク法律事務所に入所。2002年より同所パートナーを務める。2012年、バイテック監査役、2013年、T&Dホールディングス取締役(現職)、2014年、三井物産監査役(現職)に就任し、同年、当社取締役役に就任(現職)。2015年6月バイテック(現バイテックホールディングス)取締役役に就任(現職)。

社外取締役

岡本 圀衛 13

日本生命保険相互会社代表取締役会長

1969年、日本生命保険に入社。2005年に同社代表取締役社長に就任。同年に当社監査役に就任。2011年に日本生命保険代表取締役会長(現職)。2014年6月に、当社取締役役に就任(現職)。

社外取締役

奥田 務 14

J. フロント リテイリング株式会社相談役

1964年、大丸に入社。1997年に同社代表取締役社長、2003年に同社代表取締役会長兼最高経営責任者に就任。2007年にJ. フロント リテイリング代表取締役社長兼最高経営責任者、2010年に同社代表取締役会長兼最高経営責任者に就任。2014年に同社相談役(現職)。2014年より当社取締役役に就任(現職)。

社外取締役

川上 博 15

中部国際空港株式会社相談役

1972年、トヨタ自動車販売入社。2003年トヨタ自動車常務役員、2007年同社専務取締役役に就任。2008年に豊田通商取締役副社長、2009年中部国際空港代表取締役社長に就任。2015年6月に同社相談役(現職)、当社取締役役に就任(現職)。

社外取締役

佐藤 行弘 16

三菱電機株式会社社友

1969年、三菱電機に入社。2007年同社取締役、代表執行役・執行役副社長に就任。2009年同社常任顧問、2013年に同社特別社友。2014年に当社監査役に就任。同年三菱電機社友(現職)。2015年6月に当社取締役役に就任(現職)。

社外取締役

山手 章 17

公認会計士

1977年、プライスウォーターハウスの会計事務所入所。1983年に公認会計士登録。1991年に青山監査法人代表社員、PriceWaterhouseパートナー、2000年に中央青山監査法人代表社員、PricewaterhouseCoopersパートナーに就任。2006年にあらた監査法人代表社員(2013年に退職)、2013年野村不動産ホールディングスおよび野村不動産の監査役に就任。2015年6月に当社取締役(現職)、野村不動産ホールディングス取締役(現職)、ブルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン監査役に就任(現職)。

(注) 川本 裕子、松山 遙、岡本 圀衛、奥田 務、川上 博、佐藤 行弘、山手 章の各氏は、会社法第2条第15項に定める社外取締役です。

執行役・執行役員 (2016年7月15日現在)

執行役

代表執行役会長
園 潔

代表執行役副会長
長岡 孝

代表執行役副会長
池谷 幹男

代表執行役社長
平野 信行
グループCEO

執行役専務
村林 聡
グループCIO

執行役専務
岡本 純一
受託財産事業本部長

執行役専務
廣田 直人
市場事業本部長

執行役専務
黒田 忠司
グループCSO 兼
グループCHRO

執行役専務
荒木 三郎
法人事業本部長

執行役専務
三毛 兼承
国際事業本部長並びに
米州担当

執行役専務
徳成 旨亮
グループCFO

執行役専務
吉川 英一
国際事業本部副本部長

執行役常務
濱本 晃
グループCCO 兼
グループCLO

執行役常務
安田 正道
グループCRO

執行役常務
村上 敦士
リテール事業本部長

執行役常務
吉藤 茂
グループCAO 兼
監査部長

執行役員

常務執行役員
成瀬 浩史
グループDeputy CRO
兼 グループDeputy
CHRO 兼 グループ
Deputy CCO 兼
グループDeputy CLO
兼 グループDeputy
CDO

常務執行役員
浅井 滋
市場事業本部副本部長

常務執行役員
亀澤 宏規
グループCDO並びに事務
システム企画部副担当

常務執行役員
西本 浩二
法人事業本部副本部長

常務執行役員
小野寺 隆実
国際事業本部副本部長

常務執行役員
中村 昭彦
受託財産事業本部
副本部長

常務執行役員
長島 巖
国際事業本部副本部長 兼
市場事業本部副本部長

常務執行役員
林 真人
グループDeputy CIO

常務執行役員
細見 昌裕
グループDeputy CRO
兼 グループDeputy
CCO 兼 グループ
Deputy CLO

常務執行役員
伊藤 尚志
グループDeputy CIO

常務執行役員
二宮 明雄
受託財産事業本部
副本部長並びにグループ
Deputy CSO 兼
グループDeputy CFO

常務執行役員
矢矧 由希夫
グループDeputy CAO

常務執行役員
森 聡彦
法人事業本部副本部長

常務執行役員
二重 孝好
アジア・オセアニア担当

常務執行役員
堀 直樹
グループDeputy CHRO

常務執行役員
堀越 秀一
東アジア担当

常務執行役員
桑原 昌宏
欧州担当

常務執行役員
中村 哲也
グループDeputy CAO

常務執行役員
篠原 徹郎
グループDeputy CHRO

常務執行役員
滝沢 聡
リテール事業本部副本部長

常務執行役員
臼井 均
リテール事業本部副本部長

常務執行役員
米花 哲也
グループDeputy CSO
兼 グループDeputy
CFO

常務執行役員
宮地 正人
米州副担当

常務執行役員
**スティーブン
カミングス**
米州副担当

執行役員
越 和夫
国際事業担当

執行役員
小倉 律夫
リテール事業担当並びに
国際事業本部長補佐
(海外リテール事業)担当

執行役員
内田 和人
市場事業担当

執行役員
**ランドール
チェイフェッツ**
国際事業(非日系法人業
務)担当

執行役員
小林 真
ソリューションユニット担当

執行役員
亀田 浩樹
事務・システム企画部長

執行役員
金子 敏也
リテール信託業務企画部長

執行役員
佐崎 孝教
国際法人部長 兼
ソリューション企画部長
(特命担当)

執行役員
林 尚見
経営企画部長

執行役員
板垣 靖士
国際企画部長

執行役員
岸本 秀樹
コンプライアンス統括部長

執行役員
石川 恭
信託企画部長 兼
法人企画部長
(特命担当) 兼
ソリューション企画部長
(特命担当)

執行役員
宮崎 正樹
リテール企画部長

執行役員
中川 健
リテール拠点部長

執行役員
田中 利明
コーポレート・
コミュニケーション部長

執行役員
竹川 浩史
人事部長

執行役員
早乙女 実
法人企画部長 兼
信託企画部部長(特命担当)

執行役員
緒方 裕之
グループDeputy CDO

執行役員
宮下 裕
融資企画部長

執行役員
中嶋 善明
ソリューション企画部長

執行役員
眞田 茂春
総務部長

執行役員
関 浩之
市場企画部長

執行役員
十川 潤
財務企画部長

執行役員
安田 敬之
受託業務企画部長

執行役員
横山 修一
リスク統括部長

執行役員
稲葉 健伸
経営企画部付部長

執行役員
岡田 匡雅
リスク統括部付部長 兼
融資企画部付部長

執行役員
向原 敏和
事務・システム企画部
付部長

執行役員
山本 晋広
コンプライアンス統括部
付部長

執行役員
九鬼 史英
監査部付部長

執行役員
成川 順一
受託業務企画部部長
(特命担当)

執行役員
庵 栄治
受託業務企画部部長
(特命担当)

執行役員
横川 直
受託業務企画部部長
(特命担当)

執行役員
半沢 淳一
経営企画部部長(特命担
当)

執行役員
宮田 敦
法人企画部部長(特命担
当) 兼 ソリューション企画部
部長(特命担当)

執行役員
石崎 浩二
信託企画部部長
(特命担当)

執行役員
金森 比左志
欧州統括部部長
(特命担当)

執行役員
谷川 和路
信託企画部部長
(特命担当)

執行役員
ジョン ウッズ
米州統括部部長
(特命担当)

執行役員
**ヨハネス
ワーソー**
米州統括部部長
(特命担当)

執行役員
三杯 力
ソリューション企画部部長
(特命担当)

執行役員
松村 聡
人事部部長(特命担当)

執行役員
馬林 秀治
人事部部長(特命担当)

執行役員
マイケル コイン
米州統括部部長
(特命担当)

執行役員
榎本 真樹
法人企画部部長
(特命担当)

執行役員
大森 治朗
受託業務企画部部長
(特命担当)

執行役員
田中 昌之
市場企画部部長
(特命担当)

執行役員
佐々木 章浩
米州統括部部長
(特命担当)

グローバル・アドバイザリーボード

2016年4月に、海外の有識者を委員とするグローバル・アドバイザリーボードと、日本の有識者を委員とするアドバイザリーボードを統合しました。新「グローバル・アドバイザリーボード」の委員は、日本3名、欧州2名、米州2名、アジア2名の計9名となります。

国内・海外業務の相互関連性が一層高まるなか、MUFGは新たに再編されたグローバル・アドバイザリーボードにおける各委員の提言・助言をグループ経営に積極的に活かし、ガバナンス態勢や事業戦略の強化に取り組んでいきます。

グローバル・アドバイザリーボード (2016年7月1日現在)



Mr. John C. Dugan

(ジョン・C・デューガン氏)
コヴィンガトン&パーリング
法律事務所パートナー
元米国財務省通貨監督庁長官



Dr. Victor K Fung

(ビクター・K・ファン氏)
香港 馮氏集団(ファン・グループ)
グループ会長
前国際商業会議所名誉会長



Ambassador John V. Roos

(ジョン・V・ルース氏)
前駐日米国大使



Lord (James) Sassoon, Kt

((ジェームス・)サスン卿)
ジャーディン・マセソン・
ホールディングス取締役
元英国財務省商務大臣



Associate Professor Simon S.C. Tay

(サイモン・S・C・テイ氏)
シンガポール国際問題研究所会長
元シンガポール国会議員



Dr. Gertrude Tumpel-Gugerell

(ゲルトルーデ・トゥンベル・グゲレル氏)
オーストリア連邦鉄道
ホールディングス監査役
元欧州中央銀行役員会専任理事



岩本 敏男

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
代表取締役社長



長島 徹

帝人株式会社
相談役



三村 明夫

新日鐵住金株式会社
相談役名誉会長



MUFGでは、多様な国籍・価値観を持つ14万7千人の社員がモチベーションを高く持ち、成長し続けることで、お客さまにより付加価値の高いサービスを提供できるよう、さまざまな人材育成施策や人事制度改革に取り組んでいます。

基本方針

MUFGでは、経営ビジョンに相応しい人事マネジメントを実現するための基本方針として「MUFG Human Resources Principles」を定めています。

・従業員と共有する価値観 (Values)

共有すべき価値観「信頼・信用」「プロフェッショナルリズムとチームワーク」「成長と挑戦」を実現するための人事運営方針を立案・施行します。

・人事の役割・使命 (Mission)

人事運営を通じて、成長・挑戦機会にあふれる企業文化の醸成、社員一人ひとりが力を発揮できる適材適所の人事、日本と世界の長期的発展を支える人材育成、の実現を図ります。

・中長期的な人事運営の方向性 (Vision)

経営ビジョンを実現する、業界トップクラスの人材マネジメントをめざします。

・各種人事に関する機能や制度の基本理念 (Philosophy)

以下の基本理念に基づき、必要な人事制度を設計し、運営します。

- ・共有すべき価値観を体現できる多様な人材をグローバルに採用
- ・お客さま本位の姿勢や成長を踏まえ、総合的かつ公正・公平に評価
- ・成果や持続的成長への貢献に報い、報酬は経営／外部環境を踏まえ決定
- ・社員のキャリア志向や能力・適性に応じ、適材適所を実現
- ・社員が知識・専門性のみならず見識や倫理観も高められる機会を提供

人材育成

MUFGの各社では、従業員の一層の成長に向け、職務や資格に応じて、業務スキルやリーダーシップ育成といった各種研修を幅広く実施しています。

2015年3月には、人材育成の中核拠点になる研修施設として、「MUFGグローバルラーニングセンター」を新設し、MUFGグループベース・グローバルベースで活用しています。

三菱東京UFJ銀行では、「人間力」を伸ばす部門横断的な階層別研修のほか、高度な金融サービスをご提供するために必要となる「スキル・専門性」習得を目的とした研修を部門ごとに実施しています。海外採用従業員に対しては、従来のマネジメント層を対象としたリーダーシップ研修に加え、中堅・若手層向けのグローバルプログラム「Relationship Managers Academy」や、海外新卒採用者向けに「Global Analyst Program」を新設しました。

また、集合研修のみならず、国内では、一人別の課題に応じた自律的な成長をサポートするため、業務時間外の自己啓発研修も充実させています。例えば、年間を通じて平日夜間・土日に開催される「ELP (Extended Learning Program) 研修」があり、それぞれの成長ステージに応じて、金融基礎講座やマネジメント講座などを受講し、個々人の成長につなげています。2016年度からは、これをグループ企業各社にも展開させています。



グローバル化への対応

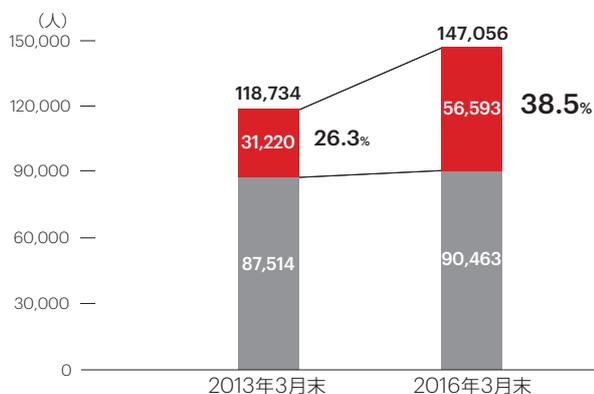
■ グローバルな人材配置

MUFGでは、2016年3月末時点で約14万7千人の従業員が働いており、うち4割近い約5万7千人が海外で勤務しています。

三菱東京UFJ銀行では、グローバルベースでの人材の適材適所および人材交流とグループの一体感の醸成を実現するため、海外従業員向けグローバルベースでの社内公募制度(Global Job Posting Framework)などを活用し、海外採用の従業員に対して、採用地での勤務にとどまらず、日本を含む採用地以外での勤務機会を増やしています。現在、国や地域をまたがって派遣されている海外従業員が80名を超え、うち30名は日本で働いています。

グループ従業員数の推移

■ 国内採用 ■ 海外採用



■ グローバルなマネジメント人材の育成

MUFGのグローバルな事業戦略を遂行するには、グローバルな経営ノウハウと高い専門性を有する人を育成していくことが重要です。そのなかでも、特に重要なポストについては、「MUFG Global Talent Review」という持株会社の人事部が主催する会議において、事業戦略を遂行する上で必要となる人的リソースが十分にあるかという点や後継者計画をグループベースで協議し、対応策を検討しています。

MUFGの人材育成・研修制度

Global Human Resources Office
Global Chief Learning Officer

Yvonne Corpuz
(イヴォンヌ コルプス)



グローバルな人材育成・研修制度の確立は、MUFGとして人材育成への強いコミットメントを示すもので、従業員がプロフェッショナルとして成長できるカルチャー醸成につながるとともに、ひいてはMUFGの事業戦略を成功に導くと自負しています。グローバル化、技術革新、そしてますます複雑化する市場環境により、金融業界を取り巻く環境も変化しており、従業員の業務知識・スキル向上ニーズも一層拡大しています。私たちは、事業戦略や人材育成ニーズに応えるべく、実務的、かつ必要な成長機会の提供にこれからも努めていきます。



ダイバーシティを育む風土づくり

MUFGでは、行動規範、コンプライアンスマニュアルなどを定めて、人種、国籍、信条、宗教、性別、性的指向、性自認などによる差別や人権侵害を行わないことを明確にした上で、多様な価値観やバックグラウンド、就業意識を持つ従業員が、会社や仕事に愛着心を持ち、高い成果を発揮するには、ダイバーシティを受け入れる風土づくりが重要だと考えています。

グループ体となってダイバーシティを受け入れる風土を醸成するため、毎年1回「ダイバーシティレポート」を発行し、トップメッセージを掲載するとともに、グループ各社における取り組みや先進事例を紹介しています。また、国籍や年代、性別、専門分野などが異なる国内外のMUFGグループ従業員が参加する「MUFGグローバルダイバーシティフォーラム」を開催し、ダイバーシティとグローバル化の理解を深める活動を行っています。

女性活躍推進

ダイバーシティにおける喫緊の重要課題として、女性の活躍推進が上げられます。MUFGでは、日本国内の女性の役付者比率を2018年3月末までに20%とする数値目標*を掲げるとともに、各社ごとにも数値目標を設定して女性の登用を積極的に推進し、2016年4月時点でのMUFGの女性役付者比率は17.4%まで向上しました。また、このような取り組みを進めるなか、2016年6月には、三菱UFJ信託銀行にて国内で初めて女性が執行役員（法人コンサルティング部長）に登用されたほか、三菱東京UFJ銀行では、米国と香港で女性が執行役員となりました。

さらに、女性の登用に向け、女性従業員がより一層能力を高めてキャリアを追求できるよう、MUFG各社では役員と接する場や女性社員同士のネットワークを構築する場の提供、女性向けのキャリア研修やメンター制度、コース転換制度や再雇用制度など、さまざまなキャリアサポートを実施しています。

また、管理職向けには、マネジメント研修や啓発研修を通じて子育て中の女性従業員を含めた多様な人材をマネジメントするノウハウの強化や、従業員のキャリア形成を支援する意識の醸成を図っています。

* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券合算の目標

各社の女性登用目標と進捗（国内）

		2015年3月末	2016年3月末	目標*
三菱東京UFJ銀行	役員	0人	0人	1人以上
	部室店長	4.9%	4.5%	6%以上
	次長・課長	10.9%	14.2%	14%以上
	役付者	16.4%	18.1%	22%以上
三菱UFJ信託銀行	ラインマネジメント	4.3%	6.1%	8%以上
	役付者	19.3%	20.5%	22%以上
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	課長級以上	62人	71人	120人以上
	係長級以上	9.3%	10.9%	13%以上

* 三菱東京UFJ銀行は2018年3月末、三菱UFJ信託銀行は2019年3月末、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は2021年3月末を目処



ワークライフバランス

MUFGでは、「従業員満足度の向上は仕事に反映され、お客さま評価の向上につながる」「仕事の充実が社会や家庭に反映され、地域や社会への貢献につながる」という考えのもと、ワークライフバランスの推進により、より働きがいのある職場づくりをめざしています。

■ 育児との両立支援

MUFG各社は、産前産後休業や育児休業取得者に対する休職前や復職前後の研修・面談などの復職サポートプログラムのほか、託児補助・ベビーシッター利用補助、短時間勤務などの制度を充実させることで「仕事と育児の両立」を支援しています。

このような取り組みが評価され、次世代育成支援対策推進法に基づく認定(くるみん認定)を取得しています。これは、適切な一般事業主行動計画の策定や、仕事と子育てを両立させるための「ワークライフバランス」支援への取り組みなど、一定の要件を満たす事業主が、都道府県労働局長から認定を受けることができるものです。さらに、三菱東京UFJ銀行では、くるみん認定を受けた企業のうち、さらに高い水準で育児との両立支援の取り組みが進んでいる企業が取得できる特例認定(プラチナくるみん)を2016年2月に取得しました。



～男性育児参画推進～

日本において長期の育児休業をとる男性が少ないなか、MUFG各社では、男性従業員の子育て参加を促進するため、有給の短期育児休業を認めています。また、男性育児参画のポイントやメリットを紹介する冊子を配布するなど、男性の育児休業の取得を積極的に推進しています。

■ 介護との両立支援

少子高齢化が急速に進む日本において、「仕事と家族の介護の両立」は従業員の誰もが直面しうる問題です。MUFGでは、従業員が家族の介護に円滑に対応できるよう、問題に直面する前から備えておくことの重要性や介護そのものについての理解を深めるためのセミナーを開催しています。

■ 働き方改革

MUFG各社では「働き方改革」を推進し、タウンミーティングやワーキンググループなどで寄せられた社員からの提言をもとに、朝型勤務・フレックスタイム・時差勤務・在宅勤務など、柔軟な働き方の実現を通じ、生産性の向上を図りながら、長時間労働の抑制に向けた取り組みを実施しています。

障がい者雇用

MUFG各社では特例子会社を活用しながら、障がい者雇用についても積極的に推進し、各人の能力や適性に依りて配属を行うなど、きめ細かな対応を行うことによって、障がいのある従業員がさまざまな部署で活躍しています。

	三菱東京UFJ銀行	三菱UFJ信託銀行	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
障がい者雇用率	2.09%	2.22%	2.03%

* 2016年4月初めの実績

リスク管理

はじめに

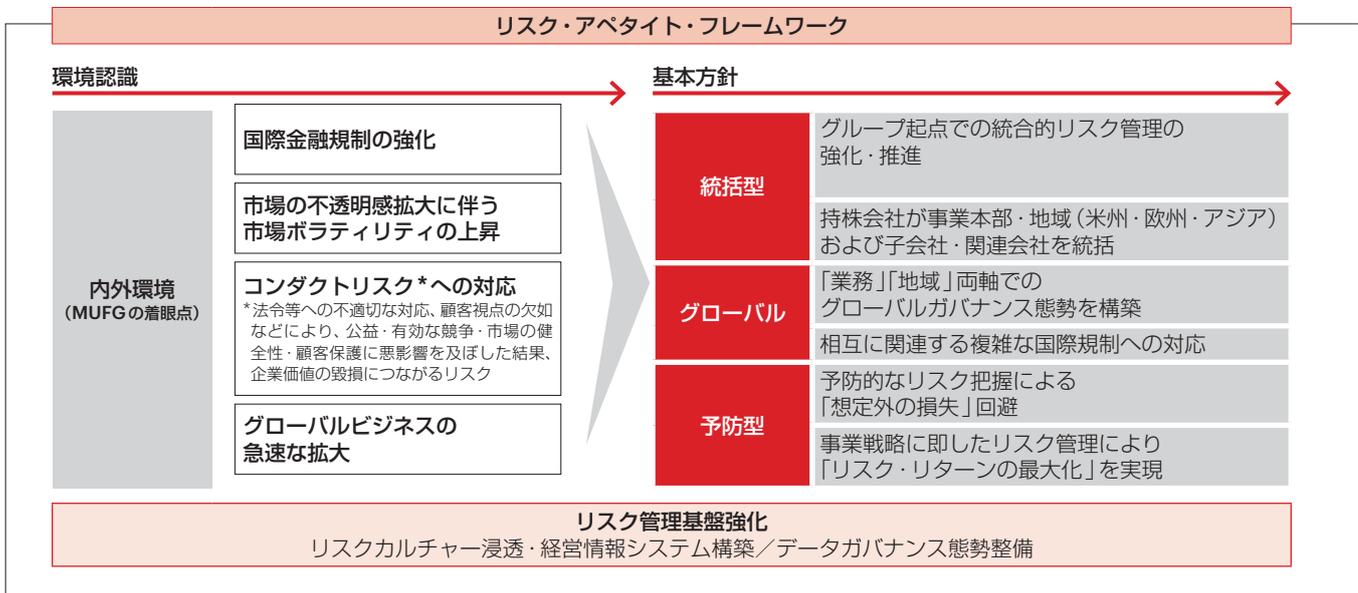
2008年の世界金融危機以降、より高度で広範なリスク管理が金融機関に求められるなか、商業銀行・信託銀行・証券会社をはじめとした多くの子会社を有し、グローバルに事業展開するMUFGにとっても、リスク管理の果たす役割は従来にも増して重要となってきています。

こうした環境下、MUFGでは、リスクカルチャーに立脚した「統括型」、「グローバル」、「予防型」を軸としたグループ経

営管理・統合的リスク管理の態勢強化を基本方針とし、地域・子会社と持株会社との一体運営強化によるリスク・ガバナンス態勢の実効性向上を進めています。

さらに、事業戦略を強力に支えるリスク管理を実践するため、「リスク・アペタイト・フレームワーク」を導入し、グループ全体のリスクリターン運営を強化しています。

リスク管理の全体像

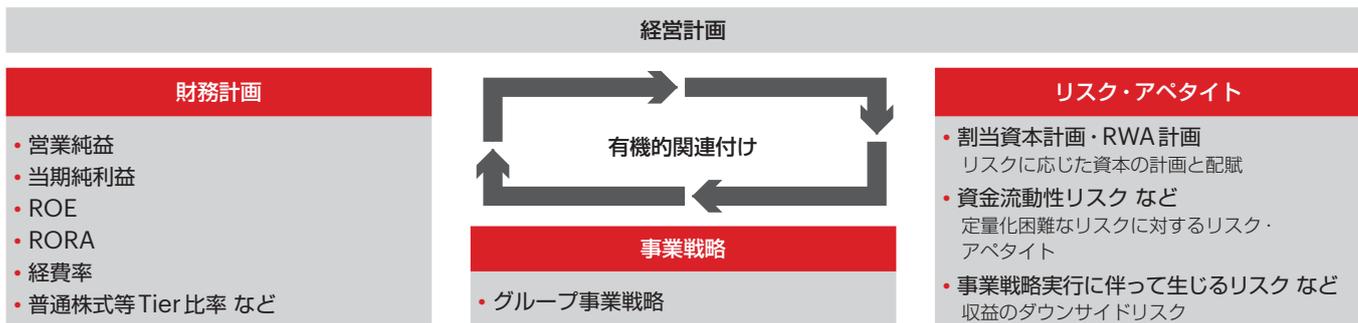


リスク・アペタイト・フレームワーク

「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための「リスク・アペタイト」（進んで引き受けようとするリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。「リスク・アペタイト・

フレームワーク」の導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

リスク・アペタイト・フレームワークの概要



リスク・アペタイト・フレームワークの運営プロセス

MUFGでは、事業戦略・財務計画を策定・実施するにあたり、必要なリスク・アペタイトを適正に設定するとともに、リスク量のモニタリング・分析を行っています。リスク・アペタイトの設定・管理プロセスは、以下の通りです。

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

リスク・アペタイトの設定・管理プロセス



統合的リスク管理の手法

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

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

■ 割当資本制度

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

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

■ ストレステスト

自己資本充実度評価用ストレステスト

経営計画策定時に、自己資本比率規制(パーゼルIII)に基づく規制資本、および内部のリスク計測手法に基づく経済資本の2通りの観点から、自己資本充実度評価を目的としたストレステストを行っています。

ストレステストにあたっては、内外の環境を分析し、期間が3年程度の予防的なシナリオを策定します。

資金流動性ストレステスト

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

■ トップリスク管理

各種のリスクシナリオが顕在化した結果MUFGにもたらされる損失の内容をリスク事象と定め、その影響度と蓋然性(内外要因)に基づき、リスク事象の重要度を判定します。その上で、今後約1年間で最も注意すべきとMUFGが認識しているリスク事象をトップリスク*として特定し、トップリスクを網羅的に把握したリスクマップを作成することによって、予防型リスク管理に活用しています。

MUFGおよび主要子会社は、トップリスクを特定することで、予め必要な対策を講じてリスクを制御するとともに、リスクが顕在化した場合にも機動的な対応が可能となるように管理を行っています。また、経営層を交えてトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有した上で実効的対策を講じています。2016年3月の当社リスク管理委員会で議論され取締役会に報告された主要なトップリスクの例として、「資金収益力(NII)低下」などが挙げられます。

*具体的なトップリスクの内容は、「資料編」P.47をご参照ください。

リスク委員会の設置

MUFGでは、「社外の視点」を重視した、コーポレート・ガバナンスとリスク管理態勢のさらなる強化の観点から、取締役会傘下の任意の委員会として、2013年に「リスク委員会」を設置しています。リスク委員会は、独立社外取締役、社外専門委員を構成員とし、MUFG全体のリスク管理全般に関する諸事項を審議し、取締役会に提言・報告を行っています。

リスク管理の実効性向上に向けて

優れたリスク管理とリスク・アペタイト・フレームワークの実現には、リスクカルチャーに立脚した、質の高い議論と充実したコミュニケーションを組織として継続することが重要です。

■ リスクカルチャーの醸成・浸透

MUFGでは、「リスクの取り方および管理に関するMUFGの組織・個人の判断・行動を規定する基本的な考え方」を

リスクカルチャーと定義し、リスク管理における行動規範として、社内でも共有しています。

具体的には、「与信業務」「市場業務」「業務全般」に関わるリスクカルチャーを策定し、リスク・アペタイト・ステートメントに記載しています。リスクカルチャーを社内に醸成・浸透するため、経営者からの定期的なメッセージ配信、グローバルな会議体設置・運営によるリスクカルチャーの共有などに取り組んでいます。

リスクカルチャーの抜粋

リスクを取る際に留意すべき観点		
与信業務	市場業務	業務全般
<ul style="list-style-type: none">・安全性・収益性・成長性・公共性	<ul style="list-style-type: none">・公正な取引による収益確保・市場の健全性維持への貢献・適切なリスク管理の追求	<ul style="list-style-type: none">・誠実性・正確性・迅速性・効率性

リスク・アペタイト・ステートメントの制定

MUFG全体の統合的な戦略やリスク運営の実効性を確保することを目的に、リスク・アペタイト・フレームワークを明示する文書として、リスク・アペタイト・ステートメントを制定しています。リスク・アペタイト・ステートメントには、リスク・アペタイト・フレームワークの全体像(基本方針・運営

プロセス)と、具体的な事業戦略、財務計画、リスク・アペタイトを記載しています。

また、リスク・アペタイト・ステートメントの要約版をグループ内に配布・周知し、グループ全体へのリスク・アペタイト・フレームワークの考え方の浸透を図っていきます。

コンプライアンス

基本方針

MUFGは、グループとしての使命、中長期的にめざす姿、共有すべき価値観を明確にし、お客さま・社会の期待に一丸となって応えていくことを経営ビジョンに掲げています。また、経営ビジョンのもとにグループ役職員の判断・行動の基準として行動規範を定め、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実行し、社会からの信頼・信用を高め、守り高めていくことを表明しています。

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

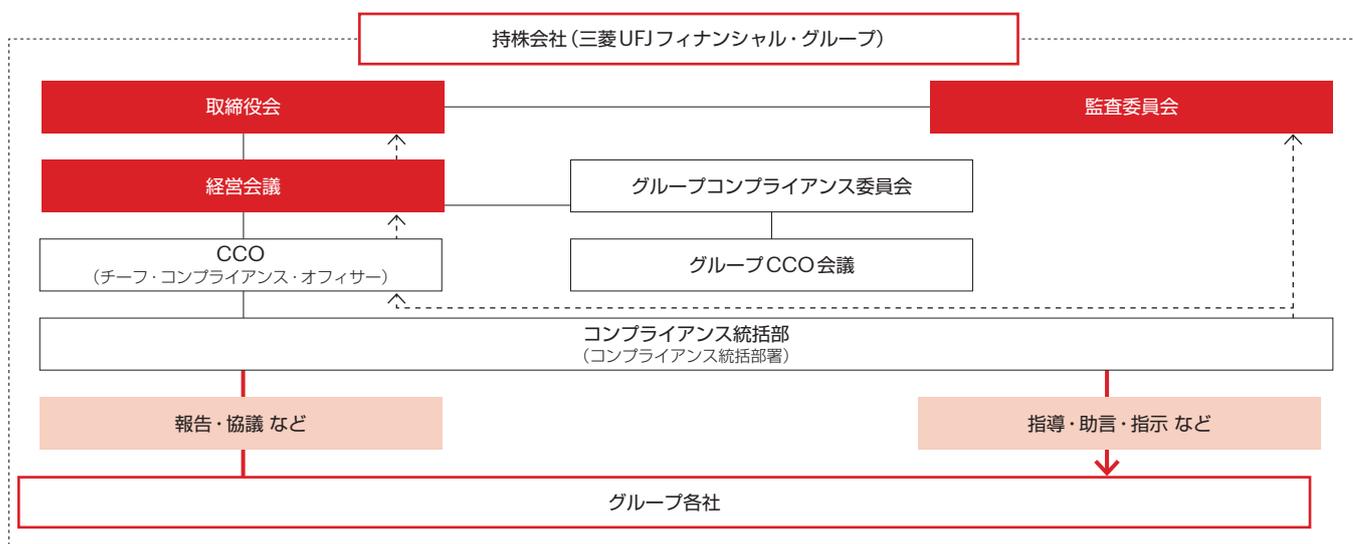
コンプライアンス体制

持株会社である三菱UFJフィナンシャル・グループをはじめ、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホー

ルディングス(以下、「3社」)それぞれに、コンプライアンスに関する統括部署を設置しています。各社のコンプライアンス統括部署は、コンプライアンス・プログラムの策定や研修などを通じコンプライアンスの推進に取り組むとともに、各社の経営会議や取締役会に対して法令等遵守の状況に関する報告を行っています。

また、持株会社では「グループコンプライアンス委員会」、3社では「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関わる重要事項について審議を行う体制を構築しているほか、持株会社においては、CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)および3社のCCOを委員とするグループCCO会議を設置し、コンプライアンスに関わる重要事項、およびコンプライアンスに関しグループとして共通認識を持つべき事項について審議を行っています。

コンプライアンス体制*



* コンプライアンス体制について、詳しくは「資料編」P. 68～70をご参照ください。

FOCUS コンプライアンス遵守のカルチャーの醸成に向けて

金融機関には、仮にルールが明確でなくとも原則に反した行為は行わないという、高いコンプライアンスが求められています。MUFGでは、不正を生み出さない企業風土(カルチャー)の醸成に向け、経営ビジョンや行動規範の浸透を目的とした研修を定期的実施しています。研修では、単なるルールの理解を超え、経営ビジョンや行動規範が真の意味で各自の行動の指針となるよう、自分の経験を振り返り、また同僚の体験談を聞いて考えることを重視しており、活発な議論が行われています。

内部監査

内部監査の役割

MUFGでは業務の健全かつ適切な運営を確保するために、リスク管理体制やコンプライアンス体制を含む内部管理体制の適切性・有効性を内部監査部署が独立した立場から評価・検証しています。評価結果は経営陣に報告されるとともに、関連する部署に対しては必要に応じて問題点の是正・改善に向けた提言がなされます。

グループ内部監査態勢の概要

MUFGでは、持株会社が内部監査の方針、機能、組織上の位置付けなどの基本事項を定めた「MUFG内部監査規則」を制定しています。また、持株会社をはじめグループ各社に内部監査部署を設置し、これらとの連携・協働によって、グループ全体を検証範囲としてカバーするとともに、持株会社取締役会によるグループ全体の業務の監視・監督をサポートする体制としています。

持株会社監査部は、グループ全体の内部監査に関わる企画・立案を主導するほか、子会社などの内部監査の状況をモニタリングし、必要な指導、助言、管理を行っています。

主要な子会社の内部監査部署では、各社の本部、営業拠点

に対する監査を実施するとともに、その子会社など(持株会社の孫会社など)の内部監査部署に対するモニタリングや指導、助言、または直接監査の実施などを通じ、内部管理体制の適切性・有効性を評価・検証しています。

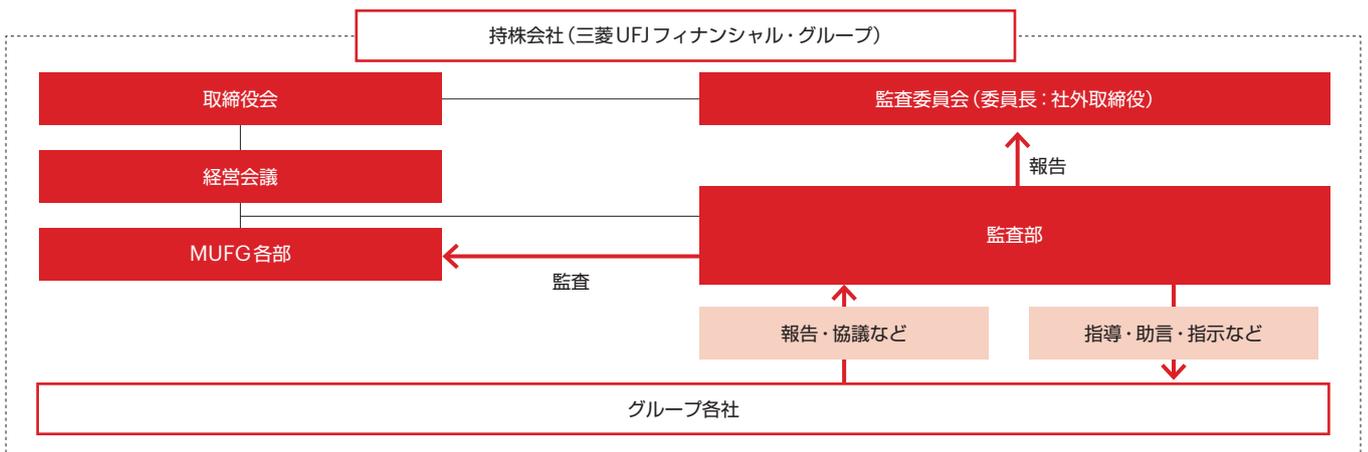
有効かつ効率的な内部監査の実施

内部監査の実施にあたっては、限られた監査資源を有効かつ効率的に活用するため、内部監査の対象となる部署や業務に内在するリスクの種類や程度を評価し、それに応じて内部監査実施の頻度や深度などを決める「リスクベースの内部監査」に努めています。また、内部監査の有効性・効率性を高めるために、諸会議への出席、内部管理資料の収集、データベースへのアクセスなどのオフサイト・モニタリングを活用しています。

監査委員会への報告

MUFGでは、持株会社に監査委員会を設置しているほか、主要な子会社にも監査等委員会もしくは任意の監査委員会を設置しています。内部監査計画の基本方針や内部監査結果などの重要事項は、内部監査部署が監査委員会等に報告する仕組みとしています。

内部監査体制



FOCUS 内部監査の質的向上に向けた取り組み

グローバルベースでの金融規制の導入や新たなリスクの出現などMUFGを取り巻く環境は刻々と変化していますが、内部監査部門でも常に態勢高度化に向けさまざまな取り組みを行っています。例えば、サイバーセキュリティ対策や金融規制動向などをテーマに、外部専門家を招いたグループ内部監査部門向けの研修を定期的実施しているほか、CIA (公認内部監査人)やCISA (公認情報システム監査人)といった国際的な内部監査関連資格の取得を推進し、内部監査部門の専門性向上や知見の蓄積に役立てています。

国際金融規制への対応

2008年のリーマン・ショックをきっかけとする世界金融危機の教訓から、金融機関にはより高い財務の健全性・経営規律が求められています。自己資本比率規制をはじめとするさまざまな規制が導入・強化され、安全な金融システムが構築されつつありますが、一方で、新たな課題も生じています。

ここでは、国際金融規制の流れとMUFGの対応状況などをご説明します。

国際金融規制の流れ

2007年

- ・米国住宅バブル崩壊

2008年

- ・リーマン・ショック発生

2010年

- ・欧州債務危機発生
- ・バーゼルⅢ公表

2013年

- ・自己資本比率規制適用開始
(2019年まで段階的に適用)

2015年

- ・LCR(流動性カバレッジ比率)
適用開始

2018年

- ・レバレッジ比率規制適用開始
- ・NSFR(安定調達比率)適用開始

金融システムの脆弱性が露見し、国際金融規制強化のきっかけに

米国では低所得者層向け住宅ローン(サブプライムローン)の不良債権化が急速に進み、サブプライムローン関連の金融商品を大量に保有していたリーマン・ブラザーズが経営破綻しました。これを契機に、世界の金融市場において急激な信用の収縮が発生し、金融システムの脆弱性が露見しました。

国際的に業務を展開する銀行の健全性を維持するための新たな指針の公表

2010年、主要国の銀行監督当局からなるバーゼル銀行監督委員会から、国際的に業務を展開する銀行の健全性を維持するための新たな指針(いわゆるバーゼルⅢ)が公表されました。バーゼルⅢは以下の3つの枠組みで構成されています。

自己資本比率規制	リスクベースのエクスポージャー(リスク・アセット)に対する自己資本の比率を一定水準以上に保つことを求める規制
レバレッジ比率規制	ノン・リスクベースのエクスポージャー(財務諸表上の総資産とオフバランス資産)に対する自己資本の比率を一定水準以上に保つことを求める規制
流動性規制	流動性カバレッジ比率(LCR)と安定調達比率(NSFR)で構成 LCR: 資金流出をまかなうために短期間で資金化可能な資産を、一定水準以上、保有することを求める規制 NSFR: 1年間のストレスを想定して安定的に利用可能な調達手段を、一定水準以上、保有することを求める規制

MUFGの対応

■ 2019年3月末までに求められる水準を既に達成

2016年3月末現在、主に右記のバーゼルⅢ規制が適用されていますが、MUFGは2019年3月末までに求められる水準を既に達成しています。

なお、自己資本比率やレバレッジ比率の計算手法の見直しが国際的に議論されています。(次ページ参照)

	実績		所要水準	
	2016年3月末	2016年3月末	2016年3月末	2019年3月末
普通株式等 Tier1 比率	11.63%	5.5%	5.5%	8.5%
Tier1 比率	13.24%	7.0%	7.0%	10.0%
総自己資本比率	16.01%	9.0%	9.0%	12.0%
流動性カバレッジ比率	130.0%	70.0%	70.0%	100.0%
	実績		所要水準*	
	2016年3月末		2018年以降	
レバレッジ比率	4.79%		3.0%	

* G-SIBsに対する水準の上乗せが現在、国際的に議論されている。(次ページ参照)

より厳しい規制遵守が求められる「G-SIBs」

1. 自己資本比率規制の上乗せ

G-SIBsとは、Global Systemically Important Banksの略であり、破綻すると世界の金融システムに与える影響が大きい銀行のことで、各国の金融監督当局で構成される金融安定理事会(FSB)によって指定されます。バーゼルⅢではG-SIBsに対して、2016年以降段階的に自己資本比率規制のさらなる上乗せ(1.0～3.5%)が義務付けられています。MUFGは、現在のバケットを前提とすれば、2019年までに1.5%の上乗せが必要となります。

バケット5 (3.5% 上乗せ)	該当なし	バケット2 (1.5% 上乗せ)	バンク・オブ・アメリカ(米) クレディ・スイス(スイス) ゴールドマン・サックス(米) 三菱UFJフィナンシャル・グループ(日) モルガン・スタンレー(米)
バケット4 (2.5% 上乗せ)	HSBC(英) JPモルガン・チェース(米)	バケット1 (1.0% 上乗せ)	19行
バケット3 (2.0% 上乗せ)	バークレイズ(英) BNPパリバ(仏) シティグループ(米) ドイチェ・バンク(独)		

2. 総損失吸収力(TLAC)の確保

バーゼルⅢの自己資本に加え、公的資金の注入によらず秩序立った破綻処理を行えるように、資本や一定の劣後性条件を満たす負債(TLAC適格負債)の追加保有が2019年以降求められます。

	2019年以降	2022年以降
リスク・アセット対比	16%	18%
レバレッジ比率分母対比	6%	6.75%

今後の主な課題

以下のような規制の見直しが国際的に議論されています。

1. リスク・アセット計測手法の見直し

■ 規制資本に対する信頼回復、銀行間の比較可能性の改善を目的として、以下の①②が検討されています。

- ① 信用・市場・オペレーショナルの各リスクの計測手法の見直し
- ② 所要自己資本の下限(資本フロア)の見直し

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{リスク・アセット}}$$

各リスクの計測手法の見直し

資本フロアの見直し

2. レバレッジ比率規制の枠組みの見直し

■ 左記のリスク・アセット計算手法の見直しを踏まえた分母(エクスポージャー)の計算手法の見直しや、G-SIBsに対して3%より高い水準の所要レバレッジ比率を課すことが検討されています。

$$\text{レバレッジ比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{エクスポージャー (バランスシート上の総資産 + オフバランスシート資産)}}$$

分母(エクスポージャー)計測手法の見直し

G-SIBsに対するレバレッジ比率規制上乗せ

MUFGの姿勢

金融危機を二度と繰り返さないために、個々の金融機関や金融システム全体の改革、規制強化は必要である一方、新たな規制が、金融市場や実体経済に大きな不確実性をもたらしたり、健全な金融の発展・イノベーションを萎縮させてはなりません。従って、規制導入の影響・効果や規制間の整合性について、グローバルな規制の枠組み

全体を考慮に入れ、慎重に検討していく必要があります。MUFGは、金融機関の基本的な使命である経済成長への貢献を果たせるよう、国際協調のもと、官民が協働して国際的な金融規制の枠組みを構築していくべきだと考え、積極的に意見発信を行っています。

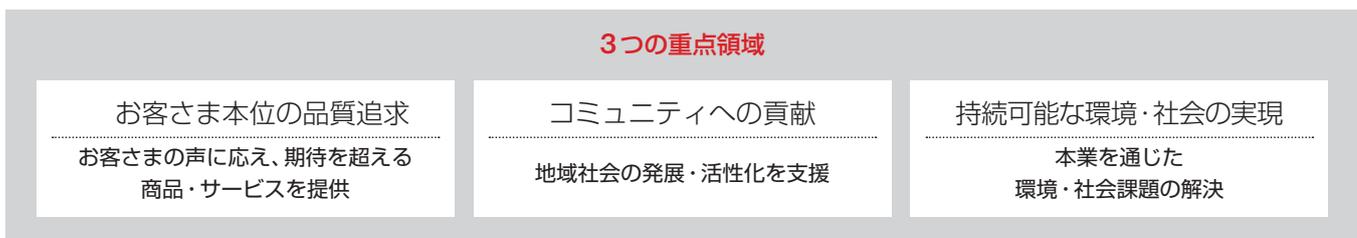
MUFGがめざすCSR

金融機関には、金融システムの安定・維持を図り、社会の健全な成長に貢献するという責任があります。社会の礎として社会的使命を果たすとともに、金融を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献することが、MUFGのめざすCSRです。

※ CSR情報の詳細は、<http://www.muftg.jp/csr/>をご覧ください。

CSR戦略と重点領域

国内外の社会動向の変化や急速に進む企業活動のグローバル化など、金融機関を取り巻く環境は常に変化しています。このような変化に柔軟に対応し、社会の持続的発展に貢献していくため、MUFGとして優先的に取り組む領域として「お客さま本位の品質追求」「コミュニティへの貢献」「持続可能な環境・社会の実現」の3つをCSR重点領域と定め、活動を推進しています。



お客さま本位の品質追求 ~お客さまの期待を超えるために

お客さまから選ばれ、お客さまと永い関係を築くため、お客さまの多様なニーズや、ご意見・ご要望をいち早くとらえ、商品・サービスに反映させる取り組みを継続しています。

お客さまの声に基づく商品・サービスの改善

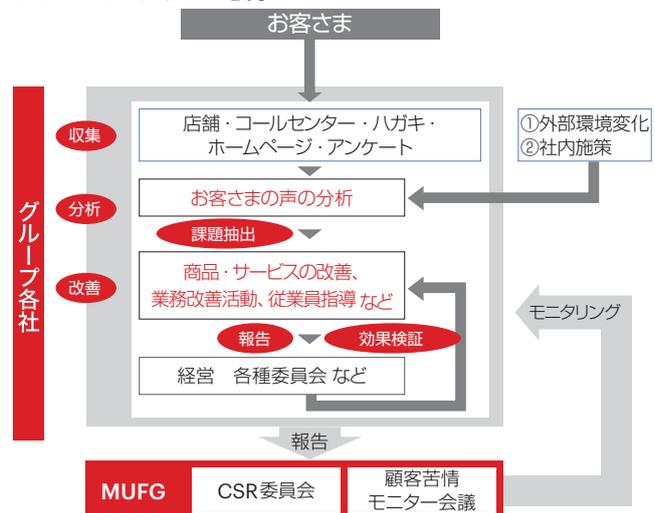
■ モニタリング態勢の構築

三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコムของกลุ่ม各社は、お客さまから寄せられるご意見・ご要望を収集・分析・共有し、商品・サービスの改善を実施しています。

2015年度に、お客さまから寄せられたご意見・ご要望は、5社合計で27.5万件にのびります。

お客さまの声 **27.5万件**

MUFGのモニタリング態勢



お客様の声にお応えし、2015年度は458件の改善につなげることができました。

改善件数

458件

※2015年4月～2016年3月の三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコムとの5社合計

特にご意見・ご要望が多かった改善例

お客様の声

「通帳の『摘要(お客様メモ)』欄に表示している内容が分かりづらい。」



改善内容

ホームページ「よくある問い合わせ(Q&A)・通帳」に、表示に該当する主な取引内容を掲載しました。

三菱東京UFJ銀行

お客様の声

「相続手続き時の必要書類が多く用意するのが大変。」



改善内容

謄本等の一部書類の有効期限を廃止し、手続き時に再度お取り直しいただく必要がなくなりました。

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

すべてのお客様が安心してご利用いただけるMUFGをめざして

今後の高齢化の一層の進展や2016年4月の障害者差別解消法の施行を踏まえ、高齢者・障がい者に配慮した店舗のバリアフリー化、接客・対応、手続の簡素化に努めています。

安心・快適な店舗づくり

- 三菱東京UFJ銀行と三菱UFJ信託銀行は、視覚障がい者用の誘導ブロック設置や自動ドア化、車いすの店内設置等、店舗のバリアフリー化を進めています。ホームページにバリアフリー情報を掲載し、ご来店前に事前に店舗設備が確認できるようになりました。
- 三菱UFJニコスは、テレビ電話を通じて手話オペレーターが手話または筆談で通訳するサービスを開始し、耳や言葉が不自由なお客さまに配慮した接客・対応に努めています。

安心してサービスをご利用いただくために

- 三菱東京UFJ銀行と三菱UFJ信託銀行は、ATM利用が困難な視覚障がいのあるお客さまや、車いすをご利用のお客さまが窓口で振込みをする際の振込手数料をATM振込手数料と同じ金額へ引き下げています。
- グループ各社をご高齢のお客さまを狙った悪質な金融犯罪対策を講じています。三菱UFJモルガン・スタンレー証券と三菱UFJ信託銀行では、ご高齢のお客さまへチラシを手交したり冊子を店頭備置するなど、手口が巧妙化する不審勧誘に対する注意喚起を積極的に行っています。



三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券が作成した冊子

コミュニティへの貢献 ~地域社会の発展を支援する

地域とのつながりを強化し、お客さまのみならず、国内外の地域社会からの信頼と信用の構築に努めることで、MUFGの企業価値向上を図っています。

国内外での活動

■ グローバルボランティア強化月間 MUFG Gives Back

世界各地の従業員が一斉に地域貢献活動を行う取り組みです。東日本大震災の復興で、日本が世界中から受けてきた支援に対する感謝の気持ちを世界の人々に伝える機会として、「MUFG Gives Back」と名付け活動しています。



ニューヨーク(米国)/米州



ヤンゴン(ミャンマー)/
アジア・オセアニア



東京(日本)

35の国・地域で延べ
6,000人以上
の従業員が参加



ロンドン(英国)/欧州



成都(中国)/東アジア

■ 東日本大震災被災地への中長期的な復興支援

官公庁や自治体と連携した金融支援および社会貢献の両面から中長期的な視点で被災地の復興をサポートしています。

復興特区利子補給制度*を活用した三菱東京UFJ銀行
による融資(金融支援)

累計 **277** 億円

(2016年4月末現在)

*復興特区に指定された被災地(227市町村)での復興計画の中核事業への融資に対して国が最大0.7%分の利子を5年間補給する制度

TOMODACHI イニシアチブへの参画
(社会貢献)

被災地と米国の生徒・教職員が交流するTOMODACHI・MUFG国際交流プログラムの運営を通じて子どもたちの心豊かな成長を支援しています。



第4回TOMODACHI・MUFG
国際交流プログラム
(宮城県気仙沼市)

■ 「経済産業省第6回キャリア教育アワード」大企業の部においてMUFGが奨励賞を受賞

MUFGは、職場体験学習や従業員による学校での授業を通じ、「金融」や「経済」の仕組みを学ぶ機会を提供するとともに、子どもたちが将来、社会的に自立し、自分らしい生き方を実現する力を養うことができるよう、プログラムを工夫して活動しています。



職場体験学習
三菱東京UFJ銀行
平塚支店



(読売教育ネットワーク提供)
出前授業
三菱東京UFJ銀行
コーポレート・コミュニケーション部

持続可能な環境・社会の実現 ~環境・社会の課題解決に向けて

環境リスクに配慮した企業の調達支援、ESG(環境・社会・ガバナンス)に配慮した投資運用の推進など、長期的な視点でお客さまと社会の健全な成長につながる取り組みを実施しています。

■再生可能エネルギー事業に関連したプロジェクトファイナンスで世界ランキング2位

MUFGは、豊富な実績とノウハウを活かし、国内外における太陽光・風力・地熱発電などのプロジェクトファイナンスのアレンジや融資を通じて、世界の再生可能エネルギー普及を牽引していきます。

2015年再生可能エネルギー部門におけるプロジェクトファイナンス・リーグテーブル

順位	企業	金額(百万米ドル)	シェア(%)
1	Banco Santander	3,158.5	6.26
2	MUFG	2,639.1	5.46
3	KFW	2,356.2	4.87
4	Sumitomo Mitsui Financial Group	1,884.6	3.90
5	Rabobank	1,881.8	3.86
6	Mizuho Financial	1,560.9	3.23
7	Nord/LB	1,510.2	3.12
8	BNDES	1,461.9	3.02
9	HSBC	1,272.7	2.63
10	ING	1,127.0	2.33

(出所) Bloomberg New Energy Finance

ファイナンスの事例



パシフィコ・エナジー細江メガソーラー発電所
(宮崎県宮崎市)

■赤道原則に基づく環境・社会リスク評価・管理

大規模なインフラ・資源開発などのプロジェクトは、環境や地域社会に負の影響を及ぼすおそれがあります。三菱東京UFJ銀行は、こうした環境・社会への影響を特定・評価する枠組みである赤道原則を採択し、お客さまの環境・社会リスク管理をサポートするとともに、持続可能な社会の実現に貢献しています。赤道原則協会は全世界84行(2016年6月末現在)の採択行で構成されますが、同行は運営委員会メンバー12行の1行として選出されており、国内外で赤道原則の運用や普及に向けた活動を積極的に行っています。



■ESG投資の推進と普及

三菱UFJ信託銀行では、ESGを考慮して厳選した銘柄のファンド設定・運用に力を入れるとともに、非財務情報をベースとした企業評価の拡大を呼びかける活動を推進しています。

また、機関投資家が投資先企業との建設的な対話などを通じて当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことを目的として策定された「日本版スチュワードシップ・コード」の趣旨に賛同し、これを受け入れることを表明しています。

※「日本版スチュワードシップ・コード」への対応方針は、
http://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/stewardship_ja.htmlで開示しています。

持続性評価の流れ



地方創生・地域経済の活性化をめざして

MUFGは、地域課題の解決に取り組むお客さまを資金面からサポートするとともに、行政機関や地域金融機関との連携を通じて、しごとの創生・まちの創生に貢献しています。

地域課題の解決に取り組むお客さまを資金面でサポート

■ MUFG 地方創生ファンド

三菱東京UFJ銀行は、まち・ひと・しごと創生「総合戦略」における4つの基本目標に合致する取り組みを行うお客さまに対し、円滑な設備・運転資金支援と事業実現に向けたアドバイス・助言を行うため、MUFG 地方創生ファンドを設立しました。

募集総額1,000億円を2016年1月より取り扱いを開始し、4月には募集総額2,000億円に増額。40社以上のお客さまにご利用いただいています*1(2016年6月現在)。

*1 ご利用企業さまは、http://www.bk.mufg.jp/houjin/chihouseusei_fund/index.htmlで公表しています。

利用企業のインタビュー

ワシントンホテル株式会社
経理財務部
森 良一 執行役員部長
小澤 充 室長



ワシントンホテルプラザ

中国・アセアンからの旺盛なインバウンド需要により、名古屋地区は慢性的な客室不足、ホテル用地不足に悩んでいました。こうしたなか、名古屋駅前商業ビルの土地建物を取得し、ホテル新設へ活用するプロジェクトを実現できたのは、三菱東京UFJ銀行によるビジネスマッチングや銀行関連会社を通じた不動産紹介等のサポートが大きかったと確信しています。

■ 政府の利子補給制度を活用した融資

三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行が実施した地域活性化に資する利子補給制度を活用した融資は、2015年度41件、総融資額294億円となります。累積件数*2では200件を超え、融資エリアは、日本全国におよびます。

*2 都道府県別累計は、右記地図をご参照ください。

中小企業のお客さまの成長を支えるために

MUFGは、全国に展開する法人営業拠点を中心に、企業のビジネスステージに応じて、さまざまなサービスを提供しています。

● 創業期



「第3回Rise Up Festa」表彰式

～今後成長が期待されるビジネスをサポート

「Rise Up Festa」

新規性・独創性を有する事業や既存の事業領域を超えて新たな事業に取り組む中小企業・成長企業に対し、MUFGのネットワークや経営支援などを最大限活かし、中長期的なビジネスパートナーとして支援していくプログラム。

2016年4月は、成長が期待される4分野「バイオ・ライフサイエンス」「ロボット・先端技術」「情報・ネットサービス」「ソーシャルビジネス」に取り組む企業を対象に、第3回Rise Up Festa 最優秀企業4社・優秀企業7社を表彰し、多様な支援を行っています。

● 成長期



「第13回Business Link 商賈繁盛」の会場風景

● 事業再生

地域活性化に資するサービス提供で、地方自治体をサポート

■ 地域金融機関との協働を通じて～鳥取銀行との協定締結

三菱東京UFJ銀行は、地元企業と強固なネットワークをもつ鳥取銀行と協働で、観光振興・空家対策などの具体的なビジネスプランを策定し、鳥取県での地方創生に取り組んでいます。子育て支援の充実や移住施策に取り組んできた鳥取県では、出生率向上や移住者増加などの成果が現れており、その取り組みをより加速させるとともに、新たな地方創生の形を実現させていきます。



連携協定締結
横浜市(神奈川県)

連携協定締結
愛知県、一宮市、小牧市、尾張旭市、
犬山市、新城市、清須市、半田市

■ 官民一体で～大阪府との協定締結

三菱東京UFJ銀行とアユタヤ銀行は、大阪府内にある企業の海外ビジネス支援や大阪府とタイの経済交流促進をめざし、大阪府と協定を締結。大阪府内企業へのタイ現地での商談会開催、タイの経済・投資環境に関する情報提供など、高付加価値のサービス提供を通じて地域活性化に貢献していきます。
(ほか、11件の連携協定締結 2016年6月現在)

連携協定締結
桑名市(三重県)

■ 地方公共団体フォーラムの開催～名古屋

三菱東京UFJ銀行は、野村総合研究所顧問の増田寛也氏を講師に招き、「地方創生～人口減少社会での地域が果たすべき役割～」をテーマに講演会を実施。東海4県等地方自治体幹部約180名が参加しました。他県成功事例を紹介するなど、地域課題の解決に取り組む地方自治体をサポートしています。
(ほか、大阪府でも開催)

地方公共団体フォーラムの開催
大阪府

連携協定締結
京都府

政府の利子補給制度を活用した融資

都道府県別累計：■ 10件以上 ■ 5～9件 ■ 1～4件

■ キャッシュレス決済環境の整備

三菱UFJニコスは、クレジットカード、銀聯カード、電子マネーなどを1台で取り扱えるクラウド型マルチ決済システム「J-Mups」の地方・観光地への導入を促進しています。外貨建て決済も可能で、観光客・訪日外国人などのさまざまな決済ニーズに対応したサービスの提供により地域の観光振興に貢献しています。



J-Mups

【導入事例】 ・北海道：大沼国定公園周辺の地域 ・三重県：伊勢志摩地域 ・神奈川県：横須賀市 衣笠商店街など

● 成熟期

～円滑な事業資金の供給とビジネス機会を創出

「Business Link 商賈繁盛」

2005年から毎年開催している大規模商談会。2016年2月は、「Act Globally」と「Get Innovation」をテーマにナゴヤドームで「第13回Business Link 商賈繁盛」を開催。約3,400社が参加し、前回の名古屋開催(第9回)比で約2倍の規模となる約8,300件の商談が実施されました。

～事業の円滑な承継のために

三菱東京UFJ銀行は、事業承継提案専門の行員を配置するなど、喫緊の株式買収対応から中長期的な事業承継対策まで、お客さまの現状や経営計画に沿ったアドバイスが可能な体制を整備、事業の円滑な承継をサポートしています。

三菱UFJ信託銀行では、法人の事業承継から個人の資産承継まで幅広くコンサルティングを行っており、「まずは自社の課題を知りたい」というお客さまに「事業経営財務診断(オーナーシップ)」サービスをご利用いただいています。

お借り入れ条件の変更や経営に関するご相談に、迅速かつ丁寧に対応しています。また、必要に応じて、内外の専門家を紹介するなど、さまざまなサポートを行っています。

5年間の主要財務データ

(億円)

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

*1 2014年度以前の自己資本比率に係る各計数については、リスク・アセットの額の内、フロア調整額算定に必要なパーゼル I における住宅ローン債権を中心とした債権の一部で判明したリスクウェイト等の誤りについて、再計算を行った結果を反映しております。

*2 2011年度はパーゼル II の値

*3 年度末の株価に基づく値

2015年度の振り返りと分析

金融・経済環境

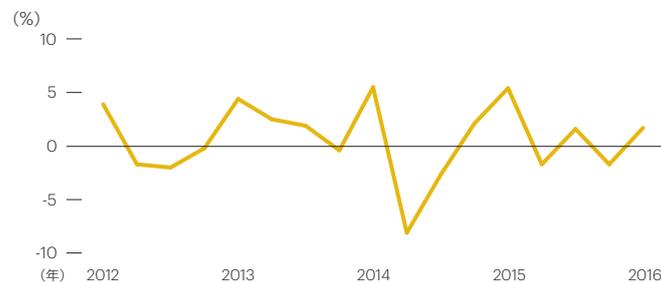
2015年度の金融・経済環境は、世界経済は、先進国を中心に緩やかな回復基調を維持しましたが、中国経済の先行き懸念等を背景に株価が世界的に下落する場面がみられたほか、原油等の資源価格は低迷が続くなど、不透明感の強い展開となりました。米国は、エネルギー産業の不振など一部で弱い動きもみられましたが、雇用環境の着実な改善を受け国内需要を中心に自律的な回復を続けました。欧州は、ギリシャの財政問題や南欧諸国の不良債権問題等を抱えつつも、ユーロ安や原油安等を追い風に持ち直しの動きが続きました。アジアでは、中国が投資抑制の影響で減速を続け、その他のアジア地域でも輸出の不振が景気を下押しする要因となりましたが、インフレ率の低下もあって個人消費はいずれの地域でも概ね底堅さを維持しました。

こうした中、日本経済は、緩やかな回復基調は維持したものの、もたつきが目立つ展開となりました。個人消費は、雇用者所得の増加が下支えとなりましたが、暖冬による購買意欲の低下もあり、総じてみると横ばい圏内の動きを続けました。輸出は、欧米向けは概ね堅調でしたが、中国を始めとした新興国や資源国向けは低調な推移となりました。一方、設備投資については、設備ストックの過剰感が概ね解消するなか、堅調な企業収益を背景に緩やかな増勢を維持しました。

金融情勢に目を転じますと、米国では、雇用情勢の改善等を受けて2015年12月に約9年半ぶりに利上げが行われましたが、ユーロ圏では、2015年12月及び2016年3月に欧州中央銀行の預金金利の引き下げ等を含む追加金融緩和が実施されました。

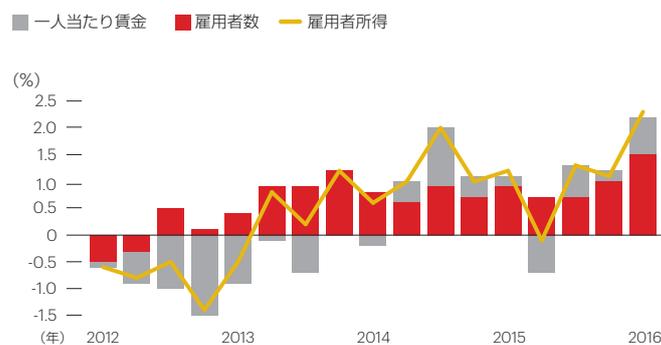
こうした中、日本では、2016年1月に「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」が新たに導入され、長期金利は2015年度の終わりにかけてマイナス圏にまで低下しました。また、世界的なリスク回避の動き等を映じ、年明け以降、株価は下落基調となり、為替相場は円高方向で推移しました。

実質GDP成長率の推移(前期比年率)



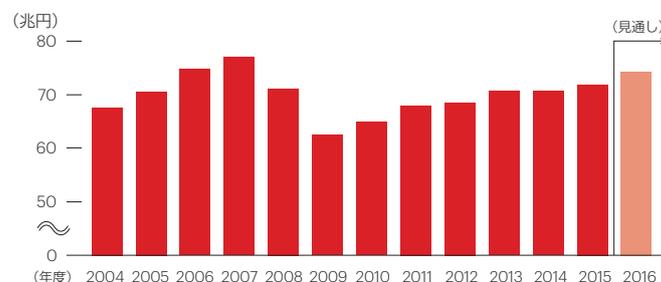
(出所)内閣府統計より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

雇用者所得の推移(前年同期比)



(出所)総務省、厚生労働省統計より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

設備投資(実質GDPベース*、見通し)



* 2005年価格を基準
(出所)内閣府統計より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

連結業績サマリー

連結業務純益

連結業務粗利益は、米州でのグループ協働案件や海外子会社等の海外関連収益が伸長した一方、年明け以降の円高の進行や、国内預貸金収益、外貨ALM収益等の減少を主因として、前年度比858億円減少の4兆1,432億円となりました。

営業費は、海外における規制対応費用の増加等がありましたが、全社的な経費抑制や為替影響により、同11億円増加の2兆5,852億円となった結果、連結業務純益は同870億円減少の1兆5,579億円となりました。

与信関係費用総額

与信関係費用総額は、資源価格の下落等を背景とした個別貸倒引当金の増加を主因として、同935億円増加し2,551億円となりました。

株式等関係損益

株式等関係損益は、株式等売却損益は増加しましたが、大口の株式償却等を主因として、同48億円減少の883億円となりました。

経常利益

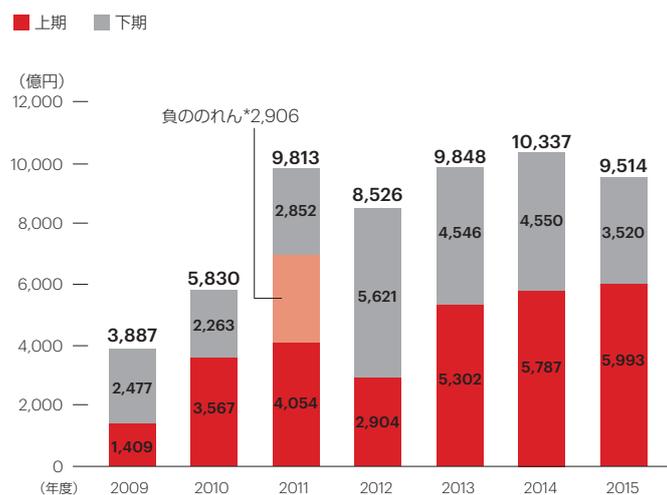
モルガン・スタンレーの業績伸長を主因に持分法による投資損益が2,304億円と同707億円増加しましたが、その他の臨時損益が同589億円悪化したことから、経常利益は同1,735億円減少し1兆5,394億円となりました。

親会社株主純利益

特別損益は、モルガン・スタンレー向け出資に係わる持分変動損失360億円等により407億円の損失を計上しましたが、前年度に米国当局への和解金支払いがあったことから、同575億円改善しました。

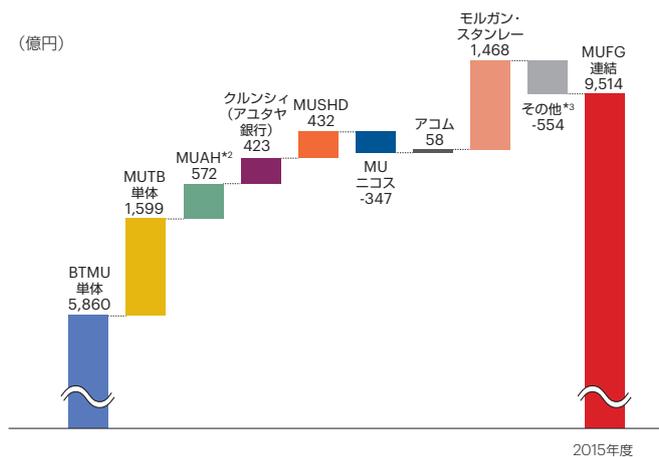
以上の結果、親会社株主純利益は同823億円減少しましたが、業績目標の9,500億円を上回る9,514億円となりました。

親会社株主純利益の推移



* モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれん

親会社株主純利益内訳^{*1}



*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は持分比率勘案後の実績

*2 MUFG Americas Holdings Corporation

*3 子会社からの受取配当金及びグループ内での子会社株式異動に伴う損益の連結消去やその他の費用等

事業本部別の営業純益

受託財産事業本部は国内外での資産管理残高の増加を主因に増益となりましたが、円高や株式相場の低迷、マイナス金利影響等から、リテール、法人、国際、市場事業本部は減益となり、営業純益*1は前年度比1,124億円減少し、1兆5,510億円となりました。

また、海外対顧収益比率*2は36%となりました。

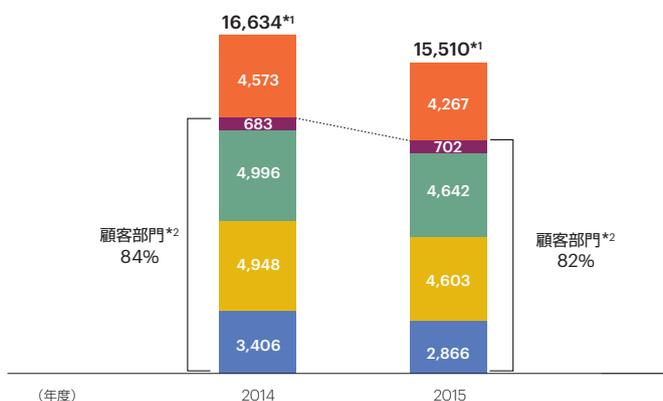
*1 管理ベースの連結業務純益

*2 海外対顧収益比率＝国際÷顧客部門営業純益

事業本部別営業純益

■ リテール ■ 法人 ■ 国際 ■ 受託財産 ■ 市場

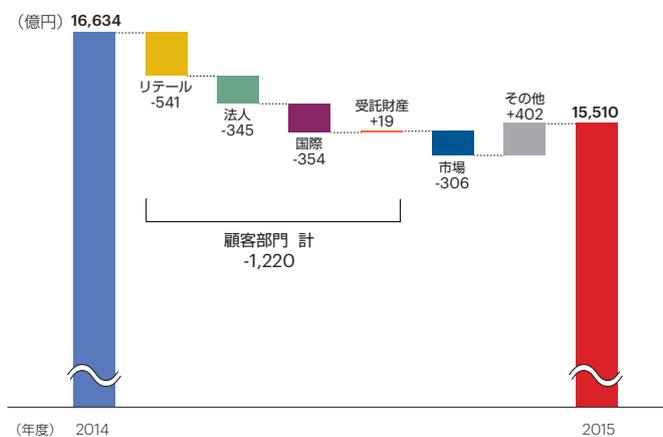
(億円)



*1 本部・その他(2014年度-1,972、2015年度-1,570)を含む

*2 顧客部門の割合＝営業純益全体(*1)に占める顧客部門営業純益の割合

営業純益増減内訳



リテール事業本部

日本郵政グループ3社の上場案件を通じた新たな顧客基盤の獲得やコンシューマーファイナンスの伸長があった一方、相場環境悪化による運用商品販売収益の減少や利鞘縮小による貸出・預金収益の減少を主因として、リテール事業本部の営業純益は同541億円減少の2,866億円となりました。

法人事業本部

大型IPO案件等による証券業務収益の伸長や資本戦略提案を通じた中堅・中小企業向け貸出残高の増加があったものの、前年度収益に貢献した大口M&A案件の反動や継続的な市場金利低下の影響による貸出・預金の資金収益減少を主因として、法人事業本部の営業純益は同345億円減少の4,603億円となりました。

国際事業本部

欧州や米国では事業再編の動きを捉えたM&A関連ビジネスが好調でしたが、中国経済の成長鈍化や世界的な資源価格の下落に加えて、為替の影響もあり、国際事業本部の営業純益は同354億円減少の4,642億円となりました。

受託財産事業本部

厚生年金基金縮小等の影響を、投信管理やグローバル領域の預かり資産拡大等で打ち返し、受託財産事業本部の営業純益は同19億円増加の702億円となりました。

市場事業本部

セールス&トレーディング業務の健闘や投資運用業務での機動的な有価証券運用による実績の積み上げがあった一方、アジアの景気減速や外国為替・株式市場急変等の影響により、市場事業本部の営業純益は同306億円減少の4,267億円となりました。

2015年度の振り返りと分析

連結貸借対照表サマリー

	2016年 3月末	2015年 3月末	2015年 3月末比 [増減率]
(億円)			
資産の部合計	2,983,028	2,861,497	121,531 [+4.2%]
貸出金(銀行勘定+信託勘定)	1,139,068	1,094,807	44,261
貸出金(銀行勘定)	1,137,563	1,093,683	43,879
うち国内法人貸出*1,2	438,044	424,567	13,476
うち住宅ローン*1	155,707	158,791	(3,083)
うち海外貸出*3	430,454	417,017	13,437
有価証券	699,938	735,381	(35,443)
うち国内株式	55,735	63,236	(7,501)
うち日本国債	283,571	352,106	(68,535)
うち外国債券	278,837	235,715	43,121
負債の部合計	2,809,161	2,688,622	120,538 [+4.4%]
預金	1,609,650	1,533,574	76,076
うち2行合算	1,453,319	1,373,323	79,996
うち個人預金(国内店)	710,686	704,151	6,534
うち法人預金その他(国内店)	527,823	474,491	53,331
うち海外支店	210,624	189,583	21,040
純資産の部合計	173,867	172,875	992 [+0.5%]
株主資本合計	118,558	113,286	5,271
うち利益剰余金	85,875	78,604	7,271
その他の包括利益累計額合計	36,021	39,892	(3,871)
うちその他有価証券評価差額金	24,866	28,350	(3,484)
うち為替換算調整勘定	7,914	9,515	(1,601)

*1 銀行勘定+信託勘定

*2 政府等向け貸出除き

*3 海外支店+ MUAH+クルンシィ(アユタヤ銀行)+ BTMU中国+ BTMUオランダ+ BTMUカナダ+ BTMUマレーシア

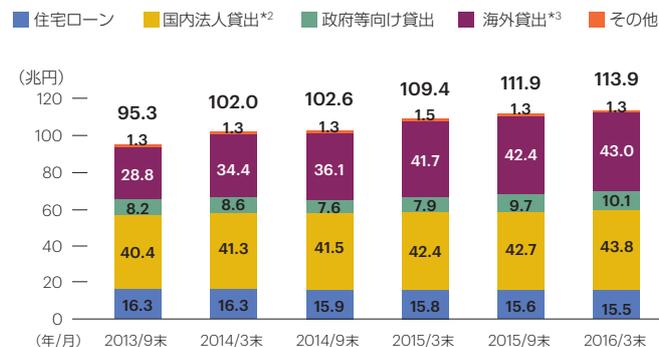
純資産

株主資本は、配当支払(2,513億円)や自己株式取得(2,000億円)等により減少するも、利益剰余金の増加等により、2015年3月末比5,271億円増加し、11兆8,558億円となりました。その他の包括利益累計額は、その他有価証券評価差額金や為替換算調整勘定の減少を主因に同3,871億円減少し、3兆6,021億円となりました。

貸出金

国内法人貸出及び海外貸出の増加を主因に、同4兆4,261億円増加し、113兆9,068億円となりました。

貸出金(未残)*1



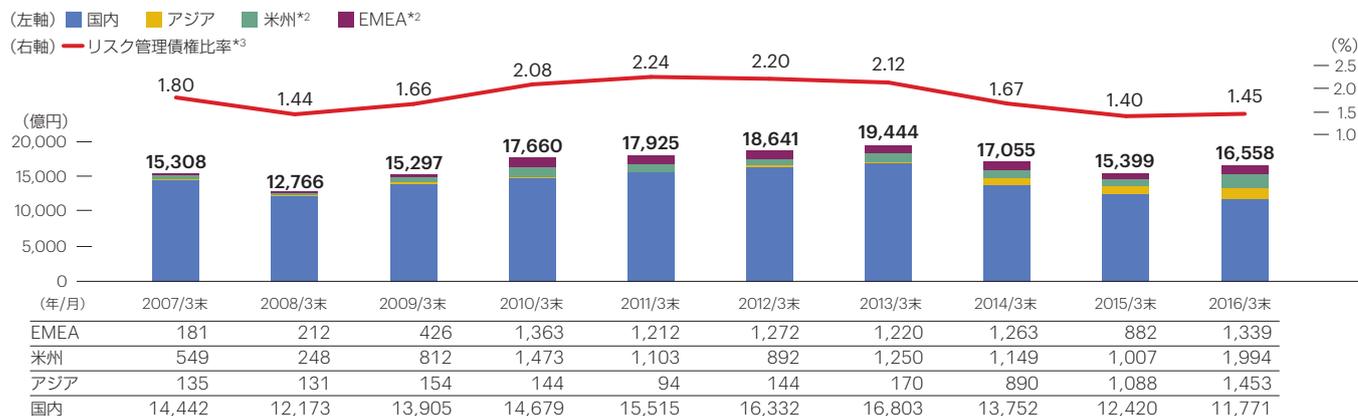
*1 銀行勘定+信託勘定

*2 政府等向け貸出除き

*3 海外支店+ MUAH+クルンシィ(アユタヤ銀行)+ BTMU中国+ BTMUオランダ+ BTMUカナダ+ BTMUマレーシア

リスク管理債権残高は、国内が減少基調である一方、海外は米州を中心に増加しました。この結果、リスク管理債権比率は同0.04%上昇し1.45%となりました。

リスク管理債権合計*1



*1 銀行法に基づくリスク管理債権。地域は債務者の所在地による区分

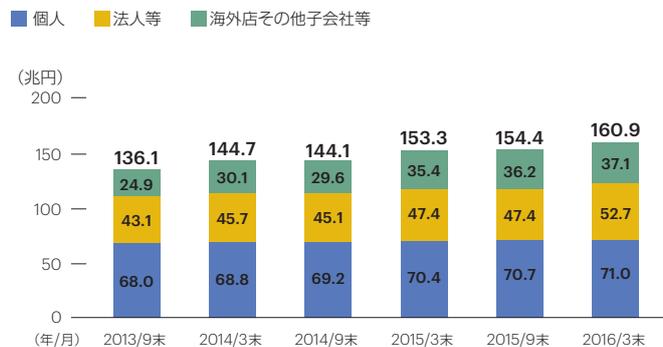
*2 EMEA(欧州、中近東他)、米州の2012/3末以前は、その他、アメリカとして開示した計数を表示

*3 リスク管理債権合計÷貸出金残高(銀行勘定、未残)

預金

法人等預金の増加を主因に、同7兆6,076億円増加し、160兆9,650億円となりました。

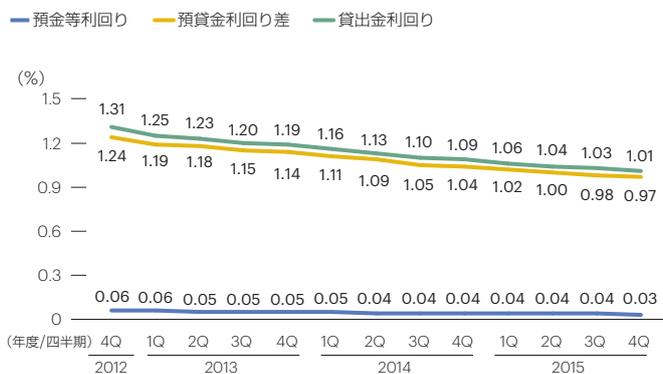
預金(末残)



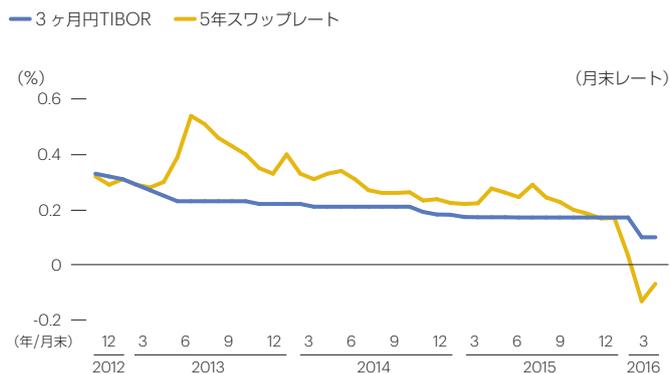
国内預貸金利回り

国内預貸金利回り差(政府等向け貸出除き)は、市場金利低下の影響を受けた貸出金利回り低下により、2014年度第4四半期対比0.07%縮小しました。

国内預貸金利回りの推移(政府等向け貸出除き)



(ご参考)市場金利の推移



(出所) Bloomberg

有価証券

外国債券が増加したものの、国債及び国内株式が減少したことから、2015年3月末比3兆5,443億円減少し、69兆9,938億円となりました。

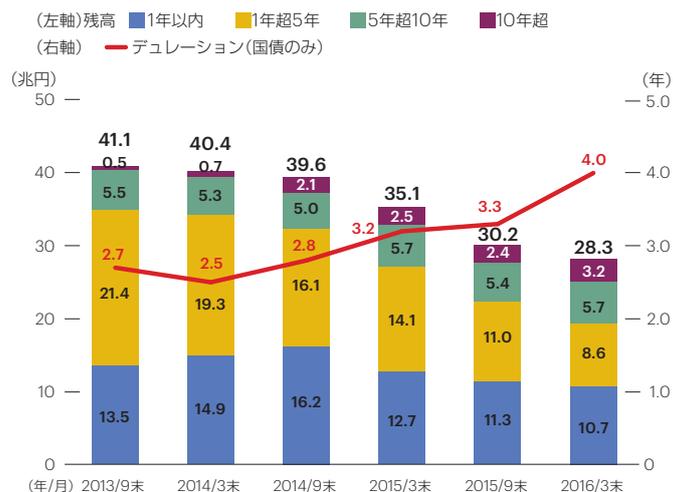
その他有価証券の評価損益は、国内株式の減少を主因として、同6,479億円減少の3兆4,852億円の評価益となっています。

国債の残存期間別残高は、マイナス金利影響等により5年以下の債券が減少した一方、5年超の債券が増加しました。デュレーションは4.0年と長期化しました。

その他有価証券(時価あり)の内訳

	残高		評価損益	
	2016年3月末	2015年3月末比	2016年3月末	2015年3月末比
合計	655,184	(38,177)	34,852	(6,479)
国内株式	48,732	(8,481)	22,054	(7,245)
国内債券	303,224	(61,977)	7,182	3,918
うち国債	272,559	(68,284)	6,319	3,584
その他	303,227	32,281	5,616	(3,151)
外国株式	1,490	(423)	238	(346)
外国債券	266,504	40,854	5,109	(863)
その他	35,232	(8,149)	268	(1,941)

国債の残存期間別残高(2行合算)*



* その他有価証券及び満期保有目的の国債(デュレーションはその他有価証券のみ)

2015年度の振り返りと分析

自己資本

	2016年 3月末	2015年 9月末	2015年 9月末比
普通株式等 Tier1比率	11.63%	11.23%	0.40%
Tier1比率	13.24%	12.73%	0.50%
総自己資本比率	16.01%	15.69%	0.31%

Tier1資本	148,392	142,541	5,851
普通株式等 Tier1資本	130,398	125,719	4,679
うち利益剰余金	85,875	83,580	2,295
うちその他の包括利益累計額	21,612	13,562	8,050
うち調整項目の額(のれん等)	(11,004)	(6,933)	(4,071)
その他 Tier1資本	17,994	16,822	1,171
うち優先出資証券・劣後債務	15,445	12,602	2,842
うち為替換算調整勘定	3,165	5,884	(2,719)
Tier2資本	31,025	33,086	(2,061)
うち劣後債務	20,605	21,104	(498)
うちその他有価証券含み益	6,338	8,383	(2,045)
総自己資本 (Tier1資本+ Tier2資本)	179,418	175,628	3,789

リスクアセット	1,120,643	1,119,253	1,390
信用リスク	953,723	952,740	982
マーケットリスク	21,987	19,891	2,095
オペレーショナルリスク	65,811	66,354	(542)
フロア調整	79,121	80,266	(1,144)

* 2015年9月末の自己資本比率に係る各計数については、リスク・アセットの額の内、フロア調整額算定に必要なパーセル I における住宅ローン債権を中心とした債権の一部で判明したリスクウェイト等の誤りについて、再計算を行った結果を反映しています。

自己資本額

利益剰余金の増加、その他の包括利益累計額の増加及び劣後債務の調達を主因として、普通株式等 Tier1資本は2015年9月末比4,679億円、総自己資本は同3,789億円それぞれ増加しました。

リスクアセット

貸出残高が増加する一方、保有株式残高の減少や円高の影響により、ほぼ横ばいとなりました。

自己資本比率

普通株式等 Tier1比率は11.63%、Tier1比率は13.24%、総自己資本比率は16.01%となりました。

なお、2019年3月末に適用される規制に基づく普通株式等 Tier1比率の試算値は12.1%となっています。

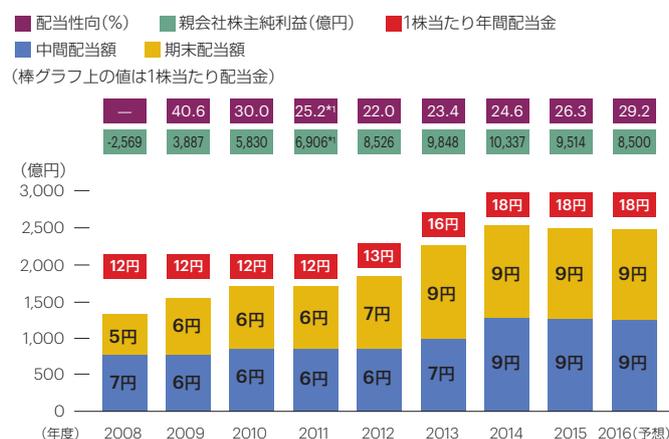
株主還元

MUFGは、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題と位置付け、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的、持続的な増加をめざすことを基本方針としています。

普通株式の2015年度期末配当は、1株につき9円、年間では中間配当金9円と合計で18円となり、前年度実績である18円と同額となります。

また、株主還元の充実、資本効率の向上及び機動的な資本政策の遂行を可能とするために、2015年5月及び11月にそれぞれ約1,000億円の自己株式取得を実施しました。

配当の実績・予想



*1 2011年度はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く

自己株式取得の概要

2015年5月

取得した株式の種類	当社普通株式
取得価額の総額	99,999,972,728円
取得した株式の総数	111,151,800株
取得期間	2015年5月18日～2015年6月16日 (約定ベース)

2015年11月

取得した株式の種類	当社普通株式
取得価額の総額	99,999,982,169円
取得した株式の総数	121,703,700株
取得期間	2015年11月16日～2015年12月8日 (約定ベース)

(ご参考)2016年3月31日現在

発行済株式数(普通株式、自己株式を含む): 14,168,853,820株
自己株式数: 378,088,933株

資源関連与信

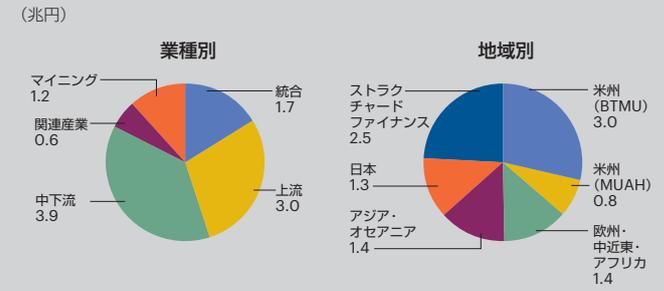
与信残高*1

2016年3月末の石油・ガス・鉱物等の資源関連与信残高は10.4兆円(コミットメントラインの空枠を除く実残は6.2兆円)、輸出信用機関(ECA)等の担保や保証控除後のネット残高では6.9兆円となりました。

与信残高、担保・保証



業種別・地域別の残高内訳



不良債権*2・保全・引当の状況

資源関連の与信残高のうち、9割以上が正常先(金融検査マニュアルに定められる債務者区分のうち、業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者)向け、6割以上が投資適格相当です。

不良債権の発生状況を検証すると、信用力の悪化が顕在化した業種は、石油・ガス関連の上流事業が中心であり、地域別では米州が大半を占めています。また、マイニングについて、アジア・オセアニアやストラクチャードファイナンスでも不良債権が発生しています。不良債権の総額は約1,200億円で、そのうち約9割は、担保や保証、引当金で保全済みです。

不良債権の状況

(10億円)

	全体	米州 (BTMU)	米州 (MUAH)	欧州	アジア・オセアニア	日本	ストラクチャードファイナンス
統合(上流・下流事業の一貫統合)							
与信残高	1,690	523	0	542	626	0	0
うち貸出残高	1,011	274	0	246	491	0	0
うち不良債権残高	0	0	0	0	0	0	0
上流(石油・ガスの探鉱・開発・生産等)							
与信残高	2,984	637	683	201	192	138	1,133
うち貸出残高	1,591	97	347	34	136	121	855
うち不良債権残高	99	A 15	62	0	0	0	B 22
中下流・関連産業(備蓄・輸送・精製・販売・関連サービス等)							
与信残高	4,555	1,353	120	331	437	1,118	1,195
うち貸出残高	2,271	258	30	106	380	657	840
うち不良債権残高	1	0	0	0	0	1	0
マイニング(石油・ガス以外の鉱物関連)							
与信残高	1,175	478	0	373	180	0	143
うち貸出残高	613	283	0	123	95	0	113
うち不良債権残高	20	0	0	0	C 15	0	D 6

担保・保証・引当

(10億円)

	上流		マイニング		不良債権残高合計
	A 米州 (BTMU)	米州 (MUAH)	B ストラクチャードファイナンス	C アジア・オセアニア	
与信残高①	637	683	1,133	180	143
担保保証額②	121	540	408	44	46
非保全額③(①-②)	517	144	725	136	98
不良債権残高④	15	62	22	15	6
担保保証額⑤	0	42	19	0	0
引当金⑥	8	20	3	11	3
非保全・未引当額⑦(④-⑤-⑥)	7	0	0	4	3
非保全・未引当額合計					14

*1 コミットメントライン空枠含む、市場性と信除く
(注)本ページ計数は全て管理計数

*2 銀行法に基づくリスク管理債権、ただし海外子会社については当該子会社の不良債権計上基準による

連結財務諸表等

連結貸借対照表

(百万円)

	2015年度末	2014年度末
資産の部		
現金預け金	49,158,293	40,488,318
コールローン及び買入手形	660,015	604,625
買現先勘定	7,466,633	7,342,335
債券貸借取引支払保証金	6,041,983	4,633,544
買入金銭債権	4,733,393	4,570,712
特定取引資産	20,460,863	20,810,617
金銭の信託	679,678	700,218
有価証券	69,993,869	73,538,191
貸出金	113,756,325	109,368,340
外国為替	1,792,888	2,187,311
その他資産	12,255,764	10,119,936
有形固定資産	1,362,044	1,352,727
建物	349,761	333,430
土地	730,130	744,416
リース資産	10,856	11,181
建設仮勘定	38,494	35,774
その他の有形固定資産	232,801	227,924
無形固定資産	1,254,727	1,297,277
ソフトウェア	570,884	552,345
のれん	278,628	309,119
リース資産	648	730
その他の無形固定資産	404,566	435,082
退職給付に係る資産	377,955	504,761
繰延税金資産	125,739	114,919
支払承諾見返	9,240,310	9,511,714
貸倒引当金	(1,057,585)	(995,784)
資産の部合計	298,302,898	286,149,768

(百万円)

	2015年度末	2014年度末
負債の部		
預金	160,965,056	153,357,410
譲渡性預金	11,591,578	16,073,850
コールマネー及び売渡手形	1,360,238	3,600,104
売現先勘定	23,515,240	21,899,506
債券貸借取引受入担保金	4,710,407	8,205,350
コマーシャル・ペーパー	2,292,282	2,179,634
特定取引負債	17,251,302	15,521,917
借入金	12,482,277	13,866,196
外国為替	2,054,937	1,496,476
短期社債	752,492	789,512
社債	9,190,542	8,141,713
信託勘定借	13,296,033	3,183,295
その他負債	10,834,564	9,530,371
賞与引当金	90,219	90,360
役員賞与引当金	396	454
退職給付に係る負債	62,791	62,121
役員退職慰労引当金	1,113	1,086
ポイント引当金	15,971	15,375
偶発損失引当金	210,087	204,790
特別法上の引当金	4,232	3,771
繰延税金負債	866,815	988,550
再評価に係る繰延税金負債	127,237	138,669
支払承諾	9,240,310	9,511,714
負債の部合計	280,916,129	268,862,234
純資産の部		
資本金	2,141,513	2,141,513
資本剰余金	1,425,637	1,428,403
利益剰余金	8,587,578	7,860,410
自己株式	(298,922)	(101,661)
株主資本合計	11,855,806	11,328,666
その他有価証券評価差額金	2,486,627	2,835,091
繰延ヘッジ損益	337,297	83,194
土地再評価差額金	176,364	172,350
為替換算調整勘定	791,401	951,547
退職給付に係る調整累計額	(189,526)	(52,909)
その他の包括利益累計額合計	3,602,163	3,989,274
新株予約権	8,260	8,271
非支配株主持分	1,920,538	1,961,322
純資産の部合計	17,386,769	17,287,533
負債及び純資産の部合計	298,302,898	286,149,768

連結損益状況

(百万円)

	2015年度	2014年度
連結業務粗利益	4,143,202	4,229,501
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	4,143,202	4,229,030
資金利益	2,113,564	2,181,637
信託報酬	117,046	111,916
うち与信関係費用(信託勘定)	0	471
役務取引等利益	1,320,554	1,308,604
特定取引利益	306,354	352,950
その他業務利益	285,682	274,393
うち国債等債券関係損益	132,928	115,162
営業費	2,585,279	2,584,104
うちのれん償却額	16,931	17,787
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、 信託勘定・のれん償却前)	1,574,853	1,662,713
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、 信託勘定償却前)	1,557,922	1,644,925
一般貸倒引当金繰入額(繰入)	175,712	(86,849)
連結業務純益*1	1,733,635	1,558,547
臨時損益(費用)	(194,148)	154,454
与信関係費用	(491,503)	(141,486)
貸出金償却	(143,946)	(144,845)
個別貸倒引当金繰入額	(305,131)	17,700
その他の与信関係費用	(42,425)	(14,342)
貸倒引当金戻入益	—	—
偶発損失引当金戻入益(与信関連)	—	1,504
償却債権取立益	60,645	64,735
株式等関係損益	88,306	93,109
株式等売却益	145,347	114,477
株式等売却損	(31,656)	(16,532)
株式等償却	(25,384)	(4,836)
持分法による投資損益	230,415	159,637
その他の臨時損益	(82,012)	(23,045)
経常利益	1,539,486	1,713,001
特別損益	(40,717)	(98,244)
うち持分変動損益	(36,013)	(23,648)
うち和解金	—	(37,097)
税金等調整前当期純利益	1,498,769	1,614,757
法人税、住民税及び事業税	424,814	421,941
法人税等調整額	35,389	45,845
法人税等合計	460,204	467,786
当期純利益	1,038,565	1,146,970
非支配株主に帰属する当期純利益	87,162	113,211
親会社株主に帰属する当期純利益	951,402	1,033,759

*1 連結業務純益＝子銀行単体業務純益＋その他連結会社粗利益－その他連結会社営業経費
 －その他連結会社一般貸倒引当金繰入額－のれんの償却費用(経常)
 －内部取引

(参考)

	2015年度	2014年度
与信関係費用総額(費用)*2	(255,145)	(161,624)

*2 与信関係費用総額＝与信関係費用(信託勘定)＋一般貸倒引当金繰入額＋与信関係費用
 (臨時損益)＋貸倒引当金戻入益＋偶発損失引当金戻入益(与信関連)
 ＋償却債権取立益

連結包括利益計算書

(百万円)

	2015年度	2014年度
当期純利益	1,038,565	1,146,970
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(346,220)	1,595,505
繰延ヘッジ損益	252,671	77,367
土地再評価差額金	7,055	14,149
為替換算調整勘定	(214,273)	442,466
退職給付に係る調整額	(141,896)	27,880
持分法適用会社に対する持分相当額	24,759	150,891
その他の包括利益合計	(417,903)	2,308,260
包括利益	620,662	3,455,231
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	556,163	3,313,220
非支配株主に係る包括利益	64,498	142,011

連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

(百万円)

2015年度	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	2,141,513	1,428,403	7,860,410	(101,661)	11,328,666	2,835,091	83,194
当期変動額							
剰余金の配当			(251,392)		(251,392)		
親会社株主に帰属する当期純利益			951,402		951,402		
自己株式の取得				(200,077)	(200,077)		
自己株式の処分		(1,182)		2,815	1,633		
土地再評価差額金の取崩			3,042		3,042		
持分法の適用範囲の変動			24,394		24,394		
連結子会社持分の増減		(1,584)			(1,584)		
在外関連会社による子会社持分の追加取得			(278)		(278)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(348,464)	254,103
当期変動額合計		(2,766)	727,168	(197,261)	527,140	(348,464)	254,103
当期末残高	2,141,513	1,425,637	8,587,578	(298,922)	11,855,806	2,486,627	337,297

(百万円)

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	172,350	951,547	(52,909)	3,989,274	8,271	1,961,322	17,287,533
当期変動額							
剰余金の配当							(251,392)
親会社株主に帰属する当期純利益							951,402
自己株式の取得							(200,077)
自己株式の処分							1,633
土地再評価差額金の取崩							3,042
持分法の適用範囲の変動							24,394
連結子会社持分の増減							(1,584)
在外関連会社による子会社持分の追加取得							(278)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,013	(160,146)	(136,616)	(387,110)	(10)	(40,783)	(427,904)
当期変動額合計	4,013	(160,146)	(136,616)	(387,110)	(10)	(40,783)	99,236
当期末残高	176,364	791,401	(189,526)	3,602,163	8,260	1,920,538	17,386,769

(百万円)

2014年度	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	2,140,488	2,174,384	7,033,125	(1,699)	11,346,299	1,218,397	8,295
会計方針の変更による累積的影響額		(346,454)	57,909		(288,545)		
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,140,488	1,827,929	7,091,035	(1,699)	11,057,754	1,218,397	8,295
当期変動額							
新株の発行(新株予約権の行使)	1,024	1,023			2,048		
剰余金の配当			(263,959)		(263,959)		
親会社株主に帰属する当期純利益			1,033,759		1,033,759		
自己株式の取得				(490,045)	(490,045)		
自己株式の処分		68		82	150		
自己株式の消却		(390,000)		390,000	—		
土地再評価差額金の取崩			(424)		(424)		
連結子会社持分の増減		(10,617)			(10,617)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						1,616,693	74,898
当期変動額合計	1,024	(399,526)	769,374	(99,962)	270,911	1,616,693	74,898
当期末残高	2,141,513	1,428,403	7,860,410	(101,661)	11,328,666	2,835,091	83,194

(百万円)

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	157,776	407,229	(81,937)	1,709,760	8,732	2,048,101	15,112,895
会計方針の変更による累積的影響額		(219)	(152)	(371)		(14,360)	(303,277)
会計方針の変更を反映した当期首残高	157,776	407,010	(82,090)	1,709,388	8,732	2,033,741	14,809,617
当期変動額							
新株の発行(新株予約権の行使)							2,048
剰余金の配当							(263,959)
親会社株主に帰属する当期純利益							1,033,759
自己株式の取得							(490,045)
自己株式の処分							150
自己株式の消却							—
土地再評価差額金の取崩							(424)
連結子会社持分の増減							(10,617)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	14,574	544,537	29,180	2,279,885	(461)	(72,419)	2,207,004
当期変動額合計	14,574	544,537	29,180	2,279,885	(461)	(72,419)	2,477,916
当期末残高	172,350	951,547	(52,909)	3,989,274	8,271	1,961,322	17,287,533

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2015年度	2014年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	1,498,769	1,614,757
減価償却費	298,527	300,163
減損損失	13,415	11,487
のれん償却額	16,931	17,787
持分法による投資損益(利益)	(230,415)	(159,637)
貸倒引当金の増減額(減少)	71,084	46,037
賞与引当金の増減額(減少)	955	10,321
役員賞与引当金の増減額(減少)	(58)	(172)
退職給付に係る資産の増減額(増加)	(88,908)	(62,696)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(2,255)	(1,601)
役員退職慰労引当金の増減額(減少)	27	(115)
ポイント引当金の増減額(減少)	1,313	969
偶発損失引当金の増減額(減少)	5,572	(43,807)
資金運用収益	(2,769,248)	(2,806,238)
資金調達費用	655,735	624,743
有価証券関係損益(利益)	(221,235)	(208,271)
金銭の信託の運用損益(運用益)	(10,689)	639
為替差損益(利益)	1,439,205	(1,213,235)
固定資産処分損益(利益)	(9,171)	4,926
特定取引資産の純増減(増加)	49,544	(1,337,542)
特定取引負債の純増減(減少)	1,980,093	1,181,142
約定済未決済特定取引調整額	(821,034)	889,029
貸出金の純増減(増加)	(4,990,628)	(5,909,031)
預金の純増減(減少)	7,888,704	6,793,900
譲渡性預金の純増減(減少)	(4,482,406)	488,549
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(減少)	(1,362,550)	3,247,294
預け金(現金同等物を除く)の純増減(増加)	80,699	(13,003,581)
コールローン等の純増減(増加)	(633,599)	261,206
債券貸借取引支払保証金の純増減(増加)	(1,438,094)	(370,559)
コールマネー等の純増減(減少)	(435,883)	(350,881)
コマーシャル・ペーパーの純増減(減少)	119,203	667,730
債券貸借取引受入担保金の純増減(減少)	(3,446,893)	2,657,417
外国為替(資産)の純増減(増加)	380,193	(137,770)
外国為替(負債)の純増減(減少)	544,080	375,867
短期社債(負債)の純増減(減少)	(37,019)	353,597
普通社債発行及び償還による増減(減少)	649,951	906,637
信託勘定借の純増減(減少)	10,112,737	1,238,144
資金運用による収入	2,897,378	2,917,319
資金調達による支出	(654,026)	(636,368)
その他	175,151	(26,303)
小計	7,245,155	(1,658,147)
法人税等の支払額	(537,036)	(463,446)
法人税等の還付額	46,308	25,845
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,754,428	(2,095,748)

(百万円)

	2015年度	2014年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	(86,422,400)	(138,305,190)
有価証券の売却による収入	60,274,528	110,348,143
有価証券の償還による収入	28,452,434	34,682,841
金銭の信託の増加による支出	(641,740)	(479,026)
金銭の信託の減少による収入	672,854	576,140
有形固定資産の取得による支出	(116,931)	(176,368)
無形固定資産の取得による支出	(231,615)	(223,581)
有形固定資産の売却による収入	35,494	12,393
無形固定資産の売却による収入	166	19
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	—	(1,015)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の 取得による収入	218,639	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の 売却による収入	—	67,952
その他	(1,221)	(619)
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,240,209	6,501,689
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入れによる収入	38,000	55,000
劣後特約付借入金の返済による支出	(92,500)	(74,800)
劣後特約付社債及び新株予約権付 社債の発行による収入	793,218	190,000
劣後特約付社債及び新株予約権付 社債の償還による支出	(294,460)	(284,324)
非支配株主からの払込みによる収入	1,081	2,949
優先株式等の償還等による支出	—	(137,400)
配当金の支払額	(251,497)	(263,978)
非支配株主への配当金の支払額	(94,825)	(106,964)
非支配株主への払戻による支出	—	(17,602)
自己株式の取得による支出	(200,053)	(490,044)
自己株式の売却による収入	1	2
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	(4,572)	(29,463)
その他	3	4
財務活動によるキャッシュ・フロー	(105,602)	(1,156,621)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(115,214)	252,797
現金及び現金同等物の増減額(減少)	8,773,820	3,502,117
現金及び現金同等物の期首残高	9,990,035	6,487,918
現金及び現金同等物の期末残高	18,763,856	9,990,035

主な関係会社

(2016年7月1日現在)

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

持株会社

三菱UFJフィナンシャル・グループ

銀行

- 三菱東京UFJ銀行

信託銀行

- 三菱UFJ信託銀行
- 日本マスタートラスト信託銀行

証券

- 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
- 三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券
- カブドットコム証券
- モルガン・スタンレーMUFG証券

カード・コンシューマーファイナンス・割賦販売斡旋

- 三菱UFJニコス
- アコム
- ジャックス
- ジャルカード

リース

- 三菱UFJリース
- 東銀リース

海外

- クルンシィ(アユタヤ銀行)(銀行)
- 米州MUFGホールディングスコーポレーション(銀行持株会社)
- ピーティー・ユー・ファイナンス・インドネシア(コンシューマーファイナンス・リース)
- ピーティー・BTMU・ビーアールアイ・ファイナンス(コンシューマーファイナンス・リース)
- BTMUキャピタル・コーポレーション(リース)
- BTMUリーシング・アンド・ファイナンス(リース)
- 三菱UFJトラストインターナショナル(証券)
- 三菱UFJファンドサービス(ファンド管理持株会社)
- MUFGキャピタル・アナリティクス(ファンド管理)
- ルクセンブルク三菱UFJインベスターサービス銀行(銀行)
- 三菱UFJアセット・マネジメント(UK)(資産運用)

資産運用

- 三菱UFJ国際投信
- エム・ユー投資顧問

ベンチャーキャピタル

- 三菱UFJキャピタル
- 丸の内キャピタル

ファクタリング・債権回収

- 三菱UFJファクター
- エム・ユー・フロンティア債権回収

調査・コンサルティング

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

不動産仲介

- 三菱UFJ不動産販売

ソフト開発・情報処理

- 三菱総研DCS

ネット銀行・地方銀行

- じぶん銀行
- 中京銀行

- 三菱UFJ・ベイリー・ギフォード・アセット・マネジメント・リミテッド(投資顧問)
- MUFGセキュリティーズEMEA(証券)
- MUFGセキュリティーズアメリカ(証券)
- MUFGセキュリティーズアジア(証券持株会社)
- MUFGセキュリティーズアジア(シンガポール)(証券)
- 三菱UFJウェルスマネジメント銀行(スイス)(銀行・証券)
- ヴィエティンバンク(銀行)
- セキュリティバンク(銀行)
- 大新金融集團有限公司(銀行持株会社)
- アバディーン・アセット・マネジメント・ピーエルシー(資産運用持株会社)
- エーエムピー・キャピタル・ホールディングス・リミテッド(資産運用持株会社)

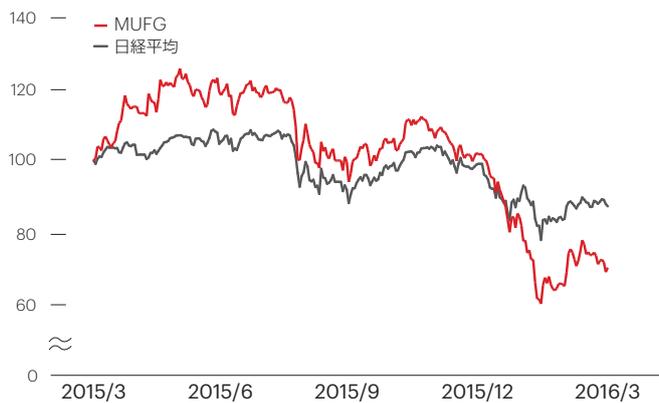
会社概要

(2016年3月31日現在)



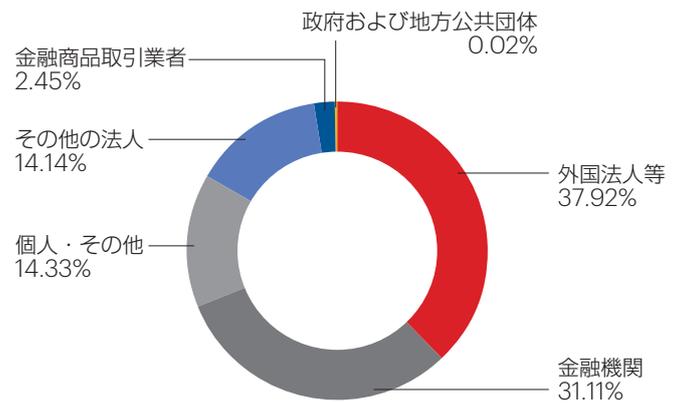
名 称	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
本店所在地	東京都千代田区丸の内二丁目7番1号
設 立	2001年4月2日
資 本 金	2兆1,415億円
発行済株式総数	14,168,853,820株
上場証券取引所	東京、名古屋、ニューヨーク
証 券 コ ー ド	8306 (東京証券取引所、名古屋証券取引所)、 MTU (ニューヨーク証券取引所)
株 主 数	782,622名

株価推移* 東京証券取引所



* MUFGと日経平均の値は、2015年3月末日の終値を100としています。

所有者別株式分布状況*



* 構成比率は、小数点第3位以下を切り捨て、自己株式・単元未満株式を除く。

Webサイト

当社の詳細は Web サイトでご覧になれます。



MUFG について

<http://www.mufg.jp/> (日本語)
<http://www.mufg.jp/english/> (英語)

IR 資料室

<http://www.mufg.jp/ir/> (日本語)
<http://www.mufg.jp/english/ir/> (英語)

CSR- 社会とともに

<http://www.mufg.jp/csr/> (日本語)
<http://www.mufg.jp/english/csr/> (英語)

アンケート

「MUFG Report 2016 統合報告書」に関するご意見をお寄せください。
 URL : <http://www.mufg.jp/ir/disclosure/>

本誌はFSC® 認証紙、および植物油インキを使用しています。



