

世界が進むチカラになる。

# MUFG Report 2021

ディスクロージャー誌 2021 本編  
統合報告書

世界が進むチカラになる。

三菱UFJフィナンシャル・グループ





人生100年時代。さあ、次は何をしますか。



あなたの人生が動く時、私たちも動きます。

## 世界が進むチカラになる。



再生可能エネルギー、省エネルギー限定の「グリーンボンド」の新プロジェクトがスタートします。



ワクチンや治療薬の開発を進めるために、100億円のメディカルファンドを設立しました。

# CONTENTS

## イントロダクション

- 03 MUFG Way
- 05 CEOメッセージ
- 14 MUFGのいまを読み解くポイント

## MUFGの価値創造

- 15 MUFGの歴史
- 17 7事業本部制
- 19 「MUFGならではの強み
- 21 価値創造プロセス
- 23 ステークホルダーとのエンゲージメント
- 25 サステナビリティ経営と優先10課題
- 27 機会とリスクへの対応

## 経営戦略とパフォーマンス

- 29 中期経営計画の振り返り
- 31 新中期経営計画の概要
- 35 CFOメッセージ
- 43 2020年度決算の概要
- 47 11年間の主要財務データ
- 49 財務・非財務ハイライト
- 51 事業本部別業績
- 53 デジタルサービス事業本部
- 55 法人・リテール事業本部
- 57 コーポレートバンキング事業本部
- 59 グローバルCIB事業本部
- 61 グローバルコマーシャルバンキング事業本部
- 63 受託財産事業本部
- 65 市場事業本部
- 67 金融・デジタルプラットフォームへの進化
- 69 カルチャー改革
- 71 人材戦略
- 75 サステナビリティへの取り組み
  - 76 CSuOメッセージ
  - 77 気候変動への対応・環境保全
  - 79 気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)
  - 83 社会分野の課題への対応
  - 86 ESG評価・イニシアティブへの参画

## リーダーシップとガバナンス

- 87 社外取締役と機関投資家の対話
- 89 コーポレート・ガバナンス
- 99 リスク管理
- 103 サイバーセキュリティ
- 105 コンプライアンス
- 107 内部監査
- 108 お客さま本位の取り組み

## 財務情報・会社情報

- 109 連結財務諸表等
- 113 競合他社比較
- 114 会社情報

### 編集方針

MUFGは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために「MUFG Report 2021 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたっては国際統合報告評議会 (IIRC)\*が提示するフレームワークや、経済産業省が提唱する価値協創ガイダンスなどを参照しています。

なお、詳細な財務データ等は、「MUFG Report 2021 資料編」を、サステナビリティへの取り組みの詳細情報は「MUFG サステナビリティレポート 2021 (8月以降発行予定)」をご覧ください。

\*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年に設立された民間団体

### 本レポートにおける表記の定義

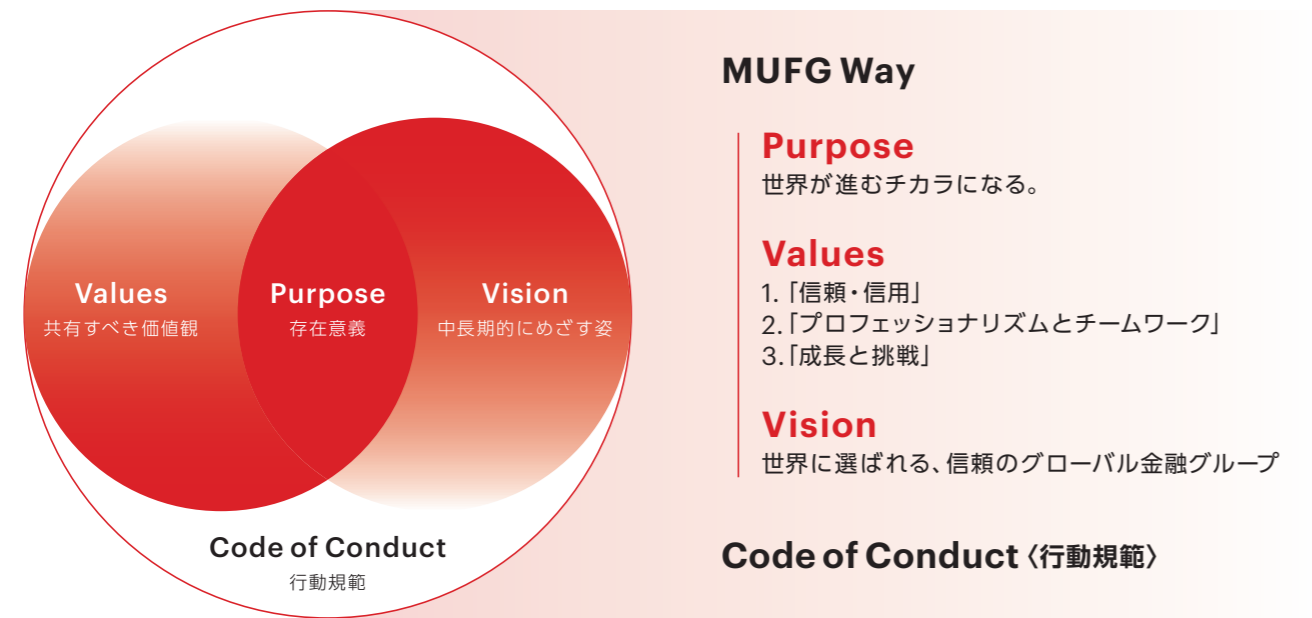
持株：三菱UFJフィナンシャル・グループ  
 銀行：三菱UFJ銀行  
 信託：三菱UFJ信託銀行  
 証券：三菱UFJ証券ホールディングスおよびその子会社  
 ニコス：三菱UFJニコス  
 MUAH：MUFG Americas Holdings Corporation  
 クルンシィ(アユタヤ銀行、KS)：Bank of Ayudhya Public Company Limited  
 バンクダナモン(BDI)：PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.  
 FSI：First Sentier Investors Holdings Pty Ltd  
 DS：デジタルサービス事業本部  
 R&C：法人・リテール事業本部  
 JCIB：コーポレートバンキング事業本部  
 GCIB：グローバルCIB事業本部  
 GCB：グローバルコマーシャルバンキング事業本部  
 受財：受託財産事業本部  
 市場：市場事業本部  
 親会社株主純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

### 見通しに関する注意事項

本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(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、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり本レポートの発行時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有していません。また、本レポートに記載されている当社ないし当グループ以外の企業等に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っており、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す。

# MUFG Way

このたび、MUFGはパーパス(存在意義)を新たに定義し、それを包含した「MUFG Way」(「経営ビジョン」から改称)を制定しました。MUFG Wayは、全ての活動の指針であり、新たに定義した「パーパス(存在意義)」、「バリューズ(共有すべき価値観)」、「ビジョン(中長期的にめざす姿)」から構成されます。



## 存在意義 Purpose

**「世界が進むチカラになる。」**  
全てのステークホルダーが課題を乗り越え、持続可能な未来、新たなステージへと進もうとしています。その思いを叶えるチカラになること、そのために全力を尽くすこと。これが未来に向けて変わらないMUFGの存在意義です。

## 共有すべき価値観 Values

不変の価値観である「信頼・信用」に加え、「プロフェッショナリズムとチームワーク」、「成長と挑戦」を大切にします。

## 中長期的にめざす姿 Vision

全てのステークホルダーが持続可能な未来、新たなステージへと進むチカラになることで、真に社会から必要とされる、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざします。

## 全てのステークホルダーのチカラに

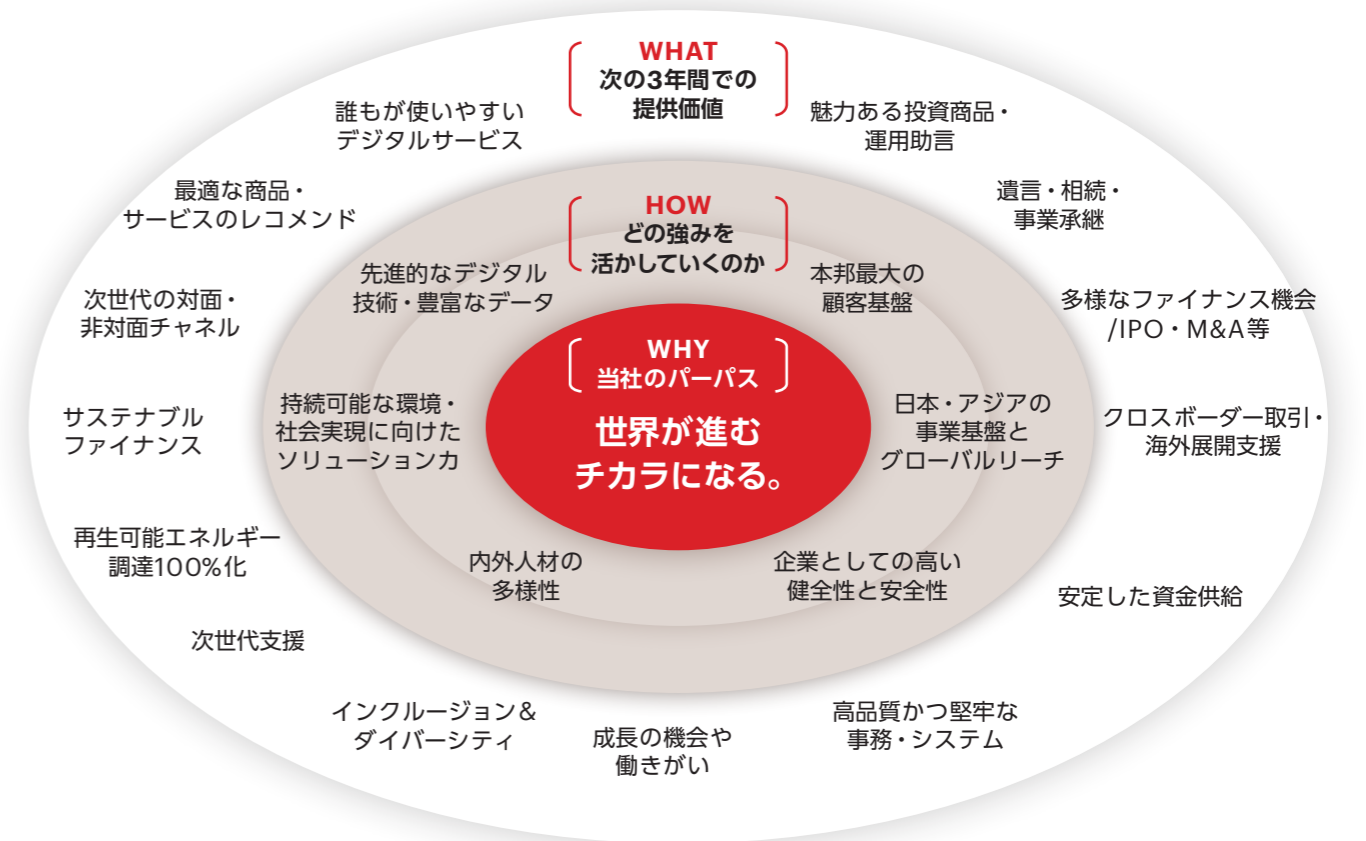
全てのステークホルダーの課題を起点とした戦略立案・遂行により、その解決に取り組みます。

お客さま・パートナー	地域・社会	未来の世代	MUFGの仲間	株主
世代を超えて、誰もが自分らしい豊かな生活を実現するチカラに 変化の時代を乗り越え持続的な成長を実現するチカラに	安心・安全とイノベーションの両輪でより強靱な社会を築くチカラに 社会全体のデジタルシフトに貢献するチカラに	地球環境と人間社会が調和・共生した世の中を実現するチカラに	生き活きと働きがいを持って仕事のできる職場と成長機会を提供し自己成長するチカラに	当社のサステナビリティと企業価値を持続的に高め、その期待に応えます

## パーパス(存在意義)を起点にした事業戦略の整理

「世界が進むチカラになる。」というパーパスを実現するため、各ステークホルダーが抱える課題に対し、当社の強みを活かしながら、今後3年間で具体的に取り組む事業戦略を下の図で表しています。

☞ 新中期経営計画についてはP31-34をご覧ください。



# CEOメッセージ

「世界が進む  
チカラになる。」

——変革への挑戦

取締役  
代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規



## パーパス(存在意義)の制定

MUFGは何のためにあるのか。この1~2年、自分の中で問い続けてきました。

世界的に新型コロナウイルスが拡大し、社会のあり方が大きく変わろうとしている中で、改めて今までの経営ビジョンを読み返してみました。内容は非常に優れているのですが、ぱっと頭に入ってこない。もう少しわかりやすいフレーズで、自分たちのパーパスを表現できないか。

私が書いたパーパスの原案はこんなメモでした——「安心・安全で、利便性が高く、楽しい金融サービスを提供する」。長い……これは無いなと思いつつも、役員や関係部署と意見を持ち寄り、議論を重ねました。世の中が激動する中で、生活のあり方も変化を余儀なくされ、「どうやって前に進んでいくか」という課題に多くの人々が直面しています。私たちは、そんなお客さまに寄り添い、後押しし、時に引っ張っていく存在でなければならないのではないか。

そうしてできたのが「世界が進むチカラになる。」というパーパスです。

お客さまや社員、環境や社会、株主や投資家など全てのステークホルダーが、次へ、前へ進もうとしている、その思いを叶えるチカラになるために、全力を尽くす。そのような思いを込めています。これまでの経営ビジョンを「MUFG Way」へと進化させ、その中心にパーパスを位置付けました。

MUFG Way P3-4

## 環境・課題認識

それでは、どのようにチカラになるのか。

社会は今、「デジタル」と「グリーン」の両面で大きな変革を迎えています。デジタルが当たり前の時代はすぐそこまで来ています。お金はデータの一部になり、金融サービスはデジタルサービスの一部になります。金融が完全にデジタル化されると、行動データも決済等の金融取引データも同等に扱うことができ、金融はあらゆる生活や取引に溶け込んでいくこととなります。また、人類共通の課題である気候変動対応は、グローバルに最も重要なアジェンダに位置付けられ、日本におけるカーボンニュートラル宣言をはじめ、さまざまな領域で動きが加速しています。これは、今後、大きな産業構造の転換に繋がっていく可能性もあります。

潮流変化の中で、金融の重要性は一層強まり、大きなビジネスチャンスが動き出すものと期待しています。新興勢力が利便性の高いサービスで台頭していますが、金融は、安心・安全に提供し続けられるものでなければなりません。だからこそ、長年培ってきた信頼・信用というMUFGの強みが大いに発揮できると考えています。また、産業構造が転換していく過程で発生するさまざまな困難に対し、MUFGのグループ総合力を活かしたソリューションを提供することもできると思います。

私たちはこの変化を正しく読み解いたうえで、それを飛躍のチャンスに変え、新しい時代において世の中のデジタルシフトや社会課題・気候変動対応をリードする存在になりたいと考えています。

## CEOメッセージ

一方、いま私たちが置かれている状況は厳しいものです。

経済の低成長と低金利が常態化し、伝統的な商業銀行ビジネスでは高い成長を望むことができなくなっています。コロナで世の中の変化が加速している中で、従来のやり方を維持しては生き残れません。

それは株価にも表れています。PBR(株価純資産倍率)が0.5倍を下回っている状況が続いていることを、私を含め、当社の経営陣は重く受け止めています。株価低迷の理由は大きく2つあると考えています。資本の効率的な経営ができていないこと、そして、成長ストーリーや夢を示せていないということです。「低金利が長期化しているから」という言い訳はいつまでも通用しません。ビジネスモデル変革のスピードを速める必要があります。

### 前中期経営計画の成果

前中期経営計画(以下、前中計)の3年は、2017年に掲げた「MUFG再創造イニシアティブ<sup>\*1</sup>」のもと、6年間の構造改革の前半として、低金利環境に適応したビジネスモデルへの変革をめざしてきました。銀行・信託の法人貸出統合などのグループ一体運営体制構築や、デジタルを活用した構造改革に軸足を置き、グループベースで経営資源の最適化を進めてきました。

海外事業ポートフォリオも拡大しました。2008年に投資したモルガン・スタンレー、同じく2008年に完全子会社化した米国のユニオンバンク、2013年に買収したタイのアユタヤ銀行に続き、2019年にはインドネシアのバンクダナモンと、オーストラリアをベースとした資産運用会社のFSI<sup>\*2</sup>を子会社化しました。これらにより事業ポートフォリオがさらに拡大し、収益源とリスクをグローバルに分散することができました。これは、日本の金融業界において類を見ない「MUFGならではの」強みとなりました。

<sup>\*1</sup> シンプル・スピーディー・トランス  
ペアレントなグループ一体運  
営を目標にしたビジネスモデ  
ル変革

<sup>\*2</sup> First Sentier Investors

### MUFGの事業ポートフォリオ

	日本	海外	
銀行(大企業取引)	三菱UFJ銀行		
証券	MUMSS <sup>*4</sup> 、MSMS <sup>*5</sup>	MUFG Securities	MS <sup>*6</sup> 戦略的提携
銀行(リテール・コマーシャル)	三菱UFJ銀行	MUAH <sup>*7</sup> 、KS <sup>*8</sup> 、BDI <sup>*9</sup> (パートナーバンク)	「MUFGならではの」事業ポートフォリオ
カード・CF <sup>*1</sup>	ニコス、アコム		
AM <sup>*2</sup> ・IS <sup>*3</sup>	三菱UFJ信託銀行	FSI、MUFG Investor Services	

<sup>\*1</sup> コンシューマーファイナンス <sup>\*2</sup> 資産運用 <sup>\*3</sup> 資産管理 <sup>\*4</sup> 三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
<sup>\*5</sup> モルガン・スタンレー MUFG証券 <sup>\*6</sup> Morgan Stanley <sup>\*7</sup> 米州MUFGホールディングスコーポレーション  
<sup>\*8</sup> クルンシィ(アユタヤ銀行) <sup>\*9</sup> バンクダナモン

### 前中期経営計画で認識した課題

海外事業へ注力する一方で、課題も出てきました。国内商業銀行ビジネスでは、稼ぐ力、つまり、お客さまと向き合い、徹底的に付加価値を追求する力が弱くなってきました。また、預金・貸出など金利ビジネス主体の商業銀行の買収を中心に海外事業の拡大を進

めてきたことから、金利の感応度が高い事業構造となり、世界的な金利低下の逆風を受けやすくなりました。さらに、海外の規制対応やグループ連携強化のための本部の管理コストも増加しました。

約4年前に「MUFG再創造イニシアティブ」を策定した際に考えた、世の中の潮流や変化、MUFGの課題設定の大きな方向性は間違っておらず、コロナにより、そのトレンドが加速し、対応のレベルアップが必要になっているものと認識しています。具体的な施策では、順調に進展したものもありますが、新たな課題を認識した施策もあります。中でも、ウェルスマネジメント、機関投資家ビジネス、GCIBビジネスモデル改革は、体制構築は進展したものの、収益化には課題を残しました。

また、前中計の財務計画は、遺憾ながらROEと経費率の目標未達という結果になりました。コロナ影響もありますが、そもそもROE向上をめざす上で、分子(利益額)に大きく依存する計画としていたものの、世界的な低金利環境下、想定したほどの利益を伸ばせなかったこと、そして、期中に経費コントロールを徹底する戦略修正を図ったものの、環境変化への対応をスピーディーに行えなかったという反省があります。

私たち経営陣は、中期経営計画が2期連続未達という厳しい現実に、これまでにない危機感を共有しました——「今の延長線上に我々の未来はない」。では、どのような手を打つべきか。

## 新中期経営計画

### 計画策定に向けた集中討議

昨年5月の連休以降、事業本部長やグループ子会社トップ等を含む経営陣と何度もオンラインで集まり、MUFGの強みや課題について、お互いの領域に踏み込んで議論しました。MUFGの強みは、長年培ってきた「顧客基盤・ブランド」と「安心・安全な金融インフラ」、「グループ総合力」そして「グローバルリーチ」。一方、「保守性偏重」や「お客さまと向き合う力の弱さ」、「柔軟性とスピードの欠如」など解決すべき課題が多いことも再認識しました。これらを踏まえて昨年夏にかけては、MUFGのありたい姿について議論しました。コロナ対応を通じて改めて思うのは、社会が困難な状況にあるときこそ、MUFGは強く、信頼・信用される存在でなければならないこと。そして、グローバルで存在感のある金融機関であり続けるためにも、日本では他を凌駕する存在でありたい。このような方向性を共有した上で、秋以降、事業本部長以下で具体的な戦略を練り上げました。経営陣による集中した討議の過程で、社外取締役とも活発な議論を行い、多様な視点からの意見を取り込みました。

### 新中期経営計画の概要

新中期経営計画(以下、新中計)では、「デジタル」と「グリーン」に代表される環境の変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、3年後に「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」となることをめざします。変革のカギは「スピードと挑戦」です。

意思決定が遅かったり、さまざまリスクを考えて踏み出さなかったりしていると、変化の速い時代に対応できません。新中計では、2021年度からの3年間を「挑戦と変革の

新中期経営計画の概要  
P31-34

中期経営計画の振り返り  
P29-30

## CEOメッセージ

3年間」と位置付けています。戦略の3本柱は、第一に、会社のありようを変える「企業変革」、第二に、収益力を強化する「成長戦略」、第三に、強靭性を確保する「構造改革」です。

新中計の最大のコミットメントは、2023年度のROE目標7.5%の達成です。利益、経費、RWAを、目標達成に向けた3つのドライバーと位置付けた上で、資源コントロールへの取り組みを一層強化し、国内収益基盤の強化やグローバル事業の強靭化を進め、安定的に1兆円以上の純利益を稼ぐ金融グループとなることをめざします。これが意味するものは、1兆円に到達すればよいということではなく、さらに高い利益をめざしているということであり、経営としての強いコミットメントを表しています。また、2023年度のROE目標7.5%は、あくまで通過点であり、中長期的には9%から10%のROEをめざしていきます。

経営方針	
デジタルトランスフォーメーション	強靭性
エンゲージメント	
新中期経営計画の基本方針	
3年後のめざす姿	<b>金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー</b> 社会が大きく変化する中、全てのステークホルダーが次に(前に)進むための「チカラ」に
財務目標	<b>ROE 7.5%</b> 安定的に親会社株主純利益1兆円を稼ぐことのできる会社をめざす
戦略の3本柱	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p><b>I 企業変革～会社のありようを変える～</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーション(DX)</li> <li>環境・社会課題解決への貢献</li> <li>カルチャー改革(スピード・挑戦する文化)</li> </ol> </div> <div style="width: 30%;"> <p><b>II 成長戦略～収益力の強化～</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ウェルスマネジメント</li> <li>経営課題解決型アプローチ</li> <li>アジアビジネス</li> <li>GCIB &amp; Global Markets</li> <li>グローバルAM/IS</li> </ol> </div> <div style="width: 30%;"> <p><b>III 構造改革～強靭性の確保～</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>経費・RWAコントロール</li> <li>基盤・プラットフォーム改革</li> <li>事業ポートフォリオ見直し</li> </ol> </div> </div>

具体的な戦略の説明は別ページに譲りますが、ここでは、戦略の第一の柱である「企業変革」における「デジタルトランスフォーメーション」、「環境・社会課題解決への貢献」、「カルチャー改革」について説明したいと思います。

## デジタルトランスフォーメーション

私たちの生活はこの10年で様変わりしました。モニター越しにニュースを読み、SNSを使いこなし、eコマースで洋服を買い、スマートフォンのタップで自宅に本が届きます。知りたい情報も即座に検索でき、写真や動画も気軽に撮ることができます。「変わらなければ」と努力した結果ではなく、いつの間にか自然にそうなった。つまり、ユーザーや消費者としてのデジタルトランスフォーメーションは実にスムーズに進んでいます。

一方、会社はいまだに紙の書類を相手先に郵送したり、お客さまに店頭でハンコを押していただいたりしています。お客さまを守るためのルールが、いつの間にかお客さまにとって不便なものになっているのではないかと。これまでのやり方をお客さま目線で根本的に見直し、社会のデジタルシフトに柔軟に対応する必要があります。

この環境変化に応じた変革を進めるためには、迅速な意思決定と実行力が必要です。

今年4月に設立した「デジタルサービス事業本部」は、デジタル技術を活用することでオンライン・オフライン問わずお客さまへ利便性と付加価値の高いサービスを提供するとともに、全社的なデジタルトランスフォーメーションによる効率化を推進します。

お客さま向けのサービスとしては、主要な手続をオンライン上で完結できるようにし、いつでもどこでも金融サービスを提供できる環境を整備します。また、外部事業者との連携を深め、多様なデジタルチャネルに対しAPI接続を通じて金融サービスを提供する、いわゆるBanking as a Service(BaaS)モデルを追求していきます。今年5月に締結したNTTドコモとの業務提携は、まさにこのBaaSモデル実現への一歩です。MUFGとしてこれまで接点を持つことができていなかったお客さまへのアプローチに加え、データ活用を通じて、お客さまの生活様式やニーズに沿った商品提供を行います。

このように、外部事業者とも連携した新しい金融サービスや、そのための基盤を提供していくことで、社会のデジタルシフトを支える「金融・デジタルプラットフォーマー」となることをめざしていきます。

## 環境・社会課題解決への貢献

MUFGは、これまでも「環境・社会が持続可能であってほしい、MUFGも持続的に成長できる」との考えのもと、環境・社会課題解決と経営戦略を一体と捉えた価値創造に取り組む「サステナビリティ経営」を進めてきました。新中計ではこれをさらに一歩進めます。まず我々が解決すべき環境・社会課題を優先10課題として整理し、その上で、各事業本部が担う事業戦略に落とし込みました。従って、各事業本部が、特性と強みを活かして展開する戦略や施策には、その起点となる環境・社会課題が必ず存在しています。

まず、環境課題については、今年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言<sup>\*3</sup>」を公表しました。これは、私たちが気候変動への対応に全力で取り組むことを示した行動計画のコミットメントです。併せて、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)の「Net-Zero Banking Alliance(NZBA)<sup>\*4</sup>」に本邦より初めて参加しました。投資家の皆さまとも有効な対話ができるよう、目標設定や情報開示を拡充し、透明性を高めていきます。

また、カーボンニュートラル実現に対する経営のコミットメントやサステナビリティ経営の実効性を高めるため、役員全員の報酬のKPIに「ESG外部評価の改善度」を新たに追加しました。

事業を通じて脱炭素社会への移行を支援することは、まさに私たちのパーパスである「世界が進むチカラになる。」こと、そのものだと思います。私たちがカーボンニュートラルにコミットすることで、お客さまの脱炭素化に向けた取り組みやイノベーション技術の支援を一層拡大していきます。

社会課題については、インクルージョン&ダイバーシティを強力に推進していきます。コロナで世の中が大きく変化するなか、誰も将来の明確な答えは持ち合わせていません。だからこそ、多様な人材がさまざまな意見を出し合い、取り入れながら「次」を考えていく。これが生き残る組織のカギだと考えています。ジェンダーダイバーシティについては、2023年までに次課長以上のポストに就く国内女性マネジメント比率を18%に引き上げる目標を設定しました。女性役員はまだまだ少ないのが現状ですが、2021年は3人の女性常務が誕生しました。また、コロナはスマートワークを一気に浸透させました。

NTTドコモとの業務提携 P67

サステナビリティ経営と優先10課題 P25-28  
サステナビリティへの取り組み P75-86

<sup>\*3</sup> 2050年までにMUFGの投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量のネットゼロ、および2030年までにMUFG自らの温室効果ガス排出量のネットゼロ達成をめざす

<sup>\*4</sup> 国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)が2021年4月に設立した、2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロにコミットする銀行のイニシアティブ

役員報酬制度 P95

インクルージョン&ダイバーシティ P73

## CEOメッセージ

アフターコロナにおいても、働く時間や場所を自律的に選択できる制度を維持し、社員一人ひとりが柔軟に活躍できる機会を広げていきます。「MUFG本館」ビルを新たに建設する予定ですが、グループ一体運営をさらに進めて、多様な意見を出し合うことで生まれるイノベーションと新しい働き方を象徴する場にしたいと考えています。

## カルチャー改革

企業変革で一番重要だと思っているのはカルチャー改革です。社員が経営に共感し、自律的に考え行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織への変革をめざします。私たちはお客さまの安心・安全を守ることを最重要事項として、ルールや手続を作り、社員一人ひとりにも定着しています。その点でMUFGは非常に強い組織だと思います。一方、そうした組織的な強さが新しい取り組みの足枷となっているようでは、変革は成し遂げられません。これまでのMUFGは、何に対してもきっちり堅い議論をしがちでした。そういう堅さが、過度なリスク回避や意思決定の遅れを引き起こしていたように思います。世の中の変化に適應するために、思っていることを自由に話し合う、挑戦し失敗し再挑戦する、スピーディーに意思決定する、そういうカルチャーを醸成していく必要があります。

こうした経営の思いを伝えるため、社員と直接対話する機会を増やしました。昨年度は他の役員とともに、100回以上、国内外で60,000人の社員とオンラインでタウンホールミーティングを実施しました。他にも、若手社員にも同席してもらい、外部経営者との対談を実施したり、社会起業家中心にさまざまな分野で活躍する方を訪問し、金融の未来について語り合ったりしました。また、若手社員と熱い議論を行うなかで、彼ら・彼女らからMUFGをもっと良くするための具体的な提言が出てきました。さまざまな取り組みを実践し、私自身、少しずつ手ごたえも感じています。新中計でも引き続き、実践・実感・共感を大切にしているエンゲージメント経営を進めていきます。

## 資本政策・株主還元

今年5月に、新たに資本運営の目線を発表しました。これまでは普通株式等Tier1比率について、規制最終化ベース・現行規制ベースと、有価証券含み益込み・除きといったさまざまな数字があり、投資家の皆さまから、何を見て判断すべきかわからないという声をいただいていた。新中計では、よりシンプルでわかりやすい目線に統一しました。具体的には、普通株式等Tier1比率(規制最終化ベース、有価証券含み益除き)のターゲットレンジを9.5%～10.0%に設定し、このレンジ内であれば、累進的な配当を維持しつつ、資本蓄積、追加の株主還元、成長投資を、状況に応じて判断していくこととします。

資本活用の観点では、前中計ではバンクダナモンやFSIの買収に資本を活用しましたが、新中計期間では、これまでの大型投資のリターン取り込みに注力していきます。一方で、デジタルや海外アセットマネジメント領域等への新規投資は継続的に検討していきます。モルガン・スタンレーへの出資の特例段階解除に伴う資本控除の増加影響は2022年度で終了するため、新中計期間中に余剰資本が発生することを想定しています。

目録 カルチャー改革 P69-70

目録 CFOメッセージ P39-41

新中計でも、配当を基本とした株主還元の充実に努めていきます。2023年度に純利益1兆円以上、配当性向40%を目標として掲げています。この実現に向けて、1株当たりの配当金を着実に増加させていきます。

2021年度の配当予想は、前年度比2円増配の年間27円を予定しています。自己株式取得は、コロナの沈静化が見えない現時点では、金融機関として慎重な対応が必要だと考え、今年5月は見送りとしましたが、期中での実施については検討を継続していきます。

また、株価には強いこだわりを持っており、PBR1倍程度の水準に引き上げたいと思っています。私自身の役員報酬の評価基準にも、競合他社比で評価するTSR<sup>\*5</sup>を組み込みました。株価を改善するために、成長性と効率性の進展を目に見える形でお示しして、必ずや変革を成し遂げていきたいと考えています。

## 1年後、「MUFGは変わったな」と思われたい

「今の延長線上に我々の未来はない」との覚悟を持って、変革に向けて挑戦していきます。MUFGにはそれを成し遂げるだけの強み「信頼・信用、グループ総合力、人材、顧客基盤、グローバルリーチ」があります。これらを活用しながら、スピードと挑戦のカルチャー改革を成し遂げることができれば、来たる時代に飛躍することができると思っています。

社員一人ひとりが、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを自分のストーリーとして落とし込み、自らの業務や行動と結びつけていくことが大切です。「自分の仕事はどうやってお客さまや社会のチカラになるのか」を問いながら変革に挑戦していけば、それがカルチャーを変え、MUFGの未来を変えていくはず。お客さまや社員、株主・投資家の皆さまから、1年後に「MUFGは変わったな」と思っただけのように、全力で変革に取り組んでいきます。

取締役  
代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

\*5 Total Shareholder Return  
(株式の配当とキャピタルゲインを投資額で割って算出する総合的な利回り)

C O L U M N

### 自由闊達で、風通しの良い組織へ

私はCEO就任時から、「エンゲージメント重視の経営」を掲げ、さまざまな施策を展開してきました。その一つに「あしたの金融プロジェクト」があります。これは、若手社員とともに、さまざまな分野で活躍する方々との対話を通じて、世の中から今MUFGに求められているものは何か、各ステークホルダーが前に進むチカラとなるために、私たちに何ができるのか、社員一人ひとりがそれぞれの立場から考えるきっかけを生み出すプロジェクトです。これまで行った7人の有識者との対話の様子は、社員向けのポータルサイトでいつでも視聴できるようにしています。社員から「毎回楽しみにしている」とメールをもらったりして好評だったので、この動画を短縮してYouTubeでも一般公開しています。



「あしたの金融プロジェクト」はこちらからご覧いただけます (YouTube)



このような取り組みを通じて、若い人たちと話していると、彼ら・彼女らがごく自然に枠組みにとらわれない考え方をしていることに気づかされます。例えば、私の世代だと、国や組織の単位で物事を捉えますが、若い人たちのなかには枠組みの範囲内で起きる問題よりも、格差や環境などのボーダレスな話題に関心を持っている人も多くいます。そういった違う視点を持つ人たちと、一緒に未来を考えていくのは楽しいですし、新たな発想を生み出す機会となります。

外部からMUFGはとにかく堅い社風に見られることが多く、実際にそういった面もあると思いますが、ここ数年で社内の風通しも随分良くなってきたと思います。私は会社を楽しく魅力あるものにしたいと思っており、誰もが自然な距離感で話せるようにしていきたいと考えています。鎧を脱いで、自由闊達で風通しが良いカルチャーを醸成できれば、変化が速く、人々の価値観が多様化する時代においても、環境変化に素早く対応できる組織になれると信じています。それだけの地力がMUFGにはあるからです。MUFGの「次」に是非期待してください。

この1年程度をかけてMUFGが取り組んできたエンゲージメント施策についてはP69-70をご覧ください。

### MUFGのいまを読み解くポイント

キーワード	CEOメッセージの言及箇所	メッセージ要約	詳細の参照先
パーパス (存在意義)	P6	2021年、MUFGのパーパス(存在意義)として「世界が進むチカラになる。」を定義しました。 お客さまや社員、環境や社会、株主や投資家など全てのステークホルダーが、次へ、前へ進もうとしている、その思いを叶えるチカラになるために、全力を尽くしていきます。	MUFG Way P3-4
ROEの向上	P9	新中期経営計画の最大のコミットメントは、2023年度のROE目標7.5%の達成です。利益、経費、RWAを、目標達成に向けた3つのドライバーと位置付けた上で、資源コントロールや国内収益基盤の強化、グローバル事業の強靱化を進め、安定的に1兆円以上の純利益を稼ぐ金融グループとなることをめざします。	新中期経営計画の概要 P31-34 CFOメッセージ P36-39
デジタルトランス フォーメーション	P9	新設した「デジタルサービス事業本部」は、オンライン・オフライン問わずお客さまへ利便性と付加価値の高いサービスを提供するとともに、全社的なデジタルトランスフォーメーションによる効率化を推進します。また、外部事業者との連携を深め、多様なデジタルチャンネルに金融サービスを提供するBanking as a Service(BaaS)モデルを追求していきます。	デジタルサービス事業本部 P53-54 金融・デジタルプラットフォームへの進化 P67-68
環境・社会課題 解決への貢献	P10	環境・社会課題解決と経営戦略を一体と捉えた価値創造に取り組む「サステナビリティ経営」を進めています。新中計では優先10課題を整理し、事業戦略に落とし込みました。また、気候変動への対応に全力で取り組むことを示した行動計画のコミットメントとして「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表しました。	サステナビリティ経営と優先10課題 P25-28 サステナビリティへの取り組み P75-86
スピード・挑戦する カルチャー	P11	企業変革で一番重要だと思っているのはカルチャー改革です。社員が経営に共感し、自発的に考え行動・挑戦する、自由闊達でスピード感のある組織への変革をめざします。こうした経営の思いを社員に直接伝えるため、タウンホールミーティングをはじめとするさまざまなエンゲージメント施策を実施しています。	カルチャー改革 P69-70 人材戦略 P71-74
インクルージョン & ダイバーシティ	P10	多様な人材がさまざまな意見を出し合い、取り入れながら「次」を考えていくことが、生き残る組織のカギだと考えています。ジェンダーダイバーシティについては、2023年度までに国内女性マネジメント比率を18%に引き上げる目標を設定しました。	インクルージョン&ダイバーシティ P73
株主還元	P11	新中計でも、配当を基本とした株主還元の充実に努めていきます。2023年度に純利益1兆円以上、配当性向40%を目標として掲げています。この実現に向けて、1株当たりの配当金を着実に増加させていきます。 自己株式取得は、コロナの沈静化が見えない今年5月の時点では見送りしましたが、期中での実施については検討を継続していきます。	CFOメッセージ P39-41



# MUFGの価値創造

## MUFGの歴史 — どのように価値を創造してきたか

### 1656～

360年以上の歴史に裏打ちされた信頼と強固な顧客基盤



写真提供：鴻池合資会社資料室

写真提供：三菱史料館

写真提供：神奈川県立歴史博物館

日本の近代化と高度成長を支え、ともに成長

### 2005～

国内最大級の顧客基盤を有する総合金融グループとして誕生



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

### 2008～

グローバルでの投資銀行業務を強化、グループ協働でサービスを展開



世界金融危機のなか、米国モルガン・スタンレーへ90億米ドル(約1兆円)の出資を決定

### 2012～

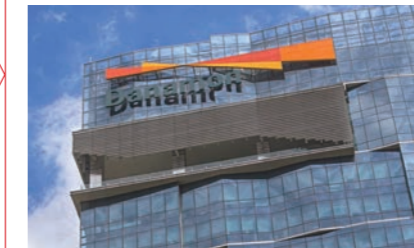
成長戦略の要であるASEAN地域でのプレゼンスを拡大



タイ、ベトナム、フィリピンの商業銀行へ出資

### 2017～

グループ一体運営によりソリューションを提供



「MUFG再創造イニシアティブ」が始動  
インドネシアの商業銀行へ出資

### 2021～

「MUFG Way」のもと、ビジネスモデル変革に挑戦



新たなパーパスのもと、デジタル、サステナビリティ、挑戦・スピードをテーマに企業変革を推進

#### 1656年

- 大阪で鴻池両替店創業 (1933年 三和銀行設立)

#### 1880年

- 岩崎彌太郎により三菱為換店創業 (1919年 三菱銀行設立)
- 横浜正金銀行設立 (1946年 東京銀行設立)

#### 1927年

- 三菱信託設立
- 川崎信託設立

#### 1941年

- 東海銀行設立

#### 1948年

- 八千代証券設立

#### 1959年

- 東洋信託銀行設立

#### 2005年

- MUFG誕生、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生

#### 2006年

- 三菱東京UFJ銀行 (現 三菱UFJ銀行) 誕生

#### 2007年

- 三菱UFJニコス誕生

#### 2008年

- モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携
- ユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化
- アコムを子会社化

#### 2010年

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

#### 2012年

- 経営ビジョン刷新

#### 2013年

- タイの大手商業銀行クルンシイ (アユタヤ銀行) を子会社化
- ベトナムのヴィエティンバンクと資本・業務提携

#### 2014年

- 米国ユニオンバンクの事業と銀行米州事業を統合

#### 2015年

- 指名委員会等設置会社へ移行

#### 2016年

- フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携

#### 2018年

- 顧客軸で事業本部を再編し6事業本部体制に移行
- 銀行・信託の法人貸出等業務を統合

#### 2019年

- インドネシアのバンクダナモンを子会社化
- 豪州をベースとするアセットマネジメント会社のFirst Sentier Investorsを子会社化

#### 2020年

- Grab社と資本・業務提携

#### 2021年

- MUFG Way制定 (経営ビジョンから改称)
- デジタルサービス事業本部を新設し、7事業本部体制に移行
- MUFGカーボンニュートラル宣言公表

### 経済・社会の主な動き

#### 2005年

- ペイオフ全面解禁

#### 2006年

- 日銀がゼロ金利解除

#### 2008年

- リーマンショック

#### 2010年

- 欧州債務危機

#### 2011年

- 東日本大震災

#### 2012年

- アベノミクス開始

#### 2013年

- 日銀が量的・質的金融緩和導入

#### 2016年

- 日銀がマイナス金利、イールドカーブコントロール導入

#### 2018年

- 米中貿易摩擦

#### 2020年

- 新型コロナウイルス感染症拡大

# 7事業本部制

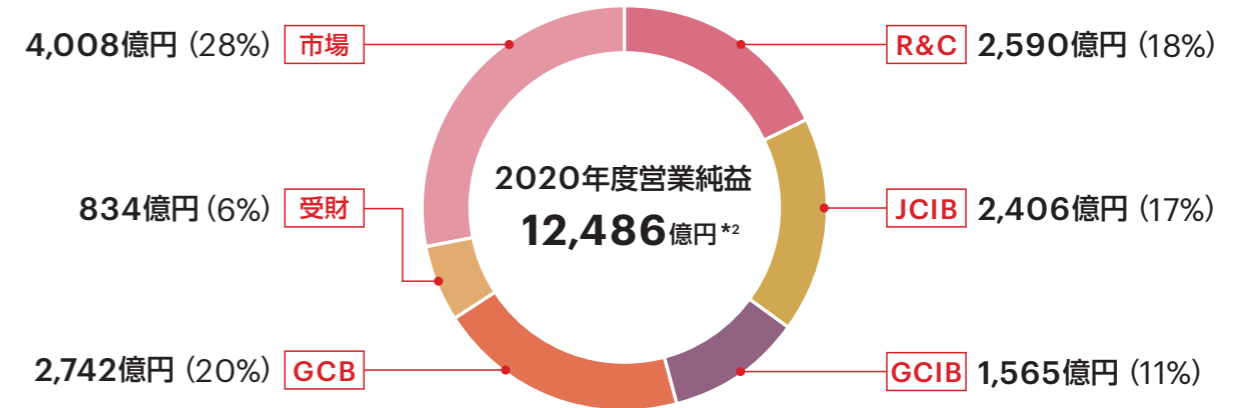
— どのような体制で価値創造を実践するのか

総合金融グループの強みを発揮するため、グループ各社が緊密な連携のもと、一元的に戦略を定め事業を推進する事業本部制を導入しています。各事業本部は、お客さまの幅広いニーズにお応えするため、グループ各社それぞれの強みを融合させた戦略の立案や施策の運営を行っています。

事業本部	事業の概要
<b>2021年4月新設</b> デジタルサービス事業本部 DS	国内の個人・法人の非対面取引を中心とするお客さまを対象に、デジタルでの取引接点の拡大や利便性向上を通じたデジタル金融サービスを提供するとともに、全社のデジタルトランスフォーメーションを推進し、ビジネス基盤を強化します。 目録 事業の詳細…………… P53-54
法人・リテール事業本部 R&C	国内の個人や法人のお客さまを対象に、貸出、資金決済、資産運用や相続・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、多様なニーズにグループ一体でお応えしています。 目録 事業の詳細…………… P55-56
コーポレートバンキング事業本部 JCIB	グローバル化が進む日系大企業のお客さまを対象に、貸出や資金決済、外国為替などのサービスや、M&Aや不動産関連ビジネスなどグループ各社の専門性を活かした総合的なソリューション提供を通じて、お客さまの企業価値向上に貢献しています。 目録 事業の詳細…………… P57-58
グローバルCIB事業本部 GCIB	グローバル大企業のお客さまを対象に、商業銀行機能と証券機能を中核にグループ一体で付加価値の高いソリューションを提供するコーポレート&インベストメント・バンキング(CIB)ビジネスを展開しています。 目録 事業の詳細…………… P59-60
グローバルコマースバンキング事業本部 GCB	出資先である米国のMUFGユニオンバンクやタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)、インドネシアのバンクダナモンなどのパートナーバンク <sup>*1</sup> を通じて、米国と東南アジアにて、現地の中小企業や個人のお客さま向けに金融サービスを提供しています。 *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、セキュリティアバンク等を所管 目録 事業の詳細…………… P61-62
受託財産事業本部 受財	資産運用(AM <sup>*1</sup> )、資産管理(IS <sup>*2</sup> )、年金の各事業において、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、運用力と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。 *1 Asset Management *2 Investor Services 目録 事業の詳細…………… P63-64
市場事業本部 市場	金利(債券)・為替・株式のセールス&トレーディング業務 <sup>*1</sup> を中心とする顧客向けビジネスと、MUFGの資産・負債や各種リスクを総合的に運営管理するトレジャリー業務 <sup>*2</sup> を主に担っています。 *1 為替・デリバティブなどの金融商品・ソリューションをお客さまに提供するセールス業務と、銀行間取引や取引所などで市場性商品の売買を行うトレーディング業務の総称 *2 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 目録 事業の詳細…………… P65-66

2020年度の事業本部別営業純益<sup>\*1</sup>

目録 事業本部別業績P51-52



\*1 管理計数。決算レートで算出 \*2 本部・その他の計数を含む

各事業本部が担当する主なお客さま

お客さま	事業本部						
	DS	R&C	JCIB	GCIB	GCB	受財	市場
国内個人・法人 (非対面中心)	● ← *3						
国内個人・中堅中小企業		●				●	
日系大企業			●			●	●
海外大企業				●		●	●
海外個人・中堅中小企業					●		

各事業本部に属する主な子会社

主な領域	子会社	事業本部						
		DS	R&C	JCIB	GCIB	GCB	受財	市場
銀行	三菱UFJ銀行	●	●	●	●	●		●
	MUAH				●	●		
	アユタヤ銀行					●		
	バンクダナモン					●		
信託	三菱UFJ信託銀行		●	●			●	●
	三菱UFJ国際投信						●	
	First Sentier Investors						●	
証券	三菱UFJ証券HD傘下の子会社		●	●	●			●
カード・ コンシューマー ファイナンス	三菱UFJニコス	● ← *3						
	アコム	● ← *3						

\*3 ← 旧R&CからDSへ移行

# 「MUFGならではの」の強み — 何を活用し、価値創造するのか

## 「MUFGならではの」事業ポートフォリオ

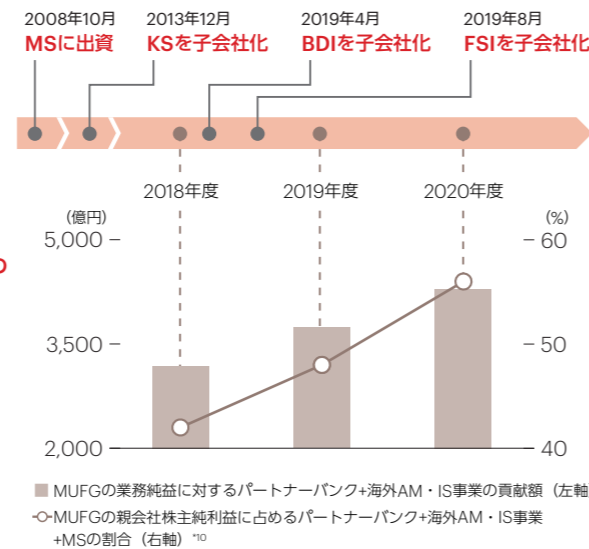
海外企業への出資・買収による事業ポートフォリオの拡大を通じて、「MUFGならではの」の事業基盤を構築しました。

### MUFGの事業ポートフォリオ

	日本	海外
銀行 (大企業取引)	三菱UFJ銀行	
証券	MUMSS <sup>*4</sup> 、MSMS <sup>*5</sup>	MUFG Securities <b>MS<sup>*6</sup></b>
銀行 (リテール・コマーシャル)	三菱UFJ銀行	MUAH <sup>*7</sup> 、KS <sup>*8</sup> 、BDI <sup>*9</sup> (パートナーバンク)
カード・CF <sup>*1</sup>	ニコス、アコム	
AM <sup>*2</sup> ・IS <sup>*3</sup>	三菱UFJ信託銀行	FSI、MUFG Investor Services

戦略的提携

「MUFGならではの」事業ポートフォリオ

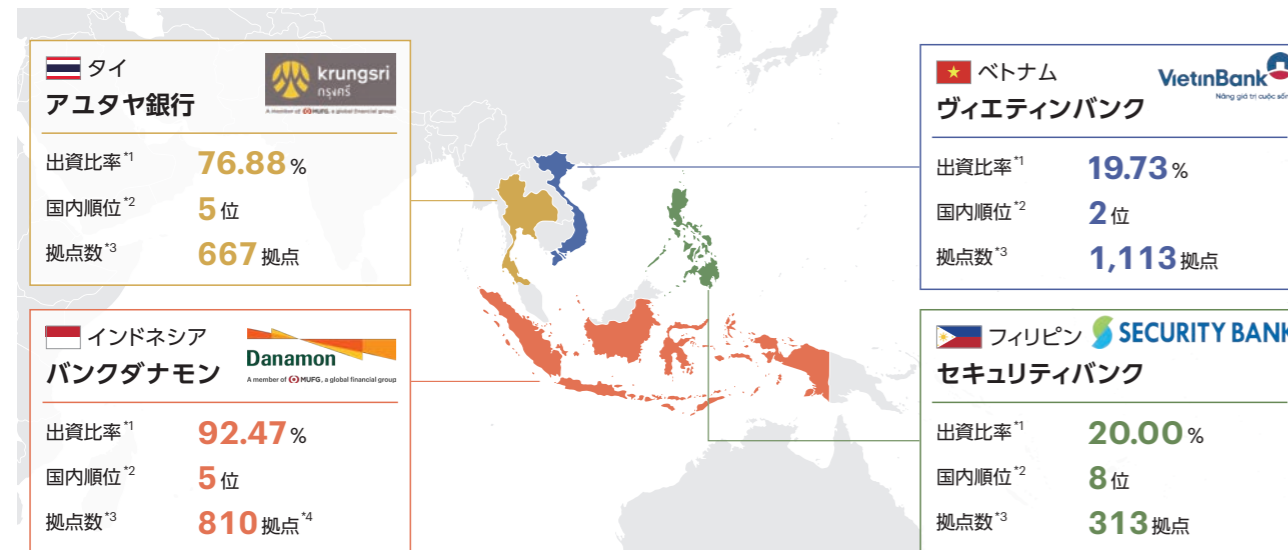


\*10 2019年度はニコスの固定資産減損損失、2020年度はBDIとKS株式減損影響を控除

\*1 コンシューマーファイナンス \*2 資産運用 \*3 資産管理  
\*4 三菱UFJモルガン・スタンレー証券 \*5 モルガン・スタンレー MUFG証券  
\*6 Morgan Stanley \*7 米州MUFGホールディングスコポレーション  
\*8 クルンシヤ(アユタヤ銀行) \*9 パンクダナモン

## ASEANの商業銀行プラットフォーム

2019年までに7年かけて、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行に出資し、「ASEANの商業銀行プラットフォーム」を構築しました。



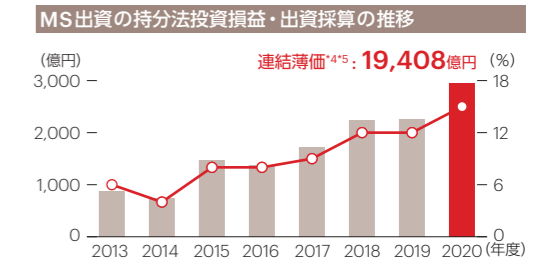
\*1 2021年3月時点  
\*2 総資産をもとに算出。インドネシアはバンクダナモン・三菱UFJ銀行ジャカルタ支店合算。タイ・フィリピンについては国営・政府系金融機関を除いた順位(2020年12月時点)  
\*3 各社開示情報および社内管理計数(タイ・インドネシアは2021年3月時点、ベトナム・フィリピンは2020年12月時点) \*4 Adira Finance 374拠点を含む

## モルガン・スタンレーへの出資・提携

2008年にモルガン・スタンレー(以下、MS)と戦略的資本提携をしました。投資銀行業務における協働を中心に、ウェルスマネジメント等の領域にも協働を拡大し、「新たな協働のステージ」へ発展しています。

### MS出資・提携の主要経緯

主要経緯	成果
<b>2008年</b> グローバルな投資銀行業務の抜本的強化を目的として、MSに90億米ドルを優先株にて出資	● 海外の投資銀行業務のうち、M&AアドバイザーおよびECM <sup>*2</sup> はMSの機能を最大限活用し、経営の効率化を重視
<b>2009年</b> 米州でコーポレートファイナンス業務を行う合弁会社LMJV <sup>*1</sup> を設立	● 貸出と親和性の高いDCM <sup>*3</sup> 領域では両社の強みを活かした協働により、定期的に大型案件を成約
<b>2010年</b> 日本で三菱UFJモルガン・スタンレー証券およびモルガン・スタンレー MUFG証券を設立	● M&A・DCMを中心に投資銀行リーグテーブルは国内トップクラスを維持
<b>2011年</b> 取締役派遣を2名に増員し、普通株転換。持分法適用関連会社化	● MSの損益の持分比率相当割合を持分法投資損益として認識
<b>現在</b> ウェルスマネジメントやAM/IS領域における協働が拡大	● MSからのノウハウ共有を通じ、ウェルスマネジメント業務の成長を加速 ● AM/IS事業では、強みを有するMSの運用商品の国内販売などが進展



### 提携関係の発展に向けた継続的な取り組み

#### トップマネジメントを含む緊密な連携

- 年2回のグローバル・ステアリング・コミッティ(GSC)を開催。両社CEOを含むシニアマネジメント陣が戦略的提携のさらなる発展に向けて継続的に協議
- 近年はGSCでの協議を起点にウェルスマネジメントの協働、知見共有も拡大
- 取締役派遣2名(平野信行、亀澤宏規)

#### 人材交流(2010年~)

- MUFGからMSへの派遣者は累計70名超。<sup>\*6</sup>さまざまな分野でMSの先進的なプラクティス、知見を吸収

### さらなるアライアンスの強化~新たな協働のステージへ発展

\*1 LMJV: Loan Marketing Joint Venture \*2 Equity Capital Markets \*3 Debt Capital Markets  
\*4 2019年3月末より2023年3月末にかけて、ダブルギアリング規制の特例が段階的に解除され、資本控除額が増加。2021年3月末時点の普通株式等Tier1比率(規制最終化ベース)への影響は約▲0.5% \*5 優先株を含む \*6 2021年3月末時点

## 海外アセットマネジメント事業

2019年の豪州をベースとした資産運用会社FSI(First Sentier Investors)への戦略出資により、「海外アセットマネジメント事業」を強化しました。

### 商品別運用資産残高成長率(2019-2024年平均)

オルタナティブ	+4%
特化型アクティブ	+3%
一般型アクティブ	+1%
パッシブ他	+6%



### 地域別運用資産残高成長率(2017-2022年平均)

日本	アジア	豪州	欧州	米国
+6%	+12%	+9%	+6%	+5%

(出所)BCG、Cerulli

# 価値創造プロセス

— どのような価値を、持続的に創造するのか

「世界が進むチカラになる。」というパーパスのもと、事業戦略と環境・社会課題解決を通じた価値創造を行い、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざします。

## パーパス (存在意義) 世界が進むチカラになる。



# ステークホルダーとのエンゲージメント

MUFGは、持続的な成長と企業価値向上に向け、ステークホルダーとのコミュニケーションを積極的に行い、そこで得られた期待と要請を経営の改善に活かしています。

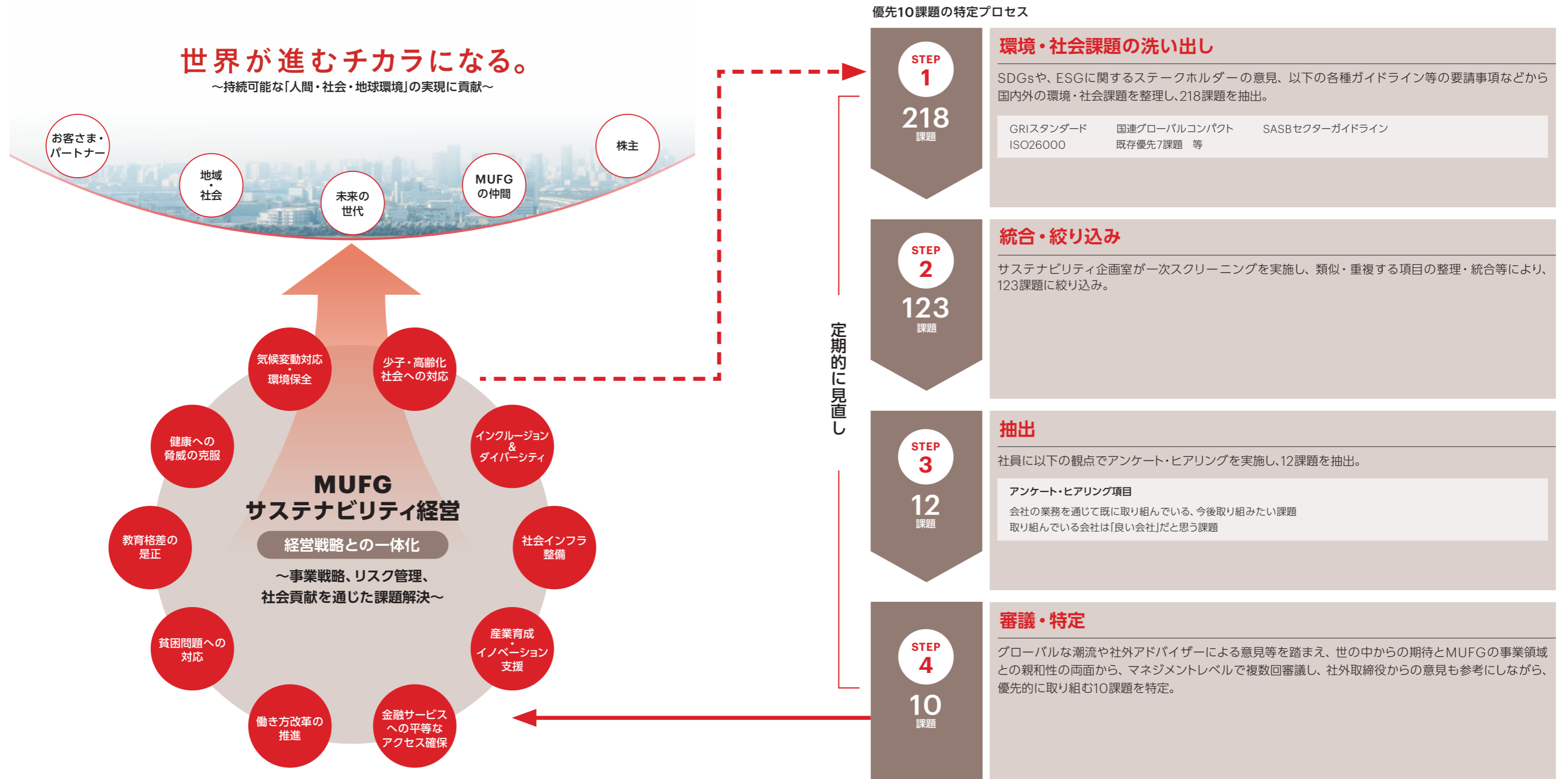
主なステークホルダー		ステークホルダーに提供する価値		企業価値向上に向けた取り組み方針	2020年度の取り組み実績
 <p>お客さま・パートナー</p>	<p>個人約3,400万人 法人約120万社</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用した利便性の高いサービスや、資産形成・資産承継等のさまざまなニーズに応える卓越したコンサルティング機能</li> <li>多様な金融ソリューションとグローバルリーチを活かした産業育成・事業力強化</li> </ul>		<p>環境変化を捉え、当社の強みを活かした事業活動により、お客さまの課題解決を金融面からサポート</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまから寄せられたご意見 約18万件<sup>*1</sup>、うちサービス改善事例 249件</li> </ul> <p><small>*1 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、ニコス、アコム</small></p>
 <p>地域・社会</p>	<p>NPO/NGO 地域コミュニティ 地方公共団体</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全とイノベーションの両輪でより強靱な社会を築くため、独自の金融サービスを活かし、災害に強いインフラ構築や地方創生等の実現に貢献</li> <li>サイバーセキュリティを強化する等、堅牢な金融システムの構築や利便性の向上</li> </ul>		<p>安定的な資金供給や堅牢な事務・システムの提供により、金融面から社会を支えるとともに、社会のデジタルシフトに貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO/NGOとの対話 23件</li> <li>社会分野の課題への対応 …………… P83-85</li> <li>サイバーセキュリティに対する取り組み …… P103-104</li> </ul>
 <p>未来の世代</p>	<p>環境 若年層</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球環境と人間社会が調和・共生した世の中を実現し、次世代に引き継ぐため、気候変動への対応や環境保全への取り組みを推進</li> <li>さまざまな社会貢献活動を通じた、次世代を担う子どもたちの健やかな成長の支援</li> </ul>		<p>環境・社会課題への対応をチャンスに変え、新しい時代において社会をリードする存在をめざす</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応・環境保全の取り組み …… P77-82</li> <li>若い世代への支援 …………… P85</li> <li>各種イニシアティブへの参画 …………… P86</li> </ul>
 <p>MUFGの仲間</p>	<p>社員約17万人 〔国内48%〕 〔海外52%〕</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インクルージョン&amp;ダイバーシティ推進</li> <li>生き生きと働きがいを持って仕事のできる職場と成長機会の提供</li> </ul>		<p>対話を通じて会社の変革に共感する社員を増やし、挑戦とスピードのカルチャーを醸成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣によるタウンホールミーティング開催 約100回、国内外約6万人が参加 …………… P69-70</li> <li>サテライトオフィス 33拠点に拡大</li> <li>本部在宅勤務比率 55% (2021年3月末時点)</li> </ul>
 <p>株主</p>	<p>単元株主約84万人 〔国内金融機関 約34%〕 〔海外 約30%〕 〔個人 約18%〕 株主構成は自己株式を除く</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値の持続的な向上による株価上昇、株主還元の充実</li> </ul>		<p>透明性の高い開示と建設的な対話、そこで得た情報の経営への還元と、経営戦略への反映</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会 来場者 269人、視聴者 1,014人</li> <li>機関投資家・アナリスト向け説明会 8回</li> <li>機関投資家との個別面談 245件 (海外投資家117件)</li> <li>個人投資家向けセミナー 3回、視聴者 約1,700人</li> </ul>

# サステナビリティ経営と優先10課題

MUFGは、サステナビリティへの取り組みを経営の最重要課題の一つと位置付けています。

持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、社会課題の解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えて価値創造に取り組んでいます。

パーパス(存在意義)である「世界が進むチカラになる。」を起点に、世の中からの期待と、MUFGの事業領域との親和性の両面から優先課題を見直し、優先的に取り組む10課題を特定しました。

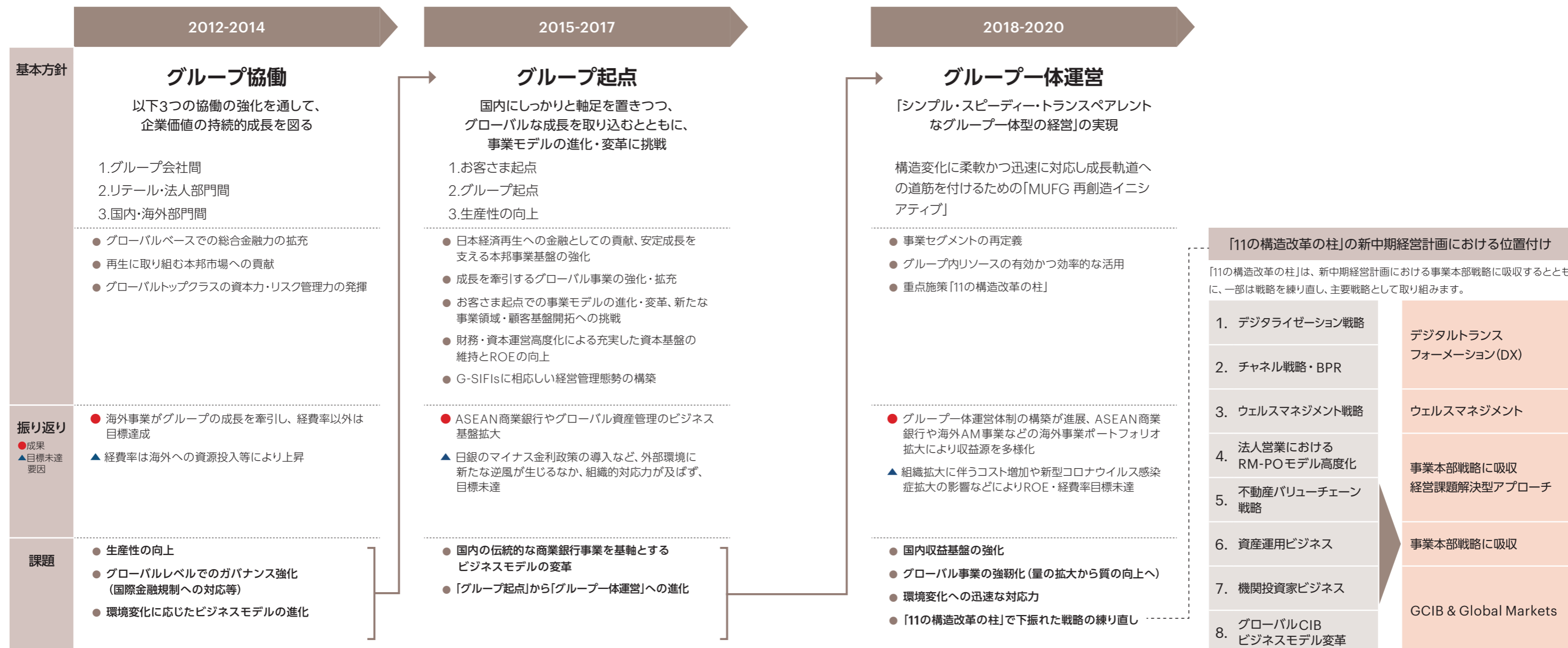


# 機会とリスクへの対応

優先10課題に対する、「MUFGの認識」を機会・リスクの観点から整理し、その認識に基づきさまざまな取り組みを推進しています。それぞれの取り組みを通じて、SDGsの達成や、持続可能な環境・社会の実現に貢献します。

重要な環境・社会課題	MUFGの認識	主な取り組み	対応するSDGs
<b>気候変動対応・環境保全</b> 目録 P77-82	<b>機会・リスク</b> 脱炭素化がもたらす世界的な産業構造の変化は、MUFGとお客さま双方において、事業継続上のリスク、成長機会の両面の意味合いを持つ。脱炭素社会へのスムーズな移行、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現をめざすことが重要 <b>機会・リスク</b> 環境対応については、気候変動から生物多様性等へ焦点が拡大する方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資等を通じた脱炭素社会を実現するためのイノベーションおよびトランジションの支援（再生可能エネルギー、水素・次世代エネルギー、カーボンリサイクルの重点支援）</li> <li>● ESG関連の運用商品提供や自己勘定によるESG投資の推進</li> <li>● 統合的リスク管理において気候変動に関するリスクをトップリスクとして特定</li> <li>● 「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の継続的な見直し・厳格化</li> <li>● 再生可能エネルギーメニュー活用や非化石証書購入を通じた自社契約電力の100%再生可能エネルギー化</li> <li>● 再生可能エネルギーファンドの立ち上げによる再生可能エネルギー電力の創出と購入</li> </ul>	 
<b>少子・高齢化社会への対応</b> 目録 P83	<b>機会</b> 少子・高齢化がもたらす社会構造の変化、これによる顧客ニーズの変化・多様化の中では、総合金融サービスの発揮が重要 <b>リスク</b> 少子・高齢化による経済の活力低下や潜在成長力の低下は、資金需要の減退や利ざやの縮小を通じて、特に伝統的な商業銀行業務に負の影響を与える可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資産形成・投資教育等を通じた人生100年時代への備えの支援</li> <li>● グループ機能と提携先のネットワークを活用した円滑な事業承継・資産承継の支援</li> <li>● 高齢化社会に対応した商品・サービスの開発、デジタルを活用したサービスの提供</li> <li>● 寄付等を通じた次世代を担う学生等の積極的な支援</li> </ul>	 
<b>インクルージョン&amp;ダイバーシティ</b> 目録 P73、P83	<b>機会</b> 多様な人材が相互に刺激しあうことで生まれる新しい発想やアイデア、行動様式が、自由闊達な企業カルチャーや、社会・お客さまの期待を超える新しい価値を生み出す <b>リスク</b> 変化の時代にしなやかに対応するには、多様な人材・価値観を活かしたレジリエントな組織構築が不可欠	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ジェンダーボンド発行等を通じたジェンダーダイバーシティの促進</li> <li>● 社債の発行において、退役軍人・女性・アフリカ系アメリカ人・ヒスパニック等、米国のマイノリティに特徴を有する引受証券会社招聘によりマイノリティ課題解決に貢献</li> <li>● 国内女性マネジメント比率向上への取り組みをはじめとする社員のジェンダーダイバーシティの推進</li> <li>● 男性育休、同性パートナーシップ認定、障がい者雇用等、人事関連制度の拡充による多様な人材の活躍の支援</li> </ul>	 
<b>社会インフラ整備</b> 目録 P84	<b>機会</b> 国内外のインフラの老朽化対策や途上国を中心とした社会インフラ整備はサステナブルな社会実現の基盤 <b>リスク</b> 社会インフラである金融において、安心・安全の脅威への対応は信頼・信用の大前提。情報資産のセキュリティを強化し、複雑化・巧妙化する金融犯罪に対応することが不可欠	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続的な社会を支えるインフラ投融資（公共交通・水道設備等の基本的なインフラ設備、学校・病院等の必要不可欠なサービス事業）</li> <li>● 金融犯罪防止、サイバーセキュリティ強化へのグループ・グローバルでの取り組みを通じた安心・安全な金融インフラの提供</li> </ul>	  
<b>産業育成・イノベーション支援</b> 目録 P84	<b>機会・リスク</b> 経済の牽引役である成長産業の勃興や活力あるベンチャー企業の育成を支援することは、経済の停滞を回避し、持続的成長を達成するうえで必要。そこではリスクマネーの供給をはじめとする金融機能の役割が重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループの顧客基盤を活用したビジネスマッチング等によるベンチャー企業の事業成長、大企業の新規事業創出支援</li> <li>● ベンチャーキャピタルによる創業段階での株式出資や、企業の成長可能性検証を踏まえた事業性資金融資</li> </ul>	 
<b>金融サービスへの平等なアクセス確保</b> 目録 P84	<b>機会・リスク</b> より多くのお客さま層に金融サービスへアクセスする機会や投資機会を提供することは、経済の成長力向上への貢献に加え、MUFGの成長基盤拡充にも寄与	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マイクロファイナンスを通じた新興国・途上国での産業・雇用創出</li> <li>● 米国における低所得者層への助成金支援を含む住宅ローンの提供を通じた住宅保有機会の拡大</li> <li>● ブロックチェーンを活用したデジタル証券（トークン信託）による信託商品の多様化</li> </ul>	
<b>働き方改革の推進</b> 目録 P73、P85	<b>機会・リスク</b> 価値観・社会構造変化に順応した働き方、ワークライフバランスに配慮した柔軟な働き方の機会提供は、人口減少社会において、人材を有効活用し会社の成長を支える基盤。コロナにより、その重要性は一段と増大 <b>機会・リスク</b> 社会インフラである金融の業務効率化は、自社のみならず、社会全体の生産性向上にも寄与	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 手続のオンライン化によるお客さまおよび自社の業務プロセス改善による働き方改革の促進</li> <li>● サテライトオフィスの活用、リモートワークの推進等による柔軟な働き方の実現</li> <li>● 社員の意識調査結果等を踏まえたエンゲージメント向上施策の推進</li> </ul>	
<b>貧困問題への対応</b> 目録 P85	<b>リスク</b> 貧困は、社会の安定（健康・衛生・治安等）、人権（衣食住の確保等）、持続的な経済成長（含む教育問題）等、さまざまな面での重大な脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国・途上国での投融資を通じた安定的な資金供給機能の提供による家計や企業活動の支援</li> <li>● 寄付等の社会貢献活動を通じた貧困家庭等の子どもの支援</li> </ul>	
<b>教育格差の是正</b> 目録 P85	<b>機会</b> 次世代を担う学生は、将来の基盤であり、仲間にもなりうる重要な存在 <b>リスク</b> 教育は安定した社会の礎、かつ持続的な経済成長の源泉。貧富・教育の格差が世代を超えて繋がる負の連鎖、経済的事情による教育の制約等は大きな社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 寄付等の社会貢献活動を通じた、経済的困難および社会生活上の困難を抱える学生等の進学・生活の支援</li> </ul>	
<b>健康への脅威の克服</b> 目録 P85	<b>機会</b> ヘルスケアセクターのイノベーションは社会・経済のレジリエンス向上に寄与 <b>リスク</b> 新型コロナウイルス等に対する予防力（ワクチン開発等）、パンデミック発生時の対応力（医療技術・体制）を強化し、さらなる高齢化社会の進展に向けた社会機能の維持・向上を図ることは、持続的な経済活動の大前提	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファンド活用や成長企業支援（含む大企業協働）の枠組みを通じたヘルスケア関連技術の支援</li> <li>● 寄付等の社会貢献活動を通じた医療関係機関やワクチン研究開発等の支援</li> </ul>	

## 中期経営計画の振り返り



財務目標 達成、未達

指標	2012年度	2013年度	2014年度	2014年度目標
ROE	8.77%	9.05%	8.74%	8%程度
経費率	57.6%	60.9%	61.1%	50%台後半
営業純益 (顧客部門)	約3%増	約21%増	約46%増	2011年度比約20%増
普通株式等Tier1比率*1	11.1%	11.1%	12.3%	9.5%以上

指標	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度目標
ROE	7.63%	7.25%	7.53%	8%台後半
経費率	62.3%	64.6%	68.0%	60%程度
EPS	68.51円	68.28円	74.55円 (+1.8%)	2014年度比+15%以上
普通株式等Tier1比率*1	12.1%	11.9%	12.5%	9.5%以上

指標	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度目標
ROE	6.45%	3.85%	5.63%	7~8%
経費率	71.0%	70.2%	68.7%	2017年度実績を下回る
普通株式等Tier1比率*2	11.4%	11.7%	11.9%	11%程度

\*1 2019年3月に適用される規制に基づく試算値。有価証券含み益込み \*2 パーセル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。有価証券含み益込み



# 新中期経営計画の概要 2021-2023年度

## 新中期経営計画の基本方針

3年後のめざす姿 **金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー**  
社会が大きく変化中、全てのステークホルダーが次に(前に)進むための「チカラ」に

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

戦略の3本柱

I 企業変革～会社のありようを変える～

1. デジタルトランスフォーメーション(DX)
2. 環境・社会課題解決への貢献
3. カルチャー改革(スピード・挑戦する文化)

II 成長戦略～収益力の強化～

1. ウェルスマネジメント
2. 経営課題解決型アプローチ
3. アジアビジネス
4. GCIB & Global Markets
5. グローバルAM/IS

III 構造改革～強靱性の確保～

1. 経費・RWAコントロール
2. 基盤・プラットフォーム改革
3. 事業ポートフォリオ見直し

「世界が進むチカラになる。」というパーパス(存在意義)のもと、社会やお客さまが前に進むために、MUFGが次の3年間で「どのようなチカラになるか」をまとめたものが、2021年度からの新中期経営計画です。社会の変化を正しく読み解いた上で、今後飛躍するための「挑戦と変革の3年間」と位置付けています。環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、3年後に「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」となる

ことをめざします。めざす姿を実現するための戦略の3本柱は、I 会社のありようを変える「企業変革」、II 収益力を強化する「成長戦略」、III 強靱性を高める「構造改革」です。財務面では、ROE7.5%の達成を最大のコミットメントとし、安定的に1兆円以上の親会社株主純利益を稼ぐ金融グループをめざします。

## 主要戦略(戦略の3本柱)

	主要戦略	概要
企業変革	① デジタルトランスフォーメーション P53-54、P67-68	<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆるお客さまに対するデジタルサービス接点の強化、商品・サービスのデジタル化を推進</li> <li>デジタルを活用した業務量削減</li> </ul>
	② 環境・社会課題解決への貢献 P25-28、P75-86	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境・社会課題解決と経営戦略の一体化をより一層強化するため、優先10課題を起点にした事業戦略、リスク管理、社会貢献施策を展開</li> </ul>
	③ カルチャー改革 P69-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>パーパス(存在意義) 起点での行動を促し、自由闊達な企業風土を醸成することで、戦略のスピードアップや社員の自律的な挑戦を促進</li> </ul>
成長戦略	① ウェルスマネジメント P56	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合的な資産運用を支援するためのインフラ整備や人材投入、法人オーナーへのソリューション提供を通じてビジネスを強化</li> </ul>
	② 経営課題解決型アプローチ P58	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系大企業のお客さまの経営課題に向き合い、リスクテイク力を強化し、グループ一体で課題解決に取り組む</li> </ul>
	③ アジアビジネス P62	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結子会社のクルンシィ(アユタヤ銀行)、バンクダナモンを中心にアジアを面で捉え、成長を取り込みつつ、デジタル化を推進</li> </ul>
	④ GCIB&Global Markets P60	<ul style="list-style-type: none"> <li>機関投資家へのリバランスを含むポートフォリオの最適化を推進。GCIB・市場事業本部の一体運営を通じ、資産回転・クロスセルを強化</li> </ul>
	⑤ グローバルAM/IS P64	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界成長が望める海外資産運用・管理領域において、当社の強みを活かした受託ビジネスを推進</li> </ul>
構造改革	① 経費・RWAコントロール P37-38	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長に必要な投資は行いつつ、ベース経費の削減を徹底</li> <li>低採算案件から高採算案件へのシフトによりRWAをコントロール</li> </ul>
	② 基盤・プラットフォーム改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルシフトに必要な投資を効率的・効果的に実施</li> <li>改革に必要な手続・ルールの簡素化、意思決定プロセスの見直し</li> </ul>
	③ 事業ポートフォリオ見直し P39、P62、P66	<ul style="list-style-type: none"> <li>低採算事業への資源配分を見直し</li> <li>他社との連携等、新規事業への取り組みを強化</li> </ul>

新中期経営計画の概要

財務戦略

新中期経営計画における最大のコミットメントは2023年度のROE目標7.5%の達成です。利益、経費、RWAを目標達成に向けた3つのドライバーとして位置付けています。

利益については、国内収益基盤の強化やグローバル事業の強靱化を進め、営業純益1.4兆円、親会社株主純利益で安定的に1兆円以上を稼ぐ金融グループとなることをめざします。経費は、業績連動分を除き2020年度対比

で削減、RWAはアセットの入れ替えによる収益性の改善により2020年度末水準を維持するなど、経費・RWAコントロールへの取り組みを一層強化します。

また、規制最終化ベース・有価証券含み益除きの普通株式等Tier1比率のターゲットを9.5%から10.0%とし、十分な資本水準を維持した上で、成長と株主還元のバランスを取った運営を行います。

ROE目標・資本運営のターゲット

	2020年度実績	2023年度目標	中長期目標
ROE	5.63%	7.5%	9%-10%
普通株式等Tier1比率 (規制最終化ベース*1)	9.7%	9.5%-10.0%	

ROE目標達成に向けての3つのドライバー

利益	経費*2	RWA
営業純益：1.4兆円 親会社株主純利益：1兆円以上	2020年度対比で削減 (業績連動経費を除く)	2020年度末水準を維持 (アセットの入替による収益性の改善)

経費コントロール・RWAコントロールについてはCFOメッセージP37-38をご参照ください。

\*1 パーゼルの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。その他有価証券評価差額金を除く

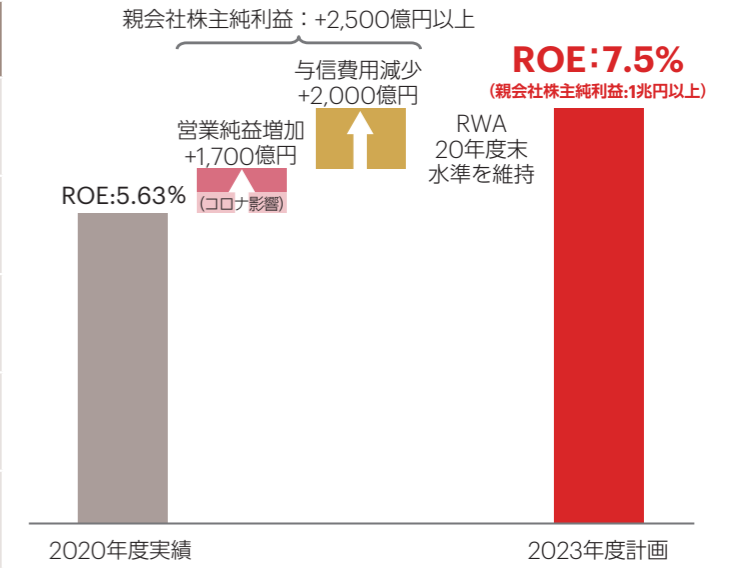
\*2 中長期の経費率目標(60%程度)は不変

ROE目標達成に向けてのロードマップ

RWAをコントロールしつつ、営業純益の増加と与信費用の減少を通じて、親会社株主純利益を安定的に1兆円

以上とすることにより、ROE目標の達成をめざしていきます。

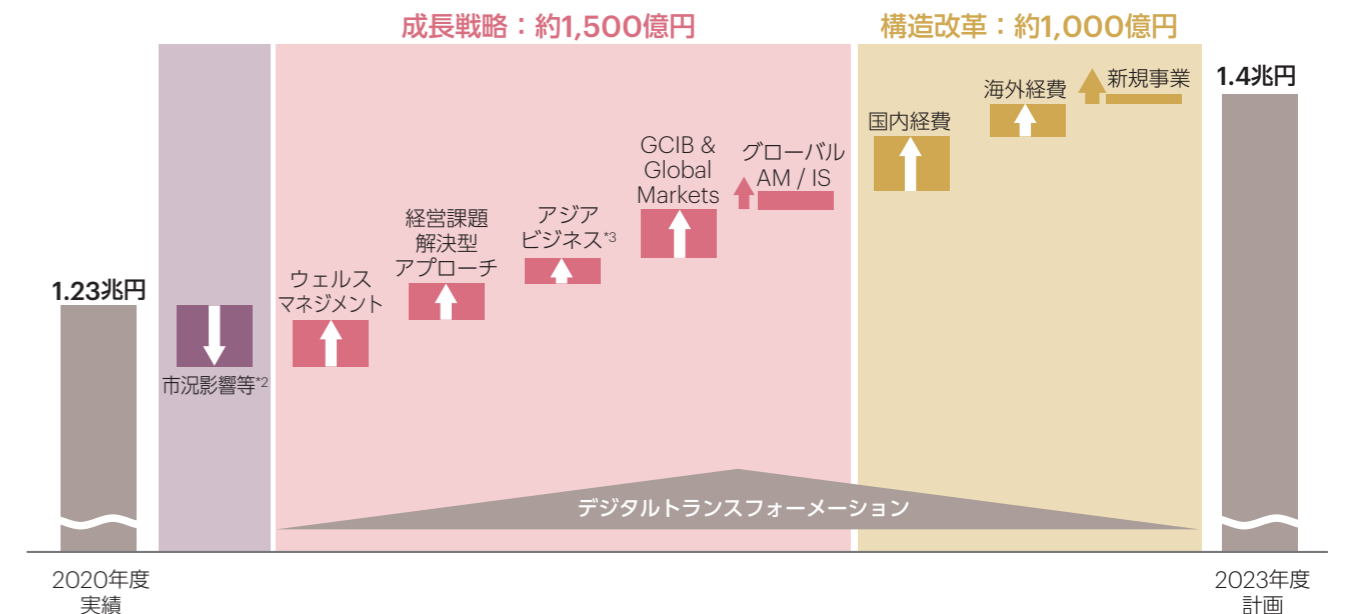
	2023年度計画	2020年度比
ROE	7.5%	+1.9%
営業純益	1.4兆円	+1,700億円
与信費用	▲0.3兆円	+2,000億円
親会社株主純利益	1兆円以上	+2,500億円以上
RWA	2020年度末水準を維持 (アセットの入替による収益性の改善)	



営業純益の計画<sup>1)</sup>

市況影響等によるマイナス要因はあるものの、成長戦略で約1,500億円、経費削減等の構造改革で約1,000

億円の営業純益増加により、2023年度の営業純益計画1.4兆円の達成をめざします。



\*1 管理計数。現地通貨ベース \*2 CVA、アジアの政策金利引き下げ影響等 \*3 2021年度対比の計画。2021年度の減益見込額は市況影響等を含む

# CFOメッセージ



## 新中期経営計画の「挑戦と変革」を支える財務・資本運営を実践していきます

執行役専務  
グループCFO

米花 哲也

### 業績の振り返り

#### 2020年度の業績

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大という過去に経験のない事業環境の中での難しい運営となりましたが、本業の利益を表す業務純益は、コロナ禍による減益影響があったものの、貸出金の利ざや改善や海外証券ビジネスでの増益、機動的なトレジャリー運営、海外子会社の通期連結化に加え、国内外での経費削減によって、前年度比639億円増益の1兆2,484億円となりました。業務純益の増益は2年連続になります。

一方、コロナ禍の影響を受けた企業の業績悪化や、海外子会社における新会計基準導入の影響により与信関係費用が増加し、親会社株主純利益は7,770億円に留まりました。

#### 2020年度連結損益実績

(億円)	2019年度	2020年度	増減
1 業務粗利益	39,863	<b>39,979</b>	116
2 営業費	28,018	<b>27,494</b>	(523)
<b>3 業務純益</b>	11,844	<b>12,484</b>	639
4 経費率	70.2%	<b>68.7%</b>	(1.5%)
5 与信関係費用総額	(2,229)	<b>(5,155)</b>	(2,925)
<b>6 経常利益</b>	12,357	<b>10,536</b>	(1,821)
7 親会社株主純利益	5,281	<b>7,770</b>	2,488
8 1株当たり配当(円)	25.0	<b>25.0</b>	-
<b>9 普通株式等Tier1比率<sup>*1</sup></b>	11.7%	<b>11.9%</b>	0.2%

<sup>\*1</sup> 規制最終化ベース。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を反映させた試算値

#### 前中期経営計画の振り返り

2018年度にスタートした前中期経営計画(以下、前中計)で掲げた3つの財務目標のうちROEと経費率は、遺憾ながら目標未達に終わりました。

前中計では、粗利益を業務純益成長のドライバーとし、粗利益を増加させるために経費とリスクアセット(RWA)を投入する計画としていました。しかしながら、低金利の継続をはじめ厳しい事業環境のなか、途中で軌道修正し、粗利益の高い成長に依拠することなく、経費の抑制に努めるとともに、RWAをコントロールしながら収益を極大化する取り組みを進めました。

この結果、経費は2020年度に9年ぶりに減少に転じました。これまで進めてきた業務量削減や店舗削減等の構造改革が順調に進んでおり、その効果が少しずつ数字に現れてきています。また、RWAのコントロールも、低採算アセットから高採算アセットに入れ替えることでRWAを増加させることなく収益を拡大することができ、この動きは事業本部の自律的な活動として定着してきました。新中期経営計画(以下、新中計)においても、こうした資源コントロールに関する取り組みを継続し強化するこ

とで収益力を高め、ROEの改善をめざしていきます。

最後に、資本運営に関しての振り返りです。前中計の3年間に、将来の成長に向けて、インドネシアのバンクダナモン、豪州本拠のアセットマネジメント(以下、AM)会社FSI(First Sentier Investors)、東南アジアのスーパーアプリ事業者Grabへの出資(3社合計約1兆円)を行いました。これらにより、ASEANの商業銀行プラットフォームが完成し、海外AM事業の強化、デジタルを活用した新しい金融ビジネスへの展開など、将来の成長に向けた基盤整備が進みました。他方、資本の解放に向けて既存出資の見直しを行い、Standard Life Aberdeen、大新金融集団、AMP Capitalの出資持分(3社合計約1,000億円)を売却するとともに、政策保有株式を約7,500億円(時価ベース)売却しました。また、3年間で約1兆1,300億円(配当約9,300億円、自己株式取得2,000億円)の株主還元を行い、総還元率は約52%となりました。今後も、株主価値の向上をめざし、「成長のための投資」と「株主還元の一層の充実」とのバランスを取った資本運営を行っていきます。

### 経営計画・財務運営

#### 新中期経営計画財務目標

新中計における最大のコミットメントはROEの改善です。2023年度に7.5%の達成をめざします。資本コストを勘案すると決して十分な水準ではありませんが、将来のさらなる成長に向けたステップにしたいと考えています。そして、これを実現するために、「利益」・「経費」・「RWA」を目標達成に向けた3つのドライバーと位置付けた上で、資源コントロールへの取り組みを一層強化し、国内収益基盤の強化やグローバル事業の強靱化を進め、3年後には安定的に1兆円以上の親会社株主純利益を稼ぐ金融グループとなることをめざします。

#### 新中期経営計画財務目標

	2020年度実績	2023年度目標	中長期目標
<b>ROE</b>	5.63%	7.5%	9%-10%
<b>普通株式等Tier1比率(規制最終化ベース<sup>*1</sup>)</b>	9.7%	9.5%-10.0%	

<sup>\*1</sup> 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を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

CFOメッセージ

ROE目標達成のための3つのドライバーは以下の考えに基づくものです。まず、収益環境が厳しい状況の中でROE改善を進めていくためには、資源コントロールが重要だという認識です。RWAはROEの分母にあたる資本に関係しますが、RWAを増やさないことで資本のコントロールが可能になります。これは、RWAをコントロールしながら収益を増加させることができた前中計の実績に基づくものです。経費も同様です。粗利益の成長に大きく依拠することなく、ROEの分子にあたる利益を極大化させるためには、経費をコントロールすることによって強靱な損益構造を構築する必要があります。

そして、ROEの分母である「資本」と関係するRWA、分子である「利益」のマイナス項目となる経費をコントロールした上で重要になるのが収益力の強化です。MUFGの強みや前中計での戦略の進捗を踏まえ、これまで進めてきた戦略や施策を再編成し、収益力の強化を図っていきます。また、事業本部別ROEの計算方法を高度化し、MUFG連結ベースの財務ROEとの関連性を高めるとともに、事業本部ROEを各事業本部のKPIの中心に据え、MUFG全社一体でROE目標の達成に向けて取り組んでいきます。

成長戦略～収益力の強化

新中計は、前中計から進めてきた「再創造イニシアティブ」の後半の3年間にあたります。新中計の成長戦略の検討にあたって、今後のマーケット成長、MUFGの競争優位性、これまで進めてきた戦略の妥当性等を改めて検証した上で、将来の成長のために前中計の戦略をまとめ直し、国内における「ウェルスマネジメント」と「経営課題解決型アプローチ」、海外における「アジアビジネス」、「GCIB & Global Markets」、「グローバルAM/IS」の5つを成長戦略とし、収益力の強化を図っていきます。

主要戦略についてはP32をご覧ください。

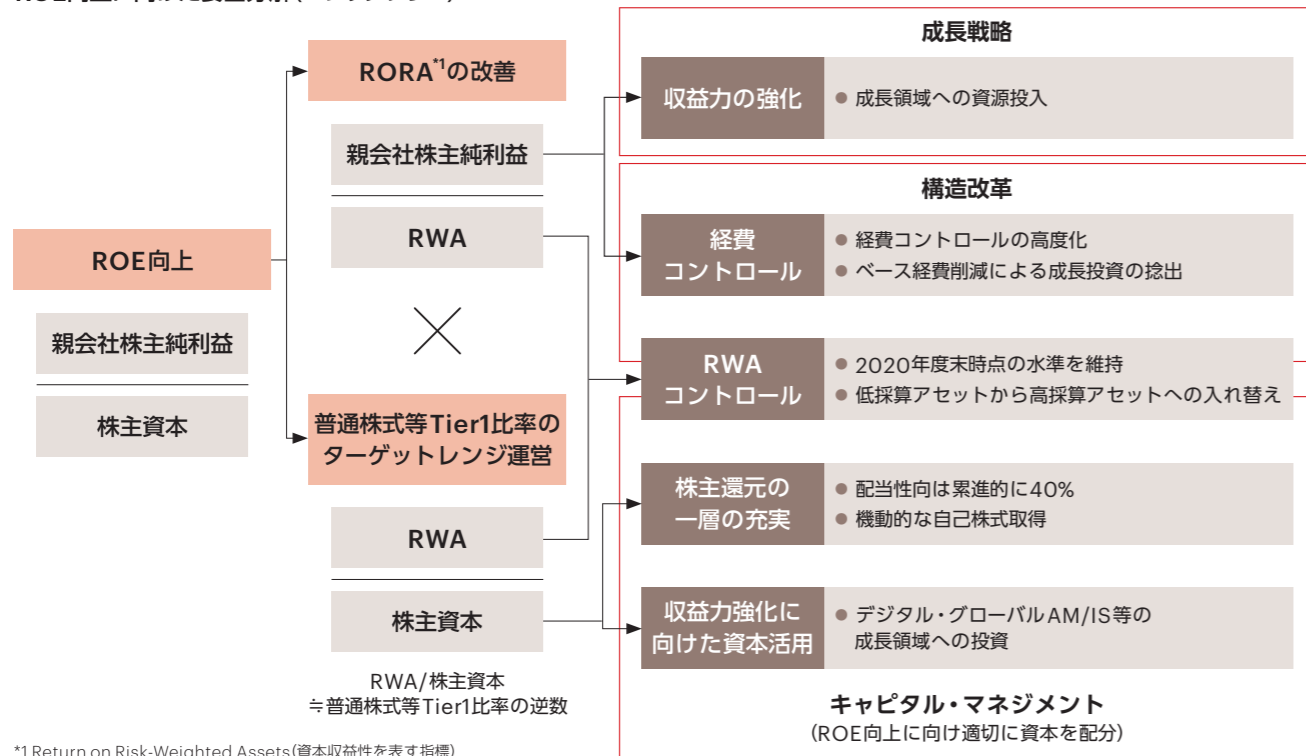
\*1 Investor Services(資産管理)

構造改革～経費コントロール

今後3年間で、業績連動経費を除き、経費総額を削減していきます。

新中計では、より規律をもった経費コントロールを行うために、経費を成長のための経費、業績連動経費と、これら以外のベース経費の3つに分類し、PDCAを回していきます。具体的には、右ページの図の通り、成長のために不可欠な経費投入(成長経費)は、国内外のベース経費

ROE向上に向けた要因分解(ロジックツリー)



\*1 Return on Risk-Weighted Assets(資本収益性を表す指標)

の削減によりその原資を捻出することによって経費総額を削減していきます。そして、成長のための経費は、ウェルスマネジメントとアジアビジネス、グローバルAM/IS領域など成長戦略の一部の領域に限定することで規律を保ち、その上で、成長経費であってもビジネスの進捗状況に応じて資源投入を適宜見直すなど、グローバルベースで規律をもった経費コントロールに取り組んでいきます。

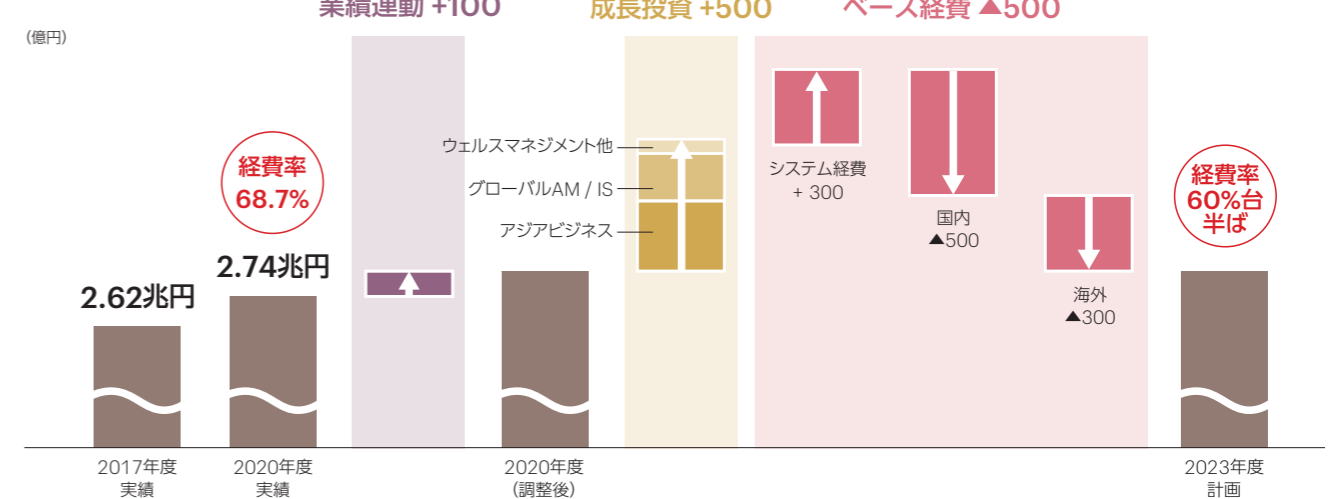
前中計においては経費率を財務目標の一つとして掲げましたが、新中計では、上記のように経費の額に拘った運営を進めていきたいと考えています。このような運営により、2023年度の経費率は60%台半ばとなる見込みです。

構造改革～RWAコントロール

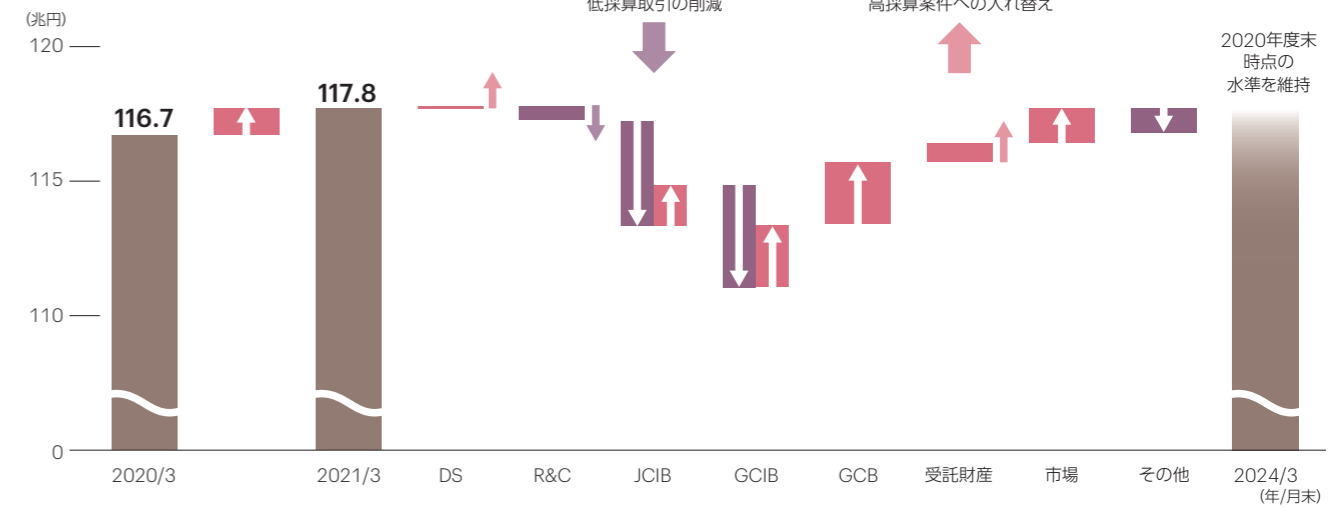
ROE改善に向けて、RWAをコントロールしながらRWA対比の収益(貸出収益と手数料収益)の極大化をめざしていきます。この取り組みによって、ROEの分母にあたる資本をコントロールしながら、ROEの分子にあたる収益の拡大を図ることが可能になります。

新中計においては、これまでの実績に裏付けされた取り組みをさらに強化し、各事業本部でROEを一層意識した運営を行い、国内外の貸出資産に関しては、低採算アセットから高採算アセットへの入れ替えを進め、3年間でRWAの水準を維持した上で、収益の拡大を図っていきます。

経費コントロール



RWAコントロール



CFOメッセージ

事業ポートフォリオ

これまでMUFGは事業をポートフォリオとして捉え、リスク・リターンの異なる事業を組み合わせることで収益を安定化させ、健全性の維持とROEの向上を同時に実現することを企図してきました。前中計期間においては、この方針に沿って、バンクダナモンとFSIへの出資を行い、他のメガバンクにはない「MUFGならではの」事業ポートフォリオを拡大させ、収益源を多様化することができました。2020年度に、米国で好調だった投資銀行ビジネスの収益を、モルガン・スタンレーへの出資を通じて取り込むことができたのも、この事業ポートフォリオの多様化による成果だと考えています。

詳細は、P19-20をご覧ください。

新中計期間は、これまでに構築してきた事業ポートフォリオを、より収益性の高い強靱なものにしていく3年間だ

と考えています。戦略出資は、持続的成長・企業価値向上のための重要な手段として、デジタルやグローバルAM/ISといった成長領域を対象に今後も検討していきますが、前中計期間中に実施したような大型の投資は想定しておらず、むしろ今はこれまでに構築してきた事業ポートフォリオの既存投資からのリターン取り込みに注力するフェーズだと考えています。また、これまで進めてきた既存の戦略出資の見直しや海外ネットワークの最適化、米州と欧州の事業改革も引き続き検討していきます。

新中計で掲げた成長戦略と構造改革を実行し、国内収益基盤の強化とグローバル事業の強靱化を進めることで、事業ポートフォリオを構成する各事業の収益性を改善し、新中計の最大のコミットメントであるMUFG全体のROE向上をめざしていきます。

資本運営

基本方針

新中計においては、ROE目標の達成に向けて資本運営が重要な鍵になると認識しています。

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

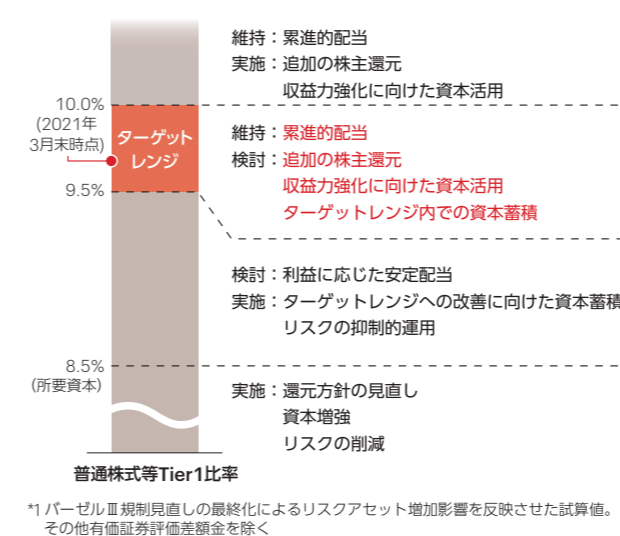
資本の三角形



\*1 減損等勘案前の親会社株主純利益の累計額 \*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。その他有価証券評価差額金を除く

下図の通り、2021年3月末の比率は9.7%で、このレンジの中央値にあります。資本水準がターゲットレンジにある場合においては、累進的な配当を維持した上で、自己株式取得などの追加的な株主還元、収益力強化に向けた資本活用、レンジ内での資本蓄積を、状況に応じて検討していきます。また、ターゲットレンジ上限の10%を超える場合には、自己株式取得などの追加の株主還元や収益力強化のための資本活用を実施していきます。

普通株式等Tier1比率ターゲット運営のイメージ (規制最終化・有価証券含み益除きベース<sup>\*)</sup>)



株主還元の一層の充実

「株主還元の一層の充実」は、MUFGの重要な経営課題です。

株主還元に関しては、①配当を基本とし、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加に努め、2023年度までに配当性向は40%への累進的な引き上げをめざすとともに、②自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会、株価を含む市場環境を考慮しながら機動的に実施し、③発行済株式総数の5%程度を超える自己株式は消却することを基本方針としています。

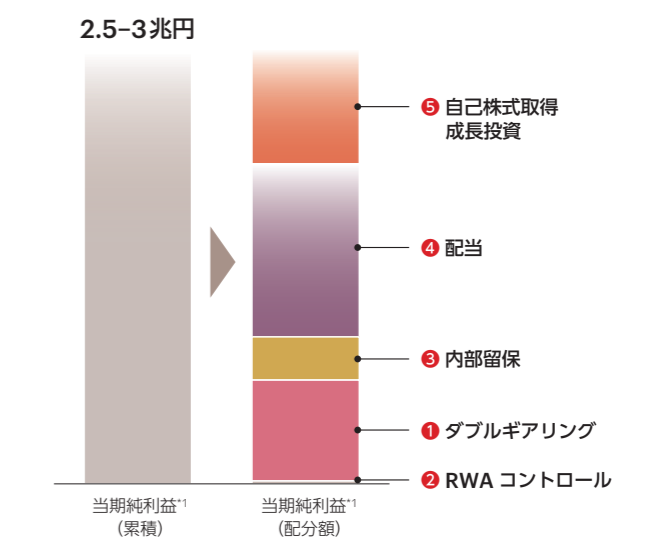
新中計の3年間における資本配分のイメージは右図の通りで、期間中に生じる親会社株主純利益を、MUFGの企業価値向上、株主価値の向上のために、適切に配分していきます。

配当に関しては、2023年度のターゲットである親会社株主純利益1兆円以上を前提に配当性向40%を実現

するために、2023年度に向けて累進的な引き上げをめざしていきます。2021年度の配当は、このような観点から、2020年度から2円増配となる年間27円の予想としました。

また、普通株式等Tier1比率のターゲットレンジを9.5~10.0%とする資本運営を行うなか、RWAの増加を想定しないこと、そして、モルガン・スタンレーの危機対応出資の特例解除に伴う資本控除が2022年度に終了することから、新中計期間中の3年間には、相応の資本の余裕が生じることが見込まれます。この余剰資本は、成長のための戦略出資や自己株式取得などの追加の株主還元配分することを想定していますが、PBR(株価純資産倍率)が0.5倍を下回っている現在の低い株価水準を勘案すると、資本効率改善のために、自己株式取得が重要な選択肢になると考えています。

新中計期間中の資本配分イメージ



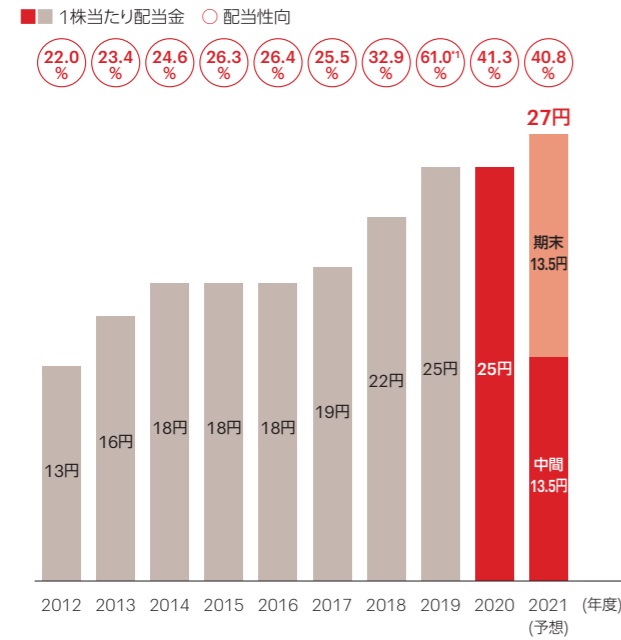
- ① モルガン・スタンレー出資の特例解除に伴う資本控除影響(2022年度で終了)
- ② 2020年度末水準を維持(アセットの入替による収益性の改善)
- ③ 経営環境の見直しに応じ、ターゲットレンジ内で利益蓄積

- ④ 配当は累進的に引き上げ。配当性向目標は40%
- ⑤ 余剰資本を追加の株主還元・成長投資に活用

\*1 親会社株主純利益

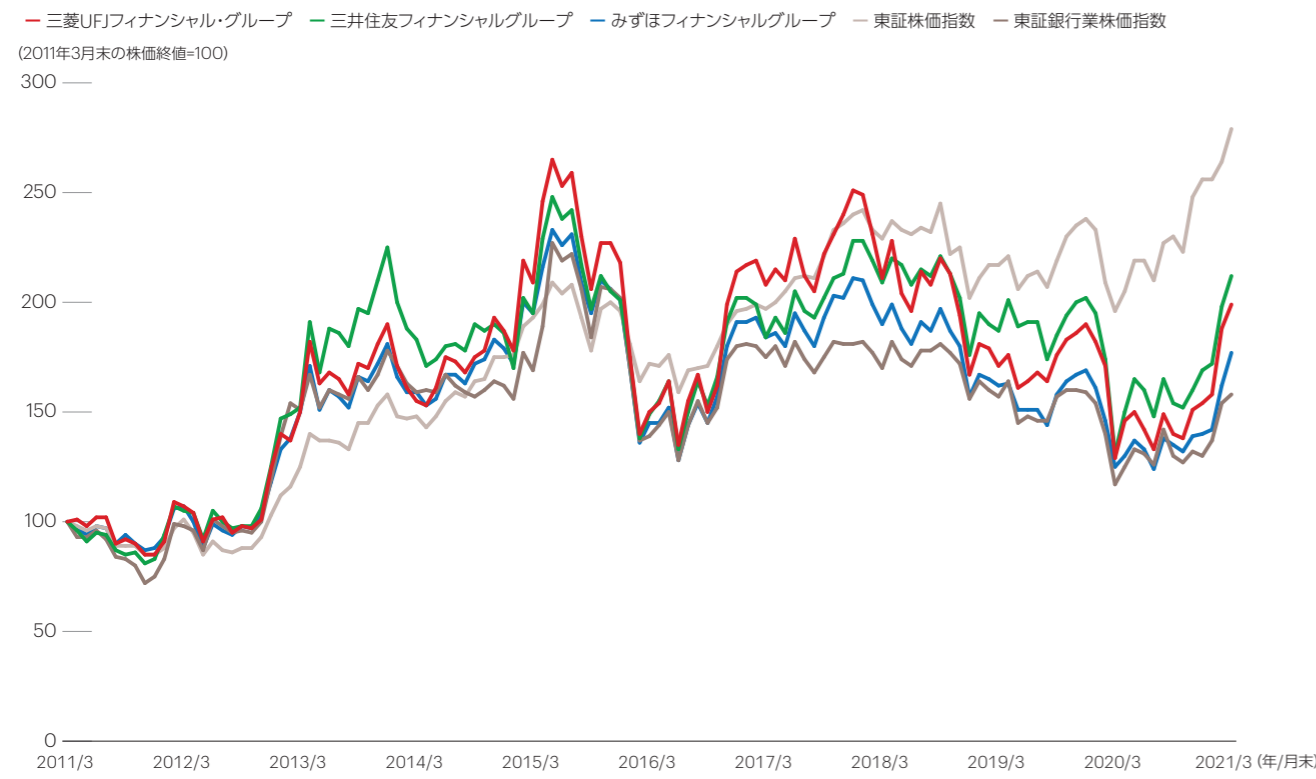
CFOメッセージ

1株当たり配当の実績・予想



\*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%

TSR (株主総利回り) 推移<sup>\*1\*2</sup>



(出所) Bloomberg  
\*1 各社配当は毎年3月末翌営業日に年間配当額を再投資 \*2 東証株価指数および東証銀行業株価指数は配当込み指数

株価と株主価値の向上

「株主価値の向上」は、株主還元の一層の充実と同じく、MUFGの重要な経営課題です。前述のPBRが低水準にあるのはROEが資本コストを下回っていることが大きく影響しており、足元の株価が非常に低い水準にある要因の一つは、この低いROEによるものと認識しています。この市場の評価を正面から受け止め、改善に向けて取り組んでいきます。

株主価値に関して一般的な評価指標であるトータル・シェアホルダー・リターン(TSR)を振り返ると、MUFGの過去10年間のTSRは市場平均(東証株価指数)を下回り、かつ競合他社を凌駕するには至っていません。今後もTSRを株主価値向上のための重要な指標として常に意識し、資本市場から持続的に高い評価を獲得できるように取り組んでいきます。新中計の3年間においては、ベースとなるROE改善と、配当や自己株式取得による株主還元を一層充実することによって、株主価値の向上に努めていきます。

政策保有株式の削減

MUFGでは、政策保有株式の残高削減を基本方針としています。この方針に基づき、2015年度から2020年度までの6年間で8,700億円(取得原価ベース)の売却を進め、8,000億円の削減目標を達成しました。新中計の3年間には、3,000億円以上の削減をめざしていきます。

政策保有株式の削減は、株価変動に伴う財務リスクの抑制に加え、資本を解放する効果が大きく資本運営上も重要です。引き続き、取引先企業との十分な対話を進め、残高削減に取り組んでいきます。

環境・社会課題への取り組み

財務・資本運営においても環境・社会課題への取り組みを進めています。

2020年度には、6月に本邦発行体初となる新型コロナウイルス感染症対応関連の資金使途を含むサステナビリティボンドを発行し、9月に新型コロナウイルス感染症への対応を含む個人向けのサステナビリティボンドを

世界で初めて発行しました。また、9月の米ドル建て社債発行に際して、マイノリティに関して特徴を持つ金融機関(D&I Firms)を引受証券会社の一角として招聘するなど、財務戦略の面からも持続可能な環境・社会の実現に資するプロジェクトに対する支援や、社会における多様性の理解・浸透に向けた取り組みを進めています。

税務コンプライアンスと税務戦略

適正な納税は企業としての重要な社会的責任の一つです。MUFGは国内および事業を展開する各国・地域で適用される法令を遵守し、公平・適正な納税義務の履行に努めます。

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向上に努めています。そして、

こうした取り組みを通じて、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、通常の事業活動で利用可能な優遇税制の活用や、二重課税の防止により、税金費用の適正化に努めています。

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

他のメガバンクにはない「MUFGならではの」事業ポートフォリオを有するMUFGの戦略をご理解いただくためには、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに、戦略や事業内容を正確かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。

2020年度は、コロナ禍のなか、Webを活用しながら、経営陣による国内外投資家との個別ミーティングやスモールミーティングを実施し、6事業本部長とCDTO(Chief Digital Transformation Officer)によるInvestors Dayを開催しました。

株主・投資家や格付機関等の皆さまとの対話は、私どもにとって学びや気づきを得る大変貴重な機会であり、

引き続き、IR活動やSR活動(議決権行使責任者との対話)に注力していきます。皆さまからいただいたご意見は、取締役会等で共有し業務運営や資本政策等の参考にさせていただきますので、今後ともMUFGへの忌憚のないご意見等を頂戴できればと存じます。

「挑戦と変革の3年間」と位置付けている新中計においては、持続的成長・企業価値向上に向け、財務・資本運営においても「挑戦と変革」を実践していきます。ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を、引き続きお願い申し上げます。

# 2020年度決算の概要

## 連結損益サマリー

### 業務純益

業務粗利益は、新型コロナウイルス感染症拡大による減収影響があったものの、コロナ禍での営業活動定着や、海外子会社の連結化による増収もあり、前年度比で116億円増加しました。

営業費は、海外子会社の連結化による増加影響もありましたが、国内外において抑制的な運営を継続した結果、同523億円減少しました。

以上の結果、業務純益は同639億円増加(5%増加)しました。

### 経常利益

与信関係費用総額は、新型コロナウイルス感染症拡大による世界的な信用リスクの増加や、海外子会社における新会計基準導入の影響もあり、同2,925億円増加しました。

株式等関係損益は、株式相場の上昇により、同989億円増加しました。

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を主因に、同445億円増加しました。

以上の結果、経常利益は同1,821億円減少しました。

### 連結損益 (億円)

	2019年度	2020年度	増減
1 業務粗利益	39,863	39,979	116
2 営業費	28,018	27,494	(523)
3 業務純益	11,844	12,484	639
4 与信関係費用総額( )は費用	(2,229)	(5,155)	(2,925)
5 株式等関係損益	313	1,302	989
6 持分法による投資損益	2,772	3,217	445
7 その他の臨時損益	(342)	(1,313)	(970)
8 経常利益	12,357	10,536	(1,821)
9 特別損益	(4,063)	(115)	3,947
10 法人税等合計	(2,208)	(1,850)	358
11 親会社株主純利益	5,281	7,770	2,488

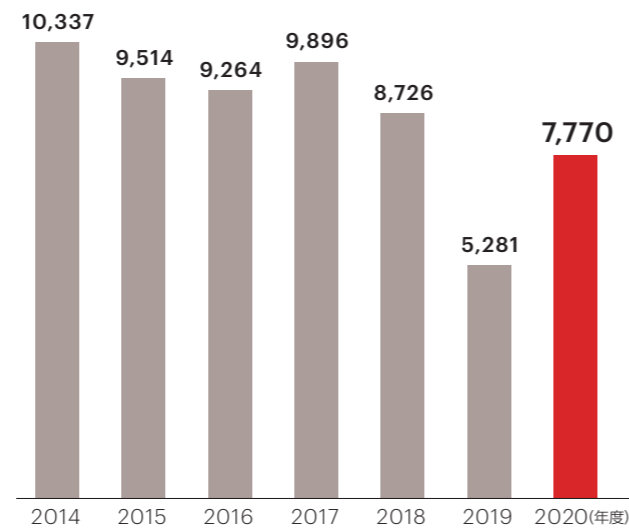
### 親会社株主純利益

特別損益は、前年度に計上した出資先ののれん一括償却に伴う特別損失の剥落により、同3,947億円改善し、115億円の損失計上となりました。

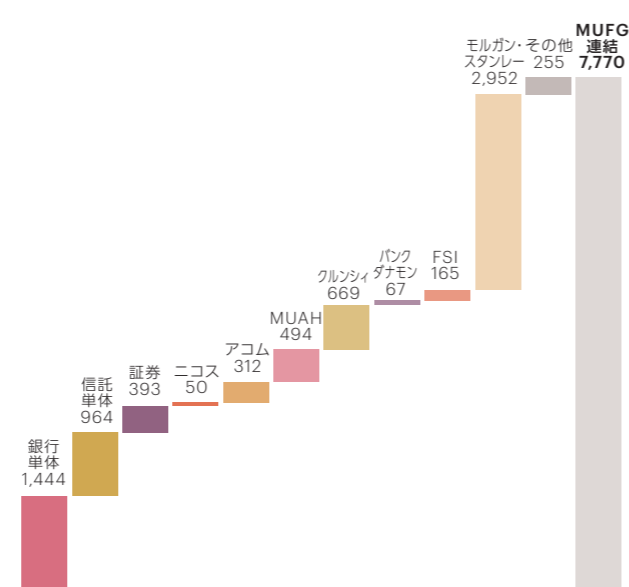
税金費用は、同358億円減少しました。

以上の結果、親会社株主純利益は同2,488億円増加し、7,770億円となりました。

### 親会社株主純利益の推移 (億円)



### 親会社株主純利益内訳<sup>\*1</sup> (億円)



\*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

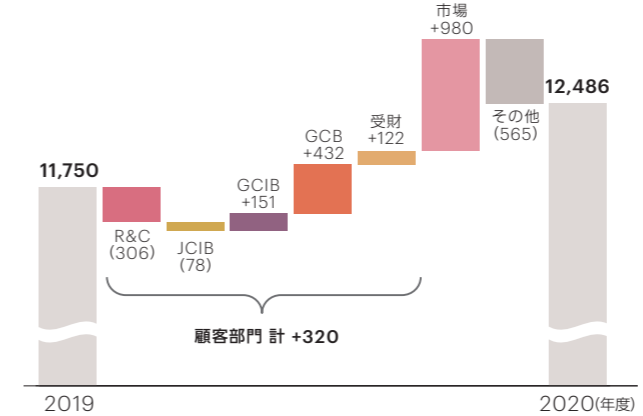
### 事業本部別の業績

事業本部別の営業純益<sup>\*\*</sup>は、R&C・JCIBでは新型コロナウイルス感染症拡大に伴う業量の減少や、米国金利低下等による影響により減少しましたが、その他の顧客関連の3事業本部では増加した結果、顧客部門合計では前年度に引き続き増益(+320億円)を維持しています。また、市場は機動的なポートフォリオ運営によるトレジャリー収益の増加を主因に大幅な増益となり、営業純益合計でも前年度に続き増益となりました。

☞ 事業本部別の概況についてはP51-52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 (億円)



### 新型コロナウイルス感染症拡大による財務影響 (2020年度)<sup>\*1</sup> (億円)

	MUFG連結	期初想定	実績	差分	主な変動要因
1 業務純益		(3,000)	(1,000)	+2,000	● 外貨預金残高・海外証券ビジネス上振れ ● コロナ禍での営業活動定着による内外為・資産運用・不動産等の手数料案件獲得 ● 経費削減への取り組み加速
2 与信関係費用総額		(2,000)	(2,500)	(500)	● CECL <sup>2</sup> 引当金の積み増し ● 先行き不透明な経済環境を踏まえ、引当金を計上
3 経常利益		(6,000)	(4,300)	+1,700	● 上記に加え、株式関係損益や持分法損益の上振れ
4 親会社株主純利益		(4,200)	(3,000)	+1,200	

\*1 新型コロナウイルス感染症の拡大が生じなかった場合に想定していた税金等調整前当期純利益との比較において主な項目への影響額(概数)を算出。コロナ禍における環境変化対応等による打ち返し効果を含む。親会社株主純利益は税率30%で概算

\*2 Current Expected Credit Losses: 米国財務会計基準審議会会計基準更新書(ASU)第2016-13号に基づく予想信用損失

2020年度決算の概要

連結貸借対照表サマリー

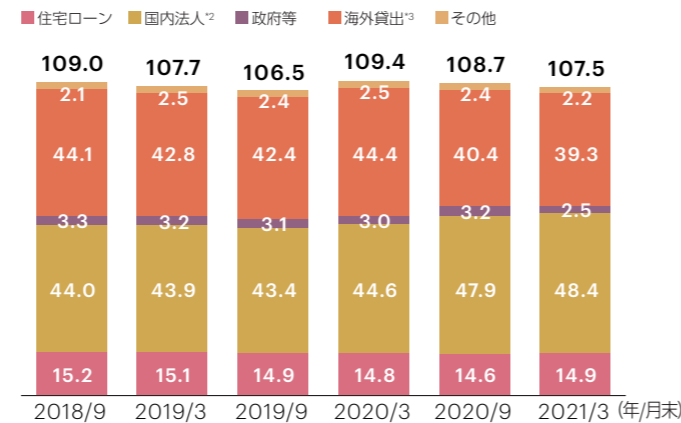
貸出金・預金

貸出金残高は、2020年3月末比微減の107.5兆円となりました。預金残高は、国内個人預金が5.5兆円、国内法人預金が13.1兆円、海外店等が5.1兆円それぞれ増加し、全体では211.5兆円となりました。

うち外貨は、為替の影響を除くと海外貸出は同5.9兆円の減少、海外預金は同4.2兆円の増加となり、預貸ギャップは縮小しています。

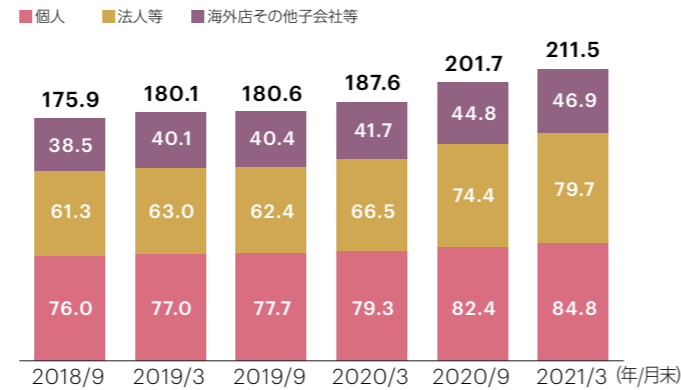
なお、貸出金のうちリスク管理債権は国内外いずれも前年度末比増加していますが、リスク管理債権比率は引き続き1%程度の低位で推移しています。

貸出金(末残)<sup>\*1</sup>(兆円)



\*1 2行合算+信託勘定  
\*2 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む  
\*3 海外支店+MUJAH+KS+BDI+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(末残)(兆円)



有価証券

その他有価証券の残高は、国内債券のポジションが13.0兆円増加したことなどにより、同11.7兆円増加しました。

評価損益は、外国債券は同6,351億円の減少となりましたが、国内株式は株式相場の上昇を背景に、同1.2兆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4兆円弱の評価益を確保しています。

2021年3月末現在、国内債券で1,225億円、外国債券で1,030億円の評価益を確保していますが、金利上昇時の評価損益の悪化に備えたヘッジを一定程度行いつつ、債券以外にも株式やその他のアセットクラスを組み合わせ、全体アロケーションを重視した機動的なトレジャリー運営を行っています。

その他有価証券(時価あり)の内訳(億円)

	2021年3月末残高		2021年3月末評価損益	
	2020年3月末比	2020年3月末比	2020年3月末比	2020年3月末比
合計	738,920	117,408	37,499	8,612
国内株式	52,163	10,750	33,505	12,105
国内債券	405,522	130,791	1,225	(488)
うち国債	323,447	117,016	869	(369)
その他	281,233	(24,133)	2,768	(3,003)
うち外国株式	860	65	211	84
うち外国債券	212,366	(32,657)	1,030	(6,351)
その他	68,006	8,458	1,527	3,263

自己資本

自己資本額

普通株式等Tier1資本は、利益蓄積やその他包括利益累計額の増加などにより、2020年3月末比4,053億円の増加となりました。

また、Tier2資本が同305億円増加し、総自己資本は同3,899億円増加の18兆6,695億円となりました。

リスクアセット

信用リスクアセットは増加するも、フロア調整の減少により、リスクアセットは同7,162億円減少しました。

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12.33%、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11.9%となっており、十分な水準を確保しています。

また、レバレッジ比率は5.45%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ません。

自己資本比率(億円)

	2020年3月末	2021年3月末	2020年3月末比
普通株式等Tier1比率	11.90%	12.33%	0.42%
Tier1比率	13.56%	13.96%	0.39%
総自己資本比率	15.87%	16.31%	0.44%
レバレッジ比率	4.42%	5.45%	1.03%
普通株式等Tier1資本	137,083	141,137	4,053
うち利益剰余金	108,557	112,000	3,442
うちその他の包括利益累計額	25,189	29,864	4,675
うち調整項目の額	(23,297)	(27,544)	(4,247)
その他Tier1資本	19,149	18,690	(459)
うち優先出資証券・劣後債務	17,641	17,441	(200)
Tier1資本	156,233	159,827	3,594
Tier2資本	26,562	26,867	305
うち劣後債務	23,036	22,065	(970)
総自己資本(Tier1+Tier2)	182,795	186,695	3,899
リスクアセット	1,151,356	1,144,193	(7,162)
信用リスク	887,917	904,100	16,182
マーケットリスク	31,507	40,668	9,160
オペレーショナルリスク	82,692	79,766	(2,926)
フロア調整 <sup>*1</sup>	149,238	119,658	(29,579)
総エクスポージャー <sup>*2</sup>	3,531,175	2,927,250	(603,924)

\*1 バーゼルIとバーゼルⅢの乖離による調整額  
\*2 2021年3月末の総エクスポージャーは、金融庁告示改正に基づき、日本銀行に対する預け金の額を含まず計算

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ています。

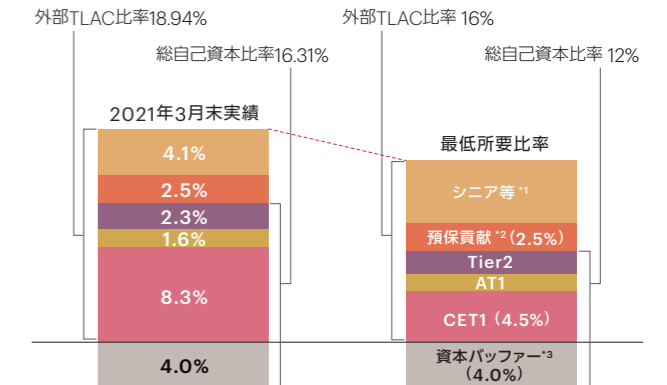
当規制は、G-SIBsの円滑な破綻処理を実現すべく、リスクアセットに対し、自己資本に加えて損失吸収力および資本再構築原資(以下、TLAC適格シニア債務)の確保を求めます。

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。

2020年度はTLAC適格シニア債約5,000億円、永久劣後債と期限付劣後債で約3,000億円、合計で約8,000億円の外部TLAC資本を調達しました。

その結果、右の図のとおり、2021年3月末の外部TLAC比率は、18.94%と規制上の所要水準の16%を上回っています。

外部TLAC比率(リスクアセットベース)



\*1 当該項目はシニア調達のほかに、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。

\*2 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-2022年3月末まで2.5%、以降3.5%を外部TLAC比率に算入可能)

\*3 金融およ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 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追加資本バッファ1.5%が求められている。なお、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は0%



# 11年間の主要財務データ

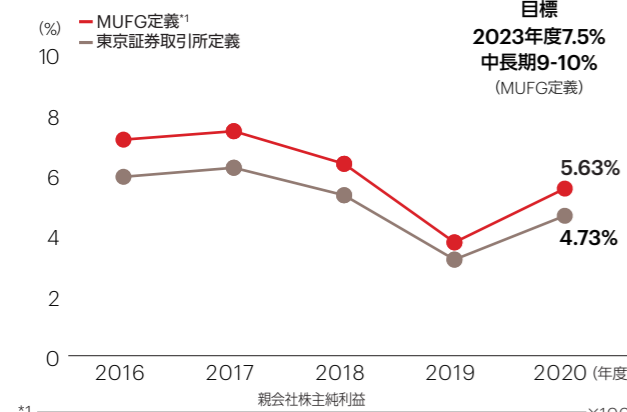
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
為替レート(米ドル/円)	83.15	82.19	94.05	102.92	120.17	112.68	112.19	106.24	110.99	108.83	110.71
<b>連結業績サマリー</b>											
業務粗利益(信託勘定償却前)	35,225	35,020	36,342	37,534	42,290	41,432	40,118	38,542	37,257	39,863	39,979
資金利益	20,200	18,405	18,168	18,786	21,816	21,135	20,244	19,068	19,227	18,929	19,051
信託報酬(除く信託関係費用)	1,004	969	951	1,084	1,114	1,170	1,220	1,225	1,253	1,308	1,404
役務取引等利益	9,794	9,642	10,422	11,603	13,086	13,205	13,284	13,271	13,039	13,412	13,347
特定取引利益	1,037	2,255	2,882	3,620	3,529	3,063	2,900	2,924	2,161	1,614	3,500
その他業務利益	3,189	3,747	3,917	2,440	2,743	2,856	2,467	2,051	1,574	4,597	2,675
うち国債等債券関係損益	2,213	2,703	3,367	1,428	1,151	1,329	568	67	299	4,929	1,190
営業費	20,208	19,945	20,950	22,893	25,841	25,852	25,935	26,214	26,471	28,018	27,494
経費率	57.3%	56.9%	57.6%	60.9%	61.1%	62.3%	64.6%	68.0%	71.0%	70.2%	68.7%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	15,016	15,074	15,392	14,641	16,449	15,579	14,182	12,328	10,785	11,844	12,484
与信関係費用総額( )は費用	(3,541)	(1,934)	(1,156)	118	(1,616)	(2,551)	(1,553)	(461)	(58)	(2,229)	(5,155)
うち銀信単体2行合算	(1,742)	(1,345)	(653)	351	(711)	(1,037)	(479)	795	1,298	126	(2,232)
株式等関係損益	(571)	(886)	(536)	1,445	931	883	1,249	1,331	1,126	313	1,302
株式等売却損益	137	(94)	336	1,575	979	1,136	1,274	1,401	1,259	921	1,383
株式等償却	(709)	(792)	(873)	(129)	(48)	(253)	(25)	(70)	(133)	(608)	(80)
持分法による投資損益	113	3,775	520	1,124	1,596	2,304	2,444	2,428	2,843	2,772	3,217
その他の臨時損益	(3,851)	(1,308)	(777)	(382)	(230)	(820)	(2,714)	(1,003)	(1,217)	(342)	(1,313)
経常利益	6,464	14,719	13,441	16,948	17,130	15,394	13,607	14,624	13,480	12,357	10,536
特別損益	(68)	(238)	96	(1,517)	(982)	(407)	(575)	(530)	(2,027)	(4,063)	(115)
法人税等	1,754	3,764	3,957	4,399	4,677	4,602	3,421	3,134	1,955	2,208	1,850
税金負担率	27.4%	26.0%	29.2%	28.5%	28.9%	30.7%	26.2%	22.2%	17.0%	26.6%	17.7%
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,190)	902	1,053	1,181	1,132	871	346	1,062	770	803	799
親会社株主に帰属する当期純利益	5,830	9,813	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281	7,770
<b>連結貸借対照表サマリー</b>											
資産の部合計	2,062,270	2,188,616	2,344,987	2,581,319	2,861,497	2,983,028	3,032,974	3,069,374	3,111,389	3,365,713	3,594,735
貸出金	799,950	844,926	912,995	1,019,389	1,093,683	1,137,563	1,090,052	1,080,909	1,074,124	1,091,146	1,071,830
有価証券	710,236	782,647	795,268	745,155	735,381	699,938	594,388	592,661	642,624	655,551	771,220
負債の部合計	1,954,126	2,071,858	2,209,790	2,430,190	2,688,622	2,809,161	2,866,390	2,896,423	2,938,772	3,197,156	3,417,572
預金	1,241,443	1,247,892	1,316,970	1,447,602	1,533,574	1,609,650	1,707,302	1,773,123	1,801,712	1,876,235	2,115,212
譲渡性預金	109,610	129,806	148,550	155,481	160,738	115,915	113,415	98,547	94,134	77,875	80,991
純資産の部合計	108,144	116,757	135,196	151,128	172,875	173,867	166,583	172,950	172,616	168,557	177,162
株主資本	91,049	99,095	105,783	113,462	113,286	118,558	123,188	128,808	133,001	134,718	138,160
うち利益剰余金	47,996	56,023	62,679	70,331	78,604	85,875	92,785	100,646	106,406	108,557	112,000
その他の包括利益累計額	(1,560)	834	11,582	17,097	39,892	36,021	29,613	31,438	28,791	25,189	29,864
非支配株主持分	18,582	16,748	17,741	20,481	19,613	19,205	13,777	12,701	10,821	8,648	9,136
<b>財務指標等</b>											
普通株式等Tier1比率	—	—	11.60%	11.18%	11.09%	11.63%	11.76%	12.58%	12.23%	11.90%	12.33%
Tier1比率*1	11.33%	12.15%	12.63%	12.37%	12.58%	13.24%	13.36%	14.32%	13.90%	13.56%	13.96%
総自己資本比率(2010年度および2011年度は自己資本比率)	14.89%	14.72%	16.53%	15.43%	15.62%	16.01%	15.85%	16.56%	16.03%	15.87%	16.31%
1株当たり配当金(DPS)(円)	12.0	12.0	13.0	16.0	18.0	18.0	18.0	19.0	22.0	25.0	25.0
配当性向	30.0%	17.6%	22.0%	23.4%	24.6%	26.3%	26.4%	25.5%	32.9%	61.0%	41.3%
1株当たり純資産(BPS)(円)	604.58	678.25	800.95	893.77	1,092.75	1,121.07	1,137.78	1,217.41	1,252.03	1,245.33	1,308.12
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	39.95	68.09	58.99	68.29	73.22	68.51	68.28	74.55	66.91	40.95	60.50
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	6.89%	11.10%	8.77%	9.05%	8.74%	7.63%	7.25%	7.53%	6.45%	3.85%	5.63%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	6.55%	10.60%	7.96%	8.05%	7.38%	6.18%	6.02%	6.32%	5.41%	3.28%	4.73%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	141.41	141.44	141.55	141.61	140.17	137.88	134.29	131.62	129.22	128.40	128.44
株価(年度末)(円)	384	412	558	567	743.7	521.5	699.7	697.0	550.0	403.0	591.7
時価総額*2(兆円)	5.4	5.8	7.8	8.0	10.4	7.1	9.3	9.1	7.1	5.1	7.6
PBR*2(倍)	0.63	0.60	0.69	0.63	0.68	0.46	0.61	0.57	0.43	0.32	0.45
PER*2(倍)	9.6	6.0	9.4	8.3	10.1	7.6	10.2	9.3	8.2	9.8	9.7

\*1 2010年度および2011年度はパーゼルの値

\*2 年度末の株価に基づく値

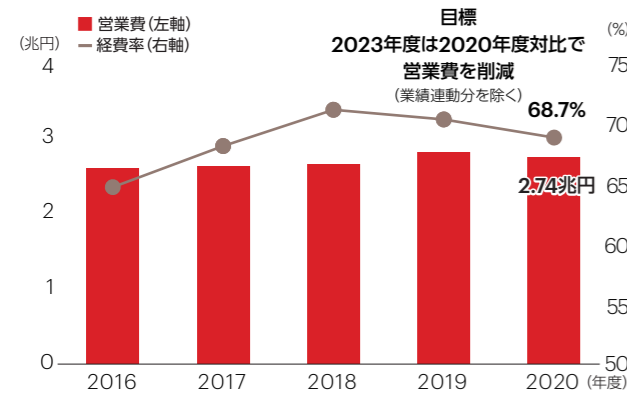
# 財務・非財務ハイライト

## ROE



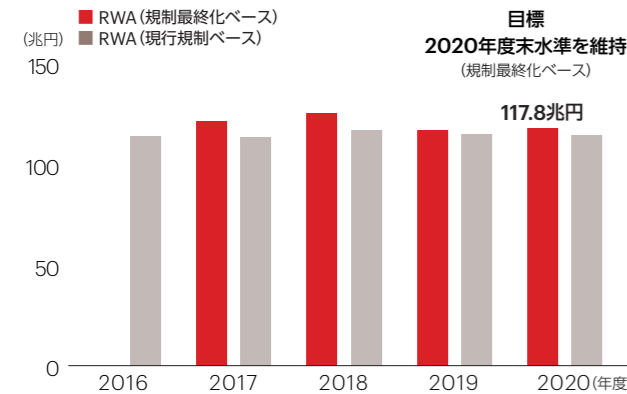
新型コロナウイルス感染症拡大に伴う業量の減少や金利低下による減収影響がありましたが、バンクダナモン、FSIの連結化による増収や、市場関連収益の増加に加え、国内外での経費削減により業務純益は増加しました。与信関係費用総額は増加しましたが、前年度に計上した出資先ののれん一括償却に伴う特別損失の剥落もあり、親会社株主純利益は増加しました。その結果、ROE・EPSいずれも改善しました。

## 経費



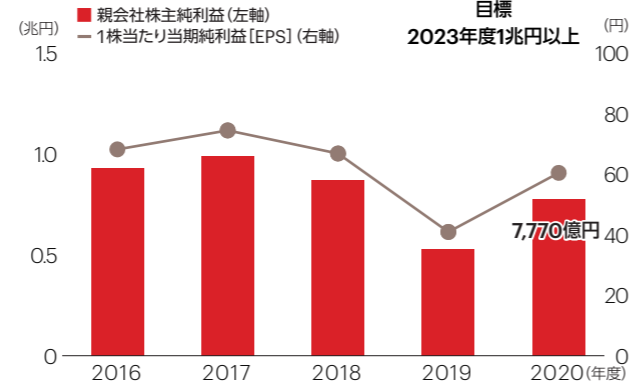
バンクダナモンやFSIの連結化による経費の増加がありましたが、国内外において経費の抑制的な運営を継続した結果、営業費は減少に転じ、経費率も改善しました。

## RWA (リスクアセット)

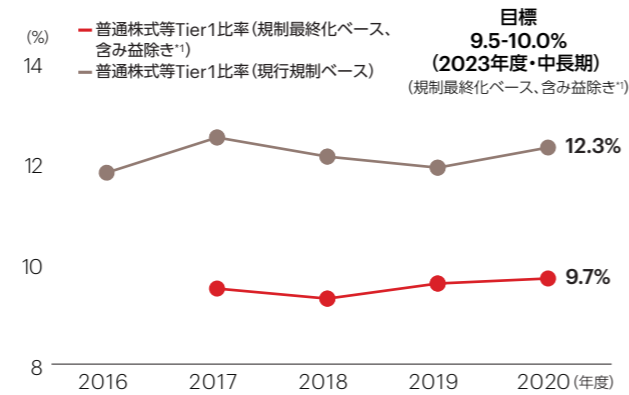


お客さまの資金繰り支援を優先しつつ、規律あるリスクアセットの運営等により、増加を抑制しました。

## 親会社株主純利益



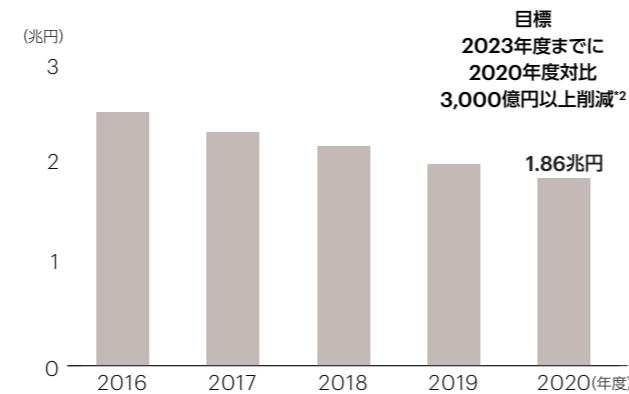
## 普通株式等Tier1比率



<sup>1</sup> パーゼル皿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。その他有価証券評価差額金を除く

分母のRWA(リスクアセット)のコントロールを継続し、普通株式等Tier1比率は十分な水準を維持しています。

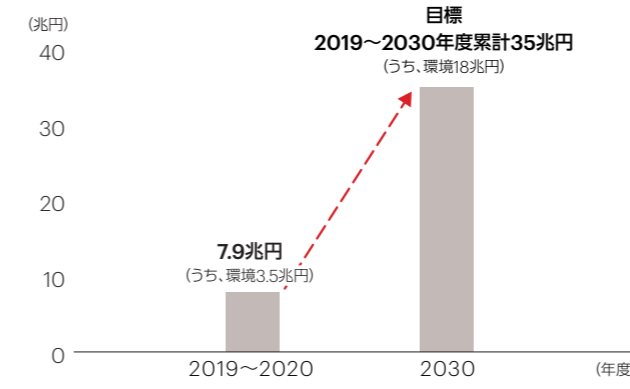
## 政策保有株式残高<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 銀行・信託の単純合算、その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価(連結)  
<sup>2</sup> 売却による削減額

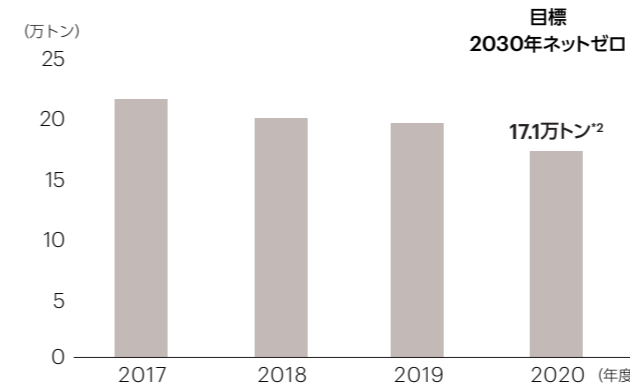
政策投資目的で保有する株式の残高削減を基本方針としています。2020年度は取得原価ベースで1,370億円削減しました。

## サステナブルファイナンス累計実行額



2021年4月にサステナブルファイナンス目標を20兆円から35兆円へ上方修正しました。2019年度からの累計実行額は7.9兆円と順調に増加しています。

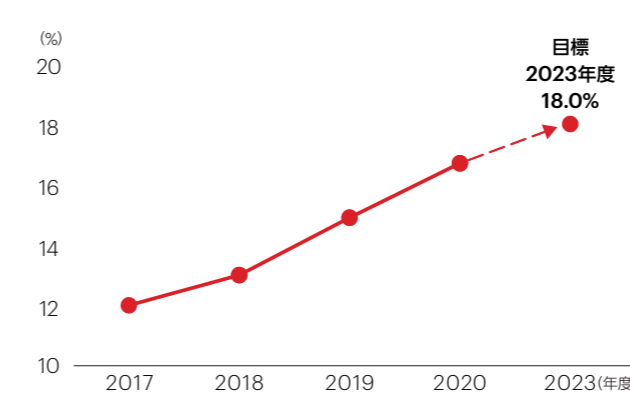
## 国内5社<sup>1</sup>の自社CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1・2)



<sup>1</sup> 持株、銀行、信託、証券、ニコス  
<sup>2</sup> 2021年7月時点の速報値

2021年5月に、当社自らの温室効果ガス排出量を2030年ネットゼロとする目標を公表しました。2021年度中に、銀行・信託・証券の国内で自社契約電力を100%再生可能エネルギー化します。

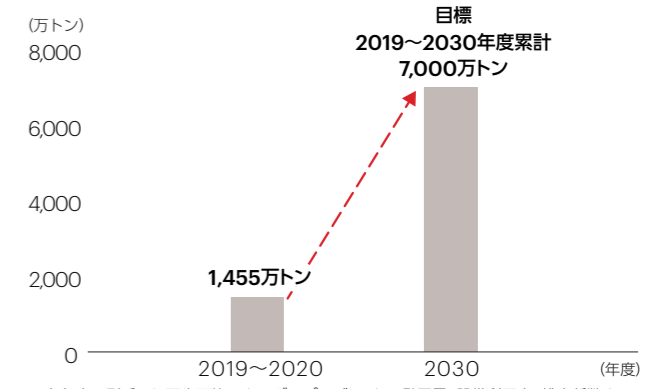
## 国内女性マネジメント比率<sup>1,2</sup>



<sup>1</sup> 1次課長以上のポストに就く社員の比率  
<sup>2</sup> 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券における合同数値目標

従来目標としていた「国内女性役付者比率」よりも上位の役職を対象とする「国内女性マネジメント比率」を新たな目標として設定しました。

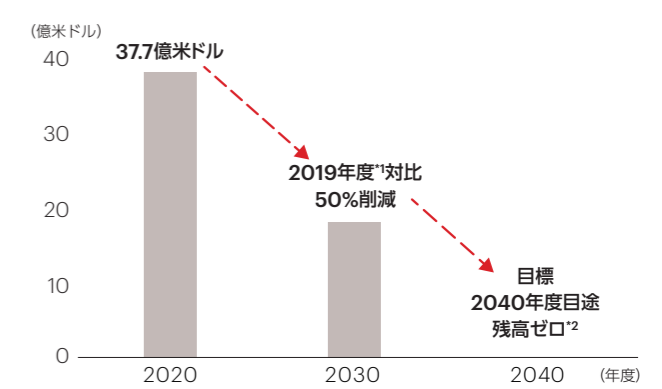
## 再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスによるCO<sub>2</sub>削減量<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 各年度に引受した再生可能エネルギープロジェクトの発電量、設備利用率、排出係数より算出した、1年間のCO<sub>2</sub>削減効果の累計値。MUFGの引受への寄与度を考慮後の値

2021年5月に、再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンスによるCO<sub>2</sub>削減目標を設定しました。2030年までの累計7,000万トンは、日本の全世帯からの年間CO<sub>2</sub>排出量の約半分に相当します。

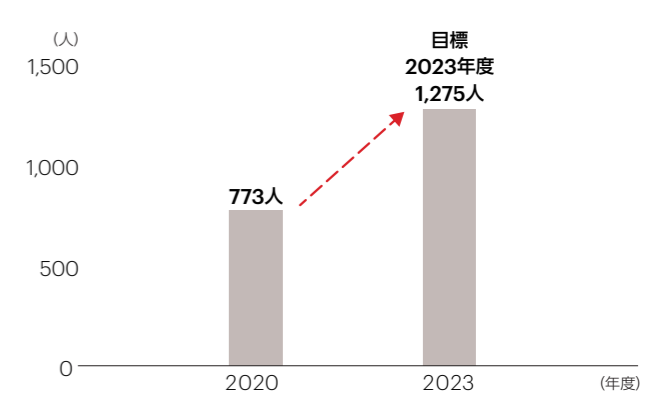
## 石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス貸出金残高



<sup>1</sup> 2019年度末：35.8億米ドル  
<sup>2</sup> MUFG環境・社会ボリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外

2020年10月に石炭火力発電向けプロジェクトファイナンス貸出金残高の削減目標を設定し、その達成に向けて取り組んでいます。

## Job Challenge(グループ内公募)応募者<sup>1</sup>



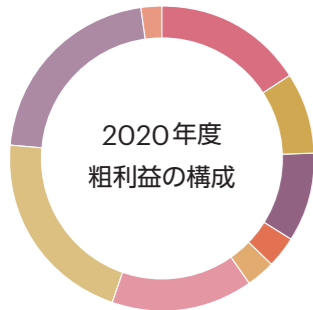
<sup>1</sup> 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券

Job Challengeは、所属する会社の垣根無く、グループ内の希望する業務に挑戦できる制度です。2023年度に向け、応募者数により高い目標を設定しました。

# 事業本部別業績

## 法人・リテール事業本部<sup>\*1</sup>

R&C



貸出金収益	16%
預金収益	8%
内為・外為	10%
デリバティブ・ソリューション	3%
不動産・証券代行・相続	3%
資産運用	15%
カード決済	21%
コンシューマーファイナンス	21%
海外日系	3%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	2,999	2,583
経費率	80%	82%
ROE	10% <sup>*2</sup>	5%

### 2020年度の業績概要

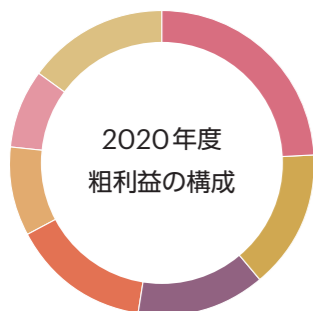
経費削減は進展したものの、米国金利低下に伴う預金収益の減少に加え、カード決済、外為、コンシューマービジネスの業量の減少もあり、営業純益は前年度比で減少しました。

<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはJCIBのオーナー収益、海外日系企業収益を含む。ROEはRWAに基づき計算、外債中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

<sup>\*2</sup> 一時的な税効果影響を控除したROEは6%

## コーポレートバンキング事業本部<sup>\*1</sup>

JCIB



貸出金収益	24%
預金収益	15%
内為・外為 <sup>*2</sup>	14%
デリバティブ・ソリューション <sup>*2</sup>	14%
不動産・証券代行	9%
M&A・DCM <sup>*3</sup> ・ECM <sup>*4,5</sup>	9%
海外非金利収益	15%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	2,628	2,492
経費率	56%	57%
ROE	14%	8%

### 2020年度の業績概要

貸出残高増加により貸出金収益が増加した一方、預金収益や証券プライマリービジネス、外為収益が減少し、営業純益は前年度比で減少しました。

<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはR&Cのオーナー収益、GCBに所属するグルンシィ(アユタヤ銀行)・バンクダナモンの日系企業収益を含む。ROEはRWAに基づき計算、外債中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

<sup>\*2</sup> 国内のみ。海外分は海外非金利収益を含む

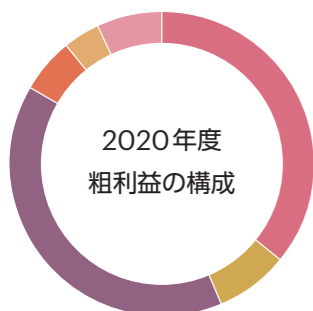
<sup>\*3</sup> Debt Capital Markets

<sup>\*4</sup> Equity Capital Markets

<sup>\*5</sup> 他に不動産証券化等を含む

## グローバルCIB事業本部<sup>\*1</sup>

GCB



貸出金収益	36%
預金収益	8%
手数料・外為・デリバティブ	39%
DCM・ECM	6%
本邦外資系企業収益等	4%
市場とのジョイントベンチャー収益 <sup>*2</sup>	7%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	1,737	1,764
経費率	63%	63%
ROE	9%	5%

### 2020年度の業績概要

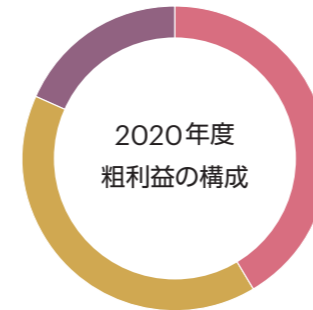
米国金利低下に伴い預金収益が減少したものの、顧客の流動性確保の動きを捉えたDCM案件の積み上げや貸出金収益の増加により、営業純益は前年度比で増加しました。

<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、経費、営業純益にはGCBに所属するグルンシィ(アユタヤ銀行)の非日系大企業収益、R&C・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。ROEはRWAに基づき計算、外債中長期調達コストを除く当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

<sup>\*2</sup> 市場とのO&D(Origination and Distribution)等の協働

## グローバルコマーシャルバンキング事業本部<sup>\*1</sup>

GCB



MUAH <sup>*2</sup>	41%
グルンシィ(アユタヤ銀行) <sup>*3</sup>	41%
バンクダナモン	18%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	2,162	2,756
経費率	72%	65%
ROE	▲17% <sup>*4</sup>	1%

### 2020年度の業績概要

米国は金利低下の影響を受けたものの、タイにて顧客の流動性確保に伴う預貸金積み上げ、およびインドネシアの連結効果や経費削減が奏功し、営業純益は前年度比で増加しました。

<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。MUAH・グルンシィ(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。バンクダナモンはエンティティベース。ROEはRWAに基づき計算、当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

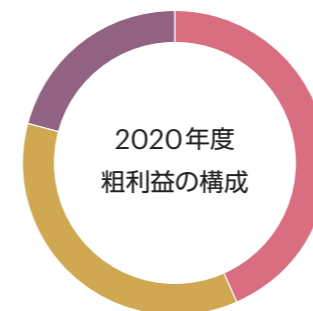
<sup>\*2</sup> 信託・証券子会社、JCIB、GCB、市場に所属する分を除く

<sup>\*3</sup> 会計基準差異調整後。市場に所属する分を除く

<sup>\*4</sup> のれん減損およびのれん一括償却影響を控除したROEは5%

## 受託財産事業本部<sup>\*1</sup>

受財



資産運用 (AM)	44%
資産管理 (IS)	36%
年金	20%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	709	841
経費率	71%	72%
ROE	19%	24% <sup>*2</sup>

### 2020年度の業績概要

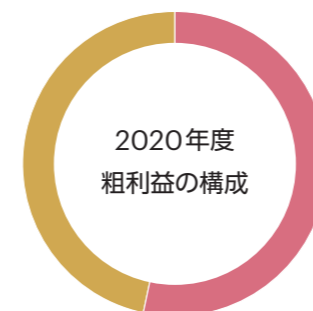
FSIの収益貢献や国内機関投資家向け運用商品残高の積み上げで、報酬率低下等による収益減少を打ち返し、営業純益は前年度比で増加しました。

<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース

<sup>\*2</sup> AMP Capital社の株式売却益の影響を控除したROEは21%

## 市場事業本部<sup>\*1</sup>

市場



顧客ビジネス	53%
トレジャーリー	47%

	2019年度	2020年度
営業純益 (億円)	3,438	3,774
経費率	45%	44%
ROE	5%	5%

### 2020年度の業績概要

顧客ビジネスではコロナ禍で為替取引が減少したものの機関投資家向けフロートレーディングが増加し、トレジャーリー業務では金利低下局面を捉えた機動的な操作により、営業純益は前年度比で増加しました。

<sup>\*1</sup> 管理計数。現地通貨ベース。粗利益、営業純益、経費にはGCBとのジョイントベンチャー収益を含む。ROEは経済資本に基づき計算、当期純利益ベース。粗利益の構成はその他業務等を除く

# デジタルサービス事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

## めざす姿

- お客さまのお金の不安を解消し、金融サービスの専門家として社会から常に頼られる存在
- 本邦トップバンクとして圧倒的な「金融・デジタルプラットフォーマー」へ

## 強み

- 顧客基盤や国内外の拠点網
- 外部事業者との提携や非対面サービスを提供するうえで必要とされる安心・安全なシステム、お客さまからの信頼・信用



デジタルサービス事業本部長  
大澤 正和

## 前中期経営計画の振り返り

### 成果

- ▶ インターネットバンキング利用者は2020年度までに720万人に増加
- ▶ デジタル技術の活用により、2017年度から2020年度に約4,400人分相当の業務量を削減
- ▶ 新事業創出を目的とした外部事業者とのオープンイノベーションが進展

### 課題

- ▶ デジタル化による快適・迅速なサービスをいつでもどこでも提供
- ▶ 店舗の軽量化・統廃合等による経費削減
- ▶ 外部事業者との連携・協働による取引接点の拡大

## 新中期経営計画のKPI

ROE <sup>*1</sup>	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
	営業純益	2,050億円	+300億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非対面ビジネスモデルの構築</li> <li>● デジタル化による業務効率化、経費削減</li> </ul>
	経費率	73%	▲4%	
	RWA	9.2兆円	➡	

\*1 ROEはRWA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）

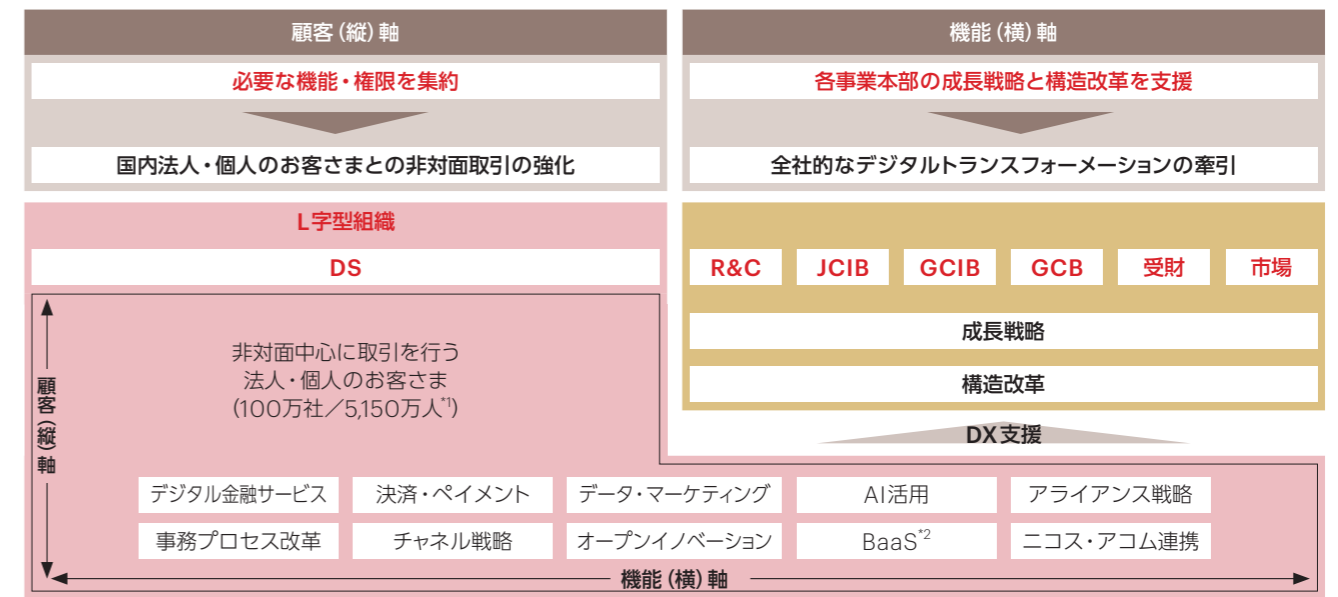
## 新中期経営計画の主要戦略

### デジタルサービス事業本部の概要

当事業本部は、顧客軸では国内の法人・個人のお客さまとの非対面取引の強化を担い、機能軸では全社横断でのデジタルトランスフォーメーションを牽引する、L字型の組織です。デジタルと事務に関わる権限集中により、

意思決定のスピードと実行力を高める目的で、2021年4月に設立しました。これにより非対面でのビジネスモデルを確立するとともに、営業店からバックオフィスまで一貫した業務プロセス改革によるコスト削減を実現します。

### デジタルサービス事業本部の概要



\*1 銀行・ニコス・アコム単純合算ベース \*2 Banking as a Serviceの略

### 非対面ビジネスモデルの構築

スマートフォンアプリ等を通じて、個々のお客さまのライフステージに合わせた金融サービスをご提案するなど、デジタルだからこそ可能なきめ細かい対応を実現します。外部事業者と提携し、その顧客基盤に対して金融

サービスを提供するモデルを構築することで、顧客接点を強化するとともにお客さまの日常生活に根差したニーズを捉えていきます。

詳細はP67-68をご覧ください。

### デジタル化による業務効率化・経費削減

店頭での事務のデジタル化やタブレットの設置等により、お客さまの利便性向上と同時に、事務の効率化に取り組みます。また、2023年度までに、店頭手続の75%をオンラインで対応可能にします。営業店事務のセンター

集約、デジタルを活用した業務の自動化等も進め、2023年度までに2017年度対比で10,000人超分相当の業務量削減をめざします。

# 法人・リテール事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- 人々の暮らし・豊かさと、取引先企業などの成長・発展に貢献
- 本邦随一の“金融プロフェッショナルグループ”

強み

- 本邦随一の法人・個人の顧客基盤
- お客様の多様なニーズに対応するグループ総合力



法人・リテール事業本部長  
宮田 敦

## 前中期経営計画の振り返り

### 成果

- ▶ 法人、リテールに分離していた拠点を統合、グループ一体での業務運営の効率化等によるコスト構造改革の加速
- ▶ 資産運用・財産管理・不動産といったビジネス領域で、銀行・証券、銀行・信託の連携を強化
- ▶ 新型コロナウイルス禍で金融機関としての社会的意義を果たし、お客様の資金繰りを支援

### 課題

- ▶ グループ一体ビジネスモデルのさらなる推進
- ▶ デジタルシフトによる生産性の向上
- ▶ 法人ビジネスとウェルスマネジメントビジネスの一体推進や、個人バリューチェーンの拡大による収益力の強化

## 新中期経営計画のKPI

ROE <sup>*1</sup>	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
	営業純益	1,400億円	+750億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益力の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①法人×WM<sup>*2</sup>ソリューション一体推進</li> <li>②個人バリューチェーン拡大</li> </ul> </li> <li>● デジタルシフト</li> <li>● コスト削減の継続的实施</li> </ul>
経費率	77%	▲11%		
RWA	16.6兆円	➡		

<sup>\*1</sup> ROEはRWA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）  
<sup>\*2</sup> ウェルスマネジメント

## 新中期経営計画の主要戦略

### ウェルスマネジメント

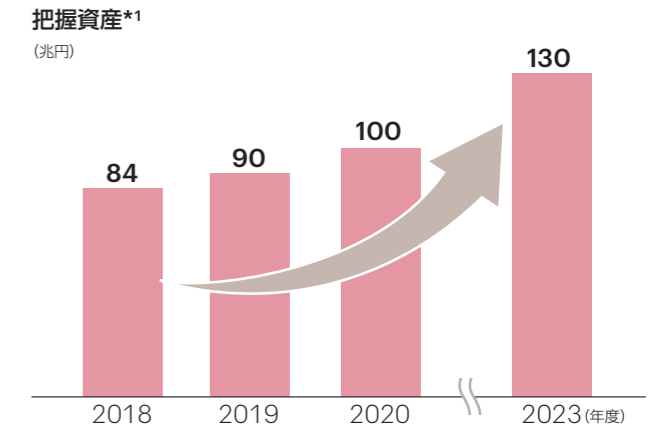
お客様のかけがえない大切な資産に関する多様な課題に対して、銀行・信託・証券のグループ体でお応えします。具体的には、「クロス取引ビジネス」「資産運用ビジネス」を軸としてグループ体で推進することで、お客様の課題を解決していきます。

### クロス取引ビジネス(法人×WMソリューション一体推進)

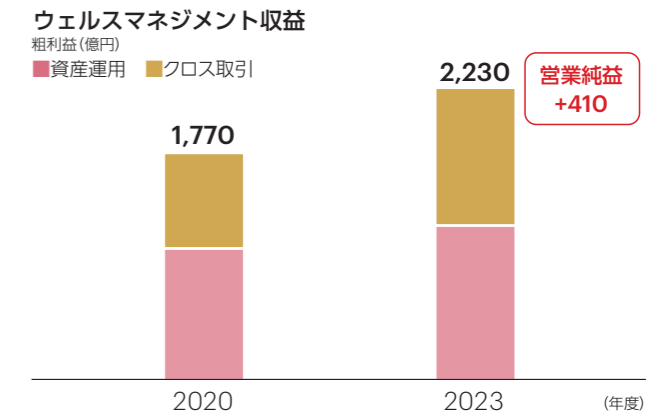
クロス取引とは、銀行・信託・証券のグループ総合力を活用したビジネスです。富裕層のおよそ6割を占める企業オーナーに対し、法人顧客基盤を活用し、根源的課題である事業承継を起点に、貸出や遺言、不動産、M&A、IPO等、グループ総合力を発揮した付加価値の高いサービスを提供します。

### 資産運用ビジネス(個人バリューチェーン拡大)

お客様の安定的かつ中長期的な資産形成、クロス取引によって顕在化した資産の組み換えなどの各種課題に対し、的確なアドバイスを提供します。MUFGウェルスマネジメントとしての市場見通しや投資見解などの情報提供、商品ラインナップの厳選、ポートフォリオ提案など、アドバイザー機能を強化しています。



\*1 個人のお客様の資産残高(累計)



## デジタルシフト

環境・社会に合わせ変化するお客様のニーズやビジネスに対応すべく、デジタルシフトを進めています。

具体的には、いつでもどこでも非対面式でのビジネスマッチング・商談を可能にする「Bizry」を2021年にリリースしました。お客様の事業戦略や経営課題解決を実現します。

また、2021年度下期から本格運用予定のモルガン・スタンレーの知見を活用した「WMデジタルプラットフォーム」では、お客様のプロファイリング情報の集約や、適時・適切なアドバイス等を行うことで総資産ベースの提案を実現します。

### WMデジタルプラットフォーム画面イメージ



# コーポレートバンキング事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

## めざす姿

- お客さまと事業リスクを共にし、共に成長する
- 「階段経営」の実現
  - 3年後の中期経営計画のゴールに向け、階段を上るように、毎年前年比で一歩一歩着実に成長する

## 強み

- グループ連携および国内外一体運営による高度なソリューション提供力
  - 証券領域におけるグローバル・リーチ
  - フルラインナップで提供できる信託機能
  - 邦銀随一の海外ネットワーク



コーポレートバンキング事業本部長  
林 尚見

## 前中期経営計画の振り返り

### 成果

- ▶ MUFGグループ一体でソリューションを提供するRM-PO体制<sup>\*1</sup>が定着。お客さまの経営課題に対するアプローチを着実に深化
- ▶ バランスシート運営の高度化により、外貨預貸ギャップを抑制
- ▶ O&D<sup>\*2</sup>や資金調達コストを意識したプライシングを通じ、外貨貸出利ざやを改善
- ▶ 政策保有株式の売却目標を超過達成

### 課題

- ▶ 資本コストを意識した採算重視の徹底によるROEの向上
- ▶ 低金利下においても持続的に成長するビジネスモデルの構築
- ▶ 社会構造変化の加速や重要性が高まるESG対応など、お客さまの事業・経営課題に対応した新ビジネスの取り組み強化

<sup>\*1</sup> RM: Relationship Managerの略、営業担当者、PO: 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、RM-PO体制: 銀行の営業担当者が、MUFGのRMとして証券・信託のエンティティと連携し、お客さまのニーズにスピーディに対応する体制  
<sup>\*2</sup> O: Origination、D: Distribution、O&D: 自社債権の売却・流動化、投資家向け債権の組成・販売等

## 新中期経営計画のKPI

ROE <sup>*1</sup>	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
9%	営業純益	2,850億円	+450億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本コストを意識した採算重視の徹底</li> <li>● 持続的に成長するビジネスモデルの構築</li> <li>● 前年比での着実な経費削減</li> <li>● 新たなお客さまニーズへのリスクテイク力および新領域への対応力の強化</li> </ul>
+4%	経費率	51%	▲5%	
	RWA	30.0兆円		

<sup>\*1</sup> ROEはRWA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)

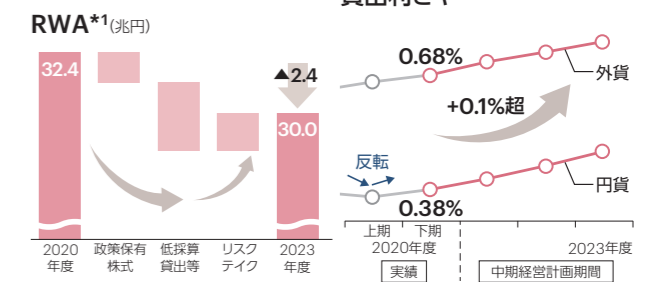
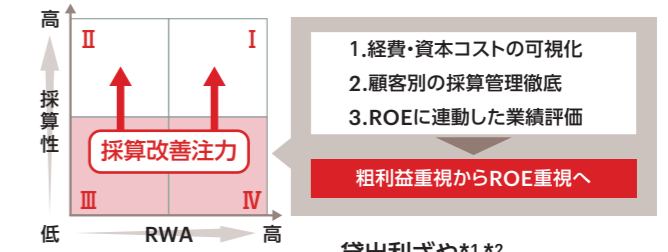
## 新中期経営計画の主要戦略

### ROE重視のビジネスモデル確立

新中期経営計画では、ROE重視のビジネスモデル確立に向けて、内外一体で経費・採算や資本コストを可視化し、顧客別採算管理を高度化しました(右図/採算性とRWAの2軸による四象限運営)。低採算貸出の削減を図るとともに、高採算が見込める領域では積極的なリスクテイクを進めることで、採算とRWAの双方を適切にコントロールしていきます。

また、ROEと連動した業績評価体系を導入することで、業績評価と財務会計が連動する仕組みを導入しました。営業活動の成果をROE向上に直結させ、持続的に成長するビジネスモデルの確立をめざします。

### 資本収益性分布



<sup>\*1</sup> コーポレートバンキング事業本部の銀行の計画値  
<sup>\*2</sup> 当該年度における年間資金収益÷貸出平残にて算出

### 経営課題解決型アプローチ

日系大企業のお客さまを取り巻く環境は、コロナ禍で一層加速する社会構造変化、コーポレートガバナンス改革やROE経営の進展、ESGへの急速な意識の高まりなど、複雑化しています。こうしたお客さまの抱える事業や経営の課題に対し、建設的な対話(エンゲージメント活動)を通じて、MUFGのあらゆるソリューションを提供し、サポートしていきます。

### 大企業の経営課題に向き合う力の強化

前中期経営計画で構築したRM-PO体制を土台に、事業本部一体で従来業務の強化に加え、リスクテイク手法の多様化や、社会のデジタル化に対応した新たなサービスの開発・提供に取り組みます。お客さまの事業や業務プロセスの転換を支え、お客さまのバランスシートの全領域で、しっかりと貢献できる体制を構築します。

2021年度は、カーボンニュートラル社会の実現や社会課題解決に向け、お客さまを支援する「サステナブルビジネス部」を設立しました。お客さまの事業・経営課題に対応した新ビジネスの取り組みを強化していきます。

### お客さまの事業・経営課題

- 社会構造変化の加速
- 重要性が高まるESGへの対応

### 経営課題解決型アプローチ(一例)

- エンゲージメント活動
- +
- リスクテイクの強化・多様化

### サステナブルファイナンスの具体例



米国水素ステーション事業最大手へのローン組成  
(2021年4月26日 銀行プレスリリース)

# グローバルCIB事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

## めざす姿

- 市場環境変化に柔軟に対応し、将来に亘って持続可能な収益性を実現するビジネスモデルを構築する
- 世界標準の知見の蓄積・還元を通じ、日本・アジアを代表する「グローバル金融機関」として、お客さまに必要とされる存在に

## 強み

- 高いセクター知見と高度なソリューション提供力
- グローバルネットワークを軸とした強固なお客さまとのリレーション
- 世界屈指の金融グループであるモルガン・スタンレーとの戦略的協働



グローバルCIB事業本部長  
宮地 正人

## 前中期経営計画の振り返り

### 成果

- ▶ 低採算資産の削減と高採算資産への入れ替えによる貸出利ざやの改善
- ▶ 機動的かつ規律あるバランスシートコントロールによる外貨預貸バランスの改善
- ▶ 銀行・証券一体での資産回転型ビジネス(O&D/OtoD)推進体制の構築

### 課題

- ▶ バランスシートコントロールと手数料収益拡大の両立
  - 資産回転、クロスセル促進を意識したリスクアペタイトの適正化
  - GCIB・市場一体でのプロダクトニュートラルな事業運営
- ▶ 事業ポートフォリオに合致した業務・機能効率化・人材最適配置による経費削減・生産性向上

## 新中期経営計画のKPI

ROE <sup>*1</sup>	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
7%	営業純益	1,800億円	+400億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオの最適化</li> <li>● O&amp;D/OtoD・クロスセル強化</li> <li>● リスクアペタイト適正化を伴ったプロダクト提供力強化</li> </ul>
+4%	経費率	58%	▲8%	
	RWA	21.8兆円		

\*1 ROEはRWA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)

## 新中期経営計画の主要戦略

### GCIB & Global Markets

低金利環境の長期化、外貨資源制約のなか、収益性を改善するために、前中期経営計画より進めてきた市場事業本部との一体的運営を強化します。一体ROE目標や非金利手数料比率などのKPIの設定などを通じ、プロダクトニュートラルな事業運営を展開します。

### ポートフォリオ最適化

リスク・リターンを極大化に向けては、バランスシートを有効活用し、O&D/OtoD・クロスセルなどの手数料収益を拡大することが重要です。こうした意識をより徹底すべく、採算目線の引き上げ、取引スクリーニング・アセット管理の高度化を継続し、ポートフォリオの入れ替え・最適化を進めます。特に、幅広い取引ニーズを有し、金融市場で存在感を高める機関投資家については「機関投資家ポートフォリオ比率」をKPIとして設定し、取引の拡大を図ります。

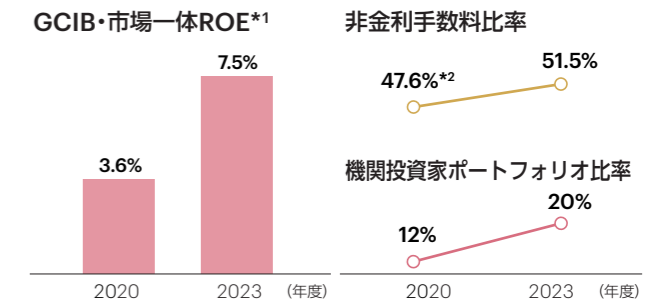
### 機関投資家ビジネス「3つのねらい」

アセットマネジメント会社を中心に約120社の注力先を特定し、「3つのねらい」に則した取引強化を図ります。

- ファンド投資資産を担保とする貸出 (Secured finance)による貸出利ざやの改善
- 貸出リレーションを梃子としたフロープロダクトの付帯取引の獲得(クロスセル)
- ファンド投資先企業向け貸出債権・社債の引受・販売 (NIG<sup>\*1</sup>のO&D/OtoD)

\*1 Non-Investment Grade

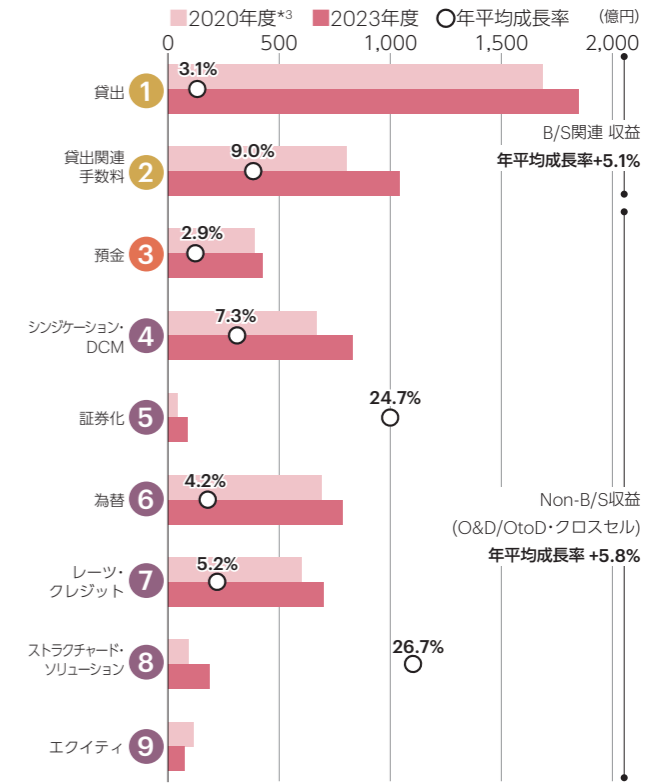
この実現に向け、銀行・証券、事業本部・リスク管理部署共同での案件スクリーニング体制高度化などを通じ、リスクアペタイトの適正化・プロダクト力強化を進めています。



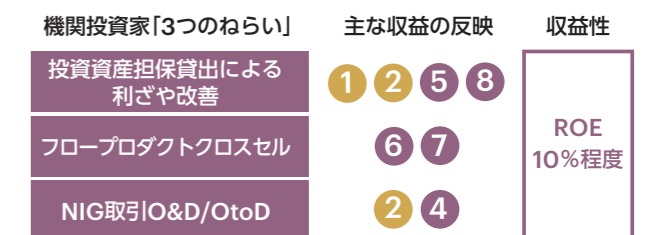
\*1 対象領域: GCIB事業本部全体+市場事業本部S&T領域(除く日系セールス)  
\*2 一過性要因調整後

### B/S<sup>1</sup>の有効活用を通じたNon-B/S収益の拡大

GCIB & Global Markets収益計画(粗利益)<sup>\*2</sup>



\*1 バランスシート \*2 対象領域: GCIB事業本部全体+市場事業本部S&T領域(除く日系セールス)  
\*3 一過性要因調整後



# グローバルコマースバンキング事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

めざす姿

- MUFGとパートナーバンクの協働により、お客さまが“ASEANで進むチカラになる”

強み

- MUFGとパートナーバンクを組み合わせたグローバル大企業・中堅中小・個人に対する幅広いサービス・機能の提供
- ASEANにおけるパートナーバンクの圧倒的な拠点網(約3,000拠点・8万人の行員)
- Grabとの協働による金融包摂、デジタル金融



グローバルコマースバンキング事業本部長  
二重 孝好

## 前中期経営計画の振り返り

### 成果

- ▶ バンクダナモンの連結子会社化により、ASEANの商業銀行プラットフォームが完成
- ▶ クルンシィ(アユタヤ銀行)は出資当初のタイ国内5位から、2020年には国内3位に成長<sup>\*1</sup>
- ▶ MUFGユニオンバンクのビジネス再構築に向けた、新たな体制を整備

<sup>\*1</sup> 当期純利益ベースでタイ国内銀行の順位。国営政府系金融機関を除く

### 課題

- ▶ クルンシィの経験(コンシューマーファイナンス・MUFG協働等)を活かした、バンクダナモンの自律的な成長の実現
- ▶ ASEANの商業銀行プラットフォームを活用し、ASEANを面で捉えた戦略・施策展開によるビジネス拡大
- ▶ 新戦略と経費構造改革によるMUFGユニオンバンクの再建

## 新中期経営計画のKPI

ROE <sup>*1</sup>	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
	営業純益	2,900億円	+200億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バンクダナモンのコンシューマーファイナンスを中心としたビジネス強化</li> <li>● MUFGユニオンバンクの経費構造改革・法人貸出強化等の実行</li> <li>● 与信費用モニタリング継続</li> </ul>
	経費率	64%	▲1%	
	RWA	19.5兆円	▲	

<sup>\*1</sup> ROEはRWAに基づき計算(管理計数、当期純利益ベース)

## 新中期経営計画の主要戦略

### アジアビジネス

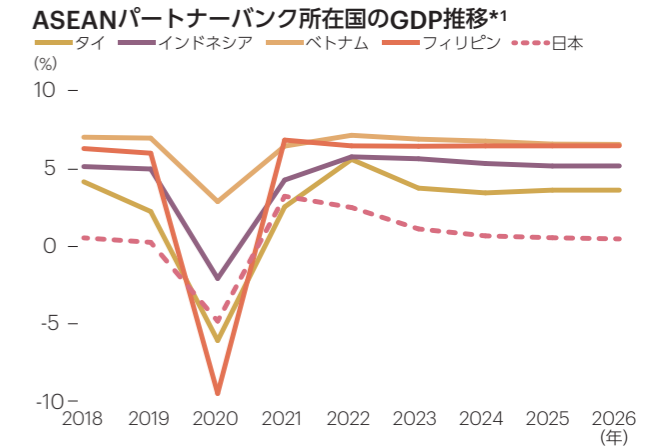
MUFGのパートナーバンクは、今後も成長が見込まれ世界の投資が集まるASEANに所在しています。グローバルに展開するMUFGと、現地に根差したパートナーバンクの顧客基盤・サービスを掛け合わせ、新たなサービスの提供をめざします。

### パートナーバンクの成長サポート

クルンシィは継続的な成長に向けた基盤の構築とビジネス拡大により、2020年には当期純利益ベースでタイ国内3位に躍進しました。バンクダナモンにおいても、クルンシィと同様に、自律的な成長に向けた支援を行います。特に、クルンシィの成長を支えたコンシューマーファイナンス領域の知見をバンクダナモンへと移転しコンシューマーファイナンスビジネス強化の支援に注力します。また、MUFGとの協働強化に加え、デジタル化やリスク管理、人材育成面のサポートも進めます。

### ASEANを面で捉えた戦略・施策

ASEANパートナーバンクのネットワークを活かしたMUFGならではの施策を推進します。具体的には、Grabとパートナーバンク各行との協働によるローンの提供により、新たな顧客接点を拡大するとともに、知見を蓄積し、デジタル化を推進します。また、デジタル技術を活用したパートナーバンク間の送金ネットワークの構築にも取り組めます。



### クルンシィの知見をバンクダナモンへ移転

クルンシィの商品別国内シェア(括弧内は国内順位)

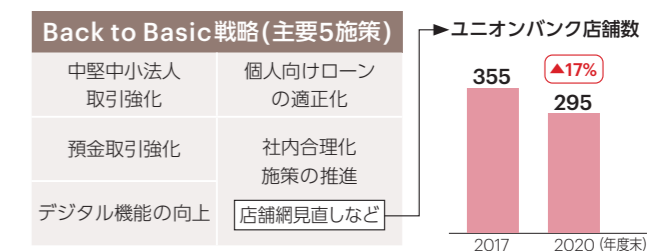
	2015年度	2020年度
オートローン	22%(2位)	30%(1位)
パーソナルローン	27%(1位)	30%(1位)
クレジットカード	15%(1位)	16%(1位)
住宅ローン(残高)	0.6兆円	1.0兆円



### 米国ビジネス

MUFGユニオンバンクは、新たなリーダーのもと、顧客起点回帰で再建をめざします。カリフォルニアでの高い認知度、店舗網を活かし、中堅中小企業向け取引などを強化しています。また、店舗網見直しをはじめとした、米州全体の経費構造改革も着実に実行します。

### 米国リージョナルバンキング再構築戦略(Back to Basic)





# 受託財産事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

## めざす姿

- 安心・豊かな社会の実現に向け、フィデューシャリー<sup>\*1</sup>として高度な専門性を発揮し、国内外のお客さまに選ばれ続けるAM<sup>\*2</sup>・IS<sup>\*3</sup>プレイヤー

\*1 受託者、\*2 資産運用、\*3 資産管理

## 強み

- 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力
- 資産運用・資産管理事業における商品開発力
- フィデューシャリーとしての高い業務遂行能力



受託財産事業本部長  
安田 敬之

## 前中期経営計画の振り返り

### 成果

- ▶ AM事業では、グローバルビジネス拡大のためのFSI<sup>\*1</sup>買収、私募REITやインフラデット商品等の新商品開発やオルタナティブ領域強化のためのMU Alts<sup>\*2</sup>買収を実施
- ▶ IS事業では、付加価値の高いサービスを拡充し、複合的なサービス展開を加速、GCIB・市場事業本部との協働が進捗
- ▶ 年金事業では、制度・運用一体コンサルティングの深化

\*1 豪州を本拠とする資産運用会社 First Sentier Investors

\*2 2020年度に買収した資産運用会社 三菱UFJオルタナティブインベストメンツ

### 課題

- ▶ AM事業では、FSIの運用力の一層の強化や持続的な成長に向けた新商品開発によるさらなる収益貢献、オルタナティブ商品の拡充と機動的な商品提供の加速
- ▶ IS事業では、銀行機能等のサービス強化・拡充による、資産管理残高のさらなる増加、効率的な運営による経費抑制
- ▶ 年金事業では、専門チーム設置などによる運用提案力向上、人事領域における新サービス展開

## 新中期経営計画のKPI

ROE <sup>*1,2</sup>	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
2020: 25% → 2023: 28% (+3%)	営業純益	1,000億円	+250億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルAM/ISビジネスのさらなる成長</li> <li>● オルタナティブ商品拡充と機動的な商品提供の加速</li> </ul>
	経費率	69%	▲3%	
	経済資本	3,300億円	▲	

\*1 ROEは経済資本に基づき計算（管理計数、当期純利益ベース）

\*2 2020年度のAMP Capital社の株式売却益の影響を含むと、2020年度比増減は▲0.5%

## 新中期経営計画の主要戦略

### グローバルAM / IS

国内市場での強固なステータスの維持・向上に努めつつ、高い成長が見込めるグローバル市場でのビジネス拡大をめざします。特に、市場拡大が見込まれるオルタナティブ領域において、お客さまのニーズに応える専門的な商品・サービスを拡充します。

#### グローバルAM

FSIの買収により、豪州・欧州・米国に顧客基盤が拡大するとともに、提供商品の多様化が進みました。持続的な成長に向け、商品ラインナップおよび運用力をさらに強化します。特に市場拡大が見込まれるオルタナティブ運用は注力領域です。FSIが得意とするインフラ運用チームの人員増強や優秀な人材確保を通じて、高パフォーマンスを追求し、資産運用残高の拡大をめざします。また、環境・社会課題への関心の広がりや世界的な低金利環境を背景としたお客さまの多様なニーズに対応すべく、業界をリードするFSIのESGに関する知見などの強みを活かした新商品開発にも取り組みます。

#### グローバルIS

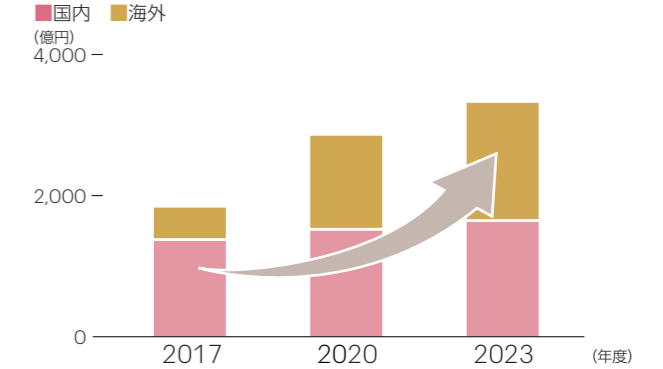
「MUFG Investor Services」ブランド傘下の各拠点において、高い成長が見込まれるオルタナティブファンドの多様なニーズに対応します。特に、ファンドファイナンスや為替等の銀行機能やセキュリティレンディング等の高付加価値サービスを拡充・強化することで資産管理残高を相乗的に増加させ、グローバル総合サービスプロバイダーとしての地位確立をめざします。

### 資産運用における責任投資

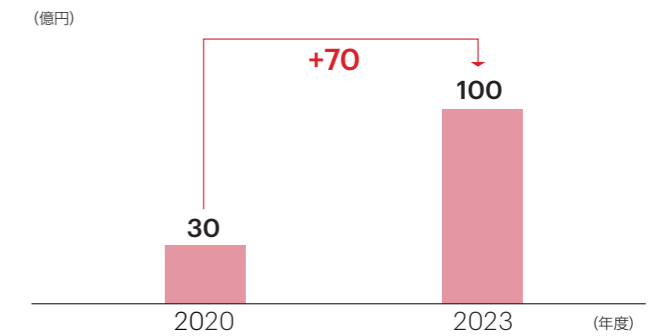
MUFGでは、全てのアセットクラスでESGを考慮し、ESG課題解決に向けて責任投資を推進しています。グループ全体の運用資産約90兆円のうち、ESGを考慮した運用資産が占める「責任投資割合」は、2021年3月末時点で100%です。

欧州を中心に長年にわたりサステナブル投資に取り組むFSIと信託が共同で設立したMUFGファースト・セン

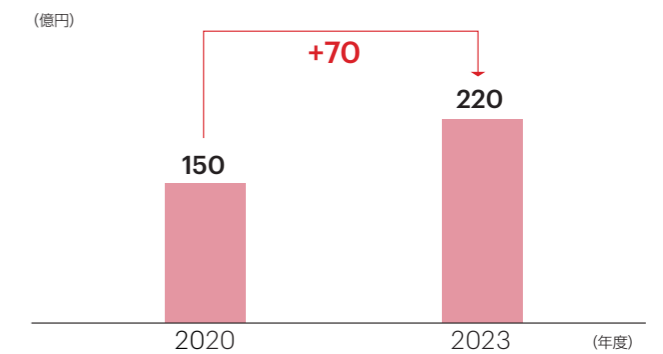
### 事業本部の地域別粗利益



### グローバルAM営業純益



### グローバルIS粗利益



ティアサステナブル投資研究所からの情報発信などを通じて、責任投資でのプレゼンスをさらに向上させ、業界を牽引する存在となることをめざします。また、アセットマネージャーとしての貢献が期待されている脱炭素への取り組みも、協働エンゲージメントへの参画などにより推進します。

# 市場事業本部

事業概要はP17-18をご覧ください。

## めざす姿

- **Drive Growth and Transformation:** 稼ぐ力を着実に伸ばし、失敗を恐れず変革にチャレンジすることで、お客さまとMUFGの持続的な成長に貢献し続ける

## 強み

- お客さまの多様なニーズに応える高度なソリューション提供力と圧倒的な円のプロダクト力
- 金融市場を支えるマーケットリーダーとしてのプレゼンス
- 金融資本市場の安定に寄与するリスクコントロール力



市場事業本部長  
吉藤 茂

## 前中期経営計画の振り返り

### 成果

- ▶ GCIB・受託財産・市場事業本部の協働深化による機関投資家ビジネスの拡大
- ▶ 為替業務電子化の進展
- ▶ 事業法人ビジネスのGCIBとの協働アプローチ深化
- ▶ グループトレジャリー運営の強化（外貨調達手段の多様化、グループガバナンス態勢構築）

### 課題

- ▶ 事業法人ビジネスの収益力の強化と収益源の多様化
- ▶ 機関投資家ビジネスのグループ間協働促進とリスクアペタイトの最適化
- ▶ 低金利環境長期化による資金収益低下への対応
- ▶ デジタル施策の本格的なマネタイズ

## 新中期経営計画のKPI

ROE <sup>*1</sup>	ROE構成要素	2023年度計画	2020年度比	ROE目標達成への取り組み
	営業純益	3,700億円	▲250億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GCIBとの一体運営によるビジネスモデル変革</li> <li>● 国内市場での事業再強化</li> <li>● トレジャリー運営の高度化</li> <li>● 新機軸投資ビジネス</li> </ul>
	経費率	39%	+2%	
	経済資本	3.9兆円	↓	

\*1 ROEは経済資本に基づき計算（管理計数、当期純利益ベース）

## 新中期経営計画の主要戦略

### GCIB & Global Markets

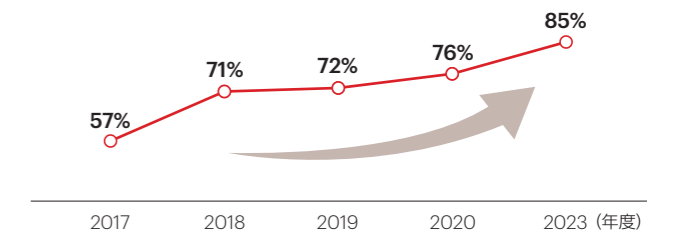
GCIB事業本部と市場事業本部の一体運営です。戦略の詳細はP60をご覧ください。

### 国内市場での事業再強化

セールス&トレーディング業務では、海外収益に比べて国内収益の伸びが鈍いなか、国内事業の再強化に取り組みます。経常取引へのアプローチ強化と商品担当部署の専門性向上によりフロー増強に取り組むほか、MUFG一体でのソリューションビジネスにリソースを投入し、収益源の多様化を図ります。また、資産管理に付随する為替取引に特化した営業体制を構築します。EFX<sup>TM</sup>プラットフォームを活用した電子取引の拡大やAIを活用したトレーディングモデルの開発・実装等、一層のデジタル化も推進します。これらの取り組みにより、お客さまの期

待を上回るソリューションを提供し、国内事業におけるMUFGの圧倒的なポジション確立をめざします。

### 為替予約値決め電子化率<sup>\*2</sup>



\*1 為替電子取引 \*2 社内取引

### トレジャリー運営の高度化

バランスシートの収益性・安定性強化をめざし、市場環境に応じた機動的なオペレーションを通じて収益を確保するとともに、MUFGグループのビジネスを支えるための資金繰り運営を行っています。

また、円債・外債・株式・クレジットを柔軟に組み合わせるアロケーション運営や、金利動向に応じた機動的な

ヘッジ操作などにより、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。リスクとリターンのバランスを見極めながらESG投資にも積極的に取り組みます。加えて、低コストかつ安定的な市場調達により、バランスシートのさらなる効率性向上をめざします。

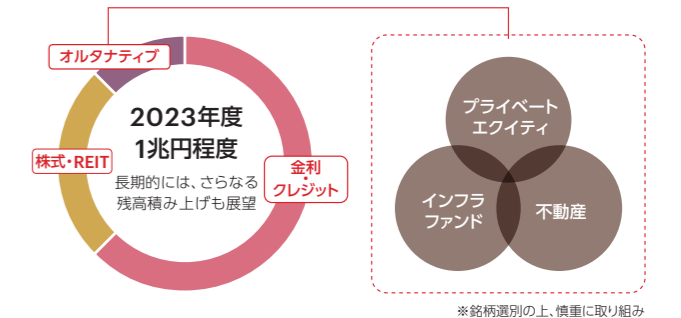
### 新機軸投資ビジネス

低金利環境の継続、預金超過構造の拡大が見込まれるなか、中長期的な観点での新たな収益源の確保は喫緊の課題の一つです。新機軸投資は、中長期での持続的・安定的な財務収益への貢献をめざし、多様なリスク特性・資産への長期分散投資を行います。銀行の国債や株式の機動的な運用の知見と、クレジット・オルタナティブ投資のノウハウを持つ信託の知見を結集した、新たな組織体制で運用を行います。長期的な目線での運用スタンスと親和性が高いサステナビリティ・ESG投資にも取り組みます。

### 長期的目線に立った新たな運営スタイル

▶ 債券や株式に加え、リスク・リターン特性の異なるオルタナティブ資産（プライベートエクイティ・不動産等）を投資ポートフォリオに組み入れ

### ポートフォリオイメージ



# 金融・デジタルプラットフォームへの進化

2021年7月開催のInvestors Dayではこれ以外の取り組みも紹介しています。ぜひご覧ください。  
[https://www.mufg.jp/dam/ir/presentation/2021/pdf/slides210713\\_ja.pdf](https://www.mufg.jp/dam/ir/presentation/2021/pdf/slides210713_ja.pdf)

## 次世代金融サービスの創造、新事業創出への挑戦

社会のデジタルシフトやコロナ禍での行動変容により、インターネットを通じた企業とお客さまとの接点は多様化しました。さまざまなオンラインサービスの一部として、金融機能をお客さまの消費活動に一体として組み込むBaaS(Banking as a Service)の活用が広がり、使い勝手の良い魅力的なサービスの提供が求められています。

そのため、多くの顧客接点を持つ複数の外部事業者と連携して新しい金融サービスの形を作り、安心・安全で信頼のおける金融サービス基盤を広く提供していくことにより、「金融・デジタルプラットフォーム」としての地位の確立をめざしていきます。

## 外部事業者連携を含めた新たなデジタル金融サービス

### NTTドコモとの業務提携

2021年5月に銀行は株式会社NTTドコモ(以下、ドコモ)と、新たなデジタル金融サービスの提供に係る業務提携契約を締結しました。本提携を通じ、昨今の生活様式の変化に伴い従来以上に多様化するお客さまのニーズに対応した、新しい金融サービス創出とお客さまへの新たな価値の提供をめざしていきます。

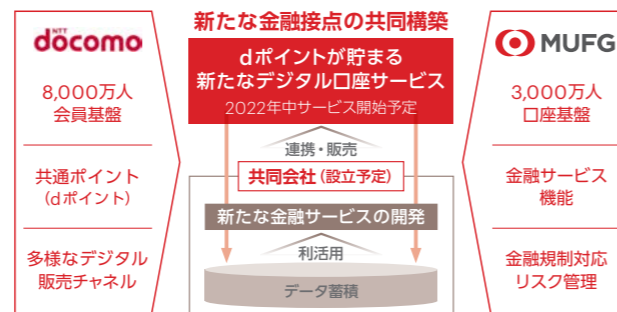
具体的には、ドコモが有する会員基盤や多様なデジタル販売チャンネルと銀行が提供する金融サービスを組み合わせることで、両社のお客さまに対し、取引状況に応じてdポイントが付与される新たなデジタル口座サービスを提供します。また、データを活用した新事業や新サービスの企画・開発などを目的とした合併会社の設立を予定しています。併せて、両社による独自の住宅ローンの開発や資産運用サービスでの協働など、金融サービスの各領域における協働事業も検討していきます。

なお、新しいデジタル口座サービスの提供開始は2022年中、合併会社の設立については2021年度中を予定しています。

### 本提携の戦略的意義

デジタルサービスにおいては、ユーザー視点で考え抜かれた「利便性」やポイント経済圏の拡大に見られるような「利得性(おトクさ)」に加え、デジタル時代の不正利用・金融犯罪にも対抗し得るセキュリティ面などの「安全性」の両立が求められています。便利さやおトクさ、より堅固なセキュリティを両社が協働で提供することで、お客さまへの新たな価値を創出します。

加えて、ドコモの多様なデジタル販売チャンネルにより、銀行は今までの店舗を中心としたコミュニケーションではアプローチしきれていなかった、新たなお客さまにも価値を提供していきます。本提携を通じて、これまで以上にお客さまの生活シーンの上流から金融ニーズを捉え、シームレスにサービス提供することをめざしています。

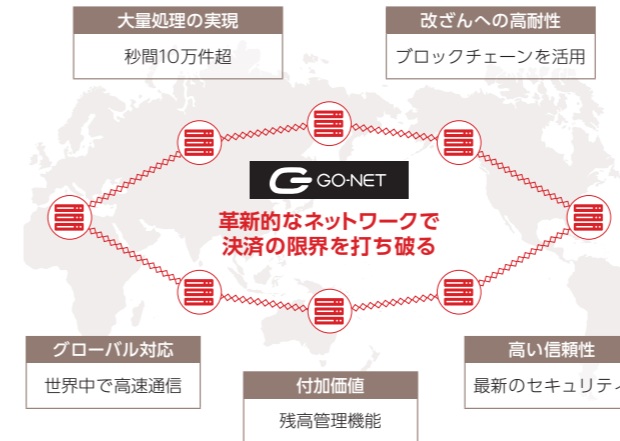


## 新事業創出への挑戦

### GO-NET(次世代プラットフォーム)

デジタルトランスフォーメーションの進展に伴い、あらゆるデータ処理件数の増加が予想され、各企業においては膨大なデータ処理に伴うシステム負荷や、増加するコストの抑制が重要な事業課題となることが懸念されてい

ます。これらの課題に対処すべく、独自のブロックチェーン技術を用いて、膨大なトランザクションデータを安全に高速処理できるプラットフォームを開発しました。2021年4月には、第1弾のサービスとして「GO-NET FM/センター接続サービス」の提供を開始しました。

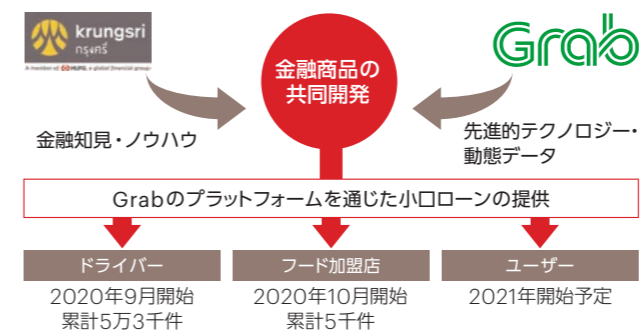


### Grabとの協働

Grabが有する先進的なテクノロジー・顧客接点とMUFGおよびパートナーバンクの金融知見・ノウハウ・人材を掛け合わせることで、東南アジアにおいて新たな金融商品の開発・提供を進めています。

例えば、2020年9月から、タイでGrabとクルンシィ(アユタヤ銀行)の協働により、Grabのドライバー向けローンの提供を開始し、2021年3月末までに累計53,000件の小口ローンを実行しました。また、Grabのフード加盟店向けのローンも2020年10月から提供を開始し、2021年3月末までに累計5,000件を実行しています。

この取り組みでは、新たなお客さまとの接点の獲得に加え、デジタル商品構築の知見を蓄積しています。具体的には、両社が事前に借入額を承認したお客さまへのマーケティングや、アプリ上での数タップで申込から借入まで人の手を介さずに完結するシームレスなトランザクションレンディングのプロセス、行動データの与信判断への活用、AIによる与信判断高度化などの知見を蓄積し、MUFGの次世代デジタル金融サービスの実現に活用していきます。



### オープンイノベーション関連出資

これまでMUFGでは、スタートアップの技術をMUFGのサービスや社内業務に活用することを目的として、スタートアップへの出資、業務提携に積極的に取り組んできました。

こうした取り組みを強化するため、2019年1月にMUFG100%子会社の三菱UFJイノベーション・パートナーズを設立し、200億円のCVC<sup>\*1</sup>ファンドを新たに立ち上げました。2年間で125億円を出資し、順調にポートフォリオを拡大させています。

出資先との協業にも成果が出ています。2020年9月にイスラエルのスタートアップLiquidity Capital社と合併会社を設立し、新しい与信モデルを活用したファイナンスをスタートしました。ほかにも、マネーツリー社の基盤を活用した資産管理アプリをリリースするなど、スタートアップの技術やソリューションを活用した取り組みが複数出ています。

<sup>\*1</sup> コーポレート・ベンチャー・キャピタル

### 過去5年で累計40社超、1,200億円強を出資



<sup>\*1</sup> Software as a Serviceの略

# カルチャー改革

## 基本方針

変化が速く、人々の価値観が多様化する時代、MUFGは、社員の一人ひとりが自律的・自発的に考え、チームの役割を自分事化して行動・挑戦する組織をめざしています。

そのためには、自由闊達でスピード感溢れるカルチャーを醸成し、社員が日々の業務における成功体験を繰り返しながら、自らの仕事に誇りを持ち、幸せを感じながら将来に夢を持てる経営の実践が必要だと考えています。

そういった経営を実現するために、グループ各社の経営陣と社員のタウンホールミーティングや、外部有識者と社長との座談会、社員一人ひとりが企画・実行する社

会貢献活動等、各種のエンゲージメント施策を推進しています。今回新たに制定したMUFG Wayや、毎年見直しをしている行動規範の自分事化を図るため、職場でのコミュニケーション施策や研修などを実施しています。

こうした施策の効果は、年次で実施している「グループ意識調査」等の結果を通じて確認され、取締役会に報告されています。2020年度は約10.3万人の社員を対象とし、93%から回答を得ました。課題として認識された項目については、改善措置を講じています。

## 経営陣によるタウンホールミーティング

社員のエンゲージメントを高めるためには、経営に対する共感が必要だと考えています。社員に経営のめざす姿を直接示すとともに、経営が社員の考えに直接触れて気づきを得る場として、タウンホールミーティングを積極的に開催しています。

2020年度は、国内外で延べ約6万人の社員に対して、タウンホールミーティングを実施しました。女性社員向けに仕事・キャリアと家庭の両立などをテーマとしたタウンホールミーティングも開催しています。

参加者	累計 60,000人
国内社員	累計 50,000人
マネジメント層向け	1,700人
女性社員向け	500人
海外社員	累計 9,200人

## 外部有識者と社長との座談会

社員が他社の経営理念や課題認識、取り組みを知り、MUFGの可能性について新たな視点を得るとともに、意識と行動変革に向けた動機付けを得る機会とするために、外部有識者と社長との座談会を開催しています。

毎回約500人の社員が参加し、外部有識者と活発な質疑応答を行っています。



Grab社 / Anthony Tan 社長 KDDI株式会社 / 高橋社長



株式会社丸井グループ / 青井社長

## あしたの金融プロジェクト

コロナ禍において働き方、暮らし方、教育など社会の変化が加速するなか、各種給付金・支援金の支給、中小企業・フリーランスへの貸付など、金融サービスのあり方が問われています。「あしたの金融プロジェクト」は、社長と若手社員が、さまざまな分野で活躍する方を訪ね、対話を通じて社員一人ひとりがそれぞれの立場で考えるきっかけを作るプロジェクトです。「金融は誰のものなのか」「MUFGは今何を求められているのか」「私たちに何ができるのか」を考えるきっかけを生み出しています。対話の様子は各1時間の動画にして社員向けポータルサイトで視聴できるようにしているほか、各15分のダイジェスト版をYouTubeでも公開しています。



ミュージシャン tofubeatsさん 文化と金融の接点  
インキュベーションカンパニー いきもの株式会社 菊池さん 環境・社会課題解決  
ホームレス支援NPO法人 Homedoor 川口さん 金融包摂の現場

### これまでの開催テーマ

- 第1回 アフリカで見つけた新しい金融のかたち
- 第2回 金融が何者かは、きっと音楽が知っている
- 第3回 畑で芽吹く、エシカルな金融像
- 第4回 「借りにくい人」に、「自由」を
- 第5回 社会を「聴く」組織、女性が輝く企業
- 第6回 口座がつかれないホームレスの人の、路上脱出のために
- 第7回 何のためのDXか、その答えは現場にある

## 社長と本気で語る会

「社長と本気で語る会」は、社員が社長と継続的に議論する会です。新しいビジネスモデルや金融業の付加価値などをテーマに提言した10人が、MUFGの未来を自分事として考え、4か月にわたって社長と議論しました。MUFGは「どう変わるべきなのか」「どのようにしたら変わるのか」を深く掘り下げました。所属会社、従事する業務、年齢が異なる多様な社員がそれぞれの問題意識を共有することで、さまざまな気づきを得るとともに、会社を変えるためには社員自らが自律的・自発的に行動する必要があるとの認識を新たにしました。最終回では

チームとして社長宛てに提言を実施しました。今後は、参加した社員自らが考え提案したプロジェクトを推進し、魅力的な会社の実現に向けて取り組んでいきます。



## MUFG SOUL ~熱い想いを社会のチカラに~(社員の社会貢献活動)

『「公け」や「公共」に想いを馳せ、自ら考え、具体的に行動すること』を目標に、社員から社会貢献活動のアイデアを募り、その活動予算を会社が支援する枠組みを設けています。2020年度は、地域清掃・食料支援・乳児や障がい者支援等、224件の活動が実現しました。支援を必要としている人と実際に触れ合うことが、社員の社会課題解決に向けた意識向上にも繋がっています。



# 人材戦略

## 基本方針

MUFG Wayでは、社員の自己成長に貢献するため、インクルージョン&ダイバーシティを推進し、生き生きと働きがいを持って仕事のできる職場と成長機会を提供することを掲げています。MUFG Wayのもと、人事マネジメントの基本的な考え方である「MUFG 人事プリンシ

プル」に基づき、「信頼、信用」・「プロフェッショナリズムとチームワーク」・「成長と挑戦」を社員と共有する価値観として、グループ各社が人事運営方針を立案・遂行しています。

☞ MUFG人事プリンシプル <https://www.mufg.jp/csr/policy/>

## 前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の取り組み

2018年度から2020年度は、MUFGのグループ一体経営を支える人事基盤・枠組みの構築を進めました。まず、銀行・信託・証券の人事部を一カ所に集約し、グループ内の連携を強化しました。また、銀行、信託、証券では、2019年度から2020年度にかけて、人事制度改定を行いました。MUFG人事プリンシプルのもと、ビジネスモデル変革を支えていくため、プロフェッショナルの育成や実力本位の人事運用・処遇の実現をめざす制度を構築しました。また、人事プラットフォームの整備により、グループを横断した人材配置・人材交流も増加しました。海外においても、事業軸運営を支えるために銀行・証券の人事制度を共通化するとともに、グローバルな人事機能の一元管理体制を海外各拠点まで展開し、機能軸での運営体制が整いました。

新中期経営計画では、こうした基盤・枠組みを本格的に稼働させ、「実力本位の登用」と「挑戦する社員」の拡大を通じて、MUFGの「挑戦と変革」を支えます。



## 生産性向上とプロフェッショナル化

2023年度にかけては、デジタルの活用等による業務量削減と、在籍人員の自然減を想定しています。そのため、スマートワーク、デジタルシフトを軸とした業務効率化・生産性向上により、付加価値の高い業務に人材をシフトしつつ、社員一人ひとりがプロフェッショナルとしてより高いパフォーマンスを発揮していくことが重要です。

各事業領域において、知見・スキルのさらなる向上が求められるなか、グループベースでの人材育成・人材交流に加え、新卒・中途での専門性の高い人材の採用強化に取り組めます。特に、一層の高い専門性が求められる

ガバナンス(コンプライアンス・内部監査・法務等)・デジタル・サイバーセキュリティ等の領域や、事業の拡大を図るウェルスマネジメント・各業界に精通した人材が必要となる大企業ビジネス等の領域については、各戦略を支える人事制度の拡充や柔軟な運用をグループ一体で実現していきます。

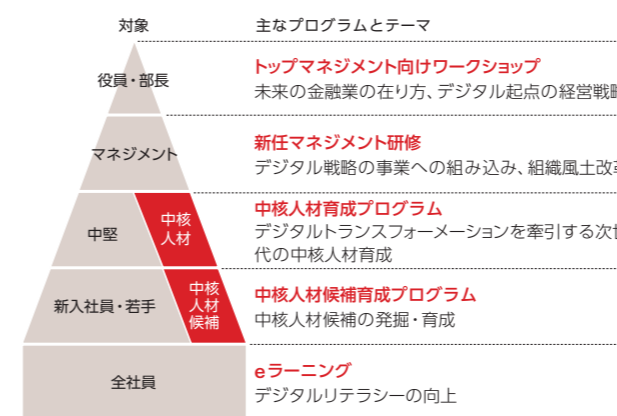
また、自然減により在籍人数が減少するなか、女性・若手・シニア等の多様な人材がこれまで以上に活躍できる評価・処遇制度を整備し、実力本位の登用を加速します。

## 変革を支える人材の育成・確保

### デジタル人材の育成

デジタルトランスフォーメーションをリードする人材の育成をめざし、デジタル人材育成プログラムを行っています。銀行では、外部資格取得等を基準とするデジタルスキル認定制度を導入しました。マネジメント層に向けた研修でもデジタル戦略を踏まえたカルチャー改革やリーダーシップの発揮を目的としたコンテンツを提供しています。中核人材を育成するための実践的な選抜プログラムはこれまでのべ約100人が受講し、その候補を発掘・育成するプログラムも開始しました。また、全社員のデジタルリテラシー向上のため、プログラミングやAIについてのeラーニング受講を必修としています。

### デジタル人材の育成プログラム(銀行)



### 経営人材の育成

グループベースで次世代経営人材の育成をめざす研修プログラムとして2018年度に「MUFG University」を開講し、これまで600人以上の社員が受講しました。ライン次課長から新任執行役員への広範な職層を対象とし、マネジメントスキルのみならず、リベラルアーツも含め、より高く開かれた視座を身につけるためのカリキュラムとしています。

また、国内部店長クラスを対象に、コーチングスキル向上のためのプログラムを設けています。部下一人ひとりの個性や強みを引き出し、社員のエンゲージメントを高めることにより、新しい分野への挑戦を促すスキルを強化しています。

### 専門人材の育成・確保

MUFGでは、高度なスキルと専門性を有した「真のプロフェッショナル」の育成・確保を進めています。特に、新事業への進出・展開等に当たっては、新たな分野の専門性を有する、即戦力となる人材が必要になることから、外部人材の積極的な採用も進めています。

さらに、持株会社であるMUFGでは、2019年度より「MUFG雇用制度」を開始しました。これは、複数の子会社に共通の業務で極めて高度な専門性が必要な領域において、社内外の専門人材を、外部の市場ベンチマークと連動した処遇で持株会社が雇用する制度です。ガバナンスやウェルスマネジメント領域を中心に活用が進んでいます。

2020年度からは、社員自らが手を挙げて挑戦することも可能としており、専門性を活かしてグループワイドに活躍することをめざす社員にとって、従来の枠組みを超えた新たなキャリアパスになっています。

### グローバル人材の育成

世界50以上の国でビジネスを展開するMUFGでは、全社員の約52%を海外採用社員が占めています(2021年3月末時点)。国内外で多様なプロフェッショナルを採用・育成するため、タイトルマネジメント、評価・報酬決定プロセスや人事システム等を、マーケットスタンダードに合致したグローバル共通の人事プラットフォームで運営しています。

また、グローバルで階層別研修を実施し、MUFG Wayの共有をはじめとしたカルチャーの浸透を図っています。例えば、次長クラスを対象にしたGlobal LEAD Programでは、銀行、証券、クルンシィ(アユタヤ銀行)、MUFGユニオンバンクなどの社員を対象に、リーダーとして必要な知識や、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。

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3人を含めた計13人が執行役員に就任しています(2021年3月末現在)。

人材戦略

## インクルージョン&ダイバーシティ

多様性は、“変化の時代”にしなやかに対応していくための強靱性を与えてくれる大切な価値観です。MUFGはサステナビリティ経営の優先10課題の一つに「インクルージョン&ダイバーシティ」を掲げ、多様な価値観やバックグラウンド、就業意識を持つ社員が互いに尊重・切磋琢磨し、一人ひとりが成長・活躍できる組織・カルチャーの醸成に取り組んでいます。

新中期経営計画では、経営トップのコミットメントのもと、2024年3月末の国内の女性マネジメント比率<sup>\*1</sup>を18%にする数値目標<sup>\*2</sup>を設定しました。これは、多様な視点や価値観をより経営に近い領域で反映するために、従来目標としていた役付者よりも上位の役職を目標に掲げたものです。なお、2021年4月現在、MUFG、銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、ニコスにて計20人（うち外国人4人）の女性取締役・執行役員が就任しています。上位職の女性社員に対しては、選抜研修やメンタリングプログラムなどを実施し、役員をめざす意識の醸

成や、高度なマネジメントスキルの習得を促しています。これらの取り組みの結果、MUFGは2021年に「なでしこ銘柄」に選定されました。

また、同性パートナーシップ認定制度を導入したこと等により、2020年、企業におけるLGBTQへの取り組みを評価する「PRIDE指標」で最高評価の「ゴールド」を受賞しました。

ジェンダーに関わらず多様な人材の活躍を推進するために、障がい者の雇用促進や外国人・中途採用者の管理職への登用、育児・介護・不妊治療等と仕事との両立に対する支援等も実施しています。また、多様性を阻害する要因となり得る「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」に着目したeラーニングを全社員向けに継続的に実施しています。

<sup>\*1</sup> 次課長以上のポストに就く社員の比率

<sup>\*2</sup> 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券における合同数値目標

## 働き方改革の推進

MUFGはサステナビリティ経営の優先10課題の一つに「働き方改革の推進」を掲げています。社員が持てる力を最大限発揮するために、事務手続や会議運営の見直し、ペーパーレス化やリモートワークのインフラ整備を進めることにより、お客さまに向き合う時間や新たな挑戦に取り組む時間の創出をめざしています。

新型コロナウイルス感染症により、リモートワークの利用が拡大し、国内営業店の空きスペースなどを活用した「サテライトオフィス」は、2019年の7拠点から33拠点に拡大しました。今後も社員の自由で柔軟な働き方を後押

ししていきます。

また、リモートワークが一定程度定着することを見込み、銀行本館を建て替え、持株・銀行・信託・証券の本部機能を集約した「MUFG本館」とすることを計画しています。グループ一体運営を一層深化させるとともに、人が集い、交わる場だからこそ生まれるイノベーションの創出を後押しする場にすることをめざします。

## キャリアチャレンジ制度

MUFGでは、社員一人ひとりが自らのキャリアを見つめ、切り拓いていく「自律的キャリア形成」や、そのための「成長と挑戦」を強く後押ししています。その中で、グループ内外を問わず、多様な経験を重ねるための枠組みを

キャリアチャレンジ制度と位置付け、さまざまなプログラムを揃えています。

グループ内で新たな業務に挑戦する「Job Challenge」に加えて、新しいサービス・商品等のアイデアを社員が

提案し、自らその推進を担う「新事業提案制度」を開始しました。

また、グループの外で、MUFG内では得られない経験を積むことも、積極的に後押ししています。例えば「オー

ブンEX」ではスタートアップをはじめとした外部企業での経験を得る機会を提供しており、「Challenge Leave」では一定の休業期間を認めることで、留学・資格取得等への挑戦を支援しています。

### キャリアチャレンジ制度

プログラム	内容	2020年度実績	2023年度目標
Job Challenge	グループ内での公募制度。MUFGの広大なフィールドを活かし、所属する会社の垣根無く、希望する業務に自ら積極的に挑戦する機会を提供	773人応募 <sup>*1</sup>	1,275人応募 <sup>*1</sup>
新事業提案制度	社員から新しいサービス・商品、また業務改善等のアイデアを公募で募ったうえで、その実現・推進までを担う機会を提供	386人応募 <sup>*1</sup>	
オープンEX	スタートアップ企業をはじめとした外部企業への出向希望者を公募。幅広い業務上の経験値や、多様な企業カルチャーに係る知見は、人事評価上の重要性も向上	17人利用 <sup>*2</sup>	100人利用 <sup>*2</sup>
Challenge Leave	“夢”の実現など、自己の成長に資する活動（起業、留学・資格取得、公的活動）への挑戦を、一定の休業期間を認めることでサポート	15人利用 <sup>*3</sup>	

<sup>\*1</sup> 銀行・信託・三菱UFJモルガン・スタンレー証券 <sup>\*2</sup> 銀行 <sup>\*3</sup> 銀行・信託

### 新事業提案制度を通じて、社員が自ら提案したプロジェクト

自由な発想と“やりたいこと”を起点に、ビジネス創出・業務改善に向けた職務を自身で創り出すことができる新事業提案制度を銀行・信託・証券で運営しています。実際に提案されたプロジェクトをご紹介します。

#### パートナーと共有できる「資産運用アプリ」の提供



**森 華子**  
銀行  
公募型デジタル研修のグループワークで検討し、着想を得た「資産運用アプリ」を実現したいと思い応募しました。“パートナーとの共同・共有”をコンセプトの一つに、生活の基盤になるような便利なアプリを作りたいです。

#### 不動産クラウドファンディング



**麻生 航**  
信託  
ファンドマネージャーとして金利市場に向き合う中で、個人の方にも「満期のある確定利回り」の投資機会を提供したいと思うようになりました。2～4%の確定利回りを提供する不動産クラウドファンディングの商品化をめざします。

#### 中堅中小企業ビジネス内製化



**八巻 徳宏**  
銀行  
RMとして活動する中で、中堅中小企業のM&Aニーズにお応えするに当たり、もっと銀行の顧客基盤を活用できる仕組みを作りたいと思いました。RMとしての現場目線を活かしたM&A推進体制を構築したいと思います。

#### 親子向け「金融教育スーパーアプリ」の開発



**新井 里江子**  
証券  
我が子の為に、親子で学べる金融教育アプリを作りたいと思ったのが今回の発端です。“親子のコミュニケーション”をテーマに、年代毎にサービスを拡充し、子供から大人まで使えるスーパーアプリを作りたいです。

# サステナビリティへの取り組み

## サステナビリティ経営の推進

MUFGは、持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、環境・社会課題解決とMUFGの経営を一体と捉えた価値創造に取り組むことを「MUFGのサステナビリティ経営」として定めています。

持続可能な環境・社会の実現に向けて、新たに制定した「世界が進むチカラになる。」というパーパス(存在意義)を起点に、世の中からの期待と、MUFGの事業領域との親和性の両面から優先課題を見直しました。「気候変動対応・環境保全」、「少子・高齢化社会への対応」、「インクルージョン&ダイバーシティ」など、優先的に取り組む10課題を特定し、さまざまな取り組みを進めています。

MUFGは、世界が直面している最も深刻な問題の一つである気候変動への対応を牽引するために、2021年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を発表しました。

ビジネス推進においては、従来2030年度までの累計20兆円(うち環境8兆円)としていたサステナブルファイ

ナンス目標を35兆円(うち環境18兆円)に引き上げました。グループ横断でビジネスを推進するサステナブルビジネス部を中心に、これまで積極的に取り組みを進めてきた再生可能エネルギープロジェクトファイナンスのアレンジやグリーンボンドの引受業務に加え、次世代・水素エネルギー等の新領域においてもプレゼンスを発揮できるよう、体制強化や取り組みを推進します。

リスク管理の観点では、ファイナンス(与信、株式・債券の引受)において環境・社会配慮を実現するための枠組みである「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を改定しました。

ガバナンス面では、「MUFG環境方針」、「MUFG人權方針」を取締役会の決定事項に変更したほか、役員報酬にESG要素を反映させました。

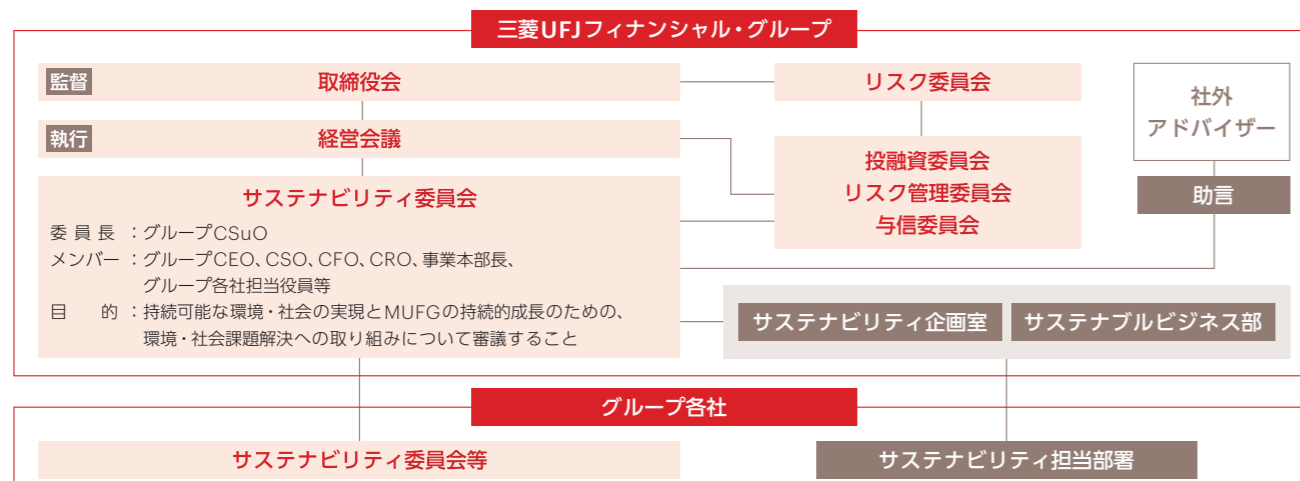
また、事業活動を通じた課題解決が難しい領域については、寄付プログラムを活用するなど、環境・社会課題の解決に向けて積極的に取り組んでいます。

## サステナビリティ経営の推進体制

MUFGの環境・社会課題への取り組みは、「サステナビリティ委員会」で審議され、審議内容は取締役会および経営会議に付議・報告しています。取締役会では「サステナビリティ経営」を重要な審議テーマとして設定し、年次でPDCAサイクルを回す体制としています。

また、サステナビリティ委員会は、取締役会メンバーで

あるグループCSuO(Chief Sustainability Officer)が委員長を務めています。グループCSuOは、本業や経営戦略との一体化を図るため、経営企画・戦略担当であるグループCSO(Chief Strategy Officer)が兼務しています。



## CSuOメッセージ (Chief Sustainability Officer)

グループCSuO兼グループCSOの宮下です。  
今年度からスタートした新中期経営計画では、「企業変革」を第一の柱に据えています。デジタルトランスフォーメーションと並び、その変革の「レバー」となるのが気候変動対応をはじめとするサステナビリティ経営の実践です。ガバナンスを高めながら、ESG重視の企業行動をとることが、サステナブルな社会、そして、お客さま、当社の持続的な成長へと繋がっていきます。

新中期経営計画の策定に際しては、当社が解決すべき環境・社会課題を「優先10課題」として整理し、これを事業戦略に落とし込みました。環境・社会課題を起点に各事業本部が策定した戦略・施策を推進し、グループ一体でさまざまな課題解決に貢献していくことで、私たちのパーパスを体現し、ステークホルダーが次へ、前へと進むチカラになりたいと考えています。

中でも「気候変動対応・環境保全」は最重要課題の一つです。これまでも、グローバルイニシアティブへの参加、「MUFG環境方針」や「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の制定・改定など、MUFGは気候変動問題に積極的に取り組んできましたが、日本政府がカーボンニュートラルを宣言し、米国も新政権のもとでパリ協定に復帰するなど、昨今、脱炭素社会の実現に向けた世界の動きは大きく加速しています。こうしたなか、当社は、本年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表し、邦銀初となる、2050年までの投融资ポートフォリオからの温室効果ガス排出量ネットゼロ等の目標を掲げました。本宣言は、当社が気候変動対応をリードする金融機関になるための第一歩です。グローバル金融機関が参画するNet-Zero Banking Allianceへの参加も梃子に、海外パートナーバンクを含めたグループ一体での施策の具体化を進め、パリ協定の合意事項達成に向けて取り組んでいきます。

環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に貢献していくために、お客さまとの建設的な対話(エンゲージメント)が重要です。これまでもお客さまの脱炭素社会に向けた取り組みを支援すべく、さまざま



執行役常務  
グループCSuO兼グループCSO 宮下 裕

な対話を重ねてきました。お客さまと課題を共有するとともに、脱炭素に向けた技術の進展状況の知見習得などにも努めています。このような活動を通じて、MUFGの金融機能をフル活用して脱炭素化の実現に必要なイノベーション技術や各社のトランジションの取り組みを支援し、「気候変動対応・環境保全」への対応を強化していきます。

このほか、「社会」領域の課題解決においても、当社が果たすべき役割は一層拡大しています。一段と進む「少子・高齢化社会への対応」、多様な人材の活用をめざす「インクルージョン&ダイバーシティ」の実現といった優先課題に金融としていかに取り組むべきか。サステナブルな社会をめざし、MUFG一丸で知恵を絞り続けるとともに、金融サービスでは手の届かない領域に関する寄付プログラムの活用も併せ、対応の幅と深みを拡充しつつ、課題解決に取り組めます。

ステークホルダーの皆さまのご意見に耳を傾けながら、グローバルイニシアティブへの参画などを通じて他の金融機関とも連携し、環境・社会課題の課題解決力を強化していきます。皆さまの信頼と期待に応えられるよう、サステナビリティ経営を推進し、適切かつ積極的に当社の取り組みを今後も開示していきたいと思えます。

サステナビリティへの取り組み

# 気候変動への対応・環境保全

## MUFGのカーボンニュートラル宣言

**2050年までの投融資ポートフォリオのGHG<sup>\*1</sup>排出量ネットゼロ、  
2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロ**

MUFGは2021年5月に、邦銀として初めて投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロの達成をコミットする「MUFGカーボンニュートラル宣言」を発表しました。「世界が進むチカラになる。」というパーパス(存在意義)に基づいた具体的な行動計画を策定し、「MUFG環境方針」のもと、パリ協定の合意事項達成のため、事業を通じて脱炭素社会へのスムーズな移行を支援することで、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に積極的に貢献します。

MUFGは、2050年までに投融資ポートフォリオの

GHG排出量のネットゼロ、および2030年までに当社自らのGHG排出量のネットゼロを達成します。その実現に向けた対応の進捗についても、適時・適切に開示していきます。

MUFGカーボンニュートラル宣言の位置付け



\*1 温室効果ガス。Greenhouse Gasの略

## カーボンニュートラル実現に向けた主な取り組み方針

### ファイナンスを通じた脱炭素化実現へのコミットメント

- サステナブルファイナンス目標の設定：35兆円（うち環境18兆円）…………… P82
- MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの継続的な見直し…………… P81
- 石炭火力発電関連のコーポレート与信残高の将来目標の開示…………… P82
- 再生可能エネルギー、水素・次世代エネルギー等支援…………… P80

### 自社独自で進める脱炭素化

- 2021年度に銀行・信託・証券の国内拠点の自社契約電力を100%再生可能エネルギー化…………… P82
- 気候変動に関するイノベーション技術の支援や植林等のカーボンオフセットの推進……………

### パリ協定に整合的な目標設定と情報開示の拡充・透明性向上

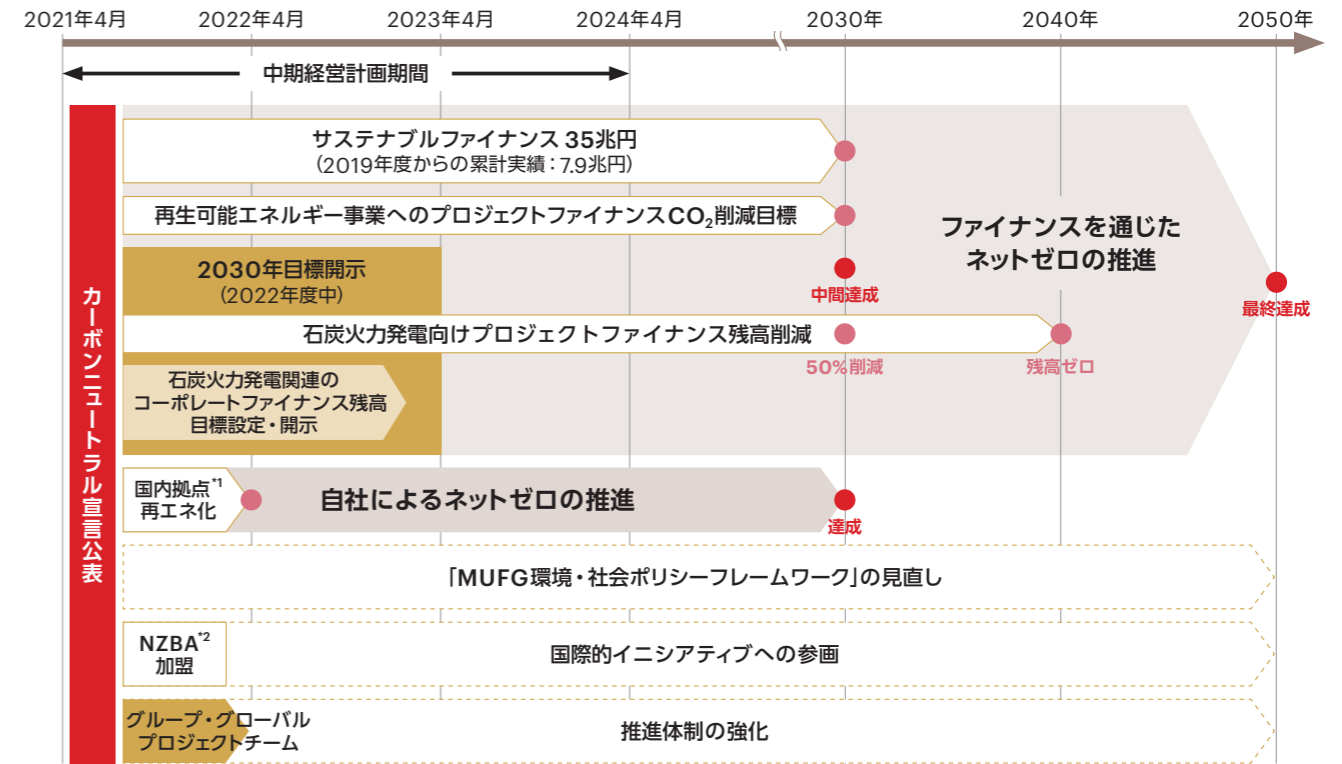
- SBT<sup>1</sup>等の科学的手法を活用したパリ協定と整合的な目標設定…………… P82
- TCFD<sup>2</sup>開示の拡充（シナリオ分析の対象セクター拡大等）…………… P81

### カーボンニュートラル実現を支える体制の強化

- 「MUFG環境方針」を取締役会で決定…………… P79
- 役員報酬へのESG要素の反映…………… P79・95

\*1 Science Based Targets \*2 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

## カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ



\*1 銀行、信託、証券の国内拠点 \*2 Net-Zero Banking Alliance

## カーボンニュートラルの実現に向けて

### 邦銀初、Net-Zero Banking Allianceへ加盟

MUFGは、UNEP-FIが2021年4月に設立した、2050年までに投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロにコミットする銀行のイニシアティブ「Net-Zero Banking Alliance」へ、邦銀として初めて加盟しました。CEOがコミットメントレターに署名し、当組織のアライアンスおよびワーキンググループへの参加等を通じて、カーボンニュートラル実現にコミットするとともに、取り組みをより一層加速していきます。

### 東京大学と産学連携

MUFGは、次の世代の未来を守るために国立大学法人東京大学と連携し、日本の脱炭素化のパスウェイとその実現における金融の役割について、協働して研究を行います。人類繁栄の共通基盤である安定的な地球システムの管理枠組みの確立をめざすグローバル・commons・センターの研究活動に共感・賛同し、その活動を今後3年間にわたり支援していきます。



東京大学安田講堂での贈呈式（藤井東大総長、亀澤社長他）



サステナビリティへの取り組み

# 気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

## ガバナンス

### 取締役会が気候変動への取り組みを監督

MUFGでは、気候変動を含む環境・社会に係る機会およびリスクへの対応方針・取り組み状況を経営会議傘下のサステナビリティ委員会で定期的に審議しています。

また、気候変動に関するリスクを最も注意すべきリスクの一つと認識しており、同じく経営会議傘下の投融資委員会や与信委員会、リスク管理委員会においても審議しています。

これら委員会での審議内容は、業務執行における重要事項について審議・決定を行う経営会議への報告後、取締役会において報告・審議されます。

加えて、投融資委員会およびリスク管理委員会での審議内容は、社外取締役を中心に構成されるリスク委員会で審議された後、取締役会に報告されます。

このように、気候変動への取り組みは、取締役会が監督する態勢としています。取締役会は、グループレベルの課題を俯瞰し、審議を要する重要テーマを特定し、年次でPDCA管理を行っています。「サステナビリティ経営」についても、重要テーマとし、取締役会に加え、個別セッションも活用して活発な議論を行っています。

### 環境・社会分野の常設社外アドバイザーの活用

環境・社会分野の外部有識者を常設の社外アドバイザーとして2名(詳細はP90をご覧ください) 招聘しており、取締役会構成メンバーとの意見交換等を通じて、社外の専門的な知見を気候変動への取り組みに活用しています。

## 戦略

### サステナブルビジネスの強化

MUFGは、カーボンニュートラル実現に向けた産業構造の転換やお客さまの事業変革を支えるために、環境・社会課題解決起点で、お客さまの脱炭素化に向けた取り組み(トランジション)や、イノベーションに対してソリューションを提供しています。

2021年7月には、本取り組みをより一層推進するため、サステナブルビジネス部を設立しました(従来のサ

### MUFG環境方針の改定

MUFGは、全ての活動の指針である「MUFG Way」のもと、環境への配慮を実践するための具体的な行動指針として「MUFG環境方針」を定めています。

「MUFG環境方針」は、2021年5月から取締役会の決定事項とし、気候変動を含む環境に係る積極的な情報開示を行う旨を明示しました。

### 役員報酬にESG外部評価を反映

サステナビリティ経営をさらに進化させるために、2021年度より役員報酬の業績連動指標の見直しを行い、ESG評価機関による外部評価の改善度を導入しました(詳細はP95をご覧ください)。

取締役会での主な審議報告事項 (2020年度)
<ul style="list-style-type: none"> <li>MUFGのサステナビリティ経営の考え方</li> <li>再生可能エネルギーファイナンス、グリーン/ソーシャル/サステナビリティボンドの引受、責任投資を含むサステナブルビジネスの推進</li> <li>カーボンニュートラルに向けた対応</li> <li>トランジション・ファイナンスの考え方、社内の推進体制</li> <li>MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定</li> <li>気候変動に関するリスクの整理・今後の取り組み</li> </ul>

ステナブルビジネス室を独立した部に組織再編)。政府・官公庁や業界団体と対話を行いながら、調査・戦略企画からソリューション開発・実行までを担うMUFGのサステナブルビジネス推進の中心となる組織です。また、国内だけではなく、グローバル各地域のESG担当・責任者と密に情報や知見を共有し、協働しながら国内外一体でビジネスを推進する体制を構築します。

TCFD提言に基づく詳細情報は、「MUFGサステナビリティレポート2021(8月以降発行予定)」をご覧ください。

### トランジション・イノベーション支援の推進

環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現を支援すべく、再生可能エネルギーのほか、水素・次世代エネルギー、カーボンリサイクル等のイノベーション技術の実現を強力に支援します。

トランジションについては、これまでエネルギー、ユーティリティセクターのお客さまを主な対象としてエンゲージメント(対話)を積極的に実施してきましたが、今

後は、運輸、鉄鋼、非鉄、化学セクター等のお客さまに対しても、サステナブルビジネス部や国内外の営業担当者を中心に、より一層取り組みを拡充していきます。

イノベーションについては、研究開発や実証段階から金融サービスを通じた新規事業支援をお客さまとともに検討し、実行していくことで、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>英国電力需要の約5%分を供給するDogger Bank風力発電プロジェクト等、世界最大級の再生可能エネルギープロジェクトファイナンスをアレンジ</li> <li>クルンシィ(アユタヤ銀行)と共同で、タイの水産加工大手Thai Union向けサステナビリティ・リンク・ローンを組成</li> <li>再生可能エネルギーマーケットの活性化のため、1,000億円規模の再生可能エネルギーファンドを設立し、グリーン電力の「創出」から「購入」までを一貫して対応する、本邦初のスキームを構築</li> <li>米国カリフォルニア州の水素ステーション事業最大手FirstElement Fuel, Inc.に対して、水素ステーション建設を資金使途としたローンを組成</li> </ul>

### 気候変動に関するリスク - 移行リスク、物理的リスク

MUFGは、気候変動に関するリスクを特定、把握し、適切に管理するため、TCFDの提言を踏まえ、リスクの分

類の拡充や移行リスクおよび物理的リスクそれぞれの事例の把握、開示の拡充に取り組んでいます。

リスクの分類	移行リスクの事例	物理的リスクの事例	時間軸 <sup>*1</sup>
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策、規制、顧客の要請、技術開発の変化に対応できないことによる、顧客の事業や財務への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象による顧客資産への直接的な損害や、サプライチェーンへの間接的な影響に伴う、顧客の事業や財務への波及</li> </ul>	短期～長期
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会への移行の影響を受ける産業に関連する保有有価証券や、それに派生する金融商品等の価値の変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象の影響による市場の混乱、それに伴う保有有価証券等の価値の変動</li> <li>異常気象の影響に対する市場参加者の中長期的な見通しや期待が変化することによる保有有価証券等の価格の変動</li> </ul>	短期～長期
流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>移行リスクへの対応の遅延などによる自社の信用格付けの悪化を受けての市場調達手段の限定、それに伴う再資金調達リスクの上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象で被災した顧客の復旧・復興に向けた預金引出・コミットメントライン利用に伴う資金流出の増加</li> </ul>	短期～長期
オペレーショナルリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>削減対策や事業継続性強化のための設備費用の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象による被災に伴う本支店やデータセンターにおける業務の中断</li> </ul>	短期～長期
評判リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボン・ニュートラルに向けた計画や取り組みが外部ステークホルダーから不適切または不十分と評価されることによる評判の悪化</li> <li>環境への配慮が不十分な取引先との関係継続や、自社の移行が遅延することによるMUFGの評判悪化、雇用への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象の影響を受けた顧客やコミュニティへの支援が不十分であることによる評判の悪化、事業の中断</li> </ul>	短期～長期
戦略的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会への移行に向けた公約を遵守しないことで、MUFGの評判に影響を与え、戦略の遂行へネガティブに影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象からの直接的な影響や、長期計画への適切な反映を怠ることによる戦略・計画の未達</li> </ul>	中期～長期

\*1 短期：1年未満、中期：1年～5年、長期：5年超

サステナビリティへの取り組み

気候変動への対応・環境保全 (TCFD提言に基づく開示)

シナリオ分析の強化

MUFGは、気候変動に関する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に、2019年よりIEA<sup>\*1</sup>による2°Cシナリオを含む複数のシナリオを前提とした分析に取り組んできました。

移行リスクについては、TCFDの提言において炭素関連資産と定義されるエネルギーおよびユーティリティセクターを対象に分析を実施し、2020年から2050年までの単年度ベースの影響額は10~90億円程度の結果となりました。また、物理的リスクについては、近年特に発生頻度、被害状況とも顕著である水害を対象に分析を実施し、2050年までに累計380億円程度の影響を確認しました。

移行リスクについては、既存の分析対象であるエネルギー、ユーティリティの2セクターに自動車セクターを追加するとともに、本年6月に、NGFS<sup>\*2</sup>によるシナリオが公表されたことを踏まえ、従前からの分析の前提であるIEAのシナリオに加えて、NGFSシナリオも含めた分析を進めています。分析結果は2021年8月以降に公表するMUFGサステナビリティレポート2021において開示する予定です。

\*1 国際エネルギー機関  
\*2 気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク

TCFD提言に基づく詳細情報は、「MUFGサステナビリティレポート2021(8月以降発行予定)」をご覧ください。

リスク管理

リスクアペタイト・ステートメントへの追加

2021年度より、リスクアペタイト・ステートメントに、気候変動に関するリスクを新たに追加しました。気候変動に関するリスクを適切に管理する態勢を確立・維持し、更に発展させていくことをめざします。

ファイナンスにおける環境・社会にかかるリスクの管理

「MUFG環境方針」、「MUFG人権方針」のもと、ファイナンスにおける環境・社会へのリスクを適切に把握・管理するために「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定しています。

この他、銀行では、赤道原則<sup>\*1</sup>に基づいたデュー・デリジェンスを実施し、持続可能な環境・社会の実現に取り組んでいます。

\*1 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

統合的リスク管理における位置付け

MUFGは、気候変動に起因するリスクを、今後約1年間で最も注意すべきリスク事象(トップリスク)の一つとして位置付けています(詳細はP101をご覧ください)。

MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに定める環境関連ポリシーの制定・改定

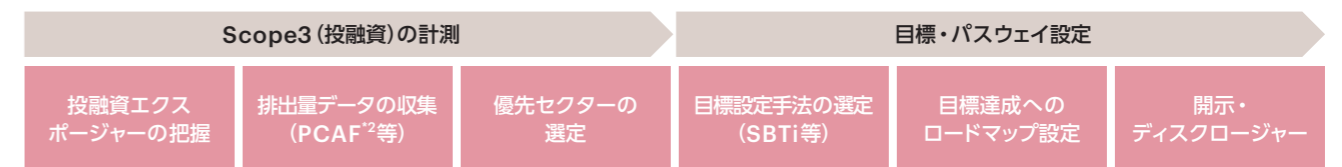
セクター	2018	2019	2020	2021	改定内容
石炭火力発電	制定	改定		改定	既存発電設備の拡張も含め不可とした上で、より厳格な目線で個別に検討することを明記
森林		制定		改定	
パーム油		制定		改定	
鉱業(石炭)		制定			違法な伐採や保護価値の高い地域における森林破壊(deforestation)が行われていないことを確認する旨を追加
石油・ガス(オイルサンド・北極開発)			制定		NDPE(森林破壊禁止、泥炭地開発禁止、搾取ゼロ)を遵守する旨の公表、または公表に向けた行動計画の提出を求める旨を追加
大規模水力発電			制定		

指標と目標

投融资ポートフォリオのGHG排出量 (Scope3)

MUFGは、2050年までの投融资ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ達成に向けて2022年度中に、2030年の中間目標を設定します。

まずは計測・目標設定を優先すべきセクターを選定し、投融资先企業のGHG排出量の計測を進めながら、SBTi<sup>\*1</sup>等科学的アプローチに基づき、パリ協定に整合的な目標を設定します。



\*1 Science Based Targets initiative \*2 Partnership for Carbon Accounting Financials

自社のGHG排出量 (Scope1・2)

2030年までに、MUFG自らのGHG排出量のネットゼロをめざします。まずは、2021年度に銀行・信託・証券の国内拠点の自社契約電力を100%再生可能エネルギー化します。

国内主要5社(持株、銀行、信託、証券、ニコス)のCO<sub>2</sub>排出量

(t-CO <sub>2</sub> )	2019年度	2020年度(速報値)
Scope1	9,963	9,555
Scope2	184,287	161,554
合計	194,250	171,109

指標と目標・実績

MUFGは、機会・リスクの両面から気候変動に関する指標・目標を設定し、モニタリングしています。

指標	目標/実績																			
サステナブルファイナンス	【目標】2019年度から2030年度までの累計35兆円(うち環境18兆円) 【実績】2019年度から2020年度までの累計実績は7.9兆円(うち環境3.5兆円)																			
石炭火力発電関連与信プロジェクトファイナンス(貸出金残高)	【目標】2030年度に2019年度比50%削減、2040年度目途にゼロ <sup>*1</sup> 【実績】3,774百万米ドル(2020年度末) <sup>*2</sup>																			
石炭火力発電関連与信コーポレートファイナンス	【実績】石炭火力発電の事業比率が売上またはEBITDAベースで30%超の企業向けコーポレート与信は約8,500億円(2020年9月末時点) 2022年度中に残高目標を設定・開示予定																			
【新設(2021年5月)】再生可能エネルギープロジェクトファイナンスによるCO <sub>2</sub> 削減目標 <sup>*3</sup>	【目標】7,000万トン(2019年度から2030年度累計) 日本の約半分の世帯の年間CO <sub>2</sub> 排出量に相当 【実績】1,455万トン(2019年度から2020年度累計)																			
発電事業 <sup>*4</sup> へのプロジェクトファイナンスにおけるCO <sub>2</sub> 排出量原単位	【実績】0.385(2019年度)、0.242(2020年度)[単位:t-CO <sub>2</sub> /MWh]																			
【新たに開示】炭素関連資産 <sup>*5</sup> (与信残高 <sup>*6</sup> )	【実績】総額15.7兆円(エネルギー:8.0兆円、ユーティリティ:7.7兆円)(2020年度末時点) ※ 環境負荷の高い石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンスは約4,000億円、石炭火力発電の事業比率が売上またはEBITDAベースで30%超の企業向けコーポレート与信は約8,500億円です(2020年9月末時点)。お客さまのトランジション進捗を確認しながら、移行リスクが高い場合には確りエンゲージメントを実施します。  (参考:貸出金残高) <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">2019年度末</th> <th colspan="2">2020年度末</th> </tr> <tr> <th>割合</th> <th>金額</th> <th>割合</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>エネルギー</td> <td>2.8%</td> <td>約2.8兆円</td> <td>2.9%</td> <td>約2.9兆円</td> </tr> <tr> <td>ユーティリティ</td> <td>3.4%</td> <td>約3.4兆円</td> <td>3.1%</td> <td>約3.1兆円</td> </tr> </tbody> </table>		2019年度末		2020年度末		割合	金額	割合	金額	エネルギー	2.8%	約2.8兆円	2.9%	約2.9兆円	ユーティリティ	3.4%	約3.4兆円	3.1%	約3.1兆円
	2019年度末		2020年度末																	
	割合	金額	割合	金額																
エネルギー	2.8%	約2.8兆円	2.9%	約2.9兆円																
ユーティリティ	3.4%	約3.4兆円	3.1%	約3.1兆円																

\*1 MUFG環境・社会ポリシーフレームワークに基づき、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに資する案件は除外  
\*2 2019年度末:3,580百万米ドル  
\*3 各年度に引受した再生可能エネルギープロジェクトの発電量、設備利用率、排出係数より算出した、1年間のCO<sub>2</sub>削減効果の累計値。MUFGの引受への寄与度を考慮後の値  
\*4 化石燃料(石炭・石油・ガス)火力発電、および再生可能エネルギー発電事業を対象  
\*5 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与信から再生可能発電向けの与信を除外  
\*6 貸出金、外国為替、支払承諾、コミットメントライン空枠等の合計

サステナビリティへの取り組み

## 社会分野の課題への対応

MUFGは、環境・社会課題解決と持続可能な社会の実現に向けて、金融機関としての機能や、社会貢献活動を通じて、以下の取り組みや商品・サービスの提供を行っています。

### 少子・高齢化社会への対応

MUFGは、人生100年時代に向けた備えとして資産形成、事業承継等の多様なニーズに卓越したコンサルティング機能で応えています。また、金融リテラシーの向上のための金融経済教育など、さまざまな社会貢献活動を通じて、次世代を担う子供たちの健やかな成長を支援しています。

#### 資産形成・運用のサポート

20～40代の資産形成期、50～60代のセカンドライフ準備期、70代以降のセカンドライフ充実期と、それぞれのライフステージに最適な資産形成を支援しています。

MUFGでは、将来に向けた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(2012年度からの累計3,000回以上)。

#### 円滑な資産・事業承継をサポート

多くの中堅中小企業オーナーが抱える資産・事業承継の課題に対し、グループの機能と提携先のネットワークを活用しながらM&Aや相続、不動産、資産運用に関するご提案をグループ一体で行っています。2020年度は、昨年度に続き合計1兆円を超える資産・事業承継のサポートを行いました。

### インクルージョン&ダイバーシティ

多様性は、変化の時代にしなやかに対応していくための強靭性(レジリエンス)を与えてくれる大切な価値観です。

MUFGでは、多様な社員が生き生きと動きがいをもち活躍する職場づくりに取り組むとともに、金融機能を

#### 超高齢化社会への対応

将来的な相続への備えをデジタルコンテンツで準備できる「わが家ノート by MUFG」をリリースしました。万が一に備えたエンディングノートの作成だけでなく、日々の健康習慣のサポートや、それをご家族が見守る機能もあり、ご家族を繋ぐツールとしても活用いただけます。

そのほかにも、認知・判断能力低下後の円滑な金融取引に向け、預金取引や運用性商品の売却が可能な予約型代理人サービスを銀行・信託・証券一体で無償提供するなど、超高齢化社会への対応を強化しています。



「わが家ノート by MUFG」の画面イメージ

### 社会インフラ整備

MUFGは、災害に強いインフラ構築や地方創生の実現に向け、国内外の老朽インフラの強化や、途上国を中心とした社会インフラ整備の需要に、プロジェクトファイナンスやファンド等の組成を通じて対応しています。

2020年度は、官民連携で新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた地域への支援や、国内における観光産業のイノベーション創出などに取り組みました。

### 産業育成・イノベーション支援

MUFGは、成長産業やベンチャー企業へのさまざまなビジネス機会の提供を通じ、新たな産業・イノベーション創出に取り組んでいます。

2014年から開催しているRise Up Festaでは、新規性・独創性を有する事業に取り組んでいるベンチャー企業を、MUFGのネットワークや、経営支援などの豊富なノウハウを最大限活かし、中長期的にサポートしています。

2021年の第8回Rise Up Festaでは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた、新たな社会課題の解決に貢献する分野を対象に開催しました。応募総数は180社を超え、独創性・魅力溢れるさまざまな事業提案が展開されました。

### 金融サービスへの平等なアクセス確保

MUFGは、金融サービスへのアクセス機会の提供を通じて、新興国・途上国の経済発展支援や、人々の生活水準の改善、情報格差の是正に貢献しています。

金融サービスへのアクセスは人生をより豊かにするための手段と考え、パートナーバンクであるタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)では、カンボジアの子会社HATTHA Bank Plc. (以下HTB)<sup>\*1</sup>を通じて、マイクロファイナンスのニーズにお応えしています。

また、ユニオンバンクでは低中所得者層に対して、助成金支援を含む住宅ローン等を通じて住宅保有の機会

またデジタル化が急速に拡大しているなか、サイバーセキュリティ強化による堅牢な金融システムの構築や利便性の向上等に取り組み、社会全体の安心・安全なデジタルシフトに貢献しています。

MUFGのサイバーセキュリティへの取り組みは、P103-104をご覧ください。

また、ベンチャー企業へのビジネス機会の提供、大企業のオープンイノベーション支援を目的に、ベンチャー商談会をオンラインで開催しています。2020年度はAIやデジタルトランスフォーメーションをテーマに開催しました。

2021年4月にはベンチャー企業専門の営業チームである成長企業営業部を銀行に立ち上げました。MUFGは今後もベンチャー企業と並走し、共に成長することをめざします。



が得られるよう支援するとともに、金融リテラシー教育の提供を通じた情報格差の是正に取り組んでいます。

\*1 2020年8月Hattha Kaksekar Limitedより名称変更

#### HTBマイクロファイナンス2020年実績

取引件数(件)	184,490(前年度比+9%)
貸出残高(百万米ドル)	1,323(同+26%)
拠店数	177(±0%)

経営戦略とパフォーマンス

サステナビリティへの取り組み  
社会分野の課題への対応

働き方改革の推進

社会インフラである金融の業務効率化を図ることは、自社のみならず、社会全体の生産性向上にも繋がるため、オンライン手続の拡充を進めています。  
お客さまが場所を問わずに手続ができるよう、法人向けポータルサイト「MUFG Biz」の機能を拡充し、オンライン上での各種通知物の確認や手続書類の入手等が可

能になりました。  
今後もWEB法人口座開設や契約手続のオンライン化を進めることで、移動や書類郵送等のご負担を減らし、お客さまの働き方改革の推進に貢献していきます。  
MUFGにおける働き方改革の取り組みはP73をご覧ください。

貧困問題への対応

MUFGは、SDGsの「誰一人取り残さない」世界の実現に貢献するため、貧困問題に取り組んでいます。金融機能を通じた支援に加え、寄付などの社会貢献活動を通じて幅広い活動を行っています。  
将来を担う子どもたちに夢と希望を与えることを通じ

て、社会の持続的発展に貢献したいとの思いから、貧困家庭や闘病中の子どもたちを対象に活動している3団体<sup>\*1</sup>に対し、寄付による継続的な支援を行うことを決定しました。

<sup>\*1</sup> 認定NPO法人日本クリニックラウン協会、特定非営利活動法人Learning for All、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン

教育格差の是正

教育は安定した社会の礎、かつ持続的な経済成長の源泉です。従来、金融機関の使命として、金融リテラシー向上のための金融経済教育を推進してきましたが、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて浮き彫りとなった教育格差是正のため、より一層の支援を実施しています。  
2020年度には、学ぶ意欲があるにもかかわらず、新

型コロナウイルス感染症拡大で経済的な影響を受けた学生の進学や生活を支援するため、総額34億円の寄付を行いました。



一般財団法人あしなが育英会での贈呈式

健康への脅威の克服

人々が健康であり、社会機能の維持・向上を図ることは、持続的な経済活動の大前提です。銀行と三菱UFJキャピタルは協働で、新型コロナウイルス感染症対策を含む、創薬・再生医療等を担うベンチャー企業への支援を目的に、総額100億円のメディカルファンドを設立しました。また、パートナーバンクであるインドネシアのバン

クダナモンにおいても、新型コロナウイルス感染症拡大防止に取り組む医療従事者へ4,000個の個人用防護具の寄贈をしたほか、ボランティア活動を行う1万人の人々へ保険を提供しました。MUFGは、全てのステークホルダーが健康で安心して生活できる社会の実現をめざし、金融機能の提供と社会貢献活動に取り組んでいます。

ESG評価・イニシアティブへの参画

ESG評価

ESGインデックスへの組み入れ



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

サステナビリティに関する取り組みへの評価



経済産業省・東京証券取引所による「なでしこ銘柄」に選定



LGBTQの社員への取り組みを評価する、「PRIDE指標」において最高位のゴールドを受賞



米国でLGBTQへの平等性を測る「Corporate Equality Index」において8年連続満点を獲得



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



女性活躍を推進する企業として「えるぼし」認定を取得



働き方改革を評価する第4回日経スマートワーク経営調査において4.5星に認定

イニシアティブへの参画

MUFGは、金融機関としての社会的責任、国際社会からの要請に応え、持続可能な社会の実現に貢献するため、さまざまなイニシアティブへ参加・賛同しています。



国連グローバル・コンパクト (UNGC)



気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)



国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI)



責任銀行原則 (PRB)



責任投資原則 (PRI)

Climate action 100+

経団連生物多様性宣言



赤道原則

循環経済パートナーシップ



21世紀金融行動原則

Net-Zero Banking Alliance

# リーダーシップとガバナンス

## 社外取締役と機関投資家の対話

2021年3月に開催した機関投資家と社外取締役のスマールミーティングにおける質疑応答の概要です。

筆頭独立社外取締役  
指名・ガバナンス委員会委員長  
報酬委員会委員

### 野本 弘文

東急株式会社代表取締役会長



社外取締役  
監査委員会委員

### 本田 桂子

前世界銀行グループMIGA  
(多数国間投資保証機関) 長官CEO

#### Q MUFGの課題や強みをどう見ているか。

**野本** 最大の課題は経費率の高さです。合併から15年強が経過しましたが、社風の違いや互いの遠慮が効率化に向けた施策の障害になっていないかなど、経費率が高い根本的な要因を深掘りし、徹底的に追求する必要があると思います。

ROE向上のためには、経費コントロールに加えて、稼ぐ力の強化も課題です。各種施策を実行する上で、各々が当事者意識を持って、守りから攻めの営業体制へと転換する覚悟が必要です。それにより、社員一人ひとりの生産性が上がり、業務の付加価値を高めることができます。

**本田** 世界的な低金利、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けたデジタルトランスフォーメーションの重要性の高まり、気候変動への対応など、金融機関にとって非常

に厳しい状況にあります。投資家の皆さまがMUFGの顧客ビジネスの収益性を懸念していることはよく認識しています。MUFGの収益が、モルガン・スタンレーからの持分法による投資損益や市場事業本部のトレジャーリー収益に依存しているといった指摘もあります。一方で、これはMUFGの強みとも言えます。モルガン・スタンレーの収益貢献は金融危機時に行った出資の成果ですし、他行比での預金残高の多さはMUFGに対する「信用・信頼」の表れであり、これがトレジャーリー収益の大きさに表れていると考えています。

#### Q 新中期経営計画についてどのような議論をしたか。

**野本** 今回の中期経営計画は、従来までのボトムアップではなく、いわゆるトップダウン、つまり経営トップから、

MUFGのあるべき姿や強いメッセージを発信し、各事業本部と共有したことが特徴的です。策定にあたっては、事業ポートフォリオやめざす姿について、計数も含め徹底的な議論がなされました。社外取締役もこの場に入り、企業文化の変革、会社としてあるべき姿、戦略の策定について意見してきました。

**本田** 私が取締役として着任した直後に、ROEの詳細分析を依頼し、事業本部別の経費率・利ざや・リスクアセット等、ROE向上のポテンシャルを可視化してもらいました。中期経営計画のKPIとしてROEを中心に据えたことが、業績に表れてくることを期待しています。

環境・社会課題解決と事業戦略を一体化する方針に踏み切ったことについては経営陣に敬意を表します。環境分野への取り組みは欧州の銀行が先行していますが、MUFGも日本の銀行として初めて、サステナビリティ・ボンドを発行し、サステナビリティ・リンク・ローンを提供するなど、積極的に取り組んでいると評価しています。一方、重要なのはボンドやローンのリーグテーブルの上位を追い求めることではなく、環境や社会へのインパクトを出しつつ収益性を確保することに加え、より創造的な取り組みを行うことだと、経営陣に申し上げています。今後、ESG分野におけるアセットプライシングや引受・融資基準において、MUFGが主導的な役割を担っていくことを期待しています。

#### Q 取締役会の実効性確保に向けた態勢構築は十分か。

**野本** 私は他社の社外取締役も兼任していますが、MUFGのガバナンス態勢は堅確であると同時に、実効性を高めるために毎年改善策を講じており、常に進化していると評価しています。取締役会での論点の絞り込みや、案件の重要度の明確化については改善の余地もありますが、エデュケーショナル・セッションや事前説明が充実しており、限られた時間の中で深い議論ができています。また、取締役会メンバーの過半数を社外取締役が占めており、各々の知見や経験を活かした活発な意見交換が行われています。

監督機関として適切かつ十分に機能している例として

は、三菱UFJニコスのシステム統合計画やMUFGユニオンバンクの戦略の見直しなどの案件への対応が挙げられます。これらの重要案件に対しては、その背景も含めて、私も他の社外取締役も詰問に近い形で追及しました。経営陣には、社外取締役からの質問事項に回答するだけでなく、解決策を提示することを求めています。

**本田** ROE向上の議論においても、社外取締役からの深掘りの質問が入る場面が何度もありました。新任取締役である私も忌憚のない意見が言えるインクルーシブな取締役会だと思います。メンバー構成も、16名のうち女性4名、外国人2名と多様性に富んでおり、さまざまな意見が交わされ、あらゆる意見に耳を傾けて議論がされています。新任の社外取締役向けに4日間のトレーニング・セッションもあり、取締役会での議論の活性化に役立ちました。

#### Q 社外取締役として、どのようにステークホルダーの期待に応えているか。

**野本** 私は現場でのお客さまとの接点がある仕事が多かったこともあり、お客さま目線を意識しながら意見しています。金融機関は、お客さまの事業を支援することで間接的に社会に貢献する場面が多いため、事業と社会課題の解決を一体で行っていることを見せていくべきです。特に低金利という厳しい環境下では、資金収益の成長性に限界があるため、株主だけでなく社員に対しても、会社の付加価値や将来性を明解に見せていく必要があります。MUFGが「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」に成長していくために、我々も企業価値の向上に寄与していきたいと思っています。

**本田** 機関投資家との対話やアナリストレポート等も参考にしながら、私自身が課題と考えていることは、取締役会やそれ以外の場でも経営陣に伝え、前向きに受け止められていると感じています。私自身も引き続き勉強していきたいと考えていますので、IRチーム等を通じて、ご意見を聞かせていただけると幸いです。

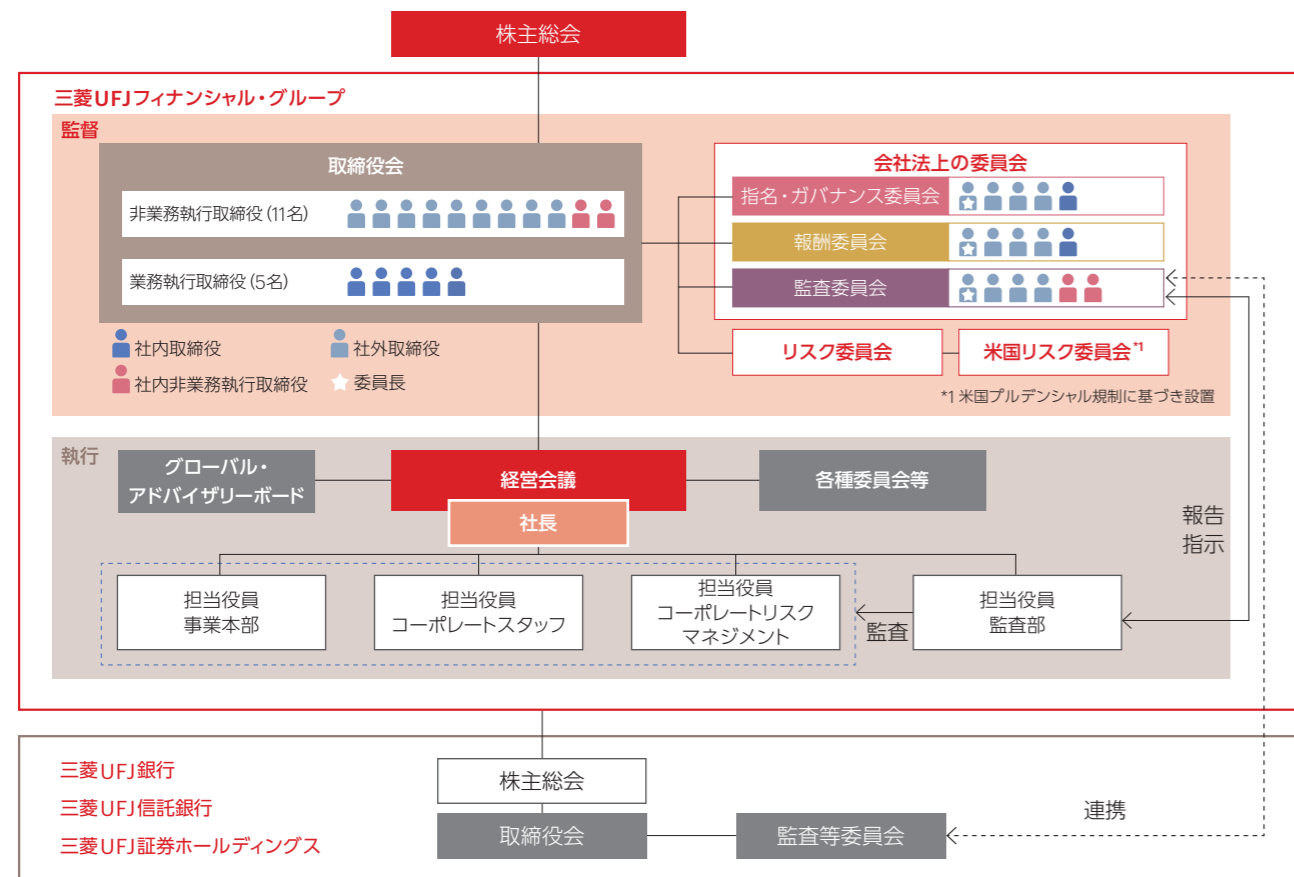
# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針

MUFG Wayにて中長期的にめざす姿として掲げている「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の実現のため、コーポレート・ガバナンス態勢を適切に構築・運営していくことを経営の最重要課題の一つとして位置付けています。当社設立以来、「社外の視点」を重視し、

安定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築してきました。指名委員会等設置会社として、執行と監督の分離により取締役会の監督機能を強化するとともに、実効的・効率的で、海外のステークホルダーにとっても理解しやすいガバナンス態勢の構築を図っています。

### コーポレート・ガバナンス態勢



## 取締役会

取締役会は、MUFGの事業に関する深い知見を備えるとともに、金融、財務会計、リスク管理および法令遵守に関する多様な知見・専門性を備えた、全体として適切なバランスの取れた16名の取締役にて構成しています。取締役会の過半数を占める社外取締役については、地域性・ジェンダーを含め、多様性を重視した構成としています<sup>\*1</sup>。

<sup>\*1</sup> MUFGは、「2030年までに女性役員比率30%以上」をめざす経団連の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、インクルージョン&ダイバーシティの取り組みを積極的に推進しています。

### 取締役の独立性・多様性



### 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 |

### 社外取締役一覧

氏名	性別	現在の当社における担当 <sup>*1</sup>					専門性				選任理由
		指名委員会	ガバナンス	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会	企業経営	金融	財務会計	法律	
藤井 真理子	女性	○	○	○	◎		●				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。
本田 桂子	女性				○			●			マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・日本支社に勤務の後、世界銀行グループの機関である多数国間投資保証機関長官CEOを歴任し、この間培った金融・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	男性	○	○	○			●				株式会社NTTドコモ代表取締役社長、取締役相談役等を歴任し、経営者としての豊富な経験と高い識見を有しています。
桑原 聡子	女性	○	◎							●	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	男性					○				●	弁護士としての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	男性	◎	○				●				東京急行電鉄株式会社(現東急株式会社)代表取締役社長等を歴任し、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	男性			○	○		●		●		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兼副CEO等を歴任し、グローバル企業の経営者として豊富な経験を有し、企業財務のみならず、M&AおよびM&A後の経営に関する専門的な知見を有しています。
辻 幸一	男性			◎					●		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。
タリサ・ワタナゲス	女性					○		●			タイの元中央銀行総裁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。

<sup>\*1</sup> ◎は各委員会の委員長、○は委員

### 環境・社会分野の社外アドバイザー

MUFGではサステナビリティ経営の推進に向けて、環境・社会分野の外部有識者2名を社外アドバイザーとして常設しています。社外アドバイザーと取締役会構成メンバーが定期的に意見交換を実施するなど、外部専門家のESGに関する幅広い知見をサステナビリティへの取り組みに活用しています。

玉木 林太郎	公益財団法人国際金融情報センター 理事長
枝廣 淳子	大学院大学至善館 教授、幸せ経済社会研究所 所長、有限会社イズ 代表取締役

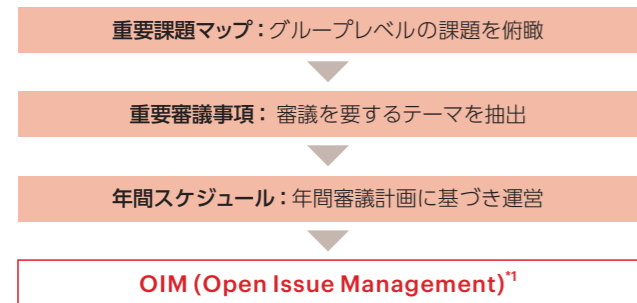
コーポレート・ガバナンス

取締役会の2020年度の取り組み

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

2020年度は、取締役会が扱うべき論点の一覧マップや年間スケジュールを制定した上で、2021年度からの新中期経営計画、サステナビリティ経営等、重点的な審議が必要なテーマを選定し、より深みのあるPDCAに进化させたほか、1回あたりの取締役会の時間を短縮し、取締役会の実効性と効率性の両立をめざしました。

取締役会の年次PDCA



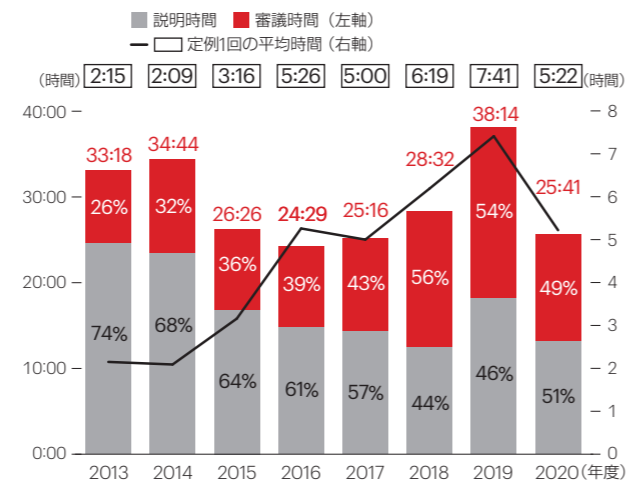
\*1 取締役会の指摘事項に対するモニタリング管理

また、C-Suiteからのレポートに加え事業本部長レポートを導入し、戦略面に関しても、取締役会でのより多角的な議論に資する取り組みを行いました。

取締役会における審議の充実には、当社の経営戦略を深く理解した社外取締役の知見が不可欠です。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。さらに、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。

特に、2020年度は中期経営計画の策定年度として、事前説明以外にも、社外取締役への情報インプットを目的としたセッション等で個別テーマを設定して、社外取締役の意見を取り入れることに努めました。

取締役会の開催時間



2020年度取締役会の活動状況

	取締役会
開催回数	10回
全取締役の出席率	100%
社外取締役の出席率	100%

取締役会で議論された主な議題	
<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度からの新中期経営計画</li> <li>業績目標および資本政策</li> <li>企業カルチャー改革の進捗</li> <li>サステナビリティ経営の推進 (気候変動リスク・機会への対応等)</li> <li>新型コロナウイルス感染症への対応</li> <li>内部監査計画</li> <li>CRO、CCO等の各C-Suiteからのレポート</li> <li>- リスクの状況、リスク領域の取り組み</li> <li>- 行動規範・AML・贈収賄等、コンプライアンス領域の取り組み</li> <li>ウェルスマネジメント事業</li> <li>米国およびアジアのリージョナルバンキング事業</li> <li>デジタルライゼーション戦略</li> <li>政策保有株式に関わる対応状況</li> <li>コスト構造改革</li> <li>グループ組織運営の状況</li> </ul>	
社外取締役向け説明会 (エデュケーショナル・セッション)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画策定状況 (全体および各事業本部)</li> <li>各事業本部長からのレポート</li> <li>リアル・デジタル両チャンネルのビジネス戦略</li> <li>国内の証券事業</li> <li>ROEに関する分析</li> <li>LIBOR・TIBOR等金利指標改革への対応状況</li> </ul>	

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。

2020年度は、2021年2月から3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。今回の評価結果では、取締役会で重点的な審議が必要なテーマの選定や、

議事進行のメリハリ等により取締役会運営が改善し、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。

今後に向けては、執行の変革・施策実行を、さらに後押しすることが必要です。

また、法定3委員会 (指名・ガバナンス、報酬、監査) につき、それぞれ実効性が確保されていることが確認されました。引き続き、委員会機能のさらなる充実に向けて取り組みます。

2020年度取締役会評価結果

	2019年度の評価結果	2020年度の取り組み	2020年度の評価結果
評価	取締役会運営の改善、実効性確保		
	企業価値向上に資する取締役会における議論の深化・実質化	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点審議テーマの設定等による取締役会等での審議の活性化</li> <li>エデュケーショナル・セッションの有効活用</li> <li>事業ポートフォリオに関する討議機会の充実化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における審議内容の実質化を確認</li> <li>実効性向上 (執行への反映) はさらなる充実を期待</li> </ul>
	グループ・グローバル事業戦略や内在するリスクに応じたモニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>C-Suiteからのレポート等に基づく執行状況の監督体制の強化</li> <li>執行側責任者のさらなる明確化</li> <li>持株会社監査委員会と子会社監査等委員会の連携の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会によるモニタリングの改善傾向を確認</li> </ul>
	取締役会運営の効率性改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>「重要審議事項」の選定</li> <li>1日当たりの審議時間の短縮</li> <li>エデュケーショナル・セッションでのインプット充実化</li> <li>審議資料におけるサマリーシートの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>審議の力点がより明確化</li> <li>効率運営と討議機会の充実化が進展</li> </ul>
課題	企業文化改革に向けた継続的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップマネジメントによる社員向けタウンホールミーティング実施</li> <li>企業文化の変革進捗を取締役会で議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行トップの取り組みを評価</li> <li>企業文化改革は継続的取り組みが重要</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会によるモニタリングのさらなる実効性向上</li> <li>将来に向けた委員会機能のさらなる充実</li> </ul>

## 各委員会の概要および2020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、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定するとともに、持株会社や主な子会社の主要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。

主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定するとともに、銀行頭取を含む、持株会社および銀行のトップ人事について審議しました。</li> <li>● 取締役会の実効性向上に資する深度ある審議を重ね、一定の効果発現に貢献しました。</li> </ul>

### 報酬委員会

社外取締役を委員長とし、持株会社および主な子会社の役員等の報酬制度や個人別の報酬等に関する諸事項について審議・決定し、取締役会に提言します。

主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長等の賞与評価等の定例審議事項に加え、新中期経営計画に合わせた株式報酬制度の業績連動内容等の見直しや、新中期経営計画および会社法の改正等を踏まえた役員報酬決定方針の見直し等を審議・決定しました。</li> <li>● 株式報酬では、サステナビリティ経営のさらなる進化を報酬面から後押しする観点から、新たに「ESG評価機関評価」を導入しました。</li> </ul>

### 監査委員会

社外取締役を委員長とし、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。

主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査委員会での関係役職員、グループCAO(Chief Audit Officer)、会計監査人との質疑のほか、代表執行役、内部監査部門、主たる子会社の監査等委員等との定例会議、海外の現地関係監督当局との面談、取締役会への報告・提言を行いました。</li> <li>● 会計監査人から職務の執行状況および監査上の主要な検討事項をはじめとした重要事項の報告を受け、協議しました。</li> </ul>

### リスク委員会

社外取締役を委員長とし、グループ全体のリスク管理全般に関する重要事項、グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク、新たに発生したリスク、および高まりを見せるリスクに関する事項等について審議し、取締役会に提言します。

主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営計画策定におけるリスクアペタイト(割当資本等)、ストレステストのシナリオ・結果のほか、新型コロナウイルス感染症拡大による影響、対応等について確認、審議しました。</li> <li>● 個別テーマとして、ITリスク、サイバーセキュリティ、気候変動リスク等への取り組み、海外におけるリスクの状況・管理態勢について協議しました。</li> </ul>

### 2020年度の各委員会の活動状況

	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	12回	6回	16回	5回
全構成員の出席率	100%	100%	100%	88%
社外取締役の出席率	100%	100%	100%	95%

## 最高経営責任者(CEO等)のサクセッションプランと選任プロセス

MUFGでは、持株会社および主な子会社の主要経営陣をどのように育成していくかを指名・ガバナンス委員会で審議しています。委員会では経営陣に求められる人材要件(特定のポストごとの資質、能力、バックグラウンド等)を定めており、その基準に従って世代ごとに候補者のグループ分けを実施しています。

CEO等の選任においては、サクセッションプラン上の候補人材に対し、人格、執行能力、過去の経歴やパフォーマンスに加え、外部機関による360度評価結果等を参照した上で、委員会で審議します。また、候補者との個人面談を経た後、委員会で選任案を作成した上で取締役会に提言し、取締役会にて決定されます。

## 政策保有株式に関する方針

持株・銀行・信託では、株式保有リスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等への観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、政策投資目的で保有する株式の残高削減を基本方針としています。

政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却を進めます。

また、妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。

なお、経済合理性の検証は、MUFGの株主資本利益率(ROE) 目標を基準とした総合取引RORA<sup>\*1</sup>を目標値として実施しています。目標値を下回る取引先企業については採算改善をめざしますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。

2020年度は約1,370億円(銀行・信託単純合算、取得原価ベース)の政策保有株式を削減しました。2021年度から2023年度の3か年で3,000億円を超える政策保有株式の削減をめざします。

なお、政策投資目的で保有する株式の議決権の行使については、取引先企業の中長期的な企業価値を高め、持続的成長に資するかや、当社および銀行・信託の中長期的な経済的利益が増大するかを確認の上、総合的に判断します。また、重要な議案については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。主要な政策保有株式<sup>\*2</sup>については、議決権行使の状況をMUFGの取締役会に報告します。

<sup>\*2</sup> 2020年3月末基準の銀行・信託が政策投資目的で保有する上場株式の合算時価の約7割をカバーします。

<sup>\*1</sup> 総合取引RORA(Return On Risk-Weighted Assets)は、当該取引先企業グループとの銀行取引、信託取引、株式配当等から得られる収益から期待損失額や経費等を控除した利益を自己資本比率規制上の内部格付手法に基づくリスクアセット(与信と株式の合計)で除して算出しています。なお、株式におけるリスクアセットは時価をもとに算出しています。2020年3月末基準の検証結果では、検証対象全体を合計した総合取引RORAは目標値の約1.8倍となっています。個別別では社数ベースで86%の取引先企業が目標値を上回っており、その保有株式合計は簿価ベースで94%、時価ベースで89%を占めています。



コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

MUFGの役員報酬は、経営方針の実現をめざし、事業の強靱性・競争力を強化し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上並びにサステナビリティ経営のさらなる進化を可能とするよう、過度なリスクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役員の貢献意欲も高めるとともに、「変革への挑戦」に向けた取り組みを後押しすることを目的としています。

また、経済および社会の情勢、当社および当グループの業績の状況および財務の健全性、並びに国内外の役

報酬体系

原則として、「基本報酬」(固定)、「株式報酬」(株価および中長期業績連動)および「役員賞与」(短期業績連動)の3種類により構成します。役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合(約67%)を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長(約60%)、副社長(約50%)、専務、常務、非役付役員の順に業績等連動報酬割

員報酬に係る規制等を踏まえるとともに、役員報酬決定プロセスに係る高い客観性および透明性を確保します。

2021年度は、新中期経営計画に合わせて、株式報酬の業績連動指標の見直しを行い、新たにESG評価機関5社による外部評価の改善度を導入しました。また、社長の役員賞与評価における職務遂行状況の評価(定性評価)において、新たにTSR(株主総利回り)を設定しました。

合が透減する報酬体系としています。

なお、経営の監督・モニタリング機能を担う社外取締役および監査委員である取締役は、職務内容を勘案し、株式報酬および役員賞与の支給対象外としています。

報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価ウェイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	—	・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員(長)手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む		毎月	現金	1
株式報酬	業績非連動	—	役位別の基準額		各役員の退任時	株式50% 現金50%	1
	中長期業績連動	0~150%	業績連動係数 [中計達成度評価] <50%> 以下指標の中期経営計画における目標達成率 (1) 連結ROE 30% (2) 連結経費削減額(業績連動経費を除く) 15% (3) ESG評価機関評価 <sup>1)</sup> 5% 業績連動係数 [競合比較評価] <50%> 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 <sup>2)</sup> (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 25%	中期経営計画終了時	※マルス(没収)・クローバック(返還請求)の対象		
役員賞与	短期業績連動	0~150%	業績連動係数(定量評価) ※社長の例 <60%> 以下指標の前年度比増減率および目標達成率 (1) 連結営業純益 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費額 10% 個人の職務遂行状況(定性評価) ※社長の例 <40%> ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 ・サステナビリティ経営の進化に向けたESG関連項目 <sup>3)</sup> ・TSR(株主総利回り)等		年1回	現金	1

<sup>1)</sup> サステナビリティ経営のさらなる進化を後押しするとともに、MUFGのESGへの幅広い取り組みを客観的に評価する観点から、主要ESG評価機関5社(CDP、FTSE、MSCI、S&P Dow Jones、Sustainalytics)による外部評価の改善度について絶対評価を行います。  
<sup>2)</sup> 主要競合他社(株式会社みずほフィナンシャルグループおよび株式会社三井住友フィナンシャルグループ)との相对比较で評価します。  
<sup>3)</sup> 環境・社会課題解決への貢献、従業員エンゲージメントの向上、ガバナンス態勢の強化・高度化等が含まれます。

前中期経営計画(2018~2020年度)に係る業績連動型株式報酬制度における各指標の目標および達成率

評価種類	業績連動指標	評価ウェイト	目標	達成率					
				2018年度		2019年度		2020年度	
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計
単年度評価	連結業務純益	25%	競合他社との相对比较による	100%	120%	0%	0%	80%	115%
	親会社株主に帰属する当期純利益	25%		140%	0%	150%			
中長期評価	連結ROE(当社基準)	25%	[2020年度] 7~8%	0%(2020年度連結ROE: 5.63%)					
	連結経費率	25%	[2020年度] 2017年度実績(68%)を下回る	76%(2020年度連結経費率: 68.7%)					

役員賞与における評価内容と実績(社長の場合)

業績連動指標	評価ウェイト	2018年度支給		2019年度支給		2020年度支給	
		2017年度達成率	支給率	2018年度達成率	支給率	2019年度達成率	支給率
総合評価	100%	89.1%	87.5%	77.4%	50.0%	70.0%	50.0%
定量評価(連結ROE等4指標の組み合わせ)	60%	98.5%	—	95.7%	—	83.3%	—
定性評価	40%	75.0%	—	50.0%	—	50.0%	—

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

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。

 <p><b>Ambassador John V. Roos</b> (ジョン・V・ルース氏) 元駐日米国大使</p>	 <p><b>Professor Merit E. Janow</b> (メリット・E・ジャーノウ氏) 米国コロニ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</p>	 <p><b>Ms. Anne Le Lorier</b> (アンヌ・ル・ロリエ氏) 前フランス銀行(中央銀行)第一副総裁</p>
 <p><b>Lord (James) Sassoon, Kt</b> (ジェームス・サッソン卿) 元英国財務省商務大臣</p>	 <p><b>Dr. Victor K Fung</b> (ビクター・K・ファン氏) 香港馮氏集團(ファン・グループ)グループ会長、元国際商業会議所名譽会長</p>	 <p><b>Mr. George Yeo</b> (ジョージ・ヤオ氏) 元シンガポール外務大臣</p>
 <p><b>大藪 恵美氏</b> 国立大学法人一橋大学大学院 経営管理研究科国際企業戦略専攻教授</p>	 <p><b>三村 明夫氏</b> 日本製鉄株式会社社友名譽会長</p>	

グローバル金融機関の経営判断に資するインテリジェンスの提供

2020年12月、第8回グローバル・アドバイザリーボードのアンニアルミーティングをオンラインで開催しました。ミーティングには、欧米亜各地域のアドバイザリーボード委員とMUFGのCEOを含む執行側経営陣のほか、社内・社外取締役や、クルンシ、セキュリティバンク、ヴィエティンバンク、バンクダナモンの経営陣も参加しました。ミーティングでは、新型コロナウイルス感染症がもたらす社

会、経済、企業活動の変化、米中関係や中国の経済的・軍事的台頭によるASEAN経済圏への影響などのグローバルな地政学の問題、最新の国際金融規制動向やサステナブルファイナンスに係る展望など、各委員からMUFGのグローバル戦略に影響を及ぼし得る重要なテーマに関し、示唆に富む提言を受領し、参加者との間で活発な議論がなされました。

取締役

● 所有株式数 (2021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 (2020年度)



社外取締役
藤井 真理子
社外取締役在任期間: 2年 ●0株 ■10回/10回
前ラトビア国駐節特命全権大使、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
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
ラトビア国駐節特命全権大使
2016年 東京大学名誉教授 (現職)
2019年 ラトビア国駐節特命全権大使 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
本田 桂子
社外取締役在任期間: 1年 ●0株 ■8回/8回<sup>1)</sup>
前世界銀行グループ
多数国間投資保証機関長官CEO
1984年 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド入社
1986年 シェアソン・リーマン・ブラザーズ証券株式会社入社
1989年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・日本支社入社
1999年 同社パートナー
2007年 同社ディレクター(シニアパートナー)
2013年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官CEO
2019年 同退任
2020年 コロンビア大学国際公共政策大学院
Adjunct Professor and Adjunct
Senior Research Scholar (現職)
AGC株式会社社外取締役 (現職)
当社社外取締役 (現職)



社外取締役
加藤 薫
社外取締役在任期間: 2年 ●0株 ■10回/10回
株式会社NTTドコモ相談役
1977年 日本電信電話公社入社
1999年 NTT関西移動通信網株式会社設備部長
2000年 株式会社NTTドコモ関西設備部長
2002年 同社取締役経営企画部長
2005年 三井住友カード株式会社
代表取締役兼専務執行役員
株式会社NTTドコモ関西
常務取締役経営企画部長
2007年 株式会社NTTドコモ
取締役常務執行役員経営企画部長
2008年 同社代表取締役社長
2012年 同社代表取締役社長
2016年 同社取締役相談役
2018年 同社相談役 (現職)
2019年 当社社外取締役 (現職)
2021年 キリンホールディングス株式会社
社外取締役 (現職)



社外取締役
新貝 康司
社外取締役在任期間: 3年 ●0株 ■10回/10回
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
辻 幸一
●0株 ■-
公認会計士
1984年 ピート・マーウィック・ミッチェル会計士
事務所入所
1988年 公認会計士登録
1989年 スイス国チューリッヒ駐在
2004年 新日本監査法人シニアパートナー
2016年 新日本有限責任監査法人(現EY新日本
有限責任監査法人) 理事長
2019年 EYジャパン合同会社Chairman & CEO
EY Japan株式会社取締役
2021年 当社社外取締役 (現職)



社外取締役
タリサ・ワタナグス
社外取締役在任期間: 4年 ●0株 ■10回/10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
桑原 聡子
●0株 ■-
弁護士、外苑法律事務所パートナー
1990年 弁護士登録 第二東京弁護士会入会
森綜合法律事務所
(現・森・濱田松本法律事務所) 入所
1998年 森・濱田松本法律事務所パートナー
2016年 株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役 (現職)
2020年 株式会社ユニカフェ社外監査役 (現職)
外苑法律事務所パートナー (現職)
日本郵船株式会社社外監査役 (現職)
2021年 当社社外取締役 (現職)



社外取締役
トビー・S・マイヤソン
社外取締役在任期間: 4年 ●368株<sup>2)</sup> ■10回/10回
弁護士、Longsight Strategic Advisors LLC
チェアマン&CEO
1977年 米国ニューヨーク州
およびカリフォルニア州弁護士登録
1981年 Paul, Weiss, Rifkind,
Wharton & Garrison LLP 入所
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 MUFGユ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MUFG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



社外取締役(筆頭独立社外取締役)
野本 弘文
社外取締役在任期間: 2年 ●25,000株 ■10回/10回
東急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
2003年 同社経営統括本部メディア事業室統括室長
2004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
2007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
2008年 同社常務取締役
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 (現・東急株式会社)
代表取締役会長 (現職)
2019年 当社社外取締役 (現職)
株式会社スリーハンドレッドクラブ
代表取締役社長 (現職)



取締役 監査委員
小倉 律夫
取締役在任期間: 1年
●普通株式 88,534株
潜在株式 52,436株
■8回/8回<sup>1)</sup>



取締役 監査委員
宮永 憲一
●普通株式 37,578株
潜在株式 285,068株
■-



取締役 執行役会長
三毛 兼承
取締役在任期間: 4年
取締役会議長
●普通株式 49,362株
潜在株式 403,288株
■10回/10回



取締役 代表執行役副会長
荒木 三郎
取締役在任期間: 3年
●普通株式 210,980株
潜在株式 81,008株
■10回/10回
三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
取締役社長 兼 グローバルCEO
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
取締役社長 兼 CEO



取締役 代表執行役副会長
長島 巖
取締役在任期間: 1年
●普通株式 90,581株
潜在株式 276,423株
■8回/8回<sup>1)</sup>
三菱UFJ信託銀行株式会社
取締役社長



取締役 代表執行役副会長
半沢 淳一
●普通株式 39,900株
潜在株式 79,352株
■-
株式会社三菱UFJ銀行
取締役頭取執行役員



取締役 代表執行役社長 グループCEO
亀澤 宏規
取締役在任期間: 2年
●普通株式 25,539株
潜在株式 329,783株
■10回/10回
株式会社三菱UFJ銀行取締役
モルガン・スタンレー取締役

\*1 2020年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しています。
\*2 ADR(American Depositary Receipt/米国預託証券)による実質的な保有

# リスク管理

## 基本方針

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。リスク

カルチャーとは、「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」であり、行動規範に組み込み、研修等を通じて役員に浸透させています。

## リスク管理態勢

取締役会傘下のリスク委員会は、独立社外取締役、社外専門委員を構成員とし、リスク管理全般に関する諸事項を審議し、取締役会に提出・報告を行っています。取締役会は委員会での審議を踏まえ、各種リスクに係る管理・

運営方針を決定します。持株会社がグループ全体の基本的な方針を決定し、グループ各社はその基本方針に則り、それぞれ管理体制を整備し、リスク管理を行っています。

## リスクアペタイト・フレームワーク

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「リスクリターンの向上」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」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。本枠組みの導入によって、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。

具体的には、事業戦略・財務計画の策定・実施の際に、

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・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、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

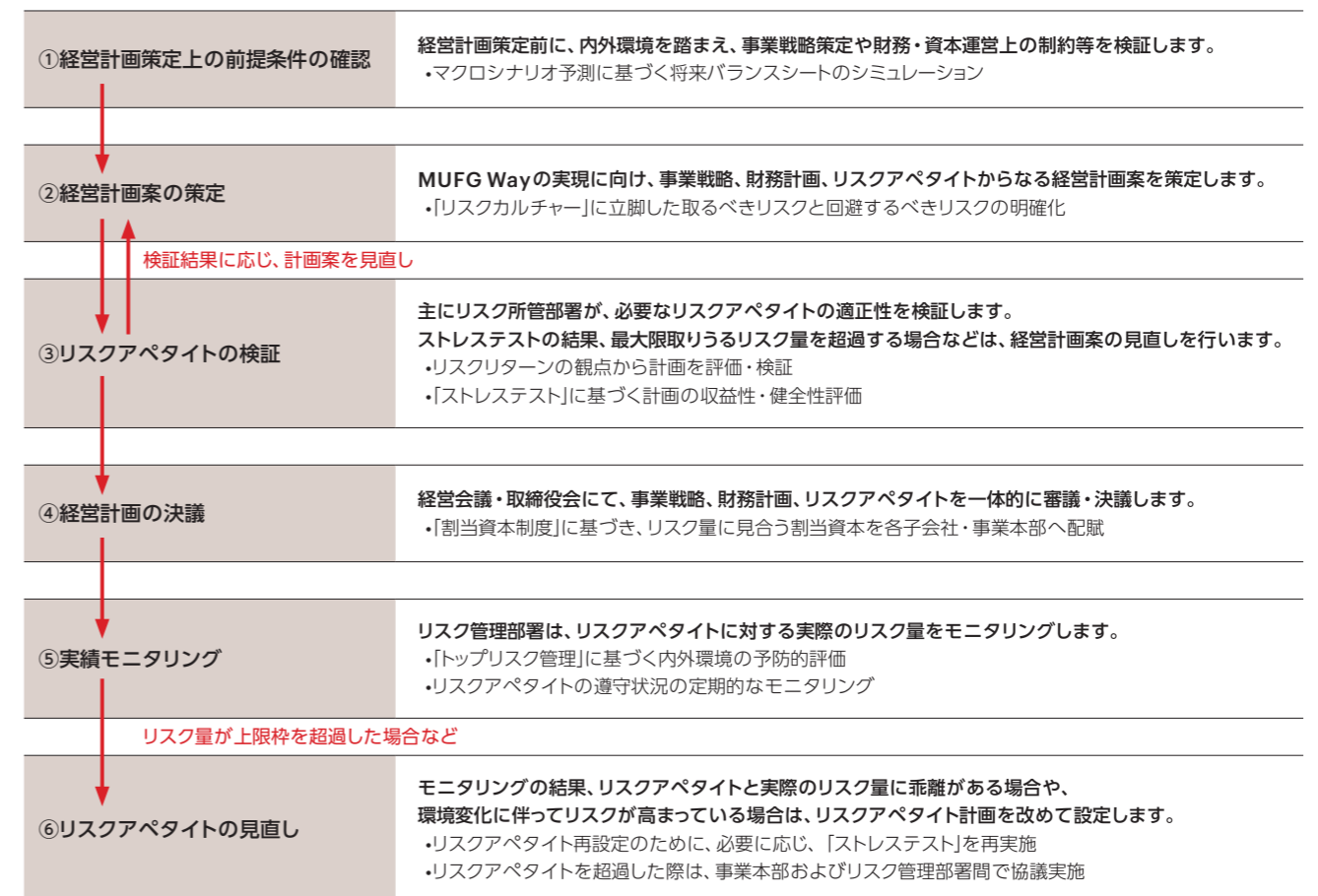
態勢を整えています。

また、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。2019年度からは、各事業本部がリスクオーナーシップを有しながら事業本部運営を担うためのツールとして、事業本部別リスクアペタイト・ステートメントを制定しています。

### リスクアペタイト・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



### リスク管理の全体像

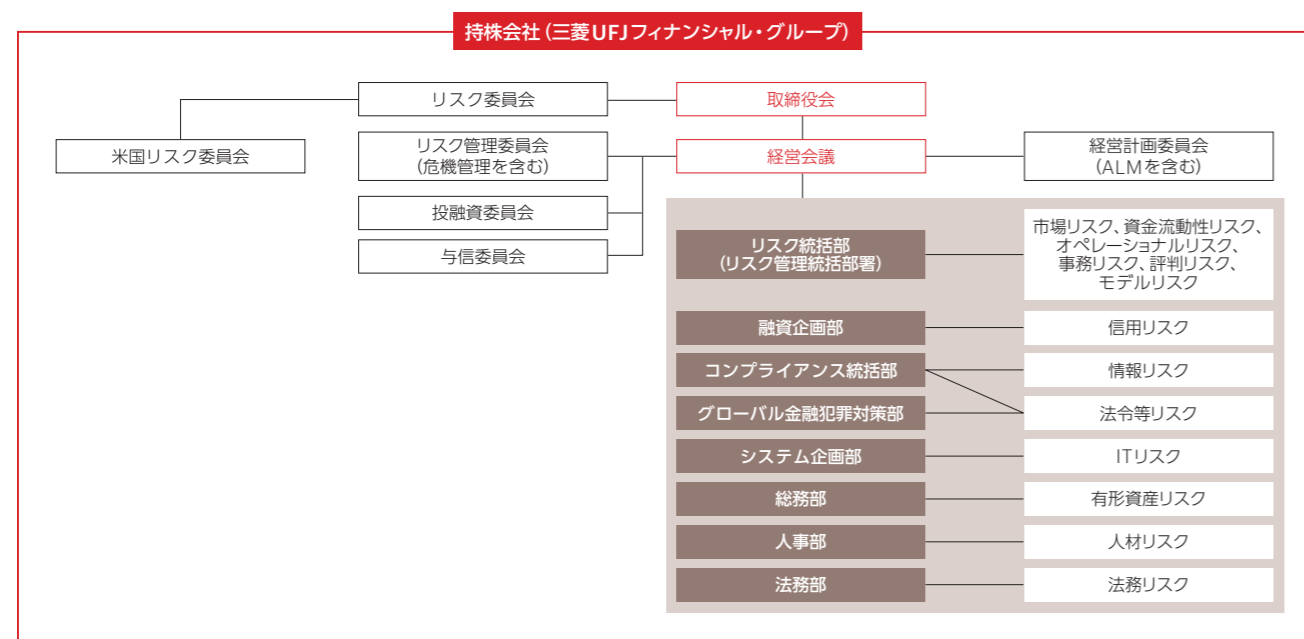


図1 リスクの分類と定義、分類別の管理体制等は資料編P42-64をご覧ください。

## リスク管理

## 統合的リスク管理

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づき、重要度を判定します。そのうえで、今後約1年間で最も注意すべきリスク事象(蓋然性が高まるおそれがある場合を含む。また、定量的に計測可能なリスクのみならず、将来において戦略や風評等を通じ経営に重要な影響を及ぼしうるリスクも含む。)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、デジタルライゼーションやESG等の中長期的なリスクについても、その対応策と共に認識し、有事に備えています(主要なトップリスクは下記参照)。

## 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)	●新型コロナウイルス感染拡大、世界的な経済停滞を背景とする、各国の中央銀行の金融政策による国内外金利の一段の引き下げに伴う資金収益低下等を含む、全般的な収益力の低下。
リスクアセット増加	●資金繰り支援として新規・追加融資の要請に応えることによるリスクアセットの増加、および当社グループの自己資本比率の低下。
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	●グローバルベースで実体経済が急速に失速することに伴う与信費用増加。 ●与信集中業種等における信用悪化に伴う与信費用増加。
ITリスク	●サイバー攻撃による顧客情報の流出、サービス停止および評判悪化等。 ●システム障害発生による補償費用支払および評判悪化等。
マネー・ローndリングや経済制裁への対応、贈収賄・汚職防止に関するリスク	●マネー・ローndリングや経済制裁への対応、贈収賄・汚職防止に関連する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および評判悪化等。
市場コンダクトリスク	●市場業務における法令等への不適切な対応、社会規範・市場慣行・商習慣に反する行為、顧客視点の欠如等による業務停止命令等の処分や課徴金等の支払および評判悪化等。
外的要因 (感染症・地震・水害・テロ等) に関するリスク	●感染症、自然災害、紛争・テロ等の外的要因による、当社グループの業務の全部または一部への障害および対応費用増加。
気候変動に関するリスク	●気候変動に関するリスクへの対応や開示が不十分であると見做されることによる当社グループの企業価値の毀損。 ●取引先への影響を通じた当社与信ポートフォリオ管理・運営への影響。

\*1 リスク事象：2021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。

## 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(バーゼルⅢ)に基づく自己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し、トップリスク、当グループの事業構造等も勘案して、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、かつ中長期的なバランスシートの構造変化に対してあらゆる対策を講じることで資金不足に陥らないことを検証します。

## オペレーショナル・レジリエンス

世界中に広がった新型コロナウイルス感染症はもちろんのこと、首都直下地震や気候変動により激甚化・多頻度化する風水害などの自然災害、デジタルライゼーションの加速とともに脅威が増すサイバー攻撃等、MUFGはさまざまな脅威に晒されています。

そのような環境下、2021年3月にバーゼル銀行監督委員会による「オペレーショナル・レジリエンスのための諸原則」が公表されるなど、危機からの復元力強化は、日本を含む各国当局の関心事項の一つとなっています。

MUFGでも危機対応力の強化は経営上の重要なテーマであり、グループ内外で発生したさまざまな危機事象を教訓に、危機時にも早期に業務を復旧し、お客さまや市場に与える影響等を最小限にとどめることができるよう不断の体制強化を実施しています。

## 割当資本制度

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

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

足元では、新型コロナウイルス感染症を機に急速に在宅勤務の活用が進むなか、「あらゆる危機事象に柔軟に対応できる強靱な業務継続態勢の確立と安定的な金融機能の維持」を新たな働き方の目的の一つに位置付け、各種態勢を見直すとともに、訓練による実効性向上に努めています。

## 【具体的な取り組み事例】

- 既存の東京・大阪デュアルオペレーション体制に加え、在宅からも継続可能な業務の拡充
- 危機等発生時に設置する対策本部のオンラインでの運営態勢構築
- 通信障害や停電等オンライン化に伴い脆弱性が高まる諸リスクへの対応態勢の強化継続
- 災害やサイバー攻撃等さまざまな危機事象に対応するグループ合同訓練実施による実効性の向上

# サイバーセキュリティ

## 基本方針

お客さまの大切な資産を守ること、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

ITリスクをMUFGのトップリスクの一つとして位置付け、経営主導によるサイバーセキュリティ対策を推進しています。

## サイバーセキュリティ管理体制

### ガバナンス態勢

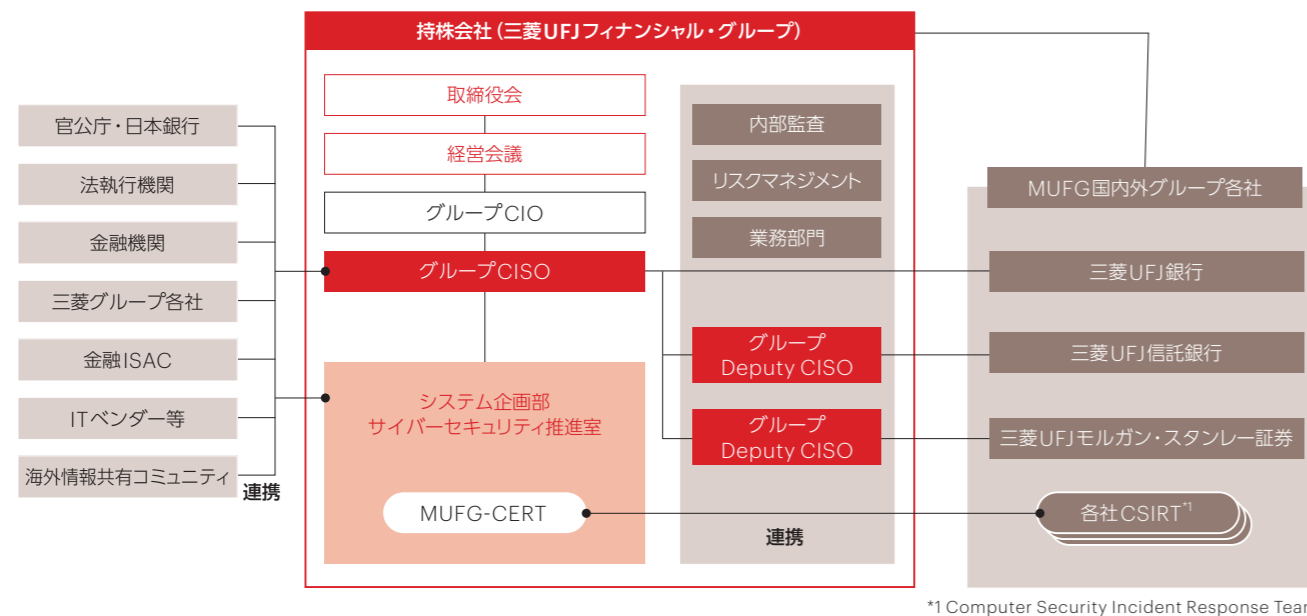
MUFGでは、国際的なガイドラインを参考にサイバーセキュリティの基準を整備しており、戦略の策定や組織体制の構築、およびセキュリティ強化に向けた企画・推進を行っています。

年々、高度化・巧妙化するサイバー攻撃・犯罪への対応と、経営主導による管理態勢強化のため、「サイバーセキュリティ経営宣言」を表明しています。グループCISO (Chief Information Security Officer)のリーダーシップのもと、サイバーセキュリティ推進室を中心として、ITセキュリティ管理のガバナンス強化やサイバーセキュリティ戦略の効果的かつ効率的な推進を行っています。また取締役会や経営会議に対してのレポートを通じ、脅威環境の変化やサイバーセキュリティの管理状況も踏まえた適切な経営判断ができる態勢を整備しています。

### 管理体制

サイバーセキュリティ推進室内に脅威インテリジェンス分析やセキュリティ関連業務を提供するセキュリティセンターとしてMUFG CSFC (MUFG Cyber Security Fusion Center)を立ち上げ、グループ・グローバルでのセキュリティ監視運用を日夜実施しています。また、MUFGではサイバーセキュリティ・インシデントに即応できる態勢としてインシデント対応チームの整備を進めており、グループ全体の統括としてMUFG-CERTを設置しています。MUFG-CERTが中心となってグループ各社とともに、官民連携や金融業界内での連携を強化しながら、サイバー訓練や演習を定期的を実施し、有事に備えています。

### サイバーセキュリティ管理体制



\*1 Computer Security Incident Response Team

## サイバーセキュリティに対する主な取り組み

### 新しい生活様式に対応したセキュリティ対策

新型コロナウイルス感染症の影響でリモートワークが急増するなか、その脆弱性を狙う攻撃や詐欺も増えています。こうした環境変化を受け、MUFGではグループ・グローバルでのリモートワーク環境を総点検し、新たに公開された脆弱性への是正対策やリモート端末利用に関する社員教育などを強化しています。

インターネットバンキングをはじめとするインターネット上での電子決済の利用が急速に進展していることに伴い、オンラインサービスを狙ったサイバー犯罪も社会的課題になっています。MUFGでは、認証強度の確保や脆弱性対策の徹底、脅威動向の分析や異常検知、不正な取引のモニタリングや迅速な対応など、お客さまに安全なサービスを安心してご利用いただくためのさまざまな取り組みを実施しています。

### デジタルトランスフォーメーションへの対応

MUFGではクラウドサービス、ビッグデータ、AI、ロボティクス、ブロックチェーン、オープンAPIなど、新しい技術を活用した価値創出を積極的に推進しています。

サイバーセキュリティの観点でも、新技術の特性を見極め、企画や設計といったプロジェクトの上流工程からサイバーセキュリティ推進室の担当が参加しています。管理手続の制定やシステム設定内容の監視などの多層的なセキュリティ対策を取り入れることで、変革を安全・安心な形で実現するための支援を行っています。

### カルチャーの醸成とサイバーセキュリティ教育

金融インフラの安定稼働を守り、お客さまに価値あるサービスを提供するためには、MUFGの社員一人ひとりがサイバーセキュリティの重要性を理解し、社内全体で何をすべきか共に考え、同業他社や官公庁とも協働して取り組むカルチャーの醸成が必要です。

サイバーセキュリティに関する高度な専門知識を保有する人材の育成に加え、役職員並びに協力会社の社員に対し、情報セキュリティに関する脅威動向や必要な対策に関する教育を継続的に実施しています。具体的には、全社員を対象としたeラーニングやフィッシングメール訓練、グループ企業も対象にしたセキュリティセミナーなどの社内活動を行っています。さらに、金融業界の情報連携組織「金融ISAC」との協働による活動、内閣サイバーセキュリティセンターや金融庁、警視庁主催の各種訓練・演習への参加など、さまざまな活動に積極的に取り組んでいます。



MUFG CSFC (MUFG Cyber Security Fusion Center)の業務風景

# コンプライアンス

## 基本方針

MUFGは、グループ役職員が日々いかに判断し、行動すべきかの基準としてMUFG Wayのもとに行動規範を定めています。行動規範では、国内外のあらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実にやり、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。

## コンプライアンス体制

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

また、グローバルな業務展開が一層進展するなか、マネー・ロ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。

(Chief Compliance Officer)および3社のCCOを委員とするグループCCO会議を設置し、コンプライアンスに関わる重要事項、およびコンプライアンスに関しグループとして共通認識を持つべき事項について審議を行っています。

☞ コンプライアンス体制の詳細は資料編P66をご覧ください。

## コンプライアンス徹底に向けた取り組み

社員一人ひとりによる行動規範に沿った正しい行動の実践をめざし、各種コンプライアンス研修や経営からのメッセージ配信等に継続的に取り組んでいます。また、毎年実施しているグループ意識調査の結果や内外環境の変化を踏まえ、行動規範の内容を毎年見直しています。2021年度はわかりやすさと社員への着信を意識し

た簡素化・平明化に加え、グローバルベースでの監督当局目線等に対応すべく、行動規範の解説に「不適切な接待贈答の禁止」、「贈収賄・汚職の防止」を追記しました。MUFGではこのような継続的な取り組みを通して、コンプライアンスの徹底を図っています。

## グローバル金融犯罪対策の態勢強化に向けた取り組み

MUFGは、マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止(以下、グローバル金融犯罪対策)に関する各国の監督当局の目線の高まりなどを背景に、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、グローバル金融犯罪を検知し防止するためのさまざまな対策に取り組んでいます。

具体的には、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・監督体制を定め、グループ各社の戦略、業務活動、およびリスク・プロファイルに基づいた態勢構築の基礎となる規則を制定しています。これにより、グループ・グローバルベースで一貫性のある態勢を整備しています。

グループの一員として、銀行では「グローバル金融犯罪対策ポリシー」を制定し、ウェブサイトに公表しています。これにより、銀行のグローバル金融犯罪対策に対するコミットメントと適切な統制の整備を表明しています。また、ウォルフスバーグ・グループ<sup>\*1</sup>の一員として、他の国際的な金融機関と共に、グローバル金融犯罪対策に関わる態勢・指針の策定に貢献しています。

態勢面では、マネー・ロンダリングおよびテロ資

## 内部通報制度

MUFGは、内部通報制度をガバナンス上の重要ツールと位置付け、コンプライアンス上問題があれば早期に自浄できるよう、グループ各社で内部通報制度を整備し、さらにグループ・グローバルに24時間365日受付対応可能な「MUFGコンプライアンス・ヘルプライン」を設置しています。

そのうえで、各従業員がコンプライアンス上少しでも気になることがあったときは迷わず利用できるよう、連絡先窓口のみならず通報実績を社内でも周知するとともに、通報者個人を特定できない形で事例の共有を進めるなど、制度への信頼性向上に努めています。

なお、公益通報者保護法の改正に対しても、制度を利用しやすくする趣旨を踏まえ、準備を進めています。

金供与、ならびに経済制裁違反を検知し防止するための各種プロセスや知見を集約する組織(Center of Excellence)を、米州・欧州・アジア・日本の各地域に設置しています。Center of Excellenceへの各拠点のプロセスの集約を進めグローバルに均質かつ効率的なオペレーションの実現を推進していきます。

また、複雑化・巧妙化するグローバル金融犯罪リスクに柔軟かつ持続的に対応し、整合性・実効性・効率性のあるグローバル金融犯罪対策を可能とするため、システムを高度化するとともに、データ整備等を行っています。

さらに、専門人材の採用、研修の実施、最新情報の展開、国内外人材の交流を通じた知識・スキルのグローバルな連携や蓄積を通じて、人材面での取り組みも強化しています。

今後も、社会からの信頼・信用を守り、高めることができるよう、各国の監督当局やFATF<sup>\*2</sup>等の国際機関の目線に沿った、グローバル金融犯罪対策の強化を進めます。

<sup>\*1</sup> グローバル金融犯罪リスク管理の枠組み構築を目的とする13の国際的な金融機関からなる非政府組織

<sup>\*2</sup> FATF: Financial Action Task Force on money laundering。マネー・ロンダリング対策やテロ資金供与対策における国際協調を推進するための政府間機関

また、持株会社、銀行、信託、三菱UFJ証券ホールディングス、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコムは内部通報制度は、いずれも自己適合宣言登録制度<sup>\*1</sup>に登録されています。



<sup>\*1</sup> 事業者が自らの内部通報制度を評価し、認証基準に適合している場合、当該事業者からの申請に基づき、消費者庁の指定登録機関がその内容を確認した結果を登録する制度

☞ 会計監査ホットラインについては資料編P69をご覧ください。

# 内部監査

## 基本方針

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。監査結果を経営陣に報告し、被監査部署に対しては必要に応じて問題点の是正・改善に向けた提言を行います。

「MUFG内部監査基本方針」では、MUFGグループの価値を高め、MUFG Wayの実現に資する内部監査を遂行していくことを定めています。IIA<sup>\*1</sup>によるグローバル

スタンダードに沿った内部監査を遂行することを明確にするとともに、内部監査人の一層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)等の資格認定などが主な活動

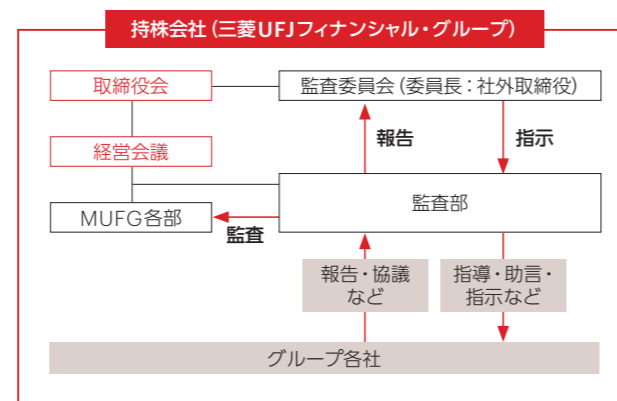
☞「MUFG内部監査基本方針」全文はホームページをご覧ください。  
<https://www.mufg.jp/profile/governance/audit/>

## 内部監査体制

持株会社およびグループ各社に内部監査部署を設置し、グループ全体の業務を検証範囲としてカバーするとともに、グループ間の連携・協働によって、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管理・モニタリングし、必要な指導、助言を行っています。また、持株会社の監査委員会に対して、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しています。

内部監査体制



## 有効かつ効率的な内部監査の実施

資源の有効・効率的活用のため、リスクの種類・程度に応じて監査テーマ、頻度や深度などを決める「リスクベースの内部監査」を行うとともに、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)を通じてリスクの変化を捕捉しています。

### グローバル・マトリクス運営

2020年4月より、日本・米国・欧州・アジア各地域の監査ヘッドと、財務・IT・市場・GFC(Global Financial Crimes)の各監査領域等のグローバルヘッドとのマトリクス運営を銀行監査部で開始しました。

このマトリクス運営は、グローバル監査の有効性と効率性の向上および監査目線の統一を目的とするものです。

具体的には、地域ヘッドが各地域のステークホルダーに対するアカウントビリティを果たしつつ、各領域に知見・経験を有するグローバルヘッドが地域横断的な業務指導を実施することにより、監査品質のレベルアップと人材育成を図っています。

# お客さま本位の取り組み

## 基本方針

MUFGは、お客さま本位の取り組みの徹底を図るため、「お客さまに対する姿勢」を「行動規範」の第一章に掲げ、お客さま視点の徹底を図るとともに、グループ共通の指針となる「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」を策定・公表しています。グループ各社は本方針のもと、お客さま本位の姿勢を共有し、商品・サービスのさらなる向上に取り組んでいます。

MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針	
行動規範1-1	1.お客さま本位の徹底
誠実な行動	2.お客さまのニーズをとらえた商品の開発・提供
	3.お客さま本位の情報提供およびコンサルティングの実践
	4.多様なニーズにお応えする商品ラインアップの整備
品質の追求	5.お客さまの投資成果向上に向けた運用の高度化
	6.資産運用を支える資産管理総合サービスの品質向上
行動規範1-3	7.グループ総合力を活用した金融サービスの提供
期待を超えるサービスの提供	8.快適かつ安心・安全にお取引いただける態勢の整備
	9.プロフェッショナリズムの発揮

## 運営態勢

MUFGは「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」等を定期的で開催し、お客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化や、ベスト・プラクティスの共有を含めたグループ一体での業務推進を図っています。また、外部有識者をアドバイザーとして招聘し、さまざまな視点からの提言・助言を得ています。

国内グループ会社8社では、取り組み状況と取り組みに関する具体的な指標(KPI)を公表しています。また、持株会社は、各社の取り組みをモニタリングするとともに、よりお客さま本位の業務運営を実現させるため、基本方針を定期的に見直しています。

### 公表している指標の例

1-1 誠実な行動	1-2 品質の追求
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 預かり資産残高、運用商品保有者数</li> <li>● 運用資産残高</li> <li>● R&amp;Iファンド大賞受賞本数</li> <li>● ファンドアワード受賞本数</li> <li>● ラップ口座保有者数・残高</li> <li>● 投信つみたて振替額</li> <li>● 投信つみたて保有者数</li> <li>● 投資信託の平均保有期間</li> <li>● 【共通KPI】投資信託預かり残高上位20銘柄のコスト/リスク・リターン</li> <li>● 【共通KPI】投資信託運用損益別顧客比率</li> <li>● 実現損益を含む投資信託運用損益別顧客比率</li> <li>● 【共通KPI】ファンドラップ運用損益別顧客比率</li> <li>● 【共通KPI】ラップサービス運用損益別顧客比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資信託ラインアップ</li> <li>● 生命保険ラインアップ</li> <li>● 投資信託販売額上位10銘柄、販売額割合</li> <li>● 系列運用会社商品販売額比率</li> <li>● 運用会社からの情報提供の質・満足度に関する評価</li> <li>● 「つみたてNISA」対象商品の残高</li> <li>● 「つみたてNISA」対象商品全体の積立投資パフォーマンス</li> <li>● 資産管理残高</li> </ul>
	1-3 期待を超えるサービスの提供
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 満足度調査</li> </ul>

☞「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ホームページをご覧ください。<https://www.mufg.jp/profile/governance/fd/>

## 連結財務諸表等

### 連結貸借対照表

	(百万円)	
	2020年度末	2019年度末
<b>資産の部</b>		
現金預け金	102,980,711	78,335,634
コールローン及び買入手形	730,506	727,598
買現先勘定	13,942,910	24,104,564
債券貸借取引支払保証金	3,394,376	3,464,533
買入金銭債権	5,982,876	6,583,403
特定取引資産	20,552,367	20,250,172
金銭の信託	1,283,179	1,046,323
有価証券	77,122,074	65,555,127
貸出金	107,183,069	109,114,612
外国為替	1,915,010	1,741,290
その他資産	12,406,158	13,900,403
<b>有形固定資産</b>	<b>1,296,402</b>	<b>1,319,789</b>
建物	321,965	341,984
土地	664,065	680,425
リース資産	14,823	19,811
建設仮勘定	45,881	34,733
その他の有形固定資産	249,667	242,834
<b>無形固定資産</b>	<b>1,436,098</b>	<b>1,498,407</b>
ソフトウェア	571,905	552,291
のれん	273,092	283,672
リース資産	1	22
その他の無形固定資産	591,097	662,421
退職給付に係る資産	1,210,577	712,206
繰延税金資産	137,988	127,516
支払承諾見返	9,004,749	8,830,436
貸倒引当金	(1,105,541)	(740,641)
<b>資産の部合計</b>	<b>359,473,515</b>	<b>336,571,379</b>

	(百万円)	
	2020年度末	2019年度末
<b>負債の部</b>		
預金	211,521,257	187,623,551
譲渡性預金	8,099,119	7,787,524
コールマネー及び売渡手形	2,330,808	3,671,100
売現先勘定	24,483,519	31,692,711
債券貸借取引受入担保金	836,351	1,058,042
コマーシャル・ペーパー	1,810,350	2,162,329
特定取引負債	14,002,667	14,067,826
借入金	31,110,465	24,651,574
外国為替	2,105,245	2,223,010
短期社債	1,043,001	962,295
社債	12,908,505	13,464,472
信託勘定借	11,208,570	9,798,688
その他負債	9,754,731	10,407,459
賞与引当金	118,358	110,964
役員賞与引当金	1,816	1,446
株式給付引当金	10,915	11,298
退職給付に係る負債	88,914	86,547
役員退職慰労引当金	872	1,058
ポイント引当金	18,312	31,247
偶発損失引当金	183,855	206,029
特別法上の引当金	4,642	4,269
繰延税金負債	1,008,650	754,111
再評価に係る繰延税金負債	101,577	107,641
支払承諾	9,004,749	8,830,436
<b>負債の部合計</b>	<b>341,757,258</b>	<b>319,715,640</b>
<b>純資産の部</b>		
資本金	2,141,513	2,141,513
資本剰余金	977,287	980,102
利益剰余金	11,200,087	10,855,798
自己株式	(502,794)	(505,518)
<b>株主資本合計</b>	<b>13,816,094</b>	<b>13,471,894</b>
その他有価証券評価差額金	2,583,417	2,066,363
繰延ヘッジ損益	131,566	189,342
土地再評価差額金	149,183	158,633
為替換算調整勘定	9,953	300,838
退職給付に係る調整累計額	163,189	(159,766)
在外関係会社における債務評価調整額	(50,832)	(36,470)
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>2,986,478</b>	<b>2,518,940</b>
新株予約権	—	59
非支配株主持分	913,684	864,844
<b>純資産の部合計</b>	<b>17,716,257</b>	<b>16,855,738</b>
<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>359,473,515</b>	<b>336,571,379</b>

### 連結損益状況

	(百万円)	
	2020年度	2019年度
<b>連結業務粗利益</b>	<b>3,997,912</b>	<b>3,986,304</b>
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	3,997,912	3,986,304
資金利益	1,905,112	1,892,967
信託報酬	140,449	130,829
うち与信関係費用(信託勘定)	(0)	0
役員取引等利益	1,334,712	1,341,266
特定取引利益	350,065	161,457
その他業務利益	267,573	459,783
うち国債等債券関係損益	119,061	492,989
営業費	2,749,489	2,801,858
うちのれん償却額	16,833	29,551
<b>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)</b>	<b>1,265,257</b>	<b>1,213,997</b>
<b>連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)</b>	<b>1,248,423</b>	<b>1,184,445</b>
一般貸倒引当金繰入額( )は繰入	(203,867)	(111,408)
<b>連結業務純益*1</b>	<b>1,044,555</b>	<b>1,073,037</b>
臨時損益( )は費用	9,054	162,733
与信関係費用	(378,886)	(214,966)
貸出金償却	(188,852)	(179,213)
個別貸倒引当金繰入額	(174,259)	(18,237)
その他の与信関係費用	(15,775)	(17,514)
貸倒引当金戻入益	—	—
偶発損失引当金戻入益(与信関連)	—	8,148
償却債権取立益	67,224	95,275
株式等関係損益	130,273	31,339
株式等売却益	189,957	166,710
株式等売却損	(51,585)	(74,552)
株式等償却	(8,099)	(60,817)
持分法による投資損益	321,761	277,221
その他の臨時損益	(131,317)	(34,286)
<b>経常利益</b>	<b>1,053,610</b>	<b>1,235,770</b>
<b>特別損益</b>	<b>(11,574)</b>	<b>(406,326)</b>
うち固定資産処分損益	16,628	1,669
うち減損損失	(41,240)	(65,786)
うち持分変動損益	22,099	(21,311)
うち関連会社株式売却損	(16,033)	—
うち関連会社株式売却益	7,344	—
うちのれん償却額	—	(343,368)
うち子会社株式売却益	—	31,462
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>1,042,036</b>	<b>829,443</b>
法人税、住民税及び事業税	229,762	189,231
法人税等調整額	(44,694)	31,668
法人税等合計	185,068	220,899
<b>当期純利益</b>	<b>856,967</b>	<b>608,543</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	79,949	80,392
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>777,018</b>	<b>528,151</b>

\*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)

	2020年度	2019年度
<b>与信関係費用総額( )は費用*2</b>	<b>(515,530)</b>	<b>(222,950)</b>

\*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)	
	2020年度	2019年度
<b>当期純利益</b>	<b>856,967</b>	<b>608,543</b>
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	486,026	(221,966)
繰延ヘッジ損益	(56,879)	71,314
土地再評価差額金	—	36
為替換算調整勘定	(148,051)	(2,681)
退職給付に係る調整額	319,058	(154,532)
持分法適用会社に対する持分相当額	(132,465)	(29,257)
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>467,688</b>	<b>(337,087)</b>
<b>包括利益</b>	<b>1,324,655</b>	<b>271,456</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,254,959	177,138
非支配株主に係る包括利益	69,696	94,317



連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

2020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	980,102	10,855,798	(505,518)	13,471,894	2,066,363	189,342
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額			(120,236)		(120,236)		
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	980,102	10,735,561	(505,518)	13,351,657	2,066,363	189,342
当期変動額			(321,837)		(321,837)		
剰余金の配当			777,018		777,018		
親会社株主に帰属する当期純利益							
自己株式の取得				(13)	(13)		
自己株式の処分		(7)		2,737	2,730		
土地再評価差額金の取崩			9,449		9,449		
持分法の適用範囲の変動			(104)		(104)		
連結子会社持分の増減		(2,807)			(2,807)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						517,054	(57,775)
当期変動額合計	-	(2,814)	464,526	2,724	464,436	517,054	(57,775)
当期末残高	2,141,513	977,287	11,200,087	(502,794)	13,816,094	2,583,417	131,566

2020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	158,633	300,838	(159,766)	(36,470)	2,518,940	59	864,844	16,855,738
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額							(24,806)	(145,043)
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	158,633	300,838	(159,766)	(36,470)	2,518,940	59	840,037	16,710,695
当期変動額								(321,837)
剰余金の配当								777,018
親会社株主に帰属する当期純利益								(13)
自己株式の取得								2,730
自己株式の処分								9,449
土地再評価差額金の取崩								(104)
持分法の適用範囲の変動								(2,807)
連結子会社持分の増減								(9,449)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(9,449)	(290,885)	322,955	(14,361)	467,538	(59)	73,646	541,125
当期変動額合計	(9,449)	(290,885)	322,955	(14,361)	467,538	(59)	73,646	1,005,561
当期末残高	149,183	9,953	163,189	(50,832)	2,986,478	-	913,684	17,716,257

2019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	1,034,641	10,640,655	(516,649)	13,300,160	2,249,231	122,516
会計方針の変更による累積的影響額			(17,550)		(17,550)		
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,141,513	1,034,641	10,623,105	(516,649)	13,282,610	2,249,231	122,516
当期変動額			(304,543)		(304,543)		
剰余金の配当			528,151		528,151		
親会社株主に帰属する当期純利益							
自己株式の取得				(50,022)	(50,022)		
自己株式の処分		(752)		2,527	1,774		
自己株式の消却		(58,625)		58,625	-		
土地再評価差額金の取崩			9,084		9,084		
連結子会社持分の増減		4,839			4,839		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(182,867)	66,825
当期変動額合計	-	(54,538)	232,692	11,130	189,284	(182,867)	66,825
当期末残高	2,141,513	980,102	10,855,798	(505,518)	13,471,894	2,066,363	189,342

2019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	167,681	339,713	(4,729)	4,702	2,879,115	217	1,082,184	17,261,677
会計方針の変更による累積的影響額								(17,550)
会計方針の変更を反映した当期首残高	167,681	339,713	(4,729)	4,702	2,879,115	217	1,082,184	17,244,127
当期変動額								(304,543)
剰余金の配当								528,151
親会社株主に帰属する当期純利益								(50,022)
自己株式の取得								1,774
自己株式の処分								-
自己株式の消却								9,084
土地再評価差額金の取崩								(4,839)
連結子会社持分の増減								(9,084)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(9,048)	(38,874)	(155,036)	(41,173)	(360,175)	(157)	(217,340)	(577,673)
当期変動額合計	(9,048)	(38,874)	(155,036)	(41,173)	(360,175)	(157)	(217,340)	(388,388)
当期末残高	158,633	300,838	(159,766)	(36,470)	2,518,940	59	864,844	16,855,738

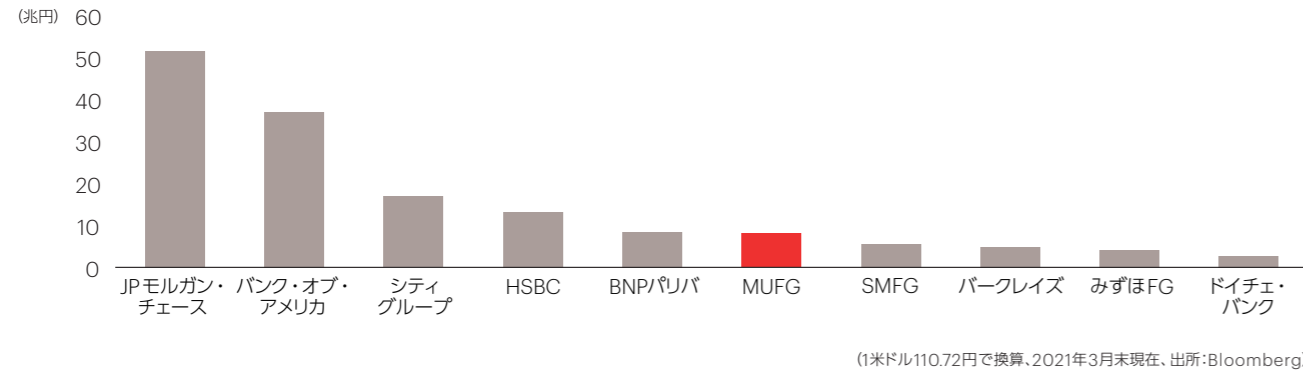
連結キャッシュ・フロー計算書

	2020年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	1,042,036	829,443
減価償却費	338,617	330,371
減損損失	41,240	65,786
のれん償却額	16,833	372,920
持分法による投資損益( )は益	(321,761)	(277,221)
貸倒引当金の増減額( )は減少	216,270	20,148
賞与引当金の増減額( )は減少	8,477	8,086
役員賞与引当金の増減額( )は減少	410	5
株式給付引当金の増減額( )は減少	(383)	484
退職給付に係る資産の増減額( )は増加	(387,415)	49,212
退職給付に係る負債の増減額( )は減少	2,247	4,109
役員退職慰労引当金の増減額( )は減少	(185)	(0)
ポイント引当金の増減額( )は減少	(12,357)	12,519
偶発損失引当金の増減額( )は減少	(26,234)	(59,390)
資金運用収益	(2,678,691)	(3,841,301)
資金調達費用	773,719	1,948,484
有価証券関係損益( )は益	(240,645)	(544,698)
金銭の信託の運用損益( )は運用益	56,796	(8,476)
為替差損益( )は益	(1,270,550)	847,932
固定資産処分損益( )は益	(16,630)	(1,669)
特定取引資産の純増減( )は増加	(531,184)	(4,120,479)
特定取引負債の純増減( )は減少	52,686	2,384,310
約定済未決済特定取引調整額	555,568	(240,582)
貸出金の純増減( )は増加	1,092,978	(227,530)
預金の純増減( )は減少	24,839,332	6,503,304
譲渡性預金の純増減( )は減少	327,904	(1,623,847)
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減( )は減少	6,621,372	8,353,562
コールローン等の純増減( )は増加	10,364,263	(12,772,206)
債券貸借取引支払保証金の純増減( )は増加	15,787	(719,976)
コールマネー等の純増減( )は減少	(8,133,589)	7,697,173
コマース・ペーパーの純増減( )は減少	(347,748)	(158,147)
債券貸借取引受入担保金の純増減( )は減少	(214,910)	151,607
外国為替(資産)の純増減( )は増加	(181,308)	477,953
外国為替(負債)の純増減( )は減少	(115,966)	(48,568)
短期社債(負債)の純増減( )は減少	80,706	168,295
普通社債発行及び償還による増減( )は減少	(287,095)	704,633
信託勘定借の純増減( )は減少	1,409,881	(483,538)
資金運用による収入	2,821,239	3,970,441
資金調達による支出	(844,633)	(1,965,180)
その他	(50,656)	395,291
小計	35,016,420	8,203,259
法人税等の支払額	(236,321)	(228,784)
法人税等の還付額	124,847	86,365
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,904,946	8,060,840

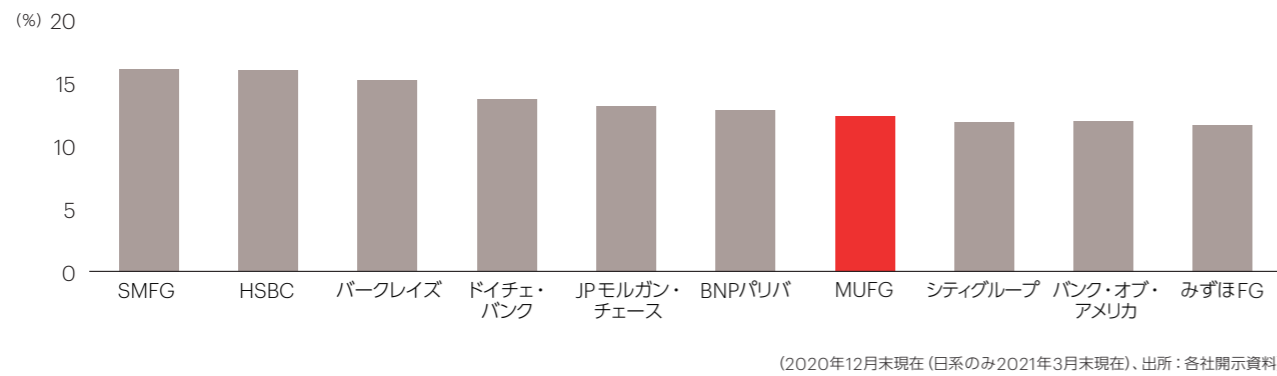
	2020年度	2019年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	(116,742,577)	(90,417,706)
有価証券の売却による収入	65,188,712	64,642,308
有価証券の償還による収入	42,121,240	23,887,868
金銭の信託の増加による支出	(1,241,659)	(810,487)
金銭の信託の減少による収入	901,330	701,517
有形固定資産の取得による支出	(133,671)	(127,176)
無形固定資産の取得による支出	(263,119)	(318,853)
有形固定資産の売却による収入	49,226	70,574
無形固定資産の売却による収入	8,223	1,922
事業譲渡による支出	(520)	(559,561)
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	(23,239)	(494,920)
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	-	58,701
その他	(4,289)	(2,631)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(10,140,343)	(3,368,444)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入れによる収入	20,000	31,720
劣後特約付借入金の返済による支出	(21,000)	(67,945)
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	272,742	586,670
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	(381,454)	(90,241)
非支配株主からの払込みによる収入	4,856	3,823
非支配株主への払戻による支出	(23)	-
優先株式等の償還等による支出	-	(330,000)
配当金の支払額	(321,772)	(304,535)
非支配株主への配当金の支払額	(14,826)	(42,331)
自己株式の取得による支出	(13)	(50,022)
自己株式の売却による収入	2,143	2,291
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	(0)	(6,494)
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の売却による支出	3,275	15,401
財務活動によるキャッシュ・フロー	(436,071)	(251,664)
現金及び現金同等物に係る換算差額	316,544	(311,992)
現金及び現金同等物の増減額( )は減少	24,645,076	4,128,739
現金及び現金同等物の期首残高	78,335,634	74,206,895
現金及び現金同等物の期末残高	102,980,711	78,335,634

# 競合他社比較<sup>\*1</sup>

## 時価総額



## 普通株式等Tier1比率



## 外部格付<sup>\*2</sup>

Moody's持株会社格付	日系		米系		欧州系
A1	MUFG	SMFG	みずほFG		
A2			JPモルガン・チェース	バンク・オブ・アメリカ	HSBC
A3			シティグループ		BNPパリバ
Baa1					
Baa2					パークレイズ
Baa3					ドイツ・バンク

(2021年5月末現在、出所:各社開示資料)

\*1 海外企業は2020年公表のG-SIBバツパー1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

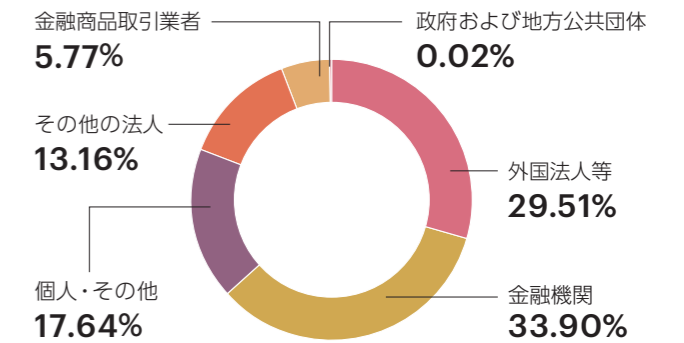
\*2 BNPパリバとドイツ・バンクは非優先シニア債務格付、その他は発行体格付または長期外貨債務格付

# 会社情報

## 会社概要 (2021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	13,581,995,120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	929,965名

## 所有者別株式分布状況<sup>\*1</sup>



\*1 構成比率は自己株式・単元未満株式を除く

## 主な関係会社 (2021年3月31日現在)

### 三菱UFJフィナンシャル・グループ

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

#### 銀行

- 三菱UFJ銀行
- MUFG Americas Holdings Corporation
- Bank of Ayudhya Public Company Limited
- PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.
- Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade
- Security Bank 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
- MUFG Investor Services Holdings Limited
- 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
- auカブコム証券
- Mitsubishi UFJ Trust International Limited
- MUFG Securities (Canada), Ltd.
- MUFG Securities EMEA plc
- MUFG Securities Asia Limited
- モルガン・スタンレー MUFG証券
- Morgan Stanley

#### 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

#### 資産運用

- 三菱UFJ国際投信
- エム・ユー投資顧問
- 三菱UFJオルタナティブインベストメンツ
- Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.
- Mitsubishi UFJ Baillie Gifford Asset Management Limited
- MUFG Lux Management Company S.A.
- First Sentier Investors Holdings Pty Ltd

#### ネット銀行・地方銀行

- auじぶん銀行
- 中京銀行

#### リース

- 三菱UFJリース
- 日立キャピタル (2021年4月1日 三菱UFJリースと日立キャピタルは合併し三菱HCキャピタルに商号変更)

#### その他

- Global Open Network
- Japan Digital Design
- 三菱UFJイノベーション・パートナーズ
- MUMECビジョナリーデザイン
- 三菱UFJ不動産販売
- 日本シェアホルダーサービス
- 三菱総研DCS

## Webサイト

当社の詳細はWebサイトでご覧いただけます。

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

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/>

2021年7月 発行