



MUFG Report 2020

ディスクロージャー誌 2020 本編
統合報告書

編集方針

MUFGは、このたび、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために「MUFG Report 2020 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、当社のビジネスモデルを冒頭の「Who We Are」で提示するとともに、持続的な価値創造の仕組みを「価値を創造する力」「サステナビリティへの取り組み」「価値創造を支える力」において統合的に説明しています。なお、詳細な財務データ等につきましては、「MUFG Report 2020 資料編」をご覧ください。また、サステナビリティへの取り組みの詳細情報は当社ホームページおよびサステナビリティ・レポート(2020年秋に公表予定)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2010年に設立された民間団体

Who We Are

P.1

サステナビリティへの取り組み

P.54

- P. 1 経営ビジョン
- P. 2 MUFGの価値創造ストーリー ～歴史
- P. 4 MUFGの価値創造ストーリー ～私たちの強み
- P. 6 MUFGの価値創造ストーリー ～価値創造プロセス
- P. 8 財務ハイライト
- P. 10 非財務ハイライト

- P. 55 持続的成長に向けた環境・社会課題への取り組み
- P. 56 環境・社会課題へのアプローチ
- P. 58 機会への対応
- P. 63 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応

価値創造を支える力

P.66

- P. 67 エンゲージメントの向上
- P. 68 人材戦略
- P. 72 コーポレート・ガバナンス
- P. 82 ステークホルダーとのコミュニケーション
- P. 84 リスク管理
- P. 88 コンプライアンス
- P. 90 内部監査

マネジメントメッセージ

P.12

- P. 12 CEOメッセージ
- P. 22 新型コロナウイルス感染症拡大への対応
- P. 24 CFOメッセージ
- P. 30 社外取締役対談

価値を創造する力

P.34

- P. 35 特集：ASEANにおける成長戦略
- P. 38 特集：デジタルシフトへの対応
- P. 40 事業本部別業績
- P. 42 事業の概況
- P. 42 法人・リテール事業本部
- P. 44 コーポレートバンキング事業本部
- P. 46 グローバルCIB事業本部
- P. 48 グローバルコマーシャルバンキング事業本部
- P. 50 受託財産事業本部
- P. 52 市場事業本部

財務情報・会社情報

P.91

- P. 92 10年間の主要財務データ
- P. 94 2019年度決算の概要
- P. 98 連結財務諸表等
- P. 102 会社情報

本資料における表記の定義

持株：三菱UFJフィナンシャル・グループ	MUAH：米州MUFGホールディングスコーポレーション	R&C：法人・リテール事業本部
銀行：三菱UFJ銀行	クルンシィ：クルンシィ(アユタヤ銀行)	JCIB：コーポレートバンキング事業本部
信託：三菱UFJ信託銀行	バンクダナモン：Bank Danamon Indonesia	GCIB：グローバルCIB事業本部
証券：三菱UFJ証券ホールディングス およびその子会社	FSI：ファースト・センティア・インバスターズ	GCB：グローバルコマーシャルバンキング事業本部
		受託：受託財産事業本部
		市場：市場事業本部

本誌およびMUFG Report 2020 (ディスクロージャー誌2020 資料編)は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財務の状況に関する説明書類)です。MUFGグループ情報開示方針については、ディスクロージャー誌2020 資料編をご覧ください。

見直しに関する注意事項

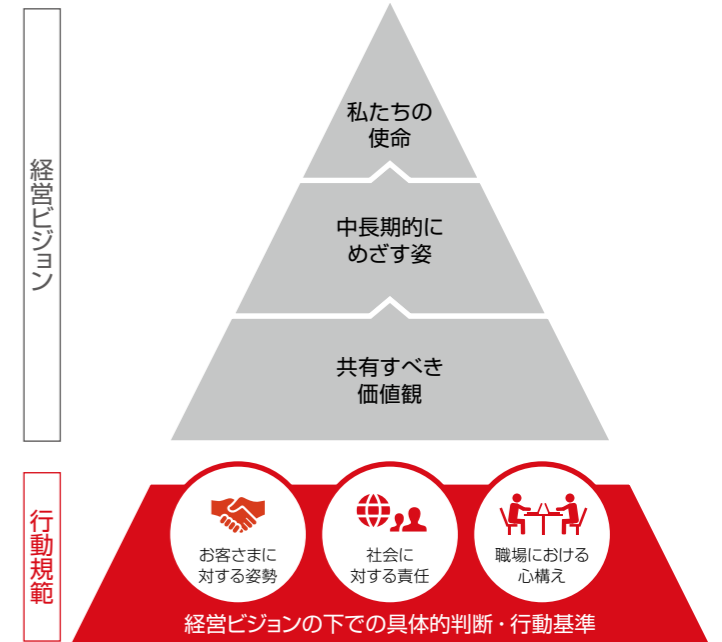
本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下、「当社」)およびそのグループ会社(当社と合わせて、以下、「当グループ」)に関連する予想、見直し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり本レポートの発行時点のものであ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

Who We Are

経営ビジョン

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

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



私たちの使命

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

中長期的にめざす姿

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

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

共有すべき価値観

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

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

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

MUFGの価値創造ストーリー ～歴史

—いかなる時代にあってもお客さまと真摯に向き合い、共に持続的に成長していく存在でありたい。
 そして、日本と世界の健全な発展を支える、社会の礎であり続けたい—
 どんなときも変わることのない想いであり、私たちの使命です。

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

日本の近代化と高度成長を支え、ともに成長

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



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

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

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



国内外経済・社会の動き

2005年 パイオフ全面解禁

2006年 日銀がゼロ金利解除

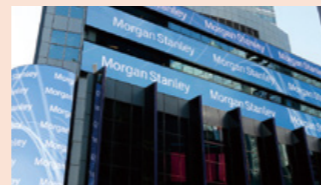
2008～

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

世界金融危機の中、米国モルガン・スタンレーへ
90億米ドル(約9,000億円)の出資を決定

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

2008年 リーマンショック発生

2010年 欧州で債務危機

2011年 東日本大震災発生

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

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

・フィリピンのセキユリティバンクと
資本・業務提携

2012年 「アベノミクス」スタート

2013年 日銀が「量的・質的金融緩和」を導入

2015年 コーポレートガバナンス・コード適用
欧州が量的緩和政策導入

2016年 日銀がマイナス金利政策導入

2017～

グループ体型の経営で
ソリューションを提供

MUFG再創造イニシアティブを通じた
ビジネスモデル変革に挑戦

2018年

・三菱UFJ銀行へ社名変更
・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
ファースト・センティア・インバスターズを子会社化

2020年

・Grab社と資本・業務提携

2017年 パーゼルⅢ最終化合意

2018年 米中貿易摩擦

2020年 新型コロナウイルス感染症拡大

歴史の中で
培ってきた
MUFGの強み

信頼・信用

人材

顧客基盤

ネットワーク

財務基盤


MUFGの価値創造ストーリー ～私たちの強み

「信頼・信用」「人材」「顧客基盤」「ネットワーク」「財務基盤」。

これまで培ってきたさまざまな強みを通じて、お客さまの成長を支援していきます。

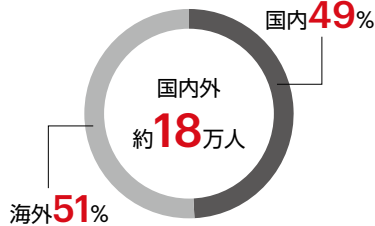
信頼・信用

いかなる時代にあっても安心・安全なサービスをお届けすること、それにより多くのお客さまからいただく信頼・信用は私たちの大切な財産です。



人材

MUFGの価値創造は国内外約18万人の従業員により支えられています。多様な従業員が一人ひとりの能力を最大限発揮し、お客さまとともに成長できる環境づくりを進めています。



顧客基盤

国内外の個人、法人のお客さまに、多様なチャネルを通じてグループの幅広いサービスを提供しています。

国内個人 約**3,400**万人
国内法人 約**120**万社

ネットワーク

銀行、信託、証券、カードをはじめ、さまざまなビジネスでトップクラスのグループ会社を擁しています。また、国内外の充実した拠点ネットワークを通じて、お客さまと社会の成長に貢献しています。

国内 約**600**拠点
海外 **50**以上の国に
約**2,100**拠点

財務基盤

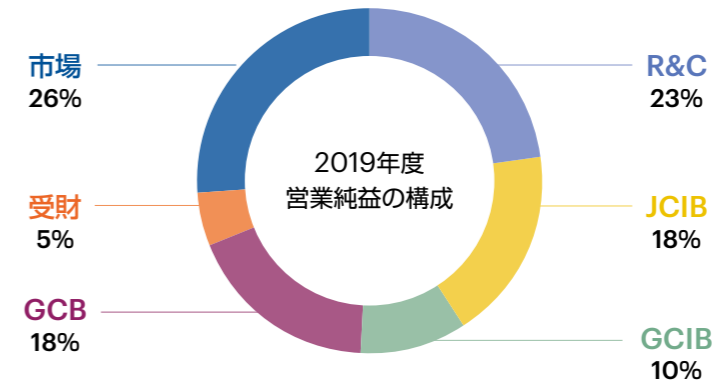
国際的な自己資本比率規制で求められる所要水準を十分に回っています。また国内外の格付機関からの格付も高い水準を維持しています。

Moody's*1 **A1**
*1 持株会社長期格付

財務基盤

バランスのとれた収益構成

MUFGの収益は、国内個人・中小企業向け事業、国内大企業向け事業、海外個人・中小企業向け事業、海外大企業向け事業、受託財産事業、市場事業の6事業から構成されています。各事業の割合のバランスが良いこともMUFGの強さの一つです。



事業本部の概要と主な構成会社

法人・リテール事業本部 R&C

国内の個人や中堅中小企業のお客さまを対象に、住宅ローン、消費者金融ファイナンス、事業者向け貸出、資金決済、資産運用から相続や不動産など幅広い金融サービスの提供、事業・資産承継といったソリューション提供などを通じて、多様なニーズにグループ一体でお応えしています。

三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコム

コーポレートバンキング事業本部 J-CIB

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。

三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJファクター、三菱UFJリサーチ&コンサルティング、三菱UFJキャピタル

グローバルCIB事業本部 G-CIB

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とする付加価値の高いソリューションをグループ一体で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。

三菱UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券

グローバルコマーシャルバンキング事業本部 GCB

出資先のMUFGユニオンバンクやクルンシィ(アユタヤ銀行)、バンクダナモンなどのパートナーバンク*1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します

米州MUFGホールディングスコーポレーション、アユタヤ銀行、バンクダナモン

受託財産事業本部 受財

資産運用(AM*)、資産管理(IS*2)、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

三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ国際投信、ファースト・センチア・インベスターズ、MUFGインベスターサービスホールディングス

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*1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*2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

三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券

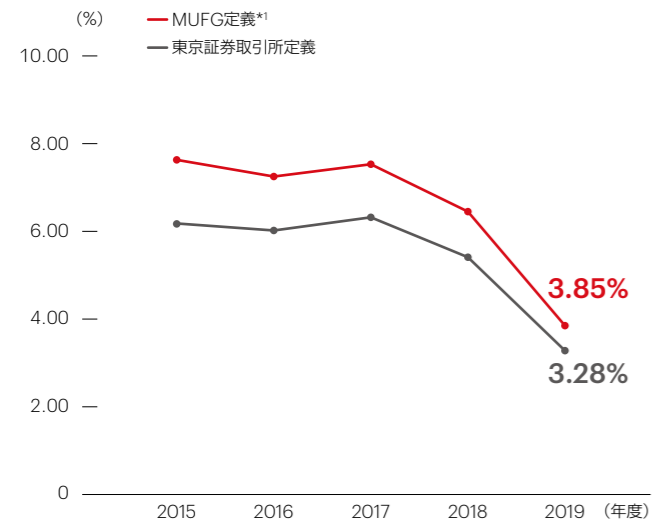
MUFGの価値創造ストーリー ～価値創造プロセス

お客さまや社会の課題を解決し、MUFGならではの価値を提供することで、めざす姿である「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を実現していきます。



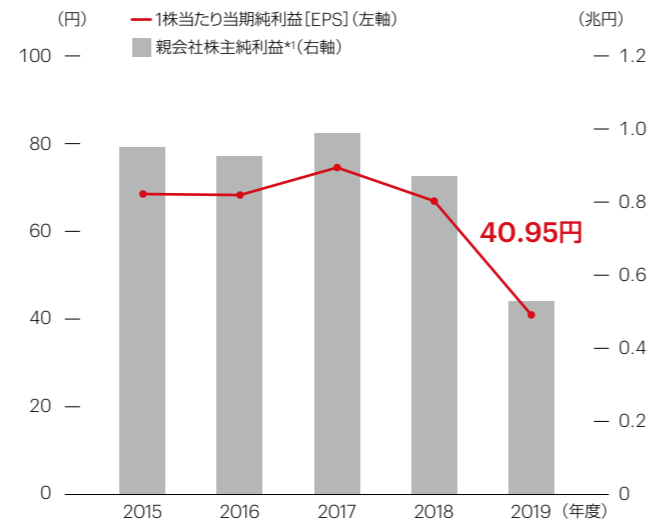
財務ハイライト

ROE



*1 $\frac{\text{親会社株主純利益}}{[(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})] \div 2} \times 100$

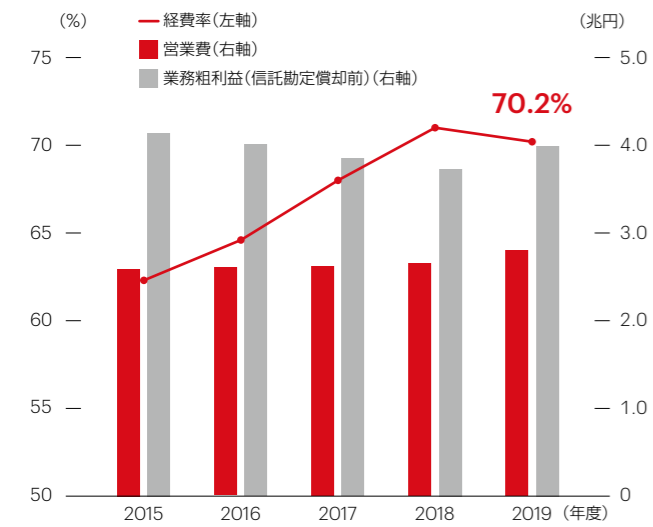
EPS



*1 親会社株主に帰属する当期純利益(以降、同じ)

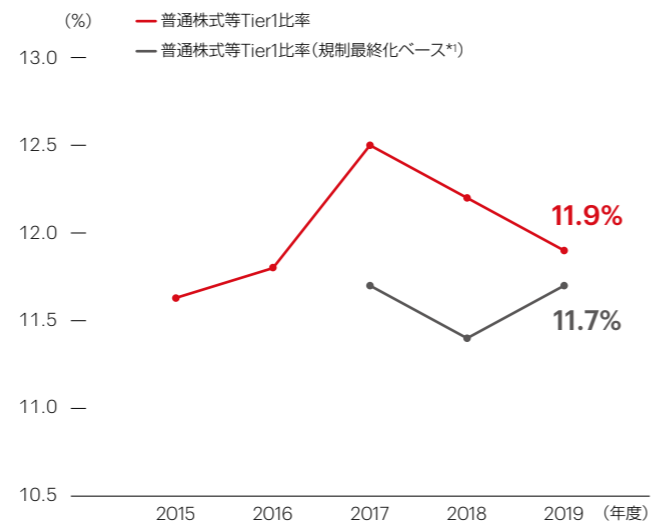
市場関連収益の増収に加えバンクダナモン・ファースト・センティア・インベスターズの子会社化による増収もあり業務純益は増益も、新型コロナウイルス感染症拡大などの影響を受けた株価下落に伴う子会社ののれん一括償却が発生し、親会社株主純利益が大きく減益となったことによりROE・EPSは低下

経費率



営業費は国内では抑制を継続するも海外での業容拡大や規制対応を主因に増加。業務粗利益の増加が営業費の増加を上回り、経費率は改善

普通株式等Tier1比率



*1 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

分子の普通株式等Tier1資本が減少するも、分母のリスクアセットもリスクアセットコントロールの取り組みにより減少し、普通株式等Tier1比率は引き続き十分な水準を確保

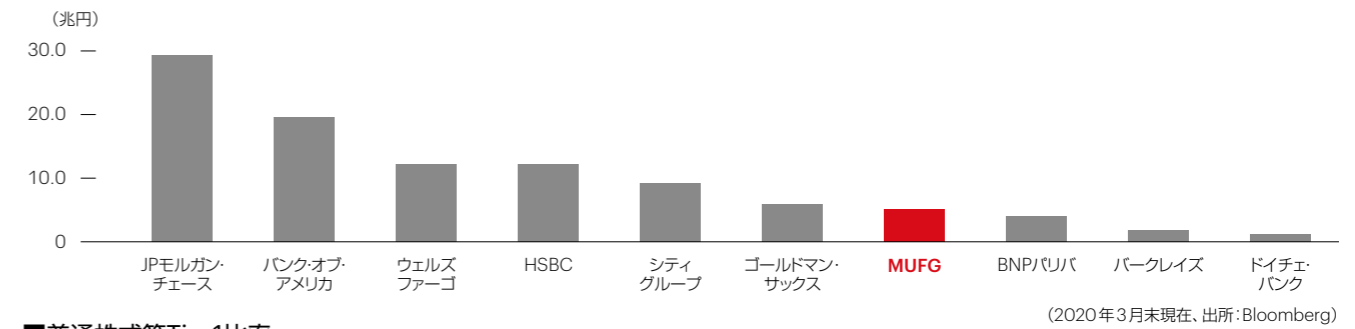
中期経営計画の財務目標

	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標	中長期目標
ROE*1	7.53%	6.45%	3.85%	7%~8%程度	9%~10%
経費率	68.0%	71.0%	70.2%	2017年度実績(68.0%)を下回る	60%程度
普通株式等Tier1比率 規制最終化ベース*2	11.7%	11.4%	11.7%	11%程度	11%程度

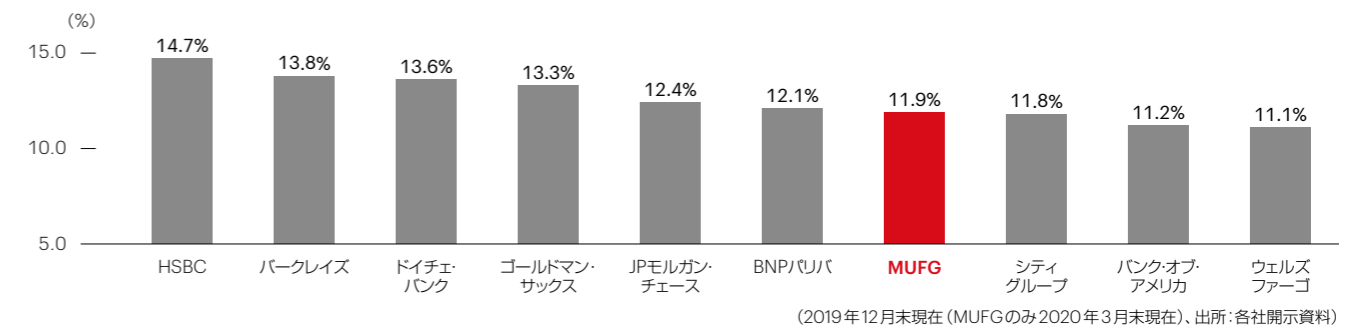
*1 MUFG定義 *2 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響を反映させた試算値

グローバル競合比較*1

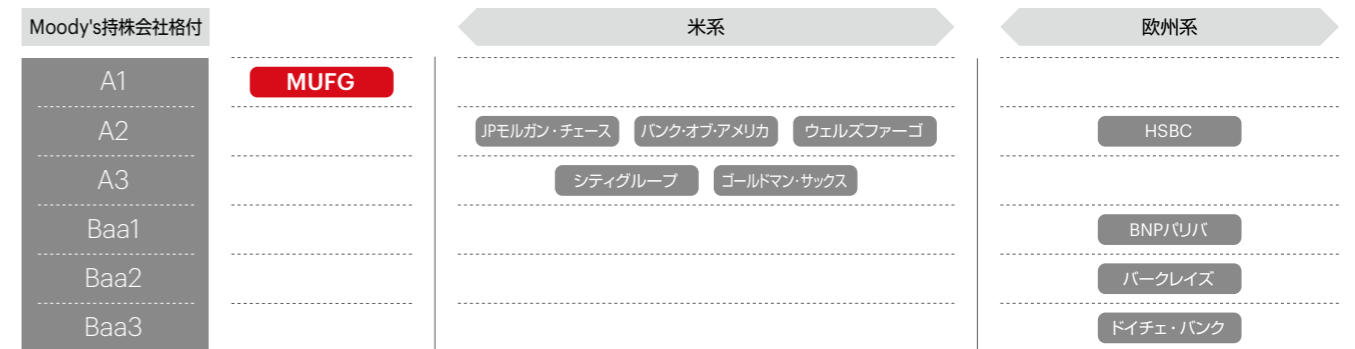
■時価総額



■普通株式等Tier1比率



■外部格付*2

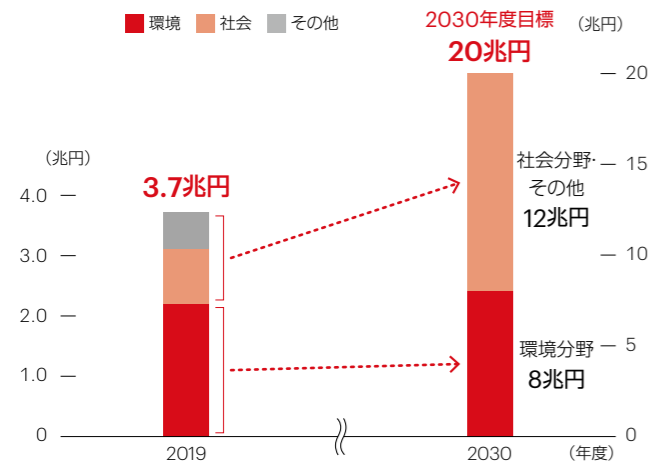


*1 2019年公表のG-SIB/トップ1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

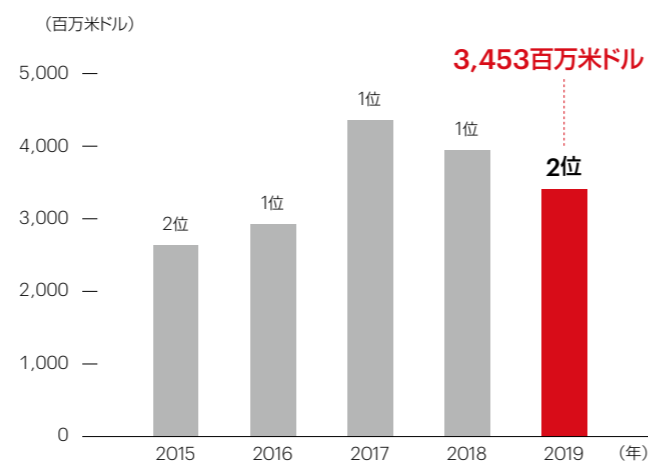
*2 BNPパリバとドイチェ・バンクは非優先シニア債務格付、その他は発行体格付または長期外貨建債務格付

非財務ハイライト

サステナブルファイナンスの実績



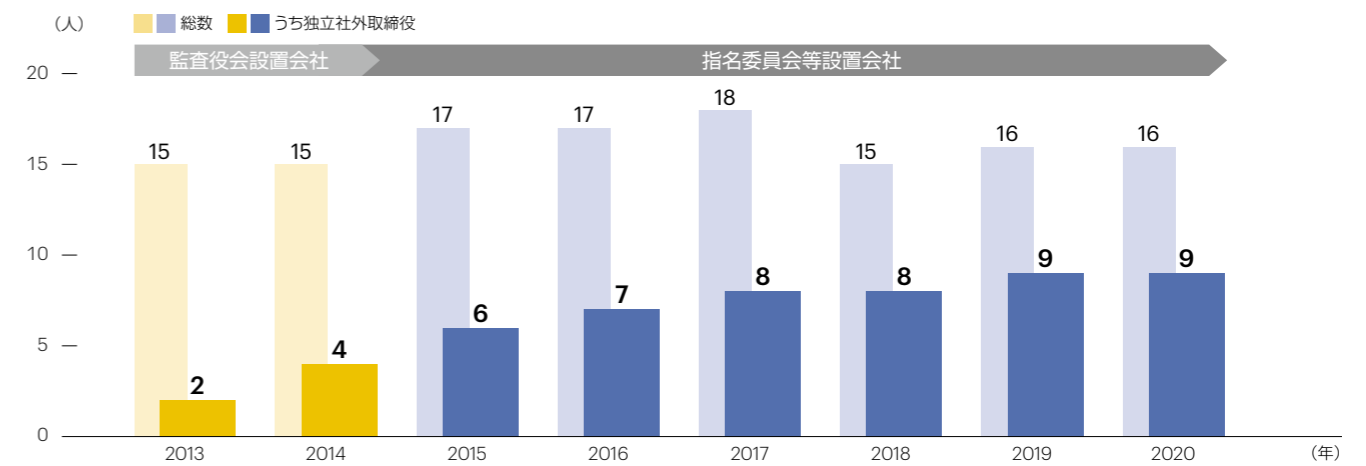
再生可能エネルギー部門におけるファイナンスアレンジの実績推移



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

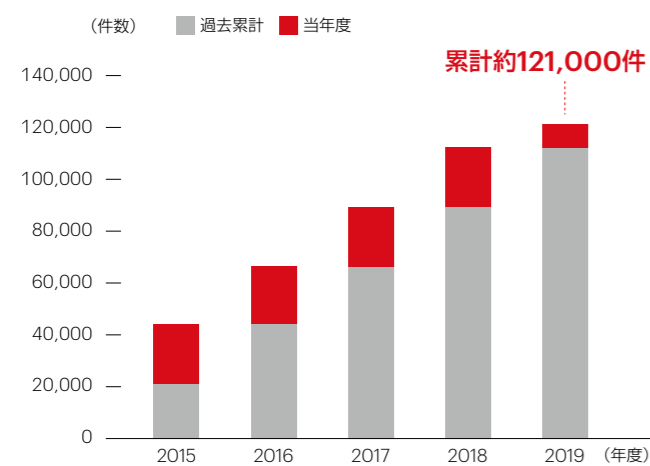
お客さまへの金融サービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現、そしてSDGsの達成に貢献するため、累計20兆円のサステナブルファイナンスの実施を目標としています。初年度となる2019年度の実績は合計3.7兆円となり、順調に進捗しています。また、太陽光・水力・風力・地熱発電などのプロジェクトファイナンスのアレンジや融資を通じて再生可能エネルギーの普及に取り組んでおり、民間のグローバル金融部門では世界トップレベルのプレゼンスを維持しています。

取締役会の員数の推移



2015年の指名委員会等設置会社への移行に伴い、独立社外取締役の増員を行いました。取締役会の構成は、独立社外取締役が過半数となる態勢としています。

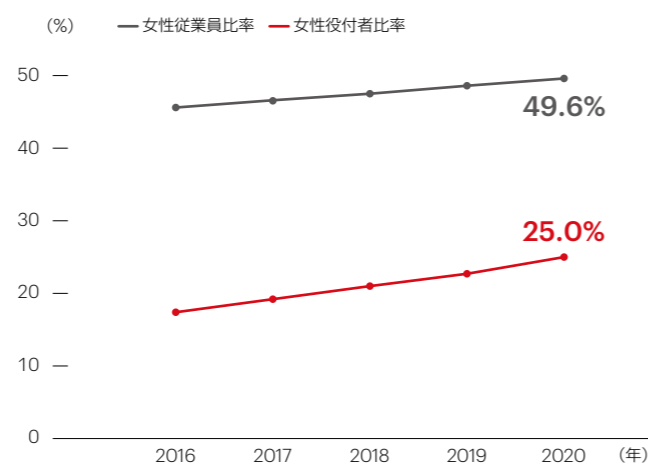
ビジネスマッチング件数*1



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

お取引先企業の販路拡大などによる新たなビジネス機会の創出に向けて、個別の企業紹介や、異業種のお取引先企業を一堂に集めた大規模商談会の開催を通じて、お客さまの成長をサポートしています。2019年度は約9,000件の商談に繋がりました。

女性役付者比率*1



*1 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の合計

多様な従業員一人ひとりが成長・活躍できる組織・風土づくりに取り組む中、2021年3月末までに、銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券における女性役付者比率を24%とする目標を設定しました。同比率は、2020年3月末に25%となり目標を達成しました。

外部からの評価

ESG関連インデックス*1

国内外の代表的なESG関連インデックスの構成銘柄に組み入れられています(2020年5月時点)

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

work with Pride
Silver 2019

LGBTに関する取り組みが評価され、「PRIDE指標」においてシルバーを受賞

プラチナ2020
子育てサポートしています

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

女性が活躍しています！
女性活躍を推進する企業として「えるぼし」認定を取得

BEST PLACES TO WORK 2020 for LGBTQ Equality

米国でLGBTへの平等性を測る「Corporate Equality Index」7年連続満点を獲得

DiversityInc 2020 TOP 50 COMPANIES FOR DIVERSITY

米国のダイバーシティ企業ランキングにてNoteworthylyに選出

ERG & Council Honors Award 2019

北米拠点における女性従業員ネットワーク「WIN」のダイバーシティ推進活動が評価され受賞

*1 MSCI指数への株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下、「当社」)の組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社の後援、推奨、広告宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

「信頼され続ける存在」で あるために

2020年4月、グループCEOに就任いたしました亀澤です。

まず、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んで哀悼の意を表するとともに、感染された方々やそのご家族に心からお見舞いを申し上げます。また、日々対応にあたられている医療従事者をはじめとする関係者の皆さまに心から敬意を表し、感謝申し上げます。

新型コロナウイルスの影響が国内外の実体経済に波及する中、社会インフラを担う金融グループとして、健全な財務基盤のもと、金融サービスを通じお客さまのニーズに確りとお応えしていくこと、そして同時に、コロナ禍によって加速されるお客さまの行動様式の変化や社会のデジタルシフトに積極的に対応しながら、社会課題の解決に繋げていくこと、これが私たちMUFGの社会的使命です。

この難局を乗り越え、いかなる環境においても常にお客さまや社会から信頼され続けるMUFGをめざし、全力を尽くしてまいります。

取締役
代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規



コロナ禍が問いかけているもの

今、私たちは半年前には想像もしなかった環境にいます。私自身、在宅勤務を頻繁に行い、戸惑いながらも、ほとんど全ての会議をオンラインや電話で実施しています。不便さを感じることもある一方、オンラインであるがゆえに逆に社内外や海外の方と直接コミュニケーションする機会も増えるなど、生産性が上がっている面もあります。その過程で、多くの気づきがあり、また、普段よりも地域のことや国のこと、そして「社会とは何か」を考えるようになりました。

お客さまの行動にも変化があります。今回の外出自粛を機に、わざわざ店舗に出向かずともさまざまな金融サービスが利用できることを、多くのお客さまに実感していただけたと思います。インターネットバンキング等、非対面チャネルによる取引の増加が加速し、これまで以上のスピードで、それらは世の中へ浸透しています。

また、リモートワークも一気に進み、私たちの働き方や価値観、社会のあり様も大きく変化することが予想されます。人々は社会を意識し、協力し合いながらコロナに打ち勝とうとしています。

ウイルスとの闘い、これは人類の歴史でもあります。その闘いにおいて最も強力な武器は、何といてもワクチンや治療薬などの薬ですが、新型コロナとの闘いにおいては「デジタル化」が強い味方となります。オンラインでの会議、授業や診療により人と人との接触を減らし、データやスマートフォンを通じて感染者を追跡し、クラスターを特定する。この10年間の急激なアプリケーション技術やAIに代表されるデータ分析技術、そして高速通信技術といったICT技術の革新がこれらを可能にしています。今後、「ウィズコロナ」や「アフターコロナ」と言われる世界で、社会が大きくデジタルシフトし、金融サービスにおいても変化が起ると予想されます。

CEOメッセージ

日本では、特別定額給付金の支給を例に取ってみても、社会的なITインフラや事務プロセスにおいて課題があることが明らかになりました。私たち金融機関にも大きな責任があると考えています。デジタルシフトへの対応は、一種の社会課題解決であると同時に、私たちの会社としてのあり方そのものを大きく変える機会となります。お客さまの行動も大きく変化し始めている中、経営者も本気でこの社会変化に取り組まなくてはいけない、これが私の思いです。

コロナ禍が問いかけているもの、それは社会のあり様そのものであり、またそこにおける私たち自身の存在意義ではないでしょうか。

安心・安全な社会、暮らしやすい社会をいかにつくるか、私たち金融機関に求められているものは、「社会のデジタルシフトへの対応」と「社会課題解決への貢献」だと考えています。

MUFGの使命と組織の「強さ」

今回のコロナ禍を通じて感じたことが2点あります。

第一に、金融機関の「社会的使命の重さ」です。

世界各国での行動制限をはじめとする感染拡大防止措置の長期化により、今まで当たり前としていた日常生活や社会の営みそのものが停滞し、それによる実体経済の悪化は避けられないと思われます。私たち金融機関が第一になすべき社会的使命は、本業である金融サービスを通じてお客さまや社会を支え続けていくことです。すなわち、お客さまの生活や事業活動を支える資金を円滑に提供し続けること、そしてお客さまや従業員などステークホルダーの安全確保に留意しつつ、資金決済などのオペレーションを確りと継続していくことです。その大きな使命が私たちにはあるということを再認識しました。

新型コロナウイルス感染症の影響が終息するまでには、年単位での時間がかかると言われています。また、第二波・第三波の発生が懸念され、社会がコロナ禍を克服して完全に元の生活に戻ることは見通しづらく、その先の世の中を見据えながら進んでいかなければなりません。そしてその間、私たちには金融面からお客さまや社会を最大限サポートし続けていくことが求められています。

二つ目は、MUFGの「組織の強さ」です。危機時にこそ組織の力が試されますが、今回の危機対応を通じて、それぞれの持ち場での自律的な対応や、拠点内や拠点同士の助け合い、グループ会社間や本部と拠点間の連携等、さまざまな現場起点の取り組みがみられました。私自身も、社内の危機対策本部においてさまざまな対応を行ってきましたが、皆がお客さまのため、社会のために創意工夫し協働する姿に接し、大変誇らしく、同時に大きな自信に繋がりました。

MUFGはこれまで、バブル崩壊やリーマンショックなど、さまざまな危機を乗り越えてきましたが、いつの時代も「金融サービスを通じてお客さまと社会に貢献する」という社会的使命は変わることなく受け継がれてきました。このコロナ禍においても、お客さまや社会からの「信頼・信用」をより強固なものにしていきたいと考えています。

※新型コロナウイルス感染症拡大への対応はP.22-23をご覧ください。

PROFILE

実践、実感、共感

私は、これまでのキャリアにおいて、前任者のいない異動が多くありました。入社後まもなく配属された市場部門では、債券オプション業務の立ち上げを担当しました。トレーニーとして単身アメリカに飛び、半年かけてさまざまな金融機関を視察、帰国後まさに一から業務を立ち上げました。その後金利の自由化が進む中で、ALM*1業務を立ち上げ、新しい住宅ローンや定期預金の開発等を手がけました。

次に異動した証券会社では、エクイティ業務を立ち上げました。山一証券が自主廃業するなど証券業界が揺れ動いた頃で、日中はディーリング業務を行いながら、夜はチーム立ち上げのための採用面接を繰り返す日々でした。目まぐるしい毎日でしたがとても充実していました。その後、銀行に戻りCPM*2業務を立ち上げました。銀行の根幹業務である貸出等の信用リスクをコントロールする新たな枠組みとして、世界各国の銀行で取り組みが始まった頃でした。

どの業務の立ち上げも、一人か二人で始め、やがてチームになり、室になり、部になると達成感がありました。こうした経験で感じたことは、実践し、実感し、共感することでプロジェクトが回っていくということです。たくさん失敗もしましたが、皆で、わいわい言いながら楽しんで仕事をしました。いろいろなことを任せてくれた上司には本当に感謝しています。また、チームづくりの大切さもこの時に学びました。同じ性格の人ばかりでなく、論理的な人、実践に強い人など、いろいろなタイプの人を入れることでチームは強くなります。

マネジメントになってからは、難局の連続でした。2008年にCPM部長になった直後にリーマンショックが、融資企画部長だった2011年には東日本大震災が起こり、市場企画部長だった2012年にはLIBOR問題が顕在化。自分の担当領域で会社の経営を揺るがすような問題に直面しました。難局に直面した時に心がけていたのは、嫌な情報であっても、経営陣に数字とファクトを正しく伝えるということ

です。今、経営者の立場になって改めて思いますが、嫌な情報ほど本当に大切です。その当時、上司から「危機時こそ組織の実力が試される。考え抜いたら、後は自信を持って前を向け」と励まされました。その時の経験が自分を大きく成長させてくれたと感じています。

2014年に米州副本部長としてニューヨークに赴任すると、新たな挑戦が待っていました。米国人CRO*3の退職に伴い、CROを兼務することになったのです。53歳で初の海外駐在でしたが、その日から米国人2,000人の直属の上司になりました。最初はもちろん戸惑いました。でも、現場に飛び込んで、担当者とも直接話をするうちに周囲もサポートしてくれるようになりました。目の前の課題に対し、具体的な事例や数字に基づいて、実践・実感を持って中身のある議論ができたからこそ、共感も得られたのだと思っています。

帰国後、2017年にはデジタルを担当するCDTO*4という新設ポストに就任しました。社内外から多様な人材を集めてチームをつくり、さまざまな業務のデジタル化に取り組むとともに、非連続なチャレンジとして、Akamai社とのアライアンスやGrab社への出資を実現しました。

新しいことや難局に際して常に心がけていることは、シンプルに物事の本質を捉えるということです。そうでないと長続きしませんし、言語や国境を越えて伝わりません。そして失敗してもいいから実践していく。コンセプトの議論だけでなく、具体的に実践することで実感でき、その実感を通して共感が生まれる。そうした会社の方が楽しいですし、社員が楽しくないと社会に対しても魅力ある会社にならないと考えています。

*1 アセットライアビリティマネジメントの略。貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理する業務

*2 クレジットポートフォリオマネジメントの略。貸出債権などのリスクをリスク移転取引を活用してコントロールする業務

*3 チーフ・リスク・オフィサー

*4 チーフ・デジタルトランスフォーメーション・オフィサー



中期経営計画の進捗とCEOとしての方針

2019年度はビジネスモデル変革をめざした中期経営計画の2年目でした。その成果とCEOとしての経営方針についてご説明します。まずは、2019年度の振り返りです。

2019年度の振り返り

2019年度は、当期純利益が、ASEANのパートナーバンクののれん一括償却を主因に、前年度比3,445億円減益の5,281億円となり、非常に厳しい決算でした。

しかしながら、資本効率改善に向けてリスクアセットのコントロールに取り組み、約9兆円のリスクアセット(規制最終化ベース)を削減した中において、業務純益が5年ぶりの増益に転じ、顧客部門の業務純益も2018年度以降の増益トレンドを維持しており、今後の成長に向けて一定の手応えを感じました。

また、課題として取り組んできた経費コントロールについても、国内経費が減少に転じるなど、数字の上でも一部で効果が表れてきています。

施策面においても、いくつか特筆すべき成果が出ています。

1点目は、グループ体経営の進化です。持株会社でグループ全体の事業戦略を構築し、銀行、信託、証券の協働により、お客さまの多様なニーズに最適なソリューションを提供できる態勢がさらに進展しました。法人のお客さま向けビジネスでは、債券引受のリーグテーブルで首位、不動産業務で約10%の増益を確保しています。個人のお客さまには、資産承継や事業承継を起点としたソリューション提供により、資産運用のみならず相続や不動産取引が拡大しています。

2点目は、ASEANにおける商業銀行プラットフォームの完成です。インドネシアのバンク

ダナモンの子会社化により、同地域における商業銀行4行からなるビジネスプラットフォームが完成しました。欧米銀とも異なるMUFGならではのビジネスモデルによりASEANの経済成長を取り込んでいきます。

3点目は、事業の効率性向上への取り組みです。グローバルCIBビジネスでは、取引採算の目線を引き上げ、低採算アセットを削減し、高採算アセットへの入れ替えを進めました。市場ビジネスの領域では、選択と集中を行い、強みのある業務に経営資源を集中しました。また、国内の店舗ネットワークの見直しや非対面チャネルの拡充によるチャネルシフトを進め、利便性を向上させつつコスト構造改革を進めています。

これらに加えて、デジタル化の取り組みも着実に進んでいます。デジタルを活用した利便性向上や業務プロセス改革に向けた施策を、各事業本部の計画に組み込み、具体化を進めています。さらに、新たな金融サービスの提供に向け、さまざまな領域で強みを持つパートナーとの連携を進めており、例えば、米国Akamai社と共同で開発した新型ブロックチェーン技術^{*1}を活用したネットワーク事業は、国内で今年度スタートさせる予定です。こうした取り組みを新たな収益ドメインとして中長期的に育てていきます。

また、コーポレート・ガバナンスにおいても高度化に向けた取り組みを続けています。昨年度は、グループベースのガバナンス強化に向けた議論を進めるとともに取締役会評価を踏まえた課題のさらなる明確化と取締役会運営の高度化など、ガバナンスの実効性向上に向けて弛まぬ改善を続けています。しかし、コーポレート・ガバナンスの高度化に終わりはありません。サステナビリティ経営をさらに推し進めていく上でも、引き続き、重要な課題として取り組んでいきます。

CEOとしての経営方針と重点戦略

次に、CEOとしての今後の経営方針と重点戦略を述べたいと思います。

これまでMUFGは、事業環境が大きく変化する中でも持続的に成長し続けていくために、デジタル化など「11の構造改革の柱」からなる「MUFG再創造イニシアティブ^{*2}」を進めてきました。スタートから3年が経過し、大きく進展した項目がある一方、戦略の修正が求められる項目もあります。また、今回のコロナ禍は、「働き方改革」や「デジタル化」、「SDGs^{*3}への意識」等のコロナ禍以前からの社会変化をさらに大きく加速させるものと捉えており、これまでの戦略を纏め直して、アフターコロナを見据えた今後の成長戦略を構築していく必要があると考えています。

この成長戦略のために、新たな経営方針として以下三つを掲げます。キーワードは「デジタル化」、「強靱性」、「エンゲージメント」です。

一つ目の「デジタル化」は、社会のデジタルシフトに対応するために、お客さまとの取引チャネルのみならず、私たちの業務プロセスや働き方はもちろん、「会社のあり方をデジタル化する」、すなわちデジタル技術を活用し、会社の運営そのものを革新することをめざすものです。

二つ目が「事業としての強靱性重視」。今回の危機においても再確認されたものですが、MUFGはいかなる環境においても信頼され続ける存在でありたいと考えます。そのために

^{*1} MUFGとAkamaiが共同開発した、毎秒100万件超の取引処理が可能な技術

^{*2} 2017年からスタートしたビジネスモデル変革を中心とした構造改革

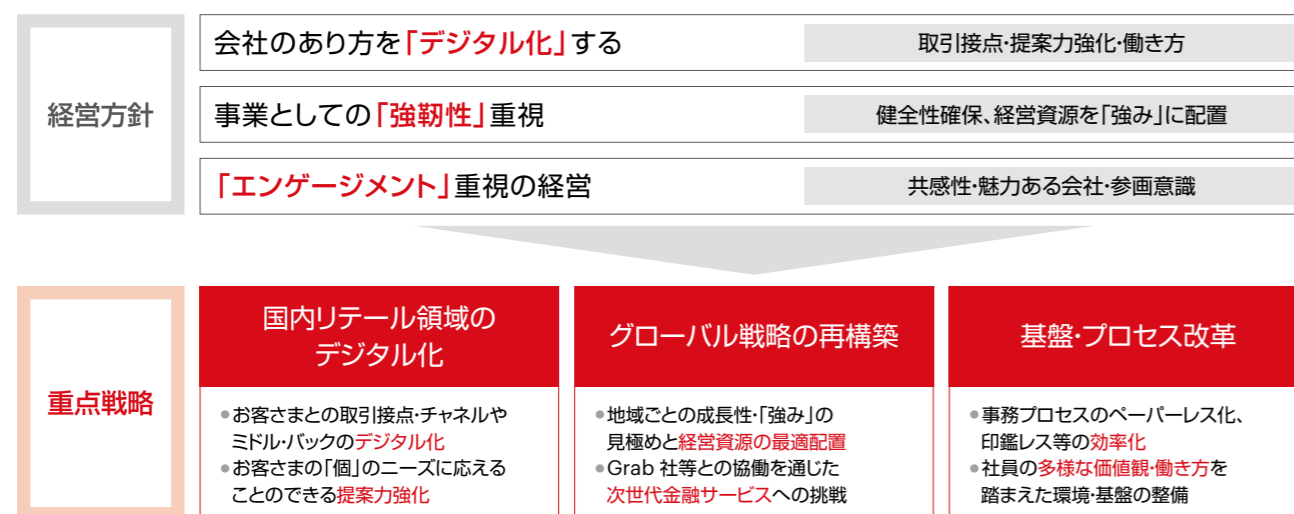
^{*3} Sustainable Development Goalsの略。2015年に国連で採択された持続可能な開発目標

CEOメッセージ

も金融機関としての健全性を確保し、経営資源を当社が強みを有する領域へと最適に配置します。

最後に、「エンゲージメント重視の経営」。大きな変化や変革が会社ひいては社員一人ひとりに求められる中、変革の方向性に対する共感を大切に、社員間や組織間、お客さまや社会とも共感できる、皆が参画意識を感じられる、魅力的な会社にしていきたいと考えます。

以上が経営方針ですが、私自身は実践的かつ具体的なものを重んじています。これらの方針に基づき、自身として優先し、かつハンズオンで取り組む重点戦略として、「国内リテール領域のデジタル化」、「グローバル戦略の再構築」、「基盤・プロセス改革」の三つを掲げました。



一つ目の「国内リテール領域のデジタル化」について、これまでも非対面チャネルへの取引シフトを推進してきましたが、足元の新型コロナウイルスの影響により、ご利用いただくお客さまの数が格段に増加しています。このような変化に合わせ、店舗を含むチャネル、UI/UX^{*4}、事務プロセスやシステムアーキテクチャを見直し、一層のデジタル化を進めていきます。これらの具体化に向けた戦略チームを立ち上げ、お客さまにとってさらに便利で安心・安全なサービスの提供とともに、コスト構造改革を一層推し進めていきたいと考えています。

二つ目の「グローバル戦略の再構築」は、経営方針の二つ目の「強靱性」と関係しますが、地域ごとの成長性や強みを見極め、経営資源を最適に配置します。これまで私たちは国内の低成長を補うために新たな成長を求め、ASEANの商業銀行を中心に戦略出資を行ってきました。バンクダナモン子会社化により完成したASEANの商業銀行プラットフォームをデジタルの側面で補完する目的で、今年2月に東南アジアで配車・フードデリバリー・デジタル決済などのサービスを提供するスーパーアプリ事業者のGrab社と資本・業務提携しました。同社が持つ動態的なデータとMUFGが持つ顧客・金融情報を掛け合わせ、スーパーアプリを活用することで、お客さまの目的や消費行動に合わせた金融サービスを柔軟に提供していきます。

また、グローバルアセットマネジメントの領域でも、昨年度、オーストラリアをベースと

する資産運用会社ファースト・センティア・インベスターズを買収しました。

今後は、これらの戦略を具体化し、成果を上げていきます。

三つ目の「基盤・プロセス改革」は組織のカルチャー改革にも繋がるものですが、ペーパーレスや印鑑レス等を通じた事務プロセスの効率化やシステム等の改善を進めるとともに、社員の多様な価値観・働き方を踏まえ、働きがいを感じることができる環境・基盤の整備をより一層推し進めていきます。

社会課題解決への貢献をめざして

今回のコロナ禍を機に、今まで以上に企業の存在意義として社会課題の解決力が問われる時代へと変化しています。私たちも、社会インフラを担う金融機関としての存在意義を改めて認識したと同時に、社会課題解決と経営戦略との一体化をより進め、持続的な成長への道筋を示していくことが求められていると感じています。

社会課題解決への貢献においては、ESGのうち、E(環境)の重要性、すなわち金融機関として気候変動への対応をさらに推し進めていく必要があることに加え、今まで以上にS(社会)への貢献が問われています。

MUFGは、これまで、本業であるファイナンスを通じてさまざまな取り組みを行ってきました。2019年に日本の金融機関として初めて、サステナブルファイナンスの数値目標を設定し、「環境分野」では、再生可能エネルギー事業向け融資、グリーンボンドの引受・販売などに、「社会分野」では、スタートアップ企業の育成や雇用の創出、貧困の改善に資する事業へのファイナンスなどに積極的に取り組んでいます。2019年度から2030年度までに累計20兆円の実行をめざしており、初年度の実績は3.7兆円と順調に推移しています。

また、ファイナンスに関しては、環境・社会への配慮を実現するための枠組みとして「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を定めています。昨年度の改定では、新設の石炭火力発電所へのファイナンスは原則として実行しないと表明していますが、これに続き、今年度は新たに対象セクターを拡大しました。今後も、定期的に見直しを行い高度化を図っていきます。

今回のコロナ禍においては、各種給付金の支給に際して地方自治体で手作業が発生するなど政府、行政機関、金融機関との間でのデータ連携の課題が浮かび上がりました。これら日本社会の課題とされる社会インフラのデジタル化の推進などにも、金融機関として貢献していく必要があります。

加えて、高齢化が進む日本においては、お客さまとの対面取引の場所としての店舗の価値はこれまで以上に高まってきます。チャネル戦略を考えるにあたっては、お客さまの行動様式に合わせ、対面、非対面のどちらでも安心して使っていただけるように、チャネルやサービスの最適化を進めていきます。

こうした取り組みをさらに進めていくため、今年度より、チーフ・サステナビリティ・オフィサーを設置し、社内の推進体制を強化しました。環境・社会課題を起点としたビジネスのあり方を改めて整理することで、サステナビリティ重視の経営を加速していきます。

*4 UI(ユーザーインターフェース)とUX(ユーザーエクスペリエンス)の略。サービスの使い勝手、それから得られる体験や価値

CEOメッセージ

事業を通じた取り組みにより、課題解決を進めることで、自ずと企業価値も向上していくという好循環を生み出していきたいと考えています。

他方、本業を通じた社会課題解決には一定の限界があります。社会貢献活動も企業として果たすべき重要な社会的責任であるとの考えのもと、今回のコロナ禍に際して、創薬・再生医療等ライフサイエンス事業への支援を目的とする100億円の投資ファンドの設立に加え、医療支援、学生の進学・生活および芸術活動の継続等に対して総額25億円の寄付・支援を行いました。

この考え方をさらに進め、このたび、事業収益の一定割合を社会貢献活動に拠出する枠組みを構築しました*5。こうした取り組みを通じて、MUFGグループ内においても、事業活動と社会課題解決が一体であるという意識を向上させていきたいと考えています。

*5 詳細はP.55をご覧ください

エンゲージメント重視の経営 ~魅力ある会社をめざして

私は、MUFGの変革を進めていくための鍵は「人」だと考えています。今の時代、変革は一人のトップだけで成し遂げられることではありません。個人としての成長、組織としての成長を志す「人」を育て、皆で変革を成し遂げていくことこそが、経営者の最大の責務です。

私の理想の会社は、社員が日々楽しく、やりがいを持って働ける魅力ある会社です。MUFGをそういう会社になりたいと考えています。「MUFGのことが本当に好きな社員」、「チームや仲間の役に立ちたいと頑張る社員」が増えることで、MUFGの組織力は間違いなく高まるはず。経営への参画意識が高まること、そしてMUFGの存在意義に共感し実感できることが重要だと考えています。これが、経営方針の一つに掲げた「エンゲージメント重視の経営」であり、MUFGの持続的な成長に向けた変革を成し遂げていくためにも重要なテーマだと考えています。

私が日々の業務運営でこだわりたいのは、①シンプルに考え、行動すること、②思い切って仕事を任せること、③何でも話せる、発信できる環境づくり、の3点です。

変化の激しい時代の中、何でも話せる環境のもとで未来志向・未来起点の考え方を取り入れ、シンプルに考え、仕事を任された社員がチャレンジをしていく、こういう動きがあらゆる場所で加速されることが理想です。

そして、こうした挑戦を「実践」していく中で、組織が、会社が変わるということを「実感

する社員を一人でも増やしていきたいと考えています。

さらに、実際の成果をあげるためには、個人のチャレンジを奨励すると同時に、チーム力を上げることが必要不可欠です。その際に私がこだわっていききたいのが、「共感」です。チーム力を最も発揮できるのは、概念を洗練させていだけでなく、具体的な取り組み等を「実践」し、それらを通して皆が「実感」し、たくさんのコミュニケーションを通じて最終的な目的意識を共有し「共感」することです。

こうした「エンゲージメント重視の経営」を実践していきます。

株主還元の方

最後に、株主還元に関する私の考えをお話します。

株主の皆さまへの利益還元は、これまでと変わらず、重要な経営課題と位置付けています。

2019年度は、厳しい決算となりましたが、業務純益の5年ぶりの増益反転、顧客部門業務純益の増益トレンド維持など、今後の成長に向けて一定の手応えを感じています。

課題であるROE向上に向けては、経費率改善による効率性の追求、リスクアセットコントロールを通じた資本効率の向上に取り組んでいきます。同時に株主還元の一層の充実に努め、株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

終わりに

今、世界は前例のないウイルスとの闘いを続けています。

私のCEOとしての船出もこの対応から始まりましたが、足元の危機対応の先には必ず未来が開けています。

私は、MUFGがいかなる環境においてもお客さまや社会から「信頼され続ける存在であること」が重要であると考えています。そのためには、金融サービスを通じて、あるいは金融サービス以外においても、社会の持続的な成長に貢献する企業でありたい。そして、MUFGのさまざまな場所で働く社員が、「日々楽しく、やりがいを持って働ける、魅力ある会社」であること、それによりお客さまに「MUFGが変わろうとしている、変わったな」と感じてもらえること、これがCEOとして私がめざすところです。そしてそれが、株主・お客さま・社員・社会をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまにMUFGの価値を提供することになると信じています。

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

取締役

代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規



2020年6月に開催した社員とのオンライン懇談会の様子

新型コロナウイルス感染症拡大への対応

新型コロナウイルス感染症拡大による、国内外経済・社会への影響が懸念されています。

MUFGは、社会のインフラである金融機関として、全てのステークホルダーの安心・安全を確保し、安定的な金融インフラの維持と迅速・適切・柔軟な資金繰り支援を最優先と位置付け、グループ一体で取り組んでいます。

お客さま向けの取り組み

店舗における対応

お客さまの生活に必要な金融サービスを提供し、決済機能を安定的に維持するため、安心・安全に留意しながら店舗および事務センターでのオペレーションを継続しています。緊急事態宣言期間中も国内の銀行・信託の全店舗では、休止・縮小せずに業務を継続しました。

来店されるお客さまや従業員の安全確保のため、窓口や応接室に飛沫感染防止対策として、アクリル板を設置しています。引き続き、店舗内でのお客さま同士のソーシャルディスタンスの確保や不要不急の取引を控えていただくようご理解とご協力をお願いするとともに、ATMやインターネットバンキングを利用した非対面での取引へのご案内も積極的に行っています。

インターネットバンキングサービスの提供

個人・法人のお客さま向けに各種オンラインサービスを提供しています。

国内では外出自粛等の対応を受け、振込や各種届出手続きのオンラインでの取引量は大きく増加しました。例えば、銀行の個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」の利用者数は約3倍^{*1}になりました。

一定期間口座をお持ちの中小企業のお客さま向けには、オンライン融資サービス「Biz LENDING」を通じて、申し込みから融資実行までオンラインで全て完結するサービスを提供しています。2020年3月の申込件数は、昨年11月と比較して約3倍に増加しました。

^{*1} 2019年3月と2020年3月の前月比利用者増加の比較

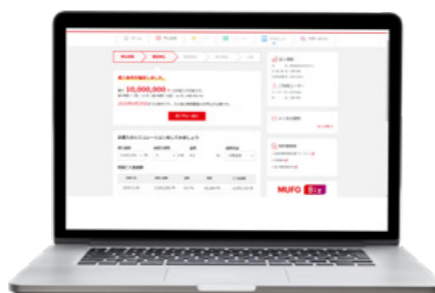
個人向け

- 三菱UFJダイレクト
- スマート口座開設
- かんたん手続きアプリ



法人向け

- BizSTATION
- MUFG Biz



資金繰り支援

新型コロナウイルス感染症の拡大により、売上減少や調達への支障等、影響を受けた法人のお客さまに対して円滑な資金供給を行うための各種サポートを行っています。

- 新型コロナウイルス緊急融資相談窓口の設置
- 特別ファンドの立ち上げ
- 無利子無担保融資の取り扱い開始
- オンライン融資サービスでの特別金利優遇実施（期間限定）

事業者のお客さまからの新型コロナウイルス関連のご相談は約1.6万件^{*1}にのぼり、2020年6月時点で約4.0兆円^{*2}の新規融資を迅速に実行しています。

生活資金の借入れが必要な個人のお客さま向けにも、カードローンサービスの提供や専用デスクでの借入条件変更等に柔軟に対応しています。

そのほか、海外のパートナーバンクでも現地の中堅中小企業を中心に、借入条件の変更等の資金繰り支援を行っています。

^{*1} 2020年3月10日以降、6月22日までの新規貸出・条件変更の受付件数・銀行国内営業拠点からの報告およびオンライン受付数ベース
^{*2} 2020年3月10日以降、6月22日までの実行金額（コミットメントラインの極度内実行を含む）。銀行国内営業拠点からの報告ベース

従業員向けの取り組み

国内では、スプリット・オペレーション^{*1}の導入や在宅勤務態勢の早期整備により、本部勤務者を中心に約5割の従業員がリモートワークで業務を継続しました（2020年4月時点）。

また、オペレーションを支える店舗や事務センターでは、感染拡大防止のため交代勤務制を導入しました。さらに本部から約1,000名の応援体制を組み、安定的なオペレーションの維持に努めています。

^{*1} 2つ以上のチームに分けた業務運営



社会への貢献

新型コロナウイルス感染症拡大に対して、企業としての社会的責任を果たすべく、寄付・支援を行っています。

- 医療、学生の進学・生活、芸術活動への支援（25億円）
- 総額100億円の「MUFGメディカルファンド」設立（新型コロナウイルス感染症対策を含む、治療薬の研究開発、製造を担うベンチャー企業を支援）

また、銀行・信託では、お客さまとともに医療関係者の皆さまへ感謝を伝える取り組みとして、個人のお客さまのインターネット取引（三菱UFJダイレクト等）のご利用に応じ、MUFGから最大で総額5億円を日本赤十字社、公益社団法人全日本病院協会へ寄付します。



WEBからのお手続きで
“Thank you”を届けよう。

CFOメッセージ

いると考えています。

2019年度には、バンクダナモンとFSIを連結子会社化し、高成長領域への展開と事業ポートフォリオの分散を進めました。加えて、「デジタルライゼーション戦略」の一環で、東南アジアのスーパーアプリ事業者大手Grab社への出資に併せて戦略的提携契約を締結し、次世代金融サービスの提供をめざす新たな挑戦も開始しました。

これで中期経営計画において想定していた成長領域への一連の出資に目途がつき、今後はその効果を取り込むフェーズとなります。出資先のガバナンス態勢整備を進めるとともに、MUFGグループ内でのシナジー追求、地域や事業ごとの成長性を踏まえた経営資源の最適配置を行い、出資効果を最大限取り込んでいきます。

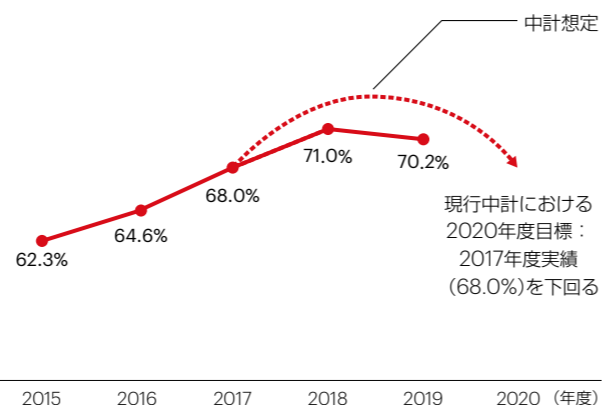
経費コントロール

経費コントロールは、従前からのMUFGの重要課題の一つです。

デジタル化等の将来の成長のための経費については戦略的に投入する一方、人件費やシステム経費、店舗等のファシリティコスト等の削減に努め、2019年度の経費は中期経営計画の経費計画を下回る実績となり、経費率についても想定より低い水準での推移となりました。

経費コントロールの重要性は一層高まっていると認識しています。既存のコスト構造改革を加速させていくことに加え、デジタルシフトなど社会の変化を見据えた業務のあり方やプロセスの抜本的見直しを行うことで、さらなる経費削減を進めていきます。

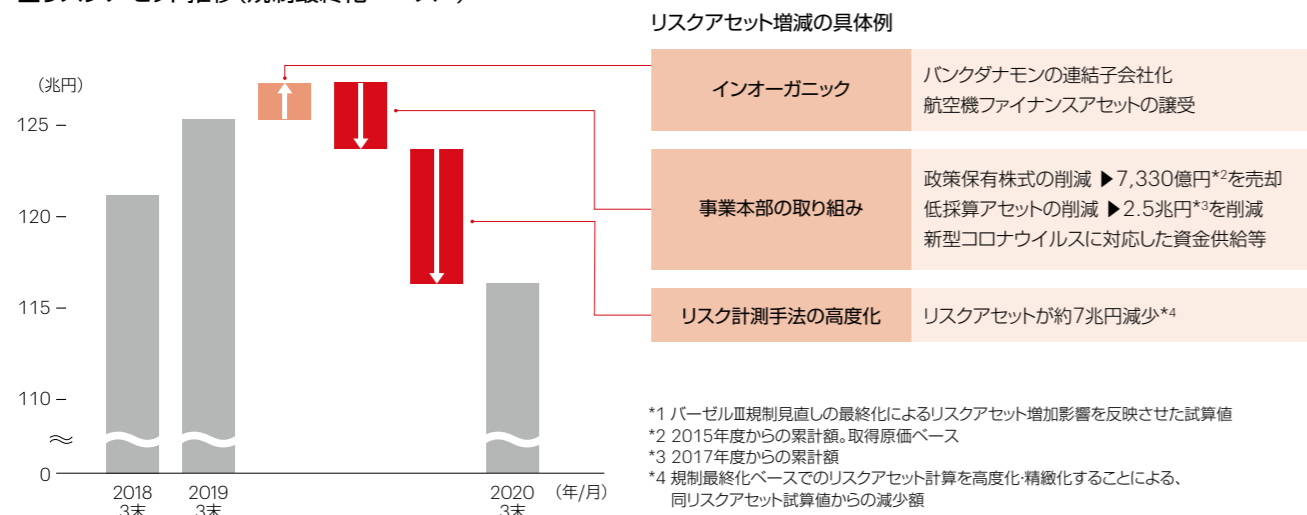
■経費率推移



リスクアセットコントロール

経費コントロールと並んで経営資源のコントロールとして重要なのが、リスクアセットのコントロールです。規制上健全性が求められる中、資本を費消するリスクアセットをコントロールしながら収益を極大化することは、金融機関としての重要課題です。

■リスクアセット推移(規制最終化ベース*1)



これまでMUFGは、貸出などのリスクアセットを増やしながら収益を拡大してきましたが、現在の中期経営計画期間中より、資産の入れ替えによってリスクアセットを拡大させずに収益の極大化を追求するなど、資本収益性を一層意識した運営に転換しています。

このような取り組みの結果、2019年度は約9兆円のリスクアセット(規制最終化ベース)を削減した中において顧客部門営業純益は増益トレンドを維持しており、資本収益性の改善に向けた成果が出つつあります。

今後もROE改善に向けて、資本の有効活用の観点から、リスクアセットをコントロールしながら収益性を向上させる取り組みを強化していきます。

2020年度財務目標

2020年度の経営計画は、中期経営計画の三つの財務目標(ROE:7~8%程度、経費率:68%を下回る、普通株式等Tier1比率(規制最終化ベース):11%程度)を達成すべく検討を進めていましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により修正を余儀なくされました。

現時点で新型コロナウイルス感染症拡大が当社の業績に及ぼす影響を見通すことは困難な状況ですが、2020年度の業績目標については、IMFが4月に公表した世界経済見通しのベースラインシナリオを参照し、一定

■2020年度業績目標

MUFG連結(億円)	2019年度実績	2020年度業績目標	うち、新型コロナウイルスによる影響額*1
業務純益 一般貸倒引当金繰入前・ 信託勘定償却前	11,844	10,500	(3,000)
与信関係費用総額	(2,229)	(4,500)	(2,000)
経常利益	12,357	8,500	(6,000)
親会社株主純利益	5,281	5,500	(4,200)*2

*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目標に対する影響額
*2 税率30%で概算

の前提を置いた上で、連結親会社株主純利益目標を5,500億円としました。

新型コロナウイルス感染症の経済への影響は依然として不透明ですが、2020年度の業績目標の達成に向け、収益・経費両面での施策を加速させるとともに、アフターコロナも見据えた将来の成長に向けた取り組みを進めていきます。

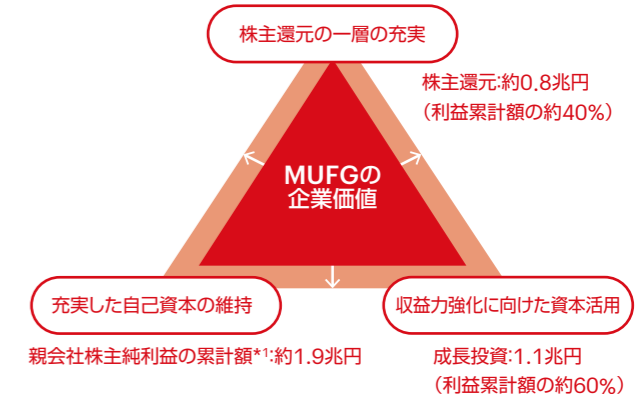
資本運営

基本方針

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。

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、収益力の向上を図り企業としての成長をどう実現していくか、そして、株主還元を含む株主価値の最大化をどう実現していくか——これが資本運営における最大のテーマだと考えています。

■資本の三角形
(数値は今中計期間2年間の利益の配分)



*1 減損等勘案前の親会社株主純利益の累計額

充実した自己資本の維持

健全性の指標である普通株式等Tier1比率(規制最終化ベース)は11%程度を確保する方針としています。規制上求められる最低所要水準は8.5%ですが、11%程度

CFOメッセージ

の水準に設定しているのはA格の外部格付を維持するためです。

格付は、MUFGのビジネスを支える外貨を長期安定的に調達するために重要な指標です。MUFGの外貨調達手段である欧米の債券市場での外債発行や、中長期円投等による外貨調達において、低コストでの安定的な調達を実現するためには、A格の外部格付の維持は必須だと考えています。

なお、外債発行は、G-SIBsに対するTLAC(総損失吸収力)規制を充足する観点からも重要です。2019年度に、MUFGは外債のほか劣後債など外部TLAC資本を合計で約1.8兆円調達しました。2020年3月末の外部TLAC比率は18.62%と規制上の所要水準の16%(2022年3月末以降は18%)を上回っています。

収益力強化に向けた資本活用

戦略出資やリスクアセットの拡大などの「収益力強化に向けた資本活用」は、持続的成長、企業価値向上のために重要な手段です。

このうち戦略出資については、前述のとおり、高いROEや市場成長が期待できる事業領域への投資を行ってきており、2019年度には、バンクダナモン、FSI、Grab社への出資を行いました。戦略的な出資に際しては、資本効率の観点から「出資後一定期間内に資本コストを上回るリターンが得られること」を案件の採り上げの目線としています。今後も、採算性を吟味し資本規律が緩むことのないよう厳格に判断していきます。また、戦略出資の最適化の観点から、引き続き、既存出資の見直しも行っていきます。

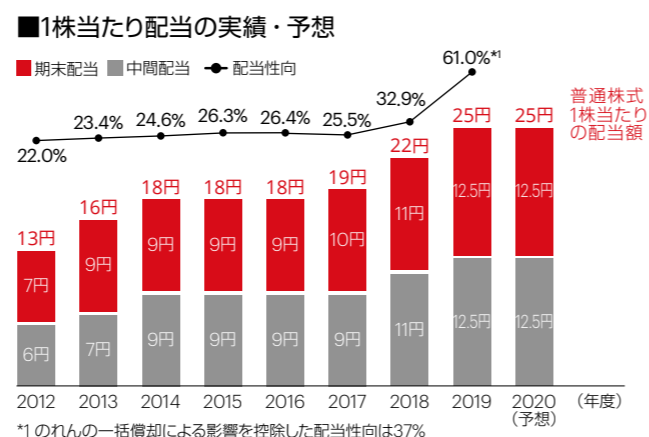
株主還元の一層の充実

「株主還元の一層の充実」、そして株主価値の向上は、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ること、②自己株式取得は、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%を超える株式は消却することを基本方針としています。

この方針に基づき、2019年度は、配当については前年度実績から3円増配の年間25円とし、500億円の自己株式取得を実施しました。また、2020年度の配当は、収益環境が不透明な状況ですが、基本方針を踏まえ安定配当を堅持する観点から、年間25円と2019年度と同額を維持する方針です。



現在の中期経営計画期間の2年間は、上記の考えに基づき、戦略出資と株主還元で資本を充当してきました。今年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴い、お客さまの資金繰り支援のための貸出によってリスクアセットの増加が想定されます。今後、資本運営に関しては、これまで進めてきたリスクアセットコントロールの取り組みを継続し、新型コロナウイルス感染症の当社のビジネス・資本への影響を見極めながら、株主還元の一層の充実に努めてまいります。

政策保有株式の削減

2015年度以降2020年度までの6年間で8,000億円(取得原価ベース)削減する計画です。2019年度には1,390億円を売却し、2015年度以降の累計で7,330億円の削減となりました。未売却の売却合意残高1,630億円を加えると、2020年3月末時点で8,960億円の削減に

目処がついたこととなります。

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て、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。

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、タックス・プランニングにおいては税法等の遵守を優先した判断を行うことで適正な納税に努めており、その一環として2018年度同様、2019年度もIoT税制(コネクテッド・インダストリーズ税制)を活用したデジタル関連投資を行いました。

環境・社会課題への取り組み

2019年度には本邦金融機関初となる豪ドル建てのグリーンボンドやソーシャルボンドを発行し、また2020年度にはサステナビリティボンドを発行しており、財務戦略の面からもESG・SDGsへのアプローチを行っています(詳細はP.58-59をご覧ください)。

■グリーン/ソーシャル/サステナビリティボンド発行実績(2019年度以降)

種類	発行日	通貨	金額(百万)
グリーンボンド	2019年7月	ユーロ	500
	2019年10月	豪ドル	500
ソーシャルボンド	2019年12月	米ドル	90
サステナビリティボンド	2020年6月	ユーロ	500

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話

地域的にも業務的にも多様化が進むMUFGの全体像をご理解いただくためには、MUFGの事業内容や戦略を正確かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。

2019年度は、経営陣による国内外投資家への個別訪問やスモールミーティング(具体的な対話実績はP.83をご覧ください)に加え、6事業本部長によるInvestors Dayを実施しました。

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していきますので、今後ともMUFGへの忌憚ないご意見等を頂戴できればと存じます。

今後もMUFGの持続的成長・企業価値向上に向けた財務・資本運営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、引き続きよろしく申し上げます。

実践力のあるリーダーを選び 挑戦するカルチャーを育む

「適材適所」を重視して新たなCEOを選任

——今回のCEO交代に至った背景を教えてください。

野本 昨年、社外取締役に就任した時点で持株会社のCEOと銀行の頭取を三毛さんが兼務していましたが、当時から兼務状態は特例であり、早期に解消していこうという方向感がありました。そこでこの1年、これからの

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

MUFGに相応しいグループCEOは誰か、銀行を担う頭取は誰かという議論をしてきました。

松山 昨年、三毛さんが兼務していたのは、中期経営計画をスピード感を持って進めていくためのリーダーシップが必要だったこと、また銀行の頭取を継続することがお客さまのご期待にも沿うことになるなどが主な理由でした。ただ、早期に兼務を解消していこうという思いはあり、中期経営計画について一定の成果が出たことなどを理由に兼務を解消し、亀澤さんを新たにグループCEOに選任、三毛さんには引き続き銀行の改革を率いていただくことにしました。要は、「適材適所」。そのコンセプトを貫いた結果が今回の人事でした。

野本 また、兼務を解消するだけでなく、適材適所をめざした背景には、これからのMUFGを率いていく上で最も相応しいCEOを選ぶことが何よりも重要という、お題目ではない、ある種の危機感があったのも確かですね。

松山 そうですね。デジタル化など金融を取り巻く環境変化が急速に進む中、MUFGがこれからも世界で存在感を示し続けるためには、変革の方向性を示せる人、その実践をリードしていける人が必要でした。

野本 その変革の方向性として指名・ガバナンス委員会のメンバーが重視していたのが、「デジタル技術をビジネスモデル改革に活かせる人」でした。これからの金融サービス業にデジタル技術は不可欠です。私は、自身の経験も踏まえ、この技術革新のスピードの中では、「こういう技術が必要だ」という知識があるだけでなく、「こういう風にやればこうなるはずだ」という具体的な

ビジョンや行動計画をストーリーとして語り、実践していけるリーダーが必要だと考えました。そうした意欲や能力のある・なしでは、結果が大きく違ってきます。

松山 今回、銀行の頭取の経験がない亀澤さんをグループCEOに選任しましたが、頭取経験を条件とし、かつ入社年次に配慮してCEOを選んでしまうと、多くの候補人材が今の改革スピードに対応できる適齢期を過ぎてしまうという懸念がありました。その点、私自身は日本のビジネスパーソンの一般的な出世観とは異なるキャリアを歩んできましたので、グループCEOでも傘下事業会社のトップでもどちらが上とか下ではなく要は適材適所、ワンチームとして強くなれるかどうかの本質的に大事だと思っています。

野本 候補者との面談も充実していましたね。

松山 私はいくつかの企業で社外取締役の経験がありますが、これほどの回数と時間をかけて後継者を選ぶ指名委員会を持つ会社はありません。その時に参考になったのが、上司の評価に加えて、同僚や部下による評価です。面談時の有効な判断材料になりました。

コロナ後の社会的使命を果たすために

——新型コロナウイルス感染症の拡大が社会に多大な影響を与える中、MUFGが果たすべき役割をどのようにお考えでしょうか。

野本 この未曾有の危機の最大の問題は、中小企業や個人、大企業も含めて、「キャッシュが回らない」ことです。政府もさまざまな支援を実施していますが、限界はあります。資金繰りさえつければ経済活動の回復によって事業の立て直しが見えてきますので、そうした日々の生活や事業の継続に親身になって相談に乗ってくれるパートナーとしての金融機関の社会的役割が今、改めて問われていると考えます。

松山 同感です。こうした有事の際、とくに銀行は社会的

な存在だと痛感します。

野本 緊急事態宣言の中にあっても、支店ではアクリル板の設置や「3密」にならない工夫など、お客さまの安全を最優先で対応しています。企業のお客さまに対してはリモートでの商談を行うなど、さまざまな工夫もしています。また、業務を担う社員の健康対策も徹底されており、社員のモチベーションも高く、初動段階としては大変よくやっていると感謝しており、ねぎらいの声をかけたいと思います。

松山 今後は、経済再生のために、リスク管理に留意しながらお客さまの必要な資金ニーズに確り応えていくことが重要だと思います。そして、ウィズコロナ、アフターコロナの中で、企業の新たな成長機会を見出していくことも求められます。

社外取締役
指名・ガバナンス委員会委員
報酬委員会委員長

松山 遙

弁護士、日比谷パーク法律事務所パートナー

社外取締役対談



野本 経済再生の局面にあっては、改めて「お客さまのパートナー」であること、「お客さまに寄り添ったサービス」の中身、その真価がますます問われます。困難な状況にあるお客さまに対して、その会社がどうやったら立ち直るかを、財務情報だけでなく、事業環境の変化やその企業ならではの強みを詳細に把握して、商品・サービス、さらには業態そのものを変えていくことまでも想定し、ともに考え、並走していくことが重要です。

松山 そう思います。感染症拡大防止を意識した社会では、人の動きもモノの流れも確実に変わっていくのではないのでしょうか。社会のあり方も、そしてビジネスも変わっていきます。こうした機に、事業環境の変化に積極的に対応しようとしているお客さまの業態転換を支援することも重要になります。

野本 パートナー…すなわち親身になる、お客さまの課題を「自分ごと」として考えるとはそういうことだと思います。MUFGには幅広い顧客基盤があります。同時に、金融に関連する多種多様な課題解決策を提供できるグループ企業を擁しています。その英知を集めれば、取引先の仲介やM&A、事業承継など、さまざまな手法を組み合わせる新しい産業を創造できる、ピンチをチャンスにしていける可能性があると考えています。

**積極的なリスクテイクと信用を
両立させることが重要**

——ビジネスモデルの変革に向けたMUFGの課題について教えてください。

野本 この会社の取締役会に出席して約1年ですが、ビジネスモデルをどう変えるかという観点から活発に議論しています。ただ、MUFGは幅広い事業領域を持つ企業グループですから、意思決定する案件の領域も広く、一つひとつのボリュームも大きい。一方、取締役会資料は非常に詳細にまとめられていますが、正直、理解するまでに時間がかかります。我々の役割は、株主や投資家、お客さまの代弁者として、その施策が「ステークホルダーの課題解決、利便性向上にどのように繋がるのか」「機会やリスクを正しく評価した持続可能なものなのか」という観点で意見を表明することです。そうした意味で、「何をやるか」だけでなく「何のためにやるか」を深く議論できるような時間がより多くあるといいですね。

松山 以前からデジタル化を進めるべきだという議論はありましたが、今回のコロナ禍で一気にスピードが速くなりました。当社の課題の一つにコスト削減がありますが、これを契機に業務の見直しが進み、スピードアップが図れるのではないかと考えています。

野本 デジタル化、IT化は経営効率を高める手段として大いに期待できます。ただこうした技術の普及で金融サービスの何を、誰のために、どう変えていくのか、ということがまだ分かりづらい印象です。

松山 今回グループCEOに亀澤さんを選任したプロセスの中で、少なくともデジタルトランスフォーメーションを抜きにこれからのMUFGはないという危機意識を共有できたことは大きな意味がありますし、実践力があるという点は大いに期待できます。フィン

テック企業など異業種との闘いをどう勝ち抜いていくのか、デジタルを使ってどんなサービスを展開していくのか…そうした攻めの戦略、多少のリスクを取ってでも新たな成長機会を求めようという機運は確実に高まってきているのではないのでしょうか。

野本 確かに、若い頃から新しい業務、会社として新たに挑戦する分野に関わってきた亀澤さんがグループCEOになったことは、MUFGグループ全体に健全なリスクテイクの機運が醸成される良いきっかけだと思います。私の持論ですが、若い頃に信念を持ってリスクテイクすることは絶対に必要な経験です。若い社員の意思決定が間違っても会社を危機に陥れることはほとんどなく、むしろ「これはまずいかも」という感覚を養うという意味ではプラスです。そうした経験がない人はリスクに鈍感になり、責任ある立場での意思決定を委ねることはできません。

松山 そうした積極的なリスクテイクと、社会的な役割を担う金融機関としての信用をいかにバランスさせるかが、私たち社外取締役に課せられた重要な責務です。

挑戦するカルチャー醸成を促していく

——MUFGのカルチャー改革をどのように評価していますか。

松山 これだけ大所帯の組織でカルチャーを変えるのは正直、大変難しいと思います。とくに金融グループはリスク管理が最も重要な業務の一つですから、人事評価制度も減点主義になりがちです。

野本 経済全体が成長している時代においては、決められたことを確りやり、失敗をしないことが求められていたのでしょう。また、業務も拡大し、社員数も増えていく中で評価しようとする、減点主義の方が効率が良かったのも事実でしょう。ところが今は変革こそが価値という時代。失敗をおそれず、新たなことに挑戦



することを奨励し、失敗を寛容するカルチャーを併せてつくる必要があります。

松山 変化を促す仕組みが必要ですね。

野本 失敗をおそれずチャレンジするカルチャーに変えていくことを実感を持って社員に語りかけることが、組織のトップには何よりも重要です。時間はかかりますが、成功体験も失敗体験も語れる人材がどんどん出てくるような企業風土をつくっていくことこそが、ビジネスモデルの変革に繋がっていくと思います。

松山 新型コロナウイルスで大変な時期はまだまだ続くと思われていますが、こうした非常時を“変わる”ための好機と捉えて健全なリスクテイクをサポートしていきたいですね。あと、誤解のないよう付け加えさせていただきますが、MUFGの「信用第一」というカルチャーは、特に金融機関にとってはとても貴重なものであり、私自身、大いに共感しています。その文化を未来に繋げていくと同時に、イノベティブな組織集団という新しい顔も見せていただきたいと思いますね。

野本 残すべきところと変えるべきところは常に混在しています。我々としては、意識して変えるべきところを重視して、これからも積極的に意見をしていきたいですね。

価値を創造する力

- P. 35 特集：ASEANにおける成長戦略
- P. 38 特集：デジタルシフトへの対応
- P. 40 事業本部別業績
- P. 42 法人・リテール事業本部
- P. 44 コーポレートバンキング事業本部
- P. 46 グローバルCIB事業本部
- P. 48 グローバルコマーシャルバンキング事業本部
- P. 50 受託財産事業本部
- P. 52 市場事業本部



価値を創造する力

特集：ASEANにおける成長戦略

アジアの成長を取り込み持続的な成長の柱に

MUFGは米国・ASEANの出資先であるパートナーバンクを通じて、商業銀行ビジネスを展開し、個人、中堅中小企業、大企業のお客さまや地域の課題解決に向けて多様なサービスを提供しています。

これまでの歩み

MUFGでは、アジアを第二のマザーマーケットとして、ASEAN地域の高い成長を取り込むべく、同地域への投資を積極的に進めてきました。タイ、インド

ネシア、ベトナム、フィリピンの商業銀行4行への出資は総額140億米ドル超に上り、2019年4月にはASEANの商業銀行プラットフォームが完成、MUFGならではのソリューション提供と各行の企業価値向上に取り組んでいます。

■パートナーバンクのネットワーク



ベトナム／ヴィエティンバンク

国内順位*1：2位
拠点網*2：1,117拠点
出資比率*3：19.7%



米国／MUFGユニオンバンク

国内順位*1：18位
拠点網*4：348拠点
出資比率*3：100.0%



タイ／クルンシィ(アユタヤ銀行)

国内順位*1：5位
拠点網*2：693拠点
出資比率*3：76.8%



インドネシア／バンクダナモン

国内順位*1：5位
拠点網*2：920拠点
出資比率*3：92.5%



フィリピン／セキュリティバンク

国内順位*1：6位
拠点網*2：308拠点
出資比率*3：20.0%

(出所：SNL、フィリピン中央銀行発表資料、Bloomberg、各社開示情報)

*1 総資産をもとに算出。バンクダナモンは三菱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(2019年12月時点)

*2 各社開示情報および社内管理計数(2019年12月時点)

*3 2020年6月時点

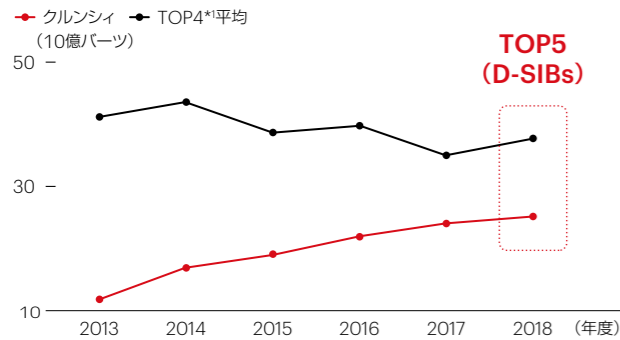
*4 2020年3月時点

特集：ASEANにおける成長戦略

協働によるシナジーの実現

2013年に子会社となった、タイのクルンシィ(アユタヤ銀行)はMUFG出資以降、上位4行を上回る成長を実現しています。2019年度には過去最高の営業純益・当期利益となりました。加えて、タイの金融システム上の重要な銀行であるD-SIBsに指定されるなど、トップ行の一角を占める銀行となりました。こうした成長には、MUFGとの協働を通じた新たな機能の提供による、シナジーが貢献しています。

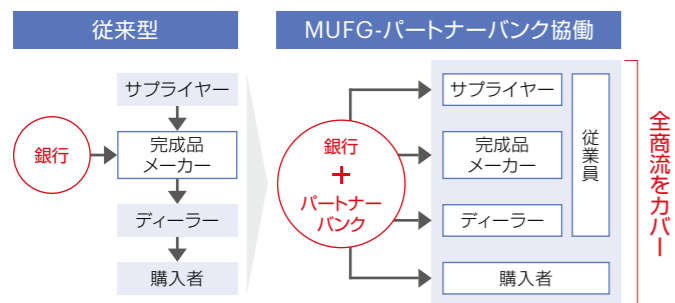
■クルンシィ当期利益他行比較推移



*1 他行はバンコク銀行、クルンタイ銀行、サイアム商業銀行、カシコン銀行の4行平均

従来、MUFGはASEANでは完成品メーカーとの取引が中心でしたが、パートナーバンクとの協働により、サプライヤー・ディーラー等の中堅中小企業から購入者・従業員といった個人取引まで、幅広い商流をカバーすることが可能となりました。

こうした成功事例や知見を他のパートナーバンクと共有し、パートナーバンク各行の企業価値向上を図っています。



ベトナムでは、国営銀行であるヴィエティンバンクが持つ現地政府との深い関係を活かし、ベトナム首相の来日時に日系企業トップと同国政府関係者とのカンファレンスを開催し、新たなビジネス機会を提供しています。

ベトナムに進出する日系企業のお客さまに対しては、ヴィエティンバンクの拠点網を活用し、QRコード決済サービス等の地場銀行ならではの商品・サービスを提供することで、現地でのビジネスをサポートしています。



ベトナムカンファレンスの様子

協働の枠組み

パートナーバンク間の協働も強化しています。年次で開催しているMUFG Global Partnership Conferenceでは、各行の経営陣が集い、共通の課題への解決策を議論しています。こうした議論がフィリピンにおけるクルンシィとセキュリティバンクによるコンシューマーファイナンスの共同出資会社設立や、各行のリスク管理体制の強化等に繋がっています。

加えて、パートナーバンク間の人材交流も進んでいます。MUFGにおけるパートナーバンク人材の登用も進んでおり、2019年度はバンクダナモンの元CFO・CROをMUFGで採用しました。また、クルンシィの元CSO*1がMUFGユニオンバンクに移籍し、リージョナルバンキングの戦略策定と預金システムの更改を手がけています。パートナーバンクとの協働によるビジネス強化に向け、各行の専門性の高い人材がMUFGで活躍できる環境を拡げていきます。

*1 チーフ・ストラテジー・オフィサー

Grab社との戦略的提携

ASEANのプラットフォームをデジタルの側面から補完するため、2020年2月に、東南アジアにおけるスーパーアプリ事業者大手のGrab Holdings Inc.(Grab社)と資本・業務提携契約を締結しました。

本提携は、従来取引がなかったお客さまとパートナーバンクを結ぶ架け橋になると考えています。この提携を通じて、Grab社の有する強力な顧客接点や先進的AI技術に、MUFGの金融商品開発力を掛け合わせた新たな

金融サービスの提供をめざしています。

2020年5月には、クルンシィがGrabタイと組み、コロナ禍の影響を受けた加盟店向けの緊急融資を始めました。ヴィエティンバンクにおいても、ドライバー向け貸出を開始するなど、提携の成果が上がりつつあります。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、デジタル化が一層促進されており、本提携を活用し、各パートナーバンクのデジタル施策を積極的に進めていきます。



MUFGとパートナーバンクの成長に貢献

シンガポールで、ASEANのパートナーバンクの協働推進とリスク管理態勢の強化を担当しています。直前は、バンクダナモンでCFO兼マイクロビジネスの担当役員、それ以前は同行でCROを務めていました。

MUFGとバンクダナモンの戦略的提携に関する議論の中で、アジアのパートナーバンクとともに成長したいというMUFGの確固たる思いに感銘を受けました。私のこれまでの経験や知見が、MUFGとパートナーバンクの連携とシナジーの実現に役立つと信じていますし、MUFGの一員としてMUFGとパートナーバンクの成功に貢献していきます。



Satinder P.S. Ahluwalia
(サティンダー・アルフワリア)
グローバルコーポラル
バンキング企画部特命部長

デジタルを通じた社会課題の解決

金融イノベーション

「テクノロジーを駆使した金融サービスを通じて、お客さまの豊かな暮らしと事業の成長、社会的課題の解決に貢献し続けること」をめざし、さまざまな分野で取り組んでいます。

非対面チャネルの拡充

MUFGでは、お客さまの利便性向上に向けて、非対面チャネルを通じたサービスを拡充しています。この結果、2019年度の店頭での個人のお客さまの住所変更の届出は半分まで減少し、代わりに約3割の取引がインターネットバンキングやスマートフォンアプリを通じて完結しています。

法人のお客さま向けには、ポータルサイト「MUFG Biz」を通じ、スタートアップ企業の革新的なアイデアや技術等を組み合わせ、お客さまの経営課題解決に資するオンラインサービスを提供しています。中小企業向けのオンライン融資サービス「Biz LENDING」では、クレジットエンジン社の提供するプラットフォームに、Japan Digital Design(JDD)で開発されたAI審査モデルが活用されています。JDDでは、銀行の保有する過去の取引データをさまざまな角度から分析し、従来の審査プロセスに依拠しない新たなモデルを開発しました。これにより、審査時間の大幅な削減を実現し、オンラインでのスピーディーな融資の実行が可能になりました。

■MUFG Bizのパートナー企業



業務プロセスの改革

AI、ブロックチェーンやロボットなど、デジタル技術を活用し、既存の業務プロセス改革や生産性の向上にも取り組んでいます。

銀行では、米国スタートアップ企業Ripcord, Inc.が提供するロボット・AI技術を基盤としたサービスを活用し、2021年以降、銀行取引印の登録に使用する印鑑票と関係書類を電子化していきます。これにより、業務用端末から即時に取引印関係書類を参照することが可能となり、店舗でのお客さまの待ち時間の短縮など利便性向上と業務の効率化をめざします。

市場事業本部では、スタートアップ企業との提携や産学連携により、AIトレーディングモデルの開発に挑戦しています。マーケットメイクやポジション操作など、従来は人が担っていたトレーディング業務を機械学習や深層学習を用いてAIが代替することをめざしています。加えて、今後はお客さまへの情報提供にも活用できるようモデルの高度化を進めていきます。

また、銀行では、ブロックチェーン技術を活用した貿易金融のデジタル化を進めています。銀行および海外の大手金融機関、石油メジャー、コモディティ商社等15社により設立されたKomGo社では、貿易取引における業務効率の向上を図るべく、デジタル技術を活用した取り組みを行っています。本プラットフォームを活用することで、従来紙取引が主流であった貿易取引の電子化と、データの暗号化によるセキュリティの向上に取り組んでいます。

GO-NETの取り組み

IoT社会の本格的な到来や「シェアリングエコノミー」の拡大に伴い、決済件数の大幅な増加が見込まれており、現状の決済インフラの処理能力が限界に達することも想定されます。

こうした社会課題を解決すべく、MUFGは米国コンテンツデリバリーネットワークサービス最大手のAkamai Technologiesとともにオープンなネットワークサービスの提供をめざし、Global Open Network(GO-NET)を設立しました。毎秒100万件超の取引処理が可能な新型ブロックチェーン技術を基盤にしたネットワークは、決済領域に留まらず、今後さまざまな領域での活用が期待されています。

IoT社会の基盤を担うべく、国内では2020年度のサービス提供をめざし準備を進めています。

オープンイノベーションを加速

MUFGは2015年に邦銀初のスタートアップ企業向けアクセラレータ・プログラム「MUFG Digitalアクセラレータ」を立ち上げ、グループの総力を挙げて新たな事業の立ち上げをサポートしています。

これまで延べ26社にご参加いただき、グループ会社において事業化に向けた各種協働を行ってきました。例えば、銀行では、第2期プログラムに参加したロボット投信株式会社と協働し、投資信託の基準価額の変動要因を自動で分析する「ファンド・アナリティクス」を



第4期プログラムの最終発表会の様子

2019年11月に導入しました。これにより、お客さまの運用状況に応じた分析とよりきめ細かいフォローが可能となり、中長期的な資産形成へ向けた提案力の強化を図っています。

2019年12月にはグループ各社とスタートアップ企業や外部パートナーとのコラボレーションによってイノベーションを実現する施設として、「MUFG SPARK」をオープンしました。SPARKという名称は、インスピレーションや異なるものが合わさった時に起こる火花のイメージに由来しており、今回オープンした施設が、未来の金融サービスに関するひらめきを実現させる場でありたいという思いがこめられています。

今後もオープンイノベーションの取り組みを加速させることで、お客さまの利便性や社会課題の解決への貢献をめざしていきます。

タイのスタートアップ企業をサポート

タイのクルンシィでは子会社のKrungsri Finnovate(クルンシィ フィノベート)を通じて、デジタル領域における取り組みを推進しています。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い資金調達等の課題を抱えるタイのスタートアップ企業をサポートすべく、投資家との新たなビジネスマッチングの機会を提供するオンラインイベント「Meet the Angels by Krungsri Finnovate」を2020年4月にスタートしました。月2回開催されるイベントでは、スタートアップ企業がビジネス・アイデアをアピールし、リアルタイムでフィードバックを受けながら、さらなる事業拡大のためのパートナーを見つけることができるものです。

クルンシィでは今後も、将来の成長が見込まれるスタートアップ企業のビジネスの拡大をサポートする取り組みを続けていきます。

事業本部別業績

法人・リテール事業本部*1

R&C



貸出金収益	13%
預金収益	10%
内為・外為	10%
デリバティブ・ソリューション	4%
不動産・証券代行・相続	4%
資産運用	14%
カード決済	22%
コンシューマーファイナンス	20%
海外日系	3%

2019年度の業績概要

市況悪化に伴い運用ビジネスは苦戦したものの、グループ体での事業・資産承継ビジネスに加え、カード決済やコンシューマーファイナンスの業容拡大や経費抑制への取り組みにより、営業純益は前年度比で増益となりました。

	2018年度	2019年度
営業純益(億円)	3,078	3,079
経費率	80%	80%
ROE*3	1%*4	9%*5

*1 JCIBのオーナー収益、海外日系企業収益を含む
 *2 その他業務等を除く
 *3 外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース
 *4 三菱UFJニコスの固定資産減損損失の影響を控除したROEは6%
 *5 一過性要因による法人税還付影響を控除したROEは6%

コーポレートバンキング事業本部*1

JCIB



貸出金収益	19%
預金収益	23%
内為・外為*3	14%
デリバティブ・ソリューション*3	13%
不動産・証券代行	8%
M&A・DCM・ECM*4	9%
海外非金利収益	14%

2019年度の業績概要

貸出利ざやの改善による貸出金収益増加に加え、M&A関連のイベントファイナンスや不動産案件の成約等で収益を積み上げたことにより、営業純益は前年度比で増益となりました。

	2018年度	2019年度
営業純益(億円)	2,443	2,496
経費率	57%	57%
ROE*5	15%	12%

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

グローバルCIB事業本部*1

GCIB



貸出金収益	36%
預金収益	10%
手数料・外為・デリバティブ	40%
DCM・ECM	4%
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*3	6%

2019年度の業績概要

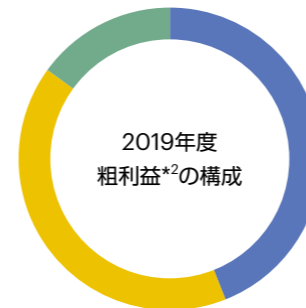
貸出金収益増加に加え、米州での大口イベントファイナンス案件やアジア・オセアニアでの案件成約等で収益を積み上げたことにより、営業純益は前年度比で増益となりました。

	2018年度	2019年度
営業純益(億円)	1,560	1,637
経費率	63%	63%
ROE*4	10%	8%

*1 GCIBに帰属するクルンシィ(アユタヤ銀行)のグローバル大企業収益、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
 *2 その他業務等を除く
 *3 市場とのO&D(Origination and Distribution)等の協働収益
 *4 外貨中長期調達コストを除く当期純利益ベース

グローバルコマーシャルバンキング事業本部*1

GCB



MUAH*3	44%
クルンシィ(アユタヤ銀行)*4	41%
バンクダナモン*5	15%

2019年度の業績概要

MUAHは、米国金利の低下影響を受けて苦戦したものの、クルンシィでの貸出残高の積み上げや、バンクダナモンを連結子会社化したことにより、営業純益は前年度比で増益となりました。

	2018年度	2019年度
営業純益(億円)	1,988	2,179
経費率	70%	72%
ROE*6	6%	(17%)*7

*1 MUAH・クルンシィ(アユタヤ銀行)の計数にはGCB帰属分のみを含み、その他の事業本部に帰属する分を除く
 *2 その他業務等を除く
 *3 信託・証券会社、JCIB、GCB、市場に帰属する分を除く
 *4 会計基準差異調整後。市場に帰属する分を除く
 *5 連結子会社化後の4月~12月実績
 *6 当期純利益ベース
 *7 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

受財



資産運用(AM)	33%
資産管理(IS)	42%
年金	25%

2019年度の業績概要

国内外での資産管理ビジネス拡大や国内の法人投資家向け運用商品販売の積み上げ等があった一方、海外の資産運用会社(FSI)の買収に伴い一過性の経費が増加したことにより、営業純益は前年度比で減益となりました。

	2018年度	2019年度
営業純益(億円)	781	709
経費率	61%	71%
ROE*1	8%*2	19%

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

市場事業本部*1

市場



顧客ビジネス	53%
トレジャリー	47%

2019年度の業績概要

顧客ビジネスでは選択と集中を加速して、粗利益増強と経費削減に取り組み、トレジャリー業務では金利低下局面を捉えた機動的なポートフォリオ運営で収益を積み上げたことにより、営業純益は前年度比で増益となりました。

	2018年度	2019年度
営業純益(億円)	2,988	3,520
経費率	48%	45%
ROE*3	5%	6%

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

法人・リテール事業本部

中長期的にめざす姿

私たちは、「お客さま・社会とともに、持続的に成長する本邦随一のリテール&コマース金融グループ」をめざしています。

その実現に向けて、「グループベースでのバリューチェーンの提供」と「収益・コスト構造改革」に取り組んでいます。

前者は、強みである顧客基盤、また、多様なソリューションを提供できるグループ総合力を活かし、法人・個人のバリューチェーンを繋いでいきます。後者は、ベース収益^{*1}の拡大やデジタル推進・チャンネルの最適化・BPR^{*2}などを通じたコスト構造改革を加速させることで、安定した収益構造の構築をめざします。

また、こうした取り組みだけでなく、新型コロナウイルス感染症拡大による影響が続く中、日常生活に必要な決済機能と経済活動を支える融資機能を担う立場として、従業員一人ひとりが金融インフラの維持という社会からの期待にお応えすべく、強い使命感を持って日々の業務に臨んでいます。

これからもお客さまのさまざまなニーズや社会課題にグループ一体でお応えし、お客さま・社会とともに成長していきます。

^{*1} 預金・貸出・消費者金融ファイナンス・決済(含むカード)・証券代行・信託報酬等の収益
^{*2} ビジネス・プロセスの抜本的見直し



法人・リテール事業本部長
堀直樹

事業本部の強み

- 本邦随一の顧客基盤、国内最大級のネットワーク
- グループ各社の機能を活かしたソリューション提供力
- お客さまがニーズに応じて使い分けられることのできる、デジタルなどを通じた対面・非対面サービスの提供

環境認識と主要施策

私たちを取り巻く国内の事業環境は、マイナス金利の長期化や社会課題である少子・高齢化の加速に加え、デジタルシフトの進展など大きく変化してきており、今後もこの環境変化は続く想定しています。

加えて、足元では新型コロナウイルス感染症拡大による影響で、非対面チャンネルを通じた金融取引のニーズが高まっており、デジタルシフトをより一層進めていく必要があります。また、お客さまの生活や事業継続を支えていくという社会的使命を果たすべく、資金繰り支援などの各種ニーズに確りお応えしていきます。

足元の対応に加えて、以下の主要施策により中長期的にめざす姿の実現に取り組んでいます。

- ウェルスマネジメントビジネス推進、資産運用ビジネスの再構築
- 事業承継・資産承継起点でのMUFGバリューチェーンの提供
- 決済・外為領域の提案力強化によるベース収益の拡大
- デジタル推進など、お客さまの利便性の向上による顧客基盤の拡大
- チャンネル改革、BPRなどによるコスト構造改革

めざす姿の実現に向けた取り組み

● 中堅中小企業のお客さま向けビジネス

法人のお客さまの経営課題に対して、グループ各社の機能を活用し、貸出や不動産、M&A、IPOなどのソリューションを提供するとともに、事業承継を起点とした提案にも注力しています。

また、成長産業支援室を立ち上げ、新産業の育成をめざし、ベンチャー企業への投融資や上場支援を一層強化しています。

社会のデジタルシフトが進む中、非対面チャンネルを通じた取引機会も拡充していきます。法人向けポータルサイト「MUFG Biz」では、財務分析や入出金データを可視化し、ビジネスマッチングやM&A情報を提供するサービスを開始しました。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたお客さまには、専用の相談窓口を設置し、「災害等特別融資」や非対面での資金調達サービス「Biz LENDING」などを通じて、柔軟かつ迅速な資金繰り支援を行っています。さらには、治療薬の研究開発、製造を担うベンチャー企業を支援すべく「MUFGメディカルファンド」を設立しました。

● 個人のお客さま向けビジネス

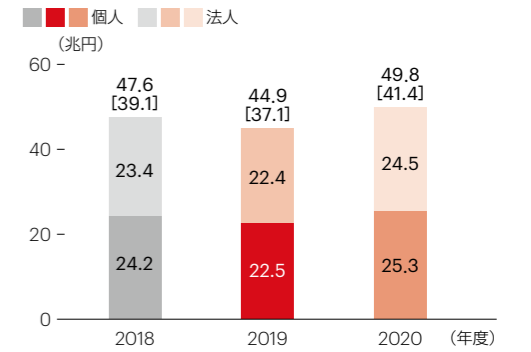
資産運用ビジネスでは、お客さまの安定的かつ中長期的な資産形成ニーズに対してプロアクティブに対応すべく、「アドバイザー型ビジネス」を推進しています。これにより、お客さまからの預り資産を拡大し、マーケット環境に左右されにくい安定的なビジネスモデルへの転換を進めています。

主要施策のウェルスマネジメントビジネスでは、高い専門性を有する人材が、資産運用に加え相続・不動産など、お客さまのライフステージに応じた提案を通じて、MUFGの強みを活かした付加価値の高いサービスを提供しています。

個人のお客さまとの接点の改革と生産性の向上に向け、インターネットバンキングではデザイン刷新による操作性の向上やiDeCo申込受付の開始、スマートフォンアプリではキャッシュカード再発行手続きのオンライン化など来店不要で手続きできるサービスを拡充しています。また、三井住友銀行と店舗外ATMの共同利用を開始しました。

今後もお客さまの利便性を向上しつつ、効率化を進めることで、さらなる生産性向上をめざします。

運用預り資産残高^{*1}

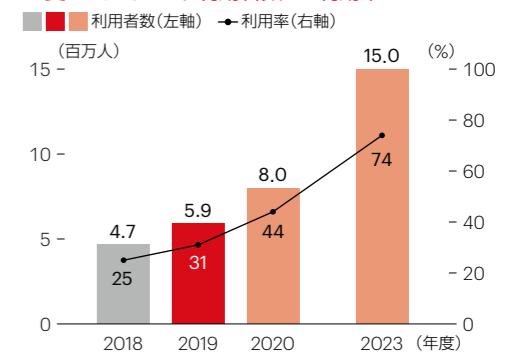


^{*1} JCIに帰属する分を含む。[]内はR&Cに帰属する分の合計

資産承継・事業承継の提案資料(イメージ)



三菱UFJダイレクト利用者数^{*1}と利用率^{*2}



^{*1} ダイレクトの稼働口座(口座振替のみの口座を除く)の内、6カ月以内に1回以上のログイン
^{*2} ダイレクト利用者数/稼働口座(口座振替のみの口座を除く)

サステナビリティへの取り組み



法人・リテール事業本部では成長産業やベンチャー企業への資金供給、高齢のお客さま向け商品の開発や円滑な事業承継のサポートなどを行っています。

取り組みの詳細についてはP.38-39、P.58-62をご覧ください。

コーポレートバンキング 事業本部



コーポレートバンキング事業本部長
藪田 健二

中長期的にめざす姿

国内外の機能を結集して、お客さまに最も信頼され、真っ先に声のかかる「First Call Business Partner」になること、併せて、わが国の産業競争力強化と持続可能な環境・社会の実現に貢献することが当事業本部の組織目標です。

銀行と信託の営業本部統合や銀行と証券の兼職組織の立ち上げ、国内外一体運営へのシフトなどを通じて、MUFGグループが一体となり、ワンストップでお客さまにソリューションを提供できる新たなRM^{*1}-PO^{*2}体制を整えました。その結果、大型イベントファイナンスアレンジなどのノンアセットビジネスが拡大したほか、貸出利ざやの改善や外貨預金増強など、資本効率の改善が実現しています。

これからも資産回転型ビジネスへの転換と強固なP/L構造・効率的なB/S運営への変革を進めるとともに、リサーチ&アドバイザリー機能を強化することを通じて、持続可能なビジネスモデルの確立と経営課題解決型アプローチの進化に挑戦します。

最後に、新型コロナウイルス感染症の影響が深刻化するのはこれからです。困った時に頼ることができるMUFGとして、お客さまの事業継続に向けた資金繰り支援などの要請には迅速かつ丁寧にお応えしていきます。

*1 Relationship Managerの略、営業担当者
*2 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

事業本部の強み

- フルラインアップの金融機能
- 国内外における強固な顧客基盤
- 邦銀随一の海外ネットワーク

環境認識と主要施策

米国における利下げや新型コロナウイルス感染症拡大の影響など、世界景気の不透明感が増大しています。加えて、デジタル化の進展による産業構造・競争環境の変化、企業ガバナンス改革の進展、持続可能な環境・社会への社会的要請の高まりといった変化にも対応していく必要があります。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響継続により、さらなる経済活動の低下とそれに伴う企業活動の減退が懸念されていますが、お客さまの資金繰りサポートを第一に、次の主要施策に取り組んでいます。

- 強固なP/Lへの構造転換
- 効率的なB/S運営・ROE向上
- ソリューション提供力のさらなる強化
- RM-POモデルの継続的進化

めざす姿の実現に向けた取り組み

●ソリューション提供力のさらなる強化

新たなRM-PO体制の構築により、お客さまに対する経営課題解決型アプローチは日々深化しています。その結果、証券代行・年金・不動産の信託ビジネスの伸長や大型イベントファイナンスの取り込み、M&Aアドバイザリーの大口案件獲得など、着実に実績を積み上げています。

ソリューション提供力のさらなる強化に向けて、セクターアプローチを高度化するほか、デジタルライゼーション提案力や、アドバイザリー機能を強化していきます。2019年7月にはMUFGのリサーチ・アドバイザリー機能を結集した、「リサーチ&アドバイザリーユニット」を発足し、お客さま毎の経営課題に応じた各種ソリューションを提供しています。

コーポレートガバナンス・コードや気候変動問題をはじめとするESG、SDGsへの関心の高まりなど、企業の持続的成長に向けた対応や、SR・IRサポートなど、MUFGならではの分野にも注力しています。

●資本効率の改善

外貨預貸ギャップの改善、O&D^{*1}の推進、政策保有株式売却などにより、資本効率の改善には一定の成果が出ています。

内外機関投資家の開拓などを通じたO&D推進により、低採算アセットの削減を進めています。粘着性の高い外貨預金積み上げと併せ、外貨預貸ギャップは改善しています。引き続き、機動的な外貨バランスシート運営をめざし、譲渡可能資産の積み上げを強化します。

政策保有株式の削減も着実に進捗しており、2020年度末までの売却目標額については達成できる見通しです。引き続き、お客さまとの丁寧な対話を重ねながら、削減を進めていきます。

*1 O: Origination D: Distribution

●貸出プライシング運営の高度化

外貨貸出利ざやは内外一体でのプライシング運営の高度化が奏功し、引き続き改善傾向にあります。強固なP/L構造への転換を進めるべく、今後も一層のプライシング運営の高度化に取り組めます。

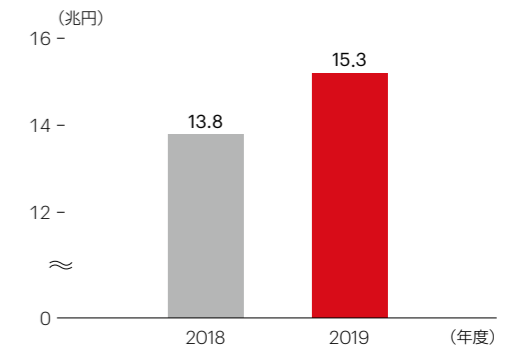
また、リスクリターンの上昇を図るべく、円貨貸出についても、プライシング目線のさらなる見直しなどを進めていきます。

証券ビジネスリーグテーブル^{*1}

	実績			目標
	2018年度	2019年度	2020年度	
M&A (日本企業関連金額)	1位	2位	2位以内	2位以内
DCM (債券引受金額)	2位	1位	1位	1位
ECM (株式引受金額)	5位	3位	2位グループ	2位グループ

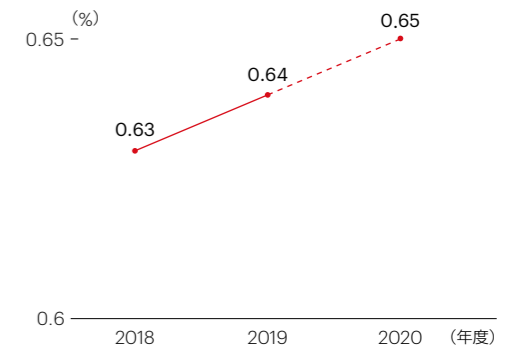
*1 リフィニティブ等のデータをもとに作成、DCMは国内債+外債

外貨預金平残^{*1}



*1 内外合算

外貨貸出利ざや^{*1}



*1 内外合算、外貨中長期調達コストを除く

サステナビリティへの取り組み



コーポレートバンキング事業本部では再生可能エネルギーや社会インフラへのファイナンス、「サステナビリティ・リンク・ローン」の提供などを行っています。取り組みの詳細についてはP.58-61をご覧ください。

グローバルCIB事業本部



グローバルCIB事業本部長
宮地 正人

中長期的にめざす姿

私たちは、MUFGが培ってきたグローバルネットワークと顧客基盤に加え、アセットクラスの強みを最大限に活かし、お客さまの金融ニーズに総合的に応えることをめざしています。

この実現に向け、事業本部発足以来、「量から質へ」のビジネスモデル変革として、MUFG一体での資産回転型ビジネスの推進とグローバルなポートフォリオの入れ替えを一貫して継続しています。また、外貨流動性管理の強化や経費コントロールの高度化といった安定的な事業基盤の構築にも取り組んでいます。

加えて、ウィズコロナ・アフターコロナのニューノーマルにおけるビジネスへの対応も重要です。デジタルを活用した新たなビジネスモデルの構築・働き方改革の推進、サステナブルファイナンスの推進を通じた環境・社会課題解決に向けた取り組みにも注力します。たゆまぬビジネスモデル変革を推し進め、社会の健全な発展への貢献と、私たち自身の安定的かつ持続的な成長をめざしていきます。

事業本部の強み

- グローバルネットワークを軸とした強固な顧客リレーション
- 多様なプロダクト提供を可能にする豊富な人材
- 世界屈指の金融グループであるモルガン・スタンレーとの協働

環境認識と主要施策

新型コロナウイルス感染症拡大は世界経済やグローバル社会そのものに大きな影響を及ぼしています。世界経済は超低金利局面に突入しており、事業環境が厳しさを増す中、外貨調達コストや各国規制対応コストをより強く意識した事業運営が必要です。

また、これまで以上に環境・社会課題解決への意識が高まっており、地球温暖化や気候変動への対応、新興国の持続的成長への貢献、金融イノベーションなど、SDGsやESGをより強く意識した事業運営がますます重要となっています。

このような環境を踏まえ、私たちは主要施策として、以下のことに取り組んでいます。

- 資産回転型ビジネスの推進
- グローバルなポートフォリオの入れ替え
- 外貨預貸ギャップの改善
- デジタル技術を活用した金融イノベーション
- サステナブルファイナンスへの取り組み

めざす姿の実現に向けた取り組み

● 資産回転型ビジネスの推進

資金の借り手となる法人のお客さまと、資金の出し手となる機関投資家を繋ぐ、O&D推進体制を、銀行・証券が一体となって組織・人材の両面から強化し、資産回転型ビジネスを推進しています。

2019年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、ディストリビューション額は前年度比減少となりましたが、モルガン・スタンレーとの協働やセクター戦略の強化を通じ、複数の大型M&A案件を獲得するなどの成果が上がっています。

また、2019年11月にはドイツのDVB/バンクから航空機ファイナンス関連事業を承継しました。高い専門性とそれに裏打ちされた確かなプロダクト提供力・リスク管理能力を根拠に、さらなるビジネスモデルの高度化を図ります。

● グローバルなポートフォリオの入れ替え

お客さまごとにお取引の状況を確認し、見直しを継続しています。2019年度は見直しの基準を前年度比で引き上げ、モニタリング領域^{*1}を拡大し、取り組みを強化しました。これにより、119社との取引解消、171社との取引改善を実現し、「量から質へ」と着実な成果を上げています。

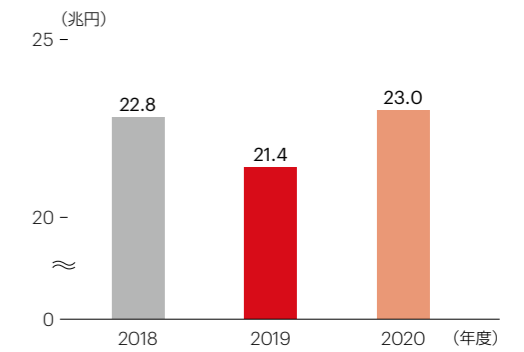
ポートフォリオの入れ替えによる資産の質の向上は、資産回転型ビジネスにおいて、機関投資家に対してより魅力的なアセットを提供する上でも重要であり、引き続き一層の低採算アセットの削減と取引採算の改善を徹底していきます。

^{*1} 一定の収益性基準を充足しない先

● 業務運営の高度化

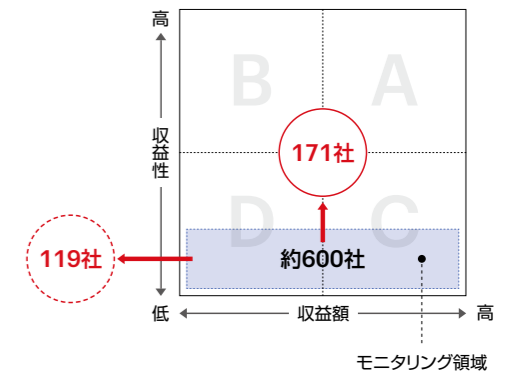
2019年度よりGALCO(GCIB Asset & Liability Committee)を設立し、外貨流動性制約を意識して、資産・負債の両面から外貨バランスシート管理の高度化を進めています。2019年度末にかけて新型コロナウイルス感染症拡大の影響により資金需要が急増しましたが、GALCOを通じた機動的かつ規律ある対応により、外貨預貸ギャップの縮小を実現しました。引き続き、収益性と外貨流動性制約を意識した資源配分の最適化を進めていきます。

ディストリビューション額^{*1}

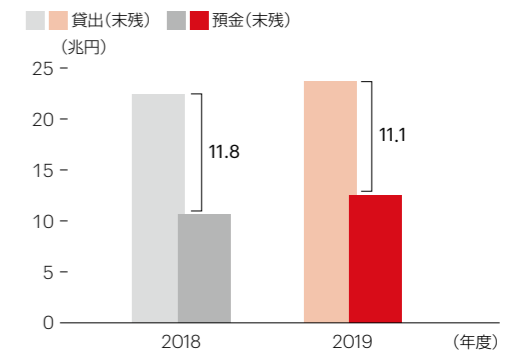


^{*1} シンジケートローン、プロジェクトファイナンス、証券化、航空機ファイナンス等のアレンジ額から引取額を控除した額+証券アレンジのDCMやABS等の額

ポートフォリオの入れ替え



預貸ギャップ^{*1}



^{*1} 各年度末の残高

サステナビリティへの取り組み



グローバルCIB事業本部では再生可能エネルギーや社会インフラへのファイナンス、グリーンボンド市場拡大への貢献などを行っています。

取り組みの詳細についてはP.58-61をご覧ください。

グローバルコマーシャル バンキング事業本部

中長期的にめざす姿

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

これまで私たちは、アジアを第二のマザーマーケットとして捉え、特にASEANでの商業銀行プラットフォームの強化を図ってきましたが、2019年のインドネシアのバンクダナモン連結子会社化により、このプラットフォームが完成しました。加えて、ASEAN最大の配車・料理宅配プラットフォームであるGrab社との協働により、デジタルシフトの加速と新たな金融サービスの提供を進めています。

2019年度は、株式市場の低迷などによりおのれの一括償却を余儀なくされましたが、パートナーバンク各行の業績は概ね堅調です。クルンシイ（アユタヤ銀行）での成功事例の他のパートナーバンクへの展開や、MUFGと各パートナーバンク間のリスク管理に関する知見の共有などを通じ、各行の企業価値向上を図っていきます。

MUAGIに関しては、課題となっている収益性の改善に向けた貸出ポートフォリオの最適化や、コスト削減施策による経費率の引き下げを最優先に取り組んでいきます。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響など、パートナーバンク所在各国の景気動向にも留意の上、新たなソリューションを提供していきます。



グローバルコマーシャルバンキング事業本部長
二重 孝好

事業本部の強み

- MUFGとパートナーバンクの顧客基盤・プロダクトを組み合わせたサービス提供
- ASEANにおける商業銀行プラットフォーム確立による圧倒的なネットワークと顧客接点
- Grab社などとの他社協働も活用した金融包摂、イノベーションの促進、新たな雇用の創出

環境認識と主要施策

ASEANは中長期的に引き続き高い経済成長が期待されます。また、パートナーバンクが所在する4カ国への日系進出企業社数は約9,500社と日本との関係が非常に深く、3,000拠点を超える拠点ネットワークを有するMUFGの強みが活かせると考えています。

ASEANではデジタル化進展や異業種参入が急速に進みつつあり、同地域の成長を取り込むためにデジタル化の一層の加速が必要だと考えています。

一方、新型コロナウイルス感染症拡大により、パートナーバンク各行では短期的には与信費用の増加などが

見込まれており、一定の影響を受けると認識しています。

かかる環境認識のもと、私たちは以下の主要施策に取り組んでいます。

- パートナーバンクの顧客基盤や機能の有効活用
- 現地決済機能を活かしたトランザクションバンキングの強化
- Grab社との協働を含めたデジタルライゼーション戦略
- リスク管理体制の強化

めざす姿の実現に向けた取り組み

● アジア

タイのクルンシイは、オートローンを中心とした個人向け貸出残高の順調な拡大に加え、非金利収益の増加が貢献し、過去最高の営業純益・当期利益を実現しました。

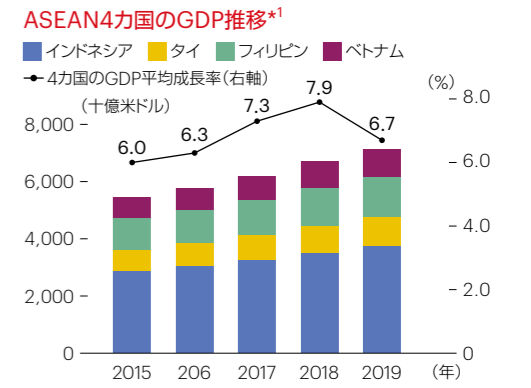
インドネシアのバンクダナモンは、大企業・中堅中小企業・個人取引などの幅広い分野でMUFGとの協働を進めています。特にMUFGのお客さまの現地商流に、バンクダナモンのサービスを提供する協働に注力しており、既に欧州大手自動車メーカーとの間で、利便性の高いディーラー向け融資の枠組みを構築するなど実績も上がっています。

ベトナムのヴィエティンバンク、フィリピンのセキュリティバンクでもMUFGとの協働により、現地決済機能の提供などの成果が上がっています。パートナーバンク間の協働やベストプラクティスの共有などを通じて、付加価値の高いサービスの提供をめざします。

● 米国

MUAGIは、米国の経済成長を持続的に取り込むために低コスト預金の増強、貸出ポートフォリオの最適化、デジタル化推進に向けた取り組みを進めています。課題である高い経費率についても、2019年度より全行的な経費構造改革に着手しており、数年にわたる取り組みでありながらも、足元ではその成果が着実に表れています。また、持続的かつ安定的な事業基盤を構築するべく、次世代預金基盤システムの導入やデータガバナンスの強化などのシステム基盤刷新に向けた取り組みにも注力しています。

2020年3月にはMUFGユニオンバンクのリージョナルバンキング部門に新たなヘッドが就任し、経営体制を強化しました。これにより、ビジネスモデルの変革をさらに加速させるとともに、地場の個人・中堅中小企業のお客さまとの取引も含めて、引き続き顧客起点のソリューションを提供していきます。



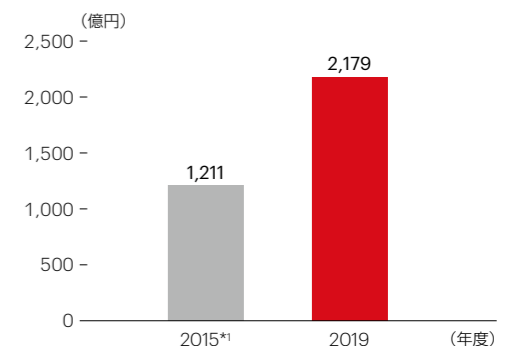
*1 IMF「World Economic Outlook Database, April 2020」

ASEAN4カ国の日系企業進出社数

国名	日系企業進出社数*(ASEAN内の順位)
タイ	4,198社(1位)
インドネシア	1,994社(2位)
ベトナム	1,920社(3位)
フィリピン	1,356社(4位)
4カ国合計	9,468社

*1 外務省「海外在留邦人数調査統計(令和元年版)」

営業純益比較



*1 グローバルコマーシャルバンキング事業本部は2018年度より発足。2015年度実績は2019年度実績の基準に基づき算出

サステナビリティへの取り組み

グローバルコマーシャルバンキング事業本部ではパートナーバンクを通じた金融包摂やデジタル領域における取り組みなどを行っています。

取り組みの詳細についてはP.39、P.60をご覧ください。

受託財産事業本部

中長期的にめざす姿

私たちは「国内で圧倒的No.1、グローバルでも存在感のあるプレーヤー」になることをめざしています。そのためには、提供する商品・サービスの充実に努め、さらにはフィデューシャリー(受託者)としての意識を強く持ち、お客さまに支持されるよう努めていきます。

資産運用事業では、国内外の資産運用会社の買収などを通じた機能の拡充や既存ビジネスとのシナジー創出により、多様なニーズへの対応力をグローバルに強化していきます。

資産管理事業では、国内外で顧客ニーズを捉えた新しいサービスの提供に積極的に取り組み、高い付加価値を提供することで一層の事業拡大を図ります。

年金事業では、人事制度から退職給付制度に至るまで、幅広いソリューションを提供しています。お客さまの課題解決を通じて、高い評価を得ることで、顧客基盤を拡大していきます。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、環境は大きく変容していますが、今後も、お客さまに信頼され、選ばれる存在であり続けるためにフィデューシャリーとしての高い専門性を発揮し、お客さまのさまざまなニーズに応えていきます。

受託財産事業本部長
横川直

事業本部の強み

- 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
- 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責任遂行能力

環境認識と主要施策

新型コロナウイルス感染症拡大などの影響により、不透明なマーケットの長期化が想定されます。

グローバルでは、資産運用においてESG課題への取り組みに着目した投資が普及する中で、足元では気候変動リスクに対する関心に加えて、従業員に対する安全配慮などの社会的課題への対応にも注目が集まっています。

国内では、少子・高齢化による社会保障問題から、運用商品の提供や投資教育を通じた、「貯蓄から資産形成へ」への貢献が求められています。

以下の主要施策により中長期的にめざす姿の実現に取り組んでいます。

- 法人投資家への多様な運用手段の提供
- 投資行動や企業との対話を通じた責任投資の推進
- 家計の長期安定的な資産形成に向けた運用ソリューションと充実した資産管理サービスの提供

めざす姿の実現に向けた取り組み

● 資産運用

グローバルで競争力を確保できるビジネス基盤の確立に注力しています。2019年8月に買収した豪州を本拠とするグローバルな資産運用会社ファースト・センティア・インベスターズ*1では、取締役の派遣などガバナンスを強化するとともに、ESG領域などでの協働強化を進めています。2020年6月には、オルタナティブ*2領域に特化した商品提供を行う三菱UFJオルタナティブインベストメンツ*3の株式取得を完了しました。早期のシナジー創出に向けて体制整備を進めていきます。

また、2019年9月にグループ各社の機能、知見とノウハウを活用し、私募REIT「MUFGプライベートリート投資法人」の運用を開始しました。多様なお客さまのニーズにお応えできるよう、商品・サービス拡充に努めていきます。

*1 2019年9月にColonial First State Global Asset Managementがブランド名を変更
*2 伝統的資産(株式・債券)以外の、不動産やインフラ等
*3 三菱商事アセットマネジメントから商号変更

● 資産管理

“MUFG Investor Services”のブランドのもと、ファンド管理業務での資産管理残高の積み上げに加えて、付随するバンキングサービス(ファンドに対するファイナンス、為替、レポ*1など)に注力し、MUFGの幅広い顧客に展開しています。

成長が見込めるオルタナティブファンド領域では、資産管理残高でグローバル第6位になるなどビジネスを拡大しています。

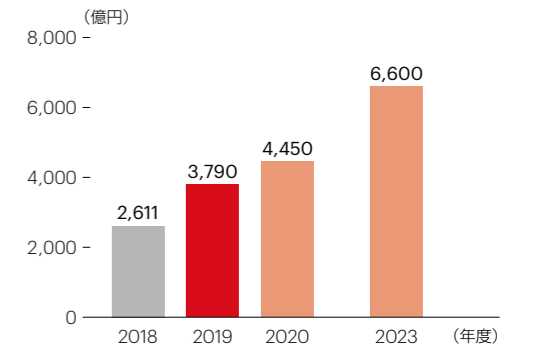
2019年10月にはデジタルを活用した業務の効率化・高度化に強みを持つPoint Nine Limited*2の買収が完了し、多様化するお客さまの資産管理ニーズにお応えすべく、より良いサービスの提供とさらなる生産性の向上をめざしていきます。

*1 資金と債券を一定期間交換する取引 *2 MUFG Investor Services FinTech Limitedへ商号変更

● 年金

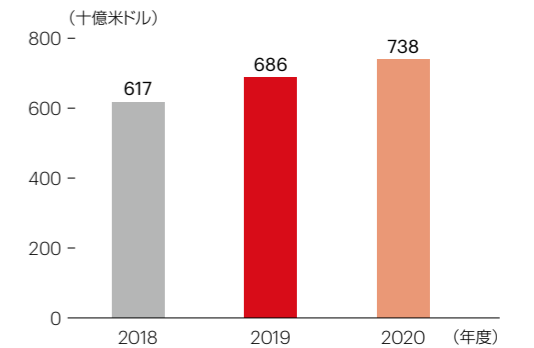
MUFGの幅広いお客さま層に年金サービスを提供するとともに、年金に留まらない人事制度・退職給付制度の一体コンサルティングを行っています。運用営業力の強化や、グループ一体によるサービス提供により、確定給付年金では年金信託残高の拡大、確定拠出年金では加入者数の増加に向けて取り組んでいます。

オルタナティブ商品残高*1

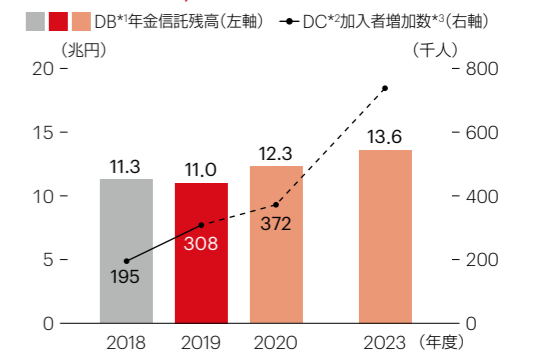


*1 自社で商品化した不動産等の低流動性資産の運用商品残高

グローバルIS残高



DB年金信託残高/DC加入者増加数



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

サステナビリティへの取り組み



受託財産事業本部では資産運用における責任投資の取り組みや金融経済教育の実施、資産形成に関する調査研究・情報発信などを行っています。

取り組みの詳細についてはP.59、P.62をご覧ください。

市場事業本部



市場事業本部長
安田 正道

中長期的にめざす姿

私たちは、「新しいことに積極的にチャレンジすることで私たち自身のバリューアップを図り、お客さまにMUFGグループとして付加価値を安定的に提供すること」をめざしています。

お客さま向けビジネスでは、MUFGが得意とする領域や成長領域へ資源を配分し、選択と集中を加速させるとともに、資産回転型ビジネスのさらなる推進やクロスセル拡大といったビジネスモデルの転換を実現します。

トレジャリー業務では、外貨資金繰り運営を安定的に支えるため、調達多様化を図るとともに、金利動向に応じた機動的なヘッジ操作に加えて、長期の分散投資の検討を進めます。

こうした取り組みに加えて、新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに金融市場が混乱した局面においても安定的なサービス・商品提供を行ってきました。市場のプロフェッショナルとして、引き続きお客さまのご期待に応え、MUFGグループの安定的な運営に貢献していきます。

最後に、デジタル化の進展や新規サプライヤーの参入、SDGsの達成やESGに代表されるサステナビリティの課題への対応など、事業環境は国内外で大きく変化しています。こうした変化をチャンスと捉え、お客さまや社会からの信頼を一層強固なものにしていきます。

事業本部の強み

- お客さまの多様なニーズに応える商品・ソリューション提供力
- 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
- 高度かつ先進的な市場リスクコントロール

環境認識と主要施策

新型コロナウイルス感染症拡大への対応として、スプリット運営や在宅勤務体制の整備などを進め、金融のプロフェッショナルとしてお客さまのニーズにお応えするとともに、金融市場機能の維持に努めています。ウィズコロナ・アフターコロナの新しい世界に適応した業務運営の構築に向け、マーケットリーダーとしての責務を果たしていきます。

ビジネス環境については、低金利長期化や規制要件の高まりに加え、テクノロジーの発展に起因した競争の高まりが予想されます。

また、SDGsの達成やESGに代表されるサステナビリティの課題解決に対するお客さまのニーズも着実に高まっています。

こうした環境認識のもと、以下の主要施策を確りと推進するとともに中長期的にめざす姿の実現に取り組みます。

- 資産回転型ビジネスのさらなる推進
- クロスセル拡大による顧客ビジネスの強化
- 国内セールス&トレーディングビジネスの強化
- 新しい投資運用手法へのチャレンジ

めざす姿の実現に向けた取り組み

●顧客ビジネス

お客さま向けビジネスでは、優先度の高い業務領域に経営資源を集中し、お客さまのニーズに合った質の高い商品・ソリューションを提供しています。

機関投資家のお客さまに対するビジネスでは、グローバルCIB・受託財産・市場事業本部が一体となった商品・サービス提供を推進しています。先行して態勢を構築した米国に加え、今後は欧州・アジアでも同様の運営態勢を構築し、お客さまの多様なニーズにお応えしていきます。

また、セキュアードファイナンス^{*1}などのソリューション提供力も強化しています。2019年度は収益性が改善した結果、機関投資家ビジネスの拡大を牽引しました。今後も事業本部を跨いだ連携、O&Dの取り組みを一段と進め、機関投資家ビジネスのさらなる拡大をめざします。

事業法人のお客さまに対するビジネスでは、MUFGの強みである為替取引において、お客さまの利便性やMUFGの価格競争力をさらに高めるための電子化への投資を継続しました。これにより、安定的な取引量確保と収益力拡大および危機時の流動性の安定供給に取り組み、強みを一層伸ばしていきます。

引き続きお客さまのニーズにお応えし、マーケット環境に応じた多様なソリューション提案を行うとともに、お客さまのサステナビリティへの取り組みに資するプロダクトを提供していきます。一方、CVA規制^{*2}などの事業環境変化にも対応し、事業法人ビジネスモデルの転換を加速していきます。

^{*1} 担保の資産により顧客の信用リスクを補完して行うファイナンス
^{*2} CVA(信用評価調整)変動リスクに対する資本賦課規制

●トレジャリー業務

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、市場変動が大きい局面においても安定的な外貨資金繰り運営を通じて、MUFGグループのビジネスを支えています。

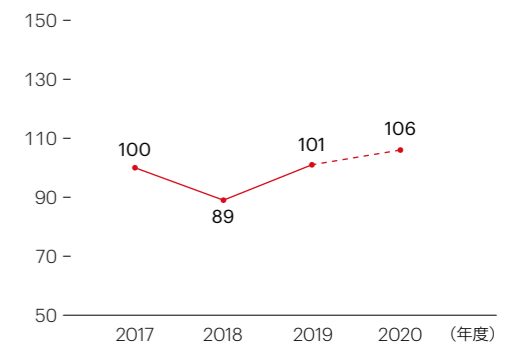
今後もMUFGグループの外貨ビジネスを支えるために、調達多様化などを含め、安定的かつ効率的な市場からの外貨調達増強をグループ一体的に推進します。また、収益確保を企図し、金利動向に応じた機動的なヘッジ操作など、銀行・信託の専門性を活かした市場リスク運営を実施します。

サステナビリティへの取り組み



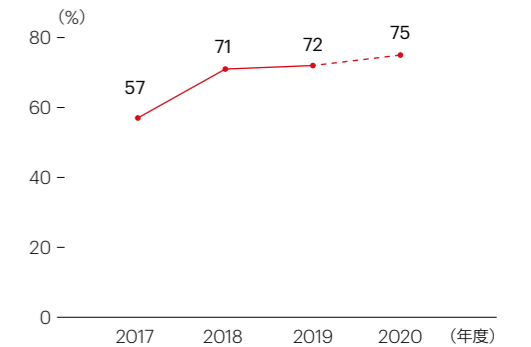
市場事業本部では地震プロテクション内包外貨預金の開発やAIを用いた先進的トレーディングなどを行っています。取り組みの詳細についてはP.38、P.61をご覧ください。

クライアントバリュー^{*1}



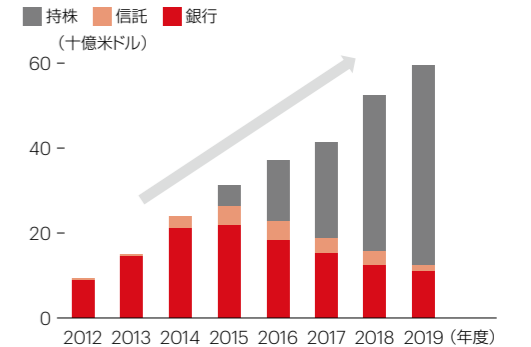
^{*1} 機関投資家ビジネスにおけるセールス&トレーディング見做し収益。2017年度を100として指数化(年率換算値)

為替予約値決め電子化率^{*1}



^{*1} 社内取引

外貨建て社債発行残高の推移



持続的成長に向けた環境・社会課題への取り組み

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づけています。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た価値創造に取り組んでいます。

具体的には、各事業本部の戦略に、環境・社会課題の解決に資する取り組みを掲げ、再生可能エネルギー向け融資やお客さまのサステナビリティ向上の支援を行っています。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「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を定め、社内規則に組み込み、徹底を図っています。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の中、医療関係機関や学生などに支援を行ってまいりましたが、事業を通じた社会課題解決が難しい領域も含めて対応を強化する必要があると考え、グループ利益の一定割合を、医療体制や学生などに継続的に寄付・支援する枠組みを

創設しました。毎年、前事業年度におけるグループ業務純益の0.5%相当額を社会貢献活動に拠出します。なお、2019年度にグループ各社が実施した社会貢献活動関連拠出と本新設の枠組みを合わせると、2019年度グループ業務純益の1%程度となります。

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・報告されています。また、環境・社会分野の社外アドバイザー2名を招聘し、専門的見地から同委員会・取締役会メンバーへの助言・提言をいただいています。

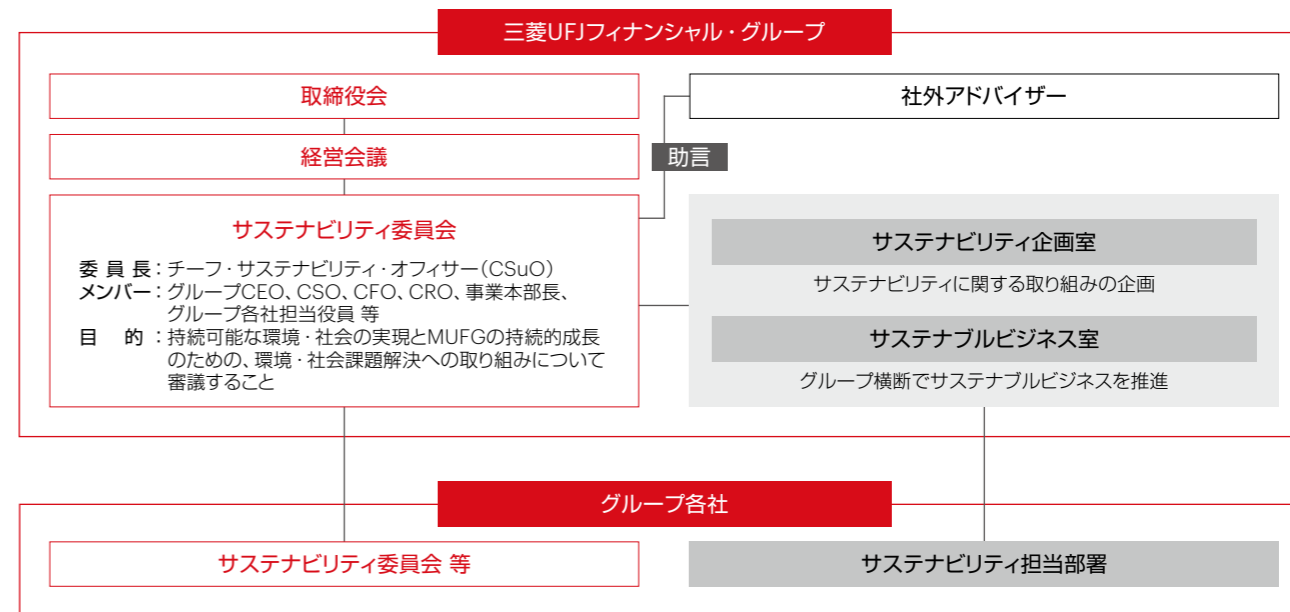
2020年5月には、取り組みの推進強化と責任の明確化を目的に、チーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSuO)を設置しました。経営企画・戦略担当役員が兼務することで、社会課題の解決と経営戦略との一体化を図っていきます。

サステナビリティへの取り組み

- P. 55 持続的成長に向けた環境・社会課題への取り組み
- P. 56 環境・社会課題へのアプローチ
- P. 58 機会への対応
- P. 63 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応

MUFGのサステナビリティへの取り組みは、今秋公表予定のサステナビリティ・レポートでも開示する予定です。

■サステナビリティ推進体制



環境・社会課題へのアプローチ

ビジネス機会

MUFGは、お客さまへの金融サービスの提供を通じて、持続可能な環境・社会の実現、そしてSDGsの達成に貢献するため、2019年度から2030年度までに累計20兆円(うち、環境分野で8兆円)のサステナブルファイナンスの実施をめざしています。2019年度の実績は3.7兆円と順調に推移しました。

引き続き、再生可能エネルギー分野へのファイナンスで世界をリードする金融グループとして、エネルギー効率の改善等の事業・構造転換を図る“トランジション”、代替エネルギーやIT技術の活用等による“イノベーション”の取り組みを積極的に支援していきます。また、新型コロナウイルス感染症拡大防止、治療等に寄与する医療産業向けのファイナンスなど、社会分野の課題解決にも注力していきます。

■サステナブルファイナンスの目標・実績

		2019年度実績	2030年度目標
環境分野	再生可能エネルギー事業向け融資・プロジェクトファイナンス組成等	0.9兆円	8兆円
	グリーンボンドの引受・販売	0.5兆円	
	その他	0.8兆円	
社会分野	社会インフラ設備・地域活性化等に資する融資等	0.9兆円	12兆円
その他	さまざまな環境・社会課題の解決に貢献する分野	0.6兆円	
合計		3.7兆円	20兆円

ビジネスリスク

ファイナンスにおいて、環境・社会配慮を実現するための枠組みとして「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク^{*1}」を定めています。2019年度に新設の石炭火力発電所へのファイナンスは、原則として実行しないことなどを公表しました。2020年5月にも本フレームワークを改定し、オイルサンド、北極開発等のセクターを「ファイナンスに際して特に留意する事業」に追加しました。今後も、事業活動やビジネス環境の変化に応じて、

定期的に見直し、高度化を図っていきます。

また、銀行は、インフラ整備や資源開発などのプロジェクトに対するファイナンスにおける環境・社会配慮のための国際的枠組みである赤道原則^{*2}を採択・遵守しています。

プロジェクトにおける気候変動リスク(移行リスクおよび物理的リスク)の分析や、先住民に対するエンゲージメントの強化などが新たに盛り込まれた赤道原則第4版について、2020年7月より適用を開始しています。

^{*1} 詳細は、URL: <https://www.mufg.jp/csr/policy/> をご覧ください。

^{*2} 詳細は、URL: <https://www.mufg.jp/csr/environment/equator/> をご覧ください。

■2020年5月の「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」の改定で新たに追加されたセクター

オイルサンド、北極開発	開発地域における生態系や先住民の地域社会への影響等、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認
大規模水力発電	ダム建設に伴う生態系、地域社会や住民の生活環境への影響等、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認
非人道兵器	非人道兵器の製造に対するファイナンスを禁止

優先的に取り組む「環境・社会課題」

MUFGでは、環境・社会課題解決と持続的成長の両立をめざし、ビジネスを通じて優先的に取り組む7つの「環境・社会課題」を特定しています。

SDGsなどを参考に国内外の「環境・社会課題」を

抽出し、外部有識者の意見も踏まえ、「社会からの期待」と「MUFGの事業領域との親和性」を考慮し、課題を選定しています。これらの「環境・社会課題」は、事業環境の変化に合わせて定期的に見直しを行いながら、各事業本部がそれぞれの戦略に組み入れ、具体的な施策として推進しています。

■環境・社会課題の特定プロセス



地球温暖化・気候変動 (P.58、P.63-65)

複数の領域に関連する課題 (P.58-59)

産業育成と雇用創出 (P.60)

社会インフラ整備・まちづくり (P.61)

少子・高齢化 (P.62)

金融イノベーション (P.38-39)

働き方改革 (P.71)

国際的なイニシアティブの支持^{*1}



^{*1} MUFGによる賛同・署名のほか、グループ子会社による賛同・署名を含みます。

機会への対応

地球温暖化・気候変動



MUFGは、地球温暖化・気候変動の課題に対し、グループの総合力を発揮して取り組んでいます。P.10に記載のとおり、再生可能エネルギーへのファイナンスのアレンジでは世界トップレベルの実績を上げているほか、グリーンボンド市場の発展にも貢献しています。

グリーンボンド市場発展への貢献



MUFGは、資本市場を通じて持続可能な環境・社会の実現に貢献すべく、グリーンボンドを継続的に発行しています。2019年度までに国内外で合計6回、約2,900億円を発行し、これは同一の発行体としては本邦で最多・最大規模です。グリーンボンドの発行により調達した資金は、銀行を通じて、環境課題の解決に資する事業に融資しています。

また、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は引受証券会社として、グリーンボンドの黎明期からリーディングハウスとしてグリーンボンド市場を牽引しています。国内公募円建て債グリーンボンドの2016年度からの累計引受金額、およびグリーンボンド・ストラクチャリング・エージェント*1の就任件数はともに国内1位であり、今後もグリーンボンド市場の拡大に貢献していきます。

*1 グリーンボンドのフレームワーク策定等を通じて、グリーンボンドの発行支援を行う企業

■資金充当と環境インパクト

発行代わり金が充当されている適格グリーンプロジェクト残高
3,133百万米ドル
年間発電総量
37,410百万kWh
CO ₂ 排出削減効果の年間総量(銀行寄与分)
3.8百万t-CO ₂

複数の領域に関連する課題



MUFGは、お客さまが直面するさまざまな環境・社会課題の解決をサポートしています。

事業活動を通じた環境・社会課題の

解決を後押しするローンの実行



ESG経営支援ローン・私募債は、お客さまのESGの取り組みを支援するESG評価型融資・社債商品です。三菱UFJリサーチ&コンサルティングが日本格付研究所と連携して、お客さまにESG格付を付与し、ESG経営の課題をフィードバックします。2019年度には5件、組成金額は87億円の実績となりました。

また、資金用途を限定せず、お客さまのESG関連の目標の達成状況に応じて金利が変動する「サステナビリティ・リンク・ローン」を本邦で初めて開発し、2019年度はESG経営の高度化や環境負荷削減に取り組む目標を設定したお客さまに対するシンジケートローンを本邦で計3件成約しました。

今後もお客さまのサステナブル分野への事業・構造転換に取り組んでいきます。

ソーシャルボンドおよびサステナビリティボンドの発行



MUFGは、2019年10月に「グリーン/ソーシャル/サステナビリティボンドフレームワーク*1」を新たに策定しました。これは従来のグリーンボンドフレームワークを拡充し、資金使途の対象となる適格カテゴリーをグリーン分野のみならず、ヘルスケアや教育、雇用創出・維持、公共住宅支援といったソーシャル分野のプロジェクトにも広げたものです。また、2020年5月には資金使途に新型コロナウイルス感染症対応関連を追加しました。

本フレームワークを用いて、本邦民間金融機関初のソーシャルボンド90百万米ドルを発行(2019年12月)

したほか、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500百万ユーロを発行(2020年6月)し、発行代わり金を銀行を通じて適格グリーン・ソーシャルプロジェクトへの融資に充当しています。

*1 詳細は、URL: https://www.mufig.jp/ir/fixed_income/greenbond/をご覧ください。

■2019年12月発行のソーシャルボンドによる社会インパクト

	指標	実績
ヘルスケア	医療サービスを受けた人数(一日当たり)	3,578人 (融資による寄与分)
	病床数	240床 (融資による寄与分)
雇用創出	融資件数	27件
	創出された雇用数	130人



発行代わり金を充当したプロジェクトの例(トルコの公的病院建設事業)

資産運用における責任投資の取り組み



ESG課題に関する機会とリスクを踏まえた投資行動と対話により、投資先企業の持続的な成長を促し、投資パフォーマンスの向上をめざすとの考えのもと、「MUFG AM責任投資ポリシー*1」に基づき、ESG評価を運用プロセスに組み込み、投資先の価値向上に働きかける対話を行っています。なお、ESGを考慮した運用残高である「責任投資残高」の割合*2は、2020年3月末時点で45.4%を占めています。

また、MUFG傘下のアセットマネジメント会社は、

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同*3し、資産運用を通じた気候変動への取り組みや分析を進めています。MUFG AM*4と、2019年8月に買収したファースト・センティア・インベスターズ(FSI)を合算した外部評価機関*5のデータに基づく全投資先の年間GHG総排出量(Scope1およびScope2)の分析結果は、23.3百万t-CO_{2e}(2020年3月末時点)となることを確認しています。今後も投資先企業との対話を通じ、気候変動に関する機会およびリスクへの対応を働きかけていきます。

*1 詳細は、URL: <https://www.mufig.jp/csr/policy/index.html>をご覧ください。
*2 MUFGが運用裁量を有する資産運用残高に対する比率。昨年度より、算定方法を変更。また、連結子会社化したFSIを追加しています。
*3 信託、三菱UFJ国際投信、エム・ユー投資顧問、FSIが賛同。信託のTCFDに基づく開示は、2020年8月に発行予定の「責任投資報告書」にて実施する予定です。
*4 信託およびその子会社である三菱UFJ国際投信、エム・ユー投資顧問、Mitsubishi UFJ Asset Management(UK)で形成
*5 MUFG AMは、Institutional Shareholder Services, Inc.、FSIは、MSCI Incによる算出

サステナブル投資戦略の推進



銀行は、環境・社会に対するポジティブなインパクトを最大化すること、またサステナブルビジネス分野でのMUFGのビジネス機会の発掘を目的に、経済性に加え、環境・社会インパクトを投資判断に利用する新たなファンド投資戦略を推進しています。投資判断における環境インパクトの計測には、まずはCO₂削減量に将来の炭素価格を乗じて試算するインターナルカーボンプライシングを導入しました。第一号案件として、2020年3月に再生可能エネルギー発電施設等を運用資産とするGlobal Renewable Power Fund IIIに出資しており、同ファンドにおける銀行出資分に相当するCO₂削減量は、年間約2万tを見込んでいます。

機会への対応

産業育成と雇用創出



MUFGでは、成長産業やベンチャー企業への資金供給、途上国でのマイクロファイナンスを通じて、裾野の広い産業の成長と新たな産業・雇用の創出に取り組んでいます。

企業の成長をサポート

R&C

MUFGでは、お客さまのビジネスステージに合わせて最適なサービスを提供しています。

創業期

今後の成長が期待されるビジネスをサポート
「Rise Up Festa」

第7回 応募総数138社

MUFGのネットワークや経営支援などのノウハウを活かし中長期的なビジネスパートナーとして中小企業・成長企業を支援するプログラム

成長期

円滑な事業資金の供給と新たなビジネス機会の創出

約9,000件

2019年度実績
(営業店による個別のビジネスマッチングおよび国内・海外での商談会を通じたビジネスマッチングの合計件数)

成熟期

円滑な事業承継に向けたサポート

約3,800社

2019年度実績
(専門チームによるお客さま訪問社数)

事業再生

専門部署による集中サポート、外部機関との連携による事業再生支援

約80名

事業再生に携わる専任人員

Business Link商賈繁盛

R&C

MUFGでは、異業種交流によるお客さまの事業拡大などを支援する大規模商談会「Business Link商賈繁盛」を定期的に開催しており、16回目となる2019年12月の商談会では、約9,700件の商談が行われました。パートナーバンクのクルンシィ(アユタヤ銀行)も参加し海外企業を招致するなど、グループの強みである国内外ネットワークを活用し、お客さまの事業発展を支援しています。



金融包摂の取り組み

GCB

タイのクルンシィ(アユタヤ銀行)は、子会社のHattha Kaksekar Limited(以下、HKL)を通じて、経済成長が続くASEAN諸国のお客さまに対してマイクロファイナンスによる金融サービスにアクセスする機会を提供しています。

■HKLマイクロファイナンス実績(2019年)

口座開設数	168,892(前年対比 +17%)
貸出残高	1,051百万米ドル(同 +39%)
拠点数	177(同 ±0%)

また、Krungsri Financial Literacyでは、小学生を対象により良いお金の使い方や貯め方の理解力向上を目的とした金融経済教育を行っています。2019年度は、72校で3,853人の生徒に実施しました。

社会インフラ整備・まちづくり



MUFGは、国内外の老朽化した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対し、プロジェクトファイナンス・ファンド等の組成や自然災害に対応した新商品の開発を通じて、お応えしています。

英国鉄道会社向け鉄道車両リース事業への投資

JCIB GCIB

ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ株式会社(JIIC*)は、英国の鉄道運行会社Abellio East Midlands Railway向けの新規車両の調達・リースに関する投資契約を締結しました。このプロジェクトでは、イングランド中東部の基幹路線で走行している既存ディーゼル車両を新型の電気・ディーゼル両用の最新鋭都市間高速鉄道車両に入れ替えるものです。これにより、運行サービスの改善および環境への負担軽減が可能となります。

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



バングラデシュにおける肥料プラント向け融資

JCIB GCIB

農業国のバングラデシュでは、高い経済成長率や人口増加により、食糧や肥料の需要が増えています。2019年11月、銀行は、国際協力銀行などとの協働により、同国国営化学公社に総額1,400億円超のバングラ

デシュ国内最大の肥料プラントの建設資金を融資しました。本プロジェクトによって、一部輸入に依存していた肥料の国内生産量の増加が見込まれ、同国の経済発展にも寄与することが期待されています。また、新設されるプラントは日本のCO₂回収技術などが活用され、環境負荷の低減にも繋がります。



国営化学公社(BCIC)との調印の様子

地震リスク対応の

「地震プロテクション内包外貨預金」を開発

市場

銀行は、企業向け外貨建て定期預金「地震プロテクション内包外貨預金」を開発しました。通常の外貨定期預金に比べ利率は低くなるものの、大規模な地震が発生した際に、指定する観測地点で設定した震度の条件に応じて、一定額を受け取ることができます。地震保険と比べ、被害の確認が不要な点、資金使途が限定されず休業補償や間接被害等にも活用可能な点、早期に資金が受け取れる点が特徴です。今後発生が予想されている南海トラフ巨大地震とその対策への関心の高まりを踏まえ、緊急時の資金需要に備えるお客さまのニーズにお応えしていくとともに、多様なリスクヘッジ手段を提供することでお客さまの持続的な事業継続を見据えたESG経営の取り組み向上に貢献していきます。

機会への対応

少子・高齢化

MUFGは、国内の少子・高齢化に対し、金融経済教育の提供や、高齢のお客さま向け商品の開発、円滑な事業承継のサポートに取り組んでいます。

金融経済教育の実施

R&C 受財

MUFG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。2019年度は、学生向けに実施している学校への「出前授業」や「職場体験学習」を年間424回開催し、2012年からの累計は3,282回となりました。また、社会人向けにもライフプランの立て方や資産運用に関するセミナーなどを実施しています。その他、資産形成について関心を持つきっかけとなる漫画・コラムなど、多様なコンテンツを提供しています。

資産管理・資産形成に関する調査研究・情報発信

R&C 受財

信託は、投資教育の実務的な調査研究を行い、実践的かつ効果的な情報提供を中立的な立場で行う「MUFG資産形成研究所」や、高齢化社会における資産管理、次世代への円滑な資産継承に関する調査研究を行う「MUFG相続研究所」を設立しています。2019年度にMUFG資産形成研究所は、退職前後世代の老後の生活に関する意識調査、「老後2,000万円問題」を受けた“積立”投資にかかる意識調査、金融リテラシー1万人調査を実施しました。今後も、各種論文や書籍の発刊、セミナーやシンポジウムの開催を通じて、情報発信を行っていきます。

代理出金機能付信託「つかえて安心」取り扱い開始

R&C

信託では、認知機能の低下により、将来、資金の管理や出金などの手続きができなくなる不安を解消するため、予め指定された代理人が専用アプリを通じて出金できる代理出金機能付信託「つかえて安心」の取り扱いを開始しました。このアプリではご家族等に入出金状況が「見える化」されるので、認知症等によって判断能力が低下しても、代理人を通じて安心して使い続けることが可能になります。2019年度には約3,000件のご成約をいただき、2019年日経優秀製品・サービス賞最優秀賞日経ヴェリタス賞を受賞しました。

円滑な事業承継のサポート

R&C

高齢化が進み、多くの国内中堅中小企業オーナーが後継者不在という課題を抱えている中、銀行は、課題解決への支援の一つとして、事業承継等をハンズオンで支援する「夢承継3号ファンド」への出資を継続しています。2019年度に実施された「事業承継ファンド」にかかる税制改正を踏まえ、経済産業大臣より中小企業等経営強化法に基づく認定を事業承継ファンドの中で初めて取得し、本ファンドの投資先のお客さまが税制上の一部優遇措置を受けられるようになりました。

また、事業戦略・事業承継を起点として、オーナー個人の資産承継においても、MUFGならではの付加価値の高いサービスを提供しています。こうした結果、2019年度も昨年度に続き合計1兆円を超える事業承継・資産承継のサポートを行いました。今後もお客さまと社会の持続的な成長に向けたソリューションを提供していきます。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応

MUFGは、気候変動を含む環境への取り組みを経営の重要課題の一つと認識し、対応の高度化を進めています。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言を踏まえ、情報開示の拡充にも取り組んでいます。

ガバナンス

MUFGでは、気候変動を含む環境・社会にかかる機会およびリスクへの対応方針・取り組み状況を経営会議傘下のサステナビリティ委員会にて定期的に審議するとともに、テーマに応じてリスク管理委員会や投融資委員会、与信委員会においても審議・報告を行っています。各委員会の審議内容は経営会議への報告後、取締役会において報告・審議され、取締役会が気候変動への取り組みを監督する態勢としています。

■取締役会での審議報告事項(2019年度)

- サステナビリティの取り組みにおける課題、対応の方向性
- 推進力を高めるガバナンスの強化・高度化
- ESG・SDGsと経営戦略の一体化
- 本業を通じた取り組み/自社の取り組み
- TCFD提言に基づくシナリオ分析結果をはじめとした情報開示の拡充
- 統合的リスク管理(トップリスク管理)における気候変動に関するリスクの整理

■金融機関における気候変動に関するリスク

		主な内容
移行リスク	間接的	●規制強化や政策変更が与信先の事業や財務状況にネガティブな影響を与えることにより与信ポートフォリオが影響を受けるリスク ●脱炭素社会へ向けた技術転換への対応や消費者の嗜好の変化に伴う需要減少が与信先の事業や財務状況にネガティブな影響を与えることにより与信ポートフォリオが影響を受けるリスク
	直接的	●規制強化や政策変更への対応コストや負荷が増加するリスク ●ESG・SDGsへの対応が競合比劣後することに伴いレピュテーションが悪化するリスク、さらには、レピュテーション悪化により株価下落や格付が低下するリスク
物理的リスク	間接的	●風水害等で被災した与信先の事業活動の停止、不動産担保の被災による担保価値の毀損により与信ポートフォリオが影響を受けるリスク
	直接的	●社員や保有資産が風水害等で被災し、事業継続に影響を受けるリスク

戦略

機会

MUFGは、2019年度から2030年度までに累計20兆円のサステナブルファイナンス実施をめざすサステナブルファイナンス目標を設定しています。

気候変動への対応を含む環境分野で8兆円のファイナンス実施をめざしており、プロジェクトファイナンスなどにおける再生可能エネルギー等の推進、発行代わり金が適格グリーンプロジェクトへの融資に充当されるグリーンボンドの発行、さらに、環境負荷軽減を目的とした商品・サービスの提供等により脱炭素社会への移行をサポートします(詳細はP.58ご参照)。

リスク

金融機関は、気候変動に関するリスク(移行リスクおよび物理的リスク)について、自社の事業活動への直接的な影響と、与信先が影響を受けることに伴う間接的な影響の両方に対応する必要があります。MUFGは、TCFDの提言を踏まえ、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のシナリオ分析を実施しました(次ページご参照)。

シナリオ分析の実施

MUFGは、UNEP FIが主導して気候関連財務情報開示に関する方法論等の検討・開発を目的に実施しているパイロット・プロジェクトに2019年より参画しています。

パイロット・プロジェクトによる検討の結果も踏まえ、移行リスクおよび物理的リスクが与信ポートフォリオに及ぼす影響について2020年から2050年を対象としたシナリオ分析を実施しました。

分析結果

分析対象および適用したシナリオや前提のもとで、移行リスク(エネルギーおよびユーティリティセクターの合計)および物理的リスク(水害)は、各々単年度ベースで数十億円程度と、いずれも影響は限定的であるとの結果となりました。

分析手法

移行リスク

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の2セクターを分析対象とし、計測手法には、UNEP FIのパイロット・プロジェクトでの検討結果を踏まえ、個社レベルのボトムアップ手法とセクターレベルのトップダウン手法を組み合わせる影響を評価する統合的アプローチを採用しました。

シナリオは、さまざまな評価において広く使用されている国際エネルギー機関(IEA)により公表されている「持続可能な開発シナリオ(2℃(未満)シナリオ)」、「新政策シナリオ(4℃シナリオ)」を前提とし、主に2℃(未満)シナリオについて、各シナリオにおける信用格付への影響を分析するとともに、当該セクターの与信ポートフォリオ全体の財務インパクトの影響について分析を実施しました。

財務インパクトの計算においては、UNEP FIのパイロット・プロジェクトでも議論中にて、現時点で画一的な計算手法がないという課題点も認識しながら、MUFGがめざす脱炭素社会に向けた取り組みを反映し、2℃未満の世界を実現するために

必要な再生可能エネルギーへの投資や炭素税といったコスト等を反映しています。

引き続き、対象セクターの拡大や、反映方法の改善に向けて取り組んでいきます。

物理的リスク

気候変動による物理的な被害に伴うリスクのうち、日本をはじめ世界中で近年特に発生頻度、被害状況とも顕著である水害を対象に、その発生が与信先に与えるデフォルト確率の変化を用いて与信ポートフォリオ全体への影響を計測するアプローチを採用しました。

気候シナリオは、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の第5期結合モデル相互比較計画(CMIP5)によるシナリオRCP2.6・8.5シナリオを前提としました。主にRCP8.5シナリオを参考とし、水害発生時の被害推定には、さまざまな機関より提供を受けたハザードマップ等のデータ*1に基づき分析を実施しました。

財務インパクトの計算においては、UNEP FIのパイロット・プロジェクトでの議論を踏まえ、業務停止期間や保有資産の毀損等を反映しています。

今回採用した手法では、CMIP5のシナリオを災害の発生確率の計算においてのみ反映させていますが、足元ではCMIP5シナリオを災害データそのものに反映できるようなシミュレーション手法の導入検討を進めるなど、分析手法の改善に引き続き取り組んでいきます。

*1 出所: Hirabayashi Y, Mahendran R, Koirala S, Konoshima L, Yamazaki D, Watanabe S, Kim H and Kanai S (2013) Global flood risk under climate change. Nat Clim Chang. 3(9), 816-821. doi:10.1038/nclimate1911.

リスク管理

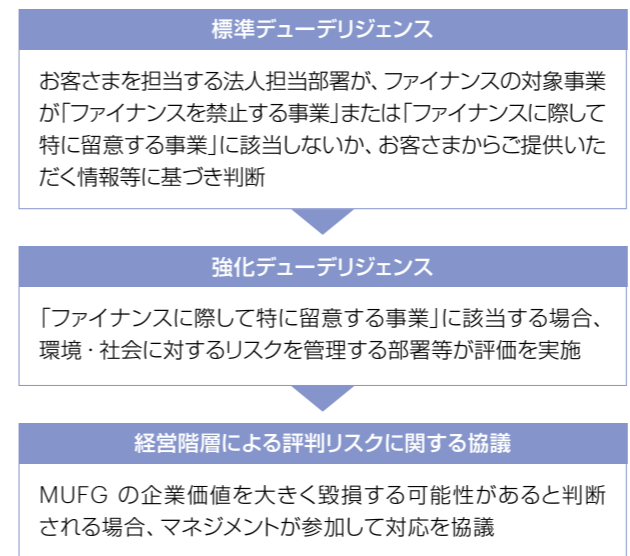
統合的リスク管理

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(P.85ご参照)。

ファイナンスでの環境・社会にかかるリスクの管理

MUFGは、「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」により、石炭火力発電や鉱業(石炭)、石油・ガス等、気候変動を含む環境・社会への影響が懸念される特定のセクターへのファイナンスにおけるポリシーを定めるとともに、ファイナンスの対象となる事業の環境・社会に対するリスクまたは影響を特定し、評価するためのデューデリジェンスのプロセスを導入しています。

■ファイナンスにおける案件評価プロセス



指標と目標

サステナブルファイナンス目標に対する実績

2019年度の実績は、P.56をご参照ください。

事業活動におけるCO₂排出量削減への取り組み

銀行では、2030年度までに電力使用量原単位*1を2009年度比で19.0%削減する目標を現時点で達成しています。2019年度には、銀行本館ビルの全使用電力を水力電源のみを用いた調達メニューに切り替えており、今後は2030年度までに自社調達電力を100%再生可能エネルギー化することをめざし、検討を進めます。

MUFGの事業活動における温室効果ガスの削減実績等については、CSRデータ集 URL: <https://www.mufg.jp/csr/data/csrdata/index.html> をご覧ください。

*1 電力使用量原単位=電力使用量/延べ床面積

発電事業*1へのプロジェクトファイナンスにおけるCO₂排出量原単位

発電事業に対するプロジェクトファイナンスが環境に及ぼすインパクト(融資分に相当するCO₂排出量/融資分に相当する発電量)の計測を目的として算定しています。

[単位: t-CO ₂ /MWh]		
2017年度	2018年度	2019年度 (4月~12月)
0.410	0.368	0.394

*1 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

炭素関連資産*1の状況

TCFDの提言を踏まえ、貸出ポートフォリオに占める炭素関連資産の割合は以下のとおりです。

	2019年3月末	2020年3月末
エネルギー	3.0%	2.8%
ユーティリティ	3.6%	3.4%
合計	6.6%	6.2%

貸出金額の総額は、96.5兆円(2019年3月末)、99.1兆円(2020年3月末)
*1 TCFDの提言を踏まえ、エネルギーおよびユーティリティセクターに属する貸出から再生可能発電向けの貸出などを除外した貸出を炭素関連資産と定義

価値創造を支える力

- P. 67 エンゲージメントの向上
- P. 68 人材戦略
- P. 72 コーポレート・ガバナンス
- P. 82 ステークホルダーとのコミュニケーション
- P. 84 リスク管理
- P. 88 コンプライアンス
- P. 90 内部監査

2019年12月のグループ社外取締役意見交換会の様子



エンゲージメントの向上



MUFGでは、従業員一人ひとりの意識や行動パターンの変革を促すため、「行動規範」を毎年見直すとともに、経営陣からの定期的なメッセージ発信やeラーニングによる研修等を行っています。また、グループ各社の経営陣と社員のコミュニケーションの機会を定期的に設け、エンゲージメントの向上にも取り組んでいます。

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。2019年度は約11.4万人の従業員を対象とし、88%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、経営陣からのメッセージに反映するとともに、行動規範の改定等で改善を図っています。

具体的な取り組み

銀行では、新たな取り組みとして、社員の業務やプライベートで挑戦している内容を頭取と共有する「チャレンジ座談会」や、新入社員と頭取をはじめとする経営陣との座談会「りあふれ: Real Freshman's Talk」を開催しました。「りあふれ」は、新入社員ならではの気づきや本音を経営陣に直接投げかけ、カルチャー変革に繋げていくことを目的としており、挙げられた意見は社内の業務プロセスの見直しなどに役立てられています。

また、変化する経営環境における自社の存在意義を経営陣と社員が語り合い、仕事の価値を再認識する場として、「銀行の明日を語ろう～あすカタ～」を開催しています。一人ひとりが銀行をより良くするために何に挑戦できるか、未来志向で活発な議論を交わしています。参加者からは、「自らができることを積極的に行動に移していきたい」といった声が寄せられています。



「りあふれ」の様子



信託・証券のタウンホールミーティングの様子はP.83をご覧ください。

成長と挑戦を促す人材戦略

MUFGでは、経営ビジョンに相応しい人事マネジメントを実現するための基本的な考え方として「MUFG人事プリンシプル」を定め、「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います。グループ各社は、これを実現するための人事運営方針を立案・遂行しています。

人事制度改定

グループ主要子会社の銀行、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、ビジネスモデルの変革を支えていく人材の評価や実力本位での登用等をめざしたものです。

銀行では、2019年4月の人事制度改定により、国内では30歳代での支店長やライン管理職への登用といった「実力本位」に基づく人材活用が進みました。また、コース制度の見直しを受けてキャリア形成の機会が拡大したことにより、自ら手を挙げスキルや専門性の幅を広げようとする社員も相当数出ており、徐々に新しい人事制度の効果が発現しています。

評価・育成の枠組みでは、一人ひとりの①プロフェッショナルイズムの追求、②変革への挑戦、③自律的キャリ

ア形成、の後押しをめざし、「変革への挑戦」を評価項目として設定したほか、「強み」や「課題」を従来以上にきめ細かく把握できるようにすることで、能力開発に繋がっています。また、上司・部下間の双方向のコミュニケーションを通じ、中長期的なキャリアプランの実現をサポートしています。

こうした取り組みを通じ、社員の自律的成長の実現と、一人ひとりが日頃の業務において働きがいを実感し変革への挑戦を続けられる環境の整備、またそうした企業カルチャーの定着をめざしていきます。

信託では、一人ひとりの多様な能力発揮や、実力本位の人事運営などを進め、「安心・豊かな社会を創り出す信託銀行～社会・お客様の課題を解決できるプロフェッショナル集団」を実現していきます。

証券は、職責重視の処遇体系の導入などにより、プロフェッショナルとしての高い付加価値の発揮により重点

■人事制度改定の狙いと主な取り組み

	狙い	取り組み(例)
銀行	社員の成長と挑戦を後押しする評価・育成の枠組みや、ポストに最適な人材が実力本位で登用され、職務での処遇が徹底される制度の確立	<ul style="list-style-type: none"> 多様なキャリア観に応えるコース制度の見直し 担う職務における貢献・挑戦等が最大限評価される処遇体系・評価制度の見直し等
信託	高度な専門性を有し、新たな価値の創造に挑戦するプロフェッショナル人材の育成やデジタル化の進展による定型的事務の縮小・中途入社社員の増加等の社会情勢変化への対応	<ul style="list-style-type: none"> 従来の職種区分の廃止 給与体系の見直し等
証券	より多くのプロフェッショナルの育成や実力本位の登用	<ul style="list-style-type: none"> 「専門職」の対象業務領域を全社に拡大しプロフェッショナルが広く活躍できる機会を提供 総合職の処遇体系を職責重視へ変更

を置いて人材を評価する制度にシフトしました。社員が誇りと働きがいを感じ、変革にチャレンジすることを促し、新たな価値の提供をめざしていきます。

成長と挑戦を促す取り組み

MUFGでは、それぞれの社員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。グループ内外の交流を通じて、個々が幅広い知見を蓄積し、活発に社内で知見を共有することが組織を強くし、ひいては企業価値向上に資するとの考えのもと、社員が多様な経験を得るための枠組みを数多く揃えています。

■社員の“挑戦”を促す主な人事関連制度

社内公募制度「Job Challenge」	MUFGグループの広大なフィールドを活かし、所属にかかわらず希望する業務に自ら積極的に挑戦する機会を提供
助業出向	スタートアップ企業への出向や、銀行との兼務を通じて、多様なカルチャーに触れ新たな経験値や知見を得る機会を提供
Challenge Leave	“夢”の実現など、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

例えば、銀行では2019年8月から「助業出向」として、銀行に籍を置きながらスタートアップ企業でも働くことが可能な制度を整備しました。また、2019年11月より、休職期間を利用して起業や留学などに挑戦する「Challenge Leave」という制度を設けました。すでに複数の行員・社員がこれらの制度を活用して新たな経験を積んでいます。より多様なキャリアのバックグラウンドを持つ社員が多く所属する証券会社においては、2020年2月に副業に関する基準を明確化し、社内外を問わず社員が自己実現に向けチャレンジしやすい環境づくりをめざしています。

これらの取り組みを通じて、個々の成長や組織としてのチーム力向上を実現し、お客さまと社会により大きな価値を提供できる体制を整えるとともに、企業カル

チャーの変革へ繋げていきます。

また、毎年実施している「グループ意識調査」では、取り組みの効果をモニタリングし、各種施策の検討・実施に活用しています。

価値創造を担う人材の採用・育成

MUFGでは、プロフェッショナルとしての自覚と責任を持ち、互いに切磋琢磨しながら、お客さまの期待を超えるために常にベストを尽くす人材を採用・育成しています。特に現在進行中のビジネスモデルやプロセスの変革には、専門領域で活躍するプロフェッショナルの活躍が不可欠であり、その採用・育成を強化しています。

グループ各社では、OJTを軸にeラーニング・オンデマンド動画・オンライン研修等を通じた学びの機会を提供し、積極的な人材育成に努めています。一方、環境変化に対応した新規事業への進出にあたっては、外部人材の積極的な採用も進めています。さらに、グループ一体運営の進展に伴い、専門の事業領域で卓越した能力を発揮できる人材の重要性が増していることから、2019年4月に持株会社であるMUFGが社員を直接雇用する「MUFG雇用制度」を開始しました。この制度は、旧来の給与体系などにとらわれず、外部の市場ベンチマークと連動した処遇を実現し、高いスキルや豊富な経験を持つ社員に一層活躍してもらうことを目的としています。

経営人材の育成

次世代の経営人材の育成は、重要な経営課題の一つです。MUFGは2018年度にラインマネージャー以上を対象とした「MUFG University」を開講し、これまで延べ400人以上が受講しています。MUFG Universityでは、受講者層に応じて「次世代リーダーコース」と「マネジメントコース」の2コースを設け、実践的な経営視座や次世代の金融ビジネスの構想力の獲得をめざすプログラム、経営人材に求められる人間力や大局観を

人材戦略

養うリベラルアーツや、グローバルでのリーダーシップの醸成を目的とするプログラムなどを提供し、経営人材プールの拡充に努めています。

また、国内拠点長を対象に、コーチングスキル向上のためのプログラムを設け、部下一人ひとりの個性や強みを引き出し、社員のMUFGIに対するエンゲージメントを高めていくことにより、新しい分野への挑戦を促すスキルを強化しています。

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の実現を人材面から支えるため、人材育成プログラムをスタートしています。日々の業務におけるデジタルの活用が重要性を増す中、一人ひとりのデジタルリテラシー向上のために、全社員を対象にしたeラーニングをリリースしました。また、トップマネジメントを対象にしたワークショップを開催し、デジタル起点での経営戦略策定やAIを用いた業務改革等について議論しているほか、新任マネジメント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。将来のデジタルトランスフォーメーションを推進する中核人材を育成するための実践的な選抜プログラムも開始し、デジタル人材の量・質双方の強化・拡充を図っています。

■デジタル人材の育成プログラム(銀行)

対象	主なプログラムとテーマ
役員 部長	トップマネジメント向けワークショップ: 未来の金融業のあり方、デジタル起点の経営戦略
マネジメント	新任マネジメント研修: デジタル戦略を踏まえた組織風土改革
中堅 中核人材	中核人材育成プログラム: デジタルトランスフォーメーションを牽引する次世代の中核人材育成
新入社員・若手	新人研修: デジタル時代に相応しいアジャイルな考え方と働き方
全社員	eラーニング: デジタルリテラシーの向上

グローバル人材の育成

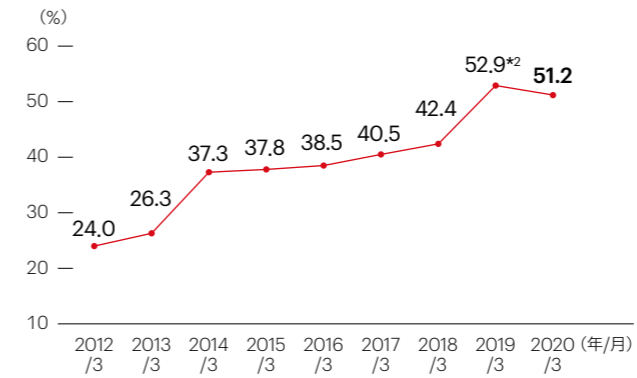
世界50以上の国でビジネスを展開するMUFGIでは、全社員の約51%を海外採用社員が占めています(2020年3月末時点)。国内外で多様なプロフェッショナルを採用・育成するため、タイトルマネジメント、評価・報酬決定プロセスや人事システム等を、マーケットスタンダードかつグローバル共通の人事プラットフォームで運営しています。

また、ASEANの商業銀行やグローバルなアセットマネジメント会社であるFSIの子会社化により、今まで以上に多様なバックグラウンドを持つ社員が増加していることから、グローバルで階層別研修を実施し、経営ビジョン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)やMUFGI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・基盤や、グローバル視点での考え方や見識を深める研修を行っています。また、実務者を対象にしたThree-month Intensive Programでは、地域を跨いだ他部署でのOJTを実施しています。これらを通じて、グローバルで働くことに対するマインドセットや意識変化に繋がっています。

こうした取り組みは、外部採用マーケットへの訴求に

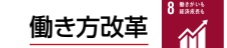
なるとともに、海外採用社員のモチベーション向上に繋がります。マネジメントとして活躍する海外採用社員の数は増加しており、例えば銀行では、女性3名を含めた計15名が執行役員に就任しています(2020年3月末現在)。

■海外採用社員比率*1



*1 有価証券報告書記載の「連結会社における従業員」のうち、海外従業員の割合。ただし、従業員数には嘱託および臨時従業員数を含む。
*2 2019年5月末時点、バンクダナモン連結子会社化後

スマートワークの推進



社員が持てる力を最大限発揮するために、自律的に働き方を選択し働きがいを実感できる環境の整備を進めています。

これまで、手続きやルールの見直し、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、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きました。新型コロナウイルス感染症の拡大も相まって、足元ではリモートワークや時差勤務の利用者数が大幅に拡大していますが、社員がこれまで以上に多様な働き方を選択できるよう、業務基盤の整備を加速していきます。

また、銀行では、普段と異なる環境で業務を行うことで、創造性やモチベーションの向上をめざす取り組みとして、ワーケーション*1の導入を始めています。

さらに、休暇制度の拡充と積極的な休暇取得を奨励し、社員の心身両面での健康維持を図っています。

*1 仕事(work)と休暇(vacation)を組み合わせた造語で、国内外のリゾート地など、日常生活と別の場所で仕事をする事

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

MUFGIは、雇用や就業において、人種、国籍、信条、宗教、障がい、門地、性別、性的指向、性自認、年齢、健康状態等による差別の解消・撤廃に取り組んでいます。そのうえで、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・風土づくりをめざし、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。

具体的には、グループ各社にダイバーシティ推進の専任組織を設置し、研修や啓発活動などを実施しています。特に課題となっているジェンダーダイバーシティについては、銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券における国内の女性役員比率を、2021年3月末までに24%とする合同数値目標を設定し、進捗を定期的に経営陣に報告しています。2020年3月末の実績は25%と目標を達成しました。今後は、女性マネジメント比率の合同数値目標の設定を予定しているほか、各社で女性執行役員数や女性マネジメント比率等の数値目標を設定・公表したうえで、役員によるメンター制度や経営候補人材を対象とした研修等を通じて、一層の登用を進めていきます。

また、英国では財務省の、金融業界におけるジェンダーダイバーシティの向上をめざす憲章「HM Treasury Women in Finance Charter」に賛同し、2022年までに英国内で上位職につく女性の割合を少なくとも10%上昇させる目標を公表しています。

社員それぞれが持てる力を発揮し、働きがいを得られる職場づくり(インクルージョンの実現)に向けては、育児・介護・不妊治療等と仕事の両立に対する支援や、障がい者の雇用促進、性的マイノリティ(LGBT)への理解促進などに取り組んでいるほか、「無意識の偏見(アンコンシャス・バイアス)」に着目した研修を実施しています。

企業価値の持続的成長に向けて

MUFGは、公明正大かつ透明性の高い経営を行い、「MUFGコーポレートガバナンス方針」を指針として、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を図ります。

ガバナンス態勢高度化への歩み

MUFGは設立以来、「社外の視点」を重視し、安定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢の構築をめざしています。2015年6月には、「指名委員会等設置会社」に移行し、執行と監督の分離による取締役会の監督機能を強化するとともに、実効的・効率的なガバナンス態勢を構築しました。2017年6月には、社外取締役として海外から新たに2名を招聘し、2018年6月には、社内取締役の減員を行い、その過半数を社外

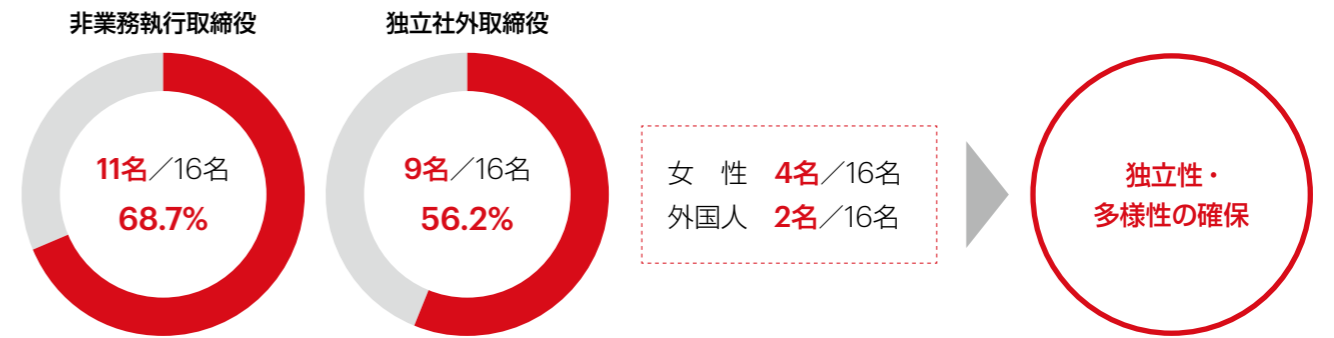
取締役が占める態勢としました。指名・ガバナンス委員会において策定した後継者計画に則って、2020年4月には、グループCEO、2020年6月には、社外取締役1名、社内取締役2名を選任しました。

これにより、取締役会16名のうち過半数の9名は独立社外取締役、うち4名は女性、また2名は外国人(米国およびタイ出身)です。社外取締役の経歴は、企業経営者、金融専門家、弁護士、公認会計士であり、専門性、地域性、ジェンダーにおいて、バランスの取れた構成となっています。

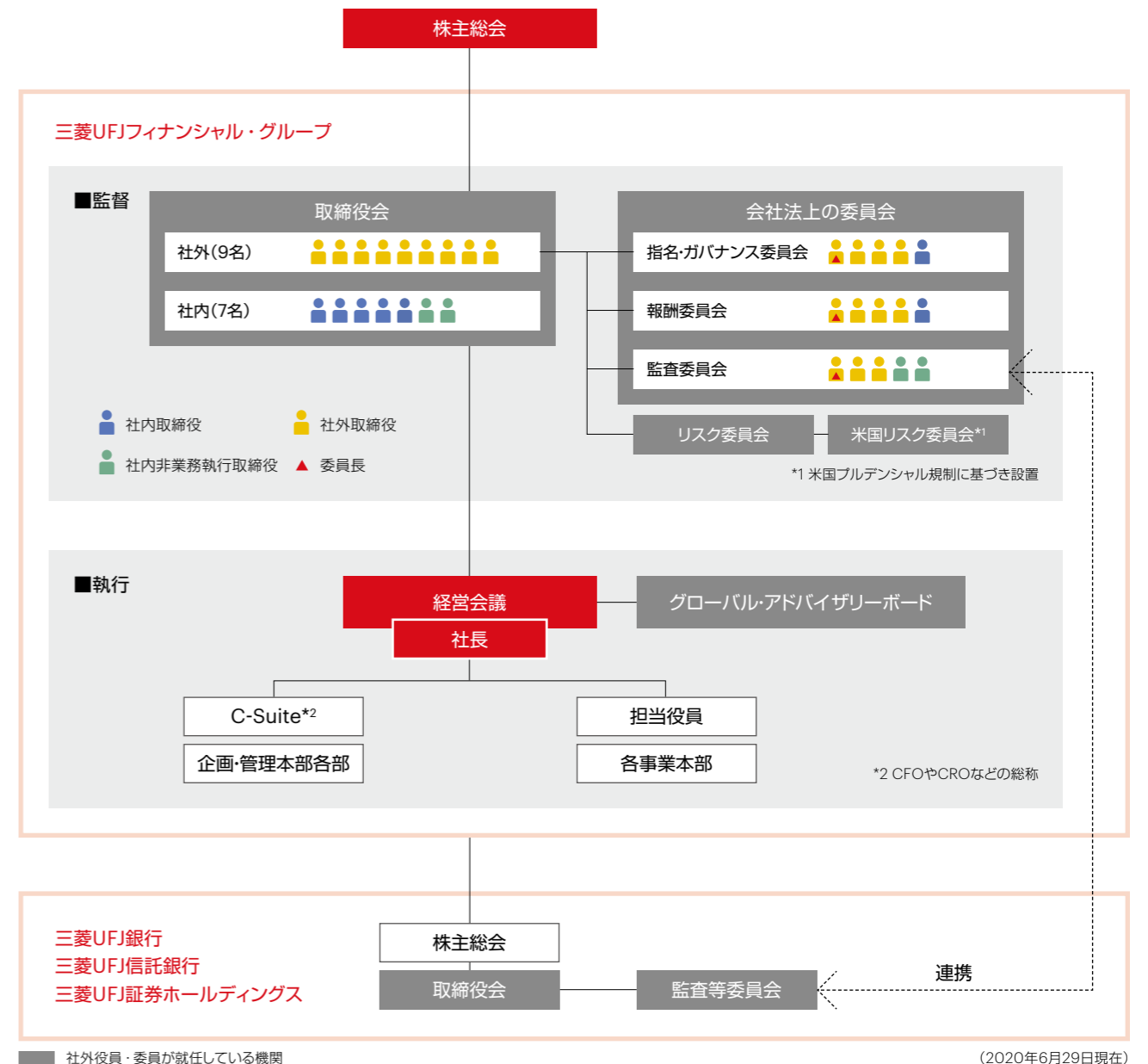
■コーポレート・ガバナンス態勢の推移

	2005年10月～	2015年6月	2016年6月	2017年6月	2018年6月	2019年6月	2020年6月
機関構成	監査役会設置会社	2015年 指名委員会等設置会社					
取締役会傘下委員会	2014年 ガバナンス委員会 2005年 指名委員会 2008年 指名・報酬委員会 2005年 報酬委員会 2005年 監査委員会	2015年 指名・ガバナンス委員会(会社法上の指名委員会) 2015年 報酬委員会 2015年 監査委員会 2015年 リスク委員会 2016年 米国リスク委員会					
取締役会の運営など	2013年 取締役評価	2015年 独立社外取締役会議／筆頭独立社外取締役の設置					
方針		2015年 MUFGコーポレートガバナンス方針					
社外取締役		6名	7名	8名	8名	9名	9名 (外国人2名) (社外取締役を過半数に)

■取締役の独立性・多様性



■MUFGのコーポレート・ガバナンス態勢



コーポレート・ガバナンス

社外取締役期待する役割

独立社外取締役には以下の6つの役割を期待しています。

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

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

2019年度の取り組み

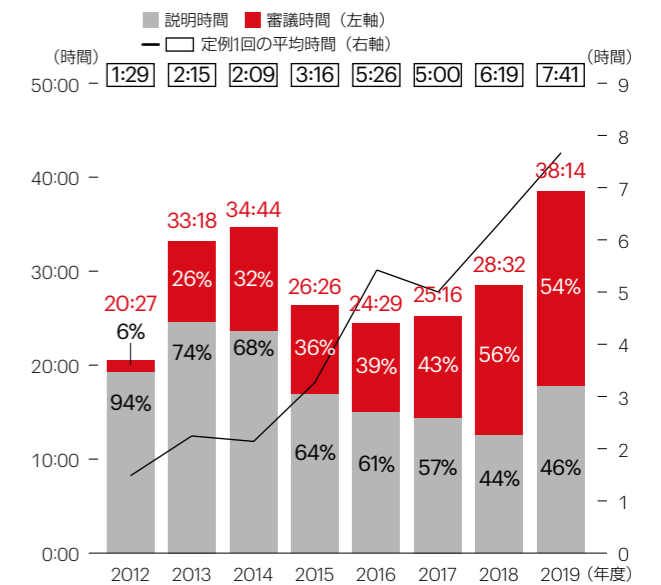
MUFGの取締役会は、経営の基本方針を決定するとともに、経営監督機能を担います。法令で定められた専決事項以外の業務執行の決定は、原則として執行役に委任し、経営の機動性を高めています。

2015年6月の指名委員会等設置会社への移行後、取締役会の審議事項および運営の見直しを行った結果、定例取締役会1回当たりの平均時間は7時間41分(2019年度)に増加し、審議の充実により企業価値向上に向けた監督機能の強化が図られています。

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。MUFGでは、取締役会に先立ち必要とされる情報が社外取締役に提供されるよう、取締役会資料の事前配布や説明を行っています。また、取締役会や各委員会の場に留まらず、グループの事業戦略や課題について集中的に議論を行う機会や、社内のマネジメント層とのコミュニケーションの機会も多数設けています。社外取締役が当社の事業を理解する機会を多く設けることで、取締役会の審議の質をさらに高め、実質面での企業統治の改善を図っています。

例えば、2019年度は、年4回の定例取締役会において、2018年度にシステム統合関連資産の減損等を行った三菱UFJニコスに関する定期報告を実施し、集中的な審議を行いました。システム統合計画の抜本的見直しについて、社外取締役による多角的・多面的な検証が行われ、新たなシステム統合基本方針の策定に至っています。

■取締役会の開催時間



取締役会で議論された主な議題

- 2020年度経営計画
- 業績目標および株主還元策
- 内部監査計画
- CRO、CCO等の各C-Suiteからのレポート
- バンクダナモンの業績等について
- ファースト・センティア・インベスターズの買収後の統合プロセス
- サステナビリティへの取り組み
- コスト構造改革

社外取締役向け説明会(エデュケーショナル・セッション)

- サイバーセキュリティ対策
- 外貨バランスシートの課題への取り組み
- 海外事業におけるガバナンス
- ペイメント戦略の方向性
- 人事システム改革～企業カルチャー改革の視点から
- 事業本部の2020年度計画の策定状況

コーポレート・ガバナンス

各委員会の概要

指名・ガバナンス委員会

社外取締役を委員長とし、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。

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の報酬などに関する諸事項について決定し、取締役会に提言します。

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。

リスク委員会

社外取締役を委員長とし、外貨流動性リスクやサイバー攻撃等のITリスク、新型コロナウイルス感染症拡大といった経営に影響を及ぼしうる主要リスク事象等を審議し、取締役会に提言しています。

2019年度の取締役会・委員会の活動状況

2019年度における取締役会および委員会の開催実績、出席率は以下のとおりです。

	取締役会	指名・ガバナンス委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会
開催回数	10回	14回	8回	16回	4回
全取締役の出席率	100%	100%	100%	97.5%	95.0%
社外取締役の出席率	100%	100%	100%	97.9%	100%

各委員会のメンバー構成*1

		指名・ガバナンス委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会
藤井 眞理子	社外取締役	○	○		◎
加藤 薫	社外取締役	○	○	○	
松山 遙	社外取締役	○	◎		
トビー・S・マイヤソン	社外取締役				○
野本 弘文	社外取締役	◎	○		
新貝 康司	社外取締役			○	○
タリサ・ワタナグス	社外取締役				○
山手 章	社外取締役			◎	
岡本 純一	執行を兼務しない取締役			○	
小倉 律夫	執行を兼務しない取締役			○	
亀澤 宏規	取締役 代表執行役社長 グループCEO	○	○		
林 尚見	執行役常務 グループCSO				○
小出 伸一	外部専門家				○
宮野谷 篤	外部専門家				○
大橋 和彦	外部専門家				○

*1 ○は各委員会の委員長

(2020年6月29日現在)

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。

2019年度は、2020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、取締役会における重要課題を一覧化した課題マップの導入やそれに基づく年間スケジュール策定等の取り組みを通じ、取締役会の議案・運営面を中心に取締役会の実効性向上が確認されました。

一方、長期的な超低金利の継続と成長率の鈍化やデジタル化の進展に加え、新型コロナウイルス感染症拡大を契機とする社会・経済の変容など事業環境が大きく変化する中、レジリエンス(強靱性)の維持・強化と持続的な成長に向けたコーポレート・ガバナンスのさらなる進化の必要性が再確認されています。

2019年度の実績と課題



コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度について

MUFGは、中長期的なグループ全体の業績・株価・資本効率を意識した経営へのインセンティブ強化を目的に、業績連動型株式報酬制度^{*1}を採用しています。報酬は、基本報酬、株式報酬、役員賞与の3種類で構成され、株式報酬と役員賞与の評価指標にはROEと経費率を組み入れています。

報酬体系や水準等は、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、経済および社会の情勢、業界動向、当社グループの経営環境および業績の状況、並びに役員などの採用国における人材マーケットの状況などを踏まえ、外部専門家による客観的な調査データも参考のうえ決定しています。

^{*1} 持株会社・銀行・信託・証券の取締役、執行役、執行役員およびシニアフェロー（社外取締役並びに監査委員および監査等委員である取締役を除く）が対象

■報酬体系のイメージ(グループCEOの場合)



■業績連動型株式報酬制度における目標と実績(現中期経営計画)

評価種類	業績連動指標	評価ウエイト	目標	実績			
				2018年度		2019年度	
				指標毎	合計	指標毎	合計
単年度評価	連結業務純益	25%	競合他社との相対比較による	100%	120%	0%	0%
	親会社株主に帰属する当期純利益	25%		140%	0%	0%	
中長期評価	連結ROE(当社基準)	25%	[2020年度]7%~8%	—			
	連結経費率	25%	[2020年度]2017年度実績(68%)を下回る	—			

■役員賞与における評価内容と実績(グループCEOの場合)

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

1. 各定量評価指標は、「前年度比増減率」および「目標比達成率」をウエイト1:1で評価しています。
 2. 定性評価は6段階評価、定量評価と定性評価を合わせた総合評価は7段階評価を行っています。
 3. 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。

グループ社外取締役意見交換会を初開催

グローバル総合金融グループとして、グループ・グローバルの観点でのガバナンス強化が重要との考えから、2019年度に、グループ社外取締役意見交換会を初めて開催しました。持株会社、銀行・信託・証券の社外取締役、取締役会議長およびCEOが一堂に会し、グループ・ガバナンスの強化や持株および各事業会社の課題について意見交換を行いました。監督機関の連携のあり方や持株および各事業会社の

執行側の課題認識の共有を通じて、ガバナンス態勢の強化に取り組んでいます。



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、定期的を開催しています。グローバル・アドバイザリーボードは、日本・欧州・

米州・アジアの各地域の企業経営や金融規制・政府関係における社外有識者を委員とし、MUFGグループの経営全般、グローバル企業としてのガバナンス・事業戦略等について、独立した立場から提言・助言をいただいています。



Ambassador John V. Roos
(ジョン・V・ルース氏)

元駐日米国大使



Ms. Anne Le Lorier
(アンヌ・ル・ロリエ氏)

前フランス銀行(中央銀行)第一副総裁



Dr. Victor K Fung
(ビクター・K・ファン氏)

香港馮氏集団(ファン・グループ)グループ会長、元国際商業会議所名誉会長



大藪 恵美氏

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



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

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



Lord (James) Sassoon, Kt
(ジェームス・サースーン卿)

元英国財務省商務大臣



Mr. George Yeo
(ジョージ・ヤオ氏)

元シンガポール外務大臣



三村 明夫氏

日本製鉄株式会社社友名誉会長

アニュアルミーティングを開催

2019年11月、東京にて第7回グローバル・アドバイザリーボードのアニュアルミーティングを開催しました。ミーティングには、委員およびMUFG主要役員、社外取締役に加えパートナーバンク(海外の出資先銀行)である、MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)、セキュリティバンク(フィリピン)、ヴィエティンバンク(ベトナム)、バンクダナム(インドネシア)の経営陣が参加しました。

米中覇権争い、ESG、デジタルプラットフォーム

がもたらす機会と課題といった、MUFGの戦略に影響を与えるテーマについて各委員の見解が共有され、活発な議論が行われました。



取締役

● 所有株式数(2020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(2019年度)



社外取締役
藤井 真理子
● 0株 ■ 8回/8回*1
前ラトビア国駐留特命全権大使、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
ラトビア国駐留特命全権大使
2016年 東京大学名誉教授(現職)
2019年 ラトビア国駐留特命全権大使 退任
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
● 0株 ■ -
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・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
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
● 0株 ■ 8回/8回*1
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社外取締役兼専務執行役員
2007年 株式会社NTTドコモ関西常務取締役経営企画部長
2008年 株式会社NTTドコモ取締役常務執行役員経営企画部長
同社代表取締役社長
2012年 同社取締役相談役
2016年 同社相談役(現職)
2018年 同社相談役(現職)
2019年 当社社外取締役(現職)



社外取締役
新貝 康司
● 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
タリサ・ワタナゲス
● 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
山手 章
● 0株 ■ 10回/10回
公認会計士
1977年 プライスウォーターハウス会計事務所入所
1983年 公認会計士登録
1991年 青山監査法人代表社員
Price Waterhouse/パートナー
2000年 中央青山監査法人代表社員
PricewaterhouseCoopers/パートナー
2006年 あらた監査法人代表社員
2013年 あらた監査法人退職
野村不動産ホールディングス株式会社社外監査役
2015年 同退任
当社社外取締役(現職)
野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役
ブルデンジャール・ホールディング・オブ・ジャパン株式会社社外監査役(現職)
2019年 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役退任
野村不動産株式会社社外取締役
2020年 同退任



社外取締役
松山 遙
● 4,040株 ■ 10回/10回
弁護士、日比谷パーク法律事務所パートナー
1995年 東京地方裁判所判事補任官
2000年 弁護士登録 第二東京弁護士会入会
日比谷パーク法律事務所入所
2002年 同所パートナー(現職)
2012年 株式会社バイテック社外監査役
2013年 株式会社T&Dホールディングス社外取締役(現職)
2014年 三井物産株式会社社外監査役(現職)
当社社外取締役(現職)
2015年 株式会社バイテック(現・株式会社レスターホールディングス)社外取締役(現職)



社外取締役
トビー・S・マイヤソン
● 368株*2 ■ 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
同所パートナー
1983年 Wasserstein Perella & Co. Inc. マネージング・ディレクター
1989年 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP パートナー
1990年 MUFGユニオンバンク社外取締役(現職)
2014年 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP 退職
2016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
野本 弘文
● 25,000株 ■ 8回/8回*1
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
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
同社代表取締役社長
2011年 同社代表取締役社長 社長執行役員
2015年 同社(現・東急株式会社)代表取締役会長(現職)
2018年 同社代表取締役社長(現職)
2019年 当社社外取締役(現職)



取締役 監査委員
岡本 純一
● 普通株式 182,892株 ■ 10回/10回



取締役 監査委員
小倉 律夫
● 普通株式 88,534株 ■ 潜在株式 49,388株



取締役 執行役会長
平野 信行
● 普通株式 82,141株 ■ 潜在株式 647,933株
10回/10回
株式会社三菱UFJ銀行
取締役頭取執行役員



取締役 代表執行役副会長
三毛 兼承
● 普通株式 49,362株 ■ 潜在株式 379,720株
10回/10回
株式会社三菱UFJ銀行
取締役頭取執行役員



取締役 代表執行役副会長
荒木 三郎
● 普通株式 210,980株 ■ 潜在株式 71,264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 最高経営責任者
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
取締役社長 兼 最高経営責任者



取締役 代表執行役副会長
長島 巖
● 普通株式 90,581株 ■ 潜在株式 246,603株
8回/8回*1
三菱UFJ信託銀行株式会社
取締役社長



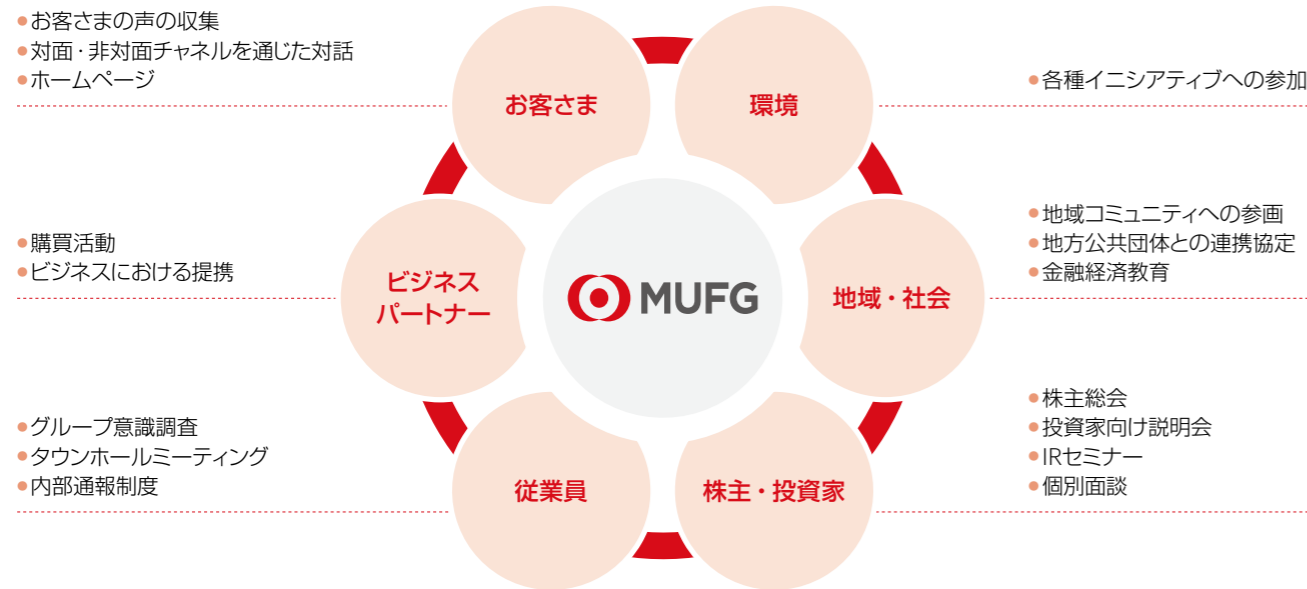
取締役 代表執行役社長 グループCEO
亀澤 宏規
● 普通株式 25,539株 ■ 潜在株式 277,194株
8回/8回*1
株式会社三菱UFJ銀行
取締役

*1 藤井真理子、加藤薫、野本弘文および亀澤宏規の4氏については2019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

ステークホルダーとのコミュニケーション

MUFGは、持続的な成長と企業価値向上に向け、お客さま、社会や従業員といった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。



お客さまとの対話

MUFGではお客さまから寄せられるご意見・ご要望を収集・分析・共有し、商品・サービスの改善に繋がっています。2019年度にお客さまから寄せられたご意見等は、グループ5社*¹で約19万件にのぼり、うちサービスを改善した事例は445件でした。改善例の中には、従来、店頭や電話での受付しかできなかったキャッシュカードや通帳の利用停止や再発行といった手続きをアプリで受付できるようになった、といったものがあります。また定期的にお客さまの満足度調査も行い、低評価となった項目については要因を分析し、改善に向け取り組んでいます。



*1 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコム

「お客さま視点の徹底」に向けて

MUFGは、「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っています。

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・公表するとともに、本方針のもと、グループ各社が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。さらに、国内グループ会社8社では、

その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、上記基本方針を定期的に見直しています。

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

従業員との対話

MUFGでは、経営陣と従業員がめざす姿を共有しその実現に向けて想いを共有するため、タウンホールミーティングや懇談会などを開催しています。また、社員の「変革・挑戦」する姿勢を評価する人事制度への改定を進めているほか、銀行では従業員一人ひとりの行動を後押しするために役員との未来志向のディスカッションの場を設けるなど、企業カルチャーの変革に向けた対話に取り組んでいます。^{*1}

加えて、グループ意識調査を定期的を実施し、従業員の声を経営に活かす取り組みを行っています。

*1 具体的な取り組みはP.67をご覧ください。



2020年2月の証券(荒木社長)の支店訪問の様子



2020年6月の信託(長島社長)のタウンホールミーティングの様子(感染症防止策を講じた上で実施)

株主・投資家との対話

MUFGは、株主・投資家の皆さまとの対話を重視し、適時・適切な情報開示により経営戦略や財務情報を分かりやすくご理解いただけるよう努めています。

2020年6月の定時株主総会は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、座席数を大幅に削減し株主の皆さまの安全確保に努めました。なお、2019年度の主な対話実績は右のとおりです。

- 株主向けセミナー：7回開催(約1,400名参加)
 - 個人投資家向けセミナー・説明会(含むオンライン説明会)：7回開催(約1,200名参加)
 - 機関投資家向けセミナー・説明会：11回開催
 - 機関投資家との個別面談：424件(内、海外投資家との個別面談290件)
- 加えて、株主さま向けに定期的にアンケートを実施し、株主さま向け冊子の充実やイベント開催の参考としています。

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。

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

「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。

リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセスとリスクアペタイト・ステートメントの制定

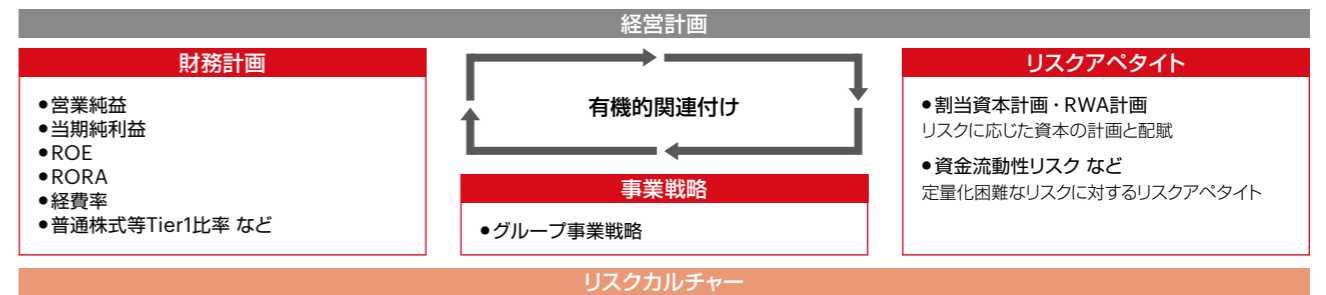
MUFGでは、事業戦略・財務計画の策定・実施の際に、必要なリスクアペタイトを適正に設定するとともに、リスク量のモニタリング・分析を行っています。

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。

リスクアペタイト・フレームワークの概要



統合的リスク管理

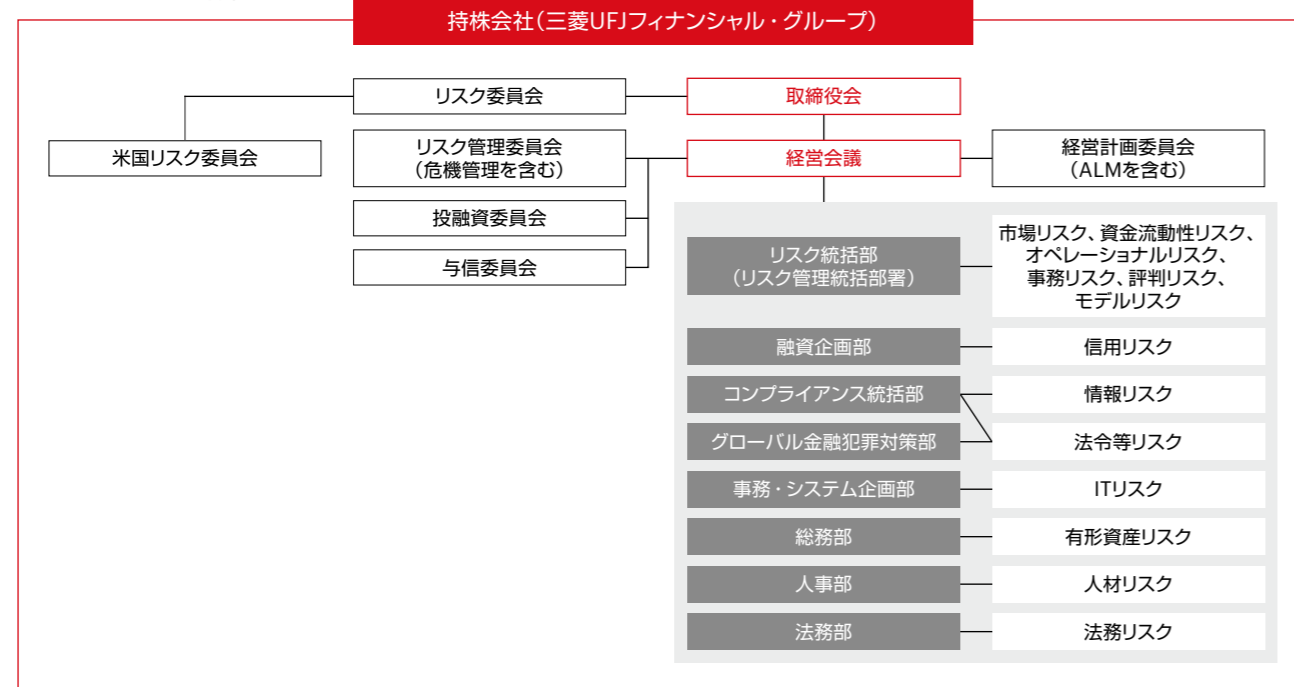
MUFGでは、業務遂行から生じるさまざまなリスクを可能な限り統一的な尺度で総合的に把握・認識し、経営の安全性を確保しつつ、株主価値の極大化を追求するために、統合的リスク管理・運営を行っています。統合的リスク管理とは、リスクに見合った収益の安定的計上、資源の適正配分などを実現するための能動的なリスク管理を推進することです。

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、その対応策とともに認識し、有事に備えています(主要なトップリスクは下記参照)。

リスク管理の全体像



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症拡大、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。
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・ローンダ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・ローンダ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と信ポートフォリオ管理・運営への影響。

*1 2020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。

リスク管理

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、トップリスク、当グループの事業構造等も勘案し、期間が3年程度のシナリオを策定しています。当該シナリオ発生時の自己資本比率への影響を算出・評価することで、経営計画の妥当性検証にも活用しています。

● 資金流動性ストレステスト

事業戦略および財務計画を踏まえた将来のバランスシートに対して、MUFG固有のストレスおよび市場全体のストレスが発生した場合でも、短期間の資金流出、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。

割当資本制度

割当資本とは、各種リスクから生じ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。

サイバーセキュリティ

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。

ガバナンス態勢

MUFGでは、NIST Cybersecurity Framework^{*1}などの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の取り組みに関する企画・推進を行っています。

高度化・複雑化するサイバー攻撃・犯罪への対処と、ITセキュリティについて経営主導による管理態勢強化のため、2018年には「サイバーセキュリティ経営宣言」を公表するとともに、グループCISO(Chief Information Security Officer)を設置しています。

CISOのリーダーシップのもと、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を効果的かつ効率的に推進するとともに、取締役会や経営会議に対してのレポートなどを通じ、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を実施できる態勢を整備しています。

^{*1} 米国国立標準技術研究所(NIST)の発行する汎用的かつ体系的なサイバーセキュリティを向上させるためのフレームワーク

組織体制

2019年4月には、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 Cyber Security Fusion Center(MUFG-CSFC)を立ち上げました。このMUFG-CSFCを中心として、グループ・グローバルでの運用体制を構築。セキュリティ状況を日夜チェックし、対応を行っています。

インシデント対応態勢

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、MUFGでは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。また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充実させ、サイバー訓練や演習を定期的実施し、有事に備えています。

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、オープンAPIなど、新しい技術を利用した変革(デジタルトランスフォーメーション)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、新技術の特性をよく見極めたうえで、企画や設計といったプロジェクトの上流工程からセキュリティ担当が参加し、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

サイバーセキュリティに関する高度専門人材の育成に

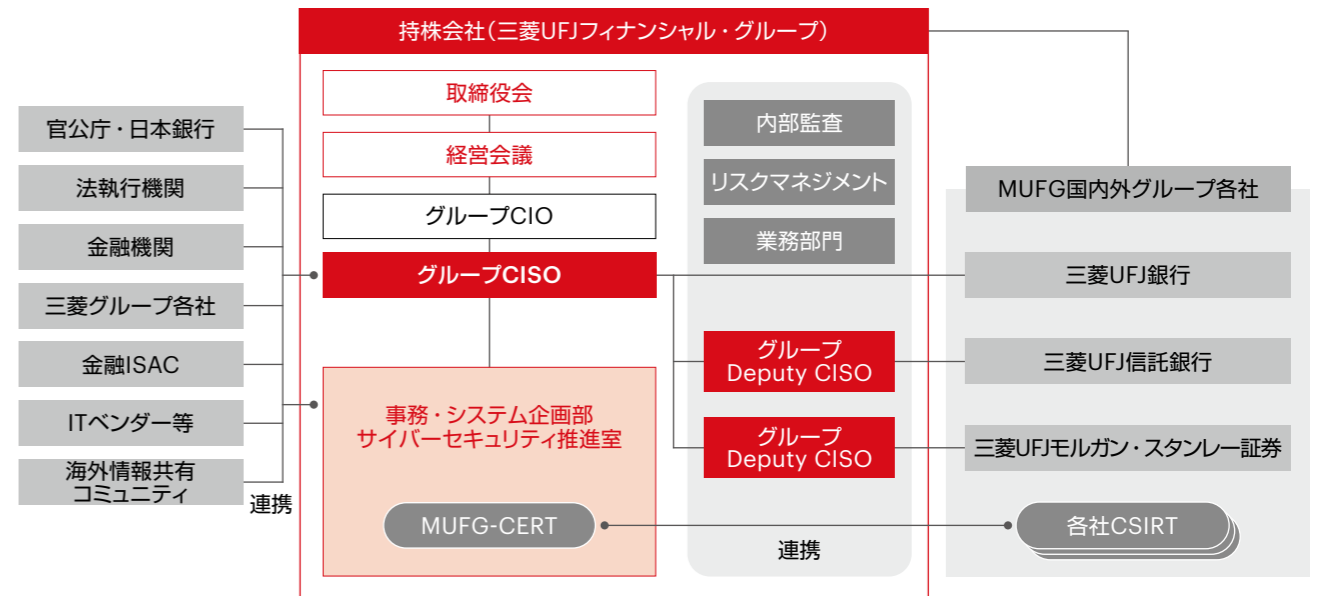
加え、経営層からエンドユーザーに至るまで組織の全従業員がそれぞれの立場に応じて、高度化・複雑化するセキュリティ上の脅威とその対処につき正しく理解する必要があると考えています。

従業員に対してはサイバーセキュリティの重要性に関する教育や不審メール等の訓練などを行うとともに、経営層に対してもサイバーセキュリティ関連の理解を向上するためのセッションを設けています。新型コロナウイルス感染症の影響でリモートワークの利用が拡大した際にも、ニュースレターの発行等を通じて、いち早く従業員へのセキュリティに関する注意喚起を行いました。また、さまざまなチャネルを通じ、お客さま向けの啓発活動にも努めています。



MUFGサイバーセキュリティセミナーの様子

サイバーセキュリティ管理体制



コンプライアンス

基本方針

MUFGは、グループとしての使命、中長期的にめざす姿、共有すべき価値観を明確にし、お客さま・社会の期待に丸となって応えていくことを経営ビジョンに掲げています。また、経営ビジョンのもとにグループ役職員の判断・行動の基準として行動規範を定め、国内外のあらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実にやり、社会からの信頼・信用を守り高めていくことを表明しています。

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

コンプライアンス体制

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

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

コンプライアンス体制について、詳細は「資料編」P.65-69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。2020年度は、コンダクトリスクや営業現場におけるリスクオーナーシップに関する記載を充実させ、また内部通報を促す内容も追記しました(内部通報についてはP.88のコラムをご参照ください)。その結果、グループ意識調査における「行動規範と日常業務の板ばさみ」等のコンプライアンス関連設問のスコアが大幅に改善しました。MUFGではこのような継続的な取り組みを通じ、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・ローンダリング防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止(以下、グローバル金融犯罪対策)に関する各国の監督当局の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、およびグループ各社・拠点の戦略、業務活動、リスク・プロファイルに基づいた態勢構築の基本事項を定めた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。

グループ傘下の銀行では、マネー・ローンダリングやテロ資金供与、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・日本の各地域に順次設置しています。今後、各拠点のプロセスをCenter of Excellenceに順次移行し、グローバルに均質かつ効率的なオペレーションを実現していきます。

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、人材面での取り組みも強化しています。専門人材を採用するとともに、定期的な研修を実施し最新情報の展開を行い、国内外人材の交流を通じ、最先端の知識・スキルのグローバルな連携と蓄積を行っています。

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*1等の国際機関の目線に沿った、グローバル金融犯罪コンプライアンス態勢を整備していきます。

*1 FATF: Financial Action Task Force on money laundering。マネー・ロー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

内部通報制度の外部認証について

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。

また、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、eラーニングや常時携帯できるカードの配布等により周知するとともに、制度への信頼性向上に努めています。

さらに2019年度以降は、内部通報制度認証の自己適合宣言登録制度*1に、持株会社、および傘下の銀行、信託、三菱UFJ証券ホールディングス、三菱UFJニコス、アコムが相次いで登録されました。

この過程では、各社報告者の保護をはじめとする制度のさらなる高度化を進めており、またこれを各従業員に周知することで、制度への信頼性のさらなる向上を図っています。

MUFGは、これからも、グループの持続的成長に向け、内部通報制度の活用を進めていきます。

*1 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



内部監査

内部監査の役割

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

内部監査の基本方針

「MUFG内部監査基本方針」(2019年4月制定)では、MUFGグループの価値を高め、経営ビジョンの実現に資する内部監査を遂行していくことを定めています。IIA*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。

*1 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

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。

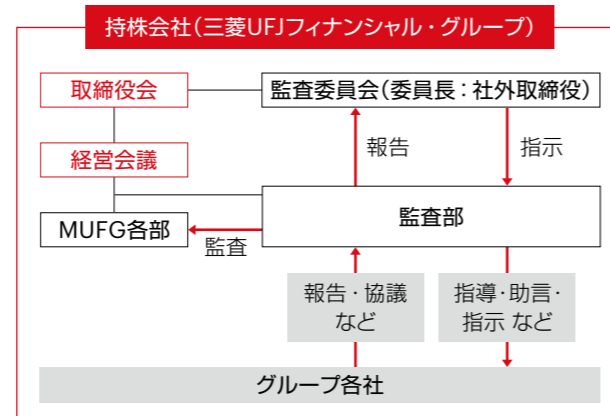
持株会社監査部は、グループ全体の内部監査の企画・立案を主導するほか、子会社などの内部監査状況を管理・モニタリングし、必要な指導、助言を行っています。また、持株会社の監査委員会に対して、内部監査計画の基本方針や監査結果などの重要事項を報告しています。

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)を実施しています。

「MUFG内部監査基本方針」全文は当社ホームページに掲載しています。
URL: <https://www.mufg.jp/profile/governance/audit/>

内部監査体制



内部監査の実効性向上をめざして

グローバルな事業戦略の展開に合わせ、監査活動も国内外で連携・協働して行っています。また、監査業務の新任者向け研修や資格試験対策講座などの人材育成に力を入れるとともに、コンプライアンスなどの関連部とガバナンス人材の育成のための取り組みを進めています。さらに、金融当局・業界他社等と取り組み事例や知見の共有を進めるほか、外部講演や意見交換会への参加によるノウハウの発信も行っています。



2019年8月 アジア内部監査パートナーバンク会議



財務情報・会社情報

- P. 92 10年間の主要財務データ
- P. 94 2019年度決算の概要
- P. 98 連結財務諸表等
- P. 102 会社情報

10年間の主要財務データ

(億円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
為替レート(米ドル/円)	83.15	82.19	94.05	102.92	120.17
連結業績サマリー					
業務粗利益(信託勘定償却前)	35,225	35,020	36,342	37,534	42,290
資金利益	20,200	18,405	18,168	18,786	21,816
信託報酬(除く信用関係費用)	1,004	969	951	1,084	1,114
役務取引等利益	9,794	9,642	10,422	11,603	13,086
特定取引利益	1,037	2,255	2,882	3,620	3,529
その他業務利益	3,189	3,747	3,917	2,440	2,743
うち国債等債券関係損益	2,213	2,703	3,367	1,428	1,151
営業費	20,208	19,945	20,950	22,893	25,841
経費率	57.3%	56.9%	57.6%	60.9%	61.1%
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
与信用関係費用総額()は費用	(3,541)	(1,934)	(1,156)	118	(1,616)
うち銀信単体2行合算	(1,742)	(1,345)	(653)	351	(711)
株式等関係損益	(571)	(886)	(536)	1,445	931
株式等売却損益	137	(94)	336	1,575	979
株式等償却	(709)	(792)	(873)	(129)	(48)
持分法による投資損益	113	3,775	520	1,124	1,596
その他の臨時損益	(3,851)	(1,308)	(777)	(382)	(230)
経常利益	6,464	14,719	13,441	16,948	17,130
特別損益	(68)	(238)	96	(1,517)	(982)
法人税等	1,754	3,764	3,957	4,399	4,677
税金負担率	27.4%	26.0%	29.2%	28.5%	28.9%
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,190)	902	1,053	1,181	1,132
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

連結貸借対照表サマリー

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
資産の部合計	2,062,270	2,188,616	2,344,987	2,581,319	2,861,497
貸出金	799,950	844,926	912,995	1,019,389	1,093,683
有価証券	710,236	782,647	795,268	745,155	735,381
負債の部合計	1,954,126	2,071,858	2,209,790	2,430,190	2,688,622
預金	1,241,443	1,247,892	1,316,970	1,447,602	1,533,574
譲渡性預金	109,610	129,806	148,550	155,481	160,738
純資産の部合計	108,144	116,757	135,196	151,128	172,875
株主資本	91,049	99,095	105,783	113,462	113,286
うち利益剰余金	47,996	56,023	62,679	70,331	78,604
その他の包括利益累計額	(1,560)	834	11,582	17,097	39,892
非支配株主持分	18,582	16,748	17,741	20,481	19,613

財務指標等

普通株式等Tier1比率	—	—	11.60%	11.18%	11.09%
Tier1比率*1	11.33%	12.15%	12.63%	12.37%	12.58%
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%
1株当たり配当金(DPS)(円)	12.0	12.0	13.0	16.0	18.0
配当性向	30.0%	17.6%	22.0%	23.4%	24.6%
1株当たり純資産(BPS)(円)	604.58	678.25	800.95	893.77	1,092.75
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	39.95	68.09	58.99	68.29	73.22
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	6.89%	11.10%	8.77%	9.05%	8.74%
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%
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
株価(年度末)(円)	384	412	558	567	743.7
時価総額*(兆円)	5.4	5.8	7.8	8.0	10.4
PBR*(倍)	0.63	0.60	0.69	0.63	0.68
PER*(倍)	9.6	6.0	9.4	8.3	10.1

*1 2010年度および2011年度はバーゼルⅡの値 *2 年度末の株価に基づく値

(億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
為替レート(米ドル/円)	112.68	112.19	106.24	110.99	108.83
連結業績サマリー					
業務粗利益(信託勘定償却前)	41,432	40,118	38,542	37,257	39,863
資金利益	21,135	20,244	19,068	19,227	18,929
信託報酬(除く信用関係費用)	1,170	1,220	1,225	1,253	1,308
役務取引等利益	13,205	13,284	13,271	13,039	13,412
特定取引利益	3,063	2,900	2,924	2,161	1,614
その他業務利益	2,856	2,467	2,051	1,574	4,597
うち国債等債券関係損益	1,329	568	67	299	4,929
営業費	25,852	25,935	26,214	26,471	28,018
経費率	62.3%	64.6%	68.0%	71.0%	70.2%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	15,579	14,182	12,328	10,785	11,844
与信用関係費用総額()は費用	(2,551)	(1,553)	(461)	(58)	(2,229)
うち銀信単体2行合算	(1,037)	(479)	795	1,298	126
株式等関係損益	883	1,249	1,331	1,126	313
株式等売却損益	1,136	1,274	1,401	1,259	921
株式等償却	(253)	(25)	(70)	(133)	(608)
持分法による投資損益	2,304	2,444	2,428	2,843	2,772
その他の臨時損益	(820)	(2,714)	(1,003)	(1,217)	(342)
経常利益	15,394	13,607	14,624	13,480	12,357
特別損益	(407)	(575)	(530)	(2,027)	(4,063)
法人税等	4,602	3,421	3,134	1,955	2,208
税金負担率	30.7%	26.2%	22.2%	17.0%	26.6%
非支配株主に帰属する当期純利益	871	346	1,062	770	803
親会社株主に帰属する当期純利益	9,514	9,264	9,896	8,726	5,281

連結貸借対照表サマリー

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
資産の部合計	2,983,028	3,032,974	3,069,374	3,111,389	3,365,713
貸出金	1,137,563	1,090,052	1,080,909	1,074,124	1,091,146
有価証券	699,938	594,388	592,661	642,624	655,551
負債の部合計	2,809,161	2,866,390	2,896,423	2,938,772	3,197,156
預金	1,609,650	1,707,302	1,773,123	1,801,712	1,876,235
譲渡性預金	115,915	113,415	98,547	94,134	77,875
純資産の部合計	173,867	166,583	172,950	172,616	168,557
株主資本	118,558	123,188	128,808	133,001	134,718
うち利益剰余金	85,875	92,785	100,646	106,406	108,557
その他の包括利益累計額	36,021	29,613	31,438	28,791	25,189
非支配株主持分	19,205	13,777	12,701	10,821	8,648

財務指標等

普通株式等Tier1比率	11.63%	11.76%	12.58%	12.23%	11.90%
Tier1比率*1	13.24%	13.36%	14.32%	13.90%	13.56%
総自己資本比率	16.01%	15.85%	16.56%	16.03%	15.87%
1株当たり配当金(DPS)(円)	18.0	18.0	19.0	22.0	25.0
配当性向	26.3%	26.4%	25.5%	32.9%	61.0%
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,121.07	1,137.78	1,217.41	1,252.03	1,245.33
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	68.51	68.28	74.55	66.91	40.95
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	7.63%	7.25%	7.53%	6.45%	3.85%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	6.18%	6.02%	6.32%	5.41%	3.28%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	137.88	134.29	131.62	129.22	128.40
株価(年度末)(円)	521.5	699.7	697.0	550.0	403.0
時価総額*(兆円)	7.1	9.3	9.1	7.1	5.1
PBR*(倍)	0.46	0.61	0.57	0.43	0.32
PER*(倍)	7.6	10.2	9.3	8.2	9.8

2019年度決算の概要

連結損益サマリー

連結業務純益

連結業務粗利益は、前年度比で2,605億円増加しました。資金利益は外貨の預貸金収益悪化により減少しましたが、役員取引等利益はバンクダナモンやFSIの新規連結化により増加、市場関連収益も大幅に増加しました。

営業費は、国内経費は抑制的な運営を継続した一方、海外は業容拡大や規制対応費用で増加し、同1,547億円増加しました。

以上の結果、連結業務純益は同1,058億円増加(10%増加)しました。

経常利益

与信関係費用総額は、前年度に計上した貸倒引当金の戻入の反動や新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を考慮した引当金の計上により、同2,171億円増加しました。

株式等関係損益は、政策保有株式の削減による売却益計上の一方、ETF売却損益の減少に加え、株式等償却の増加もあり、同812億円の減少となりました。

持分法による投資損益は、モルガン・スタンレーの貢献利益を主因に2,772億円の利益計上となりましたが、同71億円減少しました。

以上の結果、経常利益は同1,122億円減少しました。

■連結損益

(億円)	2018年	2019年	前年度比
1 業務粗利益	37,257	39,863	2,605
2 営業費	26,471	28,018	1,547
3 連結業務純益	10,785	11,844	1,058
4 与信関係費用総額()は費用	(58)	(2,229)	(2,171)
5 株式等関係損益	1,126	313	(812)
6 持分法による投資損益	2,843	2,772	(71)
7 その他の臨時損益	(1,217)	(342)	874
8 経常利益	13,480	12,357	(1,122)
9 特別損益	(2,027)	(4,063)	(2,036)
10 法人税等合計	(1,955)	(2,208)	(253)
11 親会社株主純利益	8,726	5,281	(3,445)

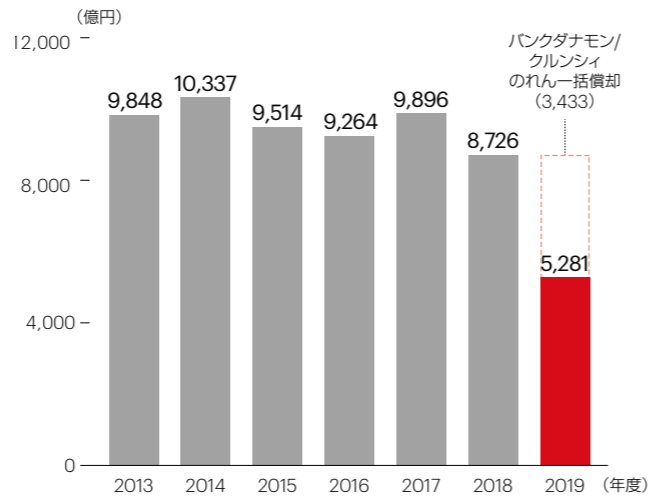
親会社株主純利益

特別損益は、バンクダナモンやクルンシィ(アユタヤ銀行)ののれん一括償却に伴う特別損失を計上し、同2,036億円悪化の4,063億円の損失計上となりました。

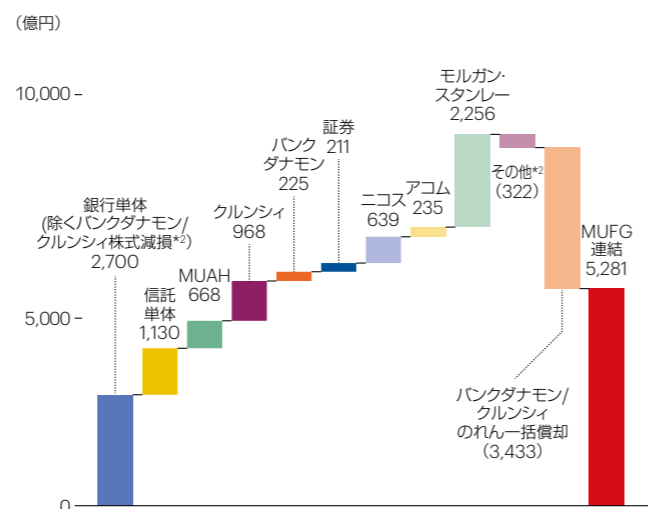
税金費用は、同253億円増加しました。

以上の結果、親会社株主純利益は同3,445億円減益の5,281億円となりました。

■親会社株主純利益の推移



■親会社株主純利益内訳*1



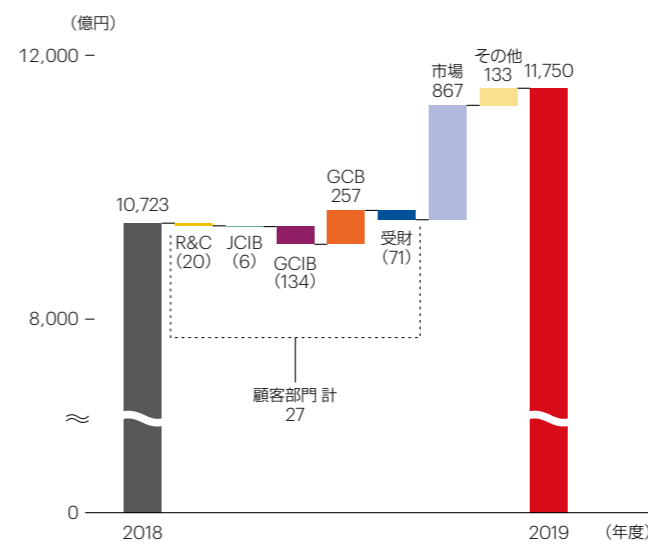
*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後の実績
*2 バンクダナモンとクルンシィ株式減損影響は9,230億円。連結上は戻し

事業本部別の業績

事業本部別の営業純益*1は、GCBはバンクダナモンを連結化したことにより増加した一方、その他の顧客関連の4事業本部は減少しましたが、顧客部門合計では昨年度に引き続き増益(+26億円)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収を主因に大きく増加し、営業純益合計でも増益となりました。営業純益の増益は5年ぶりです。

事業本部別の概況についてはP.40-41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



■新型コロナウイルス感染症拡大によるビジネス影響

	想定される主な影響	税前利益への影響*1
業務純益への影響	<ul style="list-style-type: none"> 各国政策金利引下げ・長期金利低下による外貨資金収益の低下 各国市場での株価下落による、資産運用・資産管理領域での預かり資産減少 経済活動の停滞によるお取引先企業の新規投資や商取引の減少 個人消費の変容、先行き不透明な金融市場での投資意欲減退 当社営業活動への制約 など 	▲3,000億円程度
与信関係費用 株式等関係損益等 への影響	<ul style="list-style-type: none"> お取引先企業の業績悪化に伴う与信関連費用の増加 保有有価証券の売却損益の悪化 持分法投資損益の減少、その他臨時損益の悪化 など 	▲3,000億円程度

*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を算出。2020年度業績目標には勘案済み

2019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、2019年3月末比微増の109.4兆円となりました。預金残高は、国内個人預金が2.3兆円、国内法人預金が3.5兆円、海外店等が1.6兆円それぞれ増加し、全体では187.6兆円となりました。

うち外貨は、為替の影響を除くと海外貸出は同1.6兆円の増加、海外預金も同1.5兆円の増加となり、預貸ギャップは概ね横ばいです。

なお、貸出金のうちリスク管理債権は、主にバンクダナモンの連結化などの買収要因により、前年度比増加していますが、リスク管理債権比率は引き続き1%未満の低位で推移しています。

有価証券

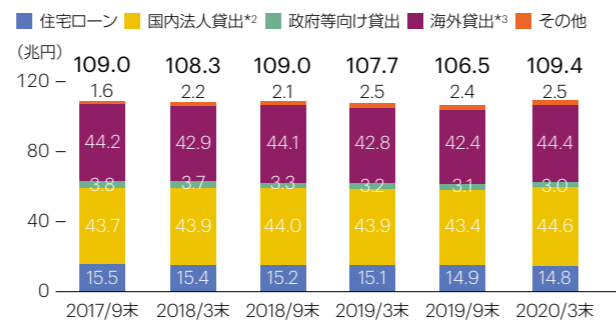
その他有価証券の残高は、外国債券のポジションを2.9兆円積み増したことから、同1.5兆円増加しました。

評価損益は、政策保有株式の売却進捗と株価の低下に伴い国内株式で同6,243億円の減少となりましたが、外国債券は海外金利の低下により、同5,644億円の大幅な改善となりました。評価損益全体では、引き続き3兆円弱の評価益を確保しています。

このうち、市場のトレジャリー業務で運用する有価証券の評価損益^{*1}は大幅に改善しており、2020年3月末現在、国内債券で約1,700億円、外国債券で約7,400億円の評価益を確保しています。

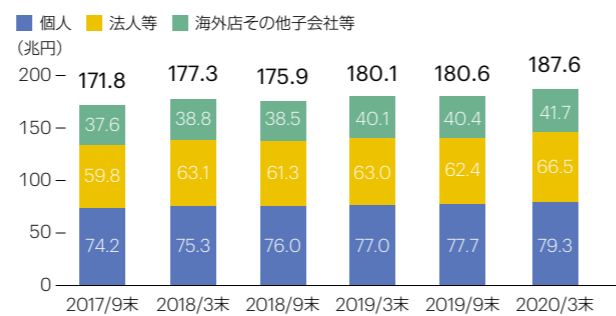
^{*1} 主として、その他有価証券の評価損益から国内株式と外国株式の評価損益を除いたものに相当

貸出金推移(末残)^{*1}



^{*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+MUAH+クルンシイ+バンクダナモン+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ)

預金推移(末残)



その他有価証券(時価あり)の内訳

	残高		評価損益	
	2020年3月末	2019年3月末比	2020年3月末	2019年3月末比
合計	621,511	15,725	28,886	(4,470)
国内株式	41,413	(8,120)	21,399	(6,243)
国内債券	274,731	2,119	1,713	(1,861)
うち国債	206,430	(8,992)	1,239	(1,550)
その他	305,367	21,726	5,772	3,634
うち外国株式	795	(353)	126	(399)
うち外国債券	245,024	29,695	7,381	5,644
その他	59,547	(7,615)	(1,735)	(1,611)

自己資本

自己資本額

普通株式等Tier1資本は、利益蓄積はあったものの、配当や自己株式取得などの株主還元や、その他包括利益累計額の減少などにより、2019年3月末比6,140億円の減少となりました。

また、Tier2資本が同1,627億円増加し、総自己資本は同4,902億円減少の18兆2,795億円となりました。

リスクアセット

信用リスクアセットの削減やフロア調整の減少により、リスクアセットは同1兆9,555億円減少しました。

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、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11.7%となっており、中計目標の「11%程度」を確保しています。

また、レバレッジ比率は4.42%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。

TLAC比率

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

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

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

2019年度はTLAC適格シニア債約1.1兆円、永久劣後債と期限付劣後債で約0.5兆円、合計で約1.6兆円の外部TLAC資本を調達いたしました。

その結果、右の図のとおり、2020年3月末の外部TLAC比率は、18.62%と規制上の所要水準の16%を上回っています。

自己資本比率

	2019年3月末	2020年3月末	2019年3月末比
普通株式等Tier1比率	12.23%	11.90%	(0.32%)
Tier1比率	13.90%	13.56%	(0.33%)
総自己資本比率	16.03%	15.87%	(0.15%)
レバレッジ比率	4.94%	4.42%	(0.52%)

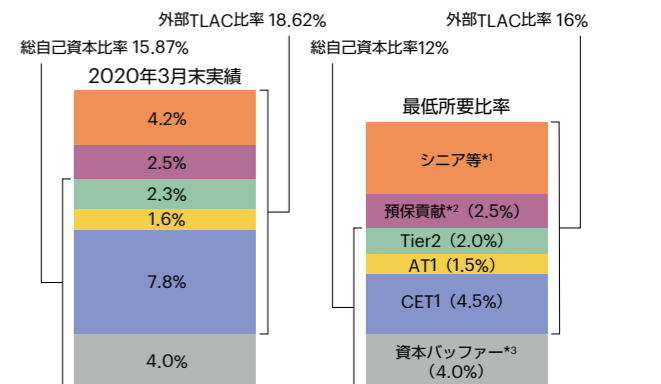
	2019年3月末	2020年3月末	2019年3月末比
普通株式等Tier1資本	143,224	137,083	(6,140)
うち利益剰余金	106,406	108,557	2,151
うちその他の包括利益累計額	28,791	25,189	(3,601)
うち調整項目の額	(18,973)	(23,297)	(4,324)
その他Tier1資本	19,538	19,149	(389)
うち優先出資証券・劣後債務	18,001	17,641	(360)
Tier1資本	162,763	156,233	(6,529)
Tier2資本	24,934	26,562	1,627
うち劣後債務	21,956	23,036	1,080
総自己資本(Tier1資本+Tier2資本)	187,697	182,795	(4,902)

	2019年3月末	2020年3月末	2019年3月末比
リスクアセット	1,170,911	1,151,356	(19,555)
信用リスク	908,430	887,917	(20,513)
マーケットリスク	29,205	31,507	2,301
オペレーショナルリスク	81,072	82,692	1,620
フロア調整 ^{*1}	152,202	149,238	(2,963)

	2019年3月末	2020年3月末	2019年3月末比
総エクスポージャー	3,290,486	3,531,175	240,688

^{*1} バーゼルIIとバーゼルIIIの乖離による調整額

外部TLAC比率(リスクアセットベース)



^{*1} 当該項目はシニア調達の他に、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%および総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファ0.01%が求められている

連結財務諸表等

連結貸借対照表

(百万円)

	2019年度末	2018年度末
資産の部		
現金預け金	78,335,634	74,206,895
コールローン及び買入手形	727,598	451,668
買現先勘定	24,104,564	10,868,179
債券貸借取引支払保証金	3,464,533	2,739,363
買入金銭債権	6,583,403	7,254,708
特定取引資産	20,250,172	16,126,188
金銭の信託	1,046,323	912,961
有価証券	65,555,127	64,262,463
貸出金	109,114,612	107,412,468
外国為替	1,741,290	2,134,807
その他資産	13,900,403	12,838,412
有形固定資産	1,319,789	1,335,972
建物	341,984	361,580
土地	680,425	674,285
リース資産	19,811	15,078
建設仮勘定	34,733	33,618
その他の有形固定資産	242,834	251,409
無形固定資産	1,498,407	1,136,530
ソフトウェア	552,291	513,231
のれん	283,672	237,310
リース資産	22	198
その他の無形固定資産	662,421	385,790
退職給付に係る資産	712,206	824,007
繰延税金資産	127,516	104,451
支払承諾見返	8,830,436	9,241,062
貸倒引当金	(740,641)	(711,236)
資産の部合計	336,571,379	311,138,903

(百万円)

	2019年度末	2018年度末
負債の部		
預金	187,623,551	180,171,279
譲渡性預金	7,787,524	9,413,420
コールマネー及び売渡手形	3,671,100	2,465,093
売現先勘定	31,692,711	25,112,121
債券貸借取引受入担保金	1,058,042	903,219
コマーシャル・ペーパー	2,162,329	2,316,338
特定取引負債	14,067,826	11,624,122
借入金	24,651,574	16,268,170
外国為替	2,223,010	2,271,145
短期社債	962,295	793,999
社債	13,464,472	12,179,680
信託勘定借	9,798,688	10,282,227
その他負債	10,407,459	9,452,717
賞与引当金	110,964	79,236
役員賞与引当金	1,446	689
株式給付引当金	11,298	10,814
退職給付に係る負債	86,547	59,540
役員退職慰労引当金	1,058	1,058
ポイント引当金	31,247	17,606
偶発損失引当金	206,029	265,707
特別法上の引当金	4,269	4,263
繰延税金負債	754,111	829,418
再評価に係る繰延税金負債	107,641	114,292
支払承諾	8,830,436	9,241,062
負債の部合計	319,715,640	293,877,225
純資産の部		
資本金	2,141,513	2,141,513
資本剰余金	980,102	1,034,641
利益剰余金	10,855,798	10,640,655
自己株式	(505,518)	(516,649)
株主資本合計	13,471,894	13,300,160
その他有価証券評価差額金	2,066,363	2,249,231
繰延ヘッジ損益	189,342	122,516
土地再評価差額金	158,633	167,681
為替換算調整勘定	300,838	339,713
退職給付に係る調整累計額	(159,766)	(4,729)
在外関係会社における債務評価調整額	(36,470)	4,702
その他の包括利益累計額合計	2,518,940	2,879,115
新株予約権	59	217
非支配株主持分	864,844	1,082,184
純資産の部合計	16,855,738	17,261,677
負債及び純資産の部合計	336,571,379	311,138,903

連結損益状況

(百万円)

	2019年度	2018年度
連結業務粗利益	3,986,304	3,725,720
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	3,986,304	3,725,720
資金利益	1,892,967	1,922,776
信託報酬	130,829	125,385
うち与信関係費用(信託勘定)	0	—
役員取引等利益	1,341,266	1,303,954
特定取引利益	161,457	216,165
その他業務利益	459,783	157,438
うち国債等債券関係損益	492,989	29,977
営業費	2,801,858	2,647,137
うちのれん償却額	29,551	17,431
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定・のれん償却前)	1,213,997	1,096,013
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	1,184,445	1,078,582
一般貸倒引当金繰入額()は繰入	(111,408)	—
連結業務純益*1	1,073,037	1,078,582
臨時損益()は費用	162,733	269,461
与信関係費用	(214,966)	(143,006)
貸出金償却	(179,213)	(154,941)
個別貸倒引当金繰入額	(18,237)	—
その他の与信関係費用	(17,514)	11,935
貸倒引当金戻入益	—	15,053
偶発損失引当金戻入益(与信関連)	8,148	55,064
償却債権取立益	95,275	67,063
株式等関係損益	31,339	112,602
株式等売却益	166,710	203,481
株式等売却損	(74,552)	(77,486)
株式等償却	(60,817)	(13,392)
持分法による投資損益	277,221	284,389
その他の臨時損益	(34,286)	(121,704)
経常利益	1,235,770	1,348,043
特別損益	(406,326)	(202,715)
うち減損損失	(65,786)	(184,692)
うち持分変動損益	(21,311)	(15,223)
うちのれん償却額	(343,368)	—
うち子会社株式売却益	31,462	—
税金等調整前当期純利益	829,443	1,145,327
法人税、住民税及び事業税	189,231	189,195
法人税等調整額	31,668	6,373
法人税等合計	220,899	195,568
当期純利益	608,543	949,758
非支配株主に帰属する当期純利益	80,392	77,069
親会社株主に帰属する当期純利益	528,151	872,689

*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)

	2019年度	2018年度
与信関係費用総額()は費用*2	(222,950)	(5,826)

*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)

	2019年度	2018年度
当期純利益	608,543	949,758
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(221,966)	(125,622)
繰延ヘッジ損益	71,314	63,366
土地再評価差額金	36	—
為替換算調整勘定	(2,681)	(82,475)
退職給付に係る調整額	(154,532)	(73,141)
持分法適用会社に対する持分相当額	(29,257)	(44,893)
その他の包括利益合計	(337,087)	(262,766)
包括利益	271,456	686,992
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	177,138	615,166
非支配株主に係る包括利益	94,317	71,825

連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

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							
剰余金の配当			(304,543)		(304,543)		
親会社株主に帰属する当期純利益			528,151		528,151		
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

2018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								
剰余金の配当								(304,543)
親会社株主に帰属する当期純利益					528,151			528,151
自己株式の取得					(50,022)			(50,022)
自己株式の処分					1,774			1,774
自己株式の消却					-			-
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)	(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

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

2018年度	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	在外関係会社 における債務評価 調整額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	170,239	499,557	62,182	(35,743)	3,143,832	274	1,270,123	17,295,037
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額					(844)			(3,568)
在外関係会社の会計基準の改正等を反映した当期首残高	170,239	499,557	62,182	(35,743)	3,142,987	274	1,270,123	17,291,469
当期変動額								
剰余金の配当								(276,249)
親会社株主に帰属する当期純利益					872,689			872,689
自己株式の取得					(160,985)			(160,985)
自己株式の処分					3,774			3,774
自己株式の消却					-			-
土地再評価差額金の取崩					2,557			2,557
持分法の適用範囲の変動					(20,269)			(20,269)
連結子会社持分の増減					557			557
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,557)	(159,844)	(66,912)	40,446	(263,871)	(56)	(187,939)	(451,867)
当期変動額合計	(2,557)	(159,844)	(66,912)	40,446	(263,871)	(56)	(187,939)	(29,791)
当期末残高	167,681	339,713	(4,729)	4,702	2,879,115	217	1,082,184	17,261,677

連結キャッシュ・フロー計算書

	2019年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	829,443	1,145,327
税金等調整前当期純利益	330,371	322,770
減価償却費	65,786	184,692
のれん償却額	372,920	17,431
持分法による投資損益()は益	(277,221)	(284,389)
貸倒引当金の増減額()は減少	20,148	(83,641)
賞与引当金の増減額()は減少	8,086	(5,206)
役員賞与引当金の増減額()は減少	5	68
株式給付引当金の増減額()は減少	484	(792)
退職給付に係る資産の増減額()は増加	49,212	(89,588)
退職給付に係る負債の増減額()は減少	4,109	1,132
役員退職慰労引当金の増減額()は減少	(0)	(30)
ポイント引当金の増減額()は減少	12,519	(124)
偶発損失引当金の増減額()は減少	(59,390)	(51,235)
資金運用収益	(3,841,301)	(3,732,203)
資金調達費用	1,948,484	1,809,580
有価証券関係損益()は益	(544,698)	(131,439)
金銭の信託の運用損益()は運用益	(8,476)	837
為替差損益()は益	847,932	(259,172)
固定資産処分損益()は益	(1,669)	(6,639)
特定取引資産の純増減()は増加	(4,120,479)	(1,207,299)
特定取引負債の純増減()は減少	2,384,310	928,496
約定済未決済特定取引調整額	(240,582)	342,532
貸出金の純増減()は増加	(227,530)	116,865
預金の純増減()は減少	6,503,304	3,352,158
譲渡性預金の純増減()は減少	(1,623,847)	(438,845)
借入金(劣後特約付借入金を除く)の 純増減()は減少	8,353,562	63,519
コールローン等の純増減()は増加	(12,772,206)	(6,928,266)
債券貸借取引支払保証金の 純増減()は増加	(719,976)	6,443,287
コールマネー等の純増減()は減少	7,697,173	7,350,286
コマーシャル・ペーパーの 純増減()は減少	(158,147)	149,537
債券貸借取引受入担保金の 純増減()は減少	151,607	(7,231,076)
外国為替(資産)の純増減()は増加	477,953	803,375
外国為替(負債)の純増減()は減少	(48,568)	235,037
短期社債(負債)の純増減()は減少	168,295	(53,300)
普通社債発行及び償還による 増減()は減少	704,633	1,288,395
信託勘定借の純増減()は減少	(483,538)	(100,251)
資金運用による収入	3,970,441	3,741,110
資金調達による支出	(1,965,180)	(1,762,774)
その他	395,291	(7,248)
小計	8,203,259	5,922,916
法人税等の支払額	(228,784)	(346,496)
法人税等の還付額	86,365	32,884
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,060,840	5,609,305

	2019年度	2018年度
投資活動によるキャッシュ・フロー	(90,417,706)	(65,103,588)
有価証券の取得による支出	64,642,308	33,033,639
有価証券の売却による収入	23,887,868	26,809,238
有価証券の償還による収入	(810,487)	(570,030)
金銭の信託の増加による支出	701,517	600,105
金銭の信託の減少による収入	(127,176)	(142,393)
有形固定資産の取得による支出	(318,853)	(286,200)
有形固定資産の売却による収入	70,574	33,447
無形固定資産の売却による収入	1,922	622
事業譲受による支出	(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	(494,920)	(1,106)
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	(2,631)	(1,282)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,368,444)	(5,627,546)
財務活動によるキャッシュ・フロー	31,720	55,000
劣後特約付借入れによる収入	(67,945)	(173,119)
劣後特約付借入金の返済による支出	586,670	376,800
劣後特約付社債及び新株予約権付 社債の発行による収入	(90,241)	(47,020)
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	3,823	7,493
非支配株主からの払込みによる収入	(330,000)	(222,000)
優先株式等の償還による支出	(304,535)	(276,279)
配当金の支払額	(42,331)	(49,431)
自己株式の取得による支出	(50,022)	(159,903)
自己株式の売却による収入	2,291	4,141
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	(6,494)	(38)
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の売却による収入	15,401	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	(251,664)	(484,359)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(311,992)	(4,192)
現金及び現金同等物の増減額()は減少	4,128,739	(506,793)
現金及び現金同等物の期首残高	74,206,895	74,713,689
現金及び現金同等物の期末残高	78,335,634	74,206,895

会社情報

主な関係会社

(2020年3月31日現在)

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

三菱UFJフィナンシャル・グループ

銀行

- 三菱UFJ銀行
- Bank of Ayudhya Public Company Limited
- PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.
- Security Bank Corporation
- Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade

銀行持株会社

- MUFG Americas Holdings Corporation

信託銀行

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

証券

- 三菱UFJ証券ホールディングス(証券持株会社)
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
- 三菱UFJモルガン・スタンレー PB証券
(2020年8月1日 三菱UFJモルガン・スタンレー証券と合併予定)
- auカブコム証券
- MUFG Securities (Canada), Ltd.
- MUFG Securities EMEA plc
- Mitsubishi UFJ Trust International Limited
- MUFG Securities Asia (Singapore) Limited
- MUFG Securities Asia Limited
- モルガン・スタンレーMUFG証券

カード・コンシューマーファイナンス・割賦販売斡旋

- 三菱UFJニコス
- アコム
- ジャックス
- ジャルカード

リース

- 三菱UFJリース
- 日立キャピタル

資産運用

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

持株会社

- MUFG Investor Services Holdings Limited(ファンド管理)
- First Sentier Investors Holdings Pty Ltd(資産運用)
- AMP Capital Holdings Limited(資産運用)

ネット銀行・地方銀行

- auじぶん銀行
- 中京銀行

その他

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

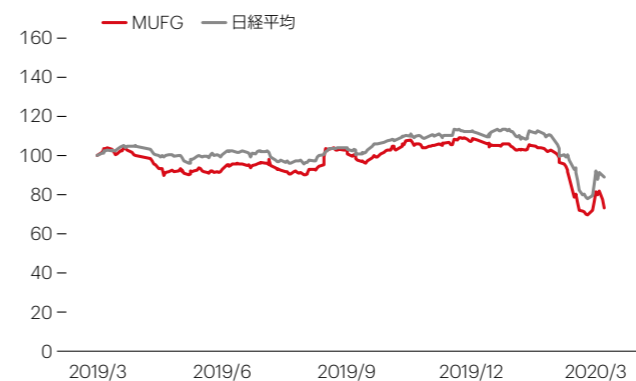
会社概要

(2020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	754,778名

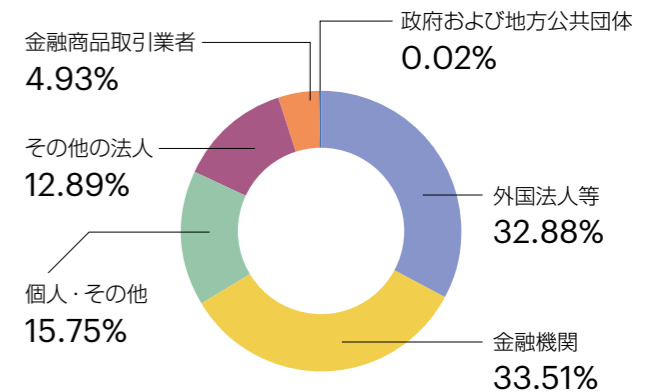


■ 株価推移*1 東京証券取引所



*1 MUFGと日経平均の値は、2019年3月末日の終値を100としています。

■ 所有者別株式分布状況*1



*1 構成比率は、小数点第3位以下を切り捨て、自己株式・単元未満株式を除く

■ Webサイト

当社の詳細は Webサイトでご覧になれます。



MUFG について

URL: <https://www.muftg.jp/>(日本語)

URL: <https://www.muftg.jp/english/>(英語)

表紙の写真は、国内外のMUFGグループ社員です。



アンケート | 「MUFG Report 2020 統合報告書」に関するご意見をお寄せください。
URL: <https://www.muftg.jp/ir/report/disclosure/>

本誌はFSC®認証紙、および植物油インキを使用しています。



株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

〒100-8330 東京都千代田区丸の内2-7-1

電話03-3240-8111(代表)

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

2020年7月 発行