



# MUFG Report 2019

ディスクロージャー誌 2019 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 2019 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)<sup>\*1</sup>が提示するフレームワークを参考にし、当社のビジネスモデルを冒頭の「Who We Are」で提示するとともに、持続的な価値創造の仕組みを「価値を創造する力」「価値創造における重要課題」「価値を支える力」において統合的に説明しています。なお、詳細な財務データ等につきましては、「MUFG Report 2019 資料編」をご覧ください。また、ESG課題への取り組みの詳細情報はホームページの「企業の社会的責任」に掲載しています。

\*1 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

P.1

- P. 1 経営ビジョン
- P. 2 MUFGの価値創造プロセス
- P. 4 MUFGの歴史
- P. 6 財務ハイライト
- P. 8 ESGハイライト

## マネジメントメッセージ

P.10

- P. 10 CEOメッセージ
- P. 22 社外取締役インタビュー
- P. 26 CFOメッセージ

## 価値を創造する力

### —事業の概況

P.36

- P. 38 法人・リテール事業本部
- P. 42 コーポレートバンキング事業本部
- P. 46 グローバルCIB事業本部
- P. 50 グローバルコマーシャルバンキング事業本部
- P. 54 受託財産事業本部
- P. 58 市場事業本部
- P. 62 デジタル領域における取り組み

### 本資料における表記の定義

持株：三菱UFJフィナンシャル・グループ	MUAH：米州MUFGホールディングスコオペレーション	R&C：法人・リテール事業本部
銀行：三菱UFJ銀行	クルンシィ：クルンシィ(アユタヤ銀行)	JCIB：コーポレートバンキング事業本部
信託：三菱UFJ信託銀行	バンクダナモン：Bank Danamon Indonesia	GCI B：グローバルCIB事業本部
証券：三菱UFJ証券ホールディングス およびその子会社	CFSGAM：Colonial First State Global Asset Management	GCB：グローバルコマーシャルバンキング事業本部 受財：受託財産事業本部 市場：市場事業本部

本誌およびMUFG Report 2019 (ディスクロージャー誌2019 資料編)は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財務の状況に関する説明書類)です。MUFGグループ情報開示方針については、ディスクロージャー誌2019 資料編をご覧ください。

### 見直しに関する注意事項

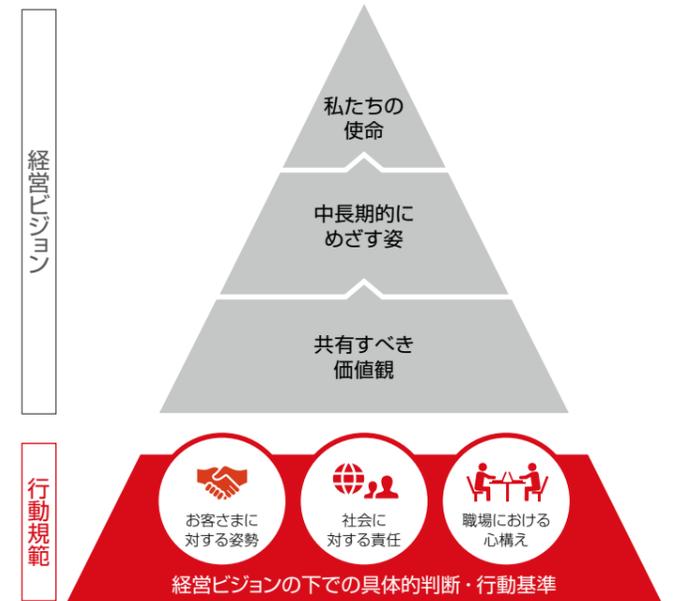
本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下、「当社」)およびそのグループ会社(当社と合わせて、以下、「当グループ」)に関連する予想、見直し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり本レポートの発行時点のものであ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

Who We Are

## 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。

経営ビジョンの下に、グループの役職員が日々いかに判断し行動すべきかの基準として行動規範を定めています。



### 私たちの使命

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

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、グループ全員の力で
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

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)

詳細は、URL: <https://www.mufg.jp/profile/philosophy/>をご覧ください。

# MUFGの価値創造プロセス

課題解決型のビジネスを展開し、持続的な成長をめざす



優先的に取り組む「環境・社会課題」～SDGs(国連が採択した「持続可能な開発目標」)などを踏まえて～



## 投下する資本



# MUFGの歴史

MUFG発祥の最も古いものは、約360年前。数々の統合を経て、その長い年月とともに培われてきた想いは、世界恐慌、高度経済成長期、バブル景気、リーマンショックなど幾多の困難な時代を経験しましたが、変わることなく受け継がれてきました。—いかなる時代にあってもお客さまと真摯に向き合い、共に持続的に成長していく存在でありたい。そして、日本と世界の健全な発展を支える、社会の礎であり続けたい— MUFGで働く社員一人ひとりが普遍的に持ち続けていく想いであり、私たちの使命です。

大阪で鴻池両替店創業 (1656年)  
[三和銀行の発祥の一つ]



写真提供: 鴻池合資会社資料室

岩崎彌太郎により 三菱為換店創業 (1880年)  
[三菱銀行の発祥の一つ]



写真提供: 三菱史料館

横浜正金銀行設立 (1880年)  
[東京銀行の発祥の一つ]



写真提供: 神奈川県立歴史博物館

三菱銀行設立 (1919年)  
[三菱UFJ銀行の前身の一つ]

三和銀行設立 (1933年)  
[三菱UFJ銀行の前身の一つ]

昭和期

1929年  
世界恐慌

1941年  
太平洋戦争

東海銀行設立 (1941年)  
[三菱UFJ銀行の前身の一つ]

三菱信託設立 (1927年)  
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

川崎信託設立 (1927年)  
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

東京銀行設立 (1946年)  
[三菱UFJ銀行の前身の一つ]

東洋信託銀行設立 (1959年)  
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

1964年  
東京オリンピック

八千代証券設立 (1948年)  
[三菱UFJモルガン・スタンレー証券の前身の一つ]

## ● MUFG誕生

2005年10月、三菱東京フィナンシャルグループと、UFJホールディングスが合併し、MUFGが誕生。

## ● 三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生

## ● 三菱東京UFJ銀行(現 三菱UFJ銀行)誕生

## ● 三菱UFJニコス、三菱UFJリース誕生

平成期

1991年  
バブル崩壊

2005年  
バイオフ全面解禁

2006年  
日銀がゼロ金利を解除

2007年  
米国でサブプライムローン問題発生

2008年  
リーマンショック発生

## ● モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携

世界金融危機のさなか、米国モルガン・スタンレーへ90億米ドル(約9,000億円)の出資を決定。投資銀行業務強化へ布石。



- ユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化
- アコムを子会社化

## ● 三菱UFJモルガン・スタンレー証券、モルガン・スタンレーMUFG証券誕生

## ● MUFGコーポレートガバナンス方針制定

## ● 指名委員会等設置会社へ移行

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。

## ● 経営ビジョンを刷新

長い歴史の中で築き上げられてきたお客さまからの信頼・信用、働く一人ひとりの想いを受け継ぎ、経営ビジョンを刷新。

2009年  
米国でオバマ政権発足

2010年  
欧州で債務危機

2011年  
東日本大震災発生

2012年  
第二次安倍内閣発足「アベノミクス」スタート

2013年  
日銀が「量的・質的金融緩和」を導入

2014年  
NISAスタート

2015年  
欧州量的緩和政策導入  
英国がEU離脱を決定

2016年  
日銀がマイナス金利政策導入  
英国がEU離脱を決定

2017年  
米国でトランプ政権発足

2018年  
米朝首脳会談開催

2019年  
新元号「令和」発表

令和期

## ● 中期経営計画を公表 (2018~2020年度)

再創造イニシアティブの実現に向けた具体的な戦略として「11の構造改革の柱」を設定。

## ● MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針策定

お客さま本位の取り組みの徹底を図るため、グループ共通の指針を策定。

## ● MUFG再創造イニシアティブを公表

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**

— Be the world's most trusted financial group —

## ● インドネシアのバンクダナモンを子会社化



## ● 米国ユニオンバンクの事業と三菱UFJ銀行米州事業を統合



## ● 豪州のColonial First State Global Asset Managementを子会社化(予定)



## ● 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

成長戦略の要であるASEAN地域での本格的な総合金融サービスを開始。



## ● ベトナムの大手国営銀行 ヴィエティンバンクと資本・業務提携



## ● フィリピンのセキリティバンクと資本・業務提携



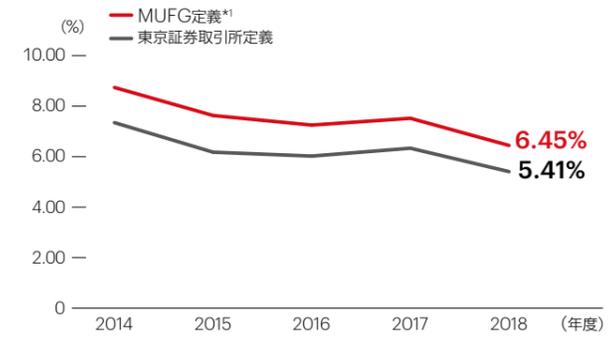
## ● 三菱UFJ銀行(英名はMUFG Bank)へ社名変更

## ● 銀行、信託銀行の法人貸出等業務を統合

# 財務ハイライト

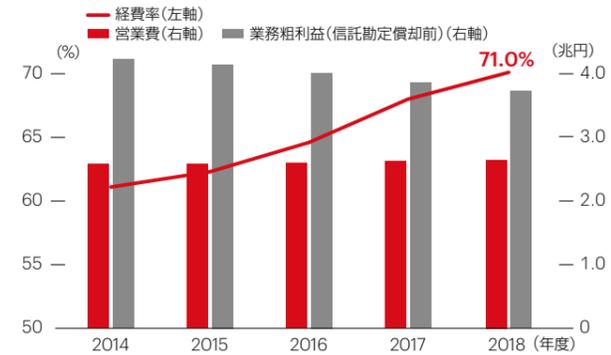
## 主要財務項目

### ROE **6.45%**



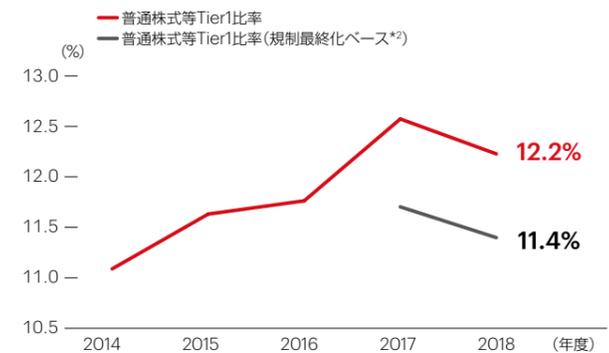
ROEは、親会社株主純利益の減少を受け低下

### 経費率 **71.0%**



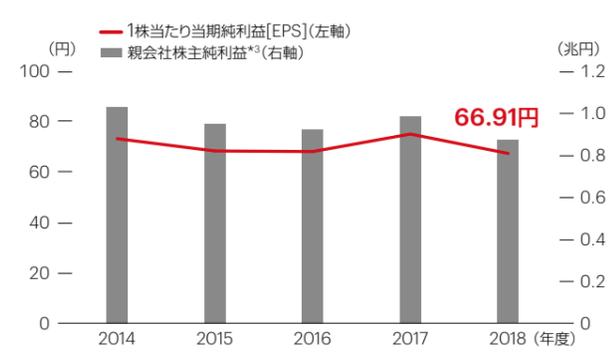
経費率は、市場関連収益の減少に伴う業務粗利益の減少に加え、海外を中心とした経費の増加により上昇

### 普通株式等Tier1比率 **12.2%**



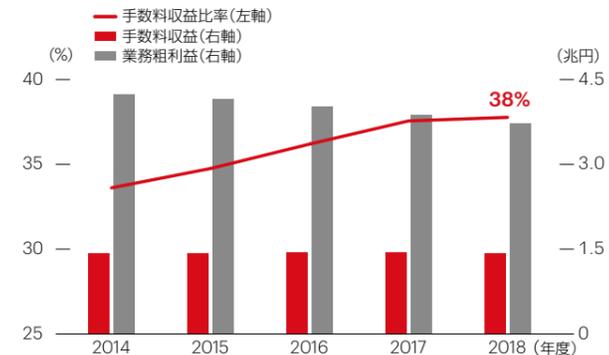
普通株式等Tier1比率は、引き続き十分な水準を確保

### EPS **66.91円**



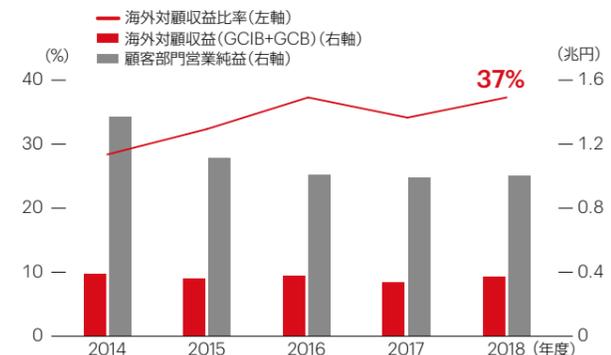
親会社株主純利益は与信関係費用や持分法投資損益が改善も、業務純益の減少や三菱UFJニコスの減損損失計上により減少し、EPSも低下

### 手数料収益比率 **38%**



手数料収益比率は、手数料収益が若干減少も、業務粗利益総額が市場関連収益を主因に減少となった結果、若干の上昇

### 海外対顧収益比率 **37%**



海外対顧収益比率は、GICB、GCBともに収益が拡大し上昇

\*1  $\frac{\text{親会社株主純利益}}{\{(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})\}} \times 100$

\*2 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値

\*3 親会社株主に帰属する当期純利益 (以降、同じ)

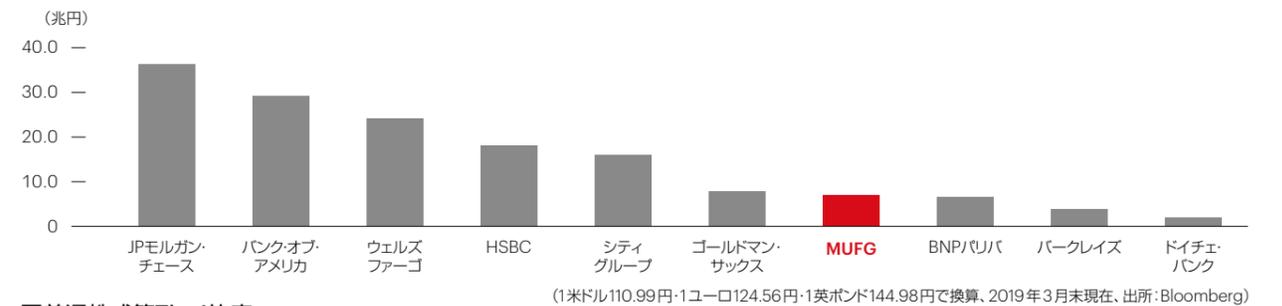
## 中期経営計画の財務目標

	2017年度実績	2018年度実績	2020年度目標	中長期目標
ROE*1	7.53%	6.45%	7%~8%程度	9%~10%
経費率	68.0%	71.0%	2017年度実績(68.0%)を下回る	60%程度
普通株式等Tier1比率 規制最終化ベース*2	11.7%	11.4%	11%程度	

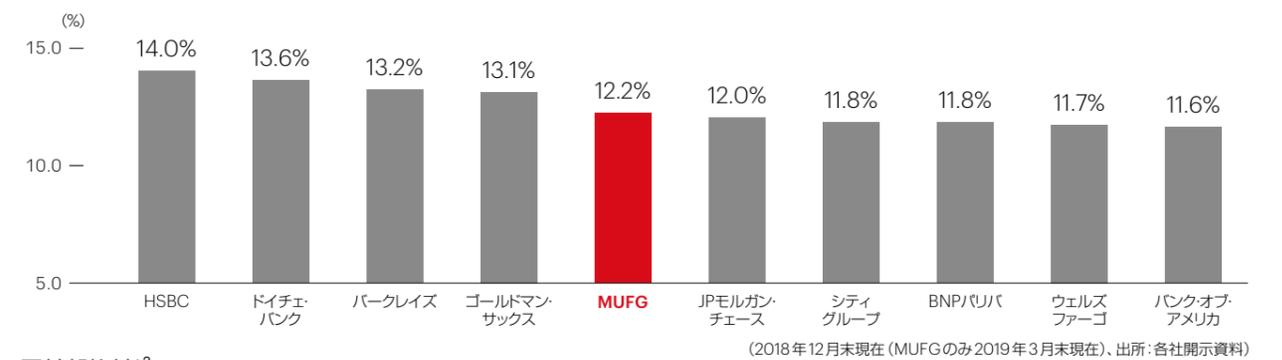
\*1 MUFG定義 \*2 パーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値

## グローバル競合比較\*1

### ■時価総額



### ■普通株式等Tier1比率



### ■外部格付\*2



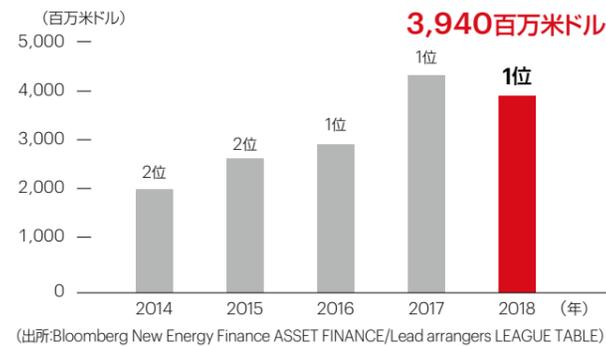
\*1 2018年公表のG-SIB/バップア-1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

\*2 BNPパリバとドイツ・バンクは非優先シニア債務格付、その他は発行体格付または長期外貨債債務格付

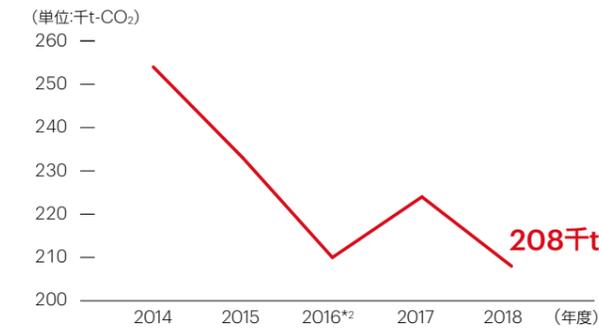
# ESGハイライト

## 環境

再生可能エネルギー部門における  
ファイナンスアレンジの実績推移 **3,940**百万米ドル  
(ランキング1位)



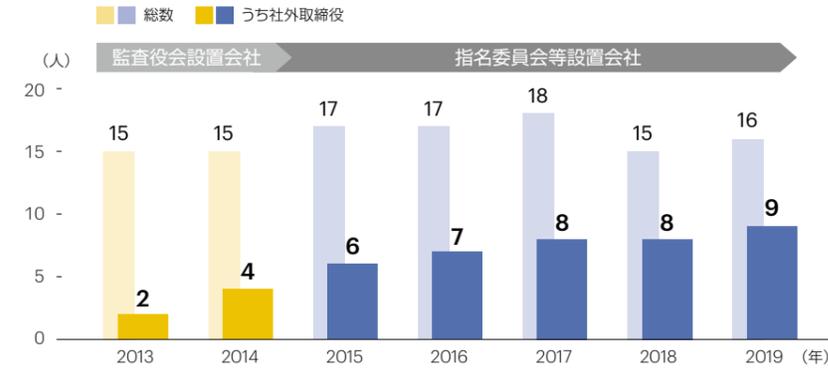
CO<sub>2</sub>排出量の推移\*1 **208**千t



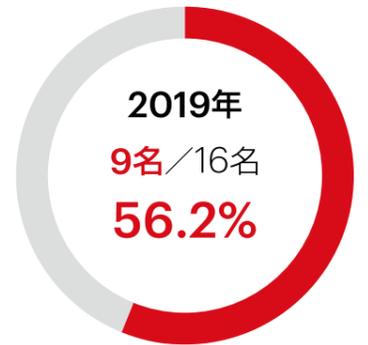
\*1 MUFG、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコスの国内分の合計  
\*2 2016年度は排出権によるオフセット25千t-CO<sub>2</sub>あり

## ガバナンス

■取締役会の員数の推移

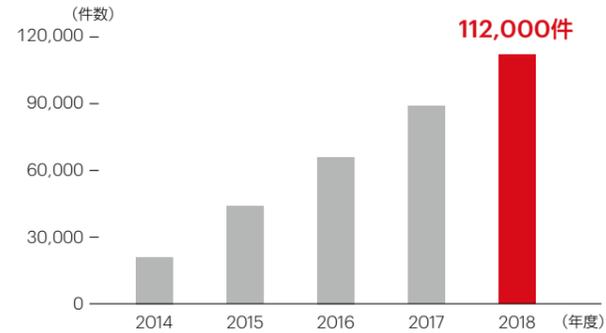


■独立社外取締役の比率



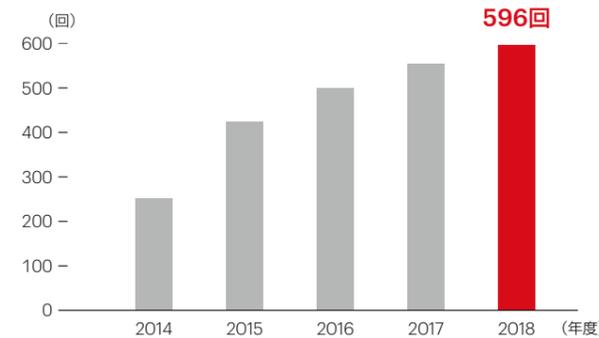
## 社会

ビジネスマッチング件数\*1 **累積約 112,000**件



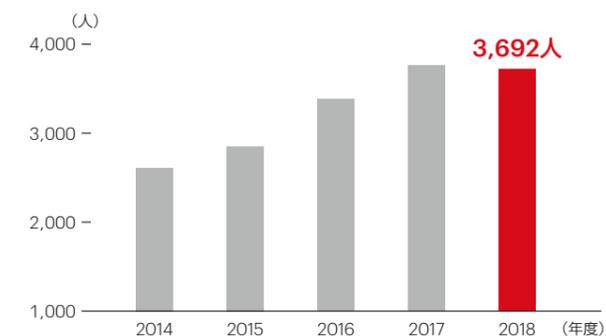
\*1 営業店による個別のビジネスマッチングおよび国内・海外での商談会を通じたビジネスマッチングの合計

金融経済教育実施回数\*1 **596**回



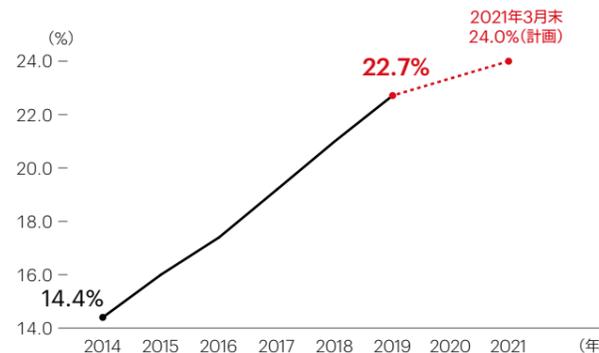
\*1 主に学生向けに実施している学校への「出前授業」や「職場体験学習」で、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコム合計

育児休業取得者数\*1 **3,692**人



\*1 三菱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ニコスの合計

女性役付者比率\*1 **22.7%**



\*1 三菱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

## 外部からの評価

### ESG関連インデックス

国内外の代表的なESG関連インデックスの構成銘柄に指定されています(2019年5月時点)



Bloomberg「Gender-Equality Index」  
構成銘柄への選定



LGBTに関する取り組みが  
評価され、「PRIDE指標」において  
最高位のゴールドを受賞



次世代育成支援対策推進法に基づく、  
子育てサポート企業として「くるみん」  
「プラチナくるみん」認定を取得



米国のダイバーシティ企業  
ランキングトップ50に選出



米国でLGBTへの平等性を測る  
「Corporate Equality Index」  
6年連続満点を獲得



女性活躍を推進する企業として  
「えるぼし」認定を取得

# 「新しい信頼をつくろう」

2019年4月、グループCEOに就任いたしました三毛です。

まず、新CEOとして、この統合報告書をご覧になる株主さま、個人のお客さま、法人のお取引先さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、「MUFGは何のために存在するのか」「どういう姿をめざすのか」という点から始めたいと思います。

## 360年間変わらないもの

MUFGの源流の最も古いものは今から約360年前の両替店にまで遡ります。以来、長い歴史の中で世界恐慌、バブル崩壊、リーマンショックなど幾多の困難な時代を乗り越え、また、数々の統合も経験し、私たちは今日のMUFGに成長・進化してきました。

時代とともに、私たちの業務内容やご提供する商品は変化してきましたが、一つ変わらないものがあります。それは、「金融サービスを通じてお客さまと社会に貢献する」という私たちの存在意義です。金融は今後も“経済の血流”としての役割を果たし続けることになると考えています。

その役割を果たし社会に貢献するために最も必要なものは、お客さまからの「信頼・信用」です。それこそが金融機関の価値の源泉であり、ビジネスの前提となるものです。

私たちには、長きに亘って先達たちが培ってきた正確な事務や安定的なシステムでお客さまの資産を確り守り続ける力、強靱な財務力を背景に安定して金融サービスを提供し続ける力があります。そして何より、社員に広く深くそうした使命感が浸透しています。

ありがたいことに多くのお客さまが、こうした点を評価してくださり、MUFGに「安心・安全」という価値を見出し、信頼を寄せられ、私どもの金融サービスを選んでくださっています。

## 「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」に

しかし、今、時代は大きく変わりつつあります。

グローバルな低成長の常態化や、世界中の中央銀行による金融緩和策、これによる低金利環境の継続、先進国から始まった高齢化の進展といった人口動態の変化、そして、貿易摩擦



取締役  
代表執行役社長 グループCEO

三毛 兼 承

## CEOメッセージ

の背景にあるグローバルな覇権を巡る米中の争いや自国第一主義の台頭によって、永年に亘り築かれてきた世界経済の協調の枠組みさえも揺さぶられています。

さらに、SDGs<sup>\*1</sup>やESG投資に見られる環境や社会的課題への関心の高まり、ミレニアル世代<sup>\*2</sup>やジェネレーションZ<sup>\*3</sup>と呼ばれる世代の新しい価値観や考え方など、社会環境やお客さまの行動様式は大きく変わりつつあります。

そして、デジタル・テクノロジーの進化は、こうした変化をさらに推し進めるだけでなく、同時にその変化のスピードを急速に速めています。例えば、McKinsey Global Institute<sup>\*4</sup>によれば、5,000万人のユーザーを獲得するまでにテレビは13年要しましたが、インターネットは3年、Twitterは僅か9カ月しか要していません。大きく、そして、急速に変わる人々の行動に合わせ、テクノロジーはさまざまな分野で従来と異なるビジネスを出現させています。それは金融界においても同様です。革新的なデジタル技術や新たなアイデアを武器に非金融業者が金融事業に参入し、斬新なサービスや利便性を今までとは異なる視点から提供し、拡大させています。

社会生活や経済活動を営む上で金融サービスは不可欠です。しかし、新時代における金融サービスとはどうあるべきか。私たちMUFGはどのような存在でありたいのか。社長就任にあたり、私はこのことを、もう一度自らに問いかけました。

私は、MUFGは、「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」でありたいと考えています。

いかなる厳しい環境にあっても安定して金融サービスを提供し続ける覚悟と強さ。安心して頼れるという信頼。そして、社会やお客さまのニーズが急速に変わっていく中で、新しいサービスや顧客体験を創造していくイノベーションの力。

これらを兼ね備えた存在こそ、社会が、そしてお客さまが求めているものだと考えます。

私たちMUFGはそうした存在になることをめざします。

## 信頼・信用を「守る」という視座を超えて

変わりゆく環境の中で、私たちが持続的に成長を続けていくためには、どうすれば良いか？それが、現在の中期経営計画(中計)のメインテーマでした。

「MUFGをもう一度、創造するところから始めるべきだ」

それが私たちの出した結論でした。そして、2017年にスタートさせたのが、「MUFG再創造イニシアティブ」です。「再創造イニシアティブ」は、デジタルイノベーションなど「11の構造改革の柱」から成ります。今までの仕事のやり方を大きく変える要素を数多く含んでいる計画です。

私が銀行の頭取に就任したのは、「再創造イニシアティブ」の具体化フェーズに入った2017年の6月というタイミングでした。経営陣の環境認識や危機感を社員と共有しなければ構造改革はうまくいかない、と考えた私は、各地で約5,000人の社員と対話を重ねてきました。そこで実感したのは、日々お客さまと接し、社会の中で生活する社員たちも強

\*1 Sustainable Development Goalsの略、2015年に国連で採択された持続可能な開発目標

\*2 1980年代から1990年代半ば頃までに生まれた世代。若いうちよりインターネットが身近にあり、それ以前と価値観や消費行動が異なる世代

\*3 1990年代後半から2010年頃に生まれた世代のこと。幼少期からインターネットが当たり前に存在する「デジタルネイティブ」な世代

\*4 米国シンクタンク



い危機感を持っていたということです。しかし、同時に将来に対する不安の声もありました。自分たちの日々の行動の指針、迷ったときの道標が欲しい、と。

私は今回の社長就任にあたり、こうした声に応え、「新しい信頼をつくろう」をグループ内での合言葉にすることとしました。「信頼・信用」は金融にとっては不変の価値です。しかしそれを「守る」という意識が強くなり過ぎると、挑戦する意欲を阻害します。変化の時代だからこそ、供給者の論理ではなくお客さまのニーズに即した商品・サービスをご提供する、デジタル技術も活用したお客さまとの新しい接点を作る。新しいことにチャレンジする。そうした新しい試みのいくつかがお客さまから評価され、お客さまからの「新しい信頼」となって戻ってくる。そうした会社をめざそうではないか。

社員が、永年に亘り培ってきた信頼を「守る」という視座を超え、未来に向けて新たな信頼を「築く」、そのために果敢に「挑戦」していこう、お客さまの真のニーズ・期待にお応えする商品・サービスを提供していこう、という思いを私はこの言葉に込めています。

## プロフェッショナルリズム、謙虚さ、リーダーシップ

自己紹介を兼ねて私のこれまでの経験について簡単にお話しします。

私は、米国のビジネススクールを経て30歳の時にロンドン支店に配属となり、そこで約7年過ごしました。イタリア人、ギリシャ人、フランス人、アイルランド人、パキスタン人など実にさまざまな国の出身の上司や同僚とともに働く中で国際金融のイロハを徹底的に学びました。ダイバーシティとともに実感したのは、強烈なプロフェッショナル意識です。自らの職務にこだわり、クリエイティブに仕事をする力、コミュニケーション力に秀で、高いプライドを持って仕事に向かうプロフェッショナルたちの姿でした。

その後、日本で6年ほど法人営業等を担当したのち、2000年からはニューヨーク支店で日系企業取引等を担当しました。

そして2005年、経営統合によりMUFGが誕生することになりました。私に与えられた役割は、旧東京三菱銀行と旧UFJ銀行のシステム統合プロジェクトのリーダー。総コスト約2,600億円、11万人月をかけた未曾有の大プロジェクトです。私にはITシステムの経験はありませんでしたが、プロジェクトマネージャーとしてチーム作りから始めました。システムが分かる人材、事務の専門家、国内のさまざまな業務に精通している人など、多くの社員にメンバーになってもらいました。リーダーを務めて痛感したのは、MUFGには実にさまざまな分野に多くのプロフェッショナルがいるという事実でした。また、経営トップの近くで働く中で、重要案件における経営者のコミットメントの大切さも学びました。

2011年からは、所管役員として銀行全体のシステム・事務を担当することになりました。ピークで1日1億件の事務を処理するシステムを1年365日24時間、障害を起こさせることなく稼働させ、

安定して金融サービスを提供する、同時にシステムの高度化と一段の効率化にも取り組む。こうしたチャレンジングな職務に強いコミットメントを持つプロフェッショナルたちとの仕事を通じ、私は改めて金融におけるIT、そして、事務の大切さを実感しました。また、あるグローバルIT企業のアドバイザリー・ボードに招かれ(日本人は私一人でしたが)、そこで同じメンバーとなっている世界のトップ企業のCIOたちと交流したことは、ITにおける世界の潮流について知見を深める貴重な機会となりました。

2013年からは、タイのアユタヤ銀行の買収プロジェクトに携わりました。案件途中から参加し、買収交渉をまとめることが私のミッションでした。交渉にあたって重視したのは、アユタヤ銀行が一番大切にしている価値観は何か、ということ。どうすればお互いのバリューを上げられるかを彼らと一緒に考えていくなかで、自ずと交渉は妥結に向けて加速していきました。バンカーには謙虚さが重要です。揺るぎない自信を持つと同時に謙虚であること。それがとても大切だと私は考えています。

2015年には、米州本部長として再びニューヨークに渡り、米国人の新任CEOとともに、約1万人の現地社員を抱えるMUFGユニオンバンクの共同経営に当たりました。ここで目の当たりにしたのは、米国流のスピードとダイナミックな決断、そして米国ビジネスに精通した人物がリーダーシップを発揮することの重要性でした。競争の激しい米国では、市場の動きに対する感性を持ち、戦略を一貫性をもってやりきることが何よりも大切です。現地ビジネスのプロフェッショナルによるマネジメントの重要性を再確認することができた貴重な経験でした。

## 中期経営計画の進捗と課題

社長就任にあたっての私の所信表明はこのくらいにして、MUFGの現状について、現行中計の進捗状況と課題という形でご説明します。

まず、中計初年度であった2018年度の振り返りからです。

### 2018年度の振り返り

中計では、初年度に屈み、2年目に反転し、3年目に飛躍するという姿を想定していましたが、2018年度は当初想定していた以上に厳しい経営環境の中、覚悟はしていたものの、まさに「屈む」1年となりました。三菱UFJニコスのシステム統合計画見直しに伴う減損損失計上もあり、昨年11月の中間決算公表時に引き上げた業績目標に対し、未達となったことは、誠に遺憾と考えています。

一方で、ビジネスモデルの変革・再創造は、一部に課題があったものの、概ね順調に進捗しました。

まず、「グループ一体型の経営」に向けた態勢整備が進みました。銀信の法人貸出等業務統合、機能別再編により、RM<sup>\*5</sup>-PO<sup>\*6</sup>の銀信・銀証一体運営が定着。グループ連携件数が飛躍的に増加するなど、確かな手応えを感じています。

デジタルイノベーション戦略では、米国Akamai社と共同で「Global Open Network」を設立しました。新型ブロックチェーン技術<sup>\*7</sup>を基盤とし、外部ユーザーも想定したオープンなペイメントネットワーク<sup>\*8</sup>の提供をめざすという壮大なプロジェクトです。

チャンネル・BPR<sup>\*9</sup>戦略では、機能特化型店舗の展開に加え、税公金等のセルフ端末(STM<sup>\*10</sup>)の拡充やテレビ窓口(LINKS<sup>\*11</sup>)を全店に設置。同時に、スマートフォンアプリの機能を拡充させて、お客さまの利便性向上を図っています。

海外に目を転じると、日系企業セクターを中心に、外貨の資金利益が好転しました。タイのアユタヤ銀行が順調に業績を伸ばしているほか、「MUFGインベスターサービス」ブランドの下で海外での資産管理ビジネス収益が拡大しています。

グローバルCIBは、低採算アセットを約8,000億円削減した一方、今年3月、独DVB Bankとの間で、7,000億円強の高採算アセットを有する航空機ファイナンス関連事業の譲受で合意しました。航空機ファイナンスを、既に世界的なプレゼンスを確立しているプロジェクトファイナンスや証券化に次ぐ第三の柱と位置付け、大きく育てていく方針です。

インオーガニック戦略<sup>\*12</sup>においても大きな進展がありました。

今年4月には、インドネシアのバンクダナモンを連結子会社としました。これにより、7年前に着手したASEAN主要国における商業銀行事業プラットフォームが完成しました。今後はベストプラクティスの共有やシナジーの追求、内部管理の水準向上による、バリューアップのステージに入ります。

また、豪州のアセットマネジメント会社Colonial First State Global Asset Management

\*5 Relationship Managerの略、営業担当者

\*6 Product Officeの略、商品やサービスの企画・開発・提供を担う部署および担当者

\*7 MUFG と Akamai が共同開発した、毎秒100万件超の取引処理が可能な技術

\*8 クレジットカード会社などの事業者と店舗やECサイトを結ぶ決済ネットワークのこと

\*9 ビジネス・プロセスの抜本的見直し

\*10 Store Teller Machine。「税金」「公共料金」「依頼書によるお振り込み」の受付機能を備えた三菱UFJ銀行のATM

\*11 Low-counter Interaction on Knowledge Station。テレビ電話を介して各センターに接続し、「相続」「住宅ローン」等の業務を受け付ける三菱UFJ銀行の端末

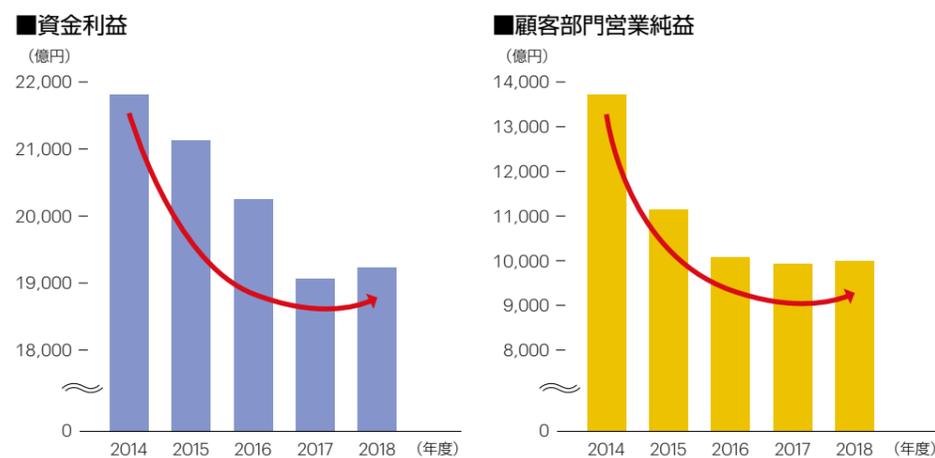
\*12 他社との提携や他社の買収などを通じて事業規模拡大や収益向上を図る戦略

CEOメッセージ

(CFSGAM)の買収に合意し、今夏には買収手続きを完了する予定です。

同時に戦略出資の最適化も進め、昨年度のCIMBIに続き、Standard Life Aberdeen (SLA)、ブラデスコ銀行、大新Financial Holdingsについても保有株式の全部ないしは一部を売却しました。

そうした施策効果もあり、2018年度は二つの指標で、4年ぶりに前年度を上回る計数上の成果が見られました。一つは、銀行業の本業である資金利益の下げ止まり、もう一つは、顧客部門<sup>\*13</sup>営業純益の増益です。



\*13 お客さまを担当するR&C, JCIB, GCIB, GCB, 受財の5事業本部

2019年度～「反転」への手応えを、確かなものに

中計2年目の2019年度は、このモメンタムを活かし、「反転」の年にしたいと考えています。

一方で、2018年度に計画どおり進捗しなかった一部のビジネスについては、その戦略を一部見直す方針です。

まず機関投資家ビジネス。特にセールス&トレーディング業務は、株式相場の停滞に加え、海外クレジット懸念等の市場環境に関する不透明感があり、戦略の再考は不可避と考えています。一部業務をスリム化する一方、MUFGが従来強みを有している為替やレポ等に経営資源を投入するとともに、事業本部間の協働を進めます。

同様に、ウェルスマネジメントビジネス。この領域については、私たちがめざしている方向は正しいと考えていますが、資産運用ビジネスを中心に苦戦しており、運用商品販売型から資産管理型・アドバイザー型モデルへの転換に向けて、プラットフォームの整備が必要です。資産承継などを切り口とした運用・相続・不動産などの幅広いニーズに対して、最適な組み合わせのソリューションを提供できるシニアウェルズアドバイザー<sup>\*14</sup>の増員・育成や、銀行から証券への人材シフトを進めるほか、商品選定のゲートキーパー機能<sup>\*15</sup>や高度なデジタルサポートインフラの導入など、事業基盤の構築を着実に進めていきます。

コストコントロールも一段と強化します。銀行の国内店舗数について、従来は2023年度までに20%削減していましたが、これを35%削減に上積みします。加えて、店頭事務やミドル・バックオフィスの業務見直し等により、当初9,500人相当としていた業務量の削減

\*14 資産運用や相続などさまざまなニーズをお持ちのお客さまに対応するプロフェッショナル

\*15 高度なリサーチ・投資戦略に裏づけされた高品質な商品を取り揃える機能

を1万人超相当まで積み上げるめどが立ってきました。将来的には本部人員を大幅に削減するなど、経費構造の全面的な見直しに着手しています。

今年度の「反転」から2020年度の「飛躍」を展望するに当たり、楽しい動きや成果も芽生えつつあります。

まずR&C。マーケット環境に左右されにくいストック型ビジネスへの転換と、抜本的なコスト構造改革により、強い財務基盤への取り組みが進んでいます。資産運用ビジネスでは、人員を数百人規模で銀行から証券に再配置することにより、紹介型仲介業務の飛躍的拡大をめざします。同様に、不動産ビジネスでも大胆な人員再配置により態勢を強化します。コスト面では、銀行の全ての支店・支社併設拠点<sup>\*16</sup>を、計画より1年半前倒しで、一体運営拠点<sup>\*17</sup>へ移行しました。要員や店舗・ATMネットワークの適正化を通じて、中計を上回るコスト削減に取り組めます。

JCIBは、引き続き外貨バランスシートや利ざやの改善に取り組むとともに、トランザクションバンキングの機能向上や資産回転型ビジネス<sup>\*18</sup>のさらなる展開にチャレンジします。不動産はCRE<sup>\*19</sup>提案、証券代行は株主戦略サポート、年金は財務戦略の切り口で活動を強化すべく、PO人材を増員し、体制を整備しました。政策保有株式の削減については、今年度中には合意取得ベースで中計目標を前倒し達成すべく対応を加速します。また、今年7月には「リサーチ&アドバイザリーユニット」を新設し、グループ内に分散していた機能を集約することで、より高品質な情報・アドバイザリーをシームレスに提供できる体制をめざします。

GCIBでは、Balance Sheet Optimization、すなわち貸出ポートフォリオの入れ替えで目に見える成果が出てきました。RORA<sup>\*20</sup>がハードルを満たさない取引に対するモニタリングを強化し、低採算先の削減、取引採算の改善を進めています。また、低採算アセットを売却する一方、先ほども触れた航空機ファイナンスや米国でのサプライチェーンファイナンス事業の買収により、高採算アセットを積み上げる計画です。

GCBは、MUFGユニオンバンクが減収減益となる見込みですが、コンシューマービジネスが牽引するアユタヤ銀行に加え、バンクダナモンの連結化により、全体としては順調に成長しています。ASEANのパートナーバンクの店舗数は今や3,000カ店を超えています。この圧倒的な現地のフランチャイズとMUFGのグローバルなネットワークを活かして、各国に進出するグローバルな完成品メーカーのみならず、サプライヤーからディーラーといった現地の中堅中小企業や購入者・従業員などの個人取引まで、全商流をカバーできる態勢を構築し、ビジネスの拡大に努めていきます。

受託財産は、CFSGAM買収に伴う費用やSLA売却による同社からの配当剥落等の一時的な要因で減益となる見通しですが、それらを除いた実質では増益を見込んでいます。AM<sup>\*21</sup>事業では資産運用残高でグローバルトップ15位をめざし、CFSGAMのPMI<sup>\*22</sup>に力を注ぎます。IS<sup>\*23</sup>事業ではオルタナティブファンドの資産管理残高でグローバルトップ5位の実現に向け、ファンド管理に付随するバンキングサービスを拡充します。また、内部管理の高度化やコストコントロールに引き続き取り組み、より堅確な態勢での成長を実現します。

\*16 個人などを担当する支店と、法人などを担当する支社が併設されている拠点

\*17 支店と支社の区別なく、一体運営している拠点

\*18 オリジネーションとディストリビューション双方の観点から、リスクアセット費消を最低限に留め、資産効率の向上を図るビジネス

\*19 Corporate Real Estateの略

\*20 Return on Risk-Weighted Assetsの略。金融機関が取っているリスクに対して収益をどれだけ上げているのかを示す指標

\*21 Asset Managementの略

\*22 Post Merger Integrationの略。買収後の経営統合プロセス

\*23 Investor Servicesの略。投資信託にかかる基準価額算出、各種報告書の作成等のファンド管理やお客さまの保有する有価証券の管理(保管・決済・セキュリティーズレンディング)などのサービスの総称



市場は、顧客ビジネスにおける採算管理を強化しつつ業務の効率化に取り組むとともに、MUFUGが得意とする領域と成長領域、具体的には、機関投資家向けの為替や資産運用ビジネスなどに経営資源を振り向けます。トレジャリー<sup>\*24</sup>では、米国の金融政策の変化などの環境変化を的確に捉え、債券・株式等のアセットアロケーションの見直しや機動的なヘッジ操作により、収益の拡大をめざします。

## コンプライアンス・内部管理の高度化

こうした営業戦略やビジネス展開を支える内部管理態勢のさらなる高度化も大きな課題です。とりわけ、グローバルに金融犯罪対策への関心が高まり、その高度化が米国をはじめとする各国当局から求められています。

これらに対応するため、2017年11月にマネー・ローンダリング防止、経済制裁対応および贈収賄・汚職防止をグローバルに統括する「グローバル金融犯罪対策部」をニューヨークに設置しました。経験豊富な金融犯罪の専門家チームが、グローバルに業務を監督しています。今後50カ国にある各拠点で世界共通のスタンダードに基づいた態勢整備を実行していきます。

国内では、今年予定されているFATF第4次対日審査<sup>\*25</sup>への対応が重要です。この6月には、KYC<sup>\*26</sup>高度化に向けて新たな手続・システムをリリースしました。日本の金融システムの一翼を担う立場から確りと対応します。

近年、残念ながら相場操縦など、コンプライアンスに係る事案が発生しました。この事実を真摯に反省し、重要な課題として、グループベースでコンプライアンスへの取り組みを強化していきます。

<sup>\*24</sup> 貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理するALM運営やグローバル投資など

<sup>\*25</sup> Financial Action Task Force(金融活動作業部会)による、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関する対日審査

<sup>\*26</sup> Know Your Customerの略。お客さまの本人確認や実態把握を目的として行う業務や手続

## ESG課題の解決を金融ビジネスで

最近の大きな変化の一つは、持続可能な社会の実現に向けた人々の関心の高まりです。持続可能な社会の実現をめざそうとするSDGsが広く受け入れられ、環境(E)・社会(S)への取り組みをビジネスモデルに組み込み、それらを統括するガバナンス機能(G)が優れた企業への投資を行うESG投資が資産運用のメインストリームになりつつあります。

こうしたなか、私たちは中計においてSDGsを踏まえる形でMUFUGが優先的に取り組むべき7つの環境・社会課題を特定し、それぞれの課題を金融ビジネスで解決する取り組みを開始しました。

その一つの例がサステナブルファイナンスへの積極的な取り組みです。MUFUGでは今般、「2030年度までに累計20兆円(内、環境分野で8兆円)のサステナブルファイナンス実施をめざす」という数値目標を設定しました。この目標に向けて、再生可能エネルギー事業向け融資、グリーンボンドの引受・販売、スタートアップ企業の育成や地方創生に資する事業へのファイナンス等に積極的に取り組んでまいります。

また、「MUFUG環境・社会ポリシーフレームワーク」<sup>\*27</sup>を改定し、7月から適用を開始しました。今後、MUFUGは新設の石炭火力発電所へのファイナンスは原則として実行しません。また、森林・パーム油・鉱業(石炭)の3セクターを新たに「ファイナンスに際して特に留意する事業」に追加するとともに、アセットマネジメント事業においても「MUFUG AM 責任投資ポリシー」<sup>\*28</sup>を定めて対応を進めていきます。

さらに、MUFUGは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同を表明しており、今回の統合報告書において炭素関連資産の計数を開示しました。気候関連のリスクが与信ポートフォリオに及ぼす影響を把握するためのシナリオ分析にも着手しています。

## 「ガバナンス改革」に終わりなし

昨今、マスコミ等で企業や団体の不祥事が報道される際に、その原因として、「ガバナンスの機能不全」が話題になるケースが増えています。

MUFUGは、グループ発足以来、長い時間をかけてガバナンスの高度化に努めてきました。指名委員会等設置会社への移行などの体制面の整備を行い、当初4名だった社外取締役を徐々に増やし、今では過半を占めるようになりました。独立社外取締役9名のうち、3名は女性、2名は外国人にお願いするなど、取締役の多様化も進めています。取締役会傘下の全ての委員会で、社外取締役が委員長を務めており、私のCEO就任も7回の指名・ガバナンス委員会で議論を重ねたうえで、決定されました。

私は、ガバナンスは形ではなく、中身だと考えています。そのためにも、事業展開に応じた見直しも必要です。MUFUGのように、グローバルに展開し、多くの子会社・関連会社を持つ企業体においては、例えば、子会社等を含めた包括的なガバナンスに高度化の余地があると

<sup>\*27</sup> 詳細はP.67をご覧ください

<sup>\*28</sup> 詳細はP.57をご覧ください

## CEOメッセージ

考えています。

「ガバナンス改革」に終わりはありません。常に謙虚に自らを評価し、引き続き、実効性の向上に努めてまいります。

## デジタルイゼーションと人材開発

私は、構造改革を進める上での最大の課題の一つが、社員のエンパワメントだと考えています。

デジタル技術を活用した効率化で今後5年間に約1万人分相当の業務量が削減される見通しですが、自然減による人員減は6,000人余りと想定しています。すなわち、社員に求められるスキルは大きく変わってきます。これを充足し、社員たちにこれまで以上にやりがいのある仕事の機会を提供することは、経営上の大きなテーマです。社員個人に、それまでの経験を踏まえた将来のキャリアパスを示すとともに、新しいスキルを習得するための研修も用意し、より働きがいのある仕事にチャレンジするよう、自発的な行動を促す仕組みを整えていく方針です。

これに加え、デジタルトランスフォーメーションを推進する担い手となる人材の育成・採用を進め、全社員のデジタルリテラシーを高めるための育成プログラムも開始します。

業務がグローバル化・多様化するなかで、将来の経営人材をどのように育成していくかも課題です。MUFGの将来はこれらの人的財産にかかっているといっても過言ではありません。そのため、昨年「MUFG University」を開設しました。ここでは、執行役員などの上級マネジメントが日本採用・海外採用を問わず一堂に会し、グローバル経営に必要な視座と実践力の獲得をめざして学んでいます。例えば、スイスのIMD(International Institute for Management Development)と連携したグローバルリーダーシップを養成するプログラムを実施するなど、すでに受講生は200名を超えました。

イノベーションは多様化から生まれます。私は自分の経験からそのことを肌身で実感しており、女性や外国人などがその能力を存分に発揮できる会社をめざしたいと考えています。日本国内では、女性の役付者比率を2020年度末までに24%とする目標を掲げています。さらに、この中から経営を担う人材を育成するため、集合研修や役員によるメンター制度などを実施しています。

## 株主還元の方

最後になりましたが、株主還元に関する私の考えをお話したいと思います。

私は、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ています。

昨年5月に公表した「株主還元の基本方針」は社長交代後も不変です。詳しくは、この後のCFOメッセージに譲りますが、私としては、MUFGの本業の収益力を表す業務純益を底打ち・

反転させ、配当性向40%をなるべく早期に実現することで、株主の皆さまの期待に応えたいと考えています。

また、今後もタイトな資本運営を心がけ、「利益の上積み」や「RWA<sup>\*29</sup>費消の一段の抑制」等により余剰資本があると判断できる場合には、機動的に自己株式取得を検討します。

\*29 Risk Weighted Assetの略。銀行の健全性を維持するために導入された自己資本比率を計算する際に分母となる値

## 終わりに

日本の金融は、難しい局面にあります。しかし、これまでお客さまからいただいていた信頼や信用に甘んじることなく、時代の変化に積極的に挑戦していくことができれば、私たちにまだまだ大きなポテンシャルがあるはずで

す。MUFGには約3,400万人の個人のお客さま、約130万社の法人のお客さまがおられます。私たちを信頼し、貴重な情報を提供し、口座を開設してくださっているのです。他業種から金融に参入してくる会社にしてみれば、これは垂涎的に違いありません。

しかも今は、テクノロジーの進化がある。私たちがマーケティングの手法を変え、そして、私たちのビジネスモデルを再定義することができれば、過去からずっと引き継いできた巨大な顧客基盤が、もっともっと大きな価値を生んでいくということです。

そしてMUFGには、世界に20万人近い社員がいます。こうした人材の力をもっともっとうまく活用することができれば、MUFGは変わる。

よく社員に伝えてきた言葉に、アフリカの諺があります。

「速く行きたければ一人で行けばいい。遠くへ行きたければ、みんなで行けばいい」

遠くに行くためにこそリーダーは必要です。そして、どれだけメンバーを鼓舞し、その潜在能力を引き出せるかで、行ける距離は決まる。私はそう考えています。

MUFGが100年後も必要な存在であるために。

「MUFG再創造イニシアティブ」という大きなプロジェクトを完遂し、「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」をめざしてまいります。

今後とも皆さまのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

取締役

代表執行役社長 グループCEO

三毛 兼承

## 変化し続ける環境を見極め、 時代に相応しいリーダーを選ぶ



筆頭独立社外取締役  
指名・ガバナンス委員会 委員長  
**奥田 務**  
J. フロント リテイリング株式会社特別顧問

### CEO人事は、7回の審議を経て決定

——今回、三毛氏をCEOに選定された理由について、そのプロセスや背景も含めて教えていただけますか？

指名・ガバナンス委員会は、昨年度の場合は13回開催しました。主な目的は、持株会社のCEOと主要役員、傘下の銀行・信託・証券のトップ人事、そして、これらの主要人材をどのように育成していくかという、サクセッションプランです。

銀行頭取、証券社長、さらに今回の持株会社のCEOは、私が委員長になってから選任されたわけですが、スムーズな選定ができたのは、事前の準備が確りと行われていたからだと考えています。

特定のポストごとに求められる資質、能力、バックグラ

ウンド等の一定の基準は、委員会で定めています。それに従って執行側が世代ごとにグループ分けをする。その方々について我々社外取締役が見ていくという手順です。次の候補のリストは常にできあがっており、そのリストを時代とともに変えていく、ということを繰り返しています。

今回のCEO人事は、2018年の夏から7回の審議を経て決定しました。定期的にレビューしてきたCEOのサクセッションプラン上には、何人かの候補者がいました。これらの方々について、人格、執行能力、それから過去の経歴や業績、さらには外部機関に委託して行いたいいわゆる360度評価、これらのデータを、予め定めているCEOの要件に照らし合わせて議論を重ねました。

そして、ある程度、候補者を絞った段階で個人別の

面接を行いました。その後、委員会としての選任案をつくり、取締役会に上程、審議・決定されたという流れです。

このプロセスで我々が特に重視したのは、MUFGが置かれている経営環境です。まず、グローバル化。MUFGの利益の約4割は海外です。インドネシアの銀行の買収などにより将来的には半分を超える可能性があります。グローバル化のもとでの経営が求められてくるということです。それから、フィンテックやデジタル化への対応。3つ目には、お客さまや社員の意識の変化。これらを踏まえてMUFG全体を再創造するという中期プランを、スピードを上げて実行していける人かどうか。これがとても大きなポイントでした。

こうした総合的な検討の結果、三毛さんが選ばれたということです。

三毛さんは、とても多彩なキャリアを持っています。国内外でのコーポレートファイナンス、システムや事務・オペレーション、そして経営企画。それから、タイと日本での銀行の経営統合を指揮した経験がある。加えて、英米やタイを中心に豊かな海外経験があり、MUFGのトップに求められる見識、能力、実績、これらをほぼ満たしていると判断しました。

また、経営環境が厳しく、将来が不透明な中で舵をとるリーダーは、明るさがないと組織を引っ張っていけないと考えます。三毛さんという方は、“ネアカ”と呼んでもいいような明るさをお持ちです。さらに、彼の極めて良いところは、部下の意見にもフランクに耳を傾けるオープンマインドです。今の時代のリーダーに、不可欠な資質を持っていると評価しました。

### 銀行頭取との兼務を認めた4つの理由

——一部には、持株会社CEOと銀行頭取を兼務することについて疑問視する向きもありますが、委員会ではどのような議論がなされたのでしょうか？

持株会社のCEOと、最大の子会社である銀行の頭取の兼務は、ガバナンスという点から見れば望ましくない、

というのが委員全員の一致した意見でした。では、なぜ兼務を認めたのか。

理由は4点あります。1つは、中期経営計画をスピードを上げて実行していくことがMUFG最大の命題であり、三毛さんの強いリーダーシップを、兼務でより強く発揮していただくことが望ましいということ。

2つ目は、銀行の頭取としてはまだ1年半であり、お客さまや従業員の評価がとて高い三毛さんが銀行トップも継続することが、ビジネスや行内の観点から適当だろうということ。3点目は、兼務による大きな負担への対応として、副社長を設置すること。内部管理に長けデジタル改革の指揮も執っている亀澤さんにサポートしてもらう態勢としました。

最後にガバナンスの面ですが、持株も銀行も社外を含む取締役会を中心に確固たるガバナンス態勢があることから心配はないだろう、という判断をしました。これら4点から今回は認めていいという結論に至ったということです。

——別の論点として、取締役会議長を務める会長の職には、社外の独立した人物の就任が望ましいとの声もありますが、この点はいかがでしょう？

委員会では、社外取締役が議長になることの是非も検討しました。社外取締役が議長を務めるメリットはもちろんあります。しかし、取締役会議長として議案の選定や議事運営を行うためには、MUFGという会社の全体像や内外規制当局の動向などが見えていることが必須となります。

私もいろいろな企業の社外役員をやらせていただいていたのですが、他企業に比べてMUFGは特にこの点が難しい。まず、事業規模が大きい。傘下事業会社のビジネスが多様化しています。また、事業展開している地域がとても広く、世界中ほとんどの地域をカバーしている。加えて金融業は、内外の規制や当局対応に独特の複雑さがあります。

## 社外取締役インタビュー

こうした企業での実務経験があり、しかも当局規制に関する知見がある人に議事運営を担ってもらう方が、取締役会で深度ある議論ができ、企業価値の向上の面から良いと考えました。

## 多様なバックグラウンドからなる取締役会

——今回、3名の社外取締役が選任されましたが、新たな候補者を選任するにあたって重視された要素は何でしょうか？

MUFGの取締役会は多様なバックグラウンドの方が、バランス良く配置された集団であるべき、と考えています。一つのキーワードは、専門性。金融、会計、法律といった専門家に加えて、私を含む企業経営の経験者も加わる。もう一つのキーワードが、ダイバーシティです。この点からは女性の方が3名いらっしゃいます。地域的に見ても海外事業の主要エリアであるアメリカとタイから社外取締役が入っています。タイの方は、元中央銀行の総裁で、女性の方です。全体として、とてもバランスが取れていると思います。特に2017年度から外国人取締役が加わったことで、取締役会全体の議論が深まりました。

今後の選任も、専門性とダイバーシティを基準にしていこうと思っております。今回について言うと、藤井眞理子さんは豊富な金融のバックグラウンドをお持ちです。それからNTTDコモから加藤薫さんにお入りいただき、我々に欠けていたIT・コンシューマー領域を補強していただく。それから野本弘文さんは東急電鉄という大企業のCEOとしての実務経験をお持ちになっておられます。

また、取締役会傘下の4つの委員会の委員長の適任性も考慮してメンバーを選定しています。さらに、前任の方とのバトンタッチ期間も、交代時期の検討においては考慮しています。

——外国人の社外取締役はどうやって見つけているのでしょうか？

MUFGは日常業務で諸外国の方々と接しており、経営陣も幅広い方々をご存じです。また、この会社には取締役会とは別に、グローバル・アドバイザリーボード\*1があり、米州、欧州、アジアの著名な方々がメンバーになっておられます。かなり多くの選択肢を持っているので、今後もそれほど問題ではないのではないかと、と思います。

\*1 グローバルアドバイザリーボードの詳細はP.88-89をご覧ください。

——ちなみに、取締役会は英語で行われているんですか？

日本語ですよ。外国人取締役の発言は同時通訳されています。ただ、執行サイドも含めて皆さん英語が堪能だからあまり必要ないんじゃないですか(笑)。

——そうなんです。取締役会はどんな雰囲気なのですか？

5年前に就任する時には、MUFGは物の言いにくい、コンパティブルな会社じゃないかと思っていたんです。ところが、とてもオープンで言いたいことを言える環境です。しかもそれに対する対応がとても早い。これは、良い意味で想定外でした。

また、私が主催して「独立社外取締役会議」を、定例の取締役会直後に開いています。執行ラインは入れずに社外取締役の意見、例えば、取締役会資料の改善点から中長期の経営課題まで幅広い意見を聞き、すぐに会長とCEOに報告しています。嬉しいことに、私どもが申し上げたことを、できることはすぐ次の取締役会の運営に反映してくれています。

また、課題がとても多く議論する時間が短いのではないかと、という意見を反映して取締役会を1日半にしました。社外取締役は皆さんご多忙な方ばかりですが、確りとしたガバナンスのためには良いことだと思っています。

さらに、我々社外の役員にとって非常にありがたい

のは、勉強会——エデュケーショナル・セッション——があるんですね。課題になっていることを、奥深く説明してもらえる機会がある。例えば、アメリカの事業でどんなことが起こっているか、フィンテックの最近の動向。こうした特定の課題を深掘りさせたいと独立社外取締役として申し上げ、それに基づいて勉強会をやっています。

取締役会の議題の説明も、会議数日前に4~5時間かけて説明してもらっています。取締役会当日の議論の密度を高めるという意味で、これも重要だと思っています。

## ガバナンスの高度化に、完成はない

——社外取締役も執行側も相当の負担ですね。

ええ、そうなんです。実際、この会社の社外役員というのは、他の会社に比べるとずいぶん荷が重いです。時間的な面も含めて、です。取締役会以外にも、委員会が必ず月に1~2回はありますし、勉強会や事前の議案説明もある。他の産業から見ると金融業は規制を中心にととても複雑で課題も多いですから、MUFGの社外取締役を引き受けたら、他の会社の役員はあまり多くはできないですね。

一方で執行側も、社外取締役をバックアップするという強い意思がないと続かないと思います。社内の方々のオープンマインド、もっといえば社外取締役を巻き込んで経営していこうという思いがだんだん高まってきていると感じます。社外取締役からは、いろいろな観点から厳しく言いますが、それを良いことだと受け止めていただいています。これだけオープンマインドで社外取締役を巻き込んで議論をしている会社は、そんなになんないかなと思います。

——では、社外取締役を中心とした取締役会の今後の課題は何でしょうか？

私がこの会社にお世話になってからの5年間にも、いろいろな試行錯誤があったのですが、取締役会の体制

や運営に関する基本的な形は一応整ったと考えています。今後の課題は内容、質ですね。企業のガバナンスの高度化に、これで完成というものはないんです。特に、対処すべき課題が多く、経営環境もかなりのスピードで変わっていきますので、それに応じた取締役会や各委員会での検討課題や優先順位もどんどん付け加わっていきますし、変わってきます。そこに的確に対応していくことが、最大の課題です。

ガバナンスの高度化については、年に1度、外部の第三者に協力してもらい、「取締役会評価」を実施しています。執行と監督の全役員による取締役会と各委員会の実効性評価を行っています。「去年、特定したこの課題は改善しましたか」などを問う質問状に事前に答えた上で、一人1時間くらい面談をします。結果をまとめて指名・ガバナンス委員会で検討し、それを取締役会で報告・議論しています。こういったプロセスも、取締役会の実効性向上に役立っています。

——最後に、三毛さんの次やさらに若い世代のリーダーについて、何かお考えがありますか？

この会社は、優秀な人材が多すぎる。そう思えるくらい、MUFGは人材の宝庫です。ただ、全ての産業にも言えることですが、時代が激変していますので、その時々状況に合わせた人材を、適切に絞り込むことが重要です。

指名・ガバナンス委員会では、次のトップ候補だけでなく、その次の主要ポストの候補者のリストもつくっています。社外取締役が、そうした世代の方々と直接対話する機会も意識して設けています。

MUFGが将来にわたり、経済の血流としてわが国と世界の経済に貢献するためには、優れたリーダーを安定的に選ぶことが極めて重要です。次世代の経営者候補のリストを時代とともに変えていき、定期的リニューアルしていくことも、我々指名・ガバナンス委員会の重要なミッションだと考えています。



CFOメッセージ

います。

MUFGでは外貨預金に加え、外貨建の外部TLAC適格社債<sup>\*1</sup>の発行(平均年限7年弱)や中長期円投<sup>\*2</sup>の実施により、短期ファンディングに頼ることなく、外貨を長期・安定的に調達しています。

また、外貨建資産からのリターンを高めるべく、O&D<sup>\*3</sup>を含めた低採算資産の高採算資産への入れ替えを積極的に進めており、2018年度は約1.4兆円相当の低採算の外貨建資産を削減(JCIBとGCIBでほぼ同額)しました。

<sup>\*1</sup> 国際金融規制に定める総損失吸収条項を持つMUFG発行の社債  
<sup>\*2</sup> 通貨スワップにより余剰の円を外貨に替える取引  
<sup>\*3</sup> O&D: Origination & Distribution (資産回転型ビジネス)

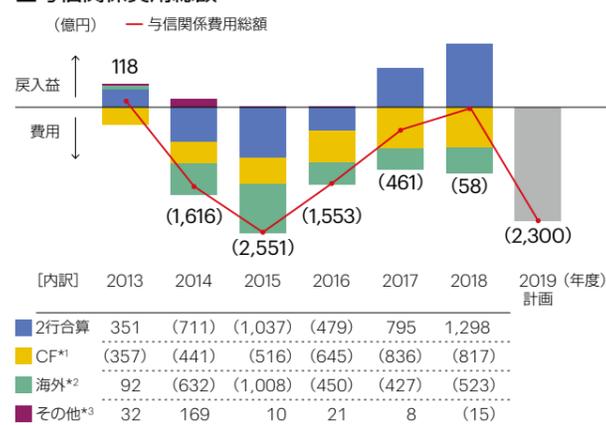
**アセットオリティ(海外与信、レバレッジドローン、CLO<sup>\*4</sup>)**

近年、世界経済は全体としては回復基調にあり、与信関係費用は低下傾向にあります。出資先であるパートナーバンクのアセットオリティも総じて問題のない状況です。例えば、クルンシィの不良債権比率はタイの5大銀行中、最も低い水準にあります。

また、レバレッジドローンの残高も限定的です。さらに、銀行・信託で保有するCLOはAAA格のみを主に満期保有目的で運用しており、財務上のリスクは僅少であると考えています。

一方、2019年度の与信関係費用は、前年に計上した大口先の戻り益の反動もあり、過去数年を上回る2,300

**■与信関係費用総額**



<sup>\*1</sup> 三菱UFJニコスとアコムとの連結ベース合算  
<sup>\*2</sup> 銀行および信託の海外連結子会社の合算  
<sup>\*3</sup> その他子会社および連結調整等

億円の発生を想定しています。クレジットサイクルは改善期終盤にあり、今後の与信リスクには留意する必要があります。

<sup>\*4</sup> CLO: Collateralized Loan Obligation(ローン担保証券)

**経費・経営資源の効率的活用**

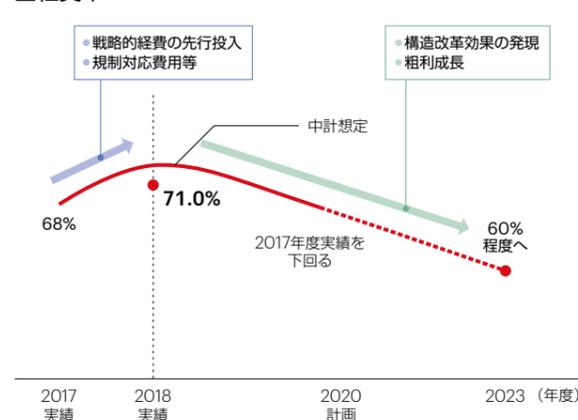
中計では、デジタル等への戦略的経費投入やマネー・ローンダリング等の国際金融犯罪対策を含むコンプライアンス・規制対応コストの増加により、経費率は70%台前半まで一旦上昇することを想定しており、2018年度の実績はほぼ計画どおりとなっています。

経営資源のうち、人的資源(ヒト)については過去の大量採用期の人材の退職と採用数の抑制による総人員の大幅減少を想定しています。2023年度までにRPA<sup>\*5</sup>等のデジタル技術の活用により1万人超相当の業務量を削減し、これに対応します。

物的資源(モノ)では、国内チャネルの見直しを加速し、2023年度までに銀行の国内店舗の35%を削減(従来計画は20%)する計画です。また、三井住友銀行との店舗外ATMの共同利用も予定しています。海外においてもブックング(記帳)拠点の削減を実施するとともに、アジア・オセアニア地域の事務を行うセンターをマニラに設置したほか、MUFGユニオンバンクではアリゾナ州に事務を集約するなど、業務の効率化に取り組んでいます。

<sup>\*5</sup> RPA: ロボティクス技術を用いた業務の自動化

**■経費率**



**2019年度の財務目標**

2019年度は、国内の超低金利の継続など依然として厳しい経営環境が続くものの、バンクダナモンの新規連結化や業務効率化を含む中計施策の実行により、本業の利益を表す業務純益は前年度比で増加させる計画です。

また、親会社株主純利益の目標は前年度実績(8,726億円)を上回る9,000億円に設定しています。

**財務目標と役員報酬とのリンケージ**

足元、MUFGの株価は低調で、PBR(株価純資産倍率)は1倍を大きく割り込んだ状況にあります。MUFGでは、株主の皆さまと役員が「リスクとリターン」を共有すべく、財務目標の達成結果が役員報酬に直接的に反映する報酬制度を採用しています。

具体的には、収益性・効率性指標である「ROE」と「経費率」に関する数値目標の達成度、加えて同業他社との業績比較に応じて、役員報酬額が連動する仕組みとなっています。

なお、金融機関として「健全性の維持が最優先」との原則のもと、その指標である「普通株式等Tier1比率」の目標達成を業績等連動報酬の大前提としています。

役員報酬制度の概要についてはP.85をご覧ください。

**■2019年度の財務目標**

	実績		目標	
	2018年度	2019年度	2018年度	2019年度
MUFG連結(億円)	通期	中間期	通期	
業務純益	10,785	5,300	10,800	
与信関係費用総額	(58)	(800)	(2,300)	
経常利益	13,480	6,800	12,800	
親会社株主純利益	8,726	4,500	9,000	

**資本運営の成果と課題**

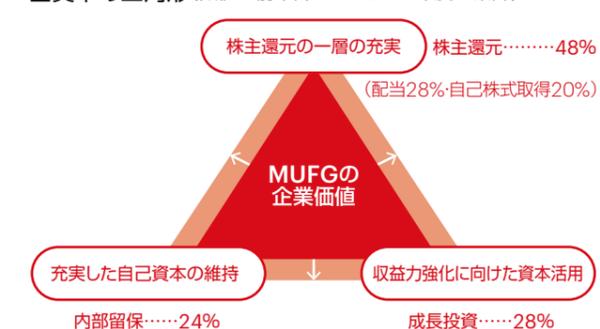
**基本方針(“資本の三角形”)**

資本政策は、社外取締役が過半数を占める取締役会における最重要のテーマの一つとして頻りに議論されています。

MUFGでは、(1)充実した自己資本の維持、(2)収益力強化に向けた資本活用、(3)株主還元の一層の充実の3つの観点からなる“資本の三角形”のバランスが取れた資本運営を行うことを基本方針としています。

私がCFOに就任以来、過去4年間における親会社株主純利益の累計額(約3.7兆円)の資本費消の内訳は、「内部留保(充実した自己資本の維持)」が全体の24%、「成長投資(収益力強化に向けた資本活用)」が28%、そして「株主還元」が48%(配当28%・自己株式取得20%)です。

■資本の三角形(数値は前中計および2018年度の累計)



**充実した自己資本と外部格付「A格」の維持**

“資本の三角形”の左下の頂点、充実した自己資本の維持の観点では、健全性の指標である普通株式等Tier1比率で11%程度(規制最終化ベース)を確保する方針です。

国際金融規制上MUFGに求められる最低所要水準は8.5%ですが、11%程度を保持することでA格の外部格付を維持したいと考えています。

A格の維持は、外貨を長期安定的に調達するために重要です。中長期円投等により安定的にドルを調達するために、スワップの相手方である欧米主要金融機関と同等の外部格付を維持したいと考えています。

欧米主要金融機関との外部格付比較は、P.7をご覧ください。

## CFOメッセージ

また、外部格付の維持は、2019年3月末からG-SIBsに対して導入されたTLAC(総損失吸収力)規制を充足する観点からも重要です。

欧米の債券市場で外債を安定的に発行し、TLAC規制をクリアするためにも、今後もA格を安定的に維持したいと考えています。

なお、2018年度にMUFGは、外債のほか劣後債など外部TLAC資本を合計で約2兆円調達しました。2019年3月末の外部TLAC比率は18.16%と規制上の所要水準の16%を上回っています。所要水準は2022年3月末以降18%に引き上げられる予定です。

詳細はP.35、P.101をご覧ください。

### 収益力強化に向けた資本活用と最適化

“資本の三角形”の右下の頂点は、M&A等の成長投資への資本の活用です。

P.26に掲載の事業ポートフォリオ戦略の図のとおり、高いROEや市場成長が期待できる事業領域である、東南アジアと米国の商業銀行および資産運用(AM)・資産管理(IS)が戦略投資の主たるターゲットです。

戦略的な出資において採算性を吟味し資本規律が緩むことのないよう冷静に判断することは、CFOの重要なミッションだと認識しています。MUFGでは、「出資

### ■2018年度から直近までの新規出資(合意分含む)と売却実績

	実施時期	金額
新規出資等	バンクダナモン(インドネシア)	2019年4月 約6,868億円*2
	CFSGAM*(豪州)	2019年中(予定) 約3,280億円
	DVBバンクの航空機ファイナンス関連事業(ドイツ)	2019年中(予定) 約7,163億円の貸出債権等*3
売却	ブラデスコ銀行(ブラジル)	2018年4月 約453億円
	Standard Life Aberdeen(英国)	2019年2月 約494億円
	大新FH(香港)	2019年3月 約82億円

\*1 Colonial First State Global Asset Management

\*2 第一段階から第二段階出資の取得価格合計(リンクビーエヌピー株式の取得価格を含む)

\*3 航空機ファイナンス関連事業における顧客向け貸出債権総額約7,163億円のほか、従業員およびその他の事業基盤を譲受

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」を案件の採り上げの目線としています。また、戦略出資の最適化の観点から既存出資の見直しも行っています。直近の出資・売却実績は左下表のとおりです。

### 株主還元の一層の充実

“資本の三角形”の3つ目の観点は、株主還元の一層の充実です。

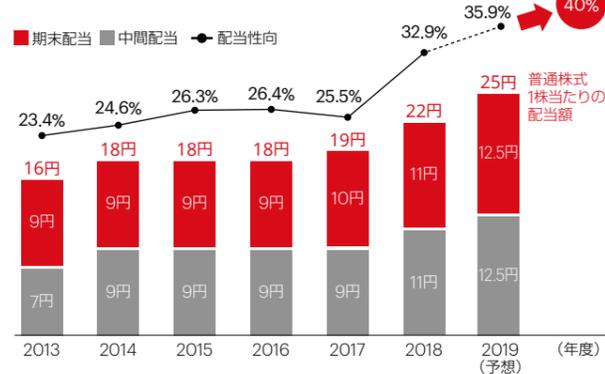
MUFGは、①株主還元は配当を基本とし、2023年度までの配当性向40%の達成をめざして1株当たり配当金の増加に努めること、②自己株式取得は機動的に実施し、③発行済株式総数の5%を超える株式は消却することを「株主還元の基本方針」として定めています。

この方針に基づき、2018年度の配当は前年度実績から3円増配の年間22円としました。2019年度はさらに3円増配し、年間25円(配当性向は約36%)とする予定です。

また、2018年度は、資本の健全性を確認した上で1,500億円の自己株式取得も実施しました。

1株当たり配当金を着実に引き上げ配当性向40%の早期達成をめざすとともに、今後もタイトな資本運営を継続し、機動的な自己株式取得も含む株主還元の一層の充実をめざしてまいります。

### ■1株当たり配当の実績・予想



### 政策保有株式削減

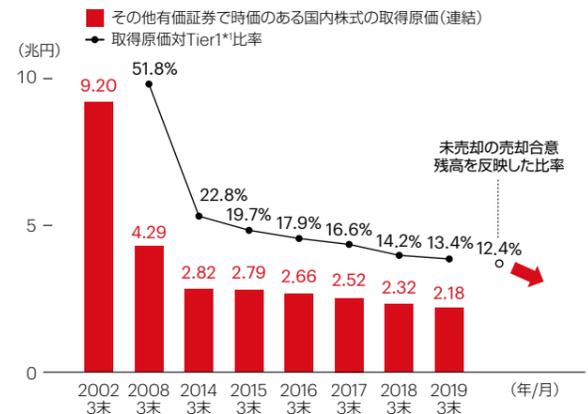
政策保有株式の削減は、財務リスクの抑制に加えて資本を解放する効果が大きく資本運営上も重要です。

「2020年度末までに政策保有株式を中核的自己資本

(Tier1)比で10%程度まで削減する」との方針(取得原価ベース約8,000億円の削減)に基づき、2015年度以降の累計で5,940億円の売却を実施してきており、2019年3月末の対Tier1比率は13.4%に低下しています。

引き続き、取引先企業との十分な対話を進め、残高削減に取り組めます。

### ■政策保有株式の削減



\*1 2012年3月末まではバーゼルIIベースのTier1(連結)

## 税務コンプライアンスと税務戦略

適正な納税は企業体としての重要な社会的責任の一つです。MUFGでは、税務に関するコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、教育・研修の実施等により税務コンプライアンス意識の維持・向上にも努めています。

税制の立法趣旨から逸脱した行為やBEPS行動計画・OECD移転価格ガイドライン等の国際課税ルールに反する租税回避の防止を図っています。また、タックス・プランニングにおいては税法等の遵守を優先した判断を行うことで適正な納税に努めており、その一環として2018年度より、IoT税制(コネクテッド・インダストリーズ税制)を活用したデジタル関連投資を進めています。

## 株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話

地域的にも業務的にも多様化が進むMUFGの全体像をご理解いただくためには、私どもの事業内容や戦略を

正確かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。

2018年度は、通常の経営陣による国内外投資家への個別訪問やスモールミーティングに加え、7月には6事業本部長によるInvestors Dayを、9月のESGセミナーでは2名の外国人社外取締役によるガバナンスに関する投資家の皆さまとの直接対話を、そして2019年2月にはデジタル戦略の説明会を実施しました。

### IR/SR、そしてESG/SDGsの視点へ

株主・投資家や格付機関等の皆さまとの「対話」は学びや気づきを得る貴重な機会であり、引き続き、IRに加えSR活動(議決権行使責任者との対話)や、ESG(環境・社会・ガバナンス)・SDGs(国連が定める「持続可能な開発目標」)の視点からの対話にも注力してまいります。

いただいたご意見は取締役会等で共有し業務運営や資本政策等の参考にしてまいりますので、引き続きMUFGへの忌憚ないご意見等を頂戴できればと存じます。

### ■IR活動に対する外部評価(2018年度)

・日本IR協議会「IR優良企業賞」2年連続受賞

・日本証券アナリスト協会「ディスクロージャー優良企業」銀行部門第1位(5年連続)

・日経アニュアルレポートアワード「優秀賞」2015年、2017年の特別賞に続く受賞

・Institutional Investor誌  
2018年All-Japan Executive Team ランキング  
銀行部門 1位  
Best CEO 1位 / Best CFO 1位  
Best IR Professional 1位 / Best IR Program 1位  
Best Analyst Days 1位  
Best Corporate Governance 1位 / Best ESG/SRI 1位

今後とも、MUFGの持続的成長に向けた財務・資本運営を実施してまいります。ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を、引き続きよろしくお願い申し上げます。

## 連結損益サマリー

### 連結業務純益

連結業務粗利益は、前年度比で1,285億円減少しました。資金利益は外貨の預貸金収益改善により増加しましたが、役務取引等利益は運用商品販売の不調などから減少、市場関連収益も減少しました。

営業費は、国内経費は抑制的な運営によりほぼ横ばいの一方、海外は業容拡大や規制対応費用で増加し、同257億円増加しました。

以上の結果、連結業務純益は同1,542億円減少(13%減少)しました。

### 経常利益

与信関係費用総額は、大口先の戻り益計上により、同402億円改善しました。

株式等関係損益は、前年度と同水準の政策保有株式の売却益計上の一方、戦略出資の最適化に伴う売却損もあり、同205億円の減少となりました。

持分法による投資損益は、モルガン・スタンレーの貢献利益の増加により、同415億円増加の2,843億円となりました。

以上の結果、経常利益は同1,143億円減少しました。

### ■連結損益

(億円)	2017年	2018年	前年度比
1 連結業務粗利益	38,542	37,257	(1,285)
2 営業費	26,214	26,471	257
3 連結業務純益	12,328	10,785	(1,542)
4 与信関係費用総額( )は費用	(461)	(58)	402
5 株式等関係損益	1,331	1,126	(205)
6 持分法による投資損益	2,428	2,843	415
7 その他の臨時損益	(1,003)	(1,217)	(213)
8 経常利益	14,624	13,480	(1,143)
9 特別損益	(530)	(2,027)	(1,496)
10 法人税等合計	3,134	1,955	(1,178)
11 親会社株主純利益	9,896	8,726	(1,169)

### 親会社株主純利益

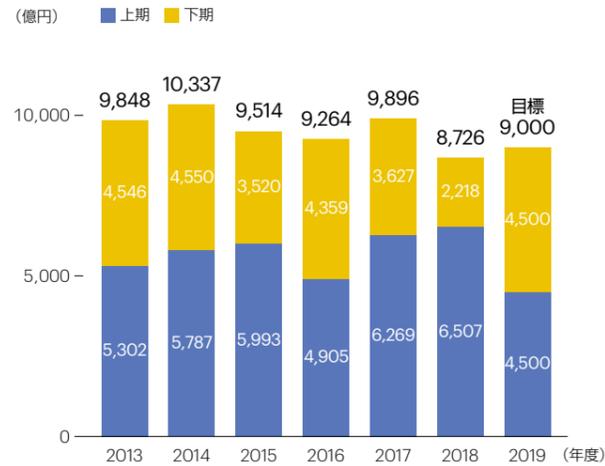
特別損益は、三菱UFJニコスのシステム統合計画の抜本的見直しに伴う減損損失を計上したことで、同1,496億円悪化の2,027億円の損失計上となりました。

税金費用は、同1,178億円減少しました。

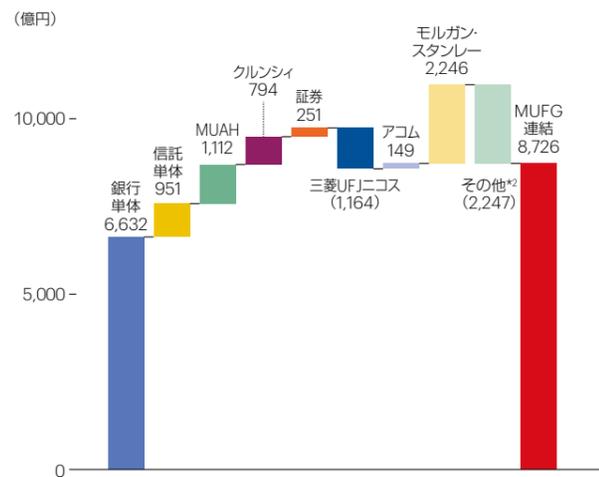
以上の結果、親会社株主純利益は同1,169億円減益(12%減少)の8,726億円となりました。

なお、2019年度の親会社株主純利益目標は、2018年度に比べ増益の9,000億円の達成をめざします。

### ■親会社株主純利益の推移



### ■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 子会社からの受取配当金、子会社の自己株式取得に伴う連結消去および  
その他子会社・関連会社の利益貢献等

### 事業本部別の業績

事業本部別の営業純益\*1は、前年度比でR&Cは減少しましたが、その他の顧客関連の4事業本部は増加し、顧客部門合計では4年ぶりに増益(+69億円)となりました。一方、市場は減少し、営業純益合計では減益となりました。

MUFGでは、資本効率性を高めるため、事業本部別のROE目標を定め実績を開示しています。

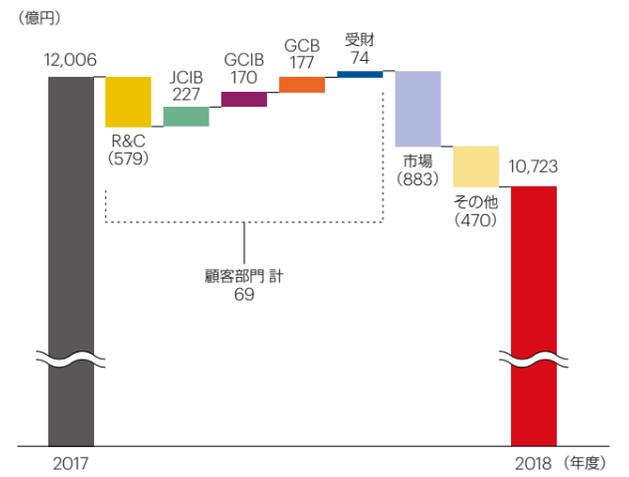
2018年度のROEは、一過性要因からR&C(三菱UFJニコスのシステム統合計画見直しに伴う減損処理等)と受財(戦略出資の見直しに伴う株式売却損の計上)が前年度比で大幅に低下した一方、JCIBは大口先の与信関係費用の戻り益計上もあり大きく上昇しました。また、GCIBは営業純益の増加および与信関係費用の改善、GCBは営業純益の増加により上昇しましたが、市場は営業純益の減少を主因に低下しました。

### 各事業本部とも中計最終年度(2020年度)のROE

目標達成に向け、施策を着実に実行してまいります。

事業本部別の概況についてはP.36-61をご覧ください。  
\*1 社内管理上の事業本部別連結業務純益

### ■営業純益増減内訳



### ■事業本部別営業純益・経費率・ROE\*1

事業本部 (年度)	営業純益(億円)			経費率			ROE		
	2017	2018	2020	2017	2018	2020	2017	2018	2020
R&C	3,567	2,988	3,500	77%	80%	79%	9% [9%]	1%*2 [1%]	9% [9%]
JCIB	2,270	2,497	2,600	57%	54%	54%	10% [10%]	15% [15%]	10% [11%]
GCIB	1,358	1,527	2,000	64%	62%	58%	7% [7%]	9% [9%]	8% [8%]
GCB	2,027	2,204	3,200	70%	69%	66%	6% [8%]	7% [9%]	8% [10%]
受財	710	784	800	63%	61%	63%	21% [23%]	8%*3 [10%]	19% [20%]
市場	3,395	2,512	4,900	40%	47%	35%	7% [7%]	5% [5%]	9% [9%]

\*1 2020年度は計画値(2018年5月18日公表値)。ROEのR&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算(管理計数、当期純利益ベース、外貨中長期調達コストを除く)。[ ]内は出資等に係る会計要因(のれん等償却影響)を除く計数

\*2 三菱UFJニコスの固定資産減損損失の影響を控除したROEは6%

\*3 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除したROEは18%

## 連結貸借対照表サマリー

### 貸出金・預金

貸出金残高は、2018年3月末比微減の107.7兆円となりました。預金残高は、国内個人預金が1.7兆円、海外店等が1.2兆円それぞれ増加し、全体では180.1兆円となりました。

うち外貨は、為替の影響を除くと海外貸出がほぼ残高を維持した一方、海外預金は同1.5兆円の増加となり、預貸ギャップは縮小しました。

なお、貸出金のうちリスク管理債権は、大口先の信用格付引き上げを主因に減少し、貸出金残高に対するリスク管理債権の比率は同0.27%低下の0.90%と過去10年間で最も低い(健全性が高い)水準となっています。

### 有価証券

その他有価証券の残高は、外国債券のポジションを4兆円積み増したことなどにより、同5兆円増加しました。

評価損益は、政策保有株式の売却進捗と株価の低下に伴い国内株式で同4,558億円の減少となりましたが、外国債券は海外金利の低下により同3,127億円の大幅な改善となりました。評価損益全体では、引き続き3兆円以上の評価益を確保しています。

このうち、市場のトレジャリー業務で運用する有価証券の評価損益<sup>\*1</sup>は大幅に改善しており、2019年3月末現在、国内債券で約3,600億円、外国債券で約1,700億円の評価益を確保しています。

<sup>\*1</sup> 主として、その他有価証券の評価損益から国内株式と外国株式の評価損益を除いたものに相当

### ■貸出金推移(末残)<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 銀行勘定+信託勘定 <sup>\*2</sup> 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む  
<sup>\*3</sup> 海外支店+MUAH+クルンシィ(アユタヤ銀行)+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ)

### ■預金推移(末残)



### ■その他有価証券(時価あり)の内訳

	残高		評価損益	
	2019年3月末	2018年3月末比	2019年3月末	2018年3月末比
合計	605,786	51,813	33,356	(1,817)
国内株式	49,533	(5,876)	27,643	(4,558)
国内債券	272,612	2,805	3,574	519
うち国債	215,423	(9,082)	2,789	199
その他	283,640	54,884	2,138	2,221
外国株式	1,148	(2,196)	525	166
外国債券	215,329	40,845	1,736	3,127
その他	67,162	16,234	(123)	(1,072)

## 自己資本

### 自己資本額

普通株式等Tier1資本は、利益蓄積はあったものの、配当や自己株式取得などの株主還元や、その他の包括利益累計額の減少などにより、2018年3月末比374億円の微増に留まりました。

また、Tier2資本が同502億円減少し、総自己資本も同256億円減少の18兆7,697億円となりました。

### リスクアセット

信用リスクアセットの増加やフロア調整の増加により、リスクアセットは同3兆6,275億円増加しました。

### 自己資本比率

その結果、最も重要な中核的自己資本を表す普通株式等Tier1比率は、バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響反映後の試算値で11.4%となっており、中計目標の「11%程度」を確保しています。

また、レバレッジ比率は4.94%と、所要水準3%を上回っており、資本の健全性に問題はありせん。

### TLAC比率

MUFGは、2019年3月末に導入されたTLAC(総損失吸収力)規制の対象に指定されました。

当規制は、G-SIBsの円滑な破綻処理を実現すべく、リスクアセットに対し、自己資本に加えて損失吸収力および資本再構築原資(以下、TLAC適格シニア債務)の確保を求めるものです。

当社は、海外の社債市場を中心としたTLAC適格シニア債務の調達に加え、国内社債市場での劣後債務の調達を通じ、外部TLAC資本の充実をめざしています。

2018年度はTLAC適格シニア債約1.6兆円、永久劣後債と期限付劣後債で約0.4兆円、合計で約2兆円の外部TLAC資本を調達いたしました。

その結果、右の図のとおり、2019年3月末の外部TLAC比率は、18.16%と規制上の所要水準16%を上回っています。

### ■自己資本比率

	2018年3月末	2019年3月末	2018年3月末比
普通株式等Tier1比率	12.58%	12.23%	(0.35%)
Tier1比率	14.32%	13.90%	(0.42%)
総自己資本比率	16.56%	16.03%	(0.53%)
レバレッジ比率	5.01%	4.94%	(0.06%)

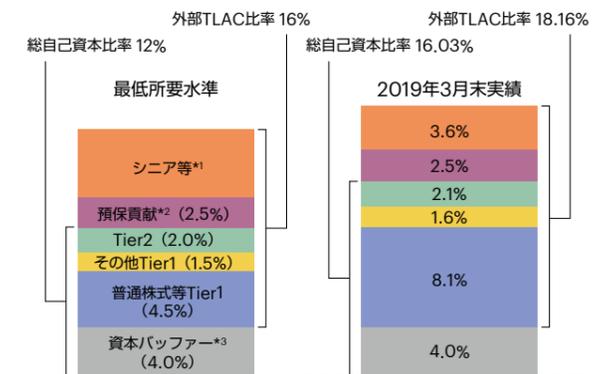
	2018年3月末	2019年3月末	2018年3月末比
普通株式等Tier1資本	142,849	143,224	374
うち利益剰余金	100,646	106,406	5,760
うちその他の包括利益累計額	31,438	28,791	(2,647)
うち調整項目の額	(17,861)	(18,973)	(1,111)
その他Tier1資本	19,668	19,538	(129)
うち優先出資証券・劣後債務	18,221	18,001	(220)
Tier1資本	162,517	162,763	245
Tier2資本	25,437	24,934	(502)
うち劣後債務	21,650	21,956	305
総自己資本(Tier1資本+Tier2資本)	187,954	187,697	(256)

	2018年3月末	2019年3月末	2018年3月末比
リスクアセット	1,134,636	1,170,911	36,275
信用リスク	898,231	908,430	10,199
マーケットリスク	27,145	29,205	2,060
オペレーショナルリスク	72,360	81,072	8,712
フロア調整 <sup>*1</sup>	136,899	152,202	15,302

	2018年3月末	2019年3月末	2018年3月末比
総エクスポージャー	3,242,324	3,290,486	48,162

<sup>\*1</sup> バーゼルIIとバーゼルIIIの乖離による調整額

### ■外部TLAC比率(リスクアセットベース)



<sup>\*1</sup> 当該項目はシニア調達に加え、総自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他TLAC負債額の調整等が含まれる

<sup>\*2</sup> 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部TLACの額に算入することが認められている(リスクアセット対比で、2019年3月末以降2.5%、2022年3月末以降3.5%を外部TLAC比率に算入可能)

<sup>\*3</sup> 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファー。MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファー2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みたG-SIB/スーパー1.5%および総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファー0.04%が求められている



# 価値を創造する力

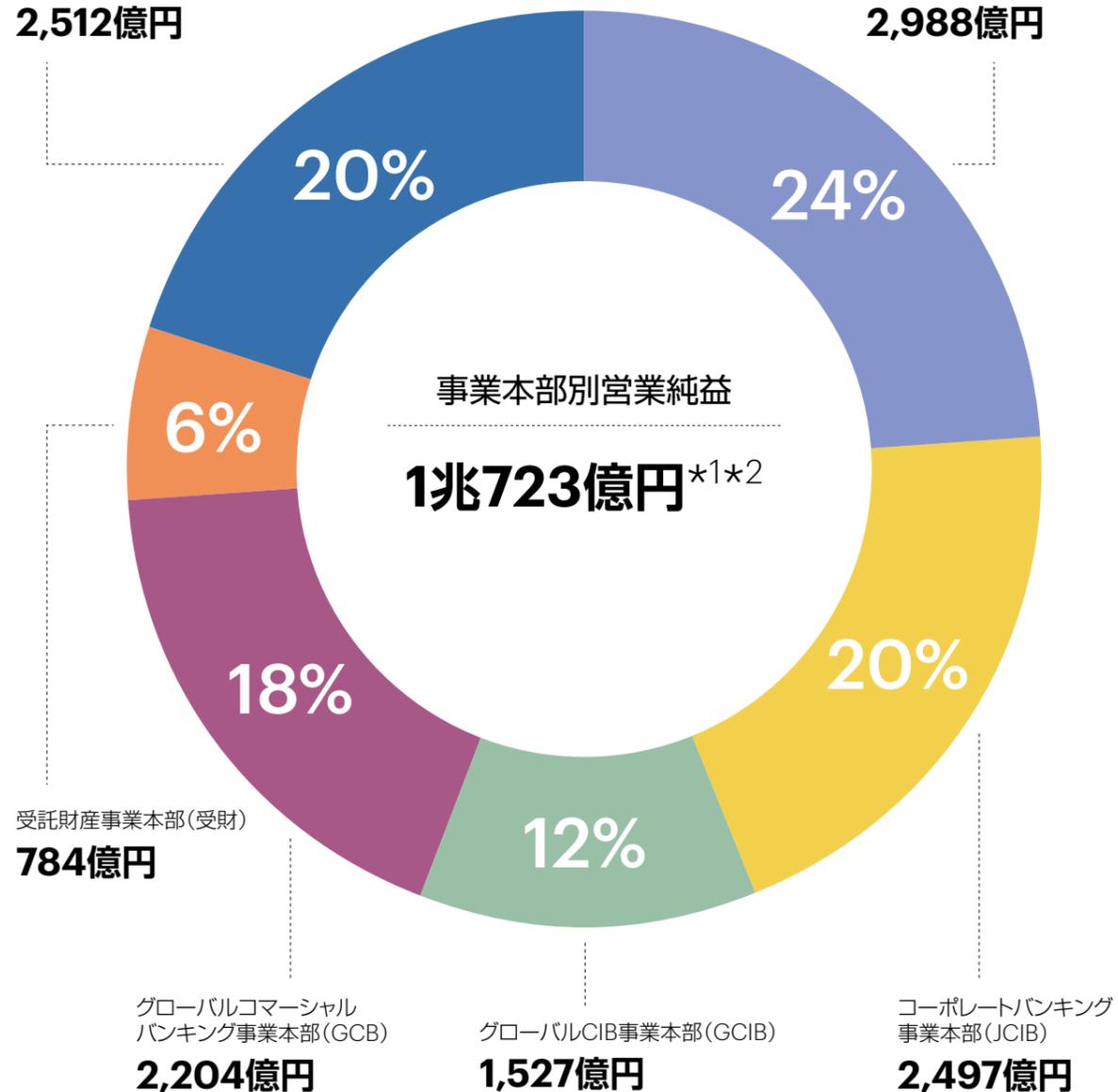
## 事業の概況

価値を創造する力

## 事業の概況

市場事業本部(市場)  
**2,512億円**

法人・リテール事業本部(R&C)  
**2,988億円**



「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内部管理上の為替レート(計画レート)を使用

\*1 6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

\*2 以下の事業本部間協働収益を除く

R&C: JCIBのオーナー収益、海外日系企業収益

JCIB: R&Cのオーナー収益、GCBに所属するMUAHとクルンシィ(アユタヤ銀行)の日系企業収益

GCIB: GCBに所属するクルンシィ(アユタヤ銀行)の非日系大企業収益、JCIBの本邦外資系企業収益、市場とのジョイントベンチャー収益

GCB: その他の事業本部に所属するMUAHとクルンシィ(アユタヤ銀行)の収益

市場: GCIBとのジョイントベンチャー収益

# 法人・リテール事業本部

個人や中堅中小企業のお客さまへの貸出(含む住宅ローン)・コンシューマーファイナンス・決済(含むカード)・資産運用から相続や不動産など幅広い金融サービスの提供、事業・資産承継といったソリューション提供などを通じて、お客さまの多様なニーズにグループ体でお応えしています。



法人・リテール事業本部長  
堀 直樹

国内の大半のお客さまを担当し、MUFGの根幹を支える当事業本部は、「お客さま・社会とともに、持続的に成長する本邦唯一のリテール&コマーシャル金融グループ」をめざしています。

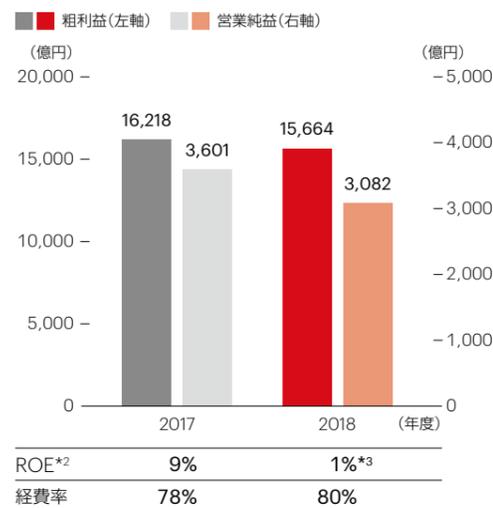
国内は、マイナス金利環境の長期化が想定されているほか、少子・高齢化の加速やデジタル化の進展により、取り巻く環境は日々変化しています。こうした中で、めざす姿を実現するためには、「持続的なビジネスモデル」と「強い財務基盤」が不可欠です。

前者は、私たちの強みである顧客基盤や多様なソリューションを提供できるグループ総合力を活かし、法人・個人のバリューチェーンを繋いでいきます。後者は、マーケット環境に左右されにくいストック型ビジネスへの転換と、抜本的なコスト構造改革の両立により、ベース収益<sup>\*1</sup>で固定費をカバーできる強い財務基盤をめざします。

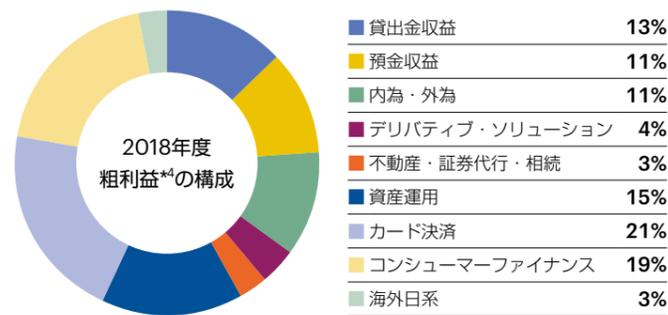
フィデューシャリー・デューティーを意識し、お客さま起点でさまざまなニーズにお応えすることで、お客さま・社会とともに成長していきます。

<sup>\*1</sup> 預金・貸出・コンシューマーファイナンス・決済(含むカード)・証券代行・信託報酬等の収益

## 2018年度の実績<sup>\*1</sup>



カード決済やコンシューマーファイナンスの業容拡大に加え、米国金利上昇に伴って外貨預金収益が増加した一方、市況悪化に伴い運用ビジネスは苦戦し、粗利益・営業純益ともに前年度比で減益となりました。



<sup>\*1</sup> JCI8のオーナー収益、海外日系企業収益を含む <sup>\*2</sup> 外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース <sup>\*3</sup> 三菱UFJニコスの固定資産減損損失の影響を控除したROEは6% <sup>\*4</sup> その他業務等を除く

## 中長期的な戦略

### 中堅中小企業のお客さま向けビジネス

法人のお客さまの経営課題へのアプローチを起点として、オーナー個人の資産承継ニーズに対しグループ各社の機能を活用し最適なソリューションの提供をめざしています。また、信託、証券の機能を活かし、貸出のみならず、不動産やM&A、IPO等への取り組みを強化し営業基盤を拡大していきます。

非対面チャネルを通じた取引も今後徐々に拡充していきます。2019年6月、三菱UFJ銀行はWebでお取り引きいただく際の総合チャネル「MUFG Biz」をリリースしました。「MUFG Biz」では、財務情報や入出金データの可視化による情報提供、入出金データ等をもとにオンラインで完結する少額・短期の資金調達サービス、お客さまに合わせたニュース配信を行っています。今後、利便性向上と幅広い取引の実現をめざし提供機能を順次拡大していきます。

### 個人のお客さま向けビジネス

資産運用ビジネスでは、お客さまの安定的かつ中長期的な資産形成ニーズにお応えするため、アドバイザー型のビジネスモデルを推進しています。お客さまからの預り資産を拡大しストック収益を増加させることでマーケット環境に左右されにくい安定的なビジネスモデルへの転換を進めています。

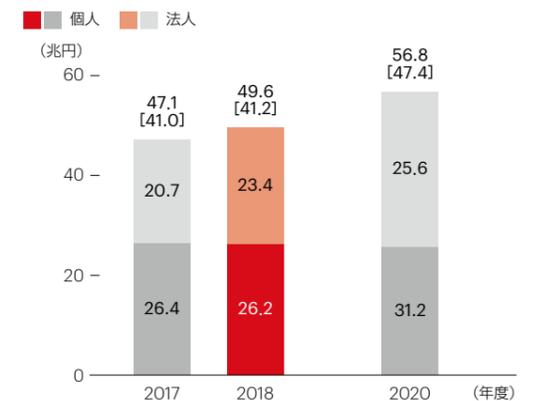
また、グループ会社の機能を明確化し、お客さまへより高度な運用提案を行うために、証券へ戦略的に人員を配置し紹介型仲介ビジネスをさらに強化しています。

個人のお客さま向けにも、デジタルを活用することでタッチポイントを広げ、便利で安心なサービスを提供していきます。また、マーケティングを高度化し、お客さま一人ひとりに合ったサービスの提供や商品の提案ができるようにプラットフォームの整備を進めています。例えば、証券では2018年11月にバーチャル店舗「MUFGテラス」を開設しました。「MUFGテラス」では、オンライントレードに加えて、専門知識を持った担当者によってチャットで投資相談ができるほか、AIを活用してマーケット情報を24時間確認できるサービスを提供しています。

### MUFG Biz(画面イメージ)



### 運用預り資産残高<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> JCI8に所属する分を含む。[ ]内はR&Cに所属する分の合計

### MUFGテラス(画面イメージ)



ウェルスマネジメントビジネスの現場から

「お客さまファミリーの歴史を知り、その発展のために寄り添いともに歩む」



三菱UFJ銀行  
ウェルスマネジメント営業部 次長  
シニアウェルズアドバイザー  
博士(経営学)  
岡田 将稔

証券等の機能を備えていること。これにより多様な金融商品やサービス・ソリューションを、最適な組み合わせにより、長期的視点に立ってお客さまの課題解決のために提供することが可能です。2つ目は、国内の営業基盤に加えて海外の営業基盤が強いこと。そして、3つ目は過去の先輩方が、お客さまと連綿と築いてきた信頼というブランドが、非常に大きな役割を果たしていると思います。

一方、課題としては、従来の銀行、信託、証券等の固有の守備範囲を超えた、幅広いグループ機能の連携が挙げられます。多様化した金融商品やサービス・ソリューションを、お客さまのライフイベントやニーズに対して、大きなストーリーとともに、一体的に提供する必要がある、戦略的なマネジメント・コントロール<sup>\*1</sup>が求められています。

SWAIに求められる資質

複雑化したビジネスの最前線で、お客さまの人生に寄り添い、ニーズを的確に理解した上で、それを具現化するために私たちが最高と自負するMUFGのネットワークを使いこなせる人材がSWAIです。

担当しているお客さまには国内外の金融機関や公認会計士・税理士等多くのプロフェッショナルが常に接触しており、競争が激しく、求められるレベルは非常に高いものになります。そのため、金融サービス・会計知識を中心とした財務面はもちろん、ファミリーの事業に関する知見や社会貢献、スポーツ・文化支援も含めた非財務面にも精通していることが重要です。お客さまが経営される事業とファミリーの発展の両方に深く関心を持ち、その事業戦略とファミリーの歴史を徹底的に学ぶ。そして学びのエンジンを回し続けることが、SWAIに欠かせない資質だと思います。

WM業務のデファクトスタンダードを確立すること。その理念の実現に向け、これからも私は走り続けていきます。

<sup>\*1</sup> マネジメント・コントロール：分権化した組織を、効果的に業務遂行させること

本質的な価値とは

私はシニアウェルズアドバイザー(SWA)として、主に上場企業の創業ファミリーを担当しています。お客さまの保有する資産は、一代で築かれた方もいらっしゃいますが、連綿と続いてきたファミリーの歴史の中で何代にもわたって築かれたものが多いと感じています。

ウェルスマネジメント(WM)業務の本質的な価値とは、単にサービスをお客さまに提供するだけの「販売代理」ではなく、お客さまの立場に立って、MUFG内外の各社が持つさまざまな機能の最適な組み合わせを見つけ出す「購買代理」であると考えています。

お客さまの関心は、企業の持続的な繁栄や、ファミリーの持続的な発展など、非常に多岐にわたります。私たちが提供するサービスも、企業経営とファミリーガバナンスの両方の視点から捉えた、多様性に富むものでなくてはなりません。

MUFGの強みと課題

私が考えるWMビジネスにおけるMUFGの強みは3点です。1つ目は、グループ内企業として銀行、信託、

利便性の向上に向けた取引チャネルの拡充

スマートフォン等の普及により、銀行取引に対するお客さまのニーズも大きく変わってきています。

三菱UFJ銀行では、セルフ端末の設置やスマートフォンアプリの機能拡充により、窓口に並ぶことなく取引をスピーディーかつシンプルに完結できるようになっています。例えば、スマートフォンアプリ「かんたん手続きアプリ」では、住所変更やキャッシュカード再発行が来店不要で24時間いつでも可能です。今後も利便性向上に取り組み、インターネットバンキングの利用者数をさらに伸ばしていきます。同時に窓口では、資産運用相談などより付加価値の高いサービスを提供していきます。

店舗やATMのネットワークもお客さまのニーズに合わせた見直しを行っています。2019年9月には、三井住友銀行と店舗外ATM<sup>\*1</sup>の共同利用を開始する予定です。

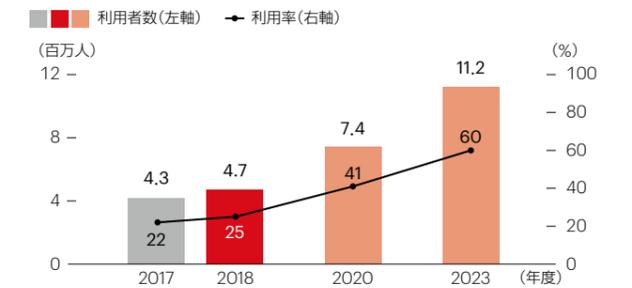
今後も利便性向上に向けて、取引チャネルとサービスの拡充を図っていきます。

<sup>\*1</sup> 無人拠点のATM(支店内のATMやコンビニATMは除く)

スマートフォンアプリで可能な手続き



三菱UFJダイレクト利用者数と利用率



ESG課題への取り組み

① 少子・高齢化

円滑な事業承継をサポート

高齢化が進展する中、多くの国内中堅中小企業オーナーは後継者不在という課題を抱えています。円滑な事業承継による企業の持続的な発展は、国内産業の維持・発展、経済の活性化において最も重要なテーマの一つです。MUFGでは、法人から個人、個人から法人へのバリューチェーンを繋ぐ多様なソリューションを提供することで、お客さまとともに事業承継における課題解決に取り組んでいます。2018年7月には、中小企業向けM&A仲介大手の日本

M&Aセンターとの業務提携を行い、これまで以上に広範なお客さまの層にソリューションを提供することが可能になりました。

また、事業戦略・事業承継を起点として、オーナー個人の資産承継においても、MUFGならではの付加価値の高いサービスを提供しています。こうした結果、2018年度は合計1兆円を超える事業承継・資産承継のサポートを行いました。今後もお客さまと社会の持続的な成長に向けたソリューションを提供していきます。



# コーポレートバンキング事業本部

グローバル化が進む日系大企業のお客さまに対する、貸出や決済、外国為替などのサービス、M&Aや不動産など、グループ各社の専門性を活かしたソリューション提案などを通じて、お客さまの企業価値向上に貢献します。



コーポレートバンキング事業本部長  
**藪田 健二**

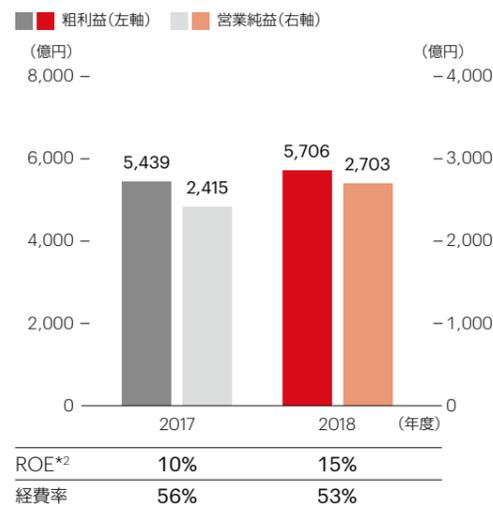
私たちは、お客さまのさまざまな経営戦略遂行に際し、最も信頼される「First Call Business Partner」をめざしています。

銀行と信託の営業本部統合や国内外一体運営へのシフト等により、MUFGグループが国内外で一体となりワンストップでお客さまにソリューションを提供できる新たなRM-PO体制を整えました。その結果、大型M&A案件に関わるイベントファイナンスの取り込み等、ノンアセットビジネスが拡大したほか、貸出利ざやの改善や海外での外貨預金増強等、資産効率の改善を実現しました。

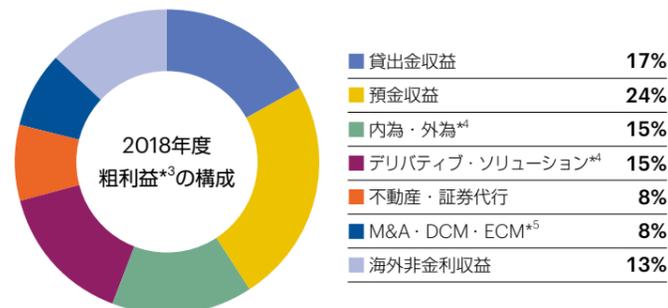
今後も、貸出・預金・決済といったベース収益のさらなる増強や外貨預金ギャップの改善、政策保有株式の削減に取り組んでいきます。これにより、資産回転型ビジネスへの転換と強固なB/S・P/L構造への変革を進めるとともに、リサーチ&アドバイザリー機能を強化することで、持続可能なビジネスモデルの確立と経営課題解決型アプローチの進化に挑戦します。

こうした取り組みを通じて、日本の産業競争力強化と経済再生に貢献することにより、お客さまとの「新しい信頼の形」を築いていきます。

## 2018年度の実績<sup>\*1</sup>



外貨預金の増加や、米国の金利上昇、外貨貸出利ざやの改善により、外貨資金収益が増加したほか、M&A関連のイベントファイナンスやプロジェクトファイナンスが堅調で増益となりました。



<sup>\*1</sup> R&Cのオーナー収益、GCBに帰属するMUAHとクルンシィ(アユタヤ銀行)の日系企業収益を含む <sup>\*2</sup> 外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース <sup>\*3</sup> その他業務等を除く <sup>\*4</sup> 国内のみ。海外分は海外非金利収益を含む <sup>\*5</sup> 他に不動産証券化等を含む

## 中長期的な戦略

### RM-POモデルの体制変革

銀行と信託の法人貸出等業務を統合、グループ内の機能別再編を実施し、お客さまに高度なソリューションを提供するための体制を整備しました。お客さまとの接点を担うRMのセクター知見をより高めるため、育成・研修プログラムを充実させます。また、POはソリューション提供力を強化するとともに、人員を増強させていきます。

### ソリューション提供力強化

お客さまへの経営課題解決型アプローチは着実に深化しており、大型イベントファイナンスの取り込みや、M&Aアドバイザリーの大口案件獲得などの実績を残しました。お客さまの経営課題解決への対応力のさらなる強化に向けて、産業特化型VC<sup>\*1</sup>ファンド出資を通じ、セクターアプローチを高度化するほか、新産業創出力やアドバイザリー機能を強化していきます。

<sup>\*1</sup> ベンチャーキャピタル

### トランザクションビジネス強化

多様化するお客さまの商流・財務・投資に関わるグローバルな経営課題に対するソリューション力を強化し、経常取扱高<sup>\*1</sup>が堅調に推移、外貨預金も増強しています。商品開発プロセスを高度化し、さらなるソリューション力向上をめざします。

<sup>\*1</sup> 貿易取引・対内対外直接投資・配当・サービス等に関する国内外為取扱高

### 資本効率の改善

お客さまを軸に、地域の枠を超えた国内外一体運営にシフトしたことにより、ノンアセットビジネスが拡大したほか、低採算アセットを売却し、資産効率の改善、外貨流動性の確保を実現しています。また、外貨貸出利ざやはコスト意識の向上、内外一体でのプライシング運営高度化により、改善しました。今後は機動的な外貨バランスシート運営をめざし、譲渡可能資産の積み上げを強化します。

政策保有株式の削減は着実に進捗しています。引き続き、お客さまとの丁寧な対話を重ねながら、削減を進めていきます。

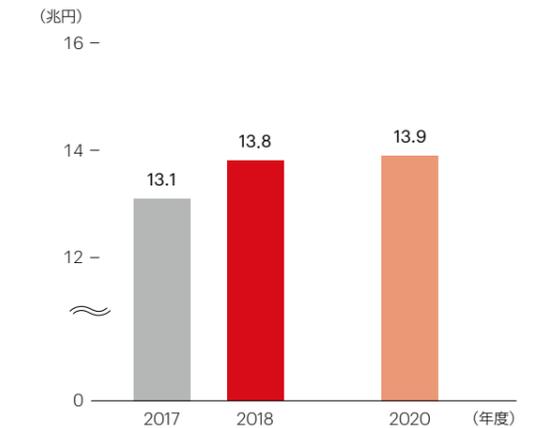
詳細はP.30をご覧ください。

### 証券ビジネスリーグテーブル<sup>\*1</sup>

	実績		目標
	2017年度	2018年度	2020年度
M&A (日本企業関連金額)	2位	1位	2位以内
DCM (債券引受金額)	1位	2位	1位
ECM (株式引受金額)	4位	5位	2位 グループ

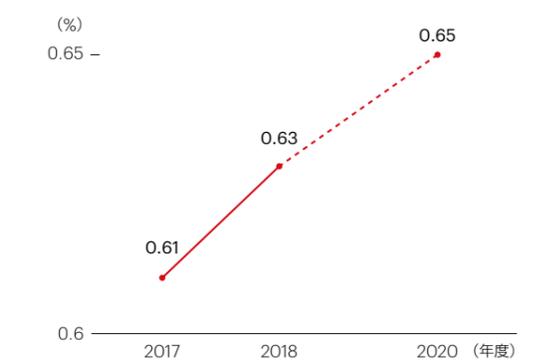
<sup>\*1</sup> リフィニティブ等のデータをもとに作成。DCMは国内債+外債

### 外貨預金平残<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 内外合算

### 外貨貸出利ざや<sup>\*1</sup>



<sup>\*1</sup> 内外合算、外貨中長期調達コストを除く

事業の概況

RM-POモデル・不動産バリューチェーンの進捗

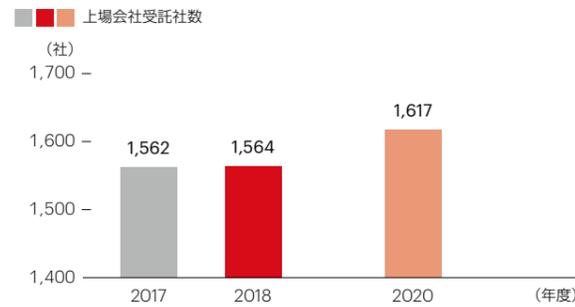
証券代行ビジネスでは、コンサルティングを切り口としたお客さまへのアプローチを行い、案件を積み上げました。また、銀行のリレーションを活用し、IPO企業に対するアプローチを強化しています。株式事務の提供だけでなく、株主名簿の分析や株主戦略策定の支援などを通じて、株主戦略パートナーとしてお客さまの企業価値向上をサポートしていきます。

年金ビジネスでは、RMとPOの案件戦略の共有が進捗しました。その結果、財務戦略提案を起点とした退職給付信託獲得などの成果が出ています。RMが把握する企業の財務課題と年金POの知見を活用し、お客さまに中長期目線の制度再構築の提案を行っています。また、お取引先の人事部とのリレーションを活用し、福利厚生にかかる各種ソリューションを提供していきます。

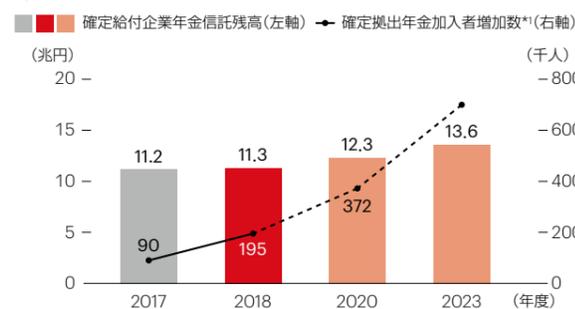
不動産ビジネスでは、銀行と信託で情報ルートを一歩化した結果、大口情報連携件数は中計最終年度計画値4,860件を大幅に上回りました。お客さまの保有資産の把握により、連携する情報の質、量を高度化させるとともに、CRE<sup>\*1</sup>提案を強化し、案件化のスピードを向上させる取り組みを進めます。また、アセットマネジメントビジネス強化に向け、今年度中に私募REITの運用を開始する予定です。

\*1 Corporate Real Estate

証券代行

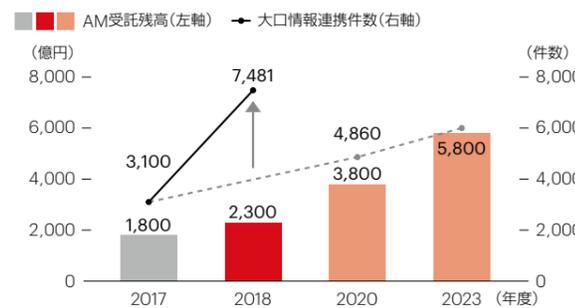


年金



\*1 2017年度からの累計増加数

不動産



「銀証兼職組織<sup>\*1</sup>」始動!

銀証兼職組織は、上場企業のお客さまに対し、RMと協働で株式や債券の引受など、証券プライマリー業務にかかるニーズの発掘、提案をしています。従前よりお取引いただいているお客さまに加えて、MUFGの顧客基盤を活かし、これまで証券がアプローチしていなかったお客さまに証券の機能を提供することにより、経営課題の解決に資することをめざしています。

資本市場を通じた資金調達など、私たちが手がけるビジネスは、多くのお客さまにとって数年に一度の大きなイベントです。そうしたイベントをサポートするため、さまざまなお客さまに数年先を見据えたアプローチを継続しています。兼職となったことにより、RMとのコミュニケーションがこれまで以上に密になり、お客さまのニーズによりきめ細かく対応できるようになりました。

\*1 銀行と証券が共同で所管する、株式・債券引受等の証券ビジネスにおいてRMをサポートする組織



三菱UFJ銀行 戦略調査部 証券オリジネーション室 調査役  
三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
事業法人協働推進部 部長代理  
田口 雄人

リサーチ&アドバイザリーユニット発足

2019年7月にMUFGのリサーチ・アドバイザリー機能を結集した、「リサーチ&アドバイザリーユニット」を発足しました。多様化・複雑化・高度化するお客さまの経営課題に対し、MUFGの知見・機能を集約し、高品質なアドバイザリー機能を提供する態勢を構築します。社会

変化や産業構造変化に関するMUFGとしての統一的な見通しに基づいたお客さまとのディスカッションを通じ、戦略の策定から選択・実行に関わることをめざします。

ユニット内には新産業創出・ベンチャービジネス支援を担う「成長産業支援室」を新設しました。

「MUFG CFO Seminar」初開催

2019年2月に銀行、信託、証券協働で、「MUFG CFO Seminar」を開催しました。約300社のCFOにご参加いただき、「コーポレート・ガバナンス」をテーマに、一橋大学の伊藤邦雄教授による基調講演や対談を開催しました。今後もCFOに共通する課題をテーマに継続的に開催し、「MUFGならではの」コンテンツを提供していきます。



ESG課題への取り組み

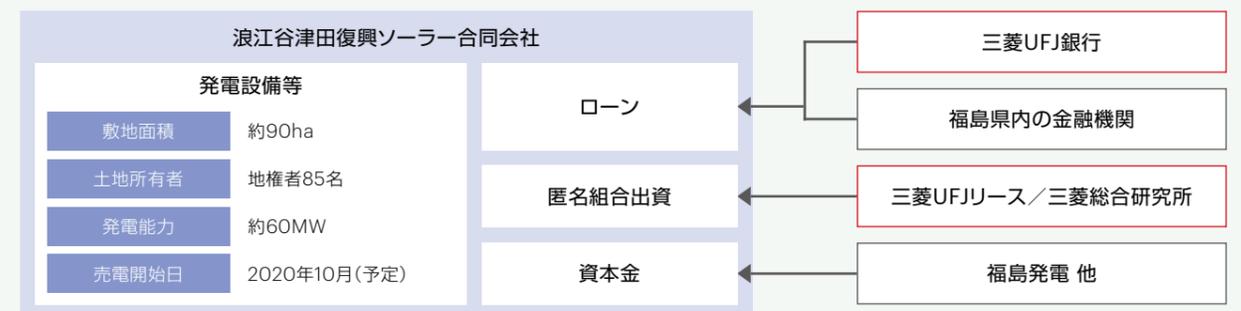
福島県浪江町谷津田地区復興ソーラープロジェクト

東日本大震災により甚大な被害を受けた福島県は、県内のエネルギー需要相当分以上を再生可能エネルギーで生み出す「新エネ社会構想」を掲げ、復興の歩みを進めています。

三菱UFJ銀行による浪江町谷津田地区の広大な農地を太陽光発電所として活用する提案が認められ、三菱UFJ銀行・三菱UFJリース・三菱総合研究所が協働して事業化を進め、「浪江谷津田復興ソーラー」を設立しました。地権者85名から約90ヘクタール、東京ドーム19個分の土地を

③ 社会インフラ整備・まちづくり

借用し、20年にわたり太陽光発電事業を実施します。同時に地権者の方が除草等で集まる機会の創出、花卉栽培事業の育成等の地域貢献も行います。MUFGは今後も多面的かつ継続的に復興支援を行っていきます。



# グローバルCIB事業本部

グローバルCIB事業本部では、グローバル大企業のお客さまに、商業銀行機能と証券機能を中核にグループ一体となって付加価値のあるソリューションを提供するCorporate & Investment Banking業務を展開しています。

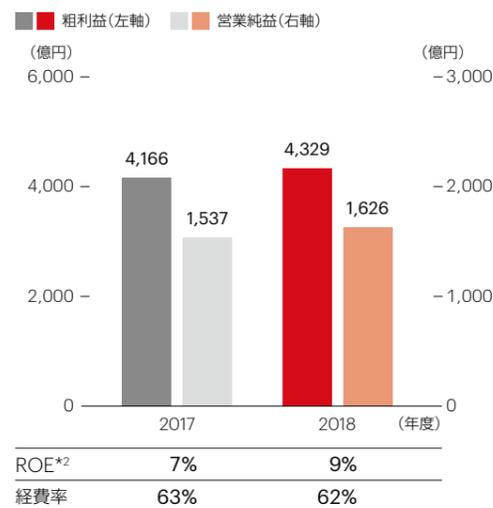


グローバルCIB事業本部長  
宮地 正人

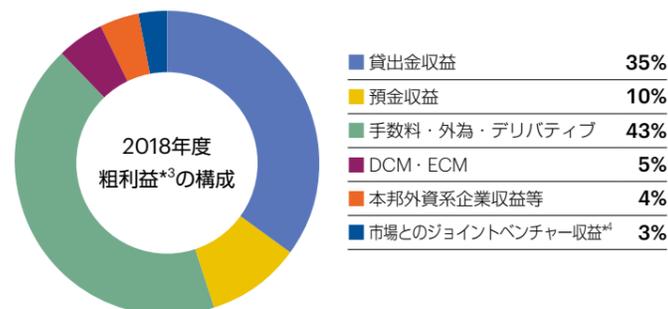
私たちは、MUFGが培ってきたグローバルネットワークと顧客基盤に加え、アセットクラスの強みを最大限に活かし、グローバルにトップクラスのデットハウスとして、お客さまの資金需要に総合的に応えることをめざします。

外貨調達コストや各国規制対応コストの上昇などの厳しい経営環境下、バランスシート中心のビジネスモデルからの抜本的な脱却、「量」から「質」への転換が求められています。このビジネスモデル変革を支える主要施策として、MUFG一体での資産回転型ビジネスと成長領域へのポートフォリオの入れ替えを推進しています。また、外貨流動性管理の強化や経費構造の見直し、組織体制のグローバル化といった、業務運営の高度化にも取り組んでいます。たゆまぬ変革を推し進め、安定的かつ持続可能な成長をめざしていきます。

## 2018年度の実績\*1



大型イベントファイナンス案件の獲得や資産回転型ビジネスの推進により、非金利収益を拡大させるとともに、低採算アセットの削減を含む貸出ポートフォリオの収益性改善を進めました。この結果、前年度比営業純益は増益、ROEは改善しました。



\*1 GCBIに帰属するクルンシィ(アユタヤ銀行)の非日系大企業収益、JCIBの本邦外資系企業収益、市場とのジョイントベンチャー収益を含む  
\*2 外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース \*3 その他業務等を除く \*4 市場とのO&D等の協働収益

## 中長期的な戦略

### MUFG一体でのO&D

資金の借り手となる法人のお客さまと、資金の出し手となる機関投資家を繋ぐ、O&D\*1推進プラットフォームを構築し、銀行と証券が一体となって資産回転型ビジネスを推進しました。これにより、ディストリビューション比率は中計最終年度計画値53%を上回る水準で拡大しています。今後、さらなるプロダクトラインアップの拡充により投資家への訴求力を高め、非金利収益を金額、比率ともにさらに拡大させていきます。また、クレジットサイクルの転換に備えたリスク管理態勢の高度化を進めます。

\*1 O: Origination D: Distribution

### グローバルな顧客軸モデルの構築

グローバルベースでのセクター知見の活用・共有により、大型イベントファイナンス案件を獲得しました。また、アジアのパートナーバンクとの連携案件を成約するなど、MUFGのユニークな特長を活かした協働拡大の成果が出てきています。アジアを軸としたグローバル・サブシディアリー・バンキング\*1を推進するための体制をより一層強化し、お客さまのニーズに答えていきます。

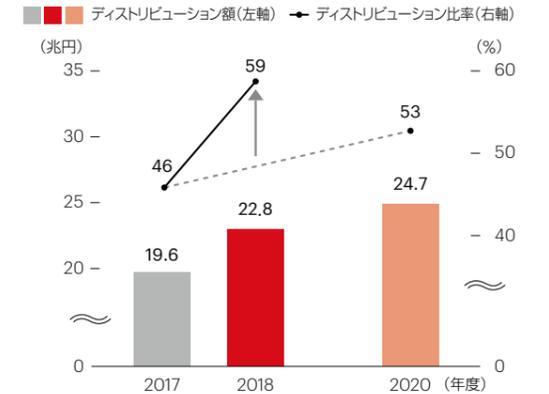
\*1 グローバルネットワークを活かした子会社取引

### 持続的成長を可能にする業務運営

低採算アセットの削減、採算を意識した貸出の抑制的運用に加え、預金獲得に注力し、外貨預貸ギャップの改善を進めています。今後は資産・負債の両サイドから外貨バランスシートを管理する枠組みを一層強化し、ポートフォリオの収益性と外貨流動性の制約を考慮した資源配分の最適化を進めていきます。

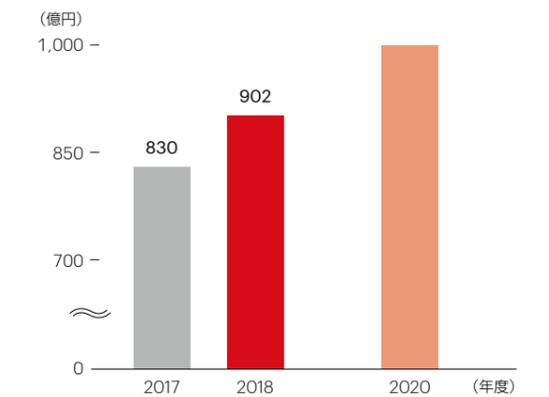
また、生産性の向上に向け組織体制の効率化に加え、経営環境を踏まえて人件費を抑制的に運用したほか、システム投資の最適化に努めました。引き続き、要員・人件費管理の高度化を図り、機動的な経費コントロールを強化していきます。

### ディストリビューション額・比率\*1

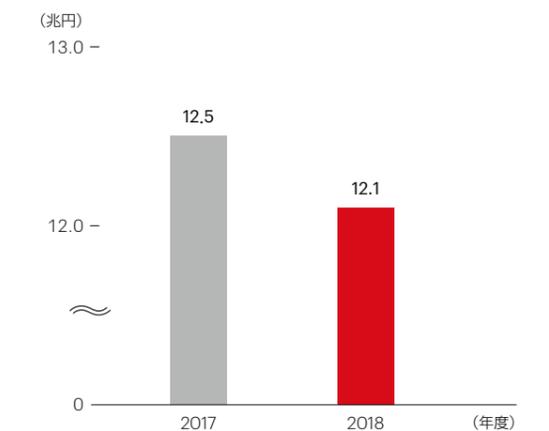


\*1 ディストリビューション額=シローン、プロファイ、証券化、航空機ファイナンス等のアレンジ額から引取額を控除した額+証券アレンジのDCMやABS等の額  
ディストリビューション比率=ディストリビューション額÷非日系貸出残高総額

### グローバル・サブシディアリー・バンキング収益額



### 外貨預貸ギャップ\*1



\*1 各年度末の残高

事業の概況

ビジネスモデルの変革に向けて

グローバルCIB事業本部は外貨調達コスト、外貨流動性制約を意識し、「量」から「質」への転換に取り組んでいます。

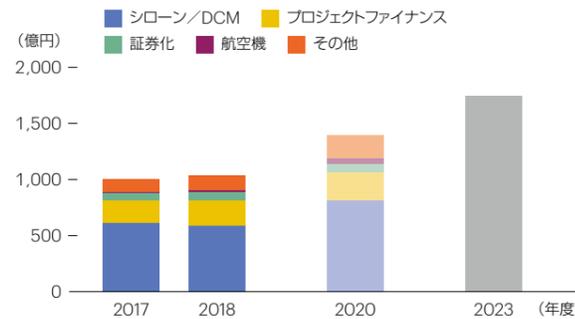
その一つが、成長領域へのポートフォリオの入れ替えです。具体的には、お客さまを収益性・収益額で分類し、収益性が基準を満たさない先をモニタリング領域として、取引の見直しを実施しています。

2018年度はモニタリング領域の取引先のうち、49社との取引を解消、101社との取引採算改善を実現し、計画を上回る水準で成果を上げています。加えて、低採算アセットを約8,000億円削減するなど、徹底的なポートフォリオの入れ替えを進めました。

今後は、収益性の判断基準を引き上げ、モニタリング領域を拡大し、一層の低採算先の削減、取引採算の改善をめざします。また、新規取引案件の採り上げ時点におけるスクリーニング機能を強化し、入口段階での取引採算の検証を徹底していきます。

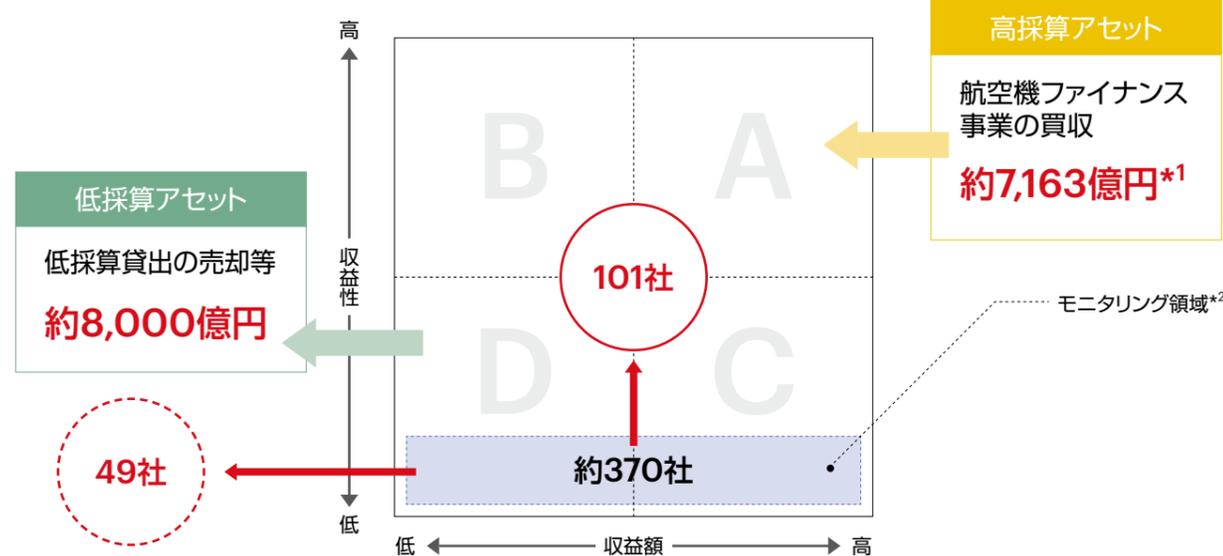
このような採算改善に向けた取り組みに加え、成長の柱の一つと位置付ける航空機ファイナンス関連事業の買収を決定するなど、高採算アセットの積み上げに資するビジネスを強化しています。高採算アセットの積み上げは資金の出し手となる投資家への魅力的なプロダクトの提供にも繋がります。こうした取り組みを梃子に、「量」から「質」への転換を支えるもう一つの施策である資産回転型ビジネスをより一層推進していきます。

■プロダクト別手数料\*1



\*1 営業純益効果イメージ

■ポートフォリオ入れ替え



\*1 顧客向け貸出債権総額は約56億ユーロ(2018年6月末)。これを1ユーロ=127.91円で換算  
\*2 一定の収益性基準を充足しない低採算先

航空機ファイナンス関連事業買収

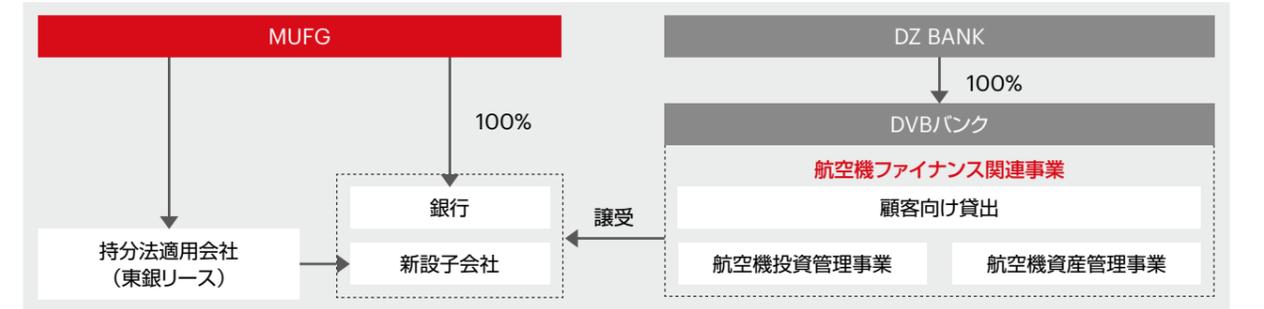
2019年3月、ドイツに拠点を置く、DVBバンクの航空機ファイナンス関連事業を譲受することに合意し、資産譲渡契約を締結しました。

本譲受においては、貸付債権の譲受のみならず、航空機ファイナンス事業成功の鍵となる高度な専門性を有する人材を迎え入れる予定です。顧客基盤やお客さまへのソリューション提供力強化に加え、ポートフォリオ多様化を梃子に資産回転型ビジネスをさらに推し進めます。これにより、グローバルCIB事業本部の収益性を

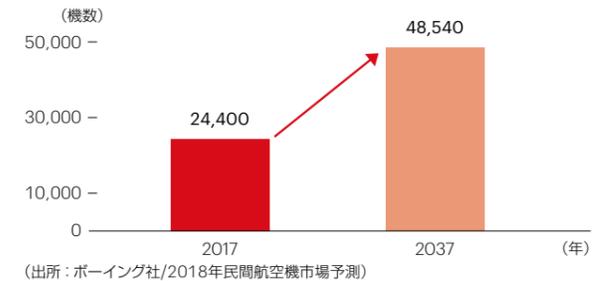
向上させるとともに、業界におけるトッププレーヤーの地位確立をめざします。



■取引概要

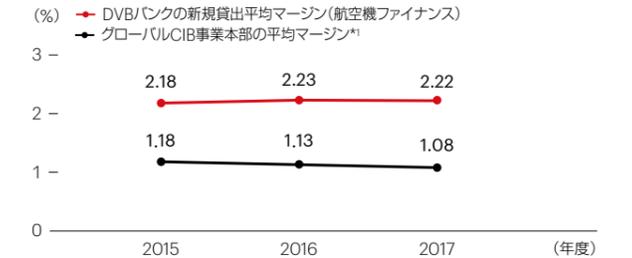


■民間航空機市場予測



(出所：ボーイング社/2018年民間航空機市場予測)

■新規貸出平均マージン(航空機ファイナンス)



\*1 MUFGの社内管理計数 (出所：DVBバンクのAnnual Report)

ESG課題への取り組み

- ④ 地球温暖化・気候変動
- ⑦ 複数の領域に跨る環境・社会課題

サステナブルファイナンスの取り組みをサポート

グローバルCIB事業本部では、ESG課題の中でも特に地球温暖化・気候変動の領域に注力しています。事業法人によるグリーンボンド(調達資金の用途を環境改善効果のある事業に限定して発行される債券)の発行サポートに加え、再生可能エネルギー部門におけるファイナンスアレンジ実績では民間のグローバル金融部門で3年連続

世界ランキング1位を達成しています。近年、企業のESG施策推進の一つとして注目されているSustainabilitylinked loan(サステナブル目標の達成状況に応じて金利が変動する商品)の取り組みをより一層強化していきます。今後もお客さまとともに環境・社会の持続的発展に貢献するため、こうした取り組みを積極的に進めていきます。

詳細はP.66をご覧ください。

# グローバルコマーシャルバンキング事業本部

既存の出資先であるMUFGユニオンバンクやクルンシィ(アユタヤ銀行)、バンクダナモン等\*1を通じて、海外地場の中小法人・個人向けに金融サービスを提供し、世界に選ばれる信頼のグローバル金融グループ実現をめざします。

\*1当事業本部は、MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)、バンクダナモン、ヴィエティンバンク、セキユリティバンク等を所管します。



グローバルコマーシャルバンキング事業本部長  
二重 孝好

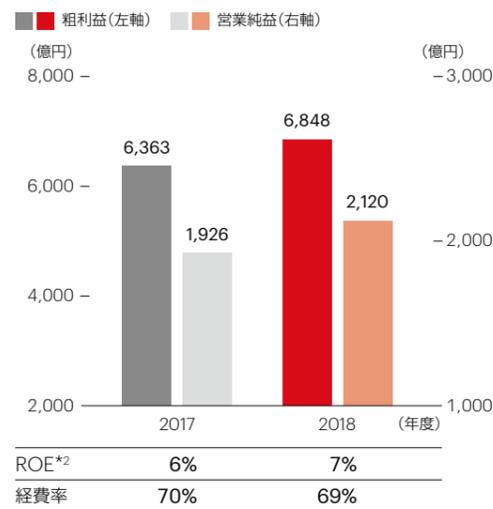
私たちはパートナーバンクとの協働による、お客さまへの新たな価値の提供を通じて「新たな信頼」の創出をめざします。

これまで私たちは、アジアをマザーマーケットの一つとして捉え、パートナーバンクへの出資を通じて、ASEANにおけるネットワークを構築してきました。また、インドネシアの商業銀行バンクダナモンの株式を追加取得し、ASEANを中心とした海外商業銀行事業プラットフォームが完成しています。本プラットフォームを活用することで、これまで提供できなかった、海外地場の中小法人取引やリテール取引が可能になるとともに、MUFGの海外法人取引と組み合わせることで、MUFG独自のサービスを提供します。

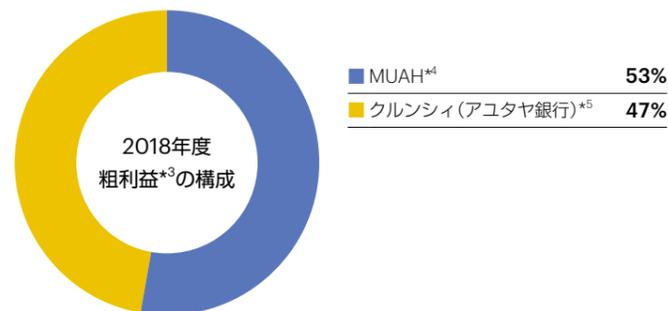
また、MUFGユニオンバンクの親会社であるMUAHに関してはポートフォリオの見直し、コスト削減施策による経費率引き下げを着実に推進します。

金融機関を取り巻く環境が変化する中、パートナーバンクとの協働促進とベストプラクティスの共有を通じ、MUFG、パートナーバンク全体のバリューアップを進めます。

## 2018年度の実績\*1



MUAH\*4は、預金収益や非金利収益の増加により、増益となりました。クルンシィ(アユタヤ銀行)は、オートローン等の貸出残高の積み上げにより、金利収益が増加するなど、リテールを中心に各セグメントが堅調に成長しました。



\*1 MUAH・クルンシィ(アユタヤ銀行)の計数にはGCB所属分のみを含み、その他の事業本部に所属する分を除く \*2 当期純利益ベース  
\*3 その他業務等を除く \*4 信託・証券子会社、GCIB、市場に帰属する分を除く \*5 会計基準差異調整後、市場に帰属する分を除く

## 中長期的な戦略

### アジア

ASEAN各国は高いGDP成長率を維持しており、パートナーバンクの所在国はいずれもさらなる成長が期待されます。

タイのクルンシィ(アユタヤ銀行)は、MUFGとの協働により、強化領域であったタイ地場法人向けビジネスにおいて、一定の成果を上げており、利益率が向上しています。また、2019年4月にはインドネシアのバンクダナモンへの追加出資を行い、連結子会社としました。ヴィエティンバンク、セキユリティバンクでも成果が上がっており、今後もパートナーバンク間の協働やベストプラクティスの共有などを通じて、各社の機能を向上させ、付加価値の高いサービスの提供をめざします。

### 米国

MUAHは、米国の経済成長を取り込み、預金・貸出の増強に努めるとともに、生産性向上に向けた取り組みによって確実な成長をめざします。課題である経費率に関しては、業務の効率化・生産性向上や、次世代コア・バンキングシステムの導入および事務プロセスの見直しなどにより、改善を図ります。また、MUFGユニオンバンクでは、PurePoint\*1のダイレクトバンキングなどを通じて幅広いお客さまへのサービス提供や新商品の展開を進めており、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。

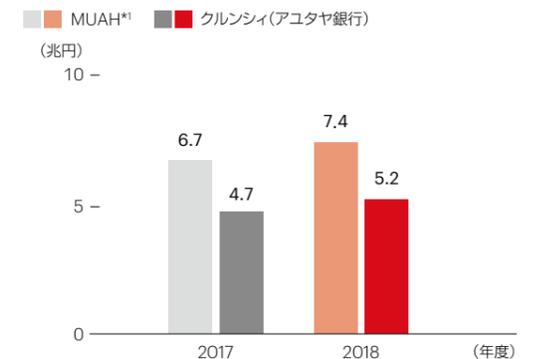
\*1 MUFGユニオンバンクが全米で展開する個人向けインターネットバンキングと軽量化店舗からなる個人向け金融サービスプラットフォーム

### パートナーバンクの出資比率と国内順位

国	パートナーバンク	出資比率*1	国内順位*2
米国	UnionBank	100%	11
タイ	krungsri	76.8%	5
インドネシア	Danamon	94.1%	5
ベトナム	VietinBank	19.7%	2
フィリピン	SECURITY BANK	20.0%	7

\*1 2019年5月末時点  
\*2 各パートナーバンクの総資産と三菱UFJ銀行現地拠点の貸出残高を合計。タイについてはD-SIBs内での順位(2018年12月時点)  
(出所: SNL、フィリピン中央銀行発表資料、ブルームバーグ、会社開示情報、三菱UFJ銀行現地拠点の貸出残高は社内管理データ)

### MUAH\*1/クルンシィ(アユタヤ銀行)貸出平残



\*1 信託・証券子会社、GCIB、市場に帰属する分を除く

## MUFGユニオンバンク - クルンシィ(アユタヤ銀行)間の次世代型デジタル店舗の知見共有

クルンシィ(アユタヤ銀行)は2018年10月に次世代型デジタル店舗「Smart Branch」をオープンしました。従来は窓口で対応していた口座開設をセルフ取引で完結できる新しい機器、「Smart Teller」などが導入されています。

本店舗は、MUFGユニオンバンクの自動化店舗「Express Banking」での成功例をもとに、同行よりさまざまなアドバイスを受けて完成しました。

今後もパートナーバンク間の知見やノウハウの共有を通じた新たな取り組みを推進し、お客さまの利便性の向上に努めていきます。

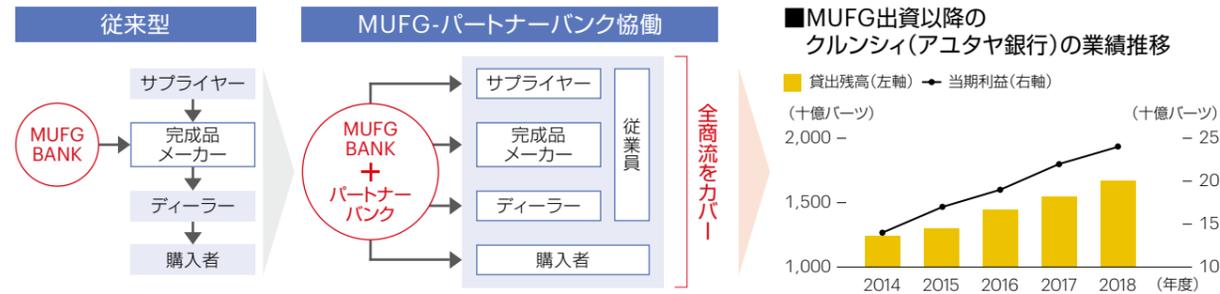


事業の概況

パートナーバンクとの協働によるシナジーの実現

従来、MUFGはASEANにおいて完成品メーカーとの取引が中心でしたが、パートナーバンクとの協働により、サプライヤーからディーラー等の中堅中小企業や購入者・従業員といった個人取引まで、幅広い商流をカバーすることが可能となりました。タイのクルンシィ(アユタヤ

銀行)では、こうしたハイブリッド機能の提供がお客さまから高く評価され、着実に業績が伸長しています。他のパートナーバンクへベストプラクティスを展開することで、シナジーを実現し、パートナーバンク各社の企業価値向上に貢献します。



バンクダナモンへの戦略出資

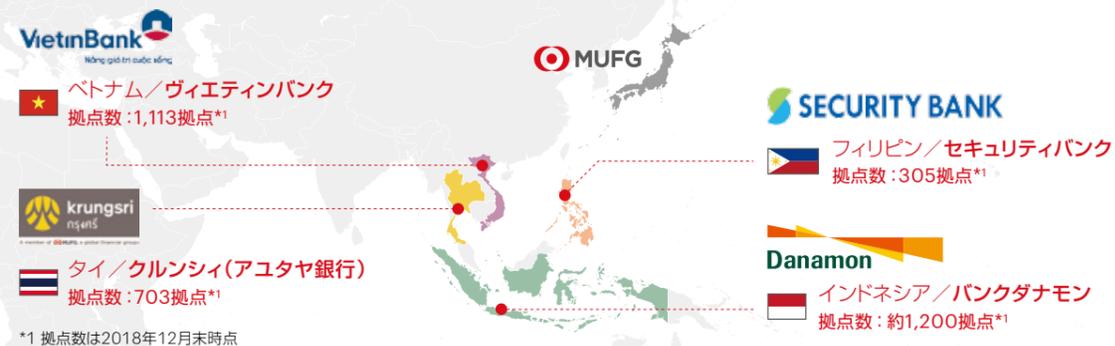
三菱UFJ銀行は、2019年4月にバンクダナモンの株式を追加取得し、連結子会社としました。これにより、ASEANの海外商業銀行事業プラットフォームが完成しました。

バンクダナモンはインドネシア国内全域に約1,200拠点を有する、大手商業銀行です。オートローンや住宅ローン等の個人向け金融サービスと中堅中小企業向け貸出等に強みを持ち、近年ではデジタル分野にも積極的に取り組んでいます。また、子会社のAdira Financeを通じたオートローンに加えて、消費財向けのファイナンスや、同じく子会社のAdira Insuranceを通じた保険商品の提供など、金融商品・サービスを包括的に

提供しています。MUFGはバンクダナモンとの協働を通じ、インドネシアへの進出や事業拡大をめざすお客さまに、より幅広い総合的なサービスを提供する事業基盤を確立し、インドネシアの経済発展に貢献していきます。



■ASEAN4カ国における3,000を超えるパートナーバンクネットワーク



パートナーバンクの一員としてともに成長



**Michellina Laksmi Triwardhany**  
(ミシェリーナ・ラクスマ・トリワダニー)  
バンクダナモン 副頭取

バンクダナモンは、インドネシアの主要行の一つとして、大企業から中堅中小企業や個人まで、幅広いお客さまにサービスを提供しています。MUFGとの協働により、これまで以上に総合的なサービス提供が可能となり、お取引のなかったグローバル大企業から

複数のマンデートを得るなど、大きな成果を上げています。

また、三菱UFJイノベーション・パートナーズが投資するフィンテック企業とのパートナーシップや、クルンシィ(アユタヤ銀行)とのノウハウの共有などを通じて、今後はデジタル分野における取り組みをさらに強化していく予定です。加えて、財務、リスク管理、コンプライアンス、人材交流・教育といった領域でもパートナーバンクとベストプラクティスを共有していきます。一方、私たちが培ってきた中堅中小企業や個人のお客さまとの取引、オートローンのノウハウを他パートナーバンクと共有し活用することでパートナーバンクとともに成長することができると考えています。

MUFGとのシナジーにより、バンクダナモンのお客さまにより良いサービスと価値を提供し、ひいてはインドネシア経済の発展にも貢献していきたいと考えています。

ESG課題への取り組み

**パートナーバンクを通じた産業育成と雇用創出(金融包摂)の取り組み**

当事業本部はパートナーバンクを通じて、各国・地域での金融包摂への取り組みを進めています。

タイのクルンシィ(アユタヤ銀行)は、マイクロファイナンス子会社のHattha Kaksekar Limited\*(以下、HKL)、Ngern TidLor Co., Ltd.\*2(以下、NTL)を通じて、経済成長が続くASEAN諸国のマイクロファイナンスおよびナノファイナンスニーズに対応しており、右下表のとおりHKL、NTLともに口座数・貸出残高・拠点数は着実に増加しています。また、HKLは、地域に根ざした低所得者層向け金融教育を実施し、人々の生活水準の改善に貢献しています。

インドネシアのバンクダナモンは、銀行口座を保有していない方にも金融システムの提供を実現すべく、電子決済アプリ「D-Wallet」を開発しました。「D-Wallet」を利用することで、銀行口座やクレジットカードを持たない方も、コンビニエンスストアでの入出金や他のユーザーからの入金を通じて、オンラインショッピングやコンビニエンスストアでのキャッシュレス決済を可能にしています。

② 産業育成と雇用創出

米国のMUFGユニオンバンクでは、低所得者層や中間層向けに住宅ローン保険加入が不要な低金利ローンを提供していることに加え、住宅購入時の初期費用の低減サポート等も行っています。

今後も、各国の環境やニーズに合わせたさまざまな金融包摂に取り組んでいきます。

\*1 カンボジアにおけるクルンシィ(アユタヤ銀行)のマイクロファイナンス子会社  
\*2 クルンシィ(アユタヤ銀行)は、NTLの出資比率を、2019年2月28日に99.9%から50%へ変更しました

■NTLとHKLのマイクロファイナンス実績(2018年度)

	NTL	HKL
口座開設数	426,000以上	144,241
2017年度対比	+34%	+16.7%
貸出残高	397億パーツ	245億パーツ
2017年度対比	+50%	+31.3%
拠点数	813	178
2017年度対比	+220%	+10%

# 受託財産事業本部

資産運用、資産管理、年金の各分野において、高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティングや、運用力・商品開発力の向上に取り組み、国内外のお客さまの多様なニーズにお応えしています。

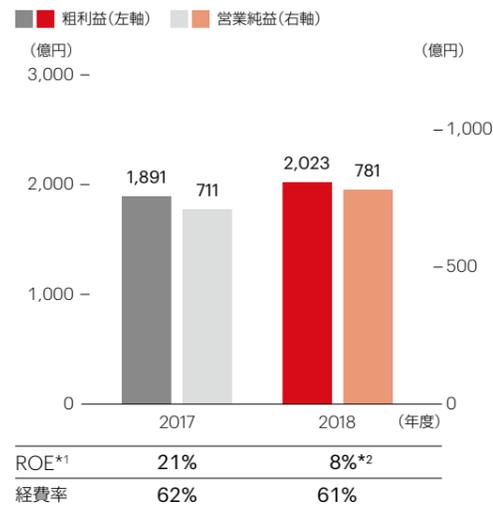


受託財産事業本部長  
横川 直

私たちは、「国内で圧倒的No.1、グローバルでも存在感のあるプレーヤー」をめざし、事業基盤と収益力の強化に努めています。これまで、事業環境の変化を捉え持続的な成長を実現するため、海外を中心にインオーガニックも活用し事業基盤を拡大してきました。資産運用の分野では、初となるマジョリティ出資にも踏み出しグローバルトップ15に向けた基盤を着実に固めています。資産管理の分野では、国内での運用会社・投資家向け総合サービス強化や、海外でのバンキングサービスの拡充に加え、生産性の向上にも注力し、競争力強化に努めています。また、年金の分野でも、お客さまの課題に対し高度な専門性に基づいた総合的なソリューションをグループ一体で提供しています。

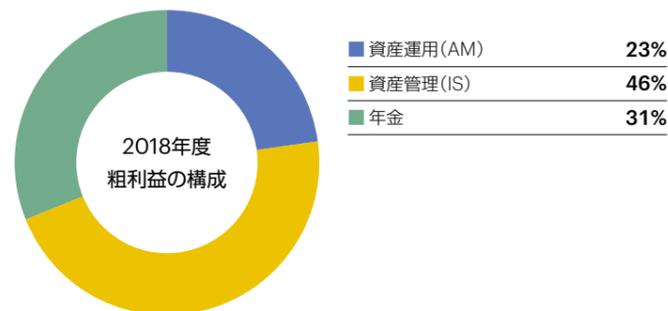
資産運用・資産管理においては市場拡大が見込まれる一方で、寡占化の進行等により事業環境は厳しさを増しています。中でも、お客さまに信頼され、選ばれる存在であり続けるために、私たち一人ひとりが資産をお預かりするフィデューシャリー(受託者)としての高い専門性を発揮し、お客さまのニーズを具現化していきます。

## 2018年度の実績



\*1 当期純利益ベース  
\*2 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除したROEは18%

国内外での資産管理ビジネス拡大や国内の法人投資家向け運用商品販売の積み上げ等によって営業純益は前年度比プラスの781億円となりました。



## 中長期的な戦略

### 資産運用

競争激化が予想される市場において、運用力・商品力の強化、規模の拡大によってグローバルに存在感のあるプレーヤーをめざしています。ファンドマネージャーの人事制度見直しや、自社運用による不動産等のオルタナティブ商品開発を進めるほか、豪州をベースとするグローバルなアセットマネジメント会社の買収により、運用機能の強化と顧客層の拡大を進めていきます。今後は買収先とのシナジーも含め、より一層サービスの質を高め、お客さまのニーズにお応えしていきます。

詳細はP.56をご覧ください。

### 資産管理

国内トップクラスの地位を基盤に、海外での買収を通じたサービス拡大により、オルタナティブファンドの資産管理残高ではグローバルトップ10に入っています。

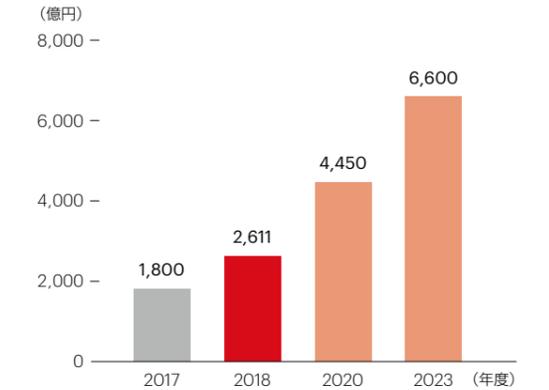
今後寡占化の進行が予想される中、ファンド管理のみならず付随するバンキングサービス(ファンドに対するファイナンス、為替、レボ\*1等)の拡大に注力しています。こうした付加価値の提供により、資産管理残高も着実に積み上げています。また、生産性の向上に向けて、RPA\*2の導入等デジタルを活用した取り組みを推進しています。今後もサービス・商品力の強化、生産性の向上により、収益を拡大していきます。

\*1 資金と債券を一定期間交換する取引  
\*2 ロボティクス技術を用いた業務の自動化

### 年金

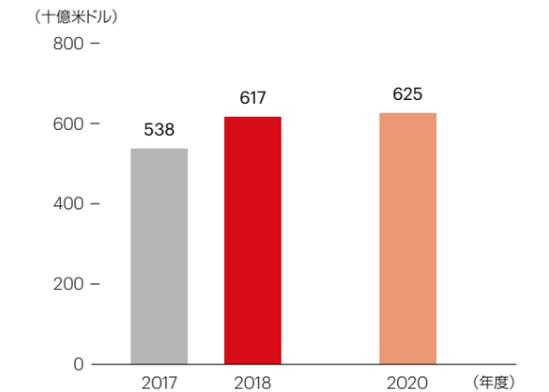
MUFGの幅広いお客さま層に年金サービスを提供するとともに、人事制度・退職給付制度一体の福利厚生コンサルティングの実践によりお取引先人事部の課題に総合的に応えしていきます。グループ一体でのサービス提供が円滑にできるように顧客軸で組織体制を再編し、確定給付年金では年金信託残高を拡大、確定拠出年金でも加入者数を伸ばしました。今後も、年金だけでなく、福利厚生コンサルティングを強化し、お客さまの課題解決をお手伝いしていきます。

### オルタナティブ商品残高\*1

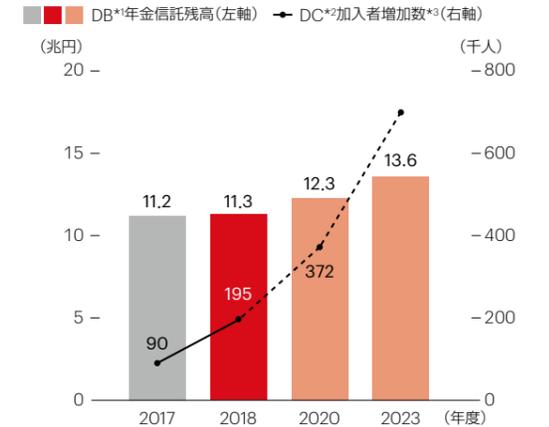


\*1 自社で商品化した不動産等の低流動性資産の運用商品残高

### グローバルIS残高



### DB年金信託残高/DC加入者増加数



\*1 確定給付企業年金  
\*2 確定拠出年金  
\*3 2017年度からの累計増加数

事業の概況

グローバルなアセットマネジメント会社の買収

先進国における高齢化に備えた資産形成ニーズの高まり、新興国における中間所得層の急激な増加と富の蓄積から、海外の資産運用ビジネスは今後も成長が見込まれています。

三菱UFJ信託銀行は、豪州の大手金融グループであるCommonwealth Bank of Australiaから、傘下のアセットマネジメント会社であるColonial First State Global Asset Management (CFSGAM) を買収することを決定しました。

CFSGAMは、アジア、豪州、欧州、北米地域に11拠点、800名を超えるプロフェッショナルを擁する運用資産残高(AuM)2,100億豪ドル超のグローバル総合アセットマネジメント会社です。株式、債券、オルタナティブおよびマルチアセット等の資産クラスで、計17の運用チームを擁しており、長期にわたり安定したパフォーマンスを上げています。その中にはエマージング株式およびサステナビリティ投資のパイオニアである「スチュワート・インベスターズ」やアジア株投資

で著名な「ファーストステート・スチュワート・アジア」も含まれます。

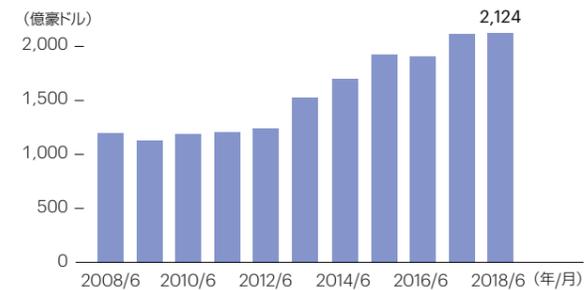
その顧客基盤は、スーパーアニュエーション制度\*1により先進国でも特に高い成長が見込まれる豪州市場に加え、欧州やアジア、米国等、世界各地域に広がっており、機関投資家や個人投資家等、幅広いお客さまから資産運用を受託しています。

また、CFSGAMは責任投資の考え方に強くコミットしており、2007年に国連の責任投資原則に署名、10年以上にわたり責任投資の考え方に裏打ちされた運用を行っています。

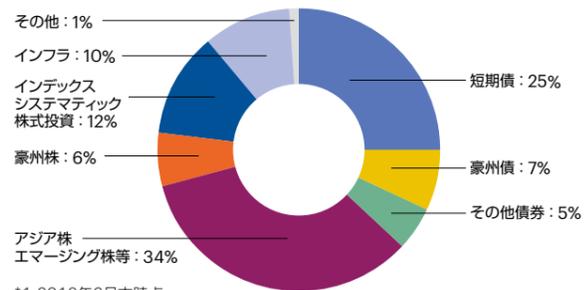
本件により、MUFGグループのAuMはアジア・オセアニア地域で最大級となります。個性や競争力を持つ新たな運用機能を獲得するとともに、高成長地域におけるグローバルな顧客基盤を引き続き拡大していきます。今後も、グローバルでも存在感のあるアセットマネジメント会社をめざし、お客さまのご期待に応えていきます。

\*1 1992年に始まった雇用主による加入を義務化したDC年金制度

■CFSGAMのAuM推移(2008-2018)



■CFSGAMのAuM内訳(運用資産別)\*1



■CFSGAM/First State Investments(FSI)のグローバルな運用拠点



資産運用のプロフェッショナルとして



**Mark Steinberg**  
(マーク・スタインバーグ)  
Colonial First State Global Asset Management (CFSGAM)/First State Investments (FSI)  
Chief Executive Officer

三菱UFJ信託銀行による今回の買収は、私たちCFSGAM(豪州外ではFSI)のビジネスにとっても非常に大きな一歩です。

私たちはお客さまに対し、ニーズの高いアセットクラスで運用する総合的な投資機会を17の運用チーム

を通じてご提供しています。中には、25年以上の投資経験を持つチームもあり、特に新興国やアジア太平洋地域の株式、上場・非上場のインフラファンド、豪州の株式や債券、マルチアセット戦略等に高い専門性を有しています。

信託と私たちは、双方の強みを結集してさらに強力なグローバル・アセットマネージャーをめざす、という戦略的なビジョンを共有しています。買収後は自立した運用会社として、信託と私たち双方の代表からなる取締役会が経営にあたる予定です。また、来年中には独立社外取締役の選任も予定しています。

今後も、運用を支えるインフラへ継続的に投資するとともに、運用チームが投資の意思決定に十分な自治を保ち続けることで、クオリティの高い長期投資の機会をお客さまに提供していきます。

また、リスク・リターンを補完する源泉として、投資プロセスへの責任投資原則の組み入れに運用チームが強くコミットしているという点も重要です。これこそが、運用チームの投資哲学と戦略全体を結び付ける要素であり、私たちのコーポレートアイデンティティを確りと支え続けています。

ESG課題への取り組み

資産運用における責任投資の取り組み

昨今の世界的なESGに対する関心の高まりは、資産運用の領域にも広がっており、資産を預けてくださるお客さま(アセットオーナー)からの期待も強くなってきています。

このような状況を背景に、MUFGは2019年5月、資産運用におけるESG課題に対する取り組み方針を「MUFG AM 責任投資ポリシー」として制定しました。同ポリシーは、グループの主要運用会社である信託、三菱UFJ国際投信、エム・ユー投資顧問、Mitsubishi UFJ Asset Management (UK)の4社が採択しています。

ESG課題に関する機会とリスクを踏まえた投資行動と対話は、投資先企業の持続的な成長を促し、投資パフォーマンスの向上にも繋がると考えています。このため、同ポリ

⑦ 複数の領域に跨る環境・社会課題

シーにおいて、ESG評価の高い企業への投資を行う枠組みの採用や、投資先企業との対話による行動変化を重視していく姿勢を明確化しました。併せて、お客さまや投資先企業の理解を促すため、ESGに関する国際的なイニシアティブへの参画等を通じた情報発信を強化していきます。

今後も資産運用におけるESGの考慮を進め、フィデューシャリー・デューティーの観点から、中長期的な投資リターンの獲得と持続可能な社会の維持・発展の両立に貢献していきます。

なお、ESGを考慮した運用残高である「責任投資残高」の割合\*1は2019年3月末時点で6.1%を占めています。

\*1 MUFGが運用載量を有する資産運用残高に対する比率

# 市場事業本部

金利／債券・為替・株式のセールス&トレーディング業務を中心とする顧客ビジネスや  
トレジャリー業務\*1を主に担っています。

\*1 貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理するALM運営やグローバル投資など



市場事業本部長  
安田 正道

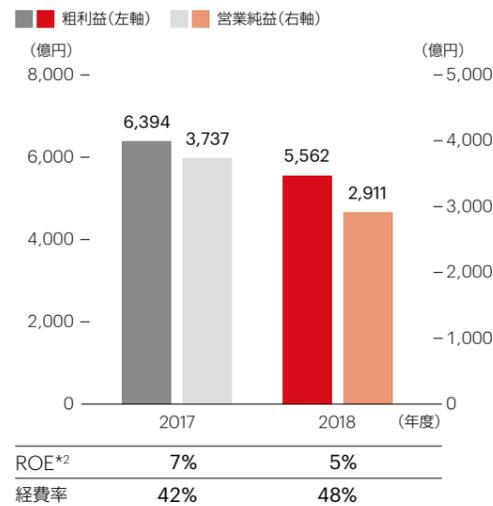
私たちは、グループ各社の垣根を越えて、一体的にお客さまに付加価値を提供する組織をめざしています。

お客さま向けビジネスでは、MUFGが得意とする領域や成長領域へ資源を配分し、収益拡大をめざすとともに、それを支える態勢整備を進めていきます。銀行・信託・証券のインフラの共通化に取り組むことで、お客さまにとって最適なブックイングを実現し、お取引の機会を提供します。海外では、銀行と証券の一体的な運営を推進し、市場商品の供給力向上を図ります。

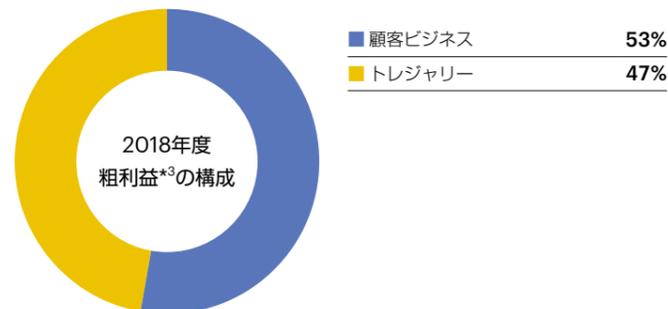
トレジャリー業務では、市場環境に応じた機動的なヘッジ操作で評価損益のコントロールを図りつつ、アセットアロケーションの最適化を進めます。また、顧客部門と連携し、資産・負債の両面から、外貨バランスシート運営を強化していきます。

市場・規制環境に加え、市場参加者に対する社会からの目線の高まりなど、事業環境は国内外で大きく変化しています。こうした環境に対応し、お客さまや社会から信頼されるべく、「変わること・変えること」に挑戦していきます。

## 2018年度の実績\*1



顧客ビジネスは、為替が好調かつ、経費削減に努めましたが、厳しい事業環境を打ち返すことができず、減益となりました。トレジャリー業務は、市場環境に応じた機動的なアセットアロケーション等で収益を積み上げましたが、前年度に計上した円債売却益の反動により、減益となりました。



\*1 GCIBとのジョイントベンチャー収益を含む \*2 当期純利益ベース  
\*3 その他業務等を除く

## 中長期的な戦略

### 顧客ビジネス

機関投資家のお客さまに対するビジネスでは、市場環境変化や構造変化による影響を受け、改革の成果を収益に結びつけることに課題を残しました。

他の事業本部との連携によるO&Dを加速させるとともに、厳しい事業環境を踏まえて、レポ取引\*1やセキュアードファイナンス\*2等、MUFGが競争力を持つ領域に経営資源を重点的に配分し、環境変化に対応していきます。

事業法人のお客さまに対するビジネスでは、為替業務フローの電子化等の基盤強化が順調に進捗しました。

デリバティブビジネスは、イベントリスク等の非伝統的リスクヘッジ対応の領域で米州を中心に成果がありました。一方、市場環境変化に加えて外貨流動性運営やCVA規制\*3導入など、事業環境は厳しさを増しており、各地域の特性と課題を踏まえ、ビジネスモデルの転換を加速していきます。

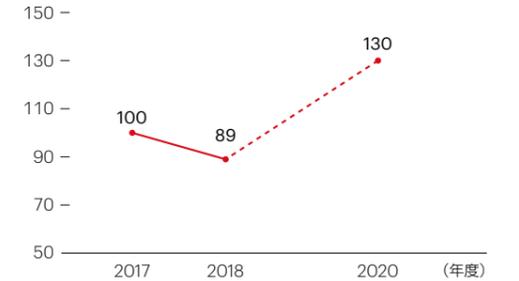
\*1 資金と債券を一定期間交換する取引  
\*2 担保の資産により顧客の信用リスクを補完して行うファイナンス  
\*3 CVA(信用評価調整)変動リスクに対する資本賦課規制

### トレジャリー

円貨・外貨のバランスシートのさらなる収益性・安定性強化を企図したグローバルな管理体制の見直しを進めつつ、市場環境の変動に応じた機動的な市場オペレーションを行いました。

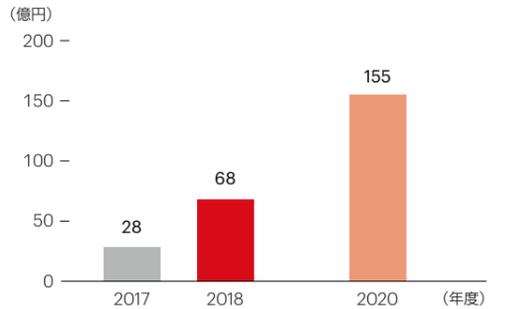
MUFGグループの持続性ある健全な外貨ビジネスを支えるために、調達手段や調達先の多様化等による安定的かつ効率的な市場からの外貨調達増強をグループ一体的に推進します。また、銀行・信託の専門性を活かした市場リスク運営を実施します。

### クライアントバリュー\*1



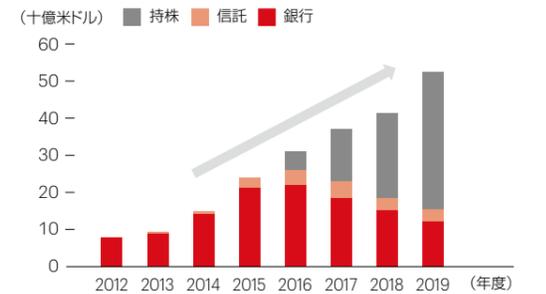
\*1 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見直し収益。2017年度を100として指数化(年率換算値)

### 戦略領域デリバティブ収益\*1



\*1 M&A等にかかる金利・為替リスクヘッジ提供等、各種の新型リスクヘッジや投資銀行系商品などに付随する取引の収益

### 外貨建て社債発行残高の推移



## AIを活用したお客さま提案の高度化

外国為替をはじめとする金融市場取引業務において、スタートアップ企業との提携・産学連携により、AIを活用した「相場予測」や、ニュース等から市場心理を指数化し数値データにしたトレーディングモデル開発等「トレーディング技術の革新」による金融市場解析の高度化に取り組んでいます。

また、各種システムに散逸した社内のデータを集約し、お客さまの状況を可視化する基盤を構築しました。これにより、AIによる市場解析機能とイノベーションプラットフォームを融合し、高度な市場解析能力を有するAIを活用した為替リスクヘッジ提案等、お客さまに対し付加価値の高い提案が可能になります。

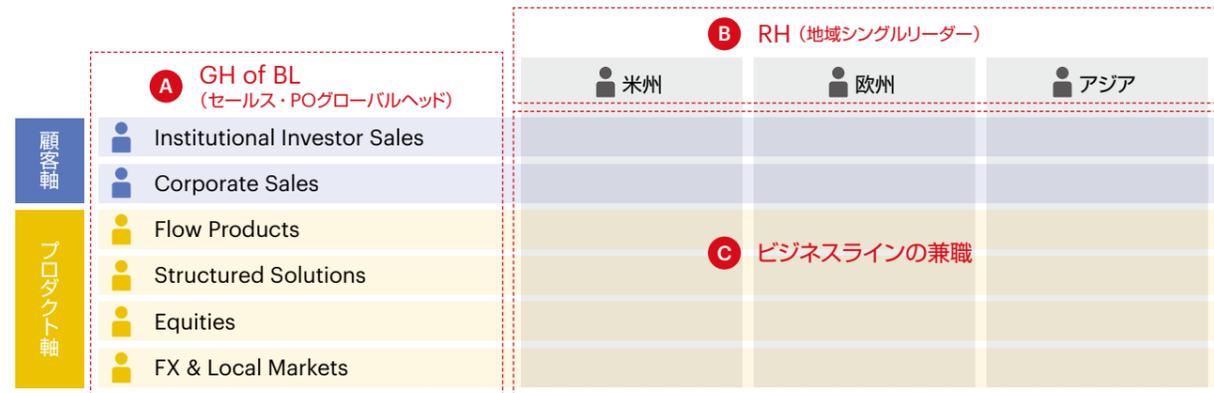
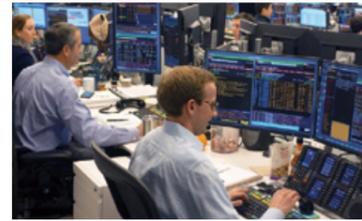


事業の概況

グループ一体運営の深化に向けて

市場事業本部では、グループ一体運営態勢の構築をめざし、銀行と証券のセールス&トレーディング業務の一体化を推進しています。2018年度は、銀行・証券の専門性の相互活用によるお客さまの利便性向上をめざし、主に以下の3点について態勢整備が進展しました。

- A** 各ビジネスラインをグローバルに統括する  
Global Head of Business Line(GH of BL)の設置
- B** 米州・欧州・アジアの各地域を統括するRegional Head(RH)を設置し、銀行・証券のシングルリーダー化を実現
- C** 海外セールス&トレーディング領域では各地域合計で約450名のスタッフの銀行・証券兼職を実施



各GH of BLの業務領域

Institutional Investor Sales	機関投資家のお客さまへの市場商品セールスを担当
Corporate Sales	事業法人のお客さまへの市場商品セールスを担当
Flow Products	金利商品(現物債・デリバティブ等)のセールス&トレーディングを担当
Structured Solutions	仕組債等のストラクチャードプロダクトの組成・販売を担当
Equities	株式商品(現物株・デリバティブ等)のセールス&トレーディングを担当
FX & Local Markets	G10通貨(為替)と新興国通貨(為替・金利)のセールス&トレーディングを担当

ブッキング最適化に向けた取り組み

事業本部やグループ各社の垣根を越えた取り組みの一環として、従来は証券のみでお取引が可能であった一部のセキュアードファイナンス商品について、他事業本部と協働でグループ一体でのリスク管理・運営の枠組みを構築し、銀行でもお取引が可能な

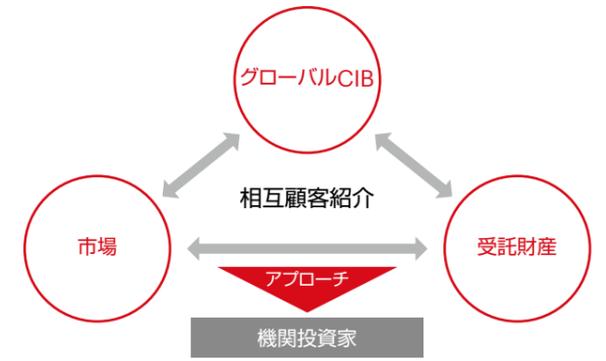
態勢を整備しました。今後もシステム・オペレーションの集約やグループ活用など、より柔軟なブッキング態勢の構築、リスク管理態勢の高度化を進めることにより、利便性と質の高いサービスをMUFG一体でお客さまに提供していきます。

機関投資家ビジネスへの取り組み

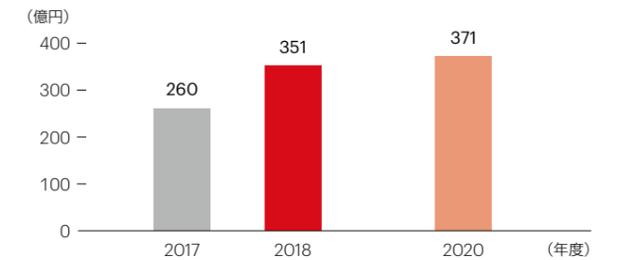
機関投資家のお客さまに対して、従来はグローバルCIB・受託財産・市場事業本部がそれぞれの商品を提供してきました。中計では、さらなるサービスレベル引き上げや、MUFGの資本効率向上、資産回転型ビジネスへの転換を企図し、3事業本部が一体となって、機関投資家ビジネスの拡大に取り組んでいます。

2018年7月にMUFG機関投資家戦略推進室を設置したほか、お客さまにMUFG一体でアプローチするため、海外を中心に体制整備や意識改革を進めました。この結果、業態間・事業本部間でお客さまの相互紹介は着実に進展しています。例えば、受託財産が取り扱うファンド管理サービスやアセットマネジメント商品を、グローバルCIBや市場のお客さまに提供する等、業態や事業本部を跨いだ商品・サービスの提供が実現しています。一方で、セールス&トレーディング業務は厳しい事業環境の影響を受けました。セキュアードファイナンスをはじめとする優位性の高い領域へ資源を再集中させるなど、資源配分の見直しを進めます。

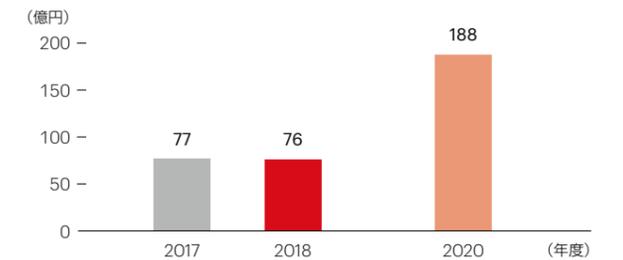
今後もさらに連携を進めるとともに、環境変化に柔軟に対応することにより、機関投資家ビジネスの一段の拡大をめざします。



IS営業純益



セキュアードファイナンス収益



ESG課題への取り組み

自己勘定によるESG投資

ESGの要素に配慮した投資は長期的にリターンを改善する効果があると期待されており、公的年金など機関投資家を中心として世界的に関心が高まっています。MUFGのトレジャリー業務では、自己勘定による投資ポートフォリオのリスクリターンを向上する観点から、国債、外債、株式、社債等に投資対象を分散させ、グリーンボンドへの投資も行っています。今後も、MUFGの財務収益への貢献と、ESG投資を通じた持続性ある経済成長への貢献を果たしていきます。

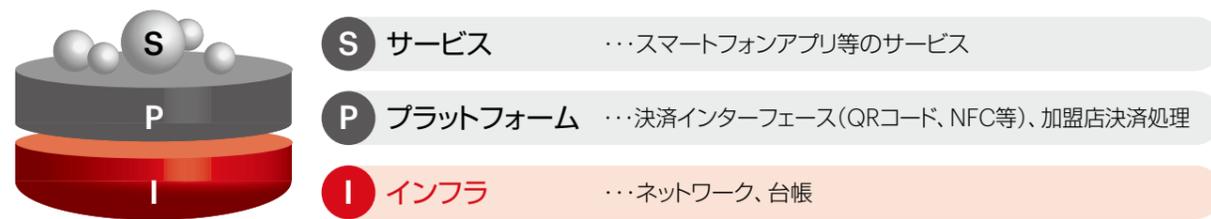


⑦ 複数の領域に跨る環境・社会課題

# 新たなペイメントネットワーク事業の 立ち上げに向けて

MUFGではキャッシュレス戦略において、決済ビジネスをS(サービス)、P(プラットフォーム)、I(インフラ)の3つの領域に分けて定義し、各領域で網羅的に取り組みを進めています。

このページでは、I(インフラ)領域の取り組みについてご紹介します。



決済に関わるアプリのユーザーインターフェースや機能としてのS(サービス)は、その土台として決済情報の処理や後方業務の仕組みを支えるP(プラットフォーム)、それらS・Pが動く基盤となるネットワークなどのI(インフラ)が連動することで提供されています。

次世代モバイル通信「5G」の商用化等とともに、あらゆるモノがインターネットと繋がるIoT社会の本格的な到来が予想されています。これにより、今後、「使っただけ課金」等の新しい決済シーンの増加が想定されて

います。加えて、国内では政府が推し進めるキャッシュレス化の進展に伴い、決済件数のさらなる増加が見込まれており、現状の決済インフラの処理能力が限界に達することも想定されます。

これに対応すべく、MUFGは米国のAkamai Technologies(以下、Akamai)と提携し、新型ブロックチェーン技術を利用して大量処理が可能かつ安全なペイメントネットワークサービスの提供に向けて準備を進めています。

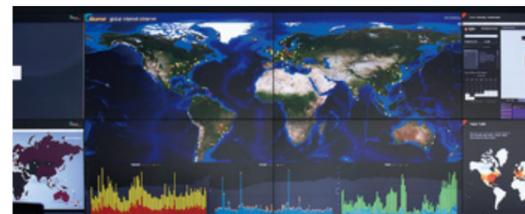
## Akamaiについて

1998年に設立したAkamai(本社：米国マサチューセッツ州)は、インターネット上のコンテンツ配信サービスおよびセキュリティサービスにおけるリーディングカンパニーです。

Akamaiは世界139カ国に約24万台の自社サーバーを分散配置、相互接続することで、圧倒的な規模の高速ネットワークを形成しています。これにより、世界中のあらゆる場所からの高速・大容量かつ安全なデータ通信が可能になっています。

加えて、増加・進化するサイバーセキュリティリスク

にも、世界中から収集されるビッグデータをもとにした脅威インテリジェンスと、自社開発の最新鋭のセキュリティシステムにより対応しています。



Akamaiのネットワーク・オペレーションズ・コマンド・センター

## Global Open Networkが提供する新たなペイメントネットワークサービス

ネットワーク事業の本格化に向け、MUFGとAkamaiはGlobal Open Network株式会社を共同で立ち上げ、2019年4月には国内でオープンなペイメントネットワークを提供する事業会社としてGlobal Open Network Japan株式会社(以下、GO-NET Japan)を

設立しました。

GO-NET Japanは2020年上期以降を目処にクレジットカード・電子マネー・デジタル通貨・ポイント・プリペイドカードなどの事業者に向けてサービスを提供していく予定です。

### ■8つの特徴



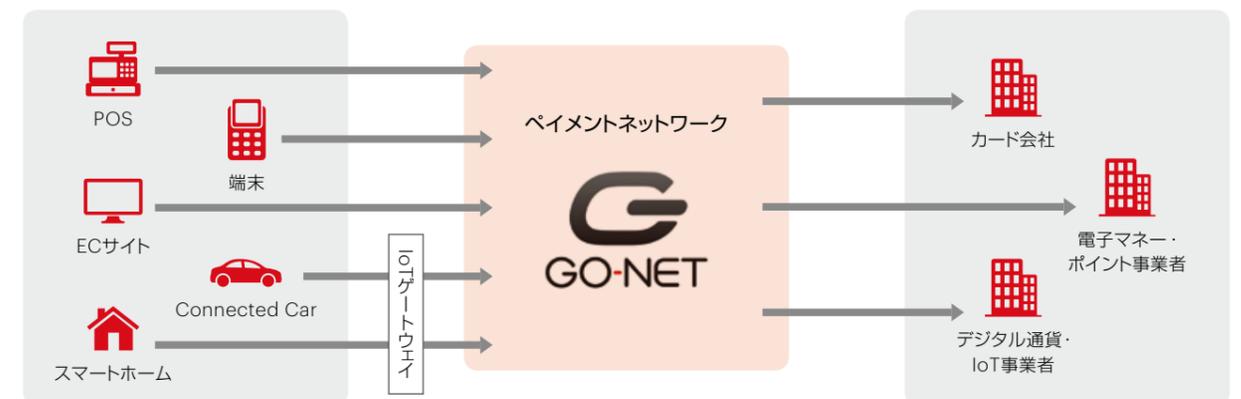
\*1 ビジネスシーンを想定した環境下で展望可能であることを検証済み  
\*2 加盟店等とペイメント事業者等の往復に要する一取引当たりの処理時間

MUFGとAkamaiが共同で開発した新型ブロックチェーン技術を採用した新ペイメントネットワーク「GO-NET」は、高水準のセキュリティへの対応、IoT時代を見据えたサービスを提供します。

「GO-NET」は、毎秒100万件超の処理能力が展望で

き、IoT時代に見込まれる大量かつ少額の決済にも十分に対応できると考えています。今後も、多様な決済シーンでの活用や、グローバル展開に向けて、「GO-NET」のさらなるサービス拡充に努めていきます。

### ■活用のイメージ





# 価値創造における重要課題

ESG課題への取り組み

価値創造における重要課題

## 持続的成長に向けたESG課題への取り組み

MUFGは、お客さまへの金融サービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現、そしてSDGsの達成に貢献するため、国内外の「環境・社会課題」を整理し、優先的に取り組むべき「環境・社会課題」を特定しています。それぞれの課題を各事業本部の戦略に組み入れ、施策として推進しています。

### ■優先的に取り組む「環境・社会課題」

<p><b>1</b> 少子・高齢化</p> <p><b>3</b> すべての人に健康と福祉を</p> <p><b>4</b> 質の高い教育をみんなに</p> <p>P.41 P.73</p>	<p><b>2</b> 産業育成と雇用創出</p> <p><b>8</b> 働きがいも経済成長も</p> <p>P.53 P.72-73</p>	<p><b>3</b> 社会インフラ整備・まちづくり</p> <p><b>9</b> 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> <p><b>11</b> 住み続けられるまちづくりを</p> <p>P.45 P.73</p>
<p><b>4</b> 地球温暖化・気候変動</p> <p><b>7</b> エネルギーをみんなにそしてクリーンに</p> <p><b>13</b> 気候変動に具体的な対策を</p> <p>P.49 P.66-71</p>	<p><b>5</b> 金融イノベーション</p> <p><b>8</b> 働きがいも経済成長も</p> <p><b>9</b> 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> <p>P.59 P.72</p>	<p><b>6</b> 働き方改革</p> <p><b>8</b> 働きがいも経済成長も</p> <p>P.76-77</p>
<p><b>7</b> 複数の領域に跨る環境・社会課題</p> <p> P.49 P.57 P.61</p>		

### 国際的なイニシアティブの支持



\*1 三菱UFJ銀行が支持を表明 \*2 三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ国際投信が支持を表明 \*3 三菱UFJ信託銀行が支持を表明

持続的成長に向けたESG課題への取り組み

MUFGは、ESG課題における機会とリスクを認識し、事業を通じた環境・社会課題の解決に取り組んでいます。パリ協定\*1の合意事項の達成、SDGsの達成に向け、金融機関として貢献するために、サステナブルファイナンス目標を設定しました。また「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定し、事業活動を行っていく上での指針としています。

\*1 第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)が開催されたパリにて、2015年12月に採択された、気候変動抑制に関する多国間の国際的な協定(合意)

サステナブルファイナンス目標の設定

MUFGは、お客さまへの金融サービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現、そしてSDGsの達成に貢献するため、2019年度から2030年度までに累計20兆円(うち、環境分野で8兆円)のサステナブルファイナンスの実施をめざします。



■主な対象事業

環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの普及、エネルギー効率改善等に資する事業</li> <li>グリーンビルディング等の気候変動の緩和に資する事業</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップ企業の育成、雇用創出に資する事業</li> <li>貧困の改善に資する事業</li> <li>地域活性化、地方創生に資する事業</li> <li>公共交通/水道設備/空港などの基本的なインフラ設備、および病院/学校/警察などの必要不可欠なサービス事業</li> </ul>

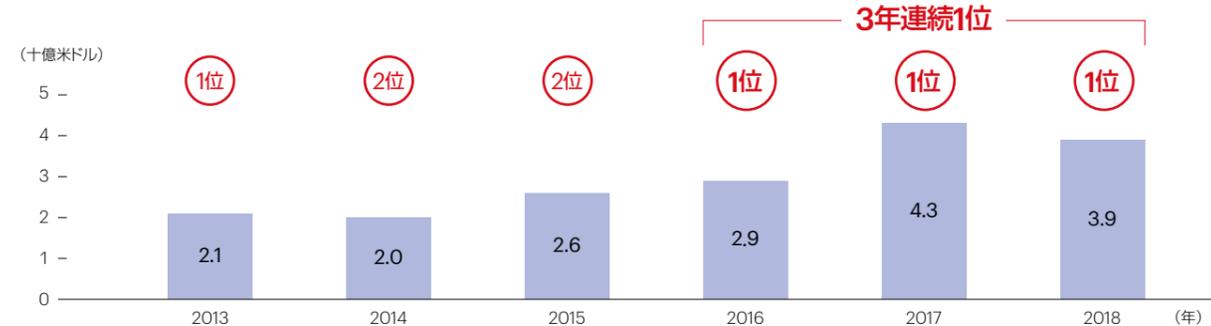
再生可能エネルギーの推進と普及

MUFGは太陽光・水力・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の普及に取り組んでいます。2018年には再生可能エネルギー事業に関連したファイナンスリードアレンジャーのリーグテーブルにおいて、民間の

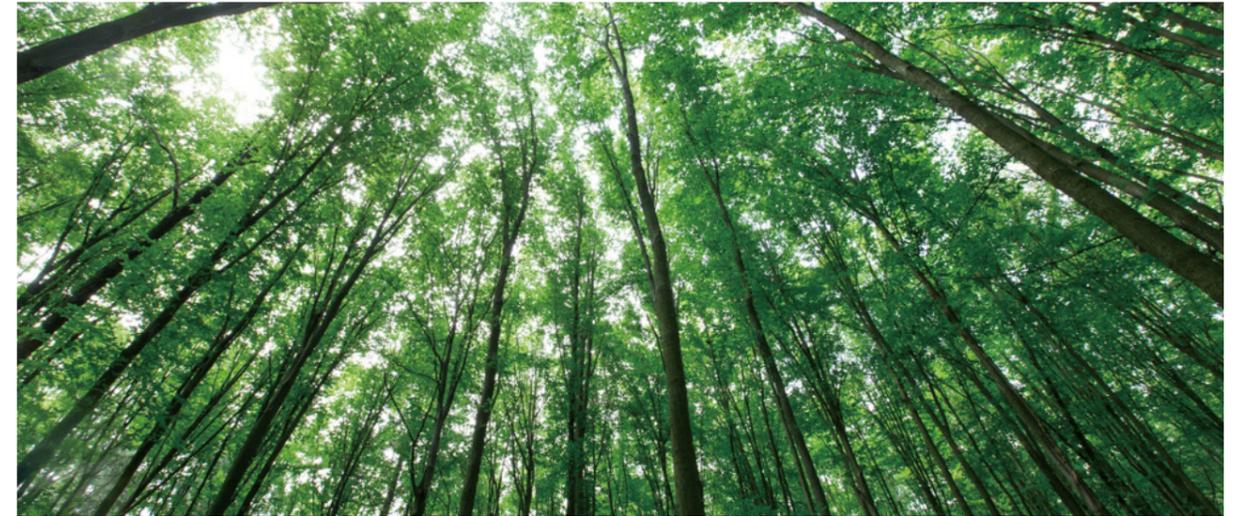
グローバル金融部門で3年連続世界ランキング第1位を達成しました。

こうした取り組みを積み重ね、サステナブルファイナンス目標の達成をめざします。

■再生可能エネルギー部門におけるファイナンスアレンジの実績推移



(出所: Bloomberg New Energy Finance ASSET FINANCE / Lead arrangers LEAGUE TABLE)



「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」に基づく環境・社会配慮の実現

MUFGは、グループ各社の事業活動により生じる環境・社会に対するリスクを、真摯に対応すべき経営上の重要課題と認識しています。事業を通じた環境・社会課題への貢献の基本方針である「MUFG環境方針」「MUFG人権方針」のもと、ファイナンス\*1において、環境・社会配慮を実現するための枠組みとして「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を定めています。

2019年5月には、気候変動対策への国際社会の要請や、

環境・社会課題に対するさまざまなステークホルダーの意見、考え方も踏まえ、本ポリシーフレームワークを改定し、石炭火力発電セクターに対する取り組みの厳格化などを行いました。

今後も、事業活動の変化やビジネス環境の変化に応じて、本ポリシーフレームワークを定期的に見直し、高度化を図っていきます。

\*1 与信および債券・株式引受

■2019年5月公表の「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の改定内容

改定 石炭火力発電セクター	<p>本件後は、新設の石炭火力発電所へのファイナンスは、<b>原則として実行しません</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当該国のエネルギー政策・事情等を踏まえ、国際的ガイドラインを参照し、他の実行可能な代替技術等を個別に検討した上で、ファイナンスを取り組む場合あり</li> <li>温室効果ガス排出削減に繋がる先進的な高効率発電技術や二酸化炭素回収・貯留技術などの採用を支持</li> </ul>
改定 ファイナンスに際して特に留意する事業	<p>石炭火力発電・クラスター弾製造に加えて、<b>森林・パーム油・鉱業(石炭)を新たに追加</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンスを検討する際は、国際的に認められている認証の取得等の確認を実施</li> </ul>
新設 アセットマネジメント事業	<p>アセットマネジメント事業にかかる環境・社会課題に対する<b>取り組み方針を定めた「MUFG AM 責任投資ポリシー」を新設</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客資産を受託するフィデューシャリー・デューティの観点も踏まえつつ、責任投資原則(PRI)の6原則に則り作成</li> </ul>

「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の改定の詳細は、2019年5月15日付ニュースリリースをご覧ください。

④ 地球温暖化・気候変動

# 地球温暖化・気候変動への対応

MUFGは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、金融安定理事会(FSB)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD)が策定した気候関連財務情報開示に関する提言を支持するとともに、TCFDに沿った情報開示の拡充に取り組んでいます。

## ガバナンス

### 気候変動に対応するガバナンス態勢

MUFGでは、気候変動を含む環境・社会にかかる機会およびリスクへの対応方針・取組状況を経営会議傘下のCSR委員会にて定期的に審議するとともに、テーマに応じてリスク管理委員会や投融资委員会、与信委員会においても審議・報告を行っています。各委員会の審議内容は経営会議に報告され、必要に応じて取締役会にも報告される態勢になっています。

2018年度は、「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の高度化や、環境関連セクターに対するファイナンスの状況等を取締役会に報告しました。

### ■環境・社会にかかる審議・報告(2018年度)

取締役会
<ul style="list-style-type: none"> <li>「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の改定の方向性、検討状況</li> <li>環境関連セクターにおける与信ポートフォリオの状況</li> </ul>
経営会議
<ul style="list-style-type: none"> <li>「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の改定</li> <li>CSR委員会での審議内容</li> </ul>
経営会議傘下委員会等
<ul style="list-style-type: none"> <li>優先的に取り組む「環境・社会課題」への対応状況</li> <li>サステナブルファイナンス目標の設定</li> <li>「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の改定内容</li> <li>TCFDへの対応について(炭素関連資産の算定、対外開示)</li> </ul>

## 戦略

MUFGは、気候変動を含む環境への取り組みを経営における重要課題と認識し、気候変動への対応方針を含む「MUFG環境方針」を策定しています。また、「地球温暖化・気候変動」への対応を優先的に取り組むべき「環境・社会課題」の一つとし、機会、リスクの両面から取り組みを進めています。

### 機会 — 低炭素社会への移行をサポート —

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のアレンジや融資を行っているほか、気候変動対策のためのコンサルティングやグリーンボンド発行のサポートにも積極的に取り組み、低炭素社会への移行をファイナンスの側面からサポートしています。

### リスク — 移行リスクおよび物理的リスク —

気候関連の規制強化や低炭素技術移行への対応といった低炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク)や、気候変動に伴う自然災害や異常気象の増加等によってもたらされる物理的な被害に伴うリスク(物理的リスク)が、与信先の事業や財務状況に影響を与えることによりMUFGの与信ポートフォリオが影響を受けるリスクが想定されます。

MUFGは、気候関連のリスクを定量的に評価するため、TCFDの提言に基づき貸出ポートフォリオに占める炭素関連資産を把握し、事業における環境・社会にかかる

リスクを把握・管理するための枠組みとして、「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定しています。

### ■炭素関連資産の状況(2019年3月末時点)\*1

セクター	ポートフォリオ総額に占める割合
エネルギー	3.0%
ユーティリティ	3.6%
合計	6.6%

貸出金額の総額は96.5兆円となります。  
\*1 TCFDの提言を踏まえ、エネルギーおよびユーティリティセクターに属する貸出から再生可能発電向けの貸出等を除外した貸出を炭素関連資産と定義しています。

### シナリオ分析

MUFGは、気候関連のリスクが与信ポートフォリオに及ぼす影響を把握するためのシナリオ分析に着手しました。

国際エネルギー機関(International Energy Agency: IEA)より公表されている「新政策シナリオ」および「2℃シナリオ(持続可能な開発シナリオ)」を前提に、移行リスクを対象として財務的な影響の定量的な把握に取り組んでいます。シナリオ分析の手法は、銀行業界向けの気候関連財務情報開示に関する方法論等の検討・開発を目的にUNEP FI\*1が主導し加盟行16行が参画して実施されたパイロット・プロジェクトにより公表されている分析手法を参考にしています。

なお、UNEP FIによるパイロット・プロジェクトについては、2019年より、そのPhaseIIが開始され、MUFGも参画しています。

\*1 国連環境計画金融イニシアティブ

### ■三菱UFJ銀行におけるCO<sub>2</sub>削減目標

CO <sub>2</sub> 削減目標	2020年度	電力使用量原単位を2009年度比10.5%削減 ▶ 達成済
	2030年度	電力使用量原単位を2009年度比19.0%削減 ▶ 達成済

### ■温室効果ガス排出量推移\*1

計測項目		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
CO <sub>2</sub> 排出量 (単位: 千t-CO <sub>2</sub> )	Scope1 直接的な排出量	11	11	12	11
	Scope2 間接的な排出量	210	212	202	187
	Scope3 その他間接的な排出量	12	12	10	10
	CDMクレジットによるオフセット	0	(25)	0	0
	合計	233	210	224	208

\*1 MUFG、三菱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ニコスの国内分の合計

## リスク管理

ファイナンスにおいて、環境・社会にかかるリスクを管理する枠組みとして、「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定しています。

2019年5月には、気候変動対策への国際社会の要請等を踏まえ、石炭火力発電セクターのポリシーを強化するとともに、森林、パーム油、鉱業(石炭)の3セクターのポリシーを新設しました。2019年7月以降、新設の石炭火力発電所へのファイナンスは原則として実行しません。結果として、石炭火力発電所向けの与信残高は、中長期的には逡減していく見込みです。

## 指標と目標

### サステナブルファイナンス目標の設定

2030年度までに累計20兆円(うち、環境分野で8兆円)のサステナブルファイナンス実施を目標としています。

### 事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出削減への取り組み

自社の事業活動における環境負荷軽減のため、温室効果ガスをはじめとする環境負荷の把握と軽減に取り組んでいます。なお、三菱UFJ銀行におけるCO<sub>2</sub>削減の取り組みにおいては、足元で削減目標を上回る削減実績を達成しています(2017年度の電力使用量原単位\*1を2009年度比26.0%削減)。

MUFGの環境負荷軽減への取り組みの詳細は、URL: <https://www.mufg.jp/csr/environment/effort/>をご覧ください。  
\*1 電力使用量原単位=電力使用量/延べ床面積

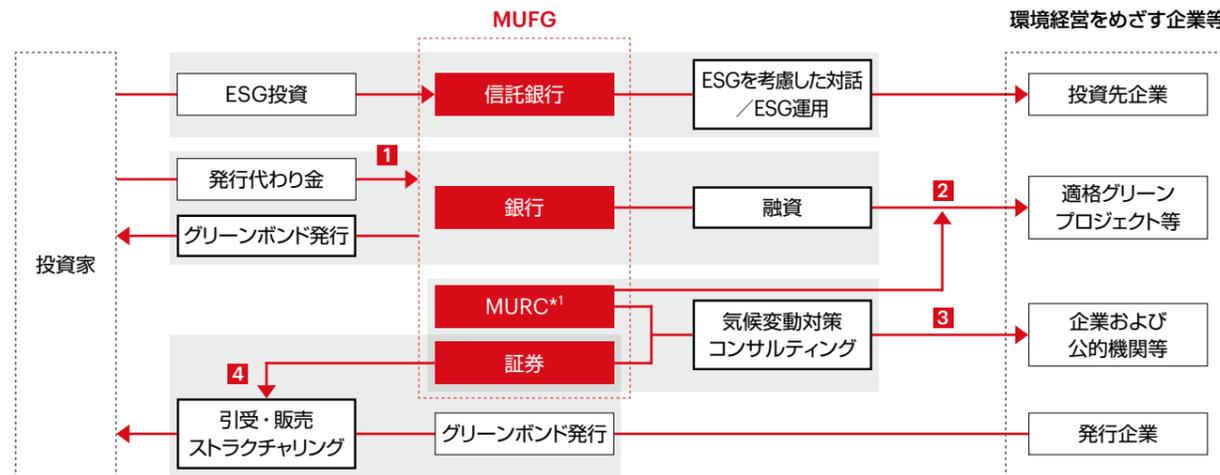
環境への取り組み

④ 地球温暖化・気候変動

# 金融機能を通じた環境への取り組み

MUFGは、豊富な実績とノウハウ、並びにグローバルな拠点網を活かし、プロジェクトファイナンスや融資のみならず、お客さまの債券発行のサポートやコンサルティングサービスなどを通じて、気候変動の影響の低減に貢献しています。

■ESGを考慮した投融資への貢献



\*1 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

①②④ グリーンボンド市場発展への貢献

グリーンボンドは、債券の発行代わり金の資金使途が再生可能エネルギー等、地球環境への貢献が期待されるプロジェクトに限定されている債券です。MUFGは、グリーンボンド市場における投資家・引受会社・発行体・貸し手として、その発展に貢献しています。

三菱UFJ信託銀行は、アジアトップクラスの機関投資家であり、本邦最大級のグリーンボンド投資家です。

また、引受証券会社としての三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、国内公募グリーンボンド市場において、2018年度に主幹事として18件に関与し、引受金額シェア29%と、本邦随一の実績を有しています。

さらに発行体としてのMUFGは、2016年の初回米ドル建て債以来合計4回、累計約17億米ドル相当額を発行(2019年3月末現在)しています。

MUFGグリーンボンドの発行代わり金は、三菱UFJ銀行

を通じて、適格グリーンプロジェクトへの融資に(具体例は右ページで参照)充当されています。

こうしたこれまでの取り組みが認められ、2019年3月、環境省主催のジャパン・グリーンボンド・アワードにおいて、MUFGはジャパン・グリーンインパクト部門で、

■資金充当と環境インパクト (2019年3月末時点)

発行代わり金が充当されている適格グリーンプロジェクト残高 (カッコ内は再生可能エネルギープロジェクトの件数)	2,191百万米ドル(43件)
年間発電総量	13,650百万kWh
CO <sub>2</sub> 排出削減効果の年間総量	6.9百万トン

三菱UFJモルガン・スタンレー証券はジャパン・グリーンコントリビューター部門でそれぞれ環境大臣賞を受賞しました。

② J-REIT\*1向けESG評価制度の導入

MUFGは、J-REITの運用会社や物件をESGの視点で評価する制度を整備し、J-REITの市場拡大に資する取り組みを開始しました。三菱UFJリサーチ&コンサルティングがJ-REITおよびその運用会社におけるESGの各項目への取り組みを5段階で評価します。一定以上の評価を取得したJ-REIT向けの融資には、MUFGグリーンボンドの発行代わり金が優先的に充当されます。本評価制度導入による2018年度の融資実績は66億円です。

\*1 国内不動産投資信託

② 赤道原則に基づく環境・社会影響配慮

三菱UFJ銀行は、大規模プロジェクトによる環境・社会リスクと影響を特定、評価し管理するための枠組みである赤道原則の採択と遵守を通じ、お客さまの環境・社会リスク管理をサポートしています。赤道原則を適用し、2018年度にフィナンシャルクローズした案件数は46件(速報)です。

取り組みの詳細は、URL: <https://www.mufig.jp/csr/environment/equator/> をご覧ください。



② ESG経営支援ローン

ESG経営支援ローンは、お客さまのESGの取り組みを支援するESG評価型融資商品です。三菱UFJリサーチ&コンサルティングがESGに対するお客さまの取り組みを

評価し、日本格付研究所(JCR)と連携してスコアリングを付与した上で、課題等をお客さまにフィードバックします。

三菱UFJ銀行は本商品を活用し、日本郵船株式会社および名古屋鉄道株式会社に対し、地域金融機関と協働して総額140億円のシンジケートローンを組成しました。なお、本件はJCRよりグリーンローン原則に基づく第三者認証を取得しています。

③ 気候変動対策コンサルティング

MUFGは、日本政府が主導する「二国間クレジット制度(JCM)」を支援し、CDMコンサルティングにおける国内トップクラスの実績と経験をベースに、途上国向けに事業化のためのコンサルティング業務とファイナンス・スキームの助言等を行っています。2018年度は12件を支援し、今後、これらの事業から、約55ktCO<sub>2</sub>/年のGHG\*1排出削減効果が見込まれます。

また、2016年から3年連続で経済産業省の気候変動対策のうち、適応策に関する調査・事務局業務を受託しています。グッドプラクティス事例集の作成や気候変動適応フォーラムの開催を通じて、日本企業による適応ビジネス活性化に貢献しています。

■2018年度に三菱UFJモルガン・スタンレー証券がJCM手続きを支援した主な案件 (単位:t-CO<sub>2</sub>/年)

実施国	JCM案件概要	想定GHG*1排出削減量
インドネシア	動力プラントへの運用最適化技術の導入他	23,509
カンボジア	高効率LED街路灯の導入	4,190
フィリピン	部品工場への太陽光発電システムの導入他	2,821
ベトナム	配電網への高効率変圧器の導入(2事業)	5,143
ラオス	高効率データセンターの導入	567
モンゴル	太陽光発電による電力の供給	18,438
2018年度 合計		54,668

\*1 GHG:温室効果ガス

社会への貢献

# 金融機能を通じて社会の発展に貢献

MUFGは、本業である金融機能を通じて社会の発展に貢献することをめざしています。

特に「少子・高齢化」「産業育成と雇用創出」「社会インフラ整備・まちづくり」などの分野で、MUFGならではのサービスを提供しています。

## 企業の成長をサポート

企業には、「創業期」「成長期」「成熟期」といったビジネスステージがあります。MUFGでは、各ビジネスステージに応じた最適なサービスを提供しています。



### ② 産業育成と雇用創出

#### Rise Up Festa

Rise Up Festaとは、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のノウハウを最大限活かし、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です。

2019年4月には、第6回の最終審査会を開催し、最優秀企業4社・優秀企業6社を表彰しました。受賞企業には成長実現に向けた多様な支援を行っています。



「第6回 Rise Up Festa」表彰式

### ② 産業育成と雇用創出

#### ⑤ 金融イノベーション

#### 成長企業戦略に向けた取り組み

MUFGは、事業への助言から、貸出やIPOなどのファイナンスニーズにいたるまで、グループの総力を結集し、今後の成長が見込まれるスタートアップ企業を支援しています。

三菱UFJキャピタルでは、テクノロジー分野やフィンテック分野をはじめ、幅広い業界の成長企業に資金を供給する総額150億円の「三菱UFJキャピタル7号ファンド」および、ライフサイエンス分野の優良成長企業に資金を供給する総額100億円の「三菱UFJライフサイエンス2号ファンド」を2019年2月に立ち上げました。

また、「MUFG Digital アクセラレータ」プログラムを通じて、フィンテックや先端技術等の領域における新規ビジネスの立ち上げを支援しています。

### ③ 社会インフラ整備・まちづくり

#### 地域活性化に向けた取り組み

三菱UFJ銀行は、まち・ひと・しごと創生総合戦略\*1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の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」を設立しています。毎年多くのお客さまにご利用いただいております。2018年度の本ファンドを通じた融資額は357億円にのびりました。

また、地域活性化に資する政府の利子補給制度を活用した融資は、2018年度、68億円となります。

\*1 人口急減・超高齢化という課題に対し、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生することをめざし、まち・ひと・しごと創生本部(2014年9月に内閣官房に設置された組織)が策定した総合戦略

### ② 産業育成と雇用創出

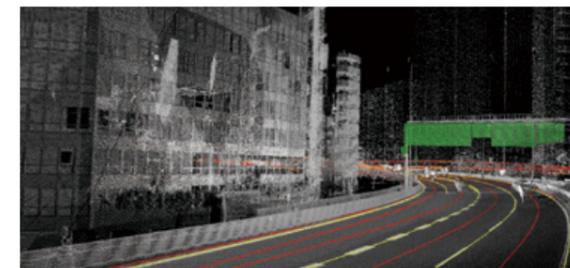
### ③ 社会インフラ整備・まちづくり

#### 自動運転向け3D地図提供企業への投資

ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ株式会社(以下、JII\*)は、2019年4月、自動運転・先進運転支援システムの実現に必要な高精度3次元道路地図(HD\*2マップ)を提供するダイナミックマップ基盤株式会社(以下、DMP)に対し、20億円を出資しました。DMPは今後、北米にて事業展開を行うほか自動運転以外にも用途を拡大し、安全・安心、快適な社会の実現に貢献することをめざしています。

JIIは今後も本邦企業のインフラ事業展開を支援していきます。

\*1 MUFG・三菱UFJリース・三菱UFJ銀行・日立製作所・日立キャピタルの5社間の業務提携に基づき、オープンな金融プラットフォームとして2017年1月に設立  
\*2 HD: High Definition



HDマップ(イメージ)

### ① 少子・高齢化

#### 金融経済教育

少子高齢化が進む中、安定的な資産形成は重要な社会課題となっています。MUFGは、資産形成のための投資をより身近に感じていただくために、世代別の教育プログラムの提供やセミナーの開催などを行っています。

三菱UFJ信託銀行では、2018年8月、「MUFG資産形成研究所」を新設しました。若年層が資産形成に踏み出せないボトルネックの研究、各種コンテンツ制作、金融機関の商品開発等への助言を行っています。また、HPでの論文・調査研究レポート公表、シンポジウムの開催等を通じて、退職後に豊かな老後を過ごすために必要な情報提供を広く行っています。

#### ■世代別の主な取り組み

小・中学生 高校生	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の営業拠点が、近隣の小・中学生・高校生向けに「職場体験学習」を行っているほか、学校への「出前授業」を実施しています。</li> <li>MUFGユニオンバンクでは、公立高校の中に高校生自らが運営する支店「ハイスクールプランチ」を開設し、実際の銀行業務を通じて、金融や経済を学ぶ機会を提供しています。</li> <li>中学生・高校生が株式について学ぶプログラム「株の力」を運営しています。これまでに延べ50校、4,000人が受講しました。</li> </ul>
大学生	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ローン・クレジットカード」などの金融知識、家計管理などに関する講義を行っています。</li> </ul>
社会人	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先従業員の皆さまを中心にライフプランから資産運用までを対象としたセミナーを実施しています。その他、資産形成について関心を持つきっかけとなる謎解きゲームや漫画・コラムなど、多様なコンテンツを提供しています。</li> </ul>



「株の力」授業風景

社会への貢献

# 変革に挑戦するプロフェッショナルが活躍する人材戦略

MUFGは、お客さまと社会により高い付加価値を提供していくために、グローバルで高い人間力とスキル・専門性を兼ね備えた「真のプロフェッショナル」として変革に挑戦する人材を育成します。そのために、中期経営計画では、グループ人事運営の本格化や、グローバル人事運営の高度化に取り組んでいます。

## 人事に関する基本方針

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に基本方針として以下4点を柱とした「MUFG 人事プリンシプル」を定めています。

- 従業員と共有する価値観 (Values)
- 人事の役割・使命 (Mission)
- 中長期的な人事運営の方向性 (Vision)
- 各種人事に関する機能や制度の基本理念 (Philosophy)

全文は当社ホームページに掲載しています。  
URL: <https://www.muftg.jp/csr/policy/>

## 中期経営計画における人事戦略

厳しい経営環境のもと、MUFGグループ各社・事業本部・コーポレートセンターが一体で取り組む「MUFG再創造イニシアティブ」を支える人事運営を進めます。中期経営計画の事業戦略を支えるべく、グループベースでの「適材適所」な人員配置・グループ横断の人材交流を加速させています。また、国内外社員の人事一体運営をはじめ、グローバル人事運営の高度化にも取り組んでいます。

持株会社であるMUFGでは、MUFGの広大なフィールドを活かし、社員が、所属する事業会社の枠を超えて、希望する業務に自ら挑戦できる「グループ公募」を開始しています。また、持株会社が社員を直接雇用する枠組みを新設しました。これは、旧来の給与体系などにとら

われず、外部の市場ベンチマークと連動した処遇を実現し、高いスキルや豊富な経験を持つ社員に一層活躍してもらうことを目的としています。

現在、国内では、グループ主要子会社で、プロフェッショナルの育成や、実力本位の人事運用の実現などをめざし、人事制度の改定を進めています。例えば銀行では、従業員の成長と挑戦を後押しする評価・育成の枠組みや実力本位の登用並びに職務での処遇を徹底する制度の確立に向けて、2019年4月に人事制度を大幅に見直しました。本見直しを通じて、より透明性の高い人事運営を実現し、社員の自律的成長に繋がるとともに、日頃の業務において働きがいを実感でき、変革への挑戦を続けられる環境を整備していきます。

### ■三菱UFJ銀行/人事制度改定の基本コンセプト



## 経営人材の育成

MUFG再創造イニシアティブがめざすグループ体型経営をグローバルベースで実践し、変革と挑戦をリードする次世代の経営人材の育成は、重要な経営課題の一つです。この課題に対応するため、MUFGは2018年度にラインマネジャー以上を対象としたMUFG Universityを開講しました。

MUFG Universityでは、受講者層に応じて「次世代リーダーコース」と「マネジメントコース」の2コースを設けています。「次世代リーダーコース」では部店長クラスを対象に、「実践的な経営視座」「次世代の金融ビジネスの構想力」を獲得する研修や、コーチングによりマネジメント行動の高度化を目的とした「アセスメント&コーチング」を実施し、経営人材に必要な要素を実践的に習得する機会を設けています。「マネジメントコース」では副部店長・次長クラスを対象に、経営人材に求められる人間力や大局観を養うリベラル

### ■MUFG Universityのプログラム内容

次世代リーダーコース 対象：部店長クラス 受講者数(2018年度実績)：133名	
プログラム名	狙い
MUFG新任執行役員研修	実践的な経営視座の獲得
MUFG理事研修	次世代金融ビジネスの構想力を獲得
アセスメント&コーチング	コーチングにより日々の行動変容を促す
マネジメントコース 対象：副部店長・次長クラス 受講者数(2018年度実績)：72名	
プログラム名	狙い
Global Leaders Forum	グローバルベースでリーダーシップを醸成
リベラルアーツセッション	リベラルアーツを通じて政策判断に必要な予見力を高める
デザイン・デジタル思考	デザイン思考に触れる中で経営者としての構想力を高める
コーチング力強化	部下の力を引き出すスキルなどを習得

アーツ研修や、グローバルでのリーダーシップを養成する研修を実施しました。

今後は、部下の力を最大限引き出すため、コーチングスキルを習得し、組織マネジメント力を高めていくプログラムなどをさらに充実させます。また、これからの経営者にとって必須となるデジタルリテラシーのコンテンツなども追加し、将来のMUFGを担い発展させる人材を育成していきます。



## 変革を担う人材の育成

### デジタルトランスフォーメーションに向けた取り組み

デジタルを活用した事業改革を加速させていくため、その担い手となる社員の育成・採用を行っていきます。実務経験を中心とした育成プログラムや、デジタルリテラシーの向上を目的とした階層別の研修プログラムを順次展開するとともに、デジタル領域における高度な専門スキルを持つ人材の採用も積極的に実施していきます。

### コーチングスキル向上の取り組み

社員が変革に挑戦できる健全で闊達な組織風土を作ることが求められている中、社員一人ひとりの考えや強みを引き出し、新しい挑戦を促すため、部店長クラスに対し、上司として必要なコーチングスキルを強化するプログラムを開始します。今後は順次、各階層でコーチングの要素を取り入れた研修を展開していきます。

社会への貢献

⑥ 働き方改革

働き方改革への取り組み

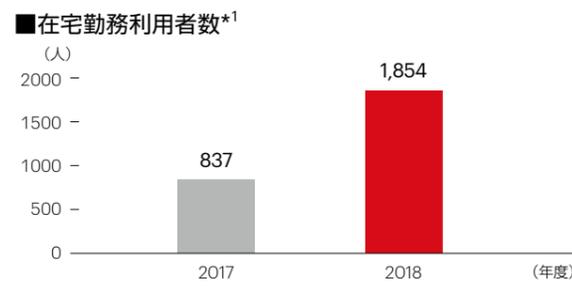
MUFGでは、お客さまに徹底して向き合い、高い付加価値を提供することに集中できる環境を整備すべく、働き方改革に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

柔軟な働き方の実現に向けては、場所にとらわれることなく働けるよう、サテライトオフィスや在宅勤務制度などの活用を推進しています。2018年度には、在宅勤務制度を活用した社員数が銀行・信託・証券の合計で前年度比約1,000名増加しました。

また、関連なコミュニケーションと自由な発想を促すため、2019年4月からは「通年カジュアル」として、年間を通じてカジュアルな服装での勤務を可能としています。さらに、社員一人ひとりの心身両面での健康維持の観点より、休暇制度を拡充するとともに、社内

ポータル上での毎朝一問一答形式の簡易サーベイなども活用して健康管理に努めています。

加えて、グループ一体で変革に挑戦するためには、社員一人ひとりが働きがいを感じる職場づくりが重要です。MUFGでは、毎年「グループ意識調査」を通じて社員が抱える課題を確認し、さまざまな施策の検討・実施に活用しています。



\*1 三菱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3社合計

グローバル人材の育成

MUFGは、世界50以上の国でビジネスを展開しており、今では全従業員のうち、約53%が海外従業員で占められています(2019年5月末時点)。

多様なプロフェッショナルを育成し、活躍の機会を拡大すべく、採用された国や地域によらない共通のプラットフォームで人材を管理し、強い組織作りに資する人事運用を実践しています。例えば海外採用社員のマネジメント登用を拡大し、重要なマネジメントポストの後継候補者は日本採用・海外採用にかかわらず候補者をリストアップし、レビューしています。

また、次長クラスなどを対象にGlobal LEAD Programを開催しています。銀行、証券、クルンシィ(アユタヤ銀行)やMUFGユニオンバンクなどの多地域、異なるバックグラウンドの参加者に対し、リーダーとして必要な知識・基盤や、グローバル視点での考え方や見識を深める研修を行っています。

さらに、銀行と証券では、グローバル共通の枠組みを活用し、海外採用社員のマネージングダイレクターへの昇進を決定しています。採用地にかかわらず、有望

な社員はグローバル施策を推進する役割を担うなど、本人のキャリアの幅の拡大にも役立てています。

こうした取り組みは、海外採用社員のモチベーション向上に資すると同時に、人材プールを拡大させることで社内の競争を促進させ、より強い組織の実現に繋がる好循環を生み出しています。マネジメントとして活躍する海外採用社員の数は増加しており、例えば銀行では、女性4名を含めた計13名が執行役員に就任しています(2019年3月末時点)。



\*1 有価証券報告書記載の「連結会社における従業員」のうち、海外従業員の割合。ただし、従業員数には嘱託および臨時従業員数を含む。また、ハンクダナモンは2018年12月末時点の連結従業員数

\*2 2019年5月末時点、ハンクダナモン連結子会社化後

時間外勤務の削減

日本国内では、足元、時間外勤務時間の削減が進んでいます。例えば銀行においては、時差勤務などの浸透により、月間の時間外勤務が60時間超となる社員の割合は、2014年度の4.3%から、2018年度には2.9%まで減少しました。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

MUFGは、多様なバックグラウンドを持つ社員が一つのチームで働き、それぞれが最大限に能力を発揮し自己実現できるよう、意識改革や制度の充実に取り組んでいます。

それぞれの信仰や障がい、LGBTなどへの理解を深めることで、社員一人ひとりが働きやすい職場づくりを進めています。

MUFGユニオンバンクは、2018年に米国のダイバーシティ企業ランキングトップ50に選出され、LGBTの平等性を測る指数で満点を獲得しました。

また、国内でも、丸の内オフィスへの礼拝堂(多宗教に対応)設置、聴覚に障がいのある社員向けに音声認識ソフト付タブレット端末の配布などの環境整備を行っています。

女性活躍の推進

日本国内では、銀行・信託・証券の主要子会社3社で、女性の役付者比率を2021年3月末までに24%とする合同目標を掲げています。さらに、この中からマネジメントを担う人材を輩出するための具体的な施策として、経営候補人材が互いを高め合う集合研修の開催、役員との座談会やメンター制度の実施などに取り組んでおり、これらによって経営意識の醸成を図っています。

また、海外でも、2022年度までに英国内の女性管理職の割合を10%上昇させる目標を立てるなど、女性のチャレンジを促し、支援する取り組みを推進しています。

両立支援

MUFGは、出産、育児、介護などのライフイベントによらず、キャリア形成を継続できるよう、男女を問わず仕事と両立できる環境づくりを進めています。例えば欧州では、従業員ネットワークを通じ、ライフイベントとの両立をめざすセミナーを開催しています。

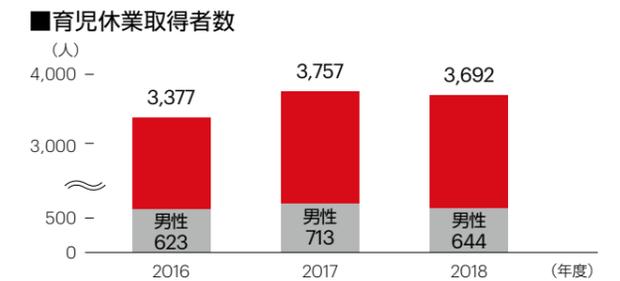
育児休業取得者数は年々増加していることに加え、従業員全員の効率性・生産性に対する意識が高まることを期待し、男性の育児参画を支援しています。男性の育児休業取得率は、銀行が84%\*1、証券が100%\*1と高い水準にありますが、取得期間が短期間にとどまっていたことから、現在は約1カ月の育児休業取得を強く勧奨しています。

MUAHでは育児休業取得者のうち、36%\*1が男性です。

\*1 2017年度時点



MUFG企業内保育園(神田・高円寺)の様子



\*1 三菱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ニコスの4社合計

このような職場づくりを効果的に進める上での重要な要素の一つが「管理職の意識」です。MUFGでは、部下の育成に力を注ぎ、働きがいを高め、業績面でも結果を出せるようサポートする上司を増やすため、管理職向けの研修等を実施しています。

ダイバーシティレポートも併せてご覧ください。  
URL: [https://www.mufg.jp/csr/employee/diversity\\_report/](https://www.mufg.jp/csr/employee/diversity_report/)

コーポレート・ガバナンスのさらなる進化

# コーポレート・ガバナンス態勢 高度化への取り組み

## 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、「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。

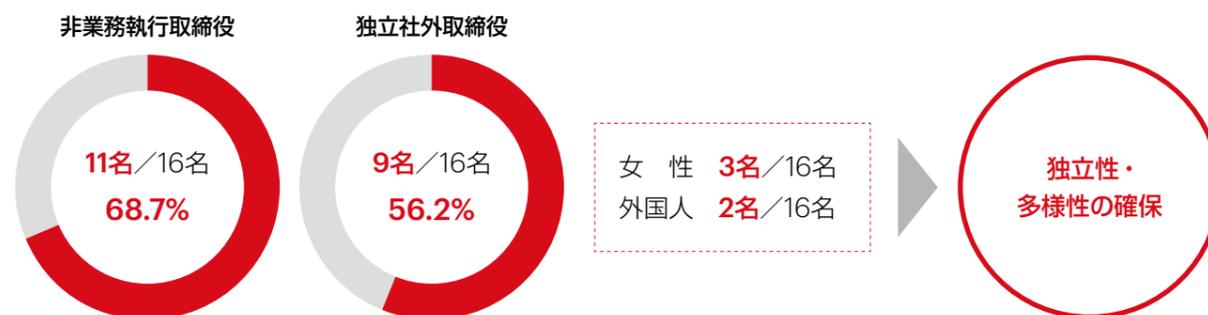
## ガバナンス態勢高度化への歩み

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に取り組んできました。2017年6月には、社外取締役として

### ■コーポレート・ガバナンス態勢の推移

	2005年10月～	2015年6月	2016年6月	2017年6月	2018年6月	2019年6月
機関構成	監査役会設置会社	2015年 指名委員会等設置会社				
取締役会傘下委員会	2005年 指名委員会 2005年 報酬委員会 2005年 監査委員会	2014年 ガバナンス委員会 2008年 指名・報酬委員会 2013年 リスク委員会	2015年 指名・ガバナンス委員会(会社法上の指名委員会) 2015年 報酬委員会 2015年 監査委員会 2015年 リスク委員会 2016年 米国リスク委員会			
取締役会の運営など		2013年 取締役評価	2015年 独立社外取締役会議／筆頭独立社外取締役の設置			
方針		2015年 MUFGコーポレートガバナンス方針				
社外取締役		6名	7名	8名 (外国人2名)	8名 (社外取締役を過半数に)	9名

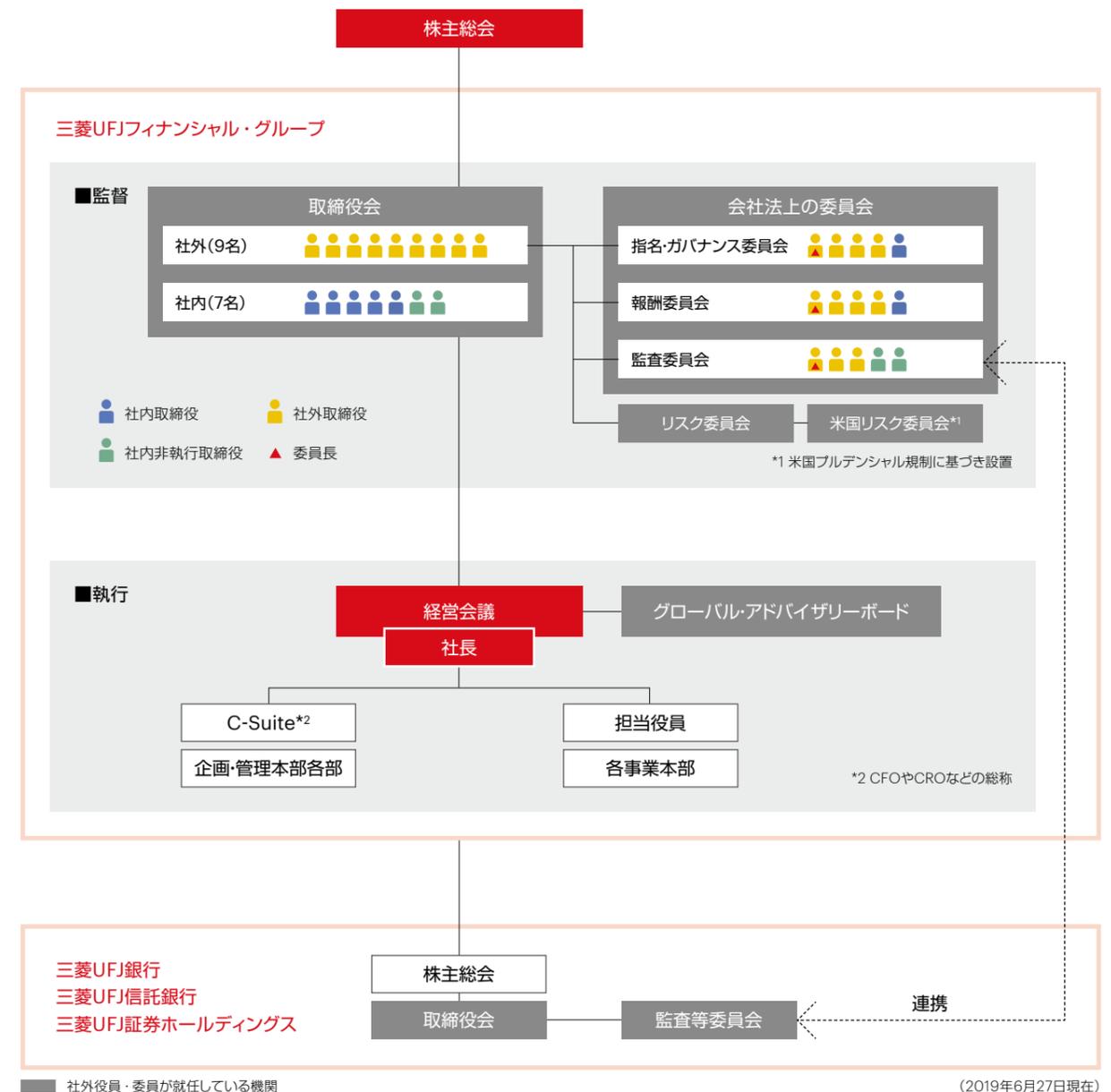
### ■取締役の独立性・多様性



海外から新たに2名を招聘し、2018年6月には、社内取締役の減員を行い、その過半数を社外取締役が占める態勢としました。指名・ガバナンス委員会において策定した後継者計画に則って、2019年4月には、グループCEO、2019年6月には、社外取締役3名、社内取締役1名を選任しました。

これにより、取締役会16名のうち過半数の9名は独立社外取締役、うち3名は女性、また2名は外国人(米国外およびタイ出身)です。社外取締役の経歴は、企業経営者、金融専門家、弁護士、公認会計士であり、専門性、地域性、ジェンダーにおいて、バランスの取れた構成となっています。

### ■MUFGのコーポレート・ガバナンス態勢



## コーポレート・ガバナンスのさらなる進化

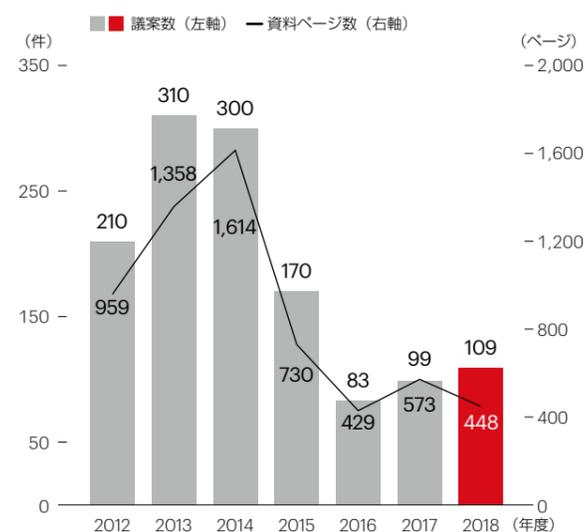
### 2018年度の取り組み

MUFGでは、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)を行った結果、議案数や資料ページ数は大幅に減少しました。2015年度から2018年度にかけて、議案数は約36%減少、資料ページ数は282ページ減少しています。一方、一議案に充てる時間は増加しています。定例取締役会1回あたりの平均時間は、2015年度の3時間16分から倍増し、2018年度は6時間19分となっています。また、2018年度には審議時間が開催時間の過半を占め、審議の充実が図られています。なお、2017年6月

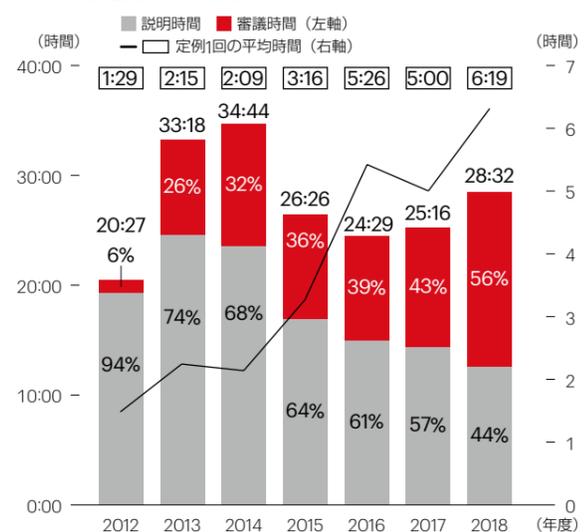
の外国人社外取締役招聘に伴い、取締役会資料は全て英訳されるとともに、取締役会には日英同時通訳を入れています。

2018年度に取締役会で議論された主な議題は本ページ下部のとおりです。例えば「Colonial First State Global Asset Managementグループの買収」に関する議題において、「買収後の経営(買収先の意思決定と経営情報の『見える化』の具体的手法など)」に関するアドバイス、「領域別デューデリジェンス結果のうち重要な論点と解決方法」について意見が出される等、社外取締役それぞれが持つ専門的な知見を基に活発な議論がなされました。

#### ■議案数・資料ページ数



#### ■取締役会の開催時間



#### ■2018年度に取締役会で議論された主な議題(例)

- 2019年度経営計画策定に向けて
- 各C-Suiteからのレポート
- 2018年度MUFGグループ意識調査結果(企業文化に関する取組報告含む)
- バンクダナモンへの戦略出資にかかる進捗報告
- Colonial First State Global Asset Managementグループの買収
- MUFGコーポレートガバナンス方針および委員会Charter/規則改定
- 取締役会規則および職制規則の改定
- 株主還元策並びに業績目標について

### 各委員会の概要と2018年度の取り組み

#### 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CEOを委員として構成されています。

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およびコーポレート・ガバナンスの方針や態勢に関する事項を審議し、取締役会に提言します。2018年度は13回開催し、うち7回は、グループCEOの選任について審議しました。

#### 報酬委員会

社外取締役を委員長とし、社外取締役およびCEOを委員として構成され、持株会社および子会社の役員の報酬などに関する諸事項について決定し、取締役会に提言します。2018年度は7回開催しました。

#### 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取締役で構成され、取締役および執行役の職務執行の監査を行い、監査報告を作成します。また、業務執行のうち、財務報告・リスク管理および内部統制・コンプライアンス・内部監査・外部監査について監視・

監督を行うことにより、取締役会の監督を補佐しています。2018年度は17回開催しました。

#### リスク委員会

社外取締役を委員長とし、社外取締役、執行役および外部専門家で構成されています。外貨流動性リスクや東京五輪を控えサイバー攻撃等のITリスクといった経営に影響を及ぼしうる主要リスク事象等を審議し、取締役会に提言しています。2018年度は4回開催しました。また2016年より、リスク委員会傘下の委員会として、米国リスク委員会を設置しています。

#### ■2018年度の実績・委員会の活動状況

2018年度における取締役会および委員会の開催実績、出席率は以下のとおりです。

	取締役会	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
開催回数	9回	13回	7回	17回	4回
全取締役の出席率	100%	98%	97%	99%	87.5%
社外取締役の出席率	100%	98%	97%	100%	87.5%

#### ■各委員会のメンバー構成\*1

		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
藤井 眞理子	社外取締役	○	○		◎
加藤 薫	社外取締役			○	
松山 遙	社外取締役	○	◎		
トビー・S・マイヤソン	社外取締役				○
野本 弘文	社外取締役	○	○		
奥田 務	社外取締役	◎	○		
新貝 康司	社外取締役			○	○
タリサ・ワタナゲス	社外取締役				○
山手 章	社外取締役			◎	
黒田 忠司	執行を兼務しない取締役			○	
岡本 純一	執行を兼務しない取締役			○	
三毛 兼承	取締役 代表執行役社長 グループCEO	○	○		
林 尚見	執行役常務 グループCSO				○
根本 直子	外部専門家				○
山本 謙三	外部専門家				○

\*1 ◎は各委員会の委員長

(2019年6月27日現在)

## コーポレート・ガバナンスのさらなる進化

### 取締役会評価

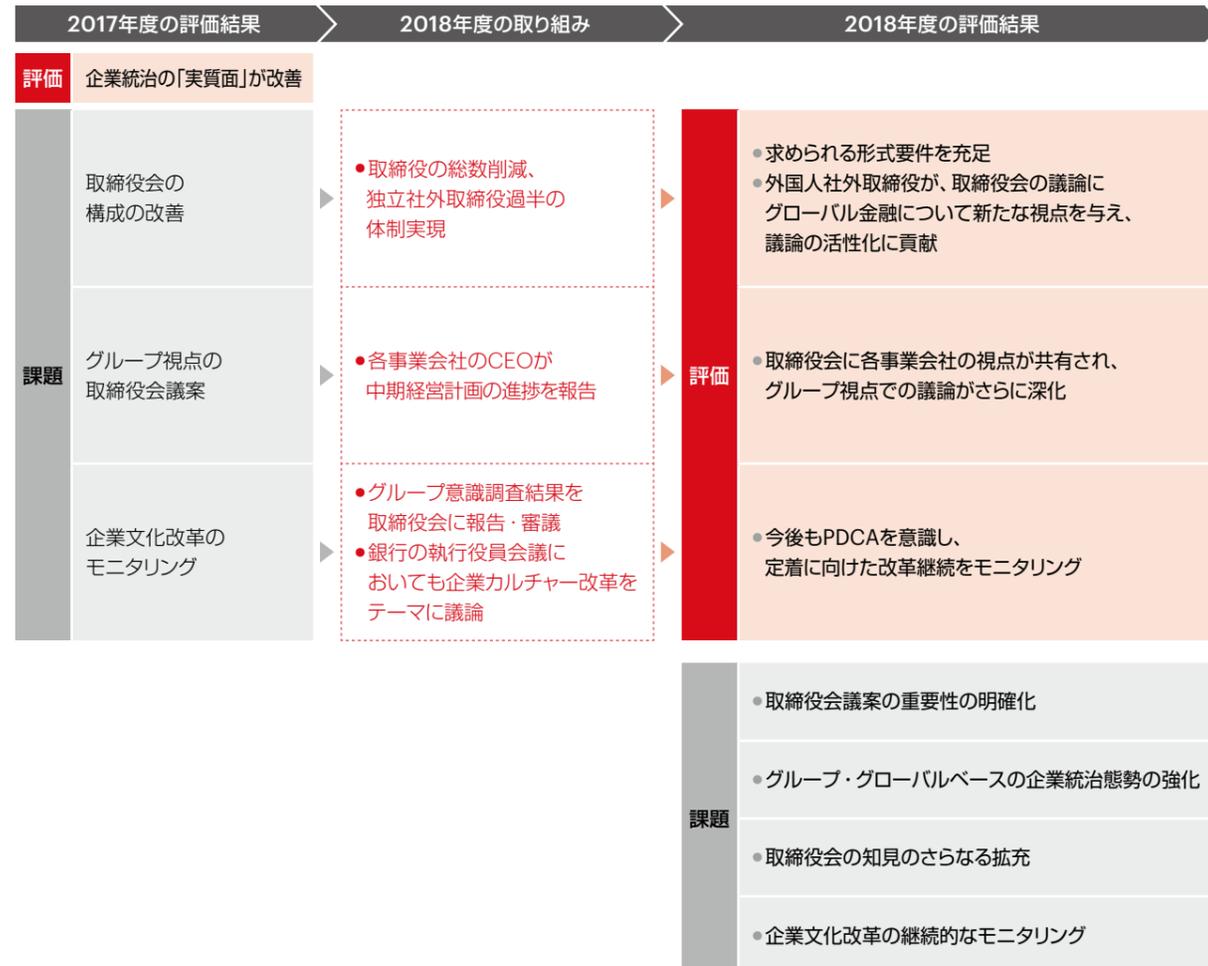
MUFGでは、2013年より外部コンサルタントを活用した取締役会評価を行っています。取締役全員を対象に、各委員会の構成、事前準備、討議内容、運営状況、貢献、執行体制に対する評価等についてアンケートとインタビューを実施し、その結果を指名・ガバナンス委員会および取締役会において報告・審議しています。

2018年度は、2019年1月から2月にかけてアンケートおよびインタビューを実施しました。その結果、2018年度の評価結果では、MUFGの企業統治態勢は着実に高度化しており、グローバル金融機関としての進化に伴う難しい課題に直面しながらも、前進を重ねている

ことが確認されました。さらに、グループCEOの選任において、難しい争点に関して密度の高い議論を重ね、総合的見地から結論に至ったことは、「形式」のみならず「実質」の観点で先進的であると評価されました。

一方、取締役会での議論をより実効性の高いものにするため、取締役会議案の重要性の明確化、国内外各社のガバナンス機能のさらなる連携などグループ・グローバルベースの企業統治態勢の強化、重要領域に関する専門知見の取締役会への反映、企業文化改革のモニタリングが課題であると認識されました。経営環境及び経営課題が複雑性を増す中、より質の高い議論とスピード感ある意思決定を可能とすべく、現在対応策を検討し、課題解決に取り組んでいます。

#### ■2018年度取締役会評価結果



### 社外取締役に期待する役割

独立社外取締役に以下の6つの役割を期待しています。

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

氏名	現在の当社における地位及び担当	専門性	選任理由
藤井 眞理子	取締役 指名委員・報酬委員 リスク委員(委員長)	金融	大蔵省に勤務の後、東京大学先端科学技術研究センター教授、特命全権大使を歴任し、この間に培った金融・経済に関する専門的な知見と豊富な経験を有しています。
加藤 薫	取締役 監査委員	企業経営	株式会社NTTドコモにおいて代表取締役社長など要職を歴任し、経営者としての豊富な経験と高い識見を有しています。
松山 遙	取締役 指名委員・報酬委員(委員長)	法律	弁護士としての豊富な経験と法務全般に関する専門的な知見を有しています。
トビー・S・マイヤソン	取締役 リスク委員	法律	弁護士として豊富な経験と企業法務やM&A分野における専門的な知見を有しています。
野本 弘文	取締役 指名委員・報酬委員	企業経営	東京急行電鉄株式会社において代表取締役社長などの要職を歴任し、現在、代表取締役会長に就かれており、経営者としての豊富な経験と高い識見を有しています。
奥田 務	取締役 指名委員(委員長)・報酬委員	企業経営	J.フロント リテイリング株式会社代表取締役社長及び代表取締役会長等を歴任し、経営者としての豊富な経験と高い識見を有しています。
新貝 康司	取締役 監査委員・リスク委員	企業経営 財務会計	日本たばこ産業株式会社取締役執行役員財務責任者(CFO)、JT International S.A.副CEO兼最高財務責任者(CFO)、日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長等を歴任し、経営者としての豊富な経験と企業財務・会計制度やM&Aに関する専門的な知見を有しています。
タリサ・ワタナゲス	取締役 リスク委員	金融	タイの元中央銀行総裁やエコノミストとしての豊富な経験と金融・経済に関する専門的な知見を有しています。
山手 章	取締役 監査委員(委員長)	財務会計	公認会計士としての豊富な経験と会計・監査に関する専門的な知見を有しています。

## コーポレート・ガバナンスのさらなる進化

### 社外取締役の知見の活用

取締役会における審議の充実には、社外取締役の知見が不可欠です。MUFGでは取締役会に先立ち必要とされる情報が社外取締役に提供されるよう、取締役会資料の事前配布や説明を行っています。また、取締役会や各委員会の場に留まらずグループの事業戦略

や課題について集中的に議論を行う機会や社内のマネジメント層とのコミュニケーションの機会も多数設けています。社外取締役が当社の事業を理解する機会を多く得ることで、取締役会ではさらに審議の質が高まり、実質面での企業統治の改善が図られています。2018年度は、下表の社外取締役に説明会(エデュケーショナル・セッション)等を実施しています。

#### ■2018年度 社外取締役に説明会(エデュケーショナル・セッション)等

分野	内容
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーション戦略</li> <li>MUFG Payment Network</li> <li>MUFGの決済戦略(国内)</li> </ul>
グローバル	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルベースでの人材交流と人材育成</li> <li>アジアビジネス概観</li> <li>インオーガニック戦略の検討状況</li> <li>欧州業務概要</li> <li>MUAHおよびMUFGユニオンバンク独立取締役との意見交換会</li> </ul>
内部管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティの脅威と求められる対応態勢</li> </ul>
ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウェルスマネジメントビジネス推進に向けた資産運用バリューチェーン構築</li> <li>グローバルCIB戦略</li> <li>2019年度経営計画策定に向けて～6事業本部長より</li> <li>子会社管理の高度化</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度改定について</li> </ul>

### 米国ビジネスに関する意見交換会

米国に主要な子会社を擁するMUFGにとって、同国における主要課題についての日米間の問題意識の共有、コミュニケーション・相互理解の促進は非常に重要です。こうしたことから、MUAHおよびMUFGユニオンバンクの独立取締役と、MUFGおよび銀行の社外取締役、銀信証C-Suiteなど国内役員との間で、

意見交換会を定期的で開催しています。2018年度は、金融犯罪コンプライアンスや規制対応など、MUFGがグローバルに抱える課題について活発な議論が行われました。今後も多くのコミュニケーション機会を設け、相互理解と強固なガバナンス態勢の構築に取り組んでいきます。

セッション 1	MUAHリスク委員長による説明セッション、米国での金融犯罪を含む各種リスクについて説明
セッション 2	MUFG/MUAHの独立社外取締役、リスク/監査委員会委員による合同説明セッション
セッション 3	MUFG執行メンバーとのテーマ別セッション グループ戦略、IT・デジタルイノベーション、人事、コンプライアンス、監査等のMUFG主要課題についての意見交換



### 役員報酬制度について

MUFGは、中長期的なグループ全体の業績・株価・資本効率を意識した経営へのインセンティブ強化を目的に、持株会社、銀行、信託、証券の役員等<sup>\*1</sup>の共通制度として、業績連動型株式報酬制度を採用しています。

2018年5月には一部改訂を行い、株式報酬と役員賞与の評価指標にROEと経費率を組み入れました。本改訂は、業績連動報酬の割合を高めることで、中長期的な業績向上への役員等の貢献意欲を高めるとともに株主利益との一層の調和を図ることを目的としたものです。

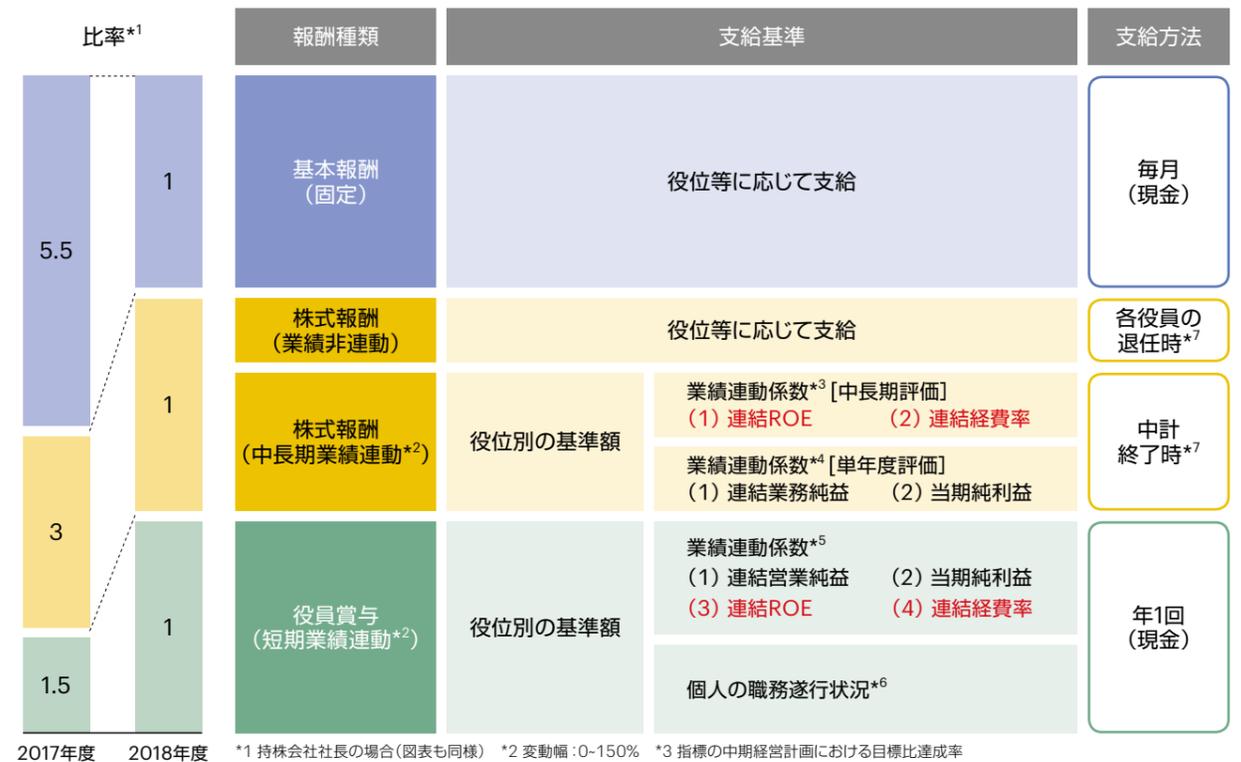
\*1 取締役、執行役、執行役員およびシニアフェロー  
(社外取締役並びに監査委員および監査等委員である取締役を除く)

### 役員報酬制度の概要

〈理念・目的〉

役員報酬の決定方針は、経営方針の実現をめざし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とするよう、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役員等の貢献意欲も高めることを目的としています。また、業績の状況および財務の健全性、並びに国内外の役員報酬にかかる規制等を踏まえるとともに、役員報酬決定プロセスにかかる高い客観性および透明性を確保することを決定しています。さらに報酬の水準に関しては、経済および社会の情勢、業界動向、当社グループの経営環境および業績の状況、並びに役員などの採用国における人材マーケットの状況などを踏まえ、外部専門家による客観的な調査データも参考のうえ、競争力のある適切な水準を決定しています。

#### ■役員報酬制度の概念図



コーポレート・ガバナンスのさらなる進化



取締役

● 所有株式数(2019年3月31日現在、潜在株式数は信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しています)
■ 取締役会への出席状況(2018年度)

2019年7月1日現在

社外取締役

藤井 眞理子 1
● 0株 ■ -
前ラトビア国駐劔特命全権大使、東京大学名誉教授
1977年 大蔵省入省
1997年 同 関税局国際調査課長
1999年 東京大学先端科学技術研究センター助教授
2001年 東京大学先端経済工学研究センター教授
2004年 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター教授 退職
2014年 電源開発株式会社社外取締役
2015年 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター教授 退職
電源開発株式会社社外取締役 退任
ラトビア国駐劔特命全権大使
東京大学名誉教授(現職)
2016年 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役(現職)
2019年 ラトビア国駐劔特命全権大使 退官
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役(現職)
当社社外取締役(現職)

社外取締役

松山 遙 3
● 3,300株 ■ 9回/9回
弁護士、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 弁護士登録 第二東京弁護士会入会
日比谷パーク法律事務所入所
同所パートナー(現職)
2002年 株式会社バイテック社外監査役
株式会社T&Dホールディングス
社外取締役(現職)
2013年 三井物産株式会社社外監査役(現職)
当社社外取締役(現職)
2014年 株式会社バイテック
(現・株式会社レスターホールディングス)
社外取締役(現職)

社外取締役

トビー・S・マイヤソン 4
● 368株\*1 ■ 9回/9回
弁護士、Longsight Strategic Advisors LLC チェアマン&CEO
1977年 米国カリフォルニア州
およびニューヨーク州弁護士登録
Paul, Weiss, Rifkind,
Wharton & Garrison LLP 入所
1981年 同所パートナー
1983年 同所パートナー
1989年 Wasserstein Perella & Co. Inc.
マネージング・ディレクター
1990年 Paul, Weiss, Rifkind,
Wharton & Garrison LLP パートナー
2014年 MUFUコニオンバンク社外取締役(現職)
2016年 Paul, Weiss, Rifkind,
Wharton & Garrison LLP 退職
2017年 Longsight Strategic Advisors
LLC チェアマン& CEO(現職)
米州MUFUホールディングスコーポレーション
社外取締役(現職)
当社社外取締役(現職)
2019年 TRU (UK) Asia Limited 社外取締役(現職)

社外取締役

野本 弘文 5
● 25,000株 ■ -
東京急行電鉄株式会社代表取締役会長
1971年 東京急行電鉄株式会社入社
1973年 同社経営統括本部メディア事業室統括室長
2003年 イッツ・コミュニケーションズ株式会社
代表取締役社長
2004年 東京急行電鉄株式会社取締役
同社執行役員開発事業本部長
2007年 同社専務取締役
同社専務取締役
2008年 同社専務取締役
同社専務取締役
2010年 同社執行役員都市生活創造本部長
同社代表取締役 専務取締役
2011年 同社代表取締役社長
2015年 同社代表取締役社長 社長執行役員
2018年 同社代表取締役会長(現職)
2019年 当社社外取締役(現職)

社外取締役(筆頭独立社外取締役)

奥田 務 6
● 26,100株 ■ 9回/9回
J. フロント リテイリング株式会社特別顧問
1964年 株式会社大丸入社
1991年 株式会社大丸オーストラリア代表取締役
1995年 株式会社大丸取締役
1996年 同社常務取締役
1997年 同社代表取締役社長
2003年 同社代表取締役会長兼最高経営責任者
2007年 同社代表取締役会長
J. フロント リテイリング株式会社
代表取締役社長兼最高経営責任者
同社代表取締役会長兼最高経営責任者
2010年 同社代表取締役社長
2013年 同社取締役相談役
2014年 同社相談役
当社社外取締役(現職)
2018年 J. フロント リテイリング株式会社
特別顧問(現職)

社外取締役

新貝 康司 7
● 0株 ■ 8回/8回\*2
元日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
1980年 日本専売公社入社
2001年 日本たばこ産業株式会社財務企画部長
2004年 同社執行役員財務グループリーダー
同社執行役員財務責任者
2005年 同社取締役執行役員財務責任者
2006年 同社取締役
JT International S.A. Executive Vice
President and Deputy CEO
2011年 日本たばこ産業株式会社 代表取締役副社長
2014年 株式会社リクルートホールディングス
社外取締役
2018年 日本たばこ産業株式会社取締役
アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役(現職)
当社社外取締役(現職)
2019年 第一生命ホールディングス株式会社
社外取締役(現職)

社外取締役

タリサ・ワタナゲス 8
● 0株 ■ 9回/9回
元タイ銀行総裁
1975年 タイ銀行入行
1988年 国際通貨基金(IMF)エコノミスト(出向)
2002年 タイ銀行副総裁
2006年 同行総裁
2010年 同退任
2013年 The Siam Cement Public Company Limited
社外取締役(現職)
2017年 当社社外取締役(現職)

社外取締役

山手 章 9
● 0株 ■ 9回/9回
公認会計士
1977年 プライスウオーター・ハウス会計事務所入所
1983年 公認会計士登録
1991年 青山監査法人代表社員
Price Waterhouse/パートナー
2000年 中央青山監査法人代表社員
PricewaterhouseCoopers/パートナー
2006年 あらた監査法人代表社員
2013年 野村不動産ホールディングス株式会社
社外監査役
野村不動産株式会社社外監査役
2015年 野村不動産株式会社社外監査役 退任
当社社外取締役(現職)
野村不動産ホールディングス株式会社
社外取締役
ブルデンシャル・ホールディング・
オブ・ジャパン株式会社社外監査役(現職)
2019年 野村不動産ホールディングス株式会社
社外取締役退任
野村不動産株式会社社外取締役(現職)

取締役 監査委員

黒田 忠司 10
● 普通株式 124,600株、潜在株式 69,981株 ■ 9回/9回

取締役 監査委員

岡本 純一 11
● 普通株式 182,800株 ■ 9回/9回

取締役 執行役員

平野 信行 12
● 普通株式 80,400株、潜在株式 625,577株 ■ 9回/9回
株式会社三菱UFJ銀行取締役

取締役 代表執行役員副会長

池谷 幹男 13
● 普通株式 75,630株、潜在株式 304,796株 ■ 9回/9回
三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長

取締役 代表執行役員副会長

荒木 三郎 14
● 普通株式 210,980株、潜在株式 61,520株 ■ 8回/8回\*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

取締役 代表執行役員社長グループCEO

三毛 兼承 15
● 普通株式 49,055株、潜在株式 356,140株 ■ 9回/9回
株式会社三菱UFJ銀行取締役頭取執行役員

取締役 代表執行役員副社長グループCOO兼グループCDTO

亀澤 宏規 16
● 普通株式 25,500株、潜在株式 251,725株 ■ -
株式会社三菱UFJ銀行取締役頭取執行役員

\*1 ADR(American Depositary Receipt/米国預託証券)による実質的な保有

\*2 新貝 康司および荒木 三郎の両氏については2018年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

コーポレート・ガバナンスのさらなる進化

## グローバル・アドバイザリーボード

MUFGは、経営会議の諮問機関としてグローバル・アドバイザリーボードを設置し、定期的を開催しています。グローバル・アドバイザリーボードは、日本・欧州・米州・アジアの各地域の企業経営や金融規制・政府関係における社外有識者を委員とし、MUFGグループの経営全般、グローバル企業としてのガバナンス・事業戦略等について、独立した立場から提言・助言をいただいています。



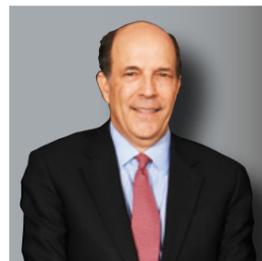
**Dr. Victor K Fung**  
(ビクター・K・ファン氏)

香港 馮氏集団(ファン・グループ)グループ会長、アジア・グローバル・インスティテュートアドバイザリーボード会長、元国際商業会議所名誉会長



**Professor Merit E. Janow**  
(メリト・E・ジャンノー氏)

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



**Ambassador John V. Roos**  
(ジョン・V・ルース氏)

元駐日米国大使



**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



**George Yeo**  
(ジョージ・ヤオ氏)

元シンガポール外務大臣、同貿易産業大臣、同保険大臣、同情報芸術大臣



**岩本 敏男**

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ相談役



**三村 明夫**

日本製鉄株式会社社友名誉会長



### アニュアルミーティングの概要

2018年12月、東京にて第6回グローバル・アドバイザリーボードのアニュアルミーティングを開催しました。ミーティングには、委員およびMUFG主要役員、社外取締役に加えパートナーバンク(海外の出資先銀行)の経営陣が参加しました。MUFGの戦略および事業ポートフォリオに影響を与えるリスク事象に加え、米中貿易摩擦、新興国の成長とリスク、欧州政治・Brexit・EUの今後の動向、デジタルイゼーション・データビジネスなど幅広いテーマについて活発な議論が行われました。



### MUFG「グローバル・パートナーシップ・カンファレンス」の開催

パートナーバンクとの知見共有・協働促進を目的とする第3回MUFG「グローバル・パートナーシップ・カンファレンス」が開催されました。MUFGユニオンバンクをはじめとするパートナーバンクの会長・CEOや関係役員が一堂に会し、「チャネル戦略」「データドリブンマーケティング」「コンシューマーファイナンスリスク」「サイバーセキュリティ」の4テーマに関する課題や知見を共有しました。

また、デジタルに関する分科会では、各パートナーバンクのデジタルイゼーションの重点施策やノウハウ、事例などを共有しました。



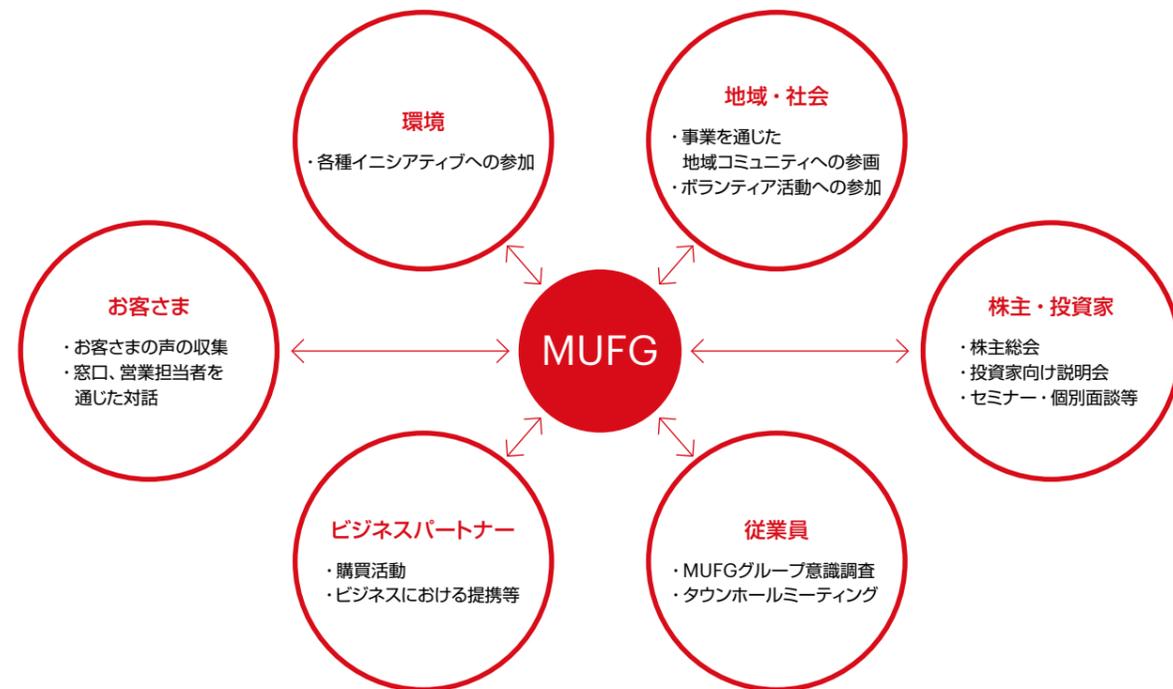


価値を支える力

# ステークホルダーの皆さまとの 責任ある対話を通じた企業価値の向上

持続的な成長と企業価値の向上には、多様なステークホルダーからの支持をいただくことが必要不可欠です。さまざまなコミュニケーションにより得られたステークホルダーの期待と要請を、経営改善に活かしています。

## ■MUFGのステークホルダーとコミュニケーションの機会



## 従業員との対話

MUFGでは、タウンホールミーティングや懇談会などを通じて、経営陣と従業員がめざす姿の実現に向けて想いを共有しています。また、役員が営業拠点を訪問し、お客さまと接する従業員と直接対話することで、「現場力」向上に向けた意見交換を行う機会を設けています。

こうした交流を通じて、従業員の声を活かした、より働きがいのある職場づくりをめざしています。

## 地域・社会、環境との対話

MUFGの従業員は、地域社会の一員としてボランティア

活動等へ積極的に参加し、地域との繋がりを強化しています。

また、NGO/NPOからいただく情報・ご意見をESG課題への取り組みに活かし、国内外の地域社会からの信頼と信用の構築に努めています。



## お客さまとの対話

お客さまの「声」を起点とした業務改善や品質向上に取り組んでいます。全てのお客さまが安心してご利用いただけるよう、お客さまの信頼を「守る」という視座を超え、未来に向けて新たな信頼を「築く」ため、従業員一人ひとりのスキルアップに努めています。

## MUFGの考え方

お客さま本位で考え、公正かつ誠実に行動する姿勢は、私たちの業務の基本をなすものです。

経営ビジョンのもと、MUFGの役職員が日々の業務において判断し行動する基準を定めた「行動規範」の第一章に「お客さまに対する姿勢」を掲げ、お客さま視点の徹底に向けた取り組みを進めています。

また、MUFGは、お客さま本位の取り組みの徹底を図るため、グループ共通の指針となる「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」を策定・公表しています。

「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」および各社の取り組みの詳細は、URL: <https://www.mufg.jp/profile/governance/fd/> をご覧ください。

## モニタリング態勢

お客さまから寄せられたご意見・ご要望はMUFGの大切な財産です。グループ各社<sup>\*1</sup>ではお客さまの「声」を収集・分析・共有しサービスの改善に取り組んでいます。

2018年度の改善件数はグループ各社合計で345件にのびります。

\*1 三菱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

## ユニバーサル対応

MUFGでは、お客さまが安心してご利用いただけるよう、多様なお客さまに配慮した接客・応対（ホスピタリティ）、安全・安心な店舗づくり（ファシリティ）など、ソフト面とハード面におけるユニバーサルデザインの導入に取り組んでいます。

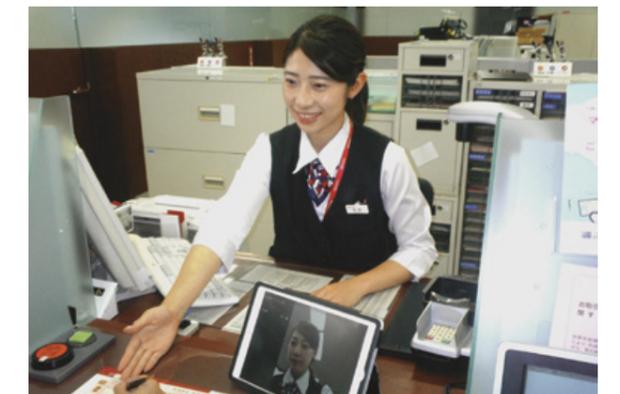
● 代理出金機能付信託(つかえて安心)の販売開始  
高齢化が進む中、認知症を発症している人の割合も増えており、2025年には約5人に1人にのぼることが内閣府の調査で明らかになっています。こうした中、三菱UFJ信託銀行では、資産管理の機能にデジタル技術を活用した商品・サービスを提供しています。

2019年3月に販売を開始した「代理出金機能付信託(つかえて安心)」は、高齢のお客さまのご家族などが代理人としてお客さま本人のためにお金を引き出せる信託商品です。専用のスマートフォンアプリを通じて、契約者(委託者兼受益者)だけでなく、予め指定した代理人が資金の払出しを請求することができます。払出請求があると代理人以外の家族等にも一斉に通知され、払出請求内容や入出金履歴を閲覧することも可能です。また、払出請求を契約者や代理人、ご家族が確認できる期間を設定し請求を取り消すことができる機能なども備えています

詳細は、URL: [https://www.tr.mufg.jp/shisan/tsukaeteanshin\\_01.html?link\\_id=glnav\\_shisan\\_tsukaeteanshin](https://www.tr.mufg.jp/shisan/tsukaeteanshin_01.html?link_id=glnav_shisan_tsukaeteanshin) をご覧ください。

## ● 手話通訳リレーサービス

三菱UFJ銀行と三菱UFJニコスでは、聴覚や言葉が不自由なお客さまに向けて、テレビ電話を通じてオペレーターが手話または筆談で通訳する「手話通訳リレーサービス」をコールセンターで導入しています。また、三菱UFJ銀行では、2019年1月より、同サービスの提供を店頭でも開始しました。



「手話通訳リレーサービス」の利用風景

# リスク管理

## 基本方針

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中、銀行・信託・証券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、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・財務計画を強力に支えるリスク管理を実践するため、「想定外の損失の回避」や「リスクリターンの上昇」をめざして「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入、運営しています。

## 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」

(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。

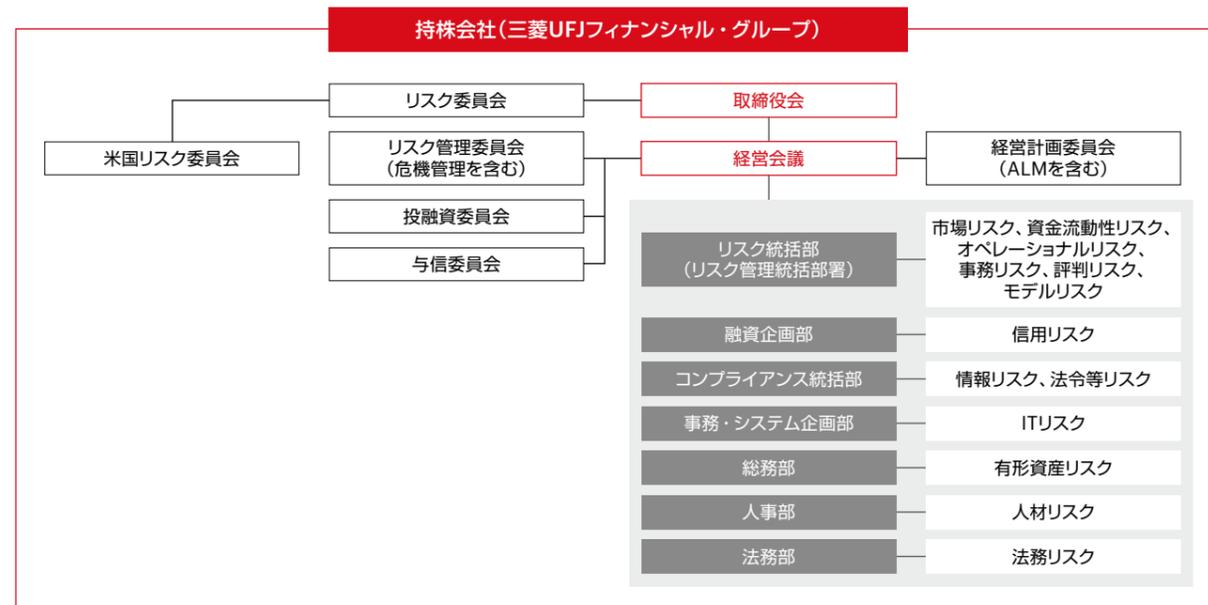
## リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス

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、P.95下表のとおりです。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、トップリスク管理、ストレステスト、割当資本制度などのリスク評価・検証手法を活用します。

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

### ■リスク管理の全体像



## リスクアペタイト・ステートメントの制定

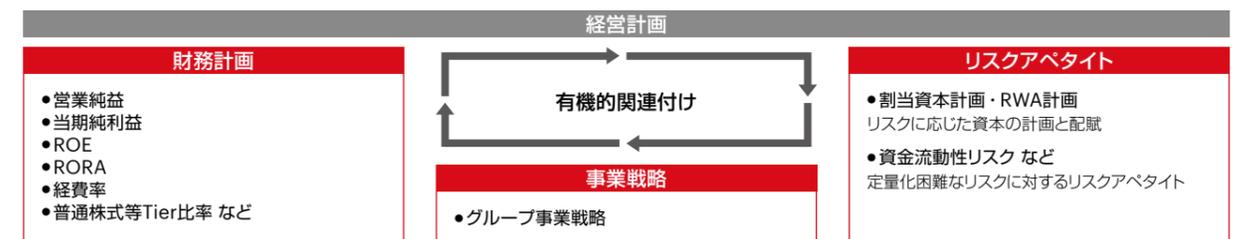
MUFG全体の統合的な戦略やリスク運営の実効性を確保することを目的に、リスクアペタイト・フレームワークを明示する文書として、リスクアペタイト・ステートメントを制定しています。リスクアペタイト・ステートメントには、リスクアペタイト・フレームワークの全体像(基本方針・運営プロセス)と、具体的な事業戦略、財務

計画、リスクアペタイトを記載しています。

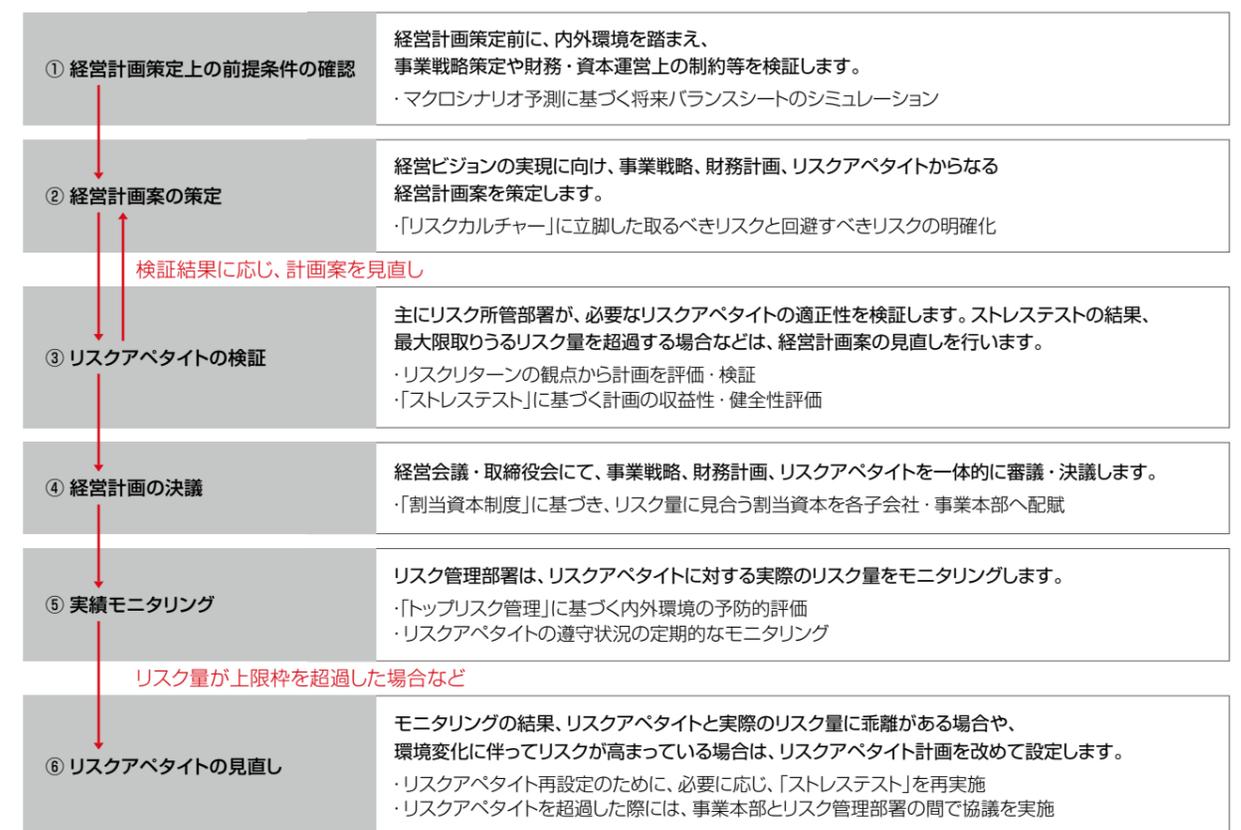
また、リスクアペタイト・ステートメントの要約版をグループ内に配布・周知し、グループ全体への浸透を図っています。

リスクアペタイト・フレームワークの浸透を通じ、不透明な環境が続く中、内外の環境変化を先取りした対応を取っています。

### ■リスクアペタイト・フレームワークの概要



### ■リスクアペタイトの設定・管理プロセス



リスク管理

統合的リスク管理の手法

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)トップリスク管理、(2)ストレステスト、(3)割当資本制度を採用しています。

トップリスク管理

各種のリスクシナリオが顕在化した結果、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に基つき、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、フォワードルッキングなリスク管理に活用しています。また、デジタルイノベーションやESG等に関連する中長期的なリスクについても、その対応策とともに認識し、有事に備えています。

MUFGおよび主要子会社においては、経営層を交え

てトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有した上でリスクコントロール策を講じています。また、必要に応じてストレステストシナリオへ反映し、自己資本充実度、事業計画・財務計画の検証を実施しています(主要なトップリスクは下記参照)。

ストレステスト

● 自己資本充実度評価用ストレステスト

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

ストレステストにあたっては、国内外の経済環境や今後の見通しを分析、当グループの事業構造等も勘案し、期間が3年程度のシナリオを策定しています。当該シナリオ発生時の自己資本比率への影響を算出・評価することで、経営計画の妥当性検証にも活用しています。

● 資金流動性ストレステスト

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

割当資本制度

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

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

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、グループの役職員が日々いかに判断し、行動すべきかの基準を記した行動規範に組み込んでいます。社員一人ひとりにリスクカルチャーを浸透させ、グループにおけるリスク・ガバナンス態勢のさらなる向上に努めています。

行動規範についてはP.98をご覧ください。

■主要なトップリスク

リスク事象*1	リスクシナリオ(例)
収益力低下 (含む資金収益力低下)	● マイナス金利による資金収益力の低下。 ● 規制によるバランスシートサイズの制約を通じた、全般的な収益力の低下。
外貨流動性リスク	● 市況悪化による外貨流動性の枯渇またはコストの大幅な増加。
与信費用増加	● 米欧中銀の金融緩和の出口戦略や北朝鮮・中東等の情勢等を背景にグローバルベースで実体経済が鈍化、与信集中リスクが潜在する業種や地域で与信費用が増加。
ITリスク	● サイバー攻撃による顧客情報の流出および評判悪化等。 ● システム障害発生による補償費用および評判悪化等。
マネー・ローダリング、 経済制裁対応に関するリスク	● マネーローダリングや経済制裁関連規制の違反による業務停止命令等の処分や課徴金等の支払いおよび評判悪化等。

\*1 2019年3月の当社リスク委員会での審議を経て、取締役会に報告されたものの一例です。一般的に起こりうる事象で、当社固有でない情報も含まれます

サイバーセキュリティ

お客様の大切な資産を守ること、並びに金融サービスを安全かつ安定的に稼働させることがMUFGの社会的責務であるとの認識のもと、サイバー攻撃等に関するリスクをMUFGのトップリスクの一つとして位置付け、グループCISOを設置し、経営主導によるサイバーセキュリティ対策を推進しています。

MUFGの取り組みをまとめた「サイバーセキュリティ経営宣言」を公表し、リスクの特定や防御の取り組みに加え、検知・対応・復旧をリードする専任ライン(MUFG-CERT\*1)の設置、手続き・マニュアルの整備、定期的な演習・訓練を通じたインシデント対応能力の強化、コンティンジェンシープランの整備を実施しています。

2019年4月には、脅威インテリジェンス分析やセキュリティ監視をはじめとしたサイバーセキュリティに関する専門機能を、グループ・グローバルで

効率的・効果的に提供するセキュリティセンターとして、MUFG Cyber Security Fusion Centerを設立しました。

また、インターネットバンキング等のサービスでは、ワンタイムパスワードカードおよびスマートフォンアプリの配布、システム開発時におけるセキュリティ対策強化等により、お客さまに安心してご利用いただけるサービスの提供に努めています。

\*1 MUFGにおけるサイバーセキュリティ事象への対応チーム



# 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やり、社会からの信頼・信用を守り高めていくことを表明しています。

また、グローバルな業務展開が一層進展する中、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\*1

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

また、持株会社では「グループコンプライアンス委員会」、3社では「コンプライアンス委員会」を経営会議傘下に設置し、コンプライアンスに関わる重要事項について審議を行う体制を構築しています。持株会社では、CCO(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。

\*1 コンプライアンス体制について、詳しくは「資料編」P.66-70をご覧ください

## グローバル金融犯罪対策の態勢強化に向けた取り組み

三菱UFJ銀行は、マネー・ローンダリング防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止(以下、グローバル金融犯罪対策)に関する各国の監督当局の期待目線の高まりなどを背景に、全行的な態勢強化をめざし、2017年11月、当該領域の知見が集約している米国ニューヨークに、本部機能としてグローバル金融犯罪対策部を設置しました。同時に、各地域におけるグローバル金融犯罪対策にかかわる施策の遂行を担う部内室を、日本、米州、欧州、アジアに設置しています。

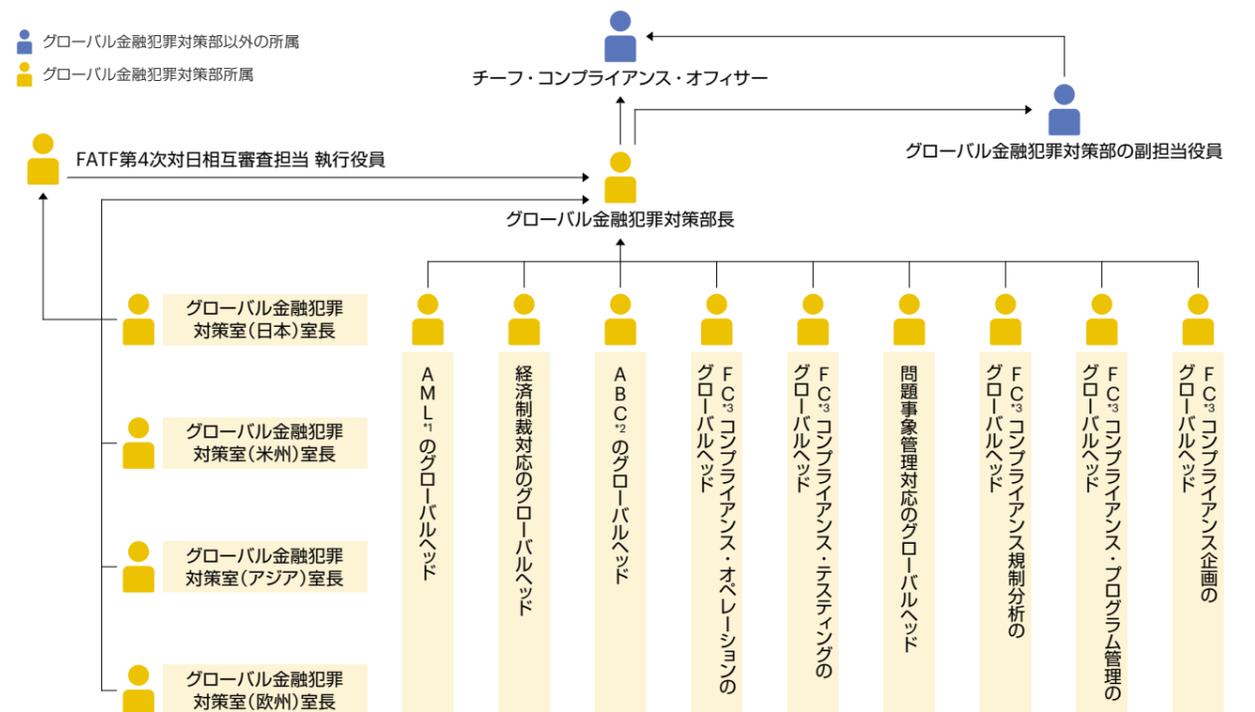
また、三菱UFJ銀行の対応に続いて、グループで一貫性のあるグローバル金融犯罪コンプライアンス態勢を整備するため、2018年8月、MUFGでもグローバル金融犯罪対策部を米国ニューヨークに設置しました。

同部設置に伴い、グローバル金融犯罪コンプライアンス態勢を管理するためのガバナンス・監督構造、および各社・拠点の戦略、業務活動、リスク・プロファイルに基づいた態勢を構築するための基本的事項を定めた規則および規則を詳細化するスタンダードの制定を行っています。

今後、グローバル金融犯罪対策部主導のもと、規則およびスタンダードを組織横断的に導入し、グループ・グローバルで一貫性のある態勢を整備するとともに、その態勢の実効性を継続的に維持していく予定です。

MUFGは、日本の金融システムの一翼を担う金融機関として、国内におけるグローバル金融犯罪対策機能の高度化を喫緊の最重要課題ととらえています。2019年度のFATF第4次対日相互審査に向け、当局の期待目線に沿ったお客さまへの取引時確認手続の厳格化等を進めています。

■組織図(三菱UFJ銀行・グローバル金融犯罪対策部)



\*1 Anti-Money Laundering: マネー・ローンダリング防止 \*2 Anti-Bribery and Corruption: 贈収賄・汚職防止 \*3 Financial Crimes: グローバル金融犯罪

## 「MUFGグループ行動規範」の改定 - 正しい行動の浸透・実践に向けた取り組み

国内外において、法令違反や社会規範等からの逸脱により企業価値が低下するリスクが高まっています。2019年4月、このようなリスクに対処すべく、役職員一人ひとりが「正しい行動」を実践するための指針を示した「MUFGグループ行動規範(以下、行動規範)」を改定しました。

具体的には、グループ社員が疑問を持ったり、正しい選択かどうか判断に迷った場合に活用できるチェックリストを作成するとともに、部下の模範となるよう「上司」に期待される役割と責任を明記しました。

また、従業員が行動規範の内容をより具体的に理解・イメージできるように、失敗に学ぶ姿勢や品質管理の重要性、内部通報制度のさらなる活用など行動規範の実践に関するコラムを新設しました。

今後も、行動規範の浸透と実践をめざし、「正しい行動」にかかるトップ・メッセージを継続的に発信していくほか、DVD視聴をはじめとする各種研修の充実や評価制度を含めた動機づけなど、さらなる取り組み強化を進めています。

行動規範の全文は、URL: [https://www.muftg.jp/dam/profile/governance/ethics/pdf/codeofconduct\\_ja.pdf](https://www.muftg.jp/dam/profile/governance/ethics/pdf/codeofconduct_ja.pdf)をご覧ください。



## 内部監査

### 内部監査の役割

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

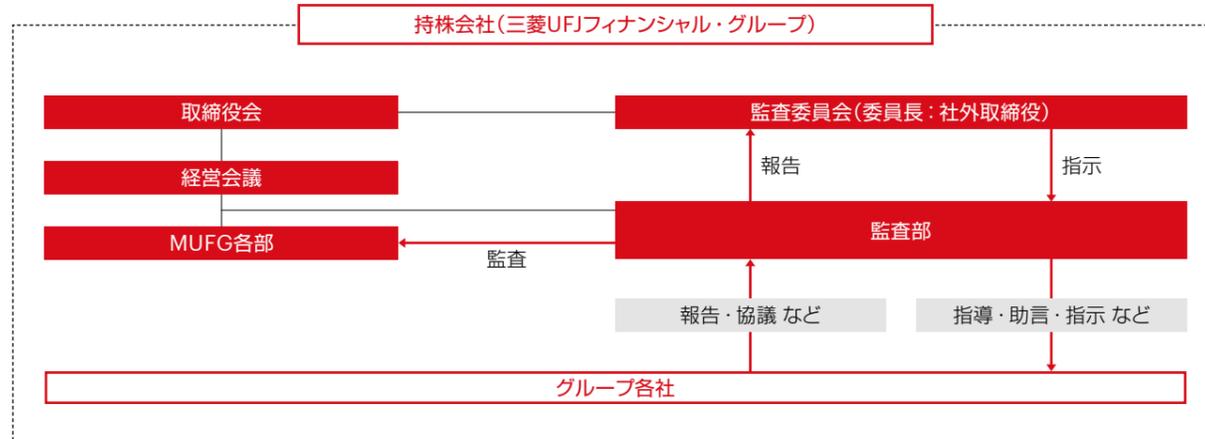
### グループ内部監査態勢

持株会社およびグループ各社に内部監査部署を設置し、グループ間の連携・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監督機能をサポートしています。持株会社監査部は、グループ全体の内部監査の企画・立案を主導するほか、子会社などの内部監査状況をモニタリングし、必要な指導、助言、管理を行っています。

### 有効かつ効率的な内部監査の実施

限られた資源の有効・効率的活用のため、リスクの種類・程度に応じて監査頻度や深度などを決める「リスクベースの内部監査」に努めるとともに、オフサイト・モニタリング(諸会議への出席、内部管理資料の収集など)を実施しています。

#### ■内部監査体制



### 監査委員会への報告

持株会社では監査委員会を設置しており、内部監査計画の基本方針や監査結果などの重要事項を報告する仕組みとしています。

### 内部監査の基本方針

2019年4月、内部監査の使命・目的、責任や役割などの基本方針を定めた「MUFG内部監査基本方針」を策定しました。これは、内部監査人協会(The Institute of Internal Auditor<sup>\*1</sup>)によるグローバルスタンダードの趣旨を踏まえ、MUFGグループの価値を高め、経営ビジョンの実現に資する内部監査を遂行していくことを定めています。これにより、内部監査人の意識強化を図っています。

<sup>\*1</sup> 米国に本部を置く、内部監査の世界的な指導を担う国際組織。内部監査の実務基準策定、公認内部監査人(CIA)等の資格認定などを主な活動内容としている  
全文は当社ホームページに掲載しています。  
URL: <https://www.mufg.jp/profile/governance/audit/>

## 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るようになり、さまざまな規制が策定・導入されてきました。ここでは、MUFGの対応状況と今後の課題をご説明します。

### MUFGの対応

#### 足元の健全性規制の遵守状況

2019年3月末現在、主に下記のバーゼル規制が適用されていますが、MUFGは所要水準を充足しています。

	所要水準 <sup>*1</sup>	実績	
普通株式等Tier1比率	8.54%	12.23%	
Tier1比率	10.04%	13.90%	
総自己資本比率	12.04%	16.03%	
レバレッジ比率	3.0%	4.94%	
外部TLAC <sup>*2</sup> 比率	リスクアセットベース	16.0%	18.16% <sup>*3</sup>
	総エクスポージャーベース	6.0%	7.90%
流動性カバレッジ比率	100.0%	141.2%	

<sup>\*1</sup> G-SIB共通の資本保全バッファ2.5%、G-SIB/バッファ1.5%、カウンター・シクリカル・バッファ0.04%の場合の所要水準  
<sup>\*2</sup> Total Loss-Absorbing Capacityの略。破綻した場合に金融市場への影響が大きい銀行に対して、資本や負債の積み増しを求める規制  
<sup>\*3</sup> 資本バッファを除く

#### 今後求められる主な対応

##### 合意された国際基準の導入

2017年12月にバーゼルⅢが最終化し、金融危機を踏まえた国際基準の策定は概ね完了しました。今後、これらの国際基準が国内に導入される予定であり、MUFGはそれらの遵守に向けた対応が求められます。

国際合意上の導入期限	主な項目
2018年	●安定調達比率
2022年	●外部TLAC比率の引き上げ リスクアセットベース(18.0%) 総エクスポージャーベース(6.75%) ●レバレッジ比率所要水準の引き上げ(3.75%) <sup>*1</sup> ●各種リスクアセット計測手法の見直し 信用リスク標準的手法 信用リスク内部格付手法 信用評価調整リスク トレーディング勘定の抜本的見直し(FRTB) オペレーショナルリスク アウトプットフロア

<sup>\*1</sup> [3.0%+G-SIB/バッファ(1.5%)の50%]を前提とする

#### 「大き過ぎて潰せない」問題への対応

MUFGを含むG-SIBs<sup>\*1</sup>は、破綻可能性を低減するための「再建計画」の作成、および秩序ある破綻処理を可能にするための実務的手当てが求められています。この問題の終焉に向けた機運はますます高まっており、MUFGの対応レベルも年々高度化しています。

<sup>\*1</sup> Global Systemically Important Banksの略。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、金融安定理事会によって指定される

### 今後の主な課題

各法域が国際基準を適時に一貫性のある形で導入することが極めて重要となりますが、一部法域では国際基準からの逸脱が見られ、足元では、それに伴う「市場の分断」への懸念が国際的に高まっています。

また、次の危機は予期せぬところから生じるかもしれません。技術革新や気候変動など時代の変化に応じ新たに生じるリスクにも目を配る必要があります。

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、適切な国際金融規制の枠組みづくりに引き続き貢献していきます。

## 10年間の主要財務データ

	(億円)				
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
為替レート(米ドル/円)	93.04	83.15	82.19	94.05	102.92
<b>連結業績サマリー</b>					
業務粗利益(信託勘定償却前)	36,004	35,225	35,020	36,342	37,534
資金利益	21,771	20,200	18,405	18,168	18,786
信託報酬(除く信託関係費用)	1,038	1,004	969	951	1,084
役務取引等利益	9,898	9,794	9,642	10,422	11,603
特定取引利益	2,597	1,037	2,255	2,882	3,620
その他業務利益	697	3,189	3,747	3,917	2,440
うち国債等債券関係損益	498	2,213	2,703	3,367	1,428
営業費	20,848	20,208	19,945	20,950	22,893
経費率	57.9%	57.3%	56.9%	57.6%	60.9%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	15,155	15,016	15,074	15,392	14,641
与信関係費用総額( )は費用	(8,252)	(3,541)	(1,934)	(1,156)	118
うち銀信単体2行合算	(4,044)	(1,742)	(1,345)	(653)	351
株式等関係損益	324	(571)	(886)	(536)	1,445
株式等売却損益	930	137	(94)	336	1,575
株式等償却	(605)	(709)	(792)	(873)	(129)
持分法による投資損益	26	113	3,775	520	1,124
その他の臨時損益	(1,797)	(3,851)	(1,308)	(777)	(382)
経常利益	5,456	6,464	14,719	13,441	16,948
特別損益	510	(68)	(238)	96	(1,517)
法人税等	1,509	1,754	3,764	3,957	4,399
税金負担率	25.3%	27.4%	26.0%	29.2%	28.5%
非支配株主に帰属する当期純利益	570	(1,190)	902	1,053	1,181
親会社株主に帰属する当期純利益	3,887	5,830	9,813	8,526	9,848

## 連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	2,041,069	2,062,270	2,188,616	2,344,987	2,581,319
貸出金	848,806	799,950	844,926	912,995	1,019,389
有価証券	639,644	710,236	782,647	795,268	745,155
負債の部合計	1,928,074	1,954,126	2,071,858	2,209,790	2,430,190
預金	1,238,919	1,241,443	1,247,892	1,316,970	1,447,602
譲渡性預金	110,195	109,610	129,806	148,550	155,481
純資産の部合計	112,994	108,144	116,757	135,196	151,128
株主資本	89,587	91,049	99,095	105,783	113,462
うち利益剰余金	44,055	47,996	56,023	62,679	70,331
その他の包括利益累計額	3,470	(1,560)	834	11,582	17,097
非支配株主持分	19,872	18,582	16,748	17,741	20,481

## 財務指標等

普通株式等Tier1比率	—	—	—	11.60%	11.18%
Tier1比率*1	10.63%	11.33%	12.15%	12.63%	12.37%
総自己資本比率(2009年度から2011年度までは自己資本比率)	14.87%	14.89%	14.72%	16.53%	15.43%
1株当たり配当金(DPS)(円)	12.0	12.0	12.0	13.0	16.0
配当性向	40.6%	30.0%	17.6%	22.0%	23.4%
1株当たり純資産(BPS)(円)	612.05	604.58	678.25	800.95	893.77
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	29.57	39.95	68.09	58.99	68.29
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	4.92%	6.89%	11.10%	8.77%	9.05%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	4.91%	6.55%	10.60%	7.96%	8.05%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	141.38	141.41	141.44	141.55	141.61
株価(年度末)(円)	490	384	412	558	567
時価総額*(兆円)	6.9	5.4	5.8	7.8	8.0
PBR*(倍)	0.80	0.63	0.60	0.69	0.63
PER*(倍)	16.5	9.6	6.0	9.4	8.3

\*1 2009年度から2011年度まではバーゼルⅡの値

\*2 年度末の株価に基づく値

	(億円)				
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
為替レート(米ドル/円)	120.17	112.68	112.19	106.24	110.99
<b>連結業績サマリー</b>					
業務粗利益(信託勘定償却前)	42,290	41,432	40,118	38,542	37,257
資金利益	21,816	21,135	20,244	19,068	19,227
信託報酬(除く信託関係費用)	1,114	1,170	1,220	1,225	1,253
役務取引等利益	13,086	13,205	13,284	13,271	13,039
特定取引利益	3,529	3,063	2,900	2,924	2,161
その他業務利益	2,743	2,856	2,467	2,051	1,574
うち国債等債券関係損益	1,151	1,329	568	67	299
営業費	25,841	25,852	25,935	26,214	26,471
経費率	61.1%	62.3%	64.6%	68.0%	71.0%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	16,449	15,579	14,182	12,328	10,785
与信関係費用総額( )は費用	(1,616)	(2,551)	(1,553)	(461)	(58)
うち銀信単体2行合算	(711)	(1,037)	(479)	795	1,298
株式等関係損益	931	883	1,249	1,331	1,126
株式等売却損益	979	1,136	1,274	1,401	1,259
株式等償却	(48)	(253)	(25)	(70)	(133)
持分法による投資損益	1,596	2,304	2,444	2,428	2,843
その他の臨時損益	(230)	(820)	(2,714)	(1,003)	(1,217)
経常利益	17,130	15,394	13,607	14,624	13,480
特別損益	(982)	(407)	(575)	(530)	(2,027)
法人税等	4,677	4,602	3,421	3,134	1,955
税金負担率	28.9%	30.7%	26.2%	22.2%	17.0%
非支配株主に帰属する当期純利益	1,132	871	346	1,062	770
親会社株主に帰属する当期純利益	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726

## 連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	2,861,497	2,983,028	3,032,974	3,069,374	3,111,389
貸出金	1,093,683	1,137,563	1,090,052	1,080,909	1,074,124
有価証券	735,381	699,938	594,388	592,661	642,624
負債の部合計	2,688,622	2,809,161	2,866,390	2,896,423	2,938,772
預金	1,533,574	1,609,650	1,707,302	1,773,123	1,801,712
譲渡性預金	160,738	115,915	113,415	98,547	94,134
純資産の部合計	172,875	173,867	166,583	172,950	172,616
株主資本	113,286	118,558	123,188	128,808	133,001
うち利益剰余金	78,604	85,875	92,785	100,646	106,406
その他の包括利益累計額	39,892	36,021	29,613	31,438	28,791
非支配株主持分	19,613	19,205	13,777	12,701	10,821

## 財務指標等

普通株式等Tier1比率	11.09%	11.63%	11.76%	12.58%	12.23%
Tier1比率*1	12.58%	13.24%	13.36%	14.32%	13.90%
総自己資本比率	15.62%	16.01%	15.85%	16.56%	16.03%
1株当たり配当金(DPS)(円)	18.0	18.0	18.0	19.0	22.0
配当性向	24.6%	26.3%	26.4%	25.5%	32.9%
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,092.75	1,121.07	1,137.78	1,217.41	1,252.03
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	73.22	68.51	68.28	74.55	66.91
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	8.74%	7.63%	7.25%	7.53%	6.45%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	7.38%	6.18%	6.02%	6.32%	5.41%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	140.17	137.88	134.29	131.62	129.22
株価(年度末)(円)	743.7	521.5	699.7	697.0	550.0
時価総額*(兆円)	10.4	7.1	9.3	9.1	7.1
PBR*(倍)	0.68	0.46	0.61	0.57	0.43
PER*(倍)	10.1	7.6	10.2	9.3	8.2

## 連結財務諸表等

### 連結貸借対照表

	(百万円)	
	2018年度末	2017年度末
資産の部		
現金預け金	74,206,895	74,713,689
コールローン及び買入手形	451,668	482,285
買現先勘定	10,868,179	5,945,875
債券貸借取引支払保証金	2,739,363	9,266,996
買入金銭債権	7,254,708	5,529,619
特定取引資産	16,126,188	15,247,156
金銭の信託	912,961	943,153
有価証券	64,262,463	59,266,170
貸出金	107,412,468	108,090,994
外国為替	2,134,807	2,942,499
その他資産	12,838,412	12,176,023
有形固定資産	1,335,972	1,369,977
建物	361,580	302,981
土地	674,285	697,105
リース資産	15,078	12,357
建設仮勘定	33,618	119,195
その他の有形固定資産	251,409	238,337
無形固定資産	1,136,530	1,246,676
ソフトウェア	513,231	532,285
のれん	237,310	258,417
リース資産	198	351
その他の無形固定資産	385,790	455,622
退職給付に係る資産	824,007	874,106
繰延税金資産	104,451	89,172
支払承諾見返	9,241,062	9,560,158
貸倒引当金	(711,236)	(807,139)
資産の部合計	311,138,903	306,937,415

	(百万円)	
	2018年度末	2017年度末
負債の部		
預金	180,171,279	177,312,310
譲渡性預金	9,413,420	9,854,742
コールマネー及び売渡手形	2,465,093	2,461,088
売現先勘定	25,112,121	18,088,513
債券貸借取引受入担保金	903,219	8,156,582
コマーシャル・ペーパー	2,316,338	2,181,995
特定取引負債	11,624,122	10,898,924
借入金	16,268,170	16,399,502
外国為替	2,271,145	2,037,524
短期社債	793,999	847,299
社債	12,179,680	10,706,252
信託勘定借	10,282,227	10,382,479
その他負債	9,452,717	9,270,887
賞与引当金	79,236	86,581
役員賞与引当金	689	620
株式給付引当金	10,814	11,607
退職給付に係る負債	59,540	59,033
役員退職慰労引当金	1,058	1,088
ポイント引当金	17,606	17,836
偶発損失引当金	265,707	318,002
特別法上の引当金	4,263	4,319
繰延税金負債	829,418	867,919
再評価に係る繰延税金負債	114,292	117,104
支払承諾	9,241,062	9,560,158
負債の部合計	293,877,225	289,642,377
純資産の部		
資本金	2,141,513	2,141,513
資本剰余金	1,034,641	1,196,803
利益剰余金	10,640,655	10,064,649
自己株式	(516,649)	(522,158)
株主資本合計	13,300,160	12,880,807
その他有価証券評価差額金	2,249,231	2,388,234
繰延ヘッジ損益	122,516	59,360
土地再評価差額金	167,681	170,239
為替換算調整勘定	339,713	499,557
退職給付に係る調整累計額	(4,729)	62,182
在外関係会社における債務評価調整額	4,702	(35,743)
その他の包括利益累計額合計	2,879,115	3,143,832
新株予約権	217	274
非支配株主持分	1,082,184	1,270,123
純資産の部合計	17,261,677	17,295,037
負債及び純資産の部合計	311,138,903	306,937,415

### 連結損益状況

	(百万円)	
	2018年度	2017年度
連結業務粗利益	3,725,720	3,854,231
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	3,725,720	3,854,231
資金利益	1,922,776	1,906,831
信託報酬	125,385	122,533
うち与信関係費用(信託勘定)	—	—
役員取引等利益	1,303,954	1,327,198
特定取引利益	216,165	292,472
その他業務利益	157,438	205,195
うち国債等債券関係損益	29,977	6,707
営業費	2,647,137	2,621,431
うちのれん償却額	17,431	17,603
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)	1,096,013	1,250,403
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	1,078,582	1,232,800
一般貸倒引当金繰入額( )は繰入	—	—
連結業務純益*1	1,078,582	1,232,800
臨時損益( )は費用	269,461	229,618
与信関係費用	(143,006)	(185,191)
貸出金償却	(154,941)	(161,192)
個別貸倒引当金繰入額	—	—
その他の与信関係費用	11,935	(23,998)
貸倒引当金戻入益	15,053	60,200
偶発損失引当金戻入益(与信関連)	55,064	—
償却債権取立益	67,063	78,880
株式等関係損益	112,602	133,178
株式等売却益	203,481	174,633
株式等売却損	(77,486)	(34,446)
株式等償却	(13,392)	(7,008)
持分法による投資損益	284,389	242,885
その他の臨時損益	(121,704)	(100,334)
経常利益	1,348,043	1,462,418
特別損益	(202,715)	(53,041)
うち持分変動損失	(15,223)	(19,569)
税金等調整前当期純利益	1,145,327	1,409,377
法人税、住民税及び事業税	189,195	300,032
法人税等調整額	6,373	13,404
法人税等合計	195,568	313,436
当期純利益	949,758	1,095,940
非支配株主に帰属する当期純利益	77,069	106,276
親会社株主に帰属する当期純利益	872,689	989,664

\*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)

	2018年度	2017年度
与信関係費用総額( )は費用*2	(5,826)	(46,110)

\*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)	
	2018年度	2017年度
当期純利益	949,758	1,095,940
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(125,622)	208,021
繰延ヘッジ損益	63,366	(65,001)
土地再評価差額金	—	(57)
為替換算調整勘定	(82,475)	(22,627)
退職給付に係る調整額	(73,141)	145,534
持分法適用会社に対する持分相当額	(44,893)	(30,919)
その他の包括利益合計	(262,766)	234,950
包括利益	686,992	1,330,891
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	615,166	1,209,604
非支配株主に係る包括利益	71,825	121,287

連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

2018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	1,196,803	10,064,649	(522,158)	12,880,807	2,388,234	59,360
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額			(2,723)		(2,723)	(844)	
在外関係会社の会計基準の改正等を反映した当期首残高	2,141,513	1,196,803	10,061,926	(522,158)	12,878,084	2,387,390	59,360
当期変動額			(276,249)		(276,249)		
剰余金の配当			872,689		872,689		
親会社株主に帰属する当期純利益							
自己株式の取得				(160,985)	(160,985)		
自己株式の処分			(0)	3,775	3,774		
自己株式の消却		(162,720)		162,720	—		
土地再評価差額金の取崩			2,557		2,557		
持分法の適用範囲の変動			(20,269)		(20,269)		
連結子会社持分の増減		557			557		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(138,159)	63,155
当期変動額合計	—	(162,162)	578,729	5,509	422,075	(138,159)	63,155
当期末残高	2,141,513	1,034,641	10,640,655	(516,649)	13,300,160	2,249,231	122,516

2017年度	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	在外関係会社に おける債務評価 調整額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	170,239	499,557	62,182	(35,743)	3,143,832	274	1,270,123	17,295,037
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額					(844)			(3,568)
在外関係会社の会計基準の改正等を反映した当期首残高	170,239	499,557	62,182	(35,743)	3,142,987	274	1,270,123	17,291,469
当期変動額								(276,249)
剰余金の配当								872,689
親会社株主に帰属する当期純利益								(160,985)
自己株式の取得								3,774
自己株式の処分								—
自己株式の消却								2,557
土地再評価差額金の取崩								(20,269)
持分法の適用範囲の変動								557
連結子会社持分の増減								(2,557)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,557)	(159,844)	(66,912)	40,446	(263,871)	(56)	(187,939)	(451,867)
当期変動額合計	(2,557)	(159,844)	(66,912)	40,446	(263,871)	(56)	(187,939)	(29,791)
当期末残高	167,681	339,713	(4,729)	4,702	2,879,115	217	1,082,184	17,261,677

2017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	1,412,087	9,278,546	(513,260)	12,318,885	2,184,597	125,684
当期変動額			(241,050)		(241,050)		
剰余金の配当			989,664		989,664		
親会社株主に帰属する当期純利益							
自己株式の取得				(201,051)	(201,051)		
自己株式の処分			(10)	2,098	2,088		
自己株式の消却		(190,054)		190,054	—		
土地再評価差額金の取崩			3,426		3,426		
連結子会社持分の増減		(25,218)			(25,218)		
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う影響額			34,063		34,063		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						203,637	(66,324)
当期変動額合計	—	(215,283)	786,103	(8,898)	561,921	203,637	(66,324)
当期末残高	2,141,513	1,196,803	10,064,649	(522,158)	12,880,807	2,388,234	59,360

2017年度	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	在外関係会社に おける債務評価 調整額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	173,723	558,339	(65,098)	(15,863)	2,961,382	407	1,377,719	16,658,394
当期変動額								(241,050)
剰余金の配当								989,664
親会社株主に帰属する当期純利益								(201,051)
自己株式の取得								2,088
自己株式の処分								—
自己株式の消却								3,426
土地再評価差額金の取崩								(25,218)
連結子会社持分の増減								34,063
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う影響額								(3,483)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(3,483)	(58,781)	127,281	(19,879)	182,449	(132)	(107,595)	74,721
当期変動額合計	(3,483)	(58,781)	127,281	(19,879)	182,449	(132)	(107,595)	636,643
当期末残高	170,239	499,557	62,182	(35,743)	3,143,832	274	1,270,123	17,295,037

連結キャッシュ・フロー計算書

	2018年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,145,327	1,409,377
税金等調整前当期純利益	322,770	321,207
減価償却費	184,692	76,122
減損損失	17,431	17,603
のれん償却額	(284,389)	(242,885)
持分法による投資損益( )は益	(83,641)	(155,657)
貸倒引当金の増減額( )は減少	(5,206)	4,759
賞与引当金の増減額( )は減少	68	21
役員賞与引当金の増減額( )は減少	(792)	1,206
株式給付引当金の増減額( )は減少	(89,588)	(123,708)
退職給付に係る資産の増減額( )は増加	1,132	(260)
退職給付に係る負債の増減額( )は減少	(30)	(40)
役員退職慰労引当金の増減額( )は減少	(124)	600
ポイント引当金の増減額( )は減少	(51,235)	(66,513)
偶発損失引当金の増減額( )は減少	(3,732,203)	(3,094,990)
資金運用収益	1,809,580	1,188,223
資金調達費用	(131,439)	(188,581)
有価証券関係損益( )は益	837	450
金銭の信託の運用損益( )は運用益	(259,172)	503,565
為替差損益( )は益	(6,639)	5,800
固定資産処分損益( )は益	(1,207,299)	6,172,302
特定取引資産の純増減( )は増加	928,496	(7,200,920)
特定取引負債の純増減( )は減少	342,532	(60,914)
約定済未決済特定取引調整額	116,865	962,022
貸出金の純増減( )は増加	3,352,158	6,551,091
預金の純増減( )は減少	(438,845)	(1,483,766)
譲渡性預金の純増減( )は減少	63,519	(429,679)
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減( )は減少	(6,928,266)	2,362,074
コールローン等の純増減( )は増加	6,443,287	1,786,118
債券貸借取引支払保証金の純増減( )は増加	7,350,286	631,521
コールマネー等の純増減( )は減少	149,537	(128,226)
コマーシャル・ペーパーの純増減( )は減少	(7,231,076)	2,612,538
債券貸借取引受入担保金の純増減( )は減少	803,375	(844,857)
外国為替(資産)の純増減( )は増加	235,037	64,974
外国為替(負債)の純増減( )は減少	(53,300)	(699)
短期社債(負債)の純増減( )は減少	1,288,395	188,578
普通社債発行及び償還による増減( )は減少	(100,251)	488,598
信託勘定借の純増減( )は減少	3,741,110	3,181,494
資金運用による収入	(1,762,774)	(1,170,125)
資金調達による支出	(7,248)	(809,354)
その他	5,922,916	12,529,070
小計	(346,496)	(250,661)
法人税等の支払額	32,884	32,370
法人税等の還付額	5,609,305	12,310,778
営業活動によるキャッシュ・フロー		

	2018年度	2017年度
投資活動によるキャッシュ・フロー	(65,103,588)	(73,029,164)
有価証券の取得による支出	33,033,639	33,503,855
有価証券の売却による収入	26,809,238	39,502,328
有価証券の償還による収入	(570,030)	(540,772)
金銭の信託の増加による支出	600,105	401,831
金銭の信託の減少による収入	(142,393)	(159,814)
有形固定資産の取得による支出	(286,200)	(247,378)
有形固定資産の売却による収入	33,447	11,790
無形固定資産の取得による支出	622	700
無形固定資産の売却による収入	—	(7,060)
事業譲渡による支出	(1,106)	(20)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(1,282)	(2,172)
その他	(5,627,546)	(565,875)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
財務活動によるキャッシュ・フロー	55,000	39,500
劣後特約付借入れによる収入	(173,119)	(245,328)
劣後特約付借入金の返済による支出	376,800	863,460
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	(47,020)	(256,196)
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	7,493	2,196
非支配株主からの払込みによる収入	—	(16)
非支配株主への払戻による支出	(222,000)	(150,000)
優先株式等の償還等による支出	(276,279)	(241,067)
配当金の支払額	(49,431)	(53,896)
非支配株主への配当金の支払額	(159,903)	(201,050)
自己株式の取得による支出	4,141	2,225
自己株式の売却による収入	(38)	(50,364)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による収入	—	0
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	0
その他	(484,359)	(290,538)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,192)	(266,616)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(506,793)	11,187,748
現金及び現金同等物の増減額( )は減少	74,713,689	63,525,940
現金及び現金同等物の期首残高	74,206,895	74,713,689
現金及び現金同等物の期末残高		

# 会社情報

## 主な関係会社

(2019年3月31日現在)

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

## 三菱UFJフィナンシャル・グループ

### 銀行

- 三菱UFJ銀行
- Bank of Ayudhya Public Company Limited
- PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. (2019年4月連結子会社化)
- Security Bank Corporation
- Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade

### 銀行持株会社

- MUFG Americas Holdings Corporation

### 信託銀行

- 三菱UFJ信託銀行
- 日本マスタートラスト信託銀行
- Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking (Luxembourg) S.A.

### 証券

- 三菱UFJ証券ホールディングス(証券持株会社)
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
- 三菱UFJモルガン・スタンレー PB証券
- カブドットコム証券
- MUFG Securities (Canada), Ltd.
- MUFG Securities EMEA plc
- Mitsubishi UFJ Trust International Limited
- MUFG Securities Asia (Singapore) Limited
- MUFG Securities Asia Limited
- 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
- 日立キャピタル

### 資産運用

- エム・ユー投資顧問
- 三菱UFJ国際投信
- Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.
- Mitsubishi UFJ Baillie Gifford Asset Management Limited
- MUFG Lux Management Company S.A.
- Colonial First State Global Asset Management(予定)

### 持株会社

- MUFG Investor Services Holdings Limited(ファンド管理)
- AMP Capital Holdings Limited(資産運用)

### ネット銀行・地方銀行

- じぶん銀行
- 中京銀行

### その他

- 三菱UFJ不動産販売
- Japan Digital Design
- 三菱UFJイノベーション・パートナーズ
- Global Open Network
- MUMECビジョナリーデザイン
- 三菱総研DCS

## 会社概要

(2019年3月31日現在)

名 称	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
本店所在地	東京都千代田区丸の内二丁目7番1号
設 立	2001年4月2日
資 本 金	2兆1,415億円
発行済株式総数	13,667,770,520株
上場証券取引所	東京、名古屋、ニューヨーク
証 券 コ ー ド	8306(東京証券取引所、名古屋証券取引所)、 MUFG(ニューヨーク証券取引所)
株 主 数	695,521名

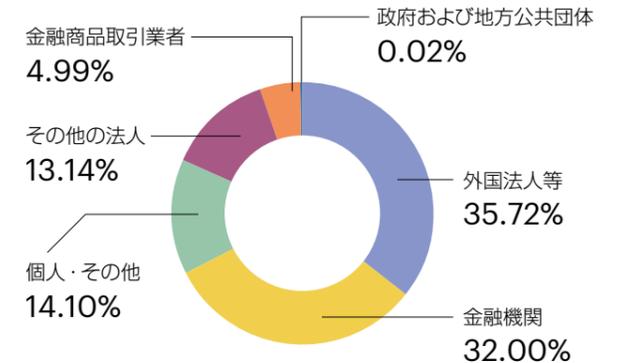


### ■ 株価推移\*1 東京証券取引所



\*1 MUFGと日経平均の値は、2018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\*1



\*1 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

URL: <https://www.mufig.jp/> (日本語)  
URL: <https://www.mufig.jp/english/> (英語)

アンケート | 「MUFG Report 2019 統合報告書」に関するご意見をお寄せください。  
URL: <https://www.mufig.jp/ir/report/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。



株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

〒100-8330 東京都千代田区丸の内2-7-1

電話03-3240-8111(代表)

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

2019年7月 発行