



# MUFG Report 2017

ディスクロージャー誌 2017 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 2017 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)\* が提示するフレームワークを参考にし、当社のビジネスモデルを冒頭の「Who We Are」で提示するとともに、持続的な価値創造の仕組みを「価値を創造する力」「価値創造における重要課題—ESG課題への取り組み」「企業価値を支える力」において統合的に説明しています。なお、詳細な財務データ等につきましては、「MUFG Report 2017 資料編」をご覧ください。またCSR(企業の社会的責任)の詳細情報はホームページに掲載しています。

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

## Who We Are

P.1

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

## 経営陣からのメッセージ

P.10

P. 10	CEOメッセージ
P. 22	MUFG再創造イニシアティブ
P. 24	デジタルストラテジー
P. 26	CFOメッセージ

## 価値を創造する力

P.32

P. 33	事業の概況
P. 34	リテール
P. 36	法人
P. 38	国際
P. 40	受託財産
P. 42	市場

## 価値創造における重要課題

—ESG課題への取り組み

P.44

P. 45	持続的成長に向けたESG課題への取り組み
P. 46	環境への取り組み
P. 48	未来の産業や生活のために
P. 52	社会への貢献
P. 54	インベストメント・チェーンの高度化に向けて、グループ一体で対応
P. 56	金融機能を通じてお客さまの成長に貢献
P. 58	コーポレート・ガバナンスのさらなる強化
P. 60	企業価値の持続的向上に向けて
P. 66	社外取締役と投資家との対話
P. 68	取締役
P. 70	執行役・執行役員
P. 71	グローバル・アドバイザリーボード
P. 72	アニュアルミーティングの概要

## 企業価値を支える力

P.74

P. 76	お客さまと持続的関係を築く取り組み
P. 78	人材戦略
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. 89	内部監査
P. 90	国際金融規制への対応

## 財務情報・会社情報

P.92

P. 92	5年間の主要財務データ
P. 93	2016年度の振り返りと分析
P. 98	連結財務諸表等
P. 102	会社情報

### 見直しに関する注意事項

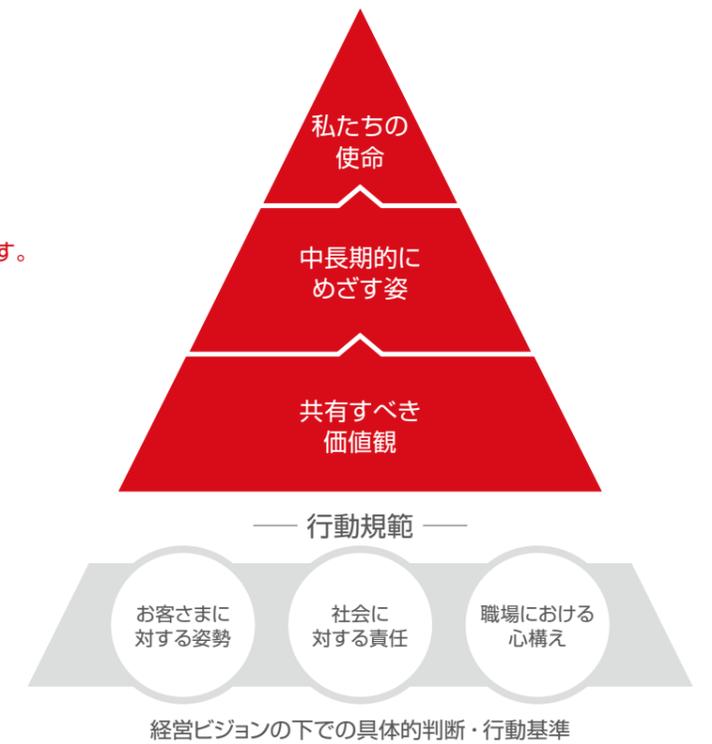
本レポートには、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下、「当社」)およびそのグループ会社(当社と合わせて、以下、「当グループ」)に関連する予想、見直し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づき、本レポートの作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。なお、本レポートにおける将来情報に関する記述は上記のとおり本レポートの発行時点のものであ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



## 私たちの使命

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

## 中長期的にめざす姿

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

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

## 共有すべき価値観

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

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

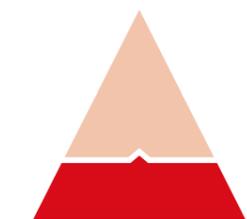
経営ビジョンの詳細は、<http://www.muftg.jp/profile/philosophy/>をご参照ください。



Our mission



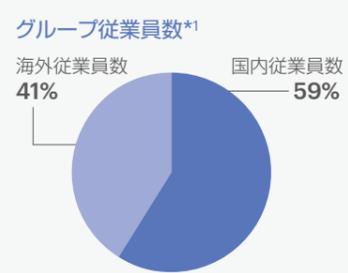
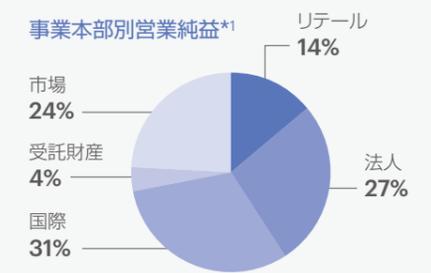
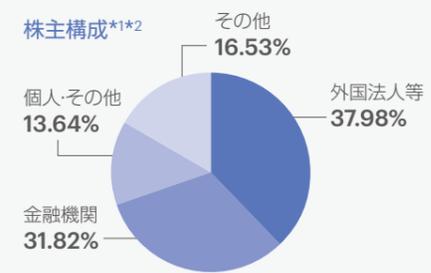
Our vision



Our values

# MUFGの価値創造プロセス

社会的課題にお応えしながら、企業価値向上を図る



\*1 2017年3月末時点  
\*2 自己株式・単元未満株式を除く  
\*3 国際=顧客部門営業純益

# MUFGの歴史

MUFG発祥の最も古いものは、約360年前。数々の統合を経て、その長い年月とともに培われてきた想いは、世界恐慌、高度経済成長期、バブル景気、リーマンショックなど幾多の困難な時代を経験しましたが、変わることなく受け継がれてきました。一いかなる時代にあってもお客さまと真摯に向き合い、共に持続的に成長していく存在でありたい。そして、日本と世界の健全な発展を支える、社会の礎であり続けたい — MUFGで働く社員一人ひとりが普遍的に持ち続けていく想いであり、私たちの使命です。

大阪で鴻池両替店創業  
(1656年)  
[三和銀行の発祥の一つ]



写真提供：鴻池合資会社資料室

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



写真提供：三菱史料館

横浜正金銀行設立  
(1880年)  
[東京銀行の発祥の一つ]



写真提供：神奈川県立歴史博物館

三菱銀行設立 (1919年)  
[三菱東京UFJ銀行の前身の一つ]

三和銀行設立 (1933年)  
[三菱東京UFJ銀行の前身の一つ]

三和銀行設立 (1933年)  
[三菱東京UFJ銀行の前身の一つ]

1929年  
世界恐慌

東海銀行設立 (1941年)  
[三菱東京UFJ銀行の前身の一つ]

三菱信託設立 (1927年)  
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

川崎信託設立 (1927年)  
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

東京銀行設立 (1946年)  
[三菱東京UFJ銀行の前身の一つ]

東洋信託銀行設立 (1959年)  
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

1964年  
東京オリンピック

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

## ● MUFG誕生

2004年8月に経営統合に関する基本合意を締結。2005年10月、三菱東京フィナンシャル・グループと、UFJホールディングスが合併し、MUFGが誕生。

## ● 三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生

## ● 三菱東京UFJ銀行誕生 公的資金を完済。

## ● 三菱UFJニコス、三菱UFJリース誕生

2008年  
リーマンショック発生

2007年  
米国でサブプライムローン問題発生

2006年  
日銀がゼロ金利を解除

2005年  
ハイオフ全面解禁

1991年  
バブル崩壊

## ● モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携

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



- ユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化
- アコムを連結子会社化

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

- MUFGコーポレートガバナンス方針制定
- 指名委員会等設置会社へ移行

より透明で実効性の高いガバナンス態勢構築に向け、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行。

## ● 経営ビジョンを刷新

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

2009年  
米国でオバマ政権発足

2010年  
欧州で債務危機

2011年  
東日本大震災発生

2012年  
第二次安倍内閣発足  
「アベノミクス」スタート

2013年  
日銀が「量的・質的金融緩和」を導入

2014年  
NISAスタート

2015年  
欧州量的緩和  
政策導入

2016年  
日銀がマイナス金利政策導入  
英国がEU離脱を決定

2017年  
米国でトランプ政権発足

2018年

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 —

## 2018年4月(予定)

- 商業銀行、信託銀行の法人貸出等の業務を一体化
- 三菱東京UFJ銀行は三菱UFJ銀行(英文名:MUFG Bank)に社名変更

## ● 米国ユニオンバンクの事業と三菱東京UFJ銀行米州事業を統合



## ● MUFG再創造 イニシアティブを公表

ビジネスモデルの変革により、持続的な成長と、よりよい社会の実現への貢献をめざします。

## ● フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携

三菱東京UFJ銀行は、フィリピン地場主要銀行であるセキュリティバンクと資本・業務提携することで合意し、約20%の株式を取得。



## ● ベトナムの国有銀行 ヴィエティンバンクと資本・業務提携



## ● タイの大手商業銀行 クルンシ(アユタヤ銀行)を子会社化

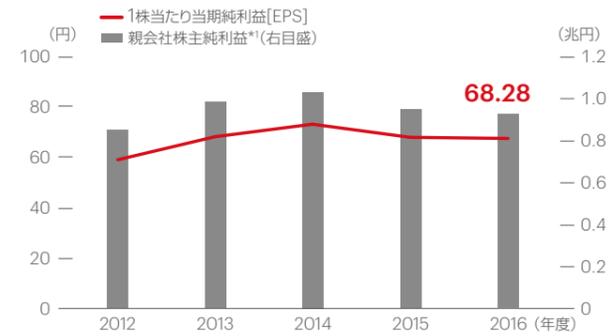
成長戦略の要であるASEAN地域での本格的な総合金融サービスを開始。



# 財務ハイライト

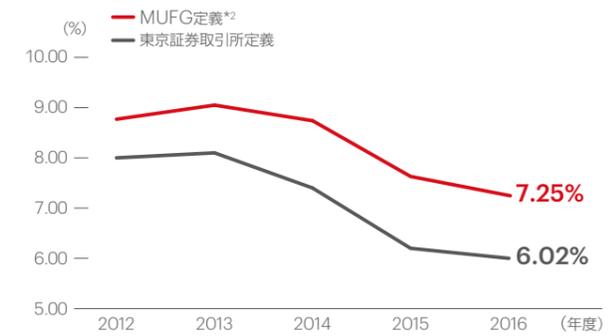
## 主要財務項目

### EPS(成長性) **68.28円**



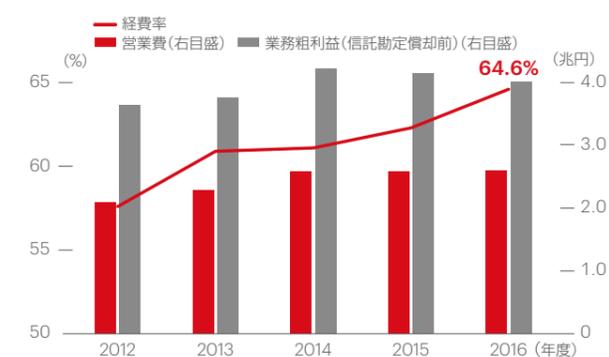
EPSは、自己株式の取得を実施も、親会社株主純利益の減少を受け低下

### ROE(収益性) **7.25%**



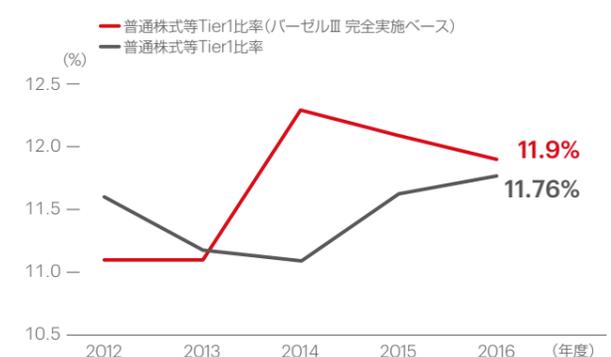
ROEは、グローバルな低金利環境の長期化による減益を主因に低下

### 経費率(収益性) **64.6%**



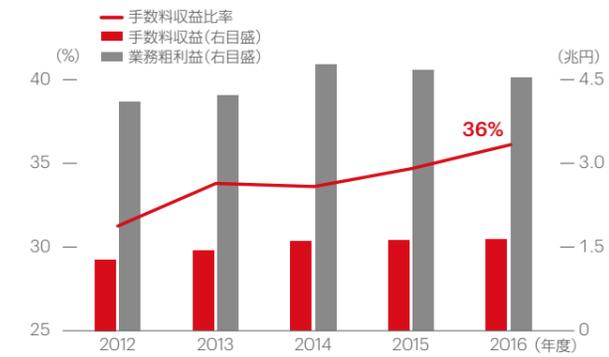
経費率は、コスト抑制努力により営業費は横ばいも、国内資金利益および債券関係損益の減少による業務粗利益の減少を受け上昇

### 普通株式等Tier1比率(健全性) **11.9%**



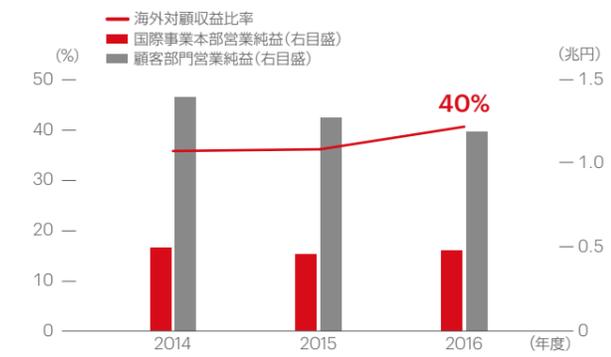
普通株式等Tier1比率は、引き続き規制で求められる水準を十分に維持

### 手数料収益比率 **36%**



手数料収益比率は、国内投資銀行収益や海外手数料収益の増加により手数料収益が伸長する一方、業務粗利益の減少もあり上昇

### 海外対顧収益比率 **40%**



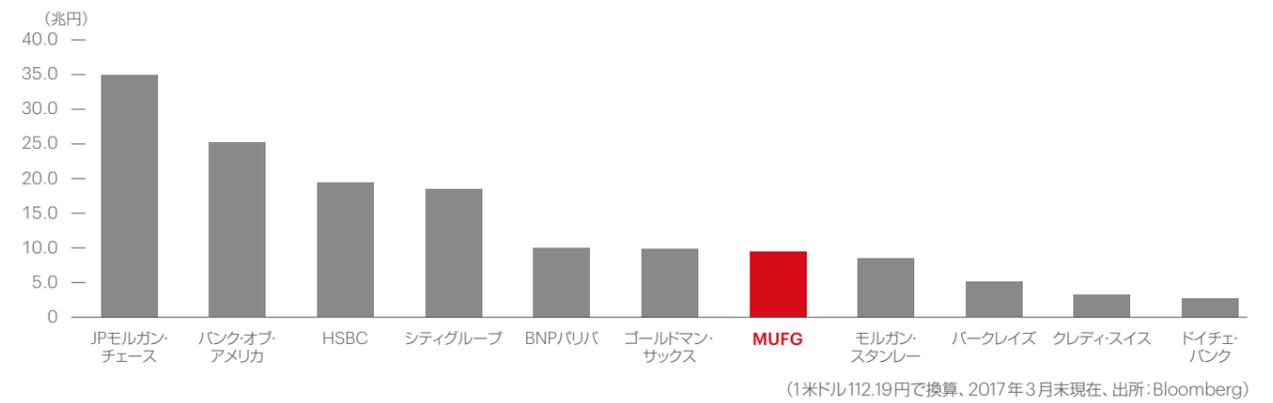
海外対顧収益比率は、国内の収益が縮小する中、海外では預貸金収益や手数料収益を着実に拡大した結果、40%を超過

\*1 親会社株主に帰属する当期純利益 (以降、同じ)

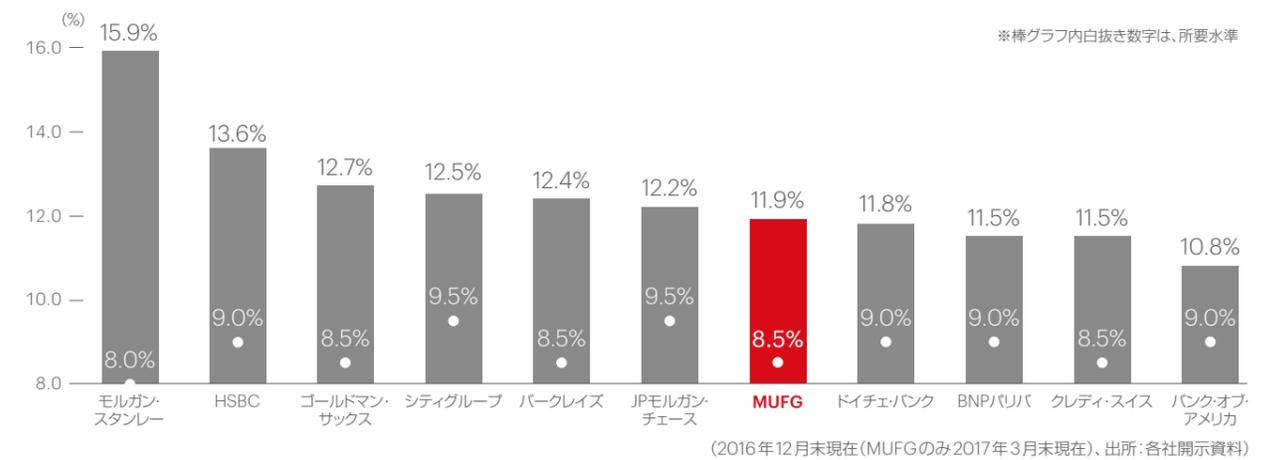
\*2  $\frac{\text{親会社株主純利益}}{[(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})] \times 100}$

## グローバル競合比較

### ■時価総額



### ■普通株式等Tier1比率(バーゼルIII完全実施ベース)



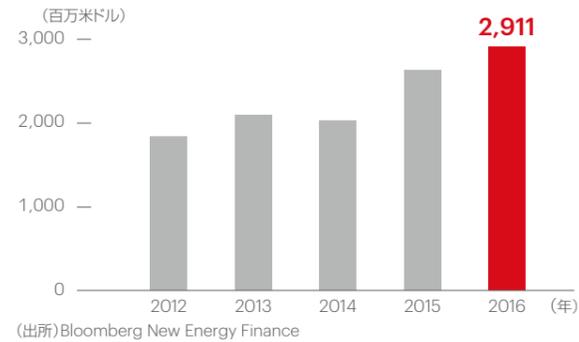
### ■外部格付



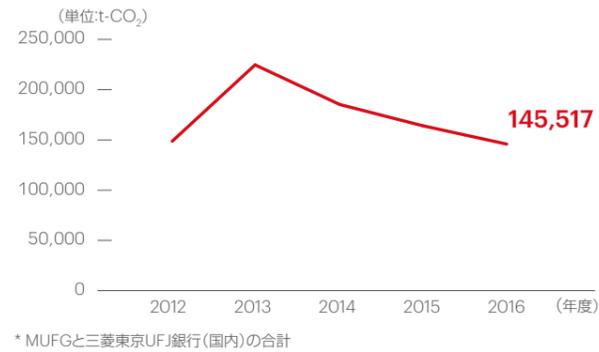
# ESGハイライト

## 環境

再生可能エネルギー部門  
プロジェクトファイナンスのアレンジ実績 **2,911**百万米ドル  
(ランキング1位)

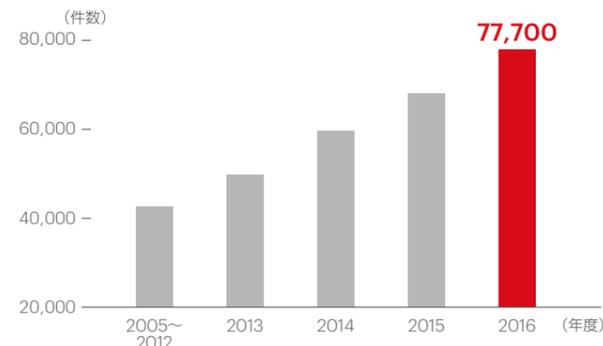


CO<sub>2</sub>排出量の推移\* **145,517**t

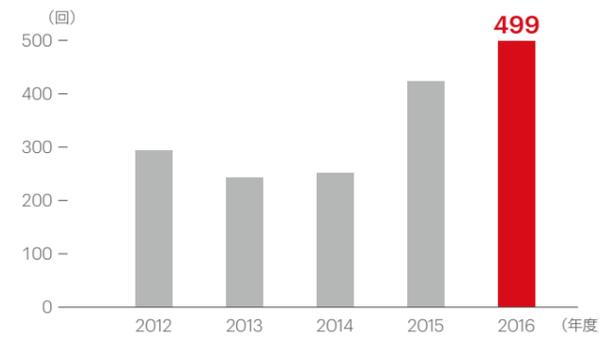


## 社会

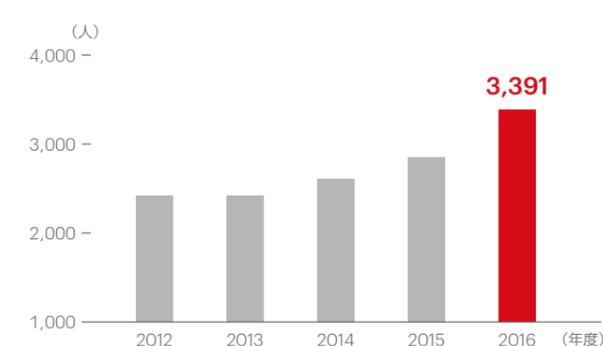
ビジネスマッチング件数\* **累積約 77,700**件



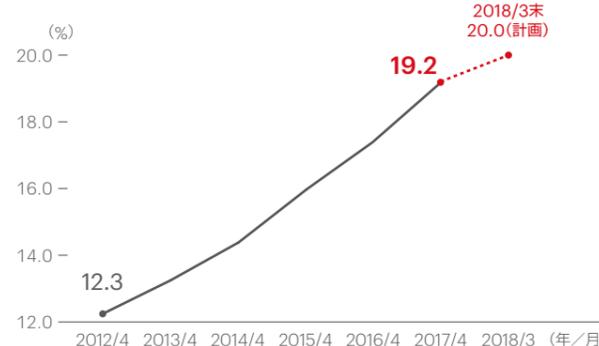
金融経済教育実施回数\* **499**回



育児休業取得者数\* **3,391**人

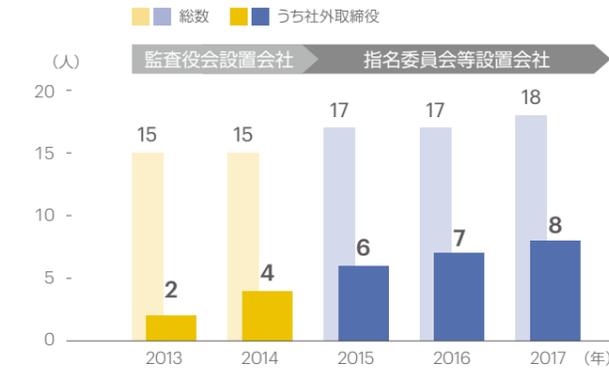


女性役付者比率\* **19.2%**

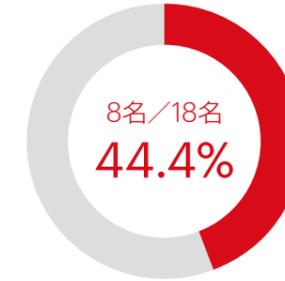


## ガバナンス

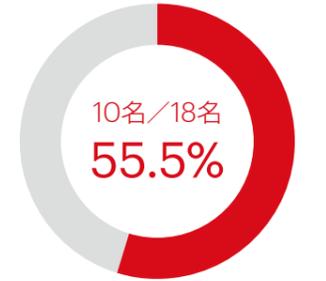
取締役会の員数の推移



独立社外取締役の割合



非業務執行取締役の割合



## 外部からの評価

ESG関連インデックス

国内外の代表的なESG関連インデックスの構成銘柄に指定されています。(2017年5月末時点)



Capital Eye Best Deals of 2016  
外債部門特別賞受賞

2016年9月にTLAC適格債として世界で初めて発行したグリーンボンドが、Capital Eye Best Deals of 2016において外債部門特別賞を受賞しました。



攻めのIT経営銘柄2017受賞

「攻めのIT経営」を実践し、戦略的なIT投資や取り組みを行っている企業として、経済産業省と東京証券取引所が選定する「攻めのIT経営銘柄2017」に選ばれました。



Bloomberg Financial Services  
Gender-Equality Index

男女平等の職場環境の構築に取り組み、情報開示や実績、方針等の優れた企業として選定されました。



健康経営優良法人2017  
(大規模法人部門)受賞

特に優良な健康経営を実践している企業として、経済産業省による「健康経営優良法人2017(大規模法人部門)~ホワイト500~」の認定を受けました。



## シンプル・スピーディー・トランスペアレントな グループ体型の経営をめざして

「MUFG再創造イニシアティブ」を通じて日本と世界の健全な発展を支え、  
ステークホルダーの皆さまとともに持続的な成長を実現していきます。

### 世界、そして日本で起きていること

昨年度は、世界の政治・地政学的状況に大きな変化が現れ不確実性が高まるとともに、地域の内外で不均衡が顕在化し、金融においても市場の振幅が激しくなるなど、的確な状況の把握と迅速な判断が求められる一年となりました。

何故、BREXITが英国民によって選択され、何故、トランプ政権が米国民の手によって誕生したのか。背景は同じではないにしても、社会的な課題に対する適切な対応が図られておらず、その結果社会的分断が生じています。そして、多くの企業経営者を含むエスタブリッシュメント層がそうした大きな変化を正しく認識していなかったことを、私たちは重く受け止める必要があります。

幸いMUFGの母国市場である日本は、ここ数年政治・経済・社会のいずれにおいても安定的な状況を続けてきました。安倍政権は、かつてのような頻繁な政権交代による指導力の欠如が必要な対策の実行を遅らせるといった日本の政治状況を変えることに成功し、日本経済も5四半期プラス成長を続けています。社会も、世界の多くの国・地域と比較すれば安定しています。

しかしながら、さほど遠くない将来に顕在化することが予見される構造的な問題を抱えており、足元の課題とともに、将来に続く課題にも、早急に取り組む必要があります。足元の課題とは、デフレが永く続くなかで生じた企業と家計の縮小均衡指向、世代間格差等の社会的な不均衡、財政の悪化であり、将来に続く課題とは少子高齢化・人口減少に伴う社会の持続可能性に対する深刻な懸念です。実際には、これら二つの課題群は相互に関連しており、後者の社会の持続可能性への疑念は、前者の結果とも言えます。従って、後者を念頭に置きつつ、前者の解決に迅速に取り組む必要があります。

日本は、先進国・新興国の如何を問わずいずれ世界の国々が直面するであろう課題に、先陣を切って取り組まなければならず、ベストプラクティスを提示することが国際社会における日本のリーダーシップの確立に寄与することは間違いありません。そうした文脈で提起されたのが「ソサエティー5.0<sup>\*1</sup>」であり、デジタルイノベーションを、単に経済活動領域にとどめず、国民の福利と社会改革に繋げようという日本ならではのアプローチとして、金融を含む全ての産業の協働が求められています。

世界経済に目を転じれば、全体として回復基調にあることは間違いありません。しかし

<sup>\*1</sup> 政府の「総合科学技術・イノベーション会議」が、「第5期科学技術基本計画」(2016年1月閣議決定)で取り上げた重要テーマの一つ。狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く第5段階の社会「超スマート社会」に向けた取り組み。IoT、人工知能の活用などにより複雑化する社会課題を解決し、社会・国民の豊かさの実現をめざすもの

取締役  
代表執行役社長 グループCEO

平野信行

## CEOメッセージ



ながら、ここ数年話題となったセキュラスタグネーション<sup>\*2</sup>を覆すような持続的成長が可能なのか、また足元でそれぞれの地域・国が抱えるさまざまな課題に適切に対処することが可能なのか。また、テロの脅威が社会・政治の不安定化に繋がるリスクに加え、日本の隣国における核武装化の脅威が現実のものとなっており、こうした状況の深刻化が与える世界・地域社会・経済への影響についても留意が必要です。

## 金融事業を取り巻く環境

これまで述べた大きな変化のなかで、金融もまた足元の、そして将来に続く課題に直面しています。前者の中で最大のものは、低成長からの脱却が容易に進捗しないことに伴うビジネス機会の制約とマイナス金利を含む低金利の継続です。加えて、世界最大の経済圏である米国が保護主義的な政策を選択するならば、グローバルな貿易・投資活動が停滞し、世界経済の成長への制約要因となるでしょう。それはまた、先進国における前例のない金融緩和からの出口を遠ざけ、低金利という金融機関にとっては最も厳しい状況からの脱出を困難にするという悪循環に繋がります。

一方で、後者の将来に続く課題の代表格とも言えるデジタル革命の大きな波は、脅威と機会を同時に提供しています。対応のスピードが遅れば、新規参入者による既存ビジネスへの侵食を許す一方、オープンイノベーションにより大胆に革新的な技術やビジネスモデルを取り入れることに成功すれば、既存の金融機関がお客さまフレンドリーでありかつ生産性の高い新しい金融機関に生まれ変わることも可能なはずで

こうしたデジタルイノベーションは、先に述べたソサエティー5.0がそうであるように、少子高齢化・人口減少という社会的課題に対する金融機関としてのソリューションの提供にも繋がるという意味で、きわめて重要です。

\*2 経済が、需要不足や貯蓄過剰、あるいは潜在成長率の低下といった構造的な要因によって長期的に停滞し、自然利利率の低下により伝統的な金融政策が十分に機能しない状態に陥っていると考える

## 昨年度を振り返って

こうしたなかで、昨年度は、日本国内におけるマイナス金利政策の影響と昨年11月以降の米国長期金利上昇が、私たちの国内リテール・法人ビジネスと外貨ALM運営に大きな影響を与え、多くの事業分野が減益となりました。

事業分野毎に見ていくと、まずリテールは、コンシューマーファイナンスが増加トレンドを維持し、金利の低下を受けて住宅ローン需要も強含みで推移したものの、円預金収益と運用商品が大幅に落ち込んだ結果、減益となりました。「貯蓄から資産形成へ」に向けたさらなる改革が必要です。また、三菱UFJニコスは、2期連続の赤字決算となりました。今期以降の業績改善に向けた構造改革費用の計上が主因です。今後は、同社を決済事業のプラットフォームとして位置付け、グループ横断的な資源投入を行います。このため100%子会社化することを決定しました。アコムは、利息返還請求の減少ピッチが想定より鈍化していることから、追加引当を実施したためです。

法人事業も、貸出・預金収益の減少を主因に減益となりました。希薄化回避の傾向を強める上場大企業の資本性資金ニーズを捉えたハイブリッド貸出が増加したことなどもあり、貸出利鞘は下げ止まりつつあります。また、前期から開始した日系企業に対する国内外一体運営が成果を上げはじめているほか、政策保有株式売却も計画を上回るペースで進捗しています。しかしながら、長期的な減益傾向に歯止めをかけ、再び成長軌道に乗せるためには、貸出を基軸とする資金収益依存型の事業モデルの変革など、思いきった手を打つ必要があります。

国際事業は順調に拡大しました。米州MUFGホールディングスをはじめとした米国事業は、新CEOのリーダーシップのもと、コーポレートバンキングにおけるセグメント戦略やクロスセル率の引き上げ、リテール・コマーシャルバンキングにおける体制再構築に加え、経費削減策でも成果を上げています。タイのアユタヤ銀行も資産の質を維持しながら、順調に業容を拡大しており、4大銀行に次ぐプレゼンスを固めつつあります。今後の大きな課題は、グローバルガバナンスの強化、米国における規制対応並びに関連コストの適切な管理、出資とネットワークの見直し、事務・システムプラットフォームの整備です。

受託財産事業は、日本市場における厚生年金基金の解散、市況影響による投信市場冷え込みを主因に減益となりました。しかしながら、グローバル・インベスターサービス<sup>\*3</sup>は過去4年で大幅に拡大、ヘッジファンド、プライベートエクティ、米国40 Acts<sup>\*4</sup>などフルラインアップのファンド管理サービスが可能となり、今後は受託先の拡大・コスト削減による収益増強フェーズに移ります。一方、グローバル・アセットマネジメントでは現行の中期経営計画で想定したインオーガニック投資が実現できておらず取り組みの強化が必要です。

市場事業は、変化の大きかった分野です。セールス・アンド・トレーディングでは、傘下の商業銀行・証券会社の一体運営を国内外で開始しました。その効果も寄与し、金利関連を中心とする国内での減益を、欧米亜各地域での増益が上回り、海外収益比率が50%を超えに至りました。一方、バンキングALM<sup>\*5</sup>は期前半こそ好調を維持しましたが、円金利の調整

\*3 外国籍投資信託の管理やお客さまの有価証券の管理業務

\*4 米国の1940年投資会社法(The 1940 Investment Company Act)に基づく公募ファンド

\*5 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

## CEOメッセージ

局面入り、外貨では昨年11月以降の米国金利上昇とその後の不透明感が強い状況への対応のため、残高圧縮・デレートの短期化による大幅なポジション圧縮を実施しました。この結果、前期収益はリテールに次ぐ大幅な減益です。当面の課題はバンキングALMの安定的収益確保に向けたポジションの再構築にあります。

### 今後の事業運営に向けて

2017年度は、現行の中期経営計画の最終年度です。財務目標である各指標のうち、経営の基礎となる健全性指標(CET1比率)は目標達成を見込むものの、経営環境の変化もあるなかで、成長性指標(EPS)および収益性指標(ROE、経費率)の達成は困難な状況と言わざるを得ません。また、来年度以降については、次期中期経営計画の議論をこれから本格化していきますが、パーゼル規制の見直しやTLAC規制\*6の導入など、今後、国際金融規制が本格的に適用されることから、投下可能な資本は一段と制約されると予想されます。

こうした制約のもとで、資本をより効率的に活用すべく、リスク・リターンをより意識した、規律ある運営を行うとともに、「健全性確保」と「株主還元策の充実」双方にバランスの取れた資本政策を実現し、安定的に資本コストを上回るROE水準をめざしていくことが、次期中期経営計画の重要テーマです。このためには、特に商業銀行業務における資産効率(RORA)の改善のための枠組みを構築するとともに、次に述べる「MUFG再創造イニシアティブ」の具体化も含め、持続的な成長に向けた不断の取り組みを行っていく必要があります。

\*6 Total Loss-Absorbing Capacity (総損失吸収力)の略でG-SIBsに適用される資本関連規制の一種

## 伝統的な商業銀行業務を中心とする ビジネスモデルは現状のままでは 最早持続可能とはいえない

### MUFG再創造イニシアティブ

現行の中期経営計画は、10年後を見据え、予見される社会・経済の構造的変化に対応するために、「お客さま起点・グループ起点・生産性向上」をキーワードに大胆な変革をめざすものであり、その方向感に誤りはありません。しかしながら、環境の変化は予想を上回るものであり、変革の加速と一層の深化が必要です。

すなわち、第一に、世界的な超低金利と低成長の継続によって、既存事業のトップラインは当初の計画を大幅に下回ること、第二に、国際金融規制の導入によって、事業展開に必要な資本・流動性への制約が強まる一方、規制対応コストは上昇すること、第三に、デジタルイノベーションは予想を上回る速度で進展しており、新規参入企業による侵食が脅威となる一方、金融機関の事業改革に大きな機会を提供するものであることから、伝統的な商業銀行業務を中心とする私たちのビジネスモデルは現状のままでは最早持続可能とはいえない。こうした危機感とも言うべき問題意識から、MUFGでは昨年夏以来、傘下の事業会社横断的

なプロジェクトチームを立ち上げ、グループの事業並びに組織運営を根底から見直す作業を行いました。その結果が、今後の事業戦略の方針を示す「MUFG再創造イニシアティブ」です。

今後次期中期経営計画を策定するなかで、「MUFG再創造イニシアティブ」で提示したマクロ方針の具体化・詳細化を通じて変革の第二フェーズをスタートさせます。テーマは「シンプル・スピーディー・トランスペアレントな経営への転換」です。

「MUFG再創造イニシアティブ」の概要は別途記載のとおりですが、その柱は4つで構成されています。第一は、グループ一体での顧客・事業軸運営です。従来、MUFGは、事業形態(「業態」)ごとに各分野でトップ企業をめざすことでグループ全体の競争力を高めることを運営上の理念としてきました。しかしながら、私たちに求められるのは、個人・法人・機関投資家等を問わず、お客さまの課題に対して最適なソリューションを提供することであり、それが企業の社会的使命でもあります。傘下の事業会社が独立的に事業運営を行うのではなく、お客さまのニーズを起点に各社が持つ機能・商品・サービスを業態横断的に自在に活用し、ソリューションを構築し、提供できる態勢をつくる必要があります。

そのためには、お客さま接点の再構築と必要な機能の再強化を行わなければなりません。前者を実現するためには、例えばグループとしてのお客さま接点をよりシンプルに一元化することが考えられます。また、後者については、機能の重複を解消し、傘下各社の使命を明確化することによって、当該事業の競争力強化に注力できる体制を整える必要があり



#### 1. グループベースでの顧客・事業軸運営の強化

- (1) ウェルスマネジメント戦略の推進
- (2) エンティティ・地域の壁を超えた大企業取引の強化
- (3) アセットマネジメント事業の強化
- (4) 決済プラットフォームの強化

#### 2. デジタルを活用した事業変革

- (1) お客さまの利便性向上
- (2) 業務プロセス改革
- (3) 国内外でのチャネル変革

#### 3. 生産性向上に向けたイニシアティブ

- (1) 出資先見直し(ポートフォリオの入替も)
- (2) エンティティの枠を超えた人材活用
- (3) 働き方改革(お客さまに向き合う時間の創出)

#### 4. グループの経営体制の再構築

- (1) 商業銀行・信託銀行の法人貸出等業務の一体化
  - 法人のお客さまにグループ一体で対応する体制を構築
  - グループ各社の使命と機能分担をより明確化
- (2) 新しい信託銀行モデルの構築
  - 信託型コンサルティング&ソリューションビジネスの展開
  - 資産運用・資産管理強化、三菱UFJ国際投信の完全子会社化
- (3) 顧客セグメンテーションの見直し
  - 国内における個人・中堅中小企業取引の運営一体化
  - 大企業取引(日系・非日系毎)のグローバル軸への転換
- (4) デジタル戦略の推進体制強化
  - Chief Digital Transformation Officer(CDTO)の新設
  - デジタル企画部の新設
- (5) リテール決済ビジネスの強化
  - 三菱UFJニコスをMUFGの完全子会社化
- (6) 商業銀行の社名変更
  - 「三菱UFJ銀行」(英文名:MUFG Bank)へ

## CEOメッセージ

ます。ウェルスマネジメント事業におけるグループ横断的な新ブランドの創設、グローバル企業に対する銀信証一体となったマーケティング・プラットフォームの構築、信託銀行が担うグローバル・アセットマネジメントにおけるマジョリティ出資によるインオーガニック展開、三菱UFJニコスの決済プラットフォーム事業などがその例です。

第二の柱が、デジタルイノベーションです。デジタル戦略の成否が金融機関の将来を左右することは明らかです。大きく三つの領域で取り組みを進めます。一つ目は、お客様の利便性向上に繋がる新しいビジネスの創出。モバイルによるシンプルで分かりやすいお客様体験の提供はもちろんのこと、キャッシュレス決済、住宅ローンのデジタル化、データ活用によるマーケティング能力の向上などに取り組みます。二つ目は、業務プロセス改革。フロントからバックオフィスに至る一連の業務プロセスにデジタル技術を導入することで、業務量の30%（人員換算で9,500人分相当）の削減をめざします。三つ目は、国内外でのチャネル変革。非来店型のサービスチャネルを拡充する一方、実店舗はヒューマンコンタクトが不可欠なアドバイザリー業務特化型を含む次世代型の店舗への転換を進めます。業態一体型チャネルの実現も容易になるでしょう。デジタル化を進める上でもう一つ重要なのが、設計・開発手法の変革です。安定性・堅牢性は社会インフラである金融にとって引き続き重要ですが、お客様・社内を問わず優れたUI/UX<sup>\*7</sup>がより求められる領域においては、「アジャイル<sup>\*8</sup>」な手法に挑戦し、それを常態化する必要があります。基盤も同様であり、クラウドへのシフトを進めます。

第三の柱は、生産性の向上です。現行の中期経営計画で掲げたヒト・モノ・カネの生産性向上をさらに加速するため、デジタル化による要員の最適化に加え、働き方改革や、業態を超えた人材活用・共通プール化といったヒトの施策、モノ・カネの面ではリスクアセット・流動性・コスト対リターン管理の管理高度化といった施策に取り組みます。さらに、国内外にわたる既存出資の戦略性を再点検することにより、投資の圧縮あるいはより戦略性の高い案件への入替を進め、ROEの改善に取り組みます。

第四の柱が、最適な経営体制の再構築です。顧客軸運営強化の前提となるセグメンテーション見直しでは、商業銀行の国内におけるリテール&コマースバンキングの統合、日系大企業・グローバルコーポレートそれぞれのグローバル運営への転換を図ります。重複機能の統合・各事業会社の使命明確化では、法人貸出等業務を商業銀行に集約するとともに、資産運用を今後事業の中核に位置付ける信託銀行による三菱UFJ国際投信の100%子会社化、先に述べた三菱UFJニコスの100%子会社化などを実施します。また、グループ一体運営を国内外に明示するために、ブランドの統一を図ります。商業銀行社名の日本における「三菱UFJ」、海外における「MUFG Bank」への変更はこうした戦略に沿ったものです。これらは、いずれもシンプルでトランスペアレントな経営をめざすための変革です。

これらの戦略によって、7年で営業純益3,000億円の増益効果をめざします。内訳は、増益効果1,800億円、コスト削減が1,200億円であり、後者の多くはデジタル戦略によって実現させます。この数値は、約70の個別施策について一定の幅で見積もられた数値的

効果・実現可能性・時間軸を勘案し、積算したものです。お客様本位の業務運営を追求しつつ、業務プロセスの効率化やコスト管理にも注力し、双方を踏まえた手数料等の見直しも行います。これらの施策には実現に相応の時間を要するものも多く、今後、いかに確度を高めスピーディーに実現することができるかがポイントです。

## 取締役会をさらに多様化。 次の課題は後継者母集団の拡大、 社外取締役の後継者計画

### ガバナンスの進化

企業がさまざまなステークホルダーの期待に応え、持続的成長を遂げるためには、透明性の高いガバナンスのフレームワークの整備と運用の充実が必要です。MUFGは、発足以来、社外取締役の多様化、任意の委員会設置などを進め、一昨年には持株会社が指名委員会等設置会社に、昨年度は傘下の主要三社が監査等委員会設置会社に移行しました。とりわけ上場会社である持株会社は、グループガバナンスの要であり、取締役会における議案の絞り込みと各議案の審議時間の確保、資料の簡素化と論点の明示、社外取締役への情報提供の充実、オフサイト戦略会議の開催、加えてリードディレクター<sup>\*9</sup>主導による傘下事業会社の取締役会とのコミュニケーション実施、米国中間持株会社の社外取締役との協議、さらには監査委員会と傘下各社の監査等委員会の協議など、さまざまな取り組みを行ってきました。また、先に述べた「MUFG再創造イニシアティブ」検討の過程においても、社外取締役との間で進捗状況の報告と議論が重ねられ、その内容は一層踏み込んだものとなりました。

こうした取り組みの結果、取締役会評価は多くの項目で改善しましたが、取締役会の構成については、早い段階からさらなる充実が必要との認識で一致していました。特に、当社の事業がグローバル化し、株主・収益・従業員のいずれにおいても約40%が海外に帰属するに至ったことから、外国人取締役の起用が喫緊の課題であり、今回の定時株主総会における外国人社外取締役2名の選任に繋がりました。トビー・マイヤソンはクロスボーダーのM&Aに精通した弁護士であると同時に、当社米国現地法人のリードディレクターを兼務しています。また、タリサ・ワタナゲスはタイの元中央銀行総裁であり、金融・経済に関する専門的な知見を有しています。この2名は、海外において米国・アジアを戦略的市場と位置付ける当社にとって、まさに相応しい人材です。

もう一つの課題は、後継者計画の充実と次世代経営者の育成です。本年5月に商業銀行の頭取が健康上の理由から任期半ばで退任するという事態が発生しました。大変残念な出来事ではありましたが、一昨年以来、後継者計画の枠組み整備が進み、不測の事態に備えたコンティンジェンシー・プランと通常の後継者計画をそれぞれ策定する方向が

\*7 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

\*8 「素早い」「俊敏な」という意味の英語で、例えばソフトウェア開発においてより短いサイクルを反復することで期間、コストを最小限にしつつ、ユーザー側のニーズ等に柔軟に対応することを可能にする手法

\*9 独立筆頭社外取締役

## CEOメッセージ

固まっていたことから、早い段階から指名・ガバナンス委員会で審議を重ねることで必要な準備を進め、大きな混乱を回避することができました。今後は、後継者の母集団の拡大、「次の次」を含む次世代育成プログラムの策定などに取り組む予定です。

社外取締役の後継者計画も課題です。今回の外国人取締役2名の起用により、経験・専門領域・地域的多様性においてバランスの取れたメンバー構成が実現しましたが、固定化を避けつつこうした姿を維持するのは容易ではありません。適格要件の明文化・継続年限の設定の是非も含めて、今年度審議を行います。また、傘下の事業会社のガバナンスに関連して、各社の相談役・顧問制度のあり方についても、指名・ガバナンス委員会で検討を進める予定です。

## 日本に軸足を置き、グローバルに活動する金融グループとして果たすべき役割は何か。真剣に考え行動することが求められている

### 事業活動を通じた環境と社会への取り組み

冒頭述べたとおり、社会の課題、とりわけ国内の少子高齢化・人口減少に伴う持続可能性に対する懸念に対し、日本に軸足を置く金融グループとして果たすべき役割は何か。あるいは近年、世界各地で起きている自然災害の一因と言われる気候変動に対し、グローバルに活動する金融グループとして何ができるか。こうしたことを真剣に考え、行動することが、今、私たちに求められています。

企業が、事業活動を通して社会的課題への解決策を提供し、共有される価値を創出することを、その存立の目的とすべきであることは、今や多くの経営者によって合意されており、昨年、日本の金融庁もこの考え方を行政方針の中で明示しました\*10。日本においては、数百年前からこうした考え方が存在し、近江商人の信条である「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」はその典型と言えるものです。また、ESG\*11の考え方は企業を評価する視点として定着し、企業はESGの環境・社会要素を特定し、事業創造やリスクマネジメントに取り組むことを求められています。

MUFGもこうした考え方に共鳴し、環境・社会への貢献を事業活動の中で展開することを重視しています。

社会への貢献という意味では、それぞれの事業領域で日本経済の活性化・持続可能な社会の構築に向けた取り組みを行っていますが、インベストメント・チェーンの高度化と中小企業の支援はとりわけ重要です。

インベストメント・チェーンにおいて、MUFGは運用機関と販売会社という二つの機能を担っており、それぞれの領域においてわが国最大級の規模を有しています。前者においては、信託銀行が、主に年金制度における受託者責任のあり方に関する長年に亘る真摯な研究と



実践をベースに、スチュワードシップ・コードに準拠した運用者としての活動方針の策定や利益相反の回避、さらには議決権行使基準の策定・公表や行使結果の個別開示などにおいて、ベストプラクティスの形成に努めてきました。「MUFG再創造イニシアティブ」において信託銀行が資産運用を事業の中核に据え、グループ内の投資信託運用会社を100%子会社化するのもこうした流れに沿ったものです。また、後者に関しては、グループ各社がフィデューシャリー・デューティー方針の策定と数値目標の設定において、業界をリードする役割を果たしてきました。「貯蓄から資産形成へ」は、日本において大きな政策課題であり、息の長い取り組みが必要です。私たちは、今後も若年層から社会人まで幅広い層に向けた投資教育プログラムを展開していきます。

日本国内における中小企業支援・育成も、長い歴史の中で日々の事業活動の中に定着しています。例えば、取引先企業のニーズに応じて、当社のお客さまの中からパートナー企業を抽出し紹介する大規模商談会(ビジネスマッチング)は、既に14回を数え、延べ37,000社、77,700件の商談が行われました。日本の産業が、高い技術力を持つ中小企業群によって支えられていることはよく知られていますが、MUFGはこうした取り組みを、20年近く続いたデフレ経済の中で、資金調達ではなく商機を求める中小企業に対する息の長い支援活動として位置付けています。また、スタートアップ企業を対象としたビジネスコンテスト「Rise Up Festa」やフィンテックを対象とするアクセラレーター・プログラムは、新しい技術・事業モデルを発掘するとともに、日本の社会的課題の一つである起業活動の活発化を促す試みです。こうした中小企業に対する取り組みは、地域社会の一員として地域に密着した事業活動をめざすMUFGにとって重要なものであると同時に、日本におけるもう一つの社会的課題である地域経済の再生にも寄与するものです。

環境保護、とりわけ気候変動への取り組みは、私たちに与えられた社会的使命の中でも最も重要なものの一つであり、長期にわたる取り組みが行われています。事業を通じた課題への解決策提供という意味では、太陽光・水力・風力・地熱発電といった再生可能エネルギー

\*10 2016年10月の「平成28事務年度 金融行政方針」のなかで、金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保等について明記

\*11 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字をとったもので、企業の長期的な成長に必要な観点という考え方

## CEOメッセージ

事業への積極的な融資が挙げられます。MUFGはこの分野で世界最高水準のノウハウを有しており、当該分野でのプロジェクトファイナンスの実績において過去5年間に2度第一位にランクされています。こうした融資に充てる資金を調達するため、昨年9月には、新たな国際金融規制に適合した「グリーンボンド」を発行しました。また、傘下の証券会社では、途上国における温室効果ガスの排出削減に向けたコンサルティングでトップクラスの実績を上げています。

6月には取締役会メンバーで、ESG経営の重要性を再認識するとともに、特に環境・社会の視点からMUFGのあり方について改めて議論を行いました。次期中期経営計画の策定とあわせてさらに議論を深め、社会課題解決による共有価値の創造、環境・社会リスクマネジメントの高度化等、長期的な価値創造に向けたMUFGの戦略を実行することで、さまざまなステークホルダーの期待に応えていきます。

## 人材育成とダイバーシティ

お客さまや社会に対して価値を提供するためには、担い手である従業員の能力が十分に引き出され活用される必要があり、同時に、そうした日々の営為と将来にわたるキャリア形成が従業員自身に対する価値の提供とならなければなりません。また、従業員が力を発揮するためには、働く環境もまた重要です。多様な人材とともに働くことで新たな視点を見出し新たな挑戦が可能となるような、創造的で自由闊達な職場をつくり出すのは、経営者の責務です。

MUFGでは、従業員が自ら設定するキャリアゴールに応じて、さまざまなキャリアパスを提供するとともに、職務や段階に応じてキャリア形成に必要な研修の機会を設けてきました。近年では、グローバルリーダーの育成が大きな課題であり、事業分野横断的に将来の経営を担うべき人材を管理し、キャリア形成を促すとともに、次世代リーダー育成のためのセミナーを開催しています。私も毎回最終報告会に参加し、講評を行っていますが、毎回新たなアイデアと新たな人材のポテンシャルを見出すことができる心弾む機会となっています。先に述べた「MUFG再創造イニシアティブ」に盛り込まれた戦略の多くは、そうした場においても議論されてきたものです。

もう一つ、今後取り組みを強化する必要があるのは、デジタル化による事業変革への対応です。第一には、デジタル化を進めるための人材の育成。トップマネジメント層の意識改革を進めるとともに、エンド・トゥ・エンドでの事業改革や新事業の創出を担う第一線の人材を育成する必要があります。システム開発においては、アジャイルな手法をユーザー、テクノロジー両サイドで浸透させなければなりません。第二には、その結果機械で代替される業務に従事してきた従業員に研修を行うことで、より創造的な仕事に転換することを可能にしなければなりません。

日本においては政府が「働き方改革」を提唱しています。これは、少子高齢化に伴い労働力不足が深刻化するなかで、女性の労働参加率向上と出生率の引き上げを図るとともに、他国比劣位にある生産性の向上をめざすものですが、私たちは、従業員のワークライフバランス、自己啓発の機会提供、そしてMUFGの一員であることの誇りと満足度の向上をめざす取り

組みとして位置付けています。

昨年実施した従業員意識調査によれば、全体としてみた場合、当社社員の意識の多くはグローバルな金融機関の平均値を大幅に超え、最もレベルの高いグローバル企業群に近い水準に位置していますが、やるべきことはまだまだ沢山あります。

ダイバーシティについても、着実な取り組みを続けています。日本では、保育園への入園が非常に困難で社会問題化していますが、この打開策の一つとして「保活コンシェルジュ」\*12の導入に加え、MUFG企業内保育園を開園するなど、女性のキャリア形成上重要な育児との両立支援を充実させてきました。その結果、国内において育児休業を取得している従業員は3,300名\*13を超え、その数は日本企業中トップレベルにあります。女性登用についても、例えば、国内の女性役付者比率は19.2%\*14に達し、同比率20%の目標をクリアしつつあります。一方、経営トップ層での女性活躍は不十分です。今年も、持株会社での外国人の女性社外取締役招聘や、昨年の信託銀行に続く商業銀行での日本人女性執行役員の誕生など前進感はありますが、執行サイドでの役員登用を加速するのが次の課題です。

## 終わりに

昨年「MUFG再創造イニシアティブ」の議論を行ってきたなかで、特に傘下の商業銀行では貸出を上位に置く意識が根強く存在することを改めて痛感しました。そうしたカルチャーを脱し、MUFGが持つ広範なお客さま基盤に対し、真に価値のあるサービスを、お客さまのニーズに応じてタイムリーかつシームレスに提供する「真の総合金融グループ」でありたい。「MUFG再創造イニシアティブ」に込めた私の想いはそこにあります。

そしてそれは、社会的な課題にお応えしながら、日本と世界の健全な発展を支え、ステークホルダーの皆さまとともに持続的な成長を実現していくための変革でもあります。その果実を、株主の皆さまには「株主還元の実現」、お客さまには「期待を超えるサービス」、従業員には「働きがいのある職場」、社会・環境に対しては「本業を通じた貢献」を通じて分かち合いながら、揺るぎない社会の礎としての使命を果たしていきたいと考えています。

私たちが取り組むのは、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざした変革、そうした金融グループを次世代に継承していくための「未来志向型の構造改革」です。

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。

2017年7月

取締役

代表執行役社長 グループCEO

平野信行

\*12 P.81をご参照ください。

\*13 商業銀行、信託銀行、証券会社、三菱UFJニコスの合計（2017年3月末時点）

\*14 商業銀行、信託銀行、証券会社の合計（2017年3月末時点）

## MUFG再創造イニシアティブ

MUFGを取り巻く経営環境は、現行の中期経営計画を策定した当時から大きく変化しています。国内外の構造変化や取り巻く経営環境の変化を迅速に捉え、持続的に成長し続ける金融グループであり続けるために、2017年5月、「MUFG再創造イニシアティブ」を公表しました。

シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ一体型の経営を通じ、お客さま・社員・株主その他のステークホルダーに最善の価値を提供していきます。また、課題解決型のビジネスを展開することで、持続的な成長と、よりよい社会の実現への貢献をめざします。ここでは主な戦略の概要についてご説明します。

### グループベースでの顧客・事業軸運営の強化

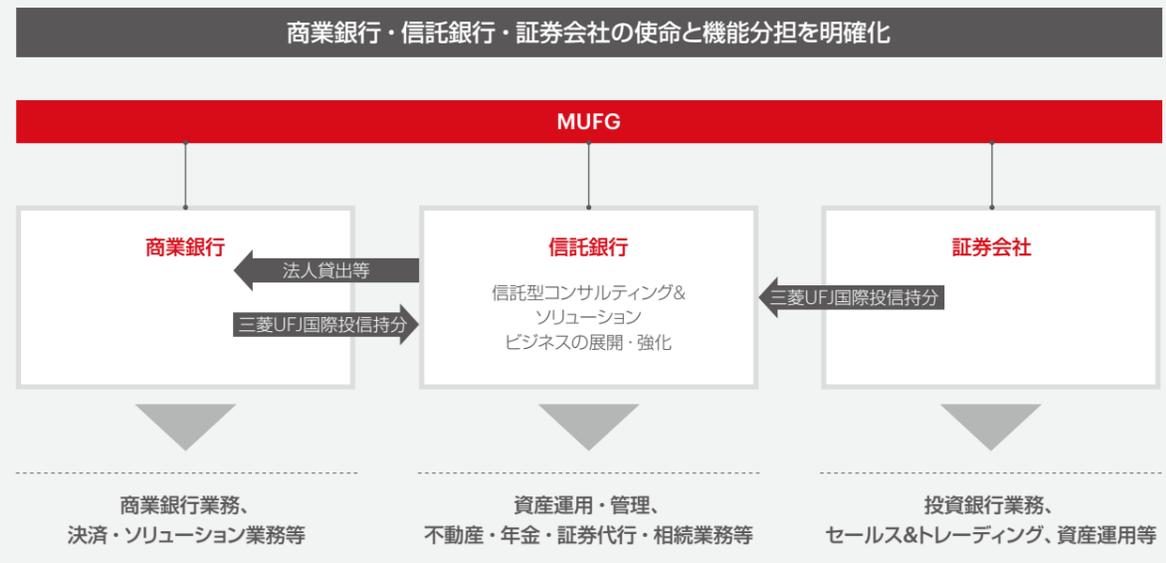
MUFGグループ各社が、業態や地域の壁を越えて顧客・事業軸で結束し、「高い付加価値を、お客さまのために」という共通のゴールをめざします。

具体的には、個人のお客さまには、ウェルスマネジメント戦略のもと、MUFGの強みである「総合金融サービス」をシームレスに提供していきます。

法人のお客さまには、グループ一体で対応していく最適なフォーメーションを構築するために、商業銀行と信託銀行の法人貸出等業務の一体化を行います。

また、日系大企業・グローバルコーポレート分野では、お客さまのニーズの多様化・高度化に対応すべく、グローバルでの事業軸運営にシフトします。

信託銀行は新しい信託銀行モデルとして、グループの重要な成長領域である資産運用・資産管理事業に最大限注力します。資産運用事業では、三菱UFJ国際投信を信託銀行の100%子会社とするほか、マジョリティ出資も視野に海外展開を加速させます。また、資産管理事業では、“MUFGインバスターサービス”ブランドのもとで、グローバルで存在感のあるプレーヤーをめざします。



## デジタルを活用した事業変革

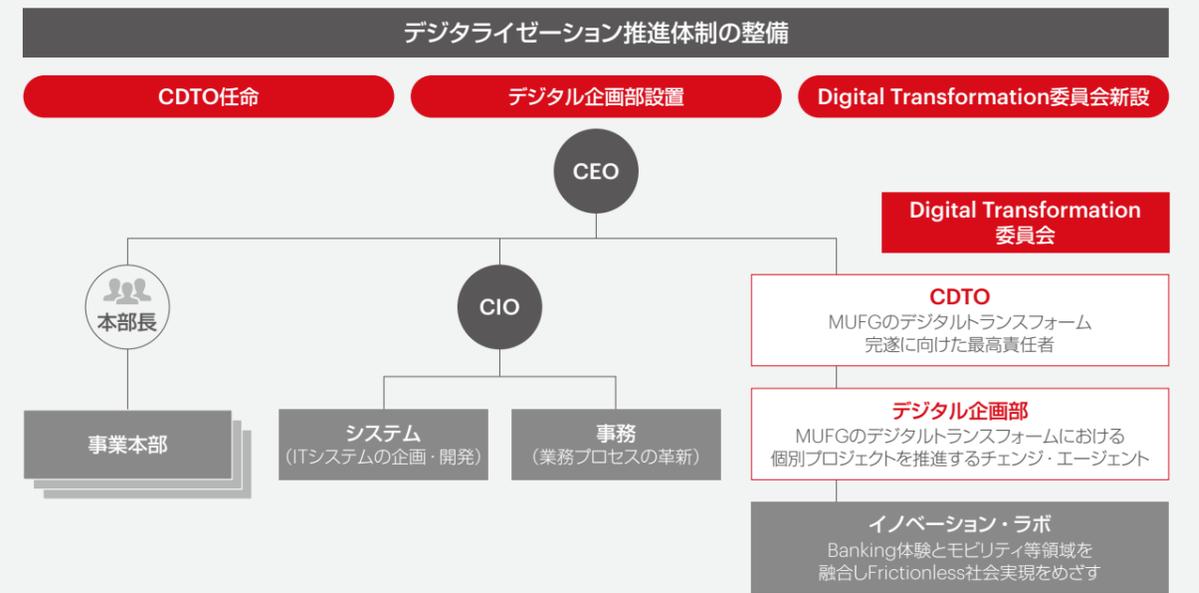
未来のMUFGを創造するキーワードが「デジタル」です。これは、単に「人を機械で置き換える」ということではなく、商品やサービスを、お客さまにとってシンプルで使いやすいものに、またそれらを提供する業務プロセスを私たちにとって簡便なものに変えていくことです。

モバイル化の一方、高齢化も進むなかで、お客さまの意識や行動様式は激変しています。こうした時代の潮流やお客さまの変化を踏まえ、グループとして最適なチャンネルを再構築すべく、「ユーザーフレンドリー（使う人に優しい）」、「スピーディー（簡単・シンプルに）」、「

「フリクションレス（操作の手間やサービス間の断絶なし）」、「ロケーションフリー（いつでも・どこでも）」をキーコンセプトとした「チャンネル改革」も進めていきます。

そのための体制整備を進めています。デジタルイノベーション推進部をデジタル企画部に改組・改称し体制を拡大・拡充するとともに、Chief Digital Transformation Officer (CDTO) を新設し、デジタル戦略を加速していきます。

MUFGの決済プラットフォームとして、新たな付加価値を創出し決済ビジネスを拡大すべく、三菱UFJニコスを完全子会社化します。これにより、より迅速な構造改革とグループシナジーを追求しグループベースのデジタルライゼーションを加速させていきます。



## 生産性向上に向けたイニシアティブ

限られた経営資源を最大限に活用し効果的にお客さまのニーズに対応するため、また、社員一人ひとりがそのスキルと能力を余すことなく発揮できるようにするため、「最適化・適正化」をキーワードにグループ一体での取り組みを進めていきます。

特に、資本規律やRWAの制約を踏まえ、戦略出資先

の最適化をめざすとともに、戦略分野におけるインオーガニック成長の機会を追求します。

また、デジタルライゼーションにより、社員がより付加価値の高い業務に従事できるような環境を創り出し、一人ひとりが自ら学び知的な挑戦を続けることで、「プロフェッショナル」をめざし働きがいのある職場をつくっていきます。

## デジタルストラテジー フィンテックの一步先へ。 新世代のオープンイノベーション

MUFGの金融ビジネスに関する知見と長年培った「安心・安全」。FinTech企業の新しいアイデアやサービス。これらを組み合わせ、従来にはない、便利で安全なサービスが、今、始まっています。

### MUFG APIsの提供

スマートフォン等デジタル機器の普及により、お客さまのインターネットサービスのご利用が増加、またFinTech企業の登場やビッグデータ、人工知能(AI)等の新技術によるサービスの高度化も進んでいます。

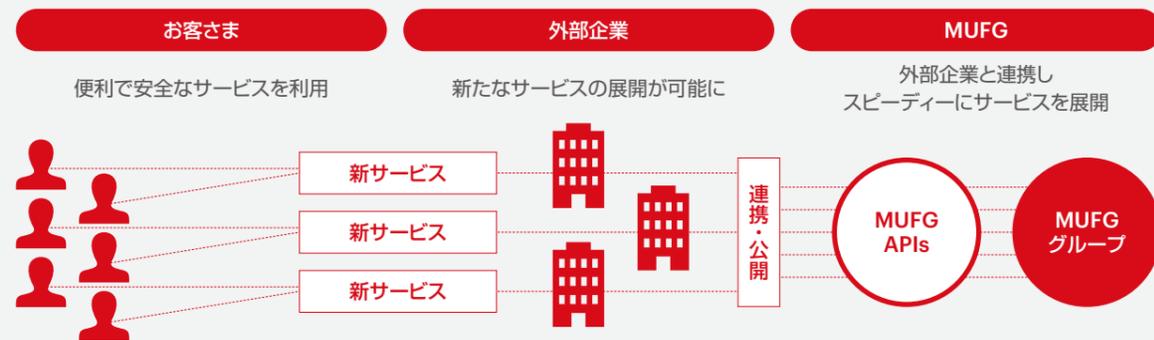
なかでも、オープンイノベーションの一環として、企業が自社機能をAPI\*としてインターネット上に公開し、外部企業が自社の技術やアイデアと組み合わせ、新サービスを展開する「オープンAPI」の取り組み

が普及しはじめています。

MUFGではこうした流れを受け、日本の銀行で初めて外部企業が銀行APIを利用したサービスアイデアを競うハッカソンを2016年3月に開催しました。また2017年4月には、法人向けインターネットバンキング「BizSTATION」のAPIの提供、外部企業との連携を開始しました。

今後も新たなAPIの提供、外部企業との連携を通じて、革新的なサービスの提供をめざしていきます。

\* Application Programming Interfaceの略。アプリケーションを呼び出す接続仕様



### 米Ripple社の次世代決済ネットワークに参画

米国Ripple社が開発した海外送金ネットワークは、メッセージング機能と、ブロックチェーン関連技術を用いてリアルタイム送金・決済機能を実現した次世代決済ネットワークです。

MUFGは、三菱東京UFJ銀行を通じて、国内外双方に設立された実用化検討の枠組みに参画しており、特に海外では、アジア初の参加行として国際決済ネットワークのルール策定に協力しています。

当該ネットワーク構築により、国内外決済の短縮化・安全性維持・効率化が期待されており、2017年度の実証実験を経て、早期の実用化をめざしています。

### Alpacaとの協業

Alpaca社は、金融とAIを融合させ、これまでにないサービスを開発しているベンチャー企業です。2016年8月にMUFGが主催したアクセラレータ・プログラムに参加し、準グランプリを獲得しました。

現在、同社が強みを持つDeep learningを活用し、MUFG内で複数のプロジェクトが進行しています。例えばカブドットコム証券では、同社のチャート画像

認識サービスを活用して個人投資家向けチャートツール「AlpacaSearch for kabu.com」をリリースしました。また、じぶん銀行では、AIを活用した外貨預金サポートツール「AI外貨予測」の提供を開始しました。三菱東京UFJ銀行では、AIによる相場予測やニュース解析を行うAIトレーディングなどの提供をめざしています。

MUFGでは、外部企業と連携し、従来にはない新しいサービスを提供していきます。

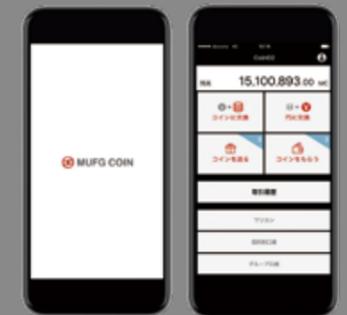
<p><b>カブドットコム証券</b></p> <p><b>オンライン株取引</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>チャート画像認識サービスの提供 (AIによるチャート形状解析)</li> <li>ベアトレード銘柄を検索し、個人投資家の利便性向上へ</li> </ul>	<p><b>じぶん銀行</b></p> <p><b>外貨預金</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外貨預金サポートツール提供 (AIによる相場予想)</li> <li>「投資タイミングをAIが判断する外貨積立預金」提供をめざす</li> </ul>	<p><b>三菱東京UFJ銀行</b></p> <p><b>トレーディング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>相場予測モデルの構築</li> <li>AIトレーダー</li> <li>Deep learningを活用し、トレーディング業務の全面電子化へ</li> </ul>
---	---	---

### MUFGコインの試行開始

私たちが普段使用している現金は、どこでも使える一方、入手・保管・輸送など、目には見えないコストと時間がかかっています。MUFGは、ブロックチェーンを使った低コストで利便性の高いデジタル通貨「MUFGコイン」を、現金に代わる新しい金融インフラとして提供し、日本のキャッシュレス化を促進します。

利便性や即時性の高い送金、小数点以下のマイクロペイメントによる新しい決済体験、決済サービスを提供する法人のコスト削減効果が、利用者個人に還元されるなど、現金では実現できない世界を提供していきます。

2017年5月に、社内で試行を開始しています。一般のお客さまにもお使いいただけるよう検討を進めています。



# グループの持続的成長を支える 財務・資本運営をめざして

中期経営計画の最終年度となる2017年度を迎えて、CFOより今後の展望と取り組みをご説明します。



取締役 執行役専務  
グループCFO

徳威 旨亮

## 2016年度の業績

2016年度は、日本銀行のマイナス金利付き量的・質的金融緩和政策の導入を受け、国内金利は年度を通じて超低金利が続きました。一方、海外では英国のEU離脱の動向や米国の新政権誕生などを受け、金融市場が大きく変動しました。こうしたなか、MUFGの業務粗利益は、国内資金利益が低金利環境により減少したほか、前半はリテールの運用商品販売が低迷、後半は米国を中心とする金利上昇を受けて市場関連収益が減少した結果、前年度比で約3%減少の4兆118億円となりました。

営業費は、規制関連コストは増加したものの、全社的なコスト抑制努力に加え円高の影響もあり、前年度比ほぼ横ばいとなり、この結果、業務純益は、前年度比約9%減少の1兆4,182億円となりました。

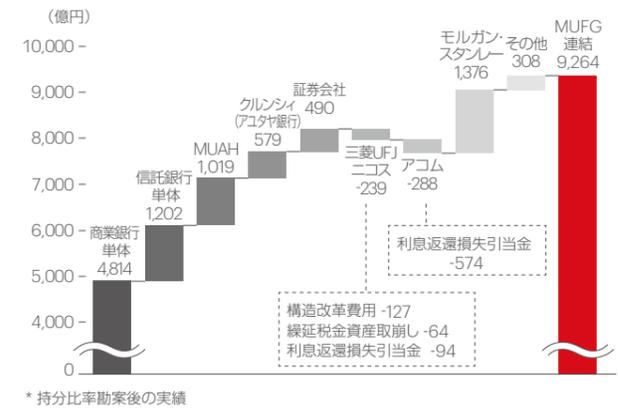
与信関係費用は、資源・エネルギー関連与信の改善等により前年度比997億円の費用減となり、株式等関係損益は、政策保有株式の売却進展により前年度比366億円の利益増となりました。臨時損益は、退職給付費用の増加などから前年度比悪化した一方、税金費用は税負担率低下により改善しました。

以上の結果、親会社株主純利益は前年度比約3%減少の9,264億円となり、公表目標8,500億円を達成しました。

最終利益を子会社・関連会社別に見てみると、銀行・信託・証券等は利益を確保しましたが、三菱UFJニコスとアコムは利息返還損失引当金の計上により赤字となりました。三菱UFJニコスは、構造改革費用の計上や繰延税金資産の取崩しもあり損失額が拡大しましたが、将来の非現金化・デジタル化経済における決済プラットフォームを担うグループの中核会社として今後とも育成していく方針です。

海外子会社では、MUFGユニオンバンクを中心とする米州MUFGホールディングス(MUAH、米国の中間持株会社)やタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)が利益を伸ばし、また、約23%出資先の米国モルガン・スタンレーの持分法利益も連結最終利益に貢献しました。

## ■親会社株主純利益内訳\*



\* 持分比率勘案後の実績

## 2017年度の見通しと中期経営計画の進捗

2017年度は、国内は超低金利の継続など依然として厳しい経営環境が続く、業務純益は弱含みで推移するものと想定していますが、政策保有株式の売却努力や海外子会社・出資先からの利益積み上げなどにより、親会社株主純利益は前年度を3%程度上回る9,500億円の達成をめざします。

2017年度は中期経営計画の最終年度にあたります。MUFGでは、成長性、収益性および健全性を表す指標を財務目標として掲げ、その達成をめざしています。2016年度までの実績と2017年度の利益計画を勘案すると、

財務目標のうち、金融業として最も重要な健全性指標(普通株式等Tier1比率)は目標達成が確実である一方、成長性指標(EPS)と収益性指標(ROE、経費率)の達成はより一層努力が必要な状況です。

当社を取り巻く経営環境は、CEOメッセージにもあるように、中期経営計画の発表時に比べて厳しさを増しています。MUFGが従来収益の中核としてきた国内資金収益を中心とする伝統的なバンキング事業は構造的・長期的な収益減少にさらされています。また、近年、収益を拡大してきた海外での与信業務も、外貨流動性や格付の維持という制約から、従来の年率10%を超えるリスクアセットの拡大は望めない状況です。

一方、経費面では、海外を中心に規制対応コストの増加は当面続くものと思われます。さらに、デジタル・イノベーションの急速な進展やいわゆるフィンテック企業の新規参入など競争環境も大きく変化してきています。

## 「MUFG再創造イニシアティブ」の策定

こうした状況を踏まえ、持続的なグループの成長を実現すべく、今般、「MUFG再創造イニシアティブ」を策定し、公表しました。このイニシアティブには、70程度の具体的な施策が含まれており、それらの収益改善効果の合計額は、次々期中計最終年度の2023年度時点で、年間の粗利益効果が約1,800億円、経費が約1,200億円の計3,000億円程度と見込んでいます(詳細は、P.14「CEOメッセージ」MUFG再創造イニシアティブをご参照ください)。

2018年度を初年度とする次期中期経営計画は、この「MUFG再創造イニシアティブ」を織り込んだ形で策定しますが、前倒しできるものは早期に具体化を図ってまいります。

## ■中期経営計画財務目標

	財務目標	2015年度実績	2016年度実績	2017年度目標(中計)
成長性	EPS (1株当たり当期純利益)	68.51円	<b>68.28円</b> (2014年度比-6%)	2014年度比 +15%以上
収益性	ROE(MUFG定義) <sup>*1</sup>	7.63%	<b>7.25%</b>	8%台後半
	経費率	62.3%	<b>64.6%</b>	60%程度
健全性	普通株式等Tier1比率 (完全実施) <sup>*2</sup>	12.1%	<b>11.9%</b>	9.5%以上

\*1 算出方法は、P.6「財務ハイライト」ROEをご参照ください

\*2 2019年3月末に適用される規制に基づく試算値

## 資本運営

### 基本方針（資本の三角形）

MUFGでは、(1)資本の健全性維持、(2)成長のための投資、(3)株主還元の一層の充実の3つの観点から、バランスの取れた資本運営を行うことを基本方針としています。

資本政策は、非執行取締役が過半数を占める取締役会において、最重要のテーマの一つとして議論・検討されています。例えば、2016年度には、自己株式取得についてその要否や取得の場合の金額について複数の異なる見解が社外取締役から示され、取締役会での検討を経て最終結論となるなど、活発な議論が行われています。



### 充実した自己資本の維持……①

MUFGは、バーゼル国際銀行監督委員会により、世界で30社ある「グローバルなシステム上重要な銀行(G-SIBs)」の一社に指定されています。同時に、バーゼルⅢと呼ばれる国際ルールに基づいて自己資本の充実を図ることが求められています。

資本の健全性を示す自己資本比率のうち、中核資本のリスクアセットに対する比率を表す「普通株式等Tier1比率」は、2017年3月末現在で、11%台と金融規制に基づく所要水準8.5%を上回る水準を維持しています。

### 「TLAC規制」への対応

さらに、2019年3月からは、「総損失吸収力(TLAC)規制」が新たに導入される予定です。これは、リーマン危機後、欧米では多額の公的資金を投入して金融機関を救済したことへの反省から、G-SIBsについては、仮に経営破綻に陥った場合でも、社会のインフラとしての決済・為替機能を果たせるよう、子銀行の資本に変わり得る負債を親会社に一定程度保有させよう、という規制です。具体的には、TLAC適格負債をリスクアセット総額の18%以上保有しなければならない(2022年3月末以降)こととなります(詳細は、P.90「国際金融規制への対応」をご参照ください)。

この規制への対応として、MUFGでは2016年2月に、持株会社によるTLAC適格シニア債(SEC/米国証券取引委員会登録債)を邦銀として初めて発行しました。

さらに2016年9月には、G-SIBsとして世界初となるTLAC規制対応のグリーンボンド(資金使途が太陽光や

風力発電等の再生可能エネルギー向け融資等に限られる債券)をESG(環境・社会・ガバナンス)投資家向けに発行するなど、安定調達基盤の確立をめざして投資家層の拡大と多様化を進めています(グリーンボンドに関する詳細は、P.49「環境への取り組み」MUFGグリーンボンドの発行をご参照ください)。

これらの結果、2017年3月末現在のTLAC比率は、15.8%と前年度末比+0.8ポイント改善しました。

### 資本のベストミックス

また、バーゼル規制では、「その他Tier1資本」(永久劣後債等)や「Tier2資本」(期限付劣後債等)を規制上の資本(規制資本)として算入することが認められています。こうした各種債券を効率的に組み合わせることで発行すること——「資本のベストミックス」——により、自己資本比率規制を充足しつつ、株主の皆さまに関心の高いROEを高めていくことはCFOとしての重要なミッションの一つです。

資本の「健全性」と「効率性」の両立を目的とした最適な資本構造の構築をめざして、2016年度にはさまざまな市場で多様な投資家の皆さまに向けて、以下のような各種規制資本を調達しました。

調達実績(2016年度合計)	
AT1永久劣後債務	4,000億円
Tier2期限付劣後債務	4,360億円
TLAC適格シニア債務	約1兆円相当

### 収益力強化に向けた資本活用……②

持続的な成長を実現するためには、既存の顧客基盤や事業をベースとした成長に加え、資本を活用した戦略投資も重要な手段の一つです。

MUFGは、過去にはモルガン・スタンレーへの戦略的出資と日本における証券事業の合併化やタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)へのマジョリティー出資など大規模な戦略的出資・M&Aを行ってきました。2016年10月にはリース事業およびインフラ事業の拡大のため日立キャピタルに23.0%(914億円)出資し、2017年5月には構造改革の迅速な推進と決済ビジネスの拡大等を目的として三菱UFJニコスの株式15%を取得し100%子会社化することを発表しました。

CFOとして、こうした戦略的な出資にあたっては資本規律の維持が何よりも大切だと考えています。MUFGでは、「投資後一定期間内に資本コストを上回るリターンが得られること」を案件の可否判断の目線としています。また、出資後も定期的にモニタリングを行い、投資採算基準未達の場合にはエクジット(撤退・売却)を含む対応策を検討・実施しています。

### 株主還元の一層の充実……③

株主還元については、(1)還元策の中核としての「配当」と(2)追加的な方策である「自己株式取得」の組み合わせで行っています。後者は、資本効率(ROE)の向上等を通じて株主の皆さまのメリットとなり、一般に株価にも好影響を与えると考えられています。

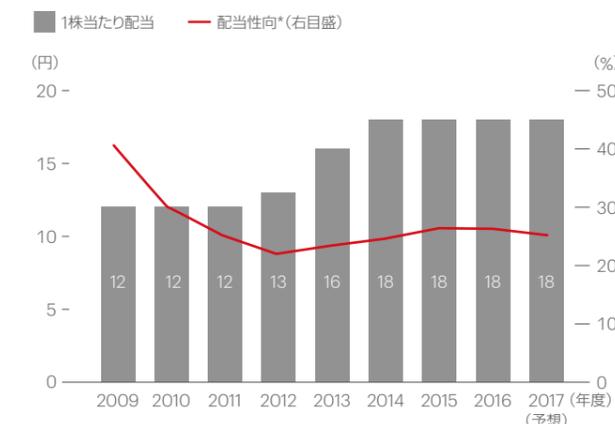
株主還元の検討は、P.28記載の「資本の三角形」に基づき以下の手順で進められます。まず、三角形の左下の頂点「①充実した自己資本の維持」の観点、すなわち、資本規制への対応や格付の維持の観点から自己資本が十分かの吟味が行われ、同時に、三角形の右下「②収益力強化に向けた資本活用」の観点から、リスク・アペタイトやリスクアセットの状況に加え、成長のためのM&A等戦略出資案件の有無が確認されます。

これらを踏まえて、三角形の上の頂点にある「③株主還元の一層の充実」の観点から、まずは配当政策が検討されます。MUFGでは、配当について「利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加をめざすこと」を基本方針としており、2008年の金融危機以降一貫して増配基調を続けています。将来にわたって安定して払い続けることができると考えられる1株当たり配当金が取締役会

において検討されます(2016年度においては年間18円)。

最後に、もう一つの株主還元策である自己株式取得が検討される、という流れです。2016年度は1,000億円を超える資本を費消するM&A等戦略出資案件がなかったこともあり、取締役会での検討の結果、約1,000億円の自己株式の取得を2回実施しました。配当と合わせた2016年度の株主の皆さまへの総還元率は47.9%となっています。

### 1株当たり配当の実績・予想



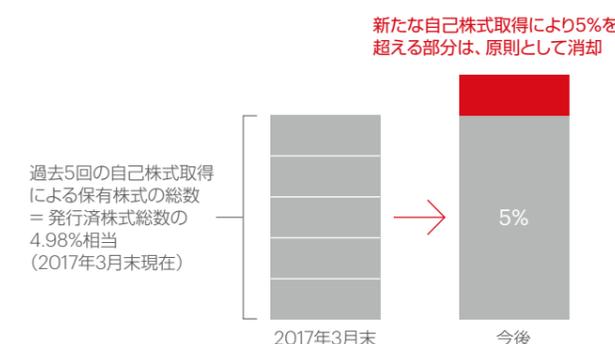
\*2011年度はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く

(ご参考)	2014年度	2015年度	2016年度
総還元率	34.2%	47.2%	47.9%

### 自己株式の消却方針を決定

取得した自己株式については、将来のM&A等において使用される可能性があることから、従来は全株式を保有しておりましたが、株主さまから、市場放出や希薄化のリスクに関するご懸念も一部寄せられたことから、今般、新たに、「保有する自己株式の上限を、発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える部分は、原則として消却する」方針といたしました。

### 自己株式消却の概念図



CFOメッセージ

政策保有株式削減 3つの効果と売却実績

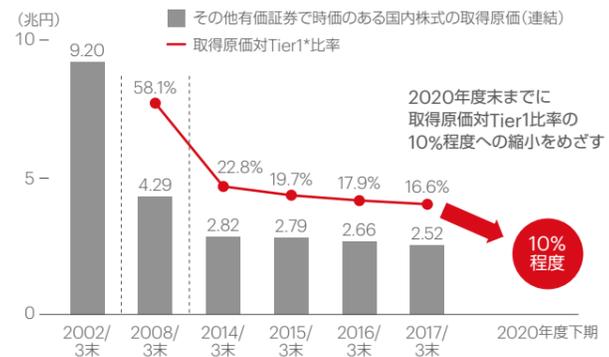
銀行が取引先企業の株式を保有する「政策保有株式」は企業経営に安定をもたらす日本経済の発展に寄与してきましたが、MUFGでは2015年11月に、「2020年度末までに政策保有株式を中核的自己資本(Tier1)比で10%程度まで削減する」方針を公表しました。

政策保有株式の売却は、①信用リスクの削減(株式のリスク・ウェイトは通常の貸出に比して高い)、②リスクに対して割り当てられていた資本の開放と有効活用による資本の効率性の改善、③含み益の実現による利益貢献などさまざまな効果が期待できます。

2015年度以降の売却額(取得原価)は、累計で2,660億円、うち2016年度の売却額は1,490億円(前年度比+320億円)と着実に積み上がっており、政策保有株式の保有残高(取得原価)の対Tier1資本の比率は2016年3月末比1.3ポイント減少しました。

引き続き、取引先企業との十分な対話を経た上で残高削減に取り組んでまいります。

政策保有株式の削減



\* 2012/3末まではバーゼルⅡベースのTier1(連結)

税務コンプライアンス強化への取り組み

MUFGは、世界50カ国以上で約15万人の従業員を擁し、グローバルに活動する企業グループであり、国内外において適正な納税に努めることは、社会的責任の一つであると認識しています。

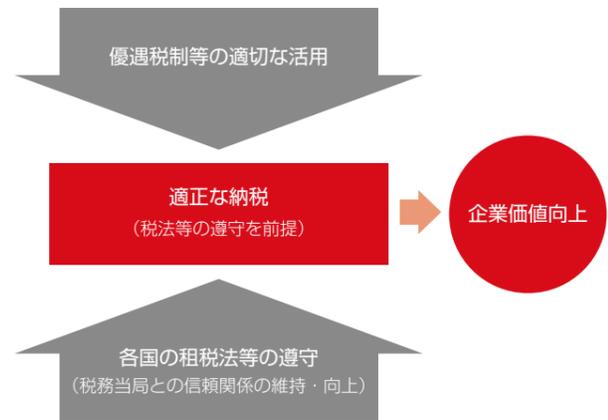
MUFGでは、グループ全員が税に関して同じ価値観を共有し行動することができるよう、2017年4月に新たに税務コンプライアンスに関する社則を制定しました。

具体的には、グローバルに事業活動を行うにあたって、

BEPS行動計画\*などの国際基準の精神や各国の税法を遵守するとともに、税務当局に対して協力的かつ誠実な対応を行い、信頼関係の維持・向上に努めてまいります。

また、各国で認められた優遇税制等をその立法趣旨に沿って適切に活用し、適正な納税を実現するための管理態勢の強化にも努めることで、企業価値の向上をめざしてまいります。

\* OECD(経済協力開発機構)がとりまとめた国際的課税逃れ(Base Erosion and Profit Shifting(税源侵食と利益移転))対策



株主・投資家の皆さまとの対話 (IR/SR活動の一層の充実)

CFOとして私が重要視していることは、株式や債券の投資家の皆さまとの建設的な対話やディスクロージャーのさらなる充実です。金融業を行うMUFGにとって、資本市場からの資本・負債の調達、金融規制や格付の観点、さらには外貨流動性の確保の観点からも極めて重要です。

こうした観点から、2016年度は決算説明会に加え、米州MUFGホールディングス社長のスティーブン・カミングスによる米州戦略セミナーを東京で開催しました。また、2017年2月に実施したインベスターズ・デイでは、各事業本部長からの事業戦略説明と併せ、筆頭独立社外取締役の奥田務氏に登壇いただき、投資家の皆さまの関心が高いガバナンスについて直接対話していただく機会を設けました(当日の主な質疑応答は、P.66「社外取締役と投資家との対話」をご参照ください)。

また、ファンドマネージャーやアナリストの方々と対話するIR活動に加え、パッシブ運用者を含む株主さまの議決権行使責任者の方々とガバナンスや経営方針等に関して対話するShareholder Relations活動も一層充実させてまいります。

Q&A 投資家の皆さまからよくいただくご質問をご紹介します

Q1. 海外貸出が増加していますが、ドル資金など外貨の調達に問題はありませんか?

10年前と比較し、MUFGの海外貸出残高は約3倍の40兆円強となっています。これを支える資金調達については、米ドル等の外貨では預金よりも貸出が多い状態(貸出超過)となっていますが、三菱東京UFJ銀行では、現状、外貨貸出の6~7割を外貨預金で賄っており、これに社債等の中長期の調達を加えて、貸出の全額に対して安定的な資金調達ができています。

さらに、一時的な外貨調達環境の悪化への備えとして、外貨への現金化が容易な米国国債等を特定目的会社(SPC)で保有しており、緊急時の外貨資金の調達手段も確保しています。

今後とも、短期の円投(円資金をドルに転換)に頼らない調達構造を維持したいと考えています。このため、外貨預金の増強に努めるとともに、社債発行の多様化にも引き続き取り組んでまいります。

外貨資産と負債の状況 (三菱東京UFJ銀行)

2017年3月末時点(10億米ドル)



\* 内部管理ベース、MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)を除く

Q2. なぜ増配など株主還元をもっと拡大しないのですか?

2016年度の配当は1株当たり18円、配当性向(1株当たり利益に占める配当金の割合)は26.4%ですが、もう一つの株主還元策である自己株式取得を含めた株主の皆さまへの総還元率は前年度に続き47%を超え、邦銀中トップクラスにあります。

2017年度は、配当予想を1株当たり18円、自己株式取得をP.28に述べた「資本の三角形」をベースに従来どおりの考え方で検討していく方針です。

また、2018年度以降の株主還元策については、現在策定中の次期中期経営計画の重要テーマの一つとして、以下の諸点を勘案し検討してまいります。

①バーゼルⅢ規制の最終化の動向(ルールの決着次第

- ではリスクアセットが増加する可能性があります)
  - ②格付の動向(現状、MUFGの中核銀行2社はいずれもグローバルに見て中位に位置するA+(S&P)/A1(Moody's)を保持していますが、引き続き一定水準以上は維持したいと考えています)
  - ③欧米のG-SIBs各行の動向(競合他行の普通株式等Tier1比率は11~12%程度です)
  - ④中長期的なMUFGの利益水準の想定(安定的な還元のための基礎です)
- いずれにしましても、配当を含む株主還元は、今後とも市場や株主の皆さまのご意見も踏まえながら、取締役会で確りと議論する方針です。

# 価値を 創造する力

事業の概況	P.33
リテール	P.34
法人	P.36
国際	P.38
受託財産	P.40
市場	P.42



価値を創造する力

事業の概況

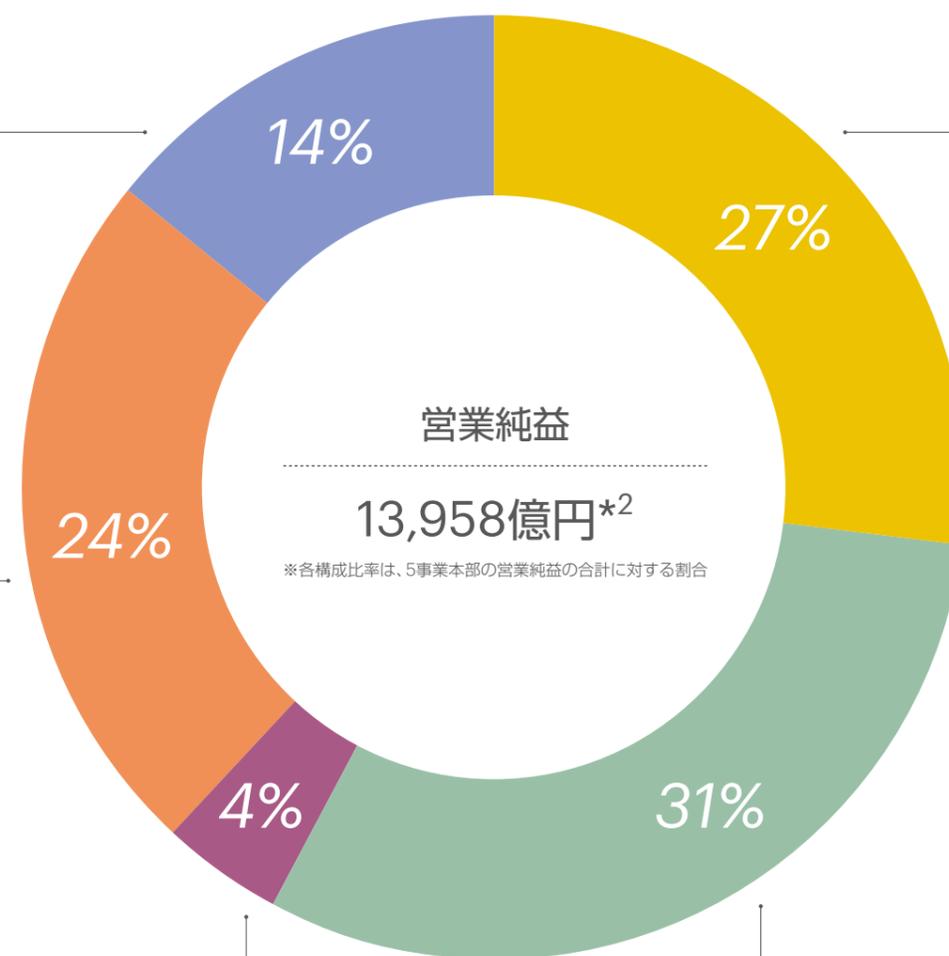
## 事業本部別営業純益\*1

リテール

2,253億円

法人\*3

4,222億円



営業純益

13,958億円\*2

\*各構成比率は、5事業本部の営業純益の合計に対する割合

市場

3,691億円

受託財産

609億円

国際

4,825億円

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

\*2 5事業本部の営業純益合計に加え、本部・その他の計数を含む。

\*3 海外日系取引を除く。

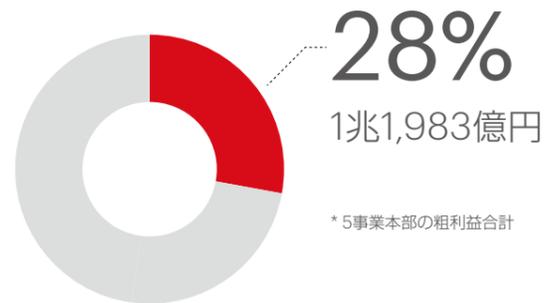
# リテール

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

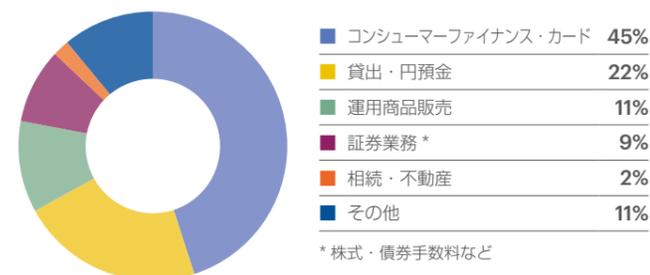


執行役常務  
リテール事業本部長  
村上 敦士

粗利益全体\*に占める割合



2016年度粗利益の構成



## 中長期的にめざす姿

**「あらゆるお客さまから選ばれ、お取引が業態・世代を超えて繋がるトップリテール金融グループ」**

MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針のもと、お客さま本位の取り組みを徹底し「貯蓄から資産形成へ」の流れを促進していきます。資産運用ビジネスと資産承継ビジネスでは、グループ一体となってMUFGの強みである「総合金融サービス」をシームレスに提供できる態勢をめざします。同時に、お客さま本位の業務運営による「お客さま基盤の拡大」と「ストックビジネスの強化(預かり資産残高の増加)」を通じて「収益の拡大」に繋げ持続的な成長の実現をめざします。クレジットカードなどの決済ビジネスと、コンシューマーファイナンスでは、お客さまの利便性向上に資する商品・サービスの提供により、「個人消費の活性化」に貢献していきます。

## 環境認識

マイナス金利政策の導入等、国内の長引く低金利環境の影響で、預金・貸出金収益は減少しています。また、新興国経済の成長鈍化、英国のEU離脱選択や米国の政権交代等、不透明感が強まっています。このような環境下、リテールビジネスの持続的な成長に向けては、預金・貸出金収益に代わる新たな安定収益を積み上げ、より相場に左右されにくい収益構造に変革していくことが

ポイントになります。

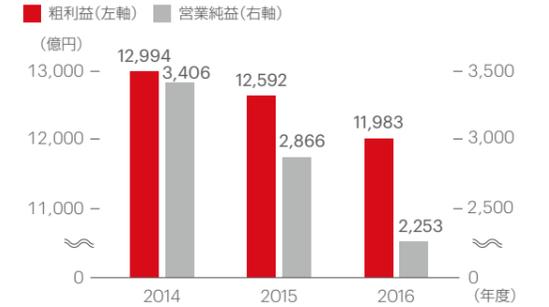
そこで、お客さま起点の営業、および、お客さまへの提供価値最大化を徹底し、お客さまとの長期的な取引関係を構築することで預かり資産残高等の増加を図り、安定収益の積み上げをめざしています。これにより、多様化・高度化するお客さまのニーズへ対応するとともに、よりよい商品・サービスの提供に努めていきます。

## 2016年度の振り返り

### 2016年度の実績

2016年度の粗利益は、前年度比4.8%(610億円)減少の1兆1,983億円、営業純益は、21.3%(613億円)減少の2,253億円となりました。低金利環境の継続に伴う利鞘の低下から、貸出・預金粗利益が減少しました。また、マイナス金利政策導入以降の一段の市場金利低下に伴う一部運用商品の販売停止や相場混乱により運用商品販売収益が減少し、減益となりました。

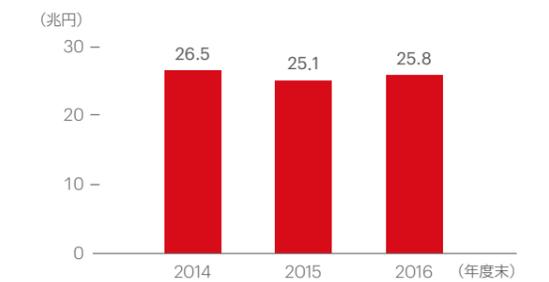
### 粗利益／営業純益



### 資産運用ビジネス

資産運用ビジネスを通じた「貯蓄から資産形成へ」の推進については、JR九州等の上場案件において、証券会社での販売に加え、銀行がお客さまと証券会社を仲介して販売するグループ一体となった施策により、多くのお客さまに証券口座を開設していただくなど、お客さま基盤の拡大という点で大きな成果を上げました。また、お客さまのニーズに多様な商品ラインアップでお応えすることで、預かり資産残高は2015年度末に比べ約0.7兆円増加しました。

### 預かり資産残高\*

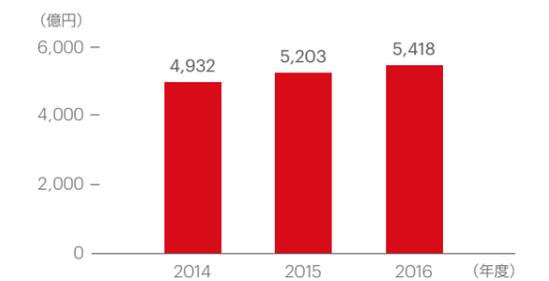


\* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガンスタンレー証券の合計。円預金を除く

### コンシューマーファイナンス・決済ビジネス

コンシューマーファイナンスや決済ビジネスを通じた「個人消費の活性化」への貢献に関しては、三菱東京UFJ銀行のカードローン「バンクイック」、アコムのカードローンがともに残高・収益を伸ばしました。健全な消費者金融市場の形成に貢献すべく、お客さま保護と利便性向上の観点より、引き続き規律を維持した運営を行っていきます。また、新社会人などの若年層向けMUFGカード「スマート」も展開しました。

### コンシューマーファイナンス・カードビジネス収益



## ESG お客さまの大切な資産を守るために

高齢化の進展に伴い、認知症を発症している人は2025年には約700万人、65歳以上の高齢者の約5人に1人に達すると見込まれており、社会的課題となっています。認知症や加齢などで判断能力が低下すると、思わぬ事態で大切な資金を失う恐れもあります。この先の将来に備えお客さまの大切なご資金を守る信託商品として、三菱UFJ信託銀行では2016年6月より解約制限付信託「みらいのまもり」の取り扱いを開始しました。「みらいのまもり」は①原則、ご本人さまだけによる中途解約不可、②資金の使いみちの限定、③専用口座による管理、といった点が特長です。MUFGは、これまで培った資産管理の機能を活かし、今後も社会的課題の解決とお客さまのニーズにお応えしていきます。



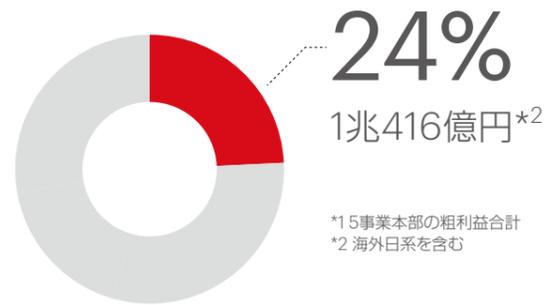
# 法人

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

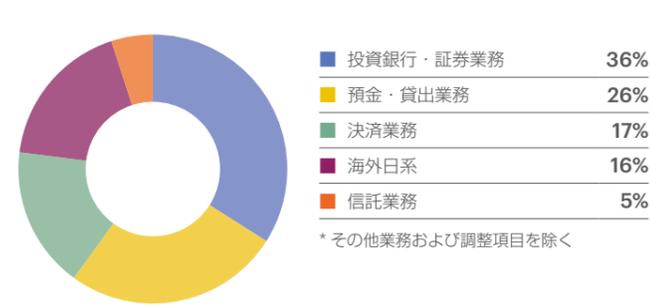


執行役専務  
法人事業本部長  
荒木 三郎

粗利益全体\*1に占める割合



2016年度粗利益の構成\*



## 中長期的にめざす姿

**「お客さまの成長に貢献し、お客さまとともに未来を創出、そしてお客さまに選ばれる金融グループ」**

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

## 環境認識

法人ビジネスの収益基盤を支えていた貸出や預金業務は、足元の金利環境や競争環境の激化を理由に収益面で厳しい状況にあり、今後もこの状況はしばらく続く見通しです。また、国際金融規制強化の流れのなか、資本効率を意識した経営の重要性も増えています。こうした経営環境のもと、MUFGならではのグループ総合力を活かしたソリューションの提供により、金利競争に巻き込まれない

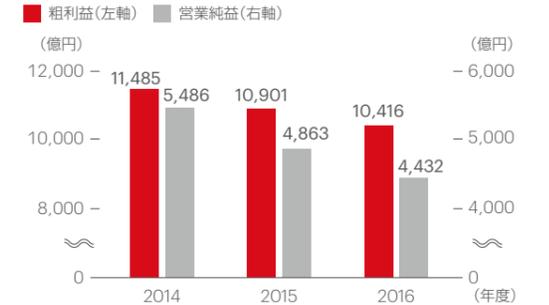
一歩先に進んだ付加価値提案に努めています。貸出・預金・決済・外為といった伝統的な商業銀行業務に加え、グループ各社が有する専門知識や金融機能を結集し、不動産や投資運用、証券業務等の手数料ビジネスの強化を今後も進めていきます。さらに、戦略的なシステム投資等により、業務の効率化を図り、生産性の一層の向上にも取り組んでいきます。

## 2016年度の振り返り

### 2016年度の実績

2016年度の粗利益は、前年度比4.4%(485億円)減少の1兆416億円、営業純益は、前年度比8.8%(431億円)減少の4,432億円となりました。市場金利が低位で推移するなか、競争環境の厳しさも増しており、貸出、預金などの資金収益が前年度比減少しました。一方、貸出残高は前年度比2%増加と堅調に伸びています。

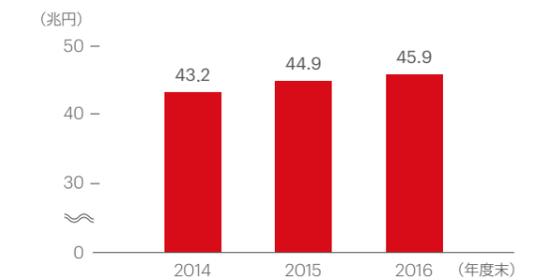
### 粗利益／営業純益\*



### 大企業のお客さま向けビジネス

セクター(業界・業種)ごとにお客さまの事業環境や経営戦略が異なることを踏まえ、MUFGグループ各社が強みを有する業界知見と、総合金融機能を融合し、お客さまの経営課題解決に向けたソリューションをご提供する「セクター戦略」を展開しています。また、国内・海外拠点の連携を一層強化し、グローバルに広がるお客さまの多様化・高度化するニーズにお応えしています。その結果、M&A業務や債券の引受業務などで、業界トップクラスの実績を残しました。

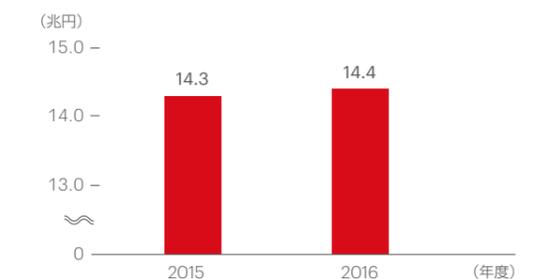
### 国内法人貸出平均残高\*



### 中堅・中小企業のお客さま向けビジネス

資金調達ニーズや、事業・販路の拡大などの経営課題に対し、きめ細かな提案でお応えしています。その結果、事業の円滑な承継やお客さまの成長戦略に合った資本戦略の提案などをご評価いただき、貸出残高は着実に増加しました。また、国内外における大規模商談会や成長企業の育成に向けたビジネスサポート・プログラム「Rise Up Festa」を開催するなど、お客さまのビジネスの成長をサポートする取り組みも継続しています。

### 中堅・中小企業向け貸出平均残高



## ESG 今後の成長が期待されるビジネスをサポート

MUFGは、新規性・独創性を有する事業や既存の事業領域を超えて新たな事業に取り組んでいる成長企業に対し、中長期的なビジネスパートナーとしてサポートするプログラム「Rise Up Festa」を開催しています。2016年は、三菱東京UFJ銀行が地域創生の包括連携協定を結んでいる京都府で最終審査会を実施しました。2015年に引き続き、「バイオ・ライフサイエンス」、「ロボット・先端技術」、「情報・ネットサービス」と「ソーシャルビジネス」の4分野に取り組む企業を対象とし、最優秀企業4社・優秀企業7社を決定しました。受賞企業には、事業支援金の支給や三菱UFJリサーチ&コンサルティングによるコンサルティングサービスの提供など成長実現に向けたサポートを行っています。



「第4回 Rise Up Festa」表彰式

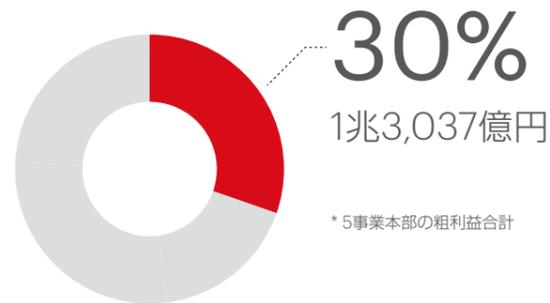
# 国際

世界50以上の国と地域で、企業のお客さまの資金調達ニーズにお応えするほか、キャッシュマネジメントサービス、各種アドバイザリー業務を行っています。MUFGユニオンバンクとクルンシィ(アユタヤ銀行)では、それぞれ米国とタイで、リテール向けサービスも提供しています。

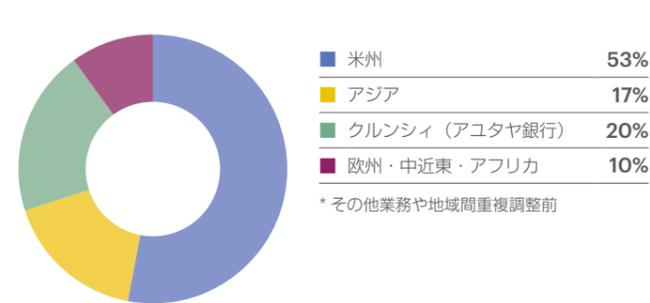


執行役専務  
国際事業本部長  
吉川 英一

粗利益全体\*に占める割合



2016年度粗利益の構成\*



## 中長期的にめざす姿

「世界の各地域でお客さまから最初に選ばれる銀行、  
“First Call Bank”をめざします」

各地域独自の強みを発揮したビジネス展開と、グループ体での商品・サービス力の強化により、世界各地でお客さまに選ばれる銀行、「First Call Bank」をめざします。持続的成長の実現に向け、銀証手数料ビジネスの強化、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築、外貨流動性の増強、成長を支える人材の強化を進めていきます。

## 環境認識

世界経済は先進国を中心に緩やかな回復基調が維持されていますが、引き続き回復の力強さを欠いています。米国では利上げの動きも見られますが、世界的には低金利政策が続くほか、地政学リスクによる不透明感が拡大しています。また金融機関にとっては、高水準にある米ドル調達コストや、各国の規制対応コストが収益下押し要因となります。こうした厳しい環境下でも、お客さまのニーズ

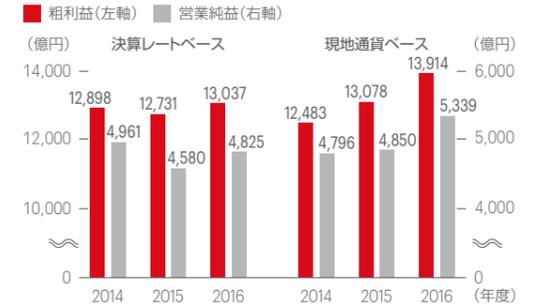
にグループ体で質の高いソリューションを提供することで、国際事業本部の営業純益は成長を維持しています。また、グループの顧客部門収益に占める割合も約40%まで伸びるなど、MUFGの成長を牽引しています。今後も持続的成長を実現するため、資産効率の改善と基盤強化に取り組んでいきます。

## 2016年度の振り返り

### 2016年度の実績

2016年度の粗利益は、前年度比2.4%(306億円)増加の1兆3,037億円、営業純益は、前年度比5.3%(244億円)増加の4,825億円となりました。東アジアでは中国を中心に業績が低迷しましたが、欧州・米州での大型プロジェクトファイナンス、クルンシィ(アユタヤ銀行)でのオートローンおよびコンシューマーファイナンスが好調に推移し、収益増加を牽引しました。

### 粗利益／営業純益



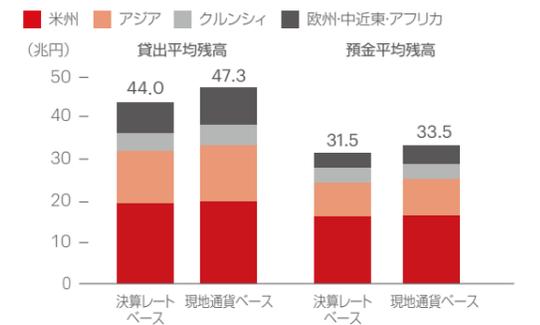
### 資産効率の向上・基盤強化に向けた取り組み

資産効率の向上に向けた取り組みとして、グローバル展開するお客さまのニーズに的確にお応えすべく、商業銀行と証券会社のプライマリービジネスの一体運営を開始しました。また、基盤強化に向けた取り組みとして、外貨流動性増強を企図した外貨預金の積み上げ施策の推進や、人材強化を企図した現地採用行員の経営ポジションへの登用を進めています。

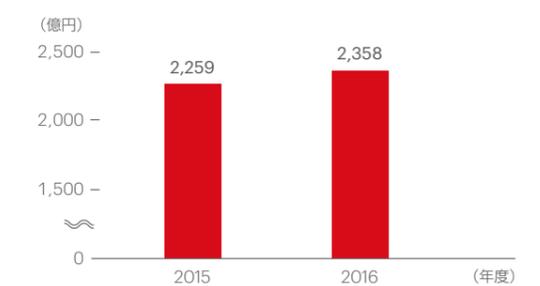
### 米国・アジアにおける商業銀行業務

持続的成長を実現する事業ポートフォリオ構築の観点から、米国とアジアで戦略的な出資・提携を進めてきた結果、米国のMUFGユニオンバンクおよびタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)の国際事業本部の粗利益に占める割合は約5割まで拡大しました。さらなるシナジー効果の拡大をめざし、米国・アジアで商業銀行業務を営む主要出資先との連携の一環としてMUFGグローバル・パートナーシップ・カンファレンスを開催し、ビジネスモデルの共有を通じて事業基盤の強化を図っています。(詳細はP.73をご覧ください)

### 2016年度の預金・貸出平均残高



### グローバルコーポレートとの取引による非金利収益\*



\*グローバルコーポレートとの取引による手数料収益、外国為替収益、デリバティブ収益など。MUFGユニオンバンクおよびクルンシィ(アユタヤ銀行)を除く。現地通貨ベース

## ESG 地域社会の活性化に向けて

MUFGは、拠点を置く世界各地の地域社会の活性化に向けたさまざまな取り組みを行っています。米国のMUFGユニオンバンクは、中小企業の成長が地域社会活性化の原動力であるという認識のもと、創業の地であるカリフォルニア州において現地の女性やマイノリティおよび退役軍人が経営する中小企業への融資をはじめとする継続的なサポートを表明しています。MUFGユニオンバンクは、SBA(Small Business Administration)の支援プログラムを利用した融資や専門部署によるサポートを積極的に行うことで、現地の中小企業の成長と地域経済の活性化に貢献しています。



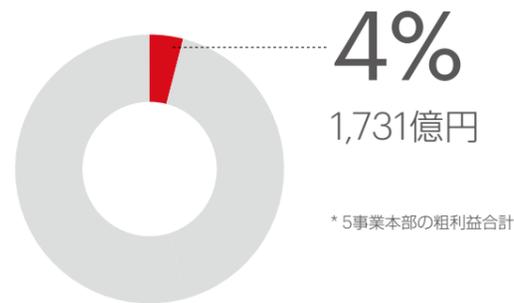
# 受託財産

国内外の資産運用・資産管理業務における各種サービスを提供しています。グローバルな資産管理・資産運用、投資信託、年金の各分野において、高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティングや、運用力・商品開発力の向上に取り組み、お客さまの多様なニーズにお応えしています。

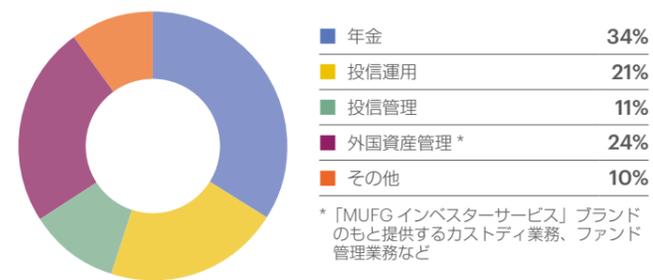


執行役常務  
受託財産事業本部長  
横川 直

粗利益全体\*に占める割合



2016年度粗利益の構成



## 中長期的にめざす姿

### 「国内基盤に立脚しつつ、グローバルに存在感ある運用・資産管理機関」

厚生年金基金の縮退、「貯蓄から資産形成へ」の流れ、個人型確定拠出年金(iDeCo)の拡大といった国内市場の構造変化に適切に対応するとともに、海外事業収益を拡大していきます。国内では、投信運用業務において質の高い商品の提供と資産形成層に向けた基盤商品の拡充に注力するとともに、投資教育を通じた資産形成の促進をめざします。年金業務においては制度改革などの環境変化に即したコンサルティング・提案の強化に努め、確定給付年金でのシェア拡大・確定拠出年金での運用商品販売残高拡大をめざします。海外では、資産管理領域において、戦略的出資も活用しつつ、成長を続けるオルタナティブファンド向け管理業務を強化します。資産運用領域では出資・提携も活用し、海外投資家からの運用受託残高拡大を図り、グローバルに存在感ある運用機関をめざします。

## 環境認識

日銀のマイナス金利政策導入を受け、機関投資家は超低金利下における運用収益確保を志向し、不動産やインフラ投資等に対する運用ニーズが高まっています。一方、個人投資家においては「貯蓄から資産形成へ」の流れの本格化には今しばらく時間を要すると認識しています。また、他社では運用部門を分社化する動きや、資産管理銀行統合の動きもあり、環境の変化が見られます。個人型確定拠

出年金(iDeCo)においては、2017年1月より加入者の範囲が広がり、制度の普及・拡大が進んでいます。

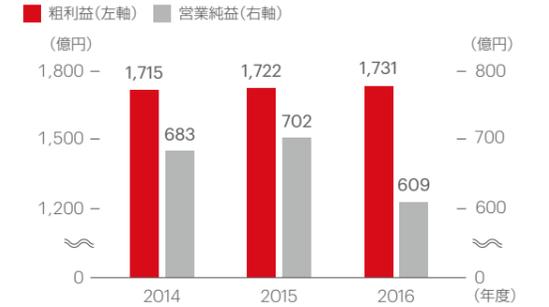
これらの環境認識を踏まえつつ、お客さまの大切な資産をお預かりし、管理・運用している受託財産事業本部では、お客さま本位の取り組みをより一層徹底し、社会からの高い期待に応えるべく、対応を進めていきます。

## 2016年度の振り返り

### 2016年度の実績

2016年度の粗利益は、前年度比0.5%(9億円)増加の1,731億円、営業純益は、前年度比13.2%(93億円)減少の609億円となりました。海外の資産管理会社買収により粗利益を積み上げましたが、国内では厚生年金基金の解散、市況影響による個人の投信市場冷え込みなどの影響が大きく、減益となりました。

### 粗利益／営業純益

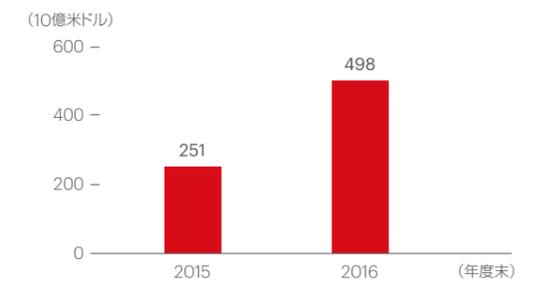


### グローバル

資産管理領域では、世界的な規制強化の流れの中、高い成長が期待されるファンド管理市場における競争力強化と規模拡大をめざし、4月と10月に2社\*1の買収を行い、「MUFGインベスターサービス」ブランドのもと、各種サービスをワンストップで提供できる態勢を整えました。また、資産運用領域では、インデックス開発・提供において、欧州最大のSTOXX社と共同開発した指数の海外資産運用会社向け販売を進めるとともに、ドバイ駐在員事務所を新設するなど、営業態勢を強化しました。

\*1 4月にMUFG Capital Analytics LLC、10月にMUFG Investor Services(US),LLCを買収

### グローバルIS残高\*2



\*2 ヘッジファンド、プライベートエクイティ、投信等アドミニストレーションの合計残高

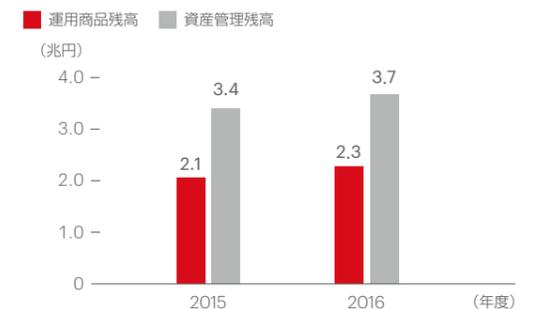
### 投信

資産形成の核となるラップ商品の推進や投資教育での新サービス提供により「貯蓄から資産形成へ」の流れを推進するとともに、国内大手運用機関で初のAIファンド設定等に取り組みました。

### 年金

確定給付年金において年金信託残高でトップクラスのシェアを維持し、確定拠出年金においても資産管理残高・運用商品販売残高を着実に伸ばしました。また、2017年1月より個人型確定拠出年金(iDeCo)で初めて運用を行うお客さまのニーズにもお応えできる「ライトコース」の取り扱いを開始し、制度の拡大にも取り組んでいます。

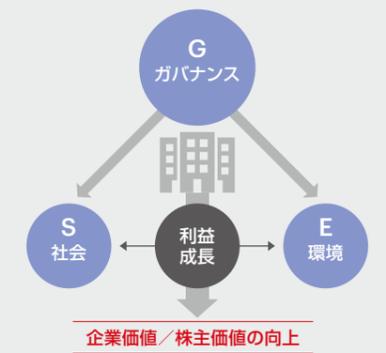
### 確定拠出年金



## ESG ESG投資への取り組み

三菱UFJ信託銀行では持続的な利益成長が期待できる銘柄を厳選したファンド設定・運用に力を入れています。また、官公庁と協働したセミナーや個別企業とのエンゲージメントなどを通じて、ESGの要素を踏まえた投資先候補選定の事例を紹介するなど、企業の非財務情報をベースとした評価の拡大を呼びかける活動を推進しています。

三菱UFJ国際投信では、環境への取り組みが優れた企業の中から投資価値の高い銘柄を選定したファンドを取り扱っています。これらのファンドの中には、信託報酬の一部が自然保護の基金へ寄付されるものもあります。



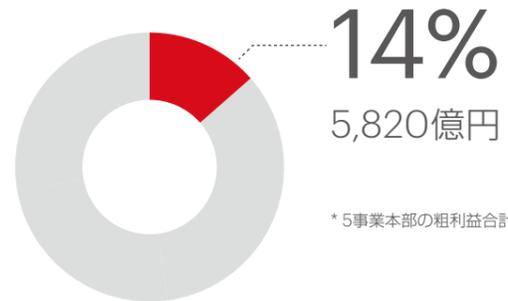
# 市場

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

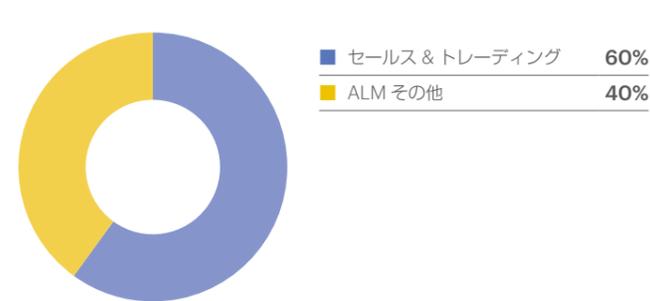


執行役専務  
市場事業本部長  
浅井 滋

粗利益全体\*に占める割合



2016年度粗利益の構成



## 中長期的にめざす姿

**「グローバルマーケットにおける“MUFGブランド”を確立  
～本邦・アジアに明確な強みを持つマーケットプレーヤーをめざします」**

市場業務のグループ一体的な運営により、セールス&トレーディング業務を強化します。特に、商業銀行・証券会社の国内外トレーディング機能の一体的運営とお客さまへのセールス機能の統合により、事業法人から機関投資家のお客さままでワンストップでサービスを提供していきます。また、国内外、円貨・外貨一体でのバランスシートマネジメントの高度化をめざします。

## 環境認識

本邦・欧州を中心とする低金利環境長期化の影響、英国のEU離脱選択・米国の政権交代等の金融市場を取り巻く不透明感の強まり、国際金融規制強化の動き等を背景に、市場業務を取り巻く環境は厳しさを増しつつあります。

このような厳しい経営環境のなかでも持続的な成長を続けるために、次世代ビジネスモデル構築に向けた取り組みを進めています。セールス&トレーディング業務では、

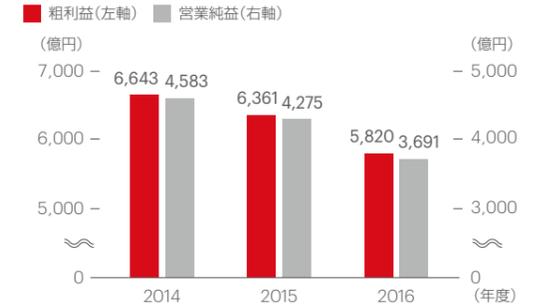
市場業務のグループ一体的な運営を開始し、より質の高いソリューションをワンストップでお客さまに提供するとともにシナジーの拡大をめざします。ALM業務では、国内外の一体的なバランスシートマネジメントを実現していきます。また、ICT・Fintechを積極的に活用した基盤強化を進め、生産性の一層の向上にも取り組んでいます。

## 2016年度の振り返り

### 2016年度の実績

2016年度の粗利益は、前年度比8.4%(540億円)減少の5,820億円、営業純益は、前年度比13.6%(584億円)減少の3,691億円となりました。セールス&トレーディング業務は、2016年度より本格稼働した「市場業務のグループ一体的な運営」が奏功する等、本邦為替業務・海外業務を中心として順調に成果を上げました。一方、ALM業務では、米大統領選後の金利上昇を受けた外債ポジションの整理を主因に、収益は減少しました。

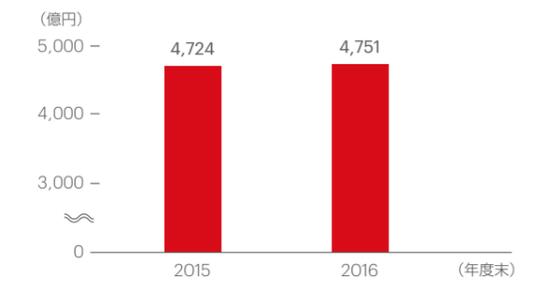
### 粗利益／営業純益



### セールス&トレーディング業務

2016年度は、2015年度のロンドンに続いて、ニューヨーク・香港における商業銀行と証券会社の各子会社とのディーリングルーム統合、東京の商業銀行・証券会社の同一ビルへの移転を完了させる等、銀証セールス&トレーディング業務の一体的運営を国内外で本格稼働させました。各地域の銀証一体チームを機動的に機能させ、お客さまの期待に応える「質」の高いサービスや商品をワンストップで提供していきます。

### セールス&トレーディングの粗利益推移\*



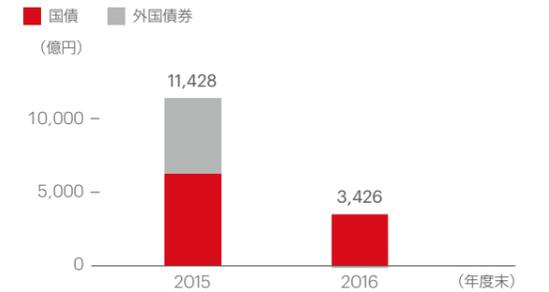
\* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングスの全事業本部のセールス&トレーディング粗利益の合計。現地通貨ベース

### ALM業務

2016年度は、英国のEU離脱問題や米国大統領選挙等の環境変化を受けて、金融市場が大きく動かなか、円貨・外貨一体の運営態勢を構築し、機動的なリスクコントロールを実施しました。

マイナス金利政策・外貨調達コスト上昇・金融規制厳格化など、ALM運営を取り巻く厳しい環境は続くことが見込まれますが、米ドルのグローバルな一元管理、外貨流動性管理のさらなる強化など、グループ一体で環境変化への対応力強化・バランスシート運営の高度化を実現していきます。

### 国債および外国債券の評価損益\*



\* その他有価証券に含まれる国債および外国債券

## ESG AIの活用により精度の高い情報をタイムリーに提供

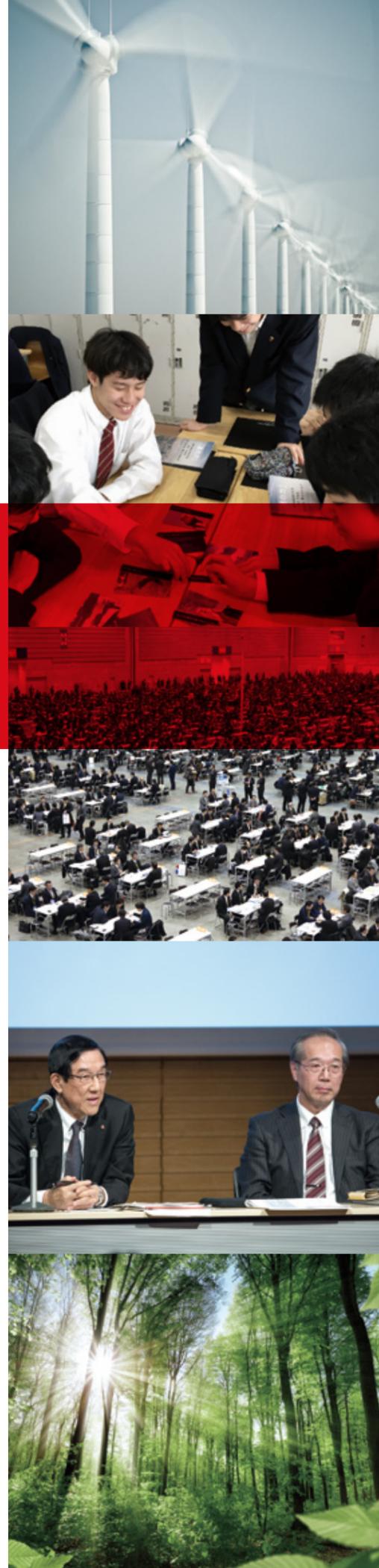
AIの活用により、トレーダーの業務も大きく変わります。例えば、「10分後の為替相場の動きを知りたい」というニーズに対して「Deep Learning」を活用する手法が目立っています。「Deep Learning」では、コンピュータが膨大なデータを分析し特徴的な動きを抽出することでパターンを学習します。これを繰り返すことでより精度の高い相場予測を導き出すことが可能です。その結果、トレーダーはプロアクティブにリスクをコントロールすることが可能になるとともにお客さまにもニーズに応じた取引アイデアを提供することができるようになります。MUFGはオープンイノベーションによる外部の知見も積極的に活用し、実用化に向けた取り組みを加速させていきます。(詳細はP.24をご覧ください)



# 価値創造における重要課題

## ESG課題への取り組み

持続的成長に向けたESG課題への取り組み	P.45
環境への取り組み	P.46
未来の産業や生活のために	P.48
社会への貢献	P.52
インベストメント・チェーンの高度化に向けて、 グループ体で対応	P.54
金融機能を通じてお客さまの成長に貢献	P.56
コーポレート・ガバナンスのさらなる強化	P.58
企業価値の持続的向上に向けて	P.60
社外取締役と投資家との対話	P.66
取締役	P.68
執行役・執行役員	P.70
グローバル・アドバイザーボード	P.71
アニュアルミーティングの概要	P.72



## 持続的成長に向けたESG課題への取り組み

MUFGは、金融機関の使命として、長期的な視点で、お客さまや社会と末永い関係を築き、共に持続的な成長を実現することを掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。

### 経営レベルでのESG課題の共有と議論

気候変動リスクの高まりなどによる国際社会の意識の変化や、それに伴う企業の事業活動を通じた環境・社会への配慮の重要性拡大、さらにはスチュワードシップ活動の浸透による機関投資家の視点の変化を受け、ESGを踏まえた企業経営は事業存続・持続的成長の前提となってきました。

2017年6月には取締役会メンバーでESG経営の重要性を再認識するとともに、MUFGのあり方や方向性について議論を行いました。

一つ目はESGにおける「機会」の側面です。MUFGでは、持続可能な企業価値向上に向けて、SDGsなども念頭に、本業を通じて社会課題の解決に取り組むという方向性を

確認しました。

二つ目はESG、特に環境・社会面における「リスク管理」です。世の中の潮流、国際基準等を踏まえ、環境・社会影響配慮の枠組み、気候変動への対応をさらに高度化していくこととしました。

三つ目は「情報開示」です。MUFGのさまざまな取り組みをより分かりやすく情報発信するとともに、多様なステークホルダーとのエンゲージメントをさらに強化することの必要性を確認しました。

これらの全社的な取組方針に基づき、次期中期経営計画の策定プロセスにおいて議論を深め、さまざまなステークホルダーの期待に長期的な価値創造で応えていきます。

### 国際的なイニシアティブの支持

MUFGは、人権、労働、環境、腐敗防止に関する国際的規範を支持し実践するよう促す自主行動原則「国連グローバル・コンパクト」をはじめ、国際的なイニシアティブへの支持を表明し、推進しています。



国連グローバル・コンパクト



国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEPFI)



責任投資原則 (PRI)



21世紀金融行動原則



CDP



赤道原則

## 環境への取り組み

MUFGは、プロジェクトファイナンスを通じた再生可能エネルギー開発の支援や、地球温暖化問題に対応したコンサルティングサービスの提供、環境リスクに配慮した企業の資金調達支援など、常に変化する環境・社会課題に対応した取り組みを実施しています。

特に気候変動への対応は、国際社会全体で取り組むべき重要な課題となっており、グループの総合力を結集して、地球環境の保護に貢献していきます。



Environment

## 未来の産業や生活のために

MUFGでは、環境保護、特に気候変動への取り組みを社会的使命の一つと捉え、環境負荷を低減して持続可能な社会の実現に貢献する取り組みを進めています。2008年には、「グループ環境理念・環境方針」を策定し、金融機能を通じて地球規模の課題に取り組んでいます。

MUFGグループ環境理念・環境方針の詳細は、<http://www.muftg.jp/csr/juten/sustainability/policy/>をご参照ください。

### 金融機能を通じた取り組み

#### 再生可能エネルギーの推進と普及

化石燃料に代わるクリーンなエネルギーとして、再生可能エネルギーの導入、脱化石資源に向けた動きが世界各国で進んでいます。

MUFGは、太陽光・水力・風力・地熱発電などのクリーンエネルギー事業に関連したプロジェクトファイナンスのアレンジや融資を通じて、世界の再生可能エネルギーの普及に取り組んでいます。また、環境エネルギーファンド等への出資を通じ、環境関連の課題解決に取り組む事業を後押ししています。

#### ■2016年再生可能エネルギー部門におけるプロジェクトファイナンス・リーグテーブル

順位	企業	金額(百万米ドル)	シェア(%)
1	MUFG	2,911.0	6.64
2	Sumitomo Mitsui Financial Group	2,215.7	5.06
3	EIB	2,050.1	4.68
4	Banco Santander	1,935.7	4.42
5	Mizuho Financial	1,607.0	3.67
6	KfW	1,599.7	3.65
7	Siemens	1,485.6	3.39
8	Nord/LB	1,404.5	3.21
9	BNP Paribas	1,245.9	2.84
10	BNDES	1,113.2	2.54

(出所) Bloomberg New Energy Finance

#### ファイナンス事例

##### Beatrice(英国)洋上風力発電プロジェクト

The Global Capital "Best Project Finance Loan"2016を受賞

融資金額:1,959.7百万英ポンド

発電容量:588MW

年間約111万トンのCO<sub>2</sub>排出量削減が期待できます



完成イメージ図

#### 赤道原則に基づく環境・社会配慮確認

商業銀行は、環境・社会リスクと影響を特定・評価・管理する枠組みである赤道原則を採択し、お客さまの環境・社会リスク管理をサポートしています。プロジェクトを推進するお客さまに対して、同原則に基づく環境・社会配慮を依頼し、赤道原則を遵守しない、または遵守できないプロジェクトに対しては融資を行いません。

特定セクター固有の環境・社会課題に対しては、お客さまとともにさらなる環境・社会リスク管理の高度化にも取り組んでいます。

#### ■環境・社会配慮確認のプロセス

プロジェクトへの融資決定に先立ち、お客さまと協力して環境・社会に対するリスクと影響を特定・評価し、それらを回避・最小化・緩和またはオフセットする対策が取られていることを確認します。融資実行後は、環境・社会リスクが顕在化していないか継続的にモニタリングします。

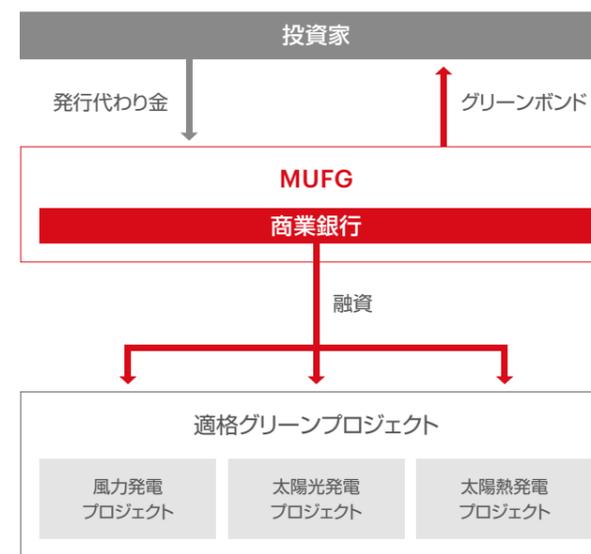


#### MUFGグリーンボンドの発行

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ることをめざす取り組みの一環として、2016年9月に国際的な金融規制(TLAC規制\*)に対応したMUFGグリーンボンドを世界で初めて発行しました。グリーンボンドは、債券の発行代わり金の資金使途が、再生可能エネルギーや省エネルギー事業等、地球環境への貢献が期待されるプロジェクトに限定されている債券です。

MUFGグリーンボンドは、国際資本市場協会(ICMA)が公表するグリーンボンド原則の4つの柱に沿ってMUFGが策定したフレームワークに基づき発行されており、第三者認証機関による意見を取得しています。また、発行代わり金は、商業銀行を通じて、赤道原則を適用した適格グリーンプロジェクト\*2への融資に充てられています。

\*1 Total Loss-Absorbing Capacity(総損失吸収力)の略でG-SIBsに適用される資本関連規制の一種  
\*2 赤道原則に則り環境・社会影響レビューを実施し適格性を認定した再生可能エネルギープロジェクトにより構成



#### ■資金充当状況と環境インパクト

(2017年3月末時点)

発行総額500百万米ドルの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の残高	542百万米ドル(17件)
年間発電総量	4,355百万kWh
CO <sub>2</sub> 排出削減効果の年間総量	2.2百万トン

詳細は、<http://www.muftg.jp/csr/juten/sustainability/greenbond/reporting/>をご参照ください。

#### 環境経営をめざすお客さまの資金調達をサポート

MUFGは、環境配慮に力を入れるお客さまに対し、優遇金利でご融資する商品や、利子負担が軽減される政府の支援制度を活用した環境融資商品を多数ご用意しています。

お客さまの環境配慮事業をサポートするとともに環境融資商品を通じて間接的に環境負荷低減に貢献しています。

#### ■政府の支援制度を活用した環境・エネルギー産業分野の融資商品

環境経営支援ローン
環境省の「環境配慮型融資促進事業利子補給制度」を活用
エネルギー使用合理化支援ローン
経済産業省の「省エネルギー設備投資に係る利子補給金助成事業費補助金」を活用
グリーンプロジェクト支援ローン
環境省の「環境リスク調査融資促進利子補給金事業」を活用

環境への取り組み

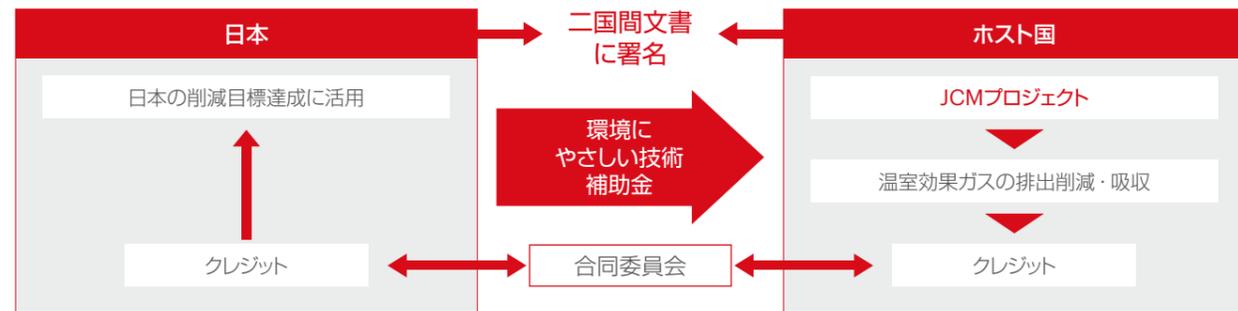
温暖化対策コンサルティングビジネスの推進

MUFGは、クリーン開発メカニズム(CDM)を補完する新しいメカニズムとして、日本政府が国際的に提案している二国間クレジット制度(JCM)を支援し、事業化のためのコンサルティング業務とファイナンス・スキームの助言等を行っています。

温暖化対策の重要な柱には、気候変動の緩和とともに、適応(気候変動の影響の軽減・リスクへの備え)があります。三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、2016年度に経済産業省が公表した「温暖化適応ビジネスの展望」策定の事務局を務め、日本企業による気候変動の適応ビジネスの活性化の観点から、適応ビジネス市場規模の調査、有力分野の特定および官民連携の推進体制の構築に係わる提案を行っています。

■二国間クレジット制度(JCM)の仕組み

日本と途上国の二国間におけるクレジット創出に係る取り組み。二国間文書に署名した国と相対で事業を進めることができ、CDMよりも広範な事業が対象になる、手続きの時間が短い、日本政府の補助金の活用等の可能性等の特徴があります。



途上国の温室効果ガス削減プロジェクトをJCMでサポート

ベトナム・国営病院における省エネ・環境改善によるグリーンホスピタル促進事業

地球温暖化対策技術普及等推進事業として、MUFG他3社が協働で、ハノイとホーチミンの国営病院に高効率のインバーターエアコンを導入。病院施設における省エネの推進と院内空気質の改善に貢献しました。

MUFGは、本事業の実施による温室効果ガスの排出削減量の測定、報告、検証に係る方法論(MRV方法論)開発およびプロジェクトデザインドキュメント(PDD)の作成を担い、日越政府において正式にJCM方法論、JCM事業として登録、承認されています。

TCFDへの対応

地球温暖化等気候変動への対応に関しては、その重要性を認識し、気候関連のリスクおよびビジネス機会を適切に評価することが求められています。機関投資家をはじめ金融規制当局などが気候変動に内在するリスクとビジネス機会を強く認識するようになったことに伴い、金融安定理事会は気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)を設立しました。TCFDは、財務報告への開示を推奨する提言を金融機関に対し行っています。

MUFGは、地球温暖化がビジネスに及ぼす影響とその関連リスクについて認識し、金融機関として適切に対応していきます。

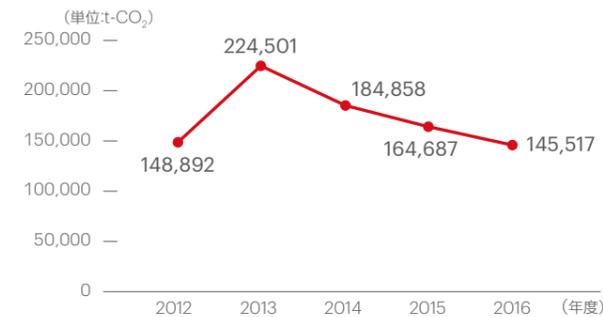
事業活動における環境負荷低減

CO<sub>2</sub>排出量の削減

MUFGは、限りある資源を有効活用した事業活動により、環境負荷低減に努めています。商業銀行では、地球温暖化の防止に貢献するため、事業活動に伴う電力使用量に係る目標<sup>\*1</sup>を設定し、CO<sub>2</sub>排出量の削減を推進しています。

\*1 2009年度比で2030年度における電力使用量原単位を19%削減。最新の実績データは、<http://www.mufig.jp/csr/juten/sustainability/others/>をご参照ください。

■CO<sub>2</sub>排出量の推移<sup>\*2</sup>



\*2 MUFGと三菱東京UFJ銀行(国内)の合計

環境保全や環境教育に繋がる取り組み

環境人材の育成

MUFGは、慶應義塾大学大学院で開講している「環境イノベータコース」の「環境ビジネスデザイン論」を担当し、低炭素社会に貢献する高度なスペシャリスト(環境人材リーダー)を養成するための環境構築・人材育成に努めています。

また、上智大学、関西学院大学、創価大学、明治大学等、数多くの大学で、環境ビジネスやCDM、JCM等の炭素クレジットなど、地球温暖化問題と持続可能な社会に関連した講義・講演を行っています。

公益財団法人オイスカとの共同

公益財団法人オイスカは、アジア・太平洋地域を中心とした農村開発や環境保全活動、また各国の若者が自国のリーダーとして国の発展に貢献できるような人材育成研修などを実施するNGOです。

MUFGはオイスカと共同で、環境保全型の有機農業技術などを学んでもらう「アジア太平洋地域の次世代担い手研修」を2008年から実施しています。研修の卒業生たちは、

母国の政府機関や研究施設等で、学んだ農業の普及やさまざまな事業で活躍しています。



世界遺産の保全

人類共通のかけがえのない自然環境を守る世界遺産の保全や、サステナブルな感性を育む環境学習機会を提供しています。

■MUFGが行う世界遺産保全活動

	「白神山地」周辺地域での植樹・育樹
日本	「紀伊山地の霊場と参詣道」保全 「富士山―信仰の対象と芸術の源泉」周辺地域の環境保全
中国	「武夷山」での環境保全
タイ	「古都アユタヤ」の保全

活動の詳細は、<http://www.mufig.jp/csr/juten/community/hozen/>をご参照ください。



## 社会への貢献

金融を通じて社会の発展に貢献することは、私たちMUFGの使命です。

例えばインベストメント・チェーンにおける「販売会社」、「運用機関」としての役割を確り果たしていくこと、例えばお取引先企業の課題解決ニーズにグループ一体となってお応えすること、そして投資を身近に感じていただくための教育プログラムやセミナーの開催。

さまざまな機能を有する総合金融グループとして、お客さまのニーズにお応えしていきます。



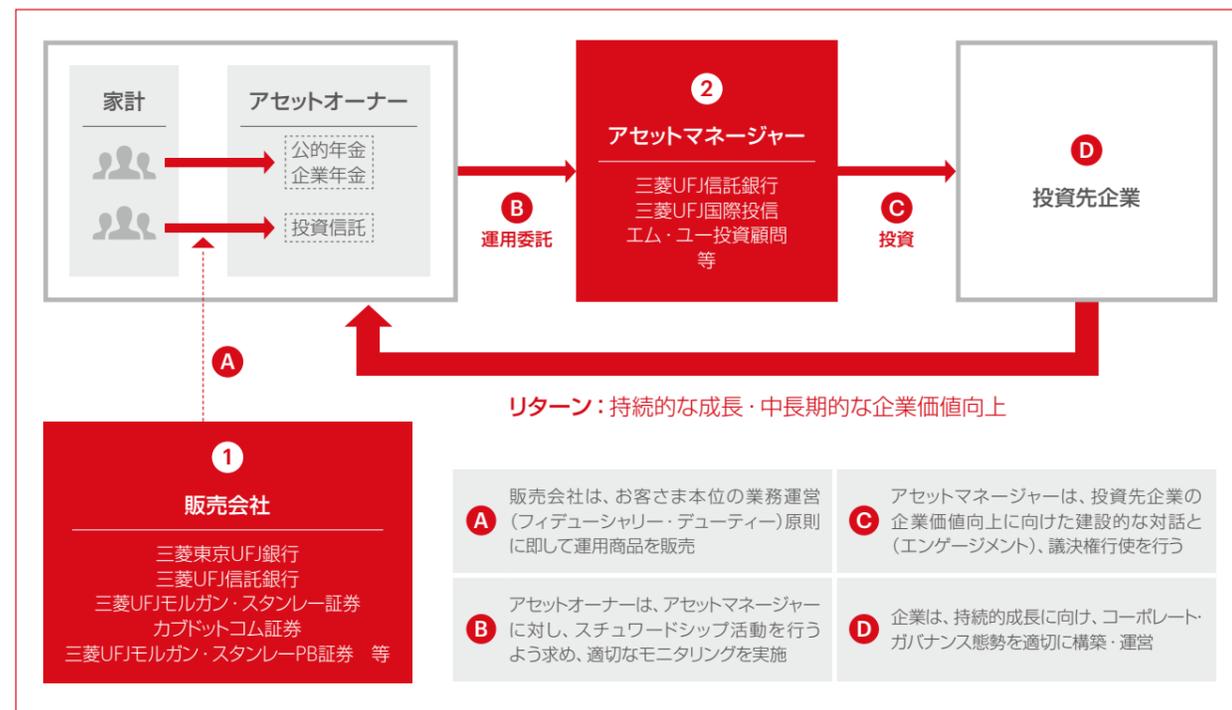
Social



# インベストメント・チェーンの高度化に向けて、 グループ一貫で対応

家計の安定的な資産形成と社会および経済の持続的成長には、インベストメント・チェーン(投資の連鎖)の高度化が不可欠です。MUFGは、インベストメント・チェーンにおいて「販売会社」と「アセットマネージャー」の役割を担っています。

## ■インベストメント・チェーン概念図



### ① 販売会社としての役割を果たしていくために ～お客さま本位の業務運営の徹底

MUFGは、お客さま本位の取り組みの一層の徹底を図るため、「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」を制定しています。また、MUFG、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングスでは、お客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化を目的に、経営会議

傘下の委員会として「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」を設置しています。同委員会を4社合同で開催することで、お客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化やベストプラクティスの共有を含めたグループ一貫での業務推進を図っています。さらに、こうしたお客さま本位に向けた各社の取り組み状況を定期的に公表していきます。

「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、<http://www.mufig.jp/profile/governance/fd/>をご参照ください。

### ② アセットマネージャーとしての役割を 果たしていくために ～スチュワードシップ責任の遂行

MUFGは、お客さまの大切な資産を受託する運用機関(アセットマネージャー)に相応しい能力・専門的な知識をもって、投資先企業と中長期的視点から持続的成長を促すことを目的とした対話(エンゲージメント)を行うことが、投資先企業の持続的成長と、受益者の中長期的な投資リターンの向上に繋がるものと考えています。

三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ国際投信、エム・ユー投資顧問は、「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》を受け入れ、これに沿ったスチュワードシップ活動とその実効性向上に向けた取り組みを行っています。

#### スチュワードシップ委員会の設立

信託銀行では、議決権行使やエンゲージメント活動および投資行動が、投資家の利益最大化を確保するために十分

かつ正当であることを検証する機関として、独立社外取締役を委員長とする「スチュワードシップ委員会」を設置しています。スチュワードシップ委員会は、独立性・中立性を確保するため、取締役会傘下に設置されており、議決権行使等に係る各方針やルールとの適切性およびそれらに基づいた各種の取り組み状況についての審議を行っています。審議内容は取締役会へ報告されるとともに、その検証内容を自己評価として公表しています。

#### 徹底した利益相反管理

MUFGは、スチュワードシップ責任を果たす上で想定しうる利益相反を防止するため、利益相反管理方針を定め、それに基づいた体制・ルールを整備しています。例えば、信託銀行では、法人顧客と直接的な接点を持つ部署と受託財産の運用部署との間の人事異動を制限しているほか、議決権行使や投資判断への影響力行使や情報遮断のルールを明確にするなど、スチュワードシップ活動の実効性を一層高める取り組みを行っています。

## 中長期的な投資リターンの拡大をめざして

信託銀行は、インベストメント・チェーンの一員として、投資先の企業価値向上や持続的成長を促し、受益者の投資リターンの拡大をめざしています。具体的には、上記に加え以下の取り組みを行っています。

#### 投資先企業との対話と「エンゲージメント会議」による共有・評価

- ・「アナリスト・ファンドマネージャー」は、4つの視点(中長期的な事業戦略、財務戦略、コーポレート・ガバナンス、情報開示姿勢)に基づき対話。
- ・「議決権行使専門部署」は、主にコーポレート・ガバナンスの観点から対話。
- ・対話内容を「エンゲージメント会議」で共有・評価し、良質な対話を行うための課題認識・次期の方針を策定。

#### 独自に定めたガイドラインに則り議決権行使

- ・受益者の投資リターンの拡大を目的として、企業との対話結果等も活用しつつ自らの責任と判断のもとで議決権を行使。
- ・議決権行使プロセスの透明性向上のため、判断基準の詳細をホームページにて公表。

#### 議決権行使結果と賛否理由を個別開示

- ・2016年7月から2017年4月に開催された株主総会459、議案数1,537件に対する議決権行使結果は右表のとおり。
- ・個別の賛否理由は2017年8月に開示。

詳細は、三菱UFJ信託銀行の該当ページ [http://www.tr.mufig.jp/houjin/jutaku/unyoku\\_kabu.html](http://www.tr.mufig.jp/houjin/jutaku/unyoku_kabu.html)をご参照ください。

#### ■議案別議決権行使状況(国内株式)

会社提出議案			
議案分類	賛成	反対・一部反対	合計
剰余金処分量等	316	5	321
取締役選任	381	94	475
監査役選任	206	44	250
定款一部変更	133	3	136
退職慰労金支給	32	18	50
役員報酬額改定	132	12	144
新株予約権発行	31	15	46
会計監査人選任	10	0	10
組織再編関連*1	28	0	28
買収防衛策	18	11	29
その他会社提案*2	38	2	40
株主提出議案			
	0	8	8
<b>合計</b>	<b>1,325</b>	<b>212</b>	<b>1,537</b>

(2016年7月～2017年4月)

\*1 合併、事業譲渡・譲受、株式交換、株式移転、会社分割等

\*2 自己株式取得、法定準備金減少、第三者割当増資、資本減少、株式併合等

社会への貢献

# 金融機能を通じてお客さまの成長に貢献

2015年9月に国連で「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」が採択され、持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)が策定されました。企業には、事業を通じた社会課題解決への貢献がますます求められています。MUFGは、お客さまへの金融サービスの提供などを通じて、さまざまな社会課題の解決に貢献します。

## 企業の成長をサポート

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



創業期

- ・今後の成長が期待される分野に  
チャレンジするお客さまに対し  
ファイナンスを含む各種サポートを実施
- P.37 ESGコラム内「Rise Up Festa」の記載をご覧ください

2016年度実績(受賞企業数)

**最優秀企業4社、優秀企業7社**



成長期

- ・ビジネスマッチングによる  
新たなビジネス機会の創出
- ・海外進出支援

2016年度実績(ビジネスマッチング件数\*1)

**約22,000件**

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



成熟期

- ・円滑な事業承継に向けたサポート

2016年度実績(専門チームによるお客さま訪問社数)

**約4,000社**



事業再生

- ・専門部署による集中サポート、  
外部機関との連携等による事業再生支援

事業再生に携わる専任人員\*2

**約90名**

\*2 三菱東京UFJ銀行の国内本部の合計

## 海外展開のパートナーとして

企業のグローバル化が進むなか、多くの日系企業が生産拠点の設立や販路拡大などを目的に海外展開を進めています。MUFGでは、お客さまの海外進出検討段階から現地進出後のさまざまなニーズに対し、邦銀随一の海外ネットワークと長い歴史に裏打ちされた情報収集力でお応えしています。国や地域毎に幅広い経験と知見を有した担当者が、各国の投資環境や関連規制等を踏まえた地域戦略をご提案しています。また、海外拠点における資金調達の最適化、キャッシュマネジメントのソリューションやクロスボーダーM&Aに関わる財務戦略まで、国内外の拠点が一体となりお客さまの経営課題解決に資する幅広い提案を行っています。

### 【進出企業インタビュー】

イカリ消毒株式会社 海外事業部  
大音 稔 部長 (インドネシア現地法人社長兼務)

弊社初の海外進出のターゲット国として、将来成長性を鑑みてインドネシアに決めましたが、外資規制等の正しい情報収集が難しく悩んでいました。そのようなとき、三菱東京UFJ銀行から正確な情報提供やアドバイスをいただいたおかげで、2017年4月の現地法人設立実現にこぎつけることができました。現在は、主に食品や医療品製造企業向けに総合衛生管理サービスをご提供しています。設立後も現地におけるビジネスマッチングや諸規制の変更内容連絡など、手厚くサポートしていただいております。



## 「しごとの創生・まちの創生」への貢献

人口減少問題の克服、成長力の確保を目的に、地域の活性化に向けた取り組みが国を挙げて行われています。MUFGではこの趣旨に賛同し、東京圏以外での雇用の創出やインバウンド効果のある街づくりに資する取り組みを行うお客さまに対して、円滑な資金支援とともに、事業の実現に向けたアドバイス・助言等のサポートを行う「MUFG地方創生ファンド(募集総額3,000億円)」を設立しています。2017年6月現在、90社以上のお客さまにご利用いただいています\*。

また、地域活性化に資する政府の利子補給制度を活用した融資は、2017年3月末時点で累積270件となります。

\*ご利用企業さまの詳細は、三菱東京UFJ銀行の該当ページ  
http://www.bk.mufg.jp/houjin/chihousousei\_fund/をご参照ください。

## 投資を身近に感じていただくために

少子高齢化が進むなか、安定的な資産形成は社会における重要な課題となっています。MUFGは、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。

### 【小中学生・高校生】

・国内外の営業拠点が、近隣の小・中学生・高校生向けに「職場体験学習」を行っているほか、学校への「出前授業」を実施しています。  
・中学生・高校生が株式について学ぶプログラム「株の力」を運営しています。同プログラムは、文部科学省2016年度「青少年の体験活動推進企業表彰」で「審査委員会奨励賞」を受賞しました(三菱UFJモルガン・スタンレー証券)。

### 【大学生】

・「ローン・クレジット」などの金銭知識、家計管理、ライフプランに応じた資産形成等に関する講義を行っています。

### 【社会人】

・資産形成に関するお客さま向けセミナーの開催や、インターネットによる情報提供を行っています。

お取引先企業に対しては、三菱UFJ信託銀行が企業年金の運用で培ったノウハウや不動産・住宅ローンに関しての専門性を活かし、さまざまな取り組みを行っています。投資教育を担う専門部署では、セミナーやWebを通じて投資や資産運用について理解を深めるためのコンテンツを提供しています。また、独自の「金融リテラシー指数」を開発し、従業員の投資教育に問題意識を持っている企業へのソリューションを提供するなど投資教育を推進する

ためのコンサルティング業務も行っていきます。2015年6月から約600回のセミナーを開催し、受講者はのべ約18,000人にのびります。

## 地域社会の一員として

MUFGは、事業を行っている各地のコミュニティの発展を支えるとともに、日本と世界から信頼される存在であり続けるために、さまざまな取り組みを行っています。

## マイクロファイナンス

クルンシィ(アユタヤ銀行)は、ASEAN諸国において、金融サービスへのアクセス機会が十分でない低所得者層等に対するマイクロファイナンスにより、彼らの自立を支援しています。

特にタイ国内では、銀行系唯一のマイクロファイナンス子会社Ngern Tid Lorを通じて、オートローンやナノファイナンス(小口ローン)を提供し業界をリードしています。

## グローバルボランティア強化月間 - MUFG Gives Back

MUFGは、世界各地の従業員が一斉に地域貢献活動を行う取り組みを2013年から毎年実施しています。東日本大震災の復興で、日本が世界中から受けてきた支援に対する感謝の気持ちを世界の人々に伝える機会として、この取り組みを「MUFG Gives Back」と名付け、活動を展開しています。

2016年度  
ボランティア時間  
**約27万時間\***

2016年11月  
MUFG Gives Back  
**39**の国・地域で  
のべ**6,500**人以上  
の従業員が参加

\*三菱東京UFJ銀行およびMUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)の合計



スリランカ・コロポ出張所の従業員が集中豪雨による洪水被害を受けたKumarathunga Munidasa中学校を訪問し、生徒たちに新しい靴や靴下を寄付しました。

## コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

MUFGは、企業価値の維持・向上の観点からコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題の一つとして位置付けています。

設立以来、「社外の視点」を重視し、安定的で実効性の高い態勢を構築すべく、不断の強化を進め、2015年6月には、指名委員会等設置会社に移行、執行と監督の分離による取締役会の監督機能の強化を図りました。

2017年6月には第2のマザーマーケットであるアジア、および北米から新たに社外取締役が加わり、取締役会の監督機能がさらに強化されました。



Governance



## 企業価値の持続的向上に向けて

### 基本的な考え方

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

### ガバナンス態勢高度化への歩み

MUFGは設立以来、「社外の視点」を重視し、安定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築してきました。2015年6月には、「指名委員会等設置会社」に移行し、執行と監督の分離による取締役会の監督機能の強化、実効的・効率的なガバナンス態勢の構築に取り組んできています。そしてG-SIB(グローバルにシステム上、重要な銀行)として、海外のステークホルダーにとってもより理解しやすいコーポレート・ガバナンス態勢の構築をめざしています。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、取締役会の更なる多様化を図りました。

#### ■コーポレート・ガバナンス態勢の推移

	2005年10月MUFG発足		2013年6月		2014年6月	2015年6月	2016年6月	2017年6月
機関構成	監査役会設置会社					指名委員会等設置会社		
社外取締役	2005年 4名	2006年 3名	2012年 2名	3名	5名	6名	7名	8名(外国人2名)
取締役会傘下委員会						ガバナンス委員会		
	2005年 指名委員会		2008年 指名・報酬委員会			指名・ガバナンス委員会 (会社法上の指名委員会)		
	2005年 報酬委員会					報酬委員会		
	2005年 監査委員会					監査委員会		
				リスク委員会				
アドバイザーボード	2005年 アドバイザーボード						グローバル・アドバイザーボードに統合	
						グローバル・アドバイザーボード		
取締役会の運営など						取締役会評価		
						独立社外取締役会議／筆頭独立社外取締役の設置		
方針						MUFGコーポレート・ガバナンス方針		

### 取締役会の多様化

MUFGの株主構成の38%が外国法人等、顧客部門収益の40%が国際事業本部、そしてグループ従業員の41%が海外採用となっており、ビジネス基盤の約4割弱は海外にあると言えます。こうした実情を踏まえ、第二のマザーマーケットであるアジア、および北米から、当社初となる外国人社外取締役2名を新たに招聘しました。これにより、専門性・地域性・ジェンダーにおいて、さらにバランスの取れた取締役会構成となりました。



**Toby S. Myerson**

(トビー・S・マイヤソン)

元 Paul Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP パートナー  
Longsight Strategic Advisors LLC チェアマン & CEO  
米州MUFGホールディングス社外取締役  
MUFGユニオンバンク社外取締役

弁護士として30年超の経験、米国法を中心に、企業法務・M&Aに関する専門的な知見を有する。

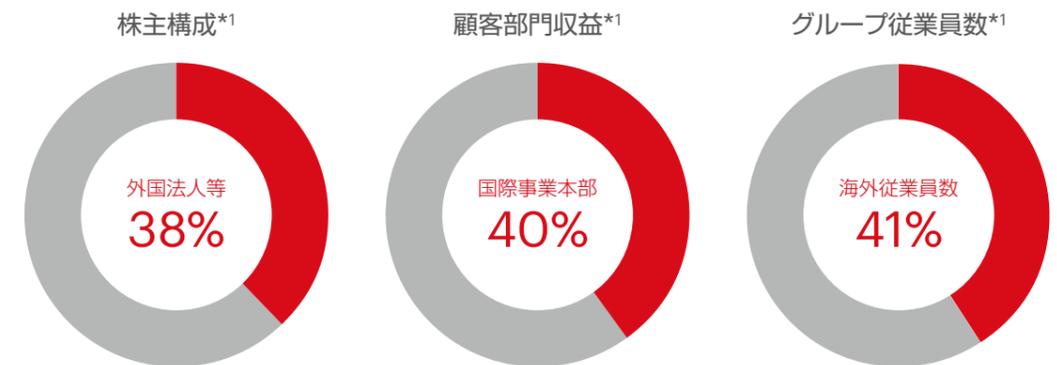


**Tarisa Watanagase**

(タリサ・ワタナゲス)

元 タイ銀行総裁  
The Siam Cement Public Company Limited  
社外取締役

セントラル・バンカーとして30年超の経験、元中央銀行総裁としての、金融・経済に関する専門的な知見を有する。



\*1 2017年3月末時点

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

取締役会および各委員会の概要

取締役会は、18名の取締役で構成され、うち8名(3分の1以上)は社外取締役です。また、18名のうち10名(過半数)は、執行を兼務しない取締役です。

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

指名・ガバナンス委員会

社外取締役を委員長とし、社外取締役および社長を委員として構成されています。株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定するとともに、持株会社や主な子会社の会長・副会長・社長・頭取などの主要な経営陣の人事に関する事項を審議し、取締役会に提言します。またコーポレート・ガバナンスの方針および態勢に関する事項を審議し、取締役会に提言します。

報酬委員会

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

監査委員会

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

リスク委員会

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

米国リスク委員会

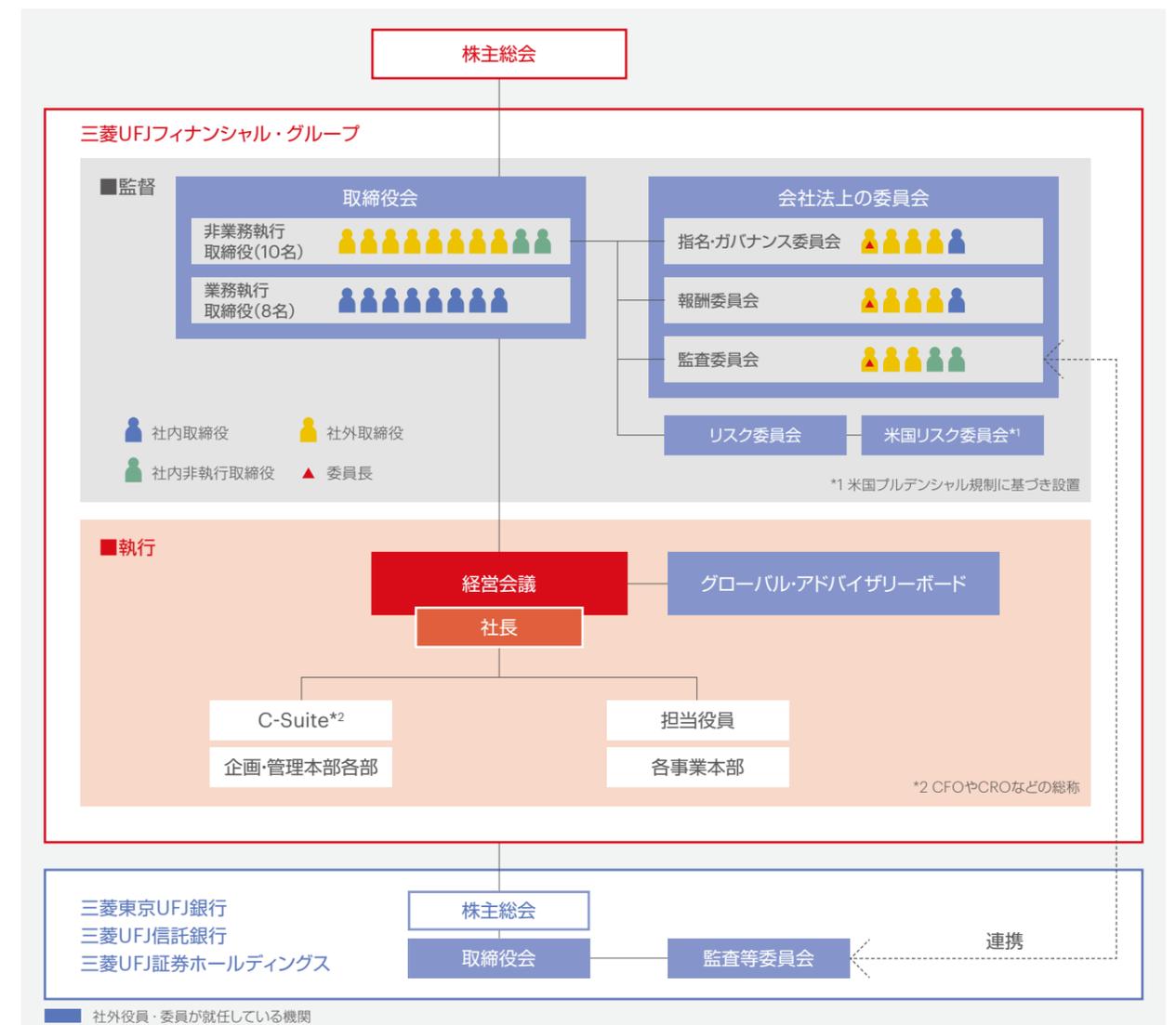
2016年5月に米国プルデンシャル規制への対応を目的に、リスク委員会のもとに新たに設置しました。米国リスク委員会は、米州MUFJホールディングス リスク委員会委員長を委員長とし、同社リスク委員会構成員、MUFJからの派遣役員、米州担当役員、米州MUFJホールディングス会長で構成されています。MUFJグループの米国での事業において直面しうる主要リスクやリスク管理態勢全般の運営状況等を監督するとともに、MUFJグループ全体の米国におけるリスク管理全般に関する諸事項を審議し、リスク委員会に提言・報告を行います。

各委員会のメンバー構成

		指名・ガバナンス委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会	米国リスク委員会
川上 博	社外取締役	○	○	○		
川本 裕子	社外取締役	○	○		◎	
松山 遙	社外取締役	○	◎			
奥田 務	社外取締役	◎	○		○	
佐藤 行弘	社外取締役			○		
山手 章	社外取締役			◎		
島本 武彦	執行を兼務しない取締役			○		
岡本 純一	執行を兼務しない取締役			○		
平野 信行	取締役 代表執行役社長 グループCEO	○	○			
黒田 忠司	取締役 執行役専務 グループCSO 兼 グループCHRO				○	
有吉 章	外部専門家・大学院教授				○	
山本 謙三	外部専門家				○	
Christine Garvey	米州MUFJホールディングス 社外取締役					◎
Dean A. Yoost	米州MUFJホールディングス 社外取締役					○
Ann F. Jaedicke	米州MUFJホールディングス 社外取締役					○
Suneel Kamlani	米州MUFJホールディングス 社外取締役					○
Toby S. Myerson	MUFJ/米州MUFJホールディングス 社外取締役					○
宮地 正人	米州MUFJ ホールディングス 会長					○
Stephen Cummings	米州MUFJホールディングス President & CEO					○
安田 正道	取締役 執行役専務 グループCRO					○

(2017年6月29日現在)

MUFJのコーポレート・ガバナンス態勢 (2017年6月29日現在)



コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

取締役会の実質的な機能強化

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

取締役会の運営状況

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

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

2015年6月の指名委員会等設置会社への移行後、取締役会の審議事項および運営の見直し(開催頻度など)を行った結果、開催回数、時間、議案数、資料ページ数ともに大幅に減少しました。また審議時間が増加するなど、成果が表れています。

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

■取締役会の運営状況

	2014年度 (2014/4~2015/3)	2015年度 (2015/4~2016/3)	2016年度 (2016/4~2017/3)
開催回数	19回	12回	7回
議案数	296件	170件	83件
定例取締役会1回あたりの平均時間	2.5時間	3.2時間	5.5時間
資料ページ(年間)	約1,640ページ	約730ページ	約430ページ

社外取締役へのサポート強化と知見の活用

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

また、社外取締役に、取締役会や各委員会の場にとど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。以下は、活動の一例です。

戦略オフサイトミーティング

**【社外取締役の知見の活用】**

- 休日を利用し、社内取締役およびグループ幹部とともに集中討議を実施  
テーマ例：「MUFG再創造イニシアティブ」「グローバル人事」等

米州MUFGホールディングス社外取締役との意見交換

**【情報収集の高度化】**

- 米国当局の動向への知見を有する米州MUFGホールディングス社外取締役と、コーポレート・ガバナンスについて意見交換を実施

MUFG Investors Day

**【機関投資家との直接対話】**

- 奥田社外取締役\*が登場し、MUFGのコーポレート・ガバナンスについてプレゼンテーション、投資家とのQ&Aを実施 (P.66ご参照)

MUFGマネジメント・ミーティング

**【執行サイド幹部とのコミュニケーション】**

- グループの役員・幹部が一堂に会し、グループ方針・課題を共有する会議
- 社外取締役が登場するセッション

\* 筆頭独立社外取締役、指名・ガバナンス委員会委員長



取締役会評価

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

評価の手法として、第三者機関の外部コンサルタントを活用し、取締役全員を対象に取締役会・委員会の構成、議案・議論、運営、貢献等に関する事前アンケートとインタビューを実施しています。その結果を集計の上、指名・ガバナンス委員会および取締役会において、審議を行っています。



2015年度の取締役会評価結果を踏まえ、当社で実施した取り組みの一例をご紹介します。

- モニタリングモデルのさらなる高度化を図るため中長期戦略・課題を議論するオフサイトの戦略ミーティングを開催
- 取締役会の審議状況を当社や傘下事業会社の執行サイドと情報共有する枠組みを強化
- 取締役会のあるべき構成を議論し、外国人社外取締役の招聘を決定
- 主要ポストの後継者計画を策定

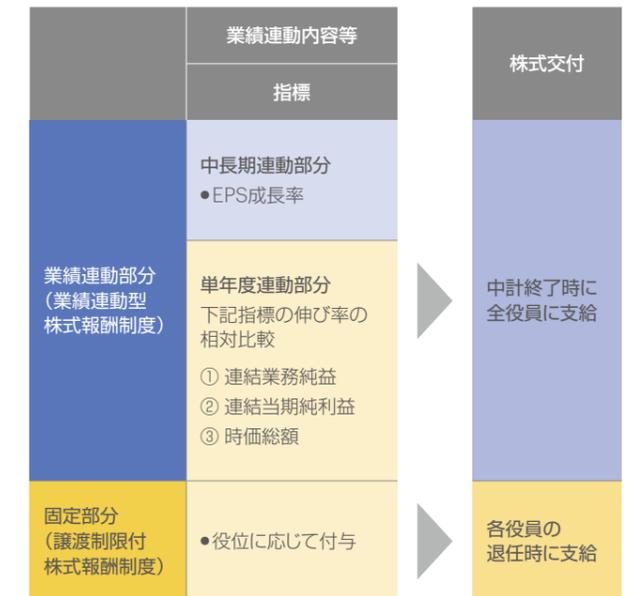
2016年度の取締役会評価結果を踏まえ認識した課題は以下のとおりです。

- 外国人社外取締役の起用によるグローバルな知見の活用および取締役会のグローバル化に向けた対応
- グループガバナンス態勢のさらなる進化
- 後継者計画の充実および次世代経営者の育成

報酬制度について

MUFGは、中長期的なグループ全体の業績・株価を意識した経営へのインセンティブ強化を目的に、持株会社、商業銀行、信託銀行、証券会社の役員の共通制度として、業績連動型株式報酬制度を採用しています。予め信託を通じて取得した自社株式を、役位や業績目標の達成度等に応じて交付する制度で、コーポレートガバナンス・コード上の、「中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付け」に則したものです。

■株式報酬制度 概念図



## 社外取締役と投資家との対話

2017年2月に開催した機関投資家向け説明会「MUFG Investors Day」で行われた、質疑応答の概要です。



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

### Question

**MUFGの企業文化について、強みと弱みをどのように考えていますか。**（国内大手証券会社アナリスト）

企業のあるべき姿として、大切なのは社会的な信頼や安心です。同じく、金融の原点も信頼と安心です。この点については、MUFGは非常に強いと感じています。その反面、保守的でリスクを取りにくいとも言えます。

企業文化の醸成は難しいテーマですが、粘り強く良い点を残しながら、弱い点を補強していくことが大切です。MUFGはその点についても、真面目にやっていると評価しています。

一方で懸念があるとすれば、従業員が今の組織に安住してしまっている部分があるのではないかとことです。ITの進展によりマーケット環境が大きく変わり、全ての産業において業界の壁がなくなっています。こうした環境変化に対し、いかに柔軟に素早く対応するか。企業環境は大きく、しかも不連続に変わっています。そういう意味で、全ての社員が健全な危機感を常に持ち続け、企業変革を続けていくことが非常に重要です。

### Question

**社外取締役の立場から見て、MUFGのリスクをどのように考えていますか。**（国内大手証券会社アナリスト）

最も大きなリスクは、国内マーケットが縮小し、低金利が定着してしまっているなか、抜本的にビジネスモデルをどこまで変革できるかという点です。また、海外のポートフォリオ、特にアメリカが大きい点も、アドバンテージであると同時に、リスクでもあると認識しています。

共通する課題は、二つあります。一つ目は、人材の育成。海外のオペレーションが増え、国内ビジネスは今までの延長線では考えられなくなっています。変革に挑戦していくなかで、経営環境に即した人材をいかに育成するかが課題だと考えます。

もう一つは、巨額なシステム投資。金融機関はこれをやらないと生き残れません。事業をグローバルに展開しているので、世界にまたがるシステムを構築する必要があります。米州MUFGホールディングスの社外取締役とも議論しましたが、彼らもシステム投資に問題意識を持っています。システム投資の質と量が大きな課題です。

### Question

**MUFGの社外取締役を引き受けた理由について教えてください。**（国内大手機関投資家）

MUFGは、グローバルに活躍する、日本を代表する企業の一つであり、その社外取締役に選任されたことは、実業人として光栄に思っています。

MUFGが安心できる会社であるという認識は持っていましたが、ここまでオープンマインドな会社だとは思っていませんでした。社外取締役が耳の痛いことを申し上げても、真摯に受け入れてくれています。取締役会後に社外取締役だけで集まり、議論した話を会長、社長に洗いざらい報告していますが、それを受けて会長も社長も適切に対応して下さいます。これだけ大きい会社にもかかわらず、オープンマインドで社外の声に耳を傾けてくれることに対して、私としても非常にやりがいを感じます。

### Question

**平時における社外取締役の役割をどのように考えていますか。**（外資系大手証券会社アナリスト）

会社の状況が良いときも悪いときも、社外取締役は必ず必要だと思います。社外の目が入ることによる緊張感が大切だからです。

MUFGの経営の執行ラインは社外取締役の意見に対して真摯に向き合っています。逆にその姿勢を見て、私たち社外取締役も刺激を受けるほどです。

指名・ガバナンス委員会についても、社会の変化についていけないといけません。サクセッションプランについても、社外の目が必要です。重要なポジションにどのような人が必要なのか、人格、能力、過去の経験や実績の3つを中心に評価基準を作り、それに基づいて候補者を選定してもらいます。さらに、その候補者の方々それぞれに、5~10人程度で360度評価を行い、絞り込まれた候補者に対して私たち指名・ガバナンス委員会のメンバーが面談を行います。その内容を踏まえ、もう一度委員会で議論し、委員会としての案を取締役会に提言するというプロセスを踏むのです。その時代にあった人をどのように選ぶのか、ステークホルダーや社員に対してプロセスの透明性を示すことが大事だと考えます。

もし、平時と非常時に違いがあるとすれば、非常時の場合は社内から人を探してこられず、社外から選ぶこともありうるという点でしょうか。

企業の成長と企業価値を高めていく観点から、ポスト

の必要条件とプロセスの透明性を示す。この二つが指名・ガバナンス委員会にとって重要です。

### Question

**社外取締役の人選について教えてください。現時点で足りない、あるいは強化したい機能は何ですか。**（国内大手機関投資家）

MUFGの社外取締役は、「誰が」というネームベースではなく、どのような人が必要なポジションかということが議論されており、バックグラウンド、経験、考え方、方向性等がよくバランスされていると思います。

強化すべきは、外国人の社外取締役です。これだけビジネスがグローバルになってくると絶対に必要ですし、既に要望は出しています。MUFGにはグローバル・アドバイザリーボードがあり、世界を代表する見識を持たれた素晴らしいメンバーで構成されていますので、次は、社外取締役です。また将来は執行部にも入って欲しいと思っています。

同業からの受け入れについても、海外では当たり前の話であり、これは良いことだと思います。日本の終身雇用制度から考えると抵抗があるかもしれませんが、将来的には可能性があります。小売業では既に事例がありますし、金融業界でも将来的にはそうなると思います。

### Question

**MUFGが10年後にも輝く企業であるためには何が必要ですか。**（外資系大手証券会社アナリスト）

今のMUFGは商業銀行が中心ですが、10年後もそれが継続しているかは定かではありません。将来を注視するあまり、足元の穴に落ちてはいけません。難しいテーマではありますが、社会や経済の変革を見据えながら、いかに事業ポートフォリオを組み替えそれぞれを強化して対応していくか、あるいは短期と中長期の目線をいかにバランスさせていくかがポイントだと思います。

大きな課題として、国内外の比率があると思います。今後も海外の割合は高まると思いますが、あくまでもベースは国内にあるべきです、50%程度は国内にウェイトを置く必要があるのではないのでしょうか。

また、個人のお客さまと法人のお客さまをどのようにバランスさせるかという問題も、事業ポートフォリオ戦略を考える際に大きな軸となります。事業戦略に基づいた人材の育成とシステム構築が、10年後を見据える上で大事なポイントだと考えます。

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化



取締役

2017年6月29日現在

社外取締役

川上 博 1

中部国際空港株式会社顧問  
1972年、トヨタ自動車販売入社。2003年トヨタ自動車常務役員、2007年同社専務取締役に就任。2008年に豊田通商取締役副社長、2009年中部国際空港代表取締役社長に就任。2015年6月に同社相談役、当社社外取締役(現職)に就任(現職)。2016年にATグループ社外取締役に就任(現職)。2017年に中部国際空港顧問に就任(現職)。

社外取締役

川本 裕子 2

早稲田大学大学院経営管理研究科教授  
1982年、東京銀行に入行。1986年に同行退職後、1988年にマッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。2001年には、同社東京支社シニアエキスパートに就任、2004年に同社退職後、早稲田大学大学院ファイナンス研究科(現経営管理研究科)教授に就任(現職)。2006年より、東京海上ホールディングス社外監査役(現職)、2013年に当社取締役に就任。2016年より当社社外取締役に就任(現職)。

社外取締役

松山 遙 3

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年に弁護士登録し、第二東京弁護士会に入会、日比谷パーク法律事務所に入所。2002年より同所パートナーを務める。2012年、バイテック社外監査役、2013年、T&Dホールディングス社外取締役(現職)、2014年、三井物産社外監査役(現職)に就任し、同年、当社社外取締役に就任(現職)。2015年6月バイテック(現バイテックホールディングス)社外取締役に就任(現職)。

社外取締役

トビー・S・マイヤソン 4

弁護士、Longsight Strategic Advisors LLC チェアマン&CEO  
1977年、米国カリフォルニア州およびニューヨーク州弁護士登録。1981年にPaul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP (Paul, Weiss) 入所。1983年6月同所パートナー。1989年にWasserstein Perella & Co. Inc. マネージング・ディレクター、1990年にPaul, Weiss パートナーに就任。2014年にMUFUGユニオンバンク社外取締役(現職)に就任。2016年にPaul, Weissを退職。2017年にLongsight Strategic Advisors LLC チェアマン & CEO(現職)。2017年2月米州MUFUGホールディングス社外取締役(現職)。同年6月に当社社外取締役に就任(現職)。

社外取締役(筆頭独立社外取締役)

奥田 務 5

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

社外取締役

佐藤 行弘 6

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

社外取締役

タリサ・ワタナグス 7

元タイ銀行総裁  
1975年、タイ銀行入行。1988年に国際通貨基金(IMF)エコノミスト(出向)に就任。2002年にタイ銀行副総裁、2006年同行総裁に就任。2010年に同行退任。2013年3月にThe Siam Cement Public Company Limited 社外取締役(現職)。2017年6月に当社社外取締役に就任(現職)。

社外取締役

山手 章 8

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

取締役

島本 武彦 9

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

取締役

岡本 純一 10

1980年、東洋信託銀行に入社。2013年に三菱UFJ信託銀行取締役副社長、当社取締役に就任。2015年に当社執行役専務に就任。2016年に三菱UFJ信託銀行取締役副社長執行役員に就任。2017年6月に当社取締役に就任(現職)。

取締役 代表執行役会長

園 潔 11

株式会社三菱東京UFJ銀行取締役副会長執行役員  
1976年、三和銀行に入行。2012年に当社法人連結事業本部長、2014年に三菱東京UFJ銀行取締役副会長、当社取締役会長に就任。2015年6月に当社取締役代表執行役会長に就任(現職)。2017年に三菱東京UFJ銀行取締役副会長執行役員に就任(現職)。

取締役 代表執行役副会長

長岡 孝 12

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

取締役 代表執行役副会長

池谷 幹男 13

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

取締役 代表執行役副会長

三毛 兼承 14

株式会社三菱東京UFJ銀行取締役頭取執行役員  
1979年、株式会社三菱銀行に入行。2015年に米州MUFUGホールディングス会長、MUFUGユニオンバンク会長に就任。2016年に当社執行役専務、株式会社三菱東京UFJ銀行取締役副頭取に就任。2017年6月に同行取締役頭取執行役員(現職)、当社取締役 代表執行役副会長に就任(現職)。

取締役 代表執行役社長 グループCEO

平野 信行 15

株式会社三菱東京UFJ銀行取締役会長  
1974年、三菱銀行に入行。2012年に三菱東京UFJ銀行頭取、2013年に当社取締役社長に就任。2015年6月に当社取締役 代表執行役社長に就任(現職)。2016年4月に三菱東京UFJ銀行取締役会長に就任(現職)。

取締役 執行役専務 グループCSO 兼 グループCHRO

黒田 忠司 16

1981年、三和銀行に入行。2014年に当社常務取締役に就任。同年、三菱UFJ信託銀行取締役に就任(現職)。2015年6月に三菱東京UFJ銀行専務取締役、当社取締役執行役専務に就任(現職)。2017年に三菱東京UFJ銀行取締役専務執行役員に就任(現職)。

取締役 執行役専務 グループCFO

徳成 旨亮 17

1982年、三菱信託銀行に入社。2013年に三菱UFJ信託銀行専務取締役、2014年に当社常務執行役員に就任。2016年5月に三菱東京UFJ銀行専務取締役、当社取締役 執行役専務に就任(現職)。2017年に三菱東京UFJ銀行取締役専務執行役員に就任(現職)。

取締役 執行役専務 グループCRO

安田 正道 18

1983年、東京銀行に入行。2014年に三菱東京UFJ銀行常務執行役員に就任。2017年に同行取締役専務執行役員(現職)、当社取締役 執行役専務に就任(現職)。

(注) 川上 博、川本 裕子、松山 遙、トビー・S・マイヤソン、奥田 務、佐藤 行弘、タリサ・ワタナグス、山手 章の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

2017年6月29日現在

執行役

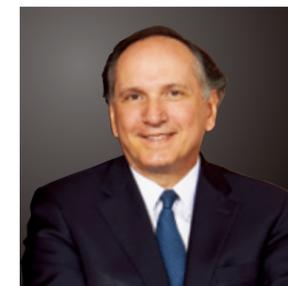
<b>代表執行役会長</b> 園 潔	<b>代表執行役副会長</b> 三毛 兼承	<b>執行役専務</b> 荒木 三郎 法人事業本部長	<b>執行役専務</b> 浅井 滋 市場事業本部長	<b>執行役常務</b> 村上 敦士 リテール事業本部長	<b>執行役常務</b> 横川 直 受託財産事業本部長
<b>代表執行役副会長</b> 長岡 孝	<b>代表執行役社長</b> 平野 信行 グループCEO	<b>執行役専務</b> 徳成 旨亮 グループCFO	<b>執行役専務</b> 濱本 晃 グループCCO兼 グループCLO	<b>執行役常務</b> 吉藤 茂 グループCAO兼 監査部長	
<b>代表執行役副会長</b> 池谷 幹男	<b>執行役専務</b> 黒田 忠司 グループCSO兼 グループCHRO	<b>執行役専務</b> 吉川 英一 国際事業本部長	<b>執行役専務</b> 安田 正道 グループCRO	<b>執行役常務</b> 亀澤 宏規 グループCIO兼 グループCDTO	

執行役員

<b>常務執行役員</b> 成瀬 浩史 グループ Deputy CHRO 兼グループDeputy CIO	<b>常務執行役員</b> 中村 哲也 グループDeputy CAO	<b>執行役員</b> ランドール・ チェイフェツ 国際事業 (非日系法人業務)担当	<b>執行役員</b> 宮下 裕 融資企画部長	<b>執行役員</b> 高瀬 英明 国際企画部長	<b>執行役員</b> ヨハネス・ フーゾ 米州統括部部長(特命担当)
<b>常務執行役員</b> 西本 浩二 法人事業本部長	<b>常務執行役員</b> 篠原 徹郎 グループDeputy CHRO	<b>執行役員</b> 板垣 靖士 国際事業担当	<b>執行役員</b> 眞田 茂春 総務部長	<b>執行役員</b> 稲葉 健伸 経営企画部付部長	<b>執行役員</b> マイケル・コイン 米州統括部部長(特命担当)
<b>常務執行役員</b> 小野寺 隆実 国際事業本部長	<b>常務執行役員</b> 滝沢 聡 リテール事業本部長	<b>執行役員</b> 宮田 敦 リテール事業担当並びに 国際事業本部長補佐 (海外リテール事業)担当	<b>執行役員</b> 十川 潤 財務企画部長	<b>執行役員</b> 山本 晋広 コンプライアンス統括部 付部長	<b>執行役員</b> 大森 治朗 受託業務企画部部長 (特命担当)
<b>常務執行役員</b> 宮地 正人 国際事業本部長	<b>常務執行役員</b> 白井 均 リテール事業本部長	<b>執行役員</b> 小林 真 ソリューションユニット担当	<b>執行役員</b> 安田 敬之 受託業務企画部長	<b>執行役員</b> 九鬼 史英 監査部付部長	<b>執行役員</b> 佐々木 章浩 米州統括部部長(特命担当)
<b>常務執行役員</b> 中村 昭彦 受託財産事業本部長	<b>常務執行役員</b> 米花 哲也 グループDeputy CSO兼 グループDeputy CFO	<b>執行役員</b> 林 尚見 経営企画部副担当兼 デジタル企画部副担当	<b>執行役員</b> 西田 泰 信託企画部長兼 法人企画部長(特命担当) 兼ソリューション企画部部長 (特命担当)	<b>執行役員</b> 田中 昌之 リスク統括部付部長 兼融資企画部付部長	<b>執行役員</b> ケビン・ クローニン 米州統括部部長(特命担当)
<b>常務執行役員</b> 長島 巖 国際事業本部長 兼市場事業本部長	<b>常務執行役員</b> スティーブ・ カミングス 米州担当	<b>執行役員</b> 亀田 浩樹 事務・システム企画部長	<b>執行役員</b> 新井 進一 リテール信託業務企画部長	<b>執行役員</b> 山下 幸徳 事務・システム企画部付 部長	<b>執行役員</b> 安藤 裕史 国際企画部部長 (特命担当)
<b>常務執行役員</b> 林 真人 グループDeputy CIO	<b>常務執行役員</b> 越 和夫 国際事業担当並びに 米州副担当	<b>執行役員</b> 西田 浩樹 事務・システム企画部長	<b>執行役員</b> 浅田 浩司 米州統括部長	<b>執行役員</b> デニス・ デマイオ 監査部米州業務監査室長	<b>執行役員</b> 原田 義久 信託企画部部長 (特命担当)
<b>常務執行役員</b> 二宮 明雄 受託財産事業本部長 並びにグループDeputy CSO 兼グループDeputy CFO 兼グループDeputy CDO	<b>常務執行役員</b> 小倉 律夫 グループCDO 並びに事務・システム 企画部副担当	<b>執行役員</b> 佐崎 孝教 国際法人部長兼 ソリューション企画部部長 (特命担当)	<b>執行役員</b> ドナ・デロッソ 米州リスク統括部長	<b>執行役員</b> 藤田 徹 財務企画部CFO室長	<b>執行役員</b> 安藤 裕史 国際企画部部長 (特命担当)
<b>常務執行役員</b> 矢矧 由希夫 グループDeputy CDO	<b>常務執行役員</b> 内田 和人 市場事業本部長	<b>執行役員</b> 岸本 秀樹 コンプライアンス統括部長	<b>執行役員</b> 兼松 政司 市場企画部長	<b>執行役員</b> 龍本 博史 事務・システム企画部付 部長	<b>執行役員</b> 木村 智広 人事部長(特命担当)
<b>常務執行役員</b> 森 聡彦 法人事業本部長	<b>常務執行役員</b> 石川 恭 グループDeputy CRO 兼グループDeputy CCO 兼グループDeputy CLO 兼グループDeputy CDO	<b>執行役員</b> 宮崎 正樹 リテール企画部長	<b>執行役員</b> 北川 千晶 リテール拠点部長	<b>執行役員</b> 成川 順一 受託業務企画部部長 (特命担当)	<b>執行役員</b> 池邊 宏之 コンプライアンス統括部 部長(特命担当)
<b>常務執行役員</b> 二重 孝好 アジア・オセアニア担当	<b>常務執行役員</b> 宮永 憲一 グループDeputy CAO	<b>執行役員</b> 竹川 浩史 人事部長	<b>執行役員</b> 小森谷 正敏 欧州統括部長	<b>執行役員</b> 庵 栄治 受託業務企画部部長 (特命担当)	<b>執行役員</b> 伊勢谷 直樹 ソリューション企画部部長 (特命担当)
<b>常務執行役員</b> 堀 直樹 グループDeputy CHRO	<b>常務執行役員</b> 円城寺 眞 グループDeputy CCO 兼グループDeputy CLO	<b>執行役員</b> 早乙女 実 法人企画部長兼 信託企画部部長 (特命担当)	<b>執行役員</b> 南雲 岳彦 経営情報統括部長	<b>執行役員</b> 金森 比左志 欧州統括部部長 (特命担当)	<b>執行役員</b> 大澤 正和 経営企画部部長(特命担当)
<b>常務執行役員</b> 堀越 秀一 東アジア担当	<b>常務執行役員</b> 三杯 力 グループDeputy CRO	<b>執行役員</b> 緒方 裕之 ソリューション企画部長	<b>執行役員</b> 小野寺 雅史 ソリューション企画部長	<b>執行役員</b> 谷川 和路 信託企画部部長 (特命担当)	<b>執行役員</b> 田中 琢哉 法人企画部部長(特命担当) 兼ソリューション企画部部長 (特命担当)
<b>常務執行役員</b> 桑原 昌宏 欧州担当					

グローバル・アドバイザリーボード

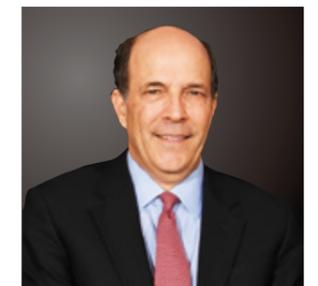
MUFGは、経営会議の諮問機関としてグローバル・アドバイザリーボードを設置し、定期的に開催しています。グローバル・アドバイザリーボードは、日本・欧州・米州・アジアの各地域の企業経営や金融規制・政府関係における社外有識者を委員とし、MUFGグループの経営全般、グローバル企業としてのガバナンス・事業戦略等について、独立した立場から提言・助言をいただいています。



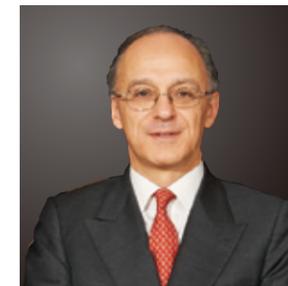
Mr. John C. Dugan  
(ジョン・C・デュガン氏)  
コヴィンガトン&バーリング  
法律事務所パートナー  
元米国財務省通貨監督庁長官



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



Ambassador  
John V. Roos  
(ジョン・V・ルース氏)  
元駐日米国大使



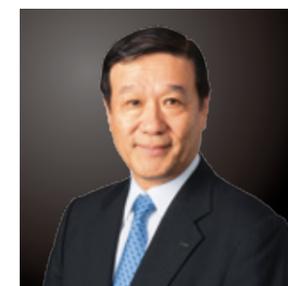
Lord (James)  
Sassoon, Kt  
(ジェームス・)サースン卿)  
ジャーディン・マセソン・  
ホールディングス取締役  
元英国財務省商務大臣



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



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



岩本 敏男  
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ  
代表取締役社長



長島 徹  
帝人株式会社  
相談役



三村 明夫  
新日鐵住金株式会社  
相談役名誉会長

## アニュアルミーティングの概要

2016年12月11日、12日の2日間にわたり、東京にてグローバル・アドバイザリーボードのアニュアルミーティングが開催されました。

2日目にはパートナー銀行\*の経営陣も加わり、グローバルな環境変化からMUFG固有の経営課題まで幅広いテーマについて活発な議論が行われました。その概要についてご紹介します。

\*MUFG/商業銀行出資先の商業銀行4行(MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)、ヴィエティンバンク、セキュリティバンク)

### CEOセッション

会議の冒頭、グループCEOより現行の中期経営計画の進捗状況、経営環境の見通し、政府および日銀の政策ならびにFinTechをテーマにしたプレゼンテーションが行われ、参加者からはさまざまな角度からアドバイスをいただきました。



### 欧州の現状と今後の方向性

欧州のセッションでは、Sassoon委員とTumpel委員より英国のEU離脱選択の影響と英国・EUの今後の動向、欧州各国で予定されている選挙および中東情勢についてプレゼンテーションが行われました。

英国のEU離脱選択によるビジネスへの影響を中心に、日本と同じマイナス金利環境下での銀行業界の課題・対応等が共有されました。



### 米国次期政権が世界に及ぼす影響

続く米国のセッションでは、Roos委員とDugan委員より米国新政権の外交戦略や金融業界へのスタンスについてプレゼンテーションが行われました。

新政権発足により想定し得る金融政策やビジネスへの影響について、両委員の知見と見解が共有されました。



### 中国・アセアンの政治・経済・ビジネス環境

中国・アセアンのセッションでは、Fung委員とTay委員より、中国・アセアン各国の情勢についてプレゼンテーションがあり、パートナー銀行のクルンシィ(アユタヤ銀行)、ヴィエティンバンク、セキュリティバンクの経営陣も含め活発な意見交換が行われました。

中国を中心にアジア各国においてビジネスを進める上で留意すべき点や各国の経済政策の見通しが共有されました。

### 国際金融規制

国際金融規制のセッションでは、昨今の金融規制改革が金融機関や金融市場・実体経済に与える影響について、外部有識者による講義と議論が行われました。

### 分科会

また、上記に加え「デジタル戦略」、「グローバルインフラマーケット」、「サイバーセキュリティ」、「ウェルスマネジメントビジネス」をテーマにした分科会も開催され、傘下グループ会社の役員も加わって活発な議論が行われました。会議を通じて委員の方からいただいたアドバイスや知見は、それぞれの領域における戦略に活かされています。

### MUFGグローバル・パートナーシップ・カンファレンス(MGPC)を初開催

グローバル・アドバイザリーボードの翌日、商業銀行を営む出資先(パートナー銀行)である、MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)、ヴィエティンバンク、セキュリティバンクの経営陣とMUFGの経営陣が集まり、「MUFGグローバル・パートナーシップ・カンファレンス(MGPC)」が初めて開催されました。

会議では、環境変化を踏まえ商業銀行が果たすべき役割・機能やパートナー銀行間の協働について議論を行った後、各地域でのケーススタディーを用いて活発な議論とベストプラクティスの共有が行われました。



# 企業価値を 支える力



お客さまと持続的関係を築く取り組み	P.76
人材戦略	P.78
ステークホルダーとのコミュニケーション	P.82
リスク管理	P.84
コンプライアンス	P.88
内部監査	P.89
国際金融規制への対応	P.90

# お客さま本位で考え、 公正・透明な企業活動を誠実に行います

お客さまからの信頼・信用に応え、お客さまに相応しい商品・サービスを提供すべく、お客さまの声を起点とした業務改善や従業員一人ひとりのスキルアップに努めています。

## MUFGの考え方

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

経営ビジョンのもと、MUFGグループの役職員が日々の業務において判断し行動する基準を定めた「行動規範」の第一に、お客さま本位で考え行動する姿勢を掲げ、お客さま視点の徹底に向けた取り組みを進めています。

## 信頼・信用に応えるための従業員教育

### マインド醸成～“お客さまの期待”と“自分たちの成長” MUFG Values Talk

「お客さまから選ばれるために何をすべきか」「理想のMUFGと自分の姿」をテーマに議論し、経営ビジョン・行動規範の理解・共感を深めて、行動に繋げるためのワークショップ。グループ各社の若手従業員を対象とし、意識醸成に努めています。

2016年度は33回開催し、これまで約6,000人の従業員が参加しています。



MUFG Values Talk

## お客さまの「声」を起点とした 商品・サービスの改善と品質向上

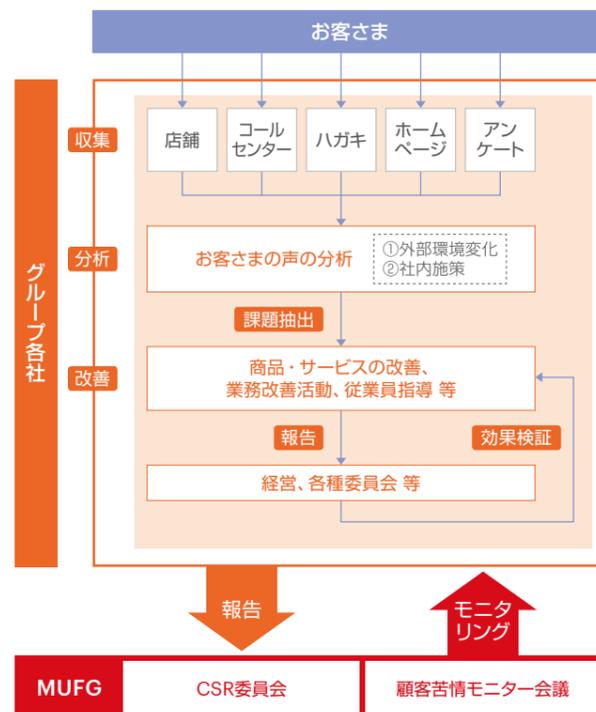
### モニタリング態勢の強化

お客さまから寄せられるご意見・ご要望は、MUFGの大切な財産です。グループ各社では、これらお客さまの「声」を収集・分析・共有し、商品・サービスの改善を実施しています。

MUFGでは、これらの取り組みを確りとモニタリングし、態勢強化を推進しています。

2016年度、お客さまから寄せられたご意見・ご要望は5社\*合計で約24.5万件、改善件数は、463件にのぼります。

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



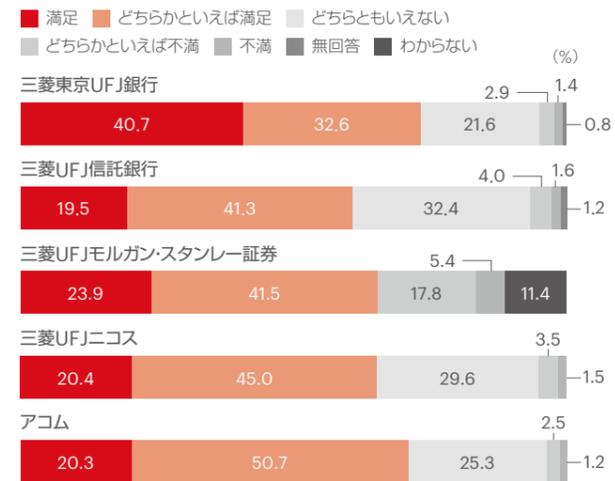
## お客さま満足度調査

郵送やWebによるアンケートを実施し、お客さまの満足度(CS)を継続的にチェックしています。グループ共通テーマと各社固有テーマを組み合わせるなどアンケート項目を工夫し、私たちの取り組みがお客さまからどのように評価され、お客さまの期待に応えられているかを確認しています。

個人のお客さま・法人のお客さま満足度調査結果の詳細は、<http://www.mufg.jp/csr/juten/customer/okyakusamanokoe/>をご参照ください。

### ■個人のお客さま満足度調査の結果 (2016年11月～12月時点)

さまざまなお取引を総合的に見た「満足度」において、約6～7割強のお客さまから「満足」または「どちらかといえば満足」という評価をいただいています。



## お客さま視点の品質管理

商品・サービスの企画・開発から提供・アフターサービスに至るすべてのプロセスで、お客さま視点による十分な対策が取られているかをチェックし、商品・サービスの品質向上に努めています。

### ■お客さま視点のチェック項目

- 1 お客さまのニーズに的確にお応えしている。
- 2 お客さまにとってのメリット・デメリットを整理し、デメリットがある場合もきちんとして説明する。
- 3 類似商品との比較提案や、わかりやすい周知方法等、お客さまの立場で見た商品のわかりやすさを徹底する。
- 4 お客さまからの苦情ができるだけ発生しないよう、未然防止を徹底するとともに、苦情発生時には速やかな対応をするための態勢整備を行う。
- 5 お客さまご本人だけでなく、ご家族にとっても安心感のある商品・サービスとなっているかを確認する。

## 応対力向上研修の実施

集合研修や拠点単位の研修・DVD視聴等を通じて、従業員一人ひとりのスキルアップに努めています。定期的に、応対力の外部モニター調査を実施し、スキルの定着状況も確認しています。

また、高齢者や障がい者に配慮した接客・応対(ホスピタリティ)を学ぶ体験学習なども行っています。



高齢者・障がい者の疑似体験学習

## お客さま本位の経営をめざして

MUFGでは、お客さま評価の向上を議論する「CSR委員会」や「顧客苦情モニター会議」等を定期的に開催し、担当役員、各本部長、グループ各社代表がお客さま評価の現状を把握するとともに、経営課題としてお客さま評価向上に取り組んでいます。

2017年は、「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」を経営会議傘下に設置し、お客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化に努めていきます。

## より高い価値創造に向けた人材戦略

世界各地で多様なスキル・経験を持つ約15万人の社員が、モチベーションを持続しつつより高い価値を創造できるよう、働きがいのある環境をつくり、お客さまと社会の課題を解決していきます。

### 基本方針

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

#### ・従業員と共有する価値観(Values)

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

#### ・人事の役割・使命(Mission)

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

#### ・中長期的な人事運営の方向性(Vision)

経営ビジョンを実現する、業界トップクラスの人材マネジメントをめざします。

#### ・各種人事に関する機能や制度の基本理念(Philosophy)

以下の基本理念に基づき、必要な人事制度を設計し、運営します。

・共有すべき価値観を体現できる多様な人材をグローバルに採用

・お客さま本位の姿勢や成長を踏まえ、総合的かつ公正・公平に評価

・成果や持続的成長への貢献に報い、報酬は経営／外部環境を踏まえ決定

・社員のキャリア志向や能力・適性に応じ、適材適所を実現

・社員が知識・専門性のみならず見識や倫理観も高められる機会を提供

### 人材育成

MUFGでは、日本と世界の長期的な発展を支えることができる人材の育成に取り組んでいます。

社員一人ひとりの成長曲線を上方にシフトし、より高い

価値創造ができるよう、多様なキャリアパスを設定するとともに、職務や資格に応じた研修を幅広く実施しています。加えて、社員の高い成長意欲に応えるため、さまざまな自己啓発プログラムを用意しています。

特に重要となるキャリアパスにおいては、金融のプロフェッショナルとしてのスキル・専門性を高めるものや、経営人材の育成を目的に専門領域を超えてマネジメントを経験させるなど、より多様な人材育成に努めています。また銀行・証券間で実施される「CFAジョブローテーション」など、業態・業種を越えた経験を積む機会も提供しています。

2015年3月に、グループの人材育成の中核拠点として、研修施設「MUFGグローバルラーニングセンター」を新設しました。これはMUFGとして人材育成への強いコミットメントを示すもので、経営層から新入社員までがこの場に集い、伝承と創造が日々生み出されています。

今後も、「信頼と信用」「プロフェッショナリズムとチームワーク」「成長と挑戦」の価値観を共有・継承しつつ、新しい時代を力強く創造できる人材をより多く育成できるよう、キャリアパス・各種研修・自己啓発が有機的に結びつく人材育成体系を築いていきます。

### グローバルな人材戦略

MUFGでは、世界50以上の国と地域に1,200を超える海外拠点を有しており、2017年3月末時点で全社員のうち約4割が海外で勤務しています。今後もますますグループグローバルベースでの人事運用を実現していくため、体制の構築に力を入れています。

#### グローバルなマネジメント人材の育成

MUFGの事業戦略を実行するには、グローバルな経営ノウハウと高い専門性を有する人材を育成・登用していく必要があります。そのためグローバルベースで重要なトップマネジメントポスト(200以上)に関し協議する、

「MUFG Talent Council」を設け、後継者計画や、事業戦略を実行する上で必要となる人的リソースの十分性などについて、協議しています。

#### グローバルな研修制度の拡充

MUFGはグローバルな金融プロフェッショナル育成のため、海外従業員向けに階層別の研修を行っています。その中でも「Global Leaders Forum(“GLF”)」は、グループ各社の部長クラスを対象としたプログラムで、スイスの国際経営開発研究所(International Institute for Management Development、略称:IMD)と共同開催し、MUFGの経営ビジョンと戦略の推進、リーダーシップ・異文化コミュニケーションスキルの強化を図っています。



#### グローバルでの採用力強化

国内外でますます高度化する顧客ニーズに対応するため、海外の人材マーケットにおけるMUFGの訴求力をより一層高める必要があります。その一環として、Social Networking Service(“SNS”)である「LinkedIn」(世界最大のプロフェッショナルネットワーク)の利用を正式に開始しました。LinkedInを通じた情報発信により、企業・職場イメージの確立と向上、人材マーケットへのアクセスを強化していきます。

#### グローバルな人材配置

グローバルベースでの人材の適材適所、および人材交流とグループの一体感醸成を実現するため、海外社員向けのグローバルベースでの社内公募制度「Global Job Posting Framework」等を活用しています。海外採用の従業員に対して、採用企業や採用地での勤務にとどまらず、日本を含む採用地以外での勤務機会を増やしています。



### ダイバーシティの推進

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

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

多様な従業員が互いに尊重・切磋琢磨し、一人ひとりが成長・活躍できる組織

「認める。活かす。高め合う。」  
グループ全員の力で、お客さまの期待を超えるために

ダイバーシティ推進活動がめざす姿

## 人材戦略

### ダイバーシティを育む風土づくり

MUFGでは、行動規範、コンプライアンスマニュアルなどを定めて、人種、国籍、信条、宗教、性別、性的指向、性自認などによる差別や人権侵害を行わないことを明確にした上で、多様な価値観やバックグラウンド、就業意識を持つ多様な従業員が互いに尊重・切磋琢磨し、一人ひとりが成長・活躍できる組織・風土づくりを行うことが、中長期的にめざす姿である「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の礎になると考えています。

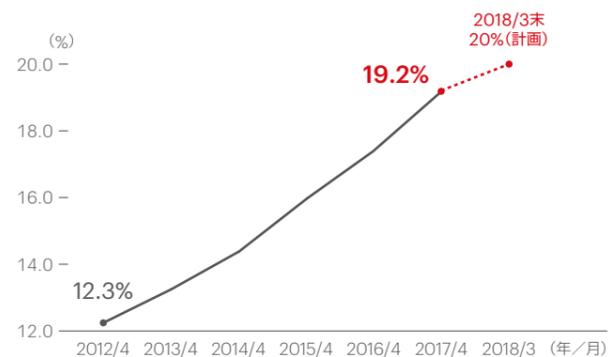
グループ一体となってダイバーシティを受け入れる風土を醸成するため、毎年1回「ダイバーシティレポート」を発行し、トップメッセージを掲載するとともに、グループ各社における取り組みや先進事例を紹介しています。また、グローバルベースでのダイバーシティ風土醸成を目的に、2010年より各地域のダイバーシティ推進担当者が定期的に「Global Inclusion & Diversity Forum」を開催し、好事例等の情報共有や今後の協働について議論しています。

### 女性活躍推進

ダイバーシティにおける喫緊の重要課題として、女性の活躍推進が挙げられます。MUFGでは、日本国内の女性の役付者比率を2018年3月末までに20%とする数値目標\*を掲げるとともに、各社ごとにも数値目標を設定して女性の登用を積極的に推進しています。2017年4月時点でのMUFGの女性役付者比率は19.2%まで向上しました。

さらに、女性従業員がより一層能力を高めてキャリアを追求できるよう、MUFG各社では役員との懇親の場や女性従業員同士のネットワークを構築する場の提供、女性向けのキャリア研修やメンター制度、コース転換制度や

### ■女性役付者比率\*



\* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券3社合算

### ■各社の女性登用目標と進捗

		2016/3	2017/3	目標*1
三菱東京UFJ銀行	役員	0人	0人*2	1人以上
	部室店長	4.5%	5.5%	6%以上
	次長・課長	14.2%	16.6%	14%以上
三菱UFJ信託銀行	役付者	18.1%	20.1%	22%以上
	ラインマネジメント	6.1%	7.0%	8%以上
三菱UFJモルガン・スタンレー証券	役付者	20.5%	21.5%	22%以上
	課長級以上	71人	77人	120人以上
	係長級以上	10.9%	11.9%	13%以上

\*1 三菱東京UFJ銀行は2018年3月末、三菱UFJ信託銀行は2019年3月末、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は2021年3月末を目処  
\*2 2017年5月には執行役員が1名誕生(北川千晶リテール拠点部長)

再雇用制度など、さまざまなキャリアサポートを実施しています。

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



### 障がい者雇用

MUFG各社では、特例子会社を活用しながら障がい者雇用を積極的に推進しています。各人の能力や適性に応じて配属するなど、きめ細かな対応により、障がいのある社員がさまざまな部署で活躍しています。

### ■各社の障がい者雇用率

	三菱東京UFJ銀行	三菱UFJ信託銀行	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
障がい者雇用	2.20%	2.22%	2.28%

\* 2017年4月1日時点(法定雇用率は2.0%)

## 働き方改革の推進

### ワークライフバランス

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

### 育児との両立支援

MUFG各社は、産前産後休業や育児休業取得者に対する休職前や復職前後の研修・面談などの復職サポートプログラムのほか、託児補助・ベビーシッター利用補助、短時間勤務などの制度を充実させることで「仕事と育児の両立」を支援しています。また、保育園探しの活動をサポートするため、2017年2月に「保活コンシェルジュサービス」を導入、4月には企業内保育園をオープンしました。



### ～男性育児参画推進～

日本では育児休業を取る男性が少ないなか、MUFG各社では、男性従業員の子育て参加を促進するため、有給の短期育児休業を認めています。男性育児参加のポイントやメリットを紹介する冊子を配布するなど、男性の育児参加を積極的に推進してきた結果、短期育児休業の取得者数は、2015年度256名\*から2016年度613名\*へと大幅に増加しました。

\* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の合計

### 介護との両立支援

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

### 働き方改革

MUFG各社では「働き方改革」を推進しています。具体的には、タウンホールミーティングやワーキンググループなどで寄せられた従業員からの意見をもとに、これまでなかなか見直すことができなかった既存の手続きや慣習など、働き方の構造的な部分の改革に取り組んでいます。これに加えて朝型勤務・フレックスタイム・時差勤務・在宅勤務など、柔軟な働き方の実現を通じ、生産性の向上を図りながら、長時間労働の抑制に向けた取り組みを実施しています。

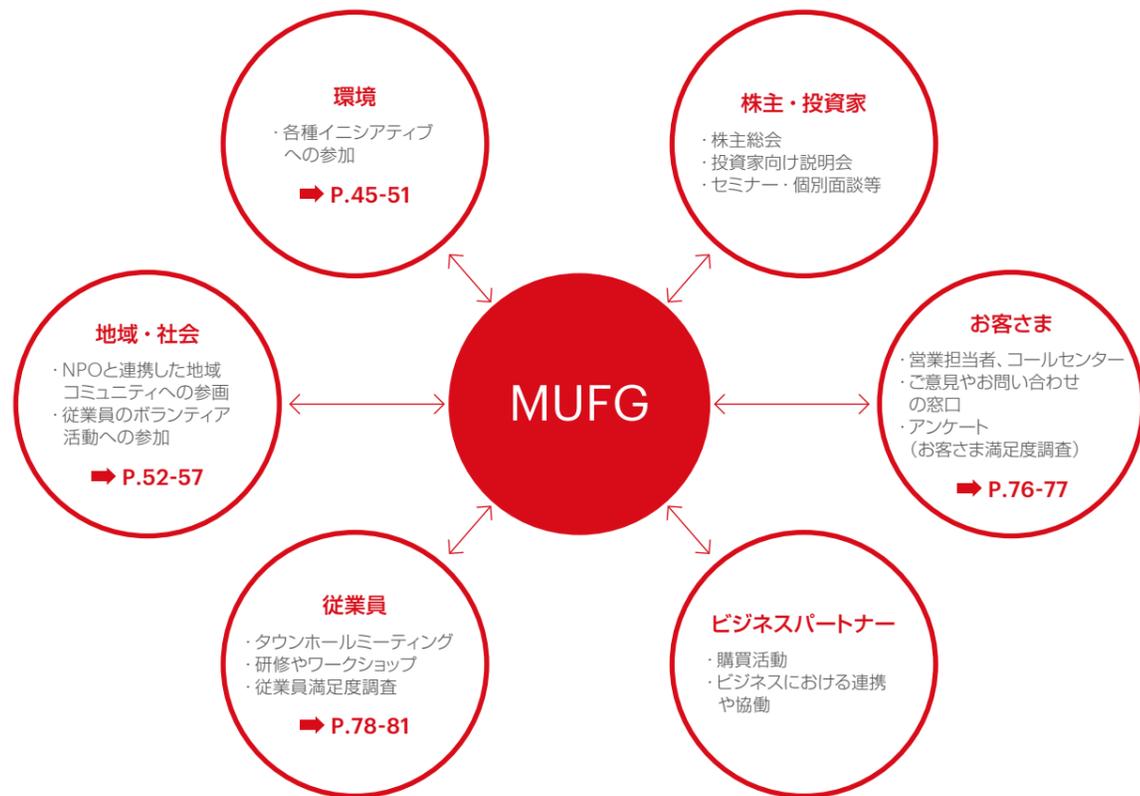
また、「部下一人ひとりを育て、働きがいを高め、そのために必要なプライベートの事情も尊重し、生産性の高い職場を実現できる上司(イクボス)」を増やす取り組みを進め、多様な従業員が活躍する、風通しの良い職場環境づくりに繋がっています。三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、積極的に自社の管理職の意識改革を行い新しい時代の理想の上司(イクボス)を育てていこうとする企業のネットワークである「イクボス企業同盟」(NPO法人ファザーリング・ジャパン主催)にも加盟しています。



# ステークホルダーの皆さまとの 責任ある対話を通じた企業価値の向上

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

## ■MUFGのステークホルダーとコミュニケーションの機会



## 地域・社会、環境との対話

MUFGの従業員は、地域社会の一員としてボランティア活動や地域行事へ積極的に参加し、地域との交流を深め、繋がりを強化しています。

また、MUFGは、社会課題の解決をめざすNGO/NPOからいただいた情報・ご意見をCSR活動に活かすとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの分科会活動や各種イニシアティブへの参画・対話を通じて、ベストプラクティスの共有や、変化する社会課題を認識し、事業を通じた社会課題の解決をめざしています。



MUFGユニオンバンク  
学生保全協会と協働して公園の清掃・改装活動を実施(米州)

## 株主・投資家との対話

### 株主総会

第12期定時株主総会(2017年6月29日開催)  
来場者数 ……2,150名

MUFGグループの足元の課題、主な事業戦略、資本政策の報告とともに、12名の株主さまと活発な質疑応答がなされました。役員および社長自身から説明を行い株主さまとの理解を深める対話の場となりました。



第12期定時株主総会 日本武道館

### 株主向けセミナー

2016年度実績 ……6回開催 約2,700名参加

### 個人投資家向けセミナー・説明会

2016年度実績 ……7回開催 約1,360名参加

### 機関投資家向けセミナー・説明会

2016年度実績 ……12回開催

### 機関投資家との個別面談

2016年度実績 ……557件  
(内、海外投資家との個別面談387件)



個人投資家向けセミナー(大阪)

## 従業員との対話

MUFG傘下の商業銀行、信託銀行、証券会社、カード会社では、タウンホールミーティングや懇談会を開催し、現場力向上に向けた意見交換やめざす姿の実現に向けて想いを共有するなど、経営陣と従業員の相互理解を深めています。

また、定期的に従業員満足度調査を実施し、従業員の声を経営に活かす取り組みを行っています。



三菱UFJモルガン・スタンレー証券



三菱UFJ信託銀行



三菱UFJニコス

# リスク管理

## 基本方針

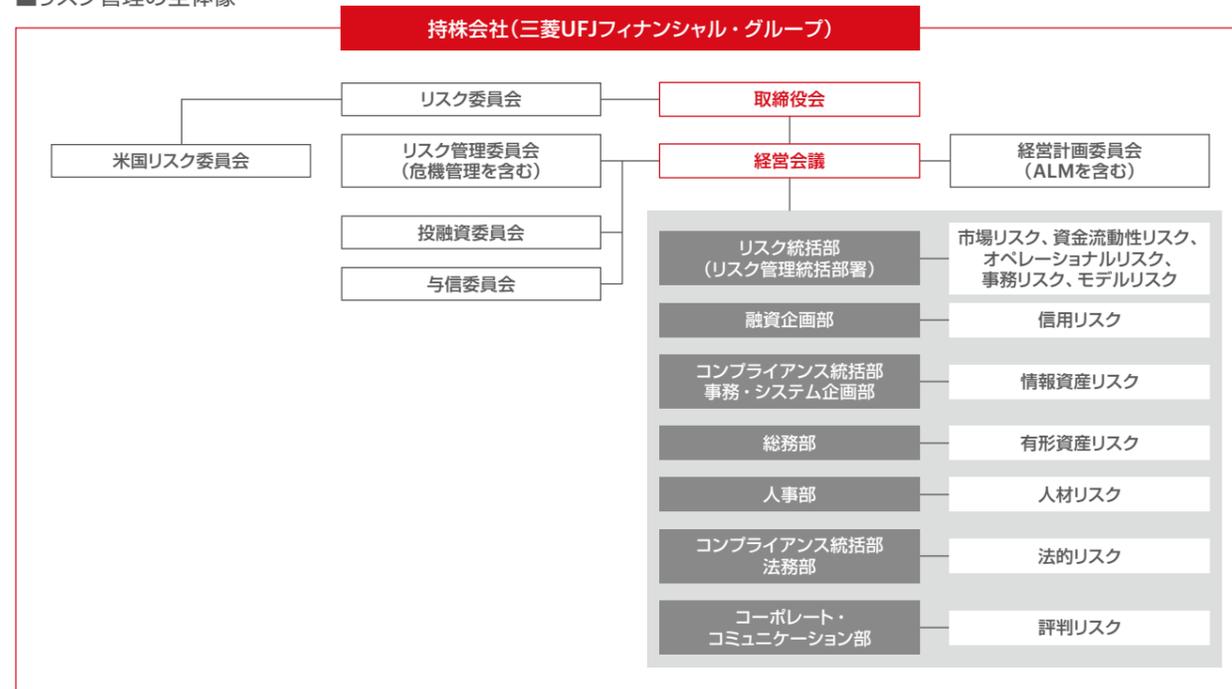
2008年の世界金融危機以降、より高度で広範なリスク管理が金融機関に求められるなか、商業銀行・信託銀行・証券会社をはじめとした多くの子会社を有し、グローバルに事業展開するMUFGにとっても、リスク管理の果たす役割は従来にも増して重要となってきています。

こうした環境下、MUFGでは、リスクカルチャーに立脚

したグループ経営管理・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、運営しております。

### ■リスク管理の全体像

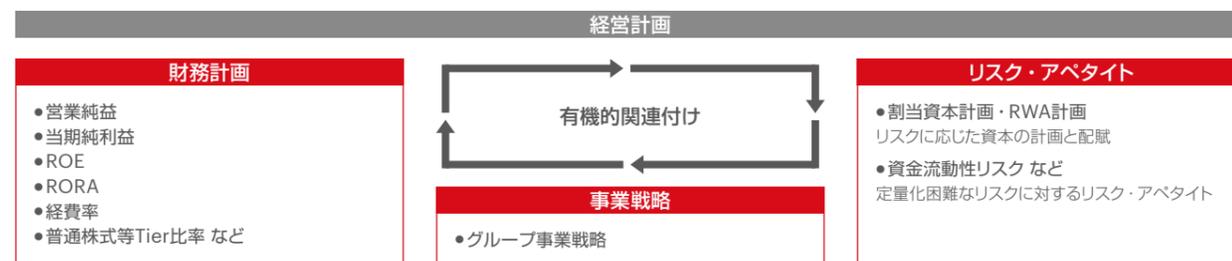


## リスク・アペタイト・フレームワーク

「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための「リスク・アペタイト」（進んで引き受けようとするリスクの種類と量）を明確化し、

経営管理やリスク管理を行う枠組みです。「リスク・アペタイト・フレームワーク」の導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

### ■リスク・アペタイト・フレームワークの概要



## リスク・アペタイト・フレームワークの運営プロセス

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

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

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

### ■リスク・アペタイトの設定・管理プロセス



## リスク管理

### 統合的リスク管理の手法

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

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

#### 割当資本制度

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

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

#### ストレステスト

##### ・自己資本充実度評価用ストレステスト

経営計画策定時に、自己資本比率規制(バーゼルⅢ)に基づく規制資本、および内部のリスク計測手法に基づく経済資本の2通りの観点から、自己資本充実度評価を

目的としたストレステストを行っています。

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

##### ・資金流動性ストレステスト

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

#### トップリスク管理

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

MUFGおよび主要子会社は、トップリスクを特定することで、予め必要な対策を講じてリスクを制御するとともに、リスクが顕在化した場合にも機動的な対応が可能となるように管理を行っています。また、経営層を交えてトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有した上で実効的対策を講じています。2017年3月の当社リスク管理委員会で議論され取締役会に報告された主要なトップリスクの例として、「資金収益力低下」などが挙げられます。

#### ■主要なトップリスク

リスク事象	リスクシナリオ*(例)
収益力低下 (含む資金収益力低下)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マイナス金利による資金収益力の低下。</li> <li>● 規制によるバランスシートサイズの制約を通じた、全般的な収益力の低下。</li> </ul>
外貨流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市況悪化による外貨流動性の枯渇又はコストの大幅な増加。</li> </ul>
与信費用増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的な低金利・量的緩和マネー流入、金融機関によるイールド追及動向を背景に、世界的に「集中リスク」への懸念が高まる。過去にない深度で与信ポートフォリオのリスク相関・感応度が高まり、与信費用が増加。</li> </ul>
ITリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サイバー攻撃による顧客情報の流出及び評判悪化等。</li> <li>● システム障害発生による補償費用及び評判悪化等。</li> </ul>
マネーロンダリング、 経済制裁対応に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネーロンダリングや経済制裁関連規制の違反による業務停止命令等の処分や課徴金等の支払及び評判悪化等。</li> </ul>

\* リスクシナリオ：2017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。一般的に起こり得る事象で、当社固有でない情報も含まれます。

### リスク管理の実効性向上に向けて

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

#### リスクカルチャーの醸成・浸透

MUFGでは、「リスクの取り方および管理に関するMUFGの組織・個人の判断・行動を規定する基本的な考え方」をリスクカルチャーと定義し、行動規範との一貫性を確保しながら、リスク・アペタイト・ステートメントに記載しています。リスクカルチャーを社内に醸成・浸透させるため、経営者からの定期的なメッセージ配信、グローバルな会議体設置・運営によるリスクカルチャーの共有などに取り組んでいます。

#### ■MUFGのリスクカルチャー

誠実	常にお客さま本位で考え、公正・透明な企業活動を誠実に行う。お客さまの資産を適切に取り扱い、お客さまの利益が不当に損なわれることがないように適切に対応する。
品質	お客さまと末永い信頼関係を築くため、商品・サービスの企画・開発から提供に至るまでの全てのプロセスで、品質の管理を徹底し、改善に努める。お客さまの多様なニーズに対し、期待を超えるサービスの提供をめざす。
責任	国内外のあらゆる法令やルールを遵守することはもとより、高い倫理観に基づいた正しい行動を選択する。ひいては金融システムの安定・信頼維持に繋げ、社会の健全な成長に貢献する。
尊重	MUFGグループで働く者同士が、プロフェッショナルとしての自覚と責任を持ち、お互いを尊重する。



#### リスク・アペタイト・ステートメントの制定

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

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

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

## コンプライアンス

### 基本方針

MUFGは、グループとしての使命、中長期的にめざす姿、共有すべき価値観を明確にし、お客さま・社会の期待に一丸となって応えていくことを経営ビジョンに掲げています。また、経営ビジョンのもとにグループ役職員の判断・行動の基準として行動規範を定め、国内外のあらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実に実行し、社会からの信頼・信用を守り高めていくことを表明しています。

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

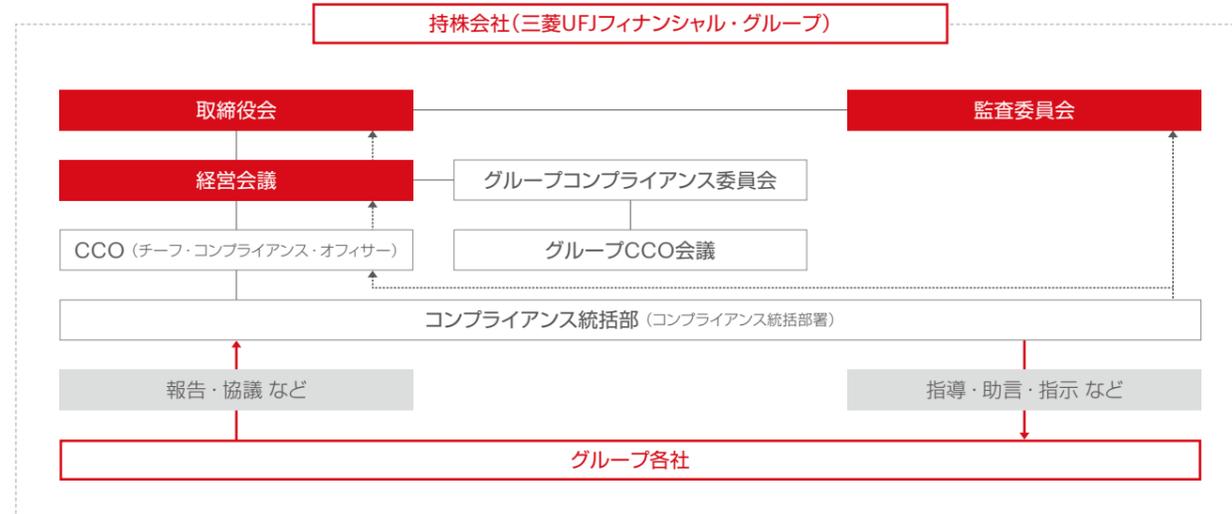
### コンプライアンス体制

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

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

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

#### ■コンプライアンス体制\*



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

### 経営ビジョン・行動規範の実践に向けて

金融機関には、法令やルールを遵守するだけでなく、お客さまや社会の期待に応え誠実に行動するという、高いコンプライアンス意識が求められます。MUFGでは、お客さま起点・お客さま本位を徹底し、お客さまの期待に応える価値を提供するとともに、不正を生み出さ

ない企業風土を醸成すべく、定期的に研修を実施しています。研修では、経営ビジョン・行動規範を判断・行動の指針として共有し、日々の業務で実践できるよう、自分の経験を振り返り、また同僚の意見を聞いて考えることを重視しており、活発な議論が行われています。

## 内部監査

### 内部監査の役割

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

### グループ内部監査態勢の概要

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

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

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

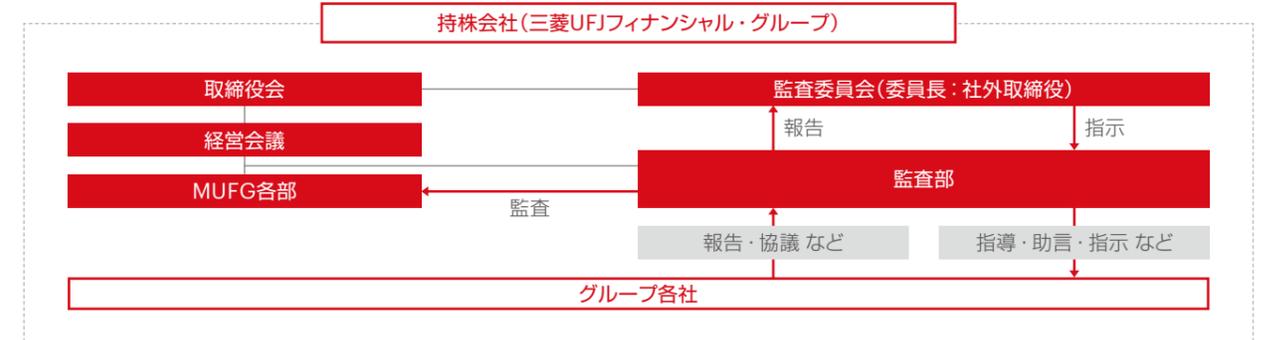
### 有効かつ効率的な内部監査の実施

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

### 監査委員会への報告

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

#### ■内部監査体制



### 監査の実効性向上に向けた取り組み

MUFGは、「グローバルなシステム上重要な銀行(G-SIBs)」として、「内部統制全体の有効性検証監査」が求められており、監査の実効性向上に向けさまざまな取り組みを行っています。例えば、新しい手法を積極的に取り入れ、従来の監査手法では検知できなかった不備を検知すべく、データ分析ではCAAT手法\*を取り入れ

た監査を推進しているほか、リスクの高いサイバーセキュリティ領域では最先端基準での監査を進めています。また、人材育成においてもCIA(公認内部監査人)、CISA(公認情報システム監査人)、CAMS(公認AMLスペシャリスト)といった国際的な内部監査関連資格の取得を推進し、内部監査部門の専門性を高めています。

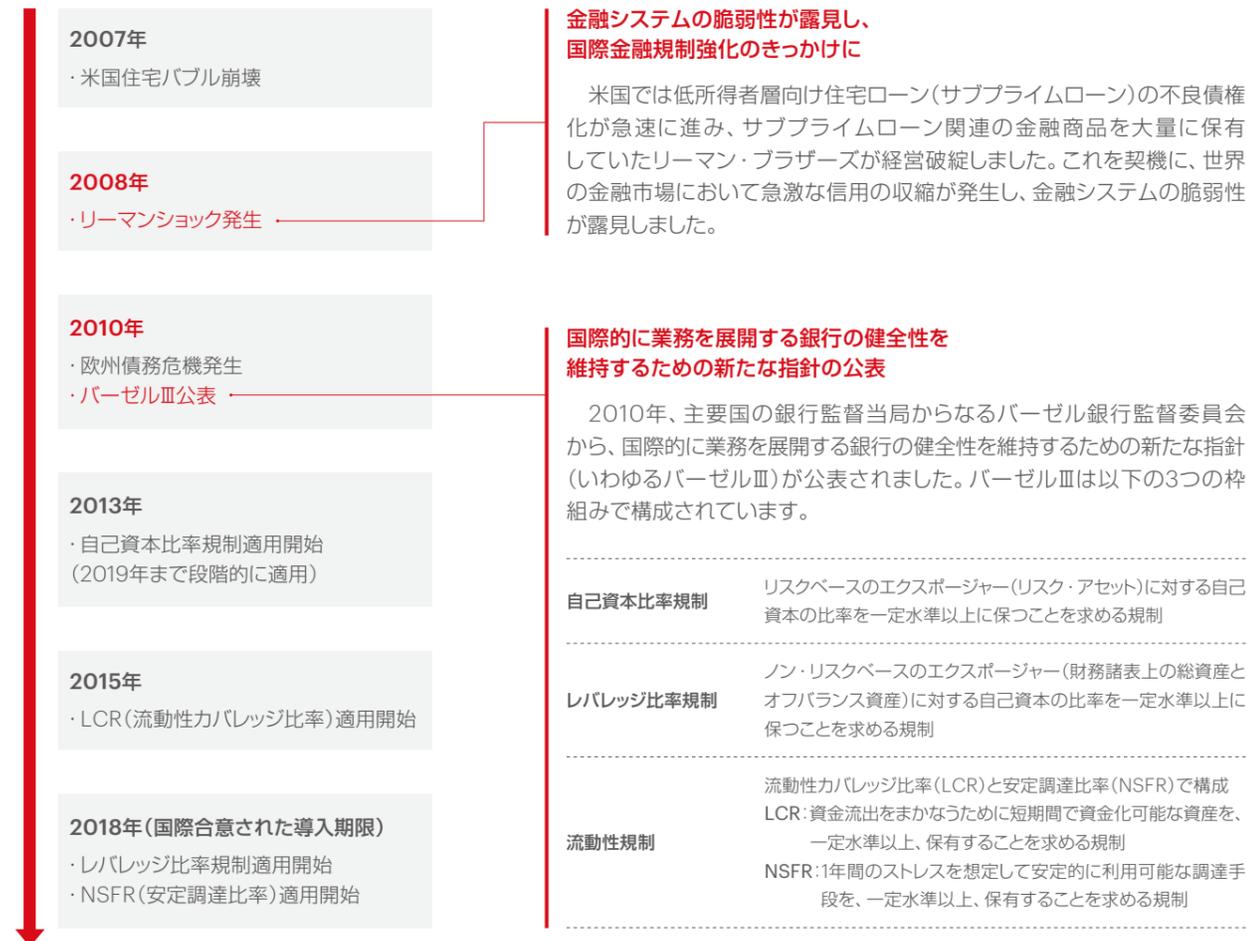
\* Computer Assisted Audit Techniques: コンピュータ利用監査技法

## 国際金融規制への対応

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

ここでは、国際金融規制の流れとMUFGの対応状況などをご説明します。

### 国際金融規制の流れ



### MUFGの対応

#### 2019年3月末までに求められる水準を既に充足

2017年3月末現在、主に右記のバーゼルⅢ規制が適用されていますが、MUFGは2019年3月末までに求められる所要水準を既に達成しています。

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

	実績 2017年3月末	所要水準 2017年3月末	所要水準 2019年3月末
普通株式等Tier1比率	11.76%	6.5%	8.5%
Tier1比率	13.36%	8.0%	10.0%
総自己資本比率	15.85%	10.0%	12.0%
流動性力バレッジ比率	137.9%	80.0%	100.0%
	実績 2017年3月末	所要水準* 2018年3月以降	
レバレッジ比率	4.81%	3.0%	

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

### より厳しい規制遵守が求められる「G-SIBs」

#### 1. 自己資本比率規制の上乗せ

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

バケット5 (3.5% 上乗せ)	該当なし	バケット2 (1.5% 上乗せ)	パークレイズ(英) クレディ・スイス(スイス)
バケット4 (2.5% 上乗せ)	シティグループ(米) JPモルガン・チェース(米)	バケット1 (1.0% 上乗せ)	ゴールドマン・サックス(米) 中国工商银行(中) 三菱UFJフィナンシャル・グループ(日)
バケット3 (2.0% 上乗せ)	バンク・オブ・アメリカ(米) BNPパリバ(仏) ドイチェ・バンク(独) HSBC(英)		ウェルズ・ファーゴ(米) 18行

#### 2. 総損失吸収力(TLAC)の確保

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

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

### 今後の主な課題

- 足元の国際的な規制動向に関して、以下3つがポイントです。  
● 当初2016年末までに国際的な合意が見込まれていた、リスクアセット計測手法やレバレッジ比率規制の枠組みの見直しですが、現在まで合意成立に至っていません。今後、早期の国際合意成立が望まれます。
- 国際的に、金融危機以降の規制策定から規制の導入・モニタリングにフェーズが移ってきており、FSBを中心に規制の影響評価への取り組みが始まっています。影響評価の結果、意図せざる結果が生じていたり、規制が意図した効果を上げていない場合には、規制を再調整する必要があると考えられます。
- 各地域で、国際合意に対し一部独自の修正を加え、緩和・強化した内容の規制を導入したり、国際合意より規制の導入が遅れる動きが見られます。グローバルな地域間で規制が分断したり、公平な競争条件が損なわれたりしないことが重要と考えています。

#### ① リスクアセット計測手法の見直し

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

各種リスクアセットの計測手法の見直し  
資本フロアの見直し

#### ② レバレッジ比率規制の枠組みの見直し

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

分母(エクスポージャー)計測手法の見直し  
G-SIBsに対するレバレッジ比率規制上乗せ

### 国際金融規制に対するMUFGの姿勢

金融危機を二度と繰り返さないため、個々の金融機関や金融システム全体の改革、規制強化が必要です。一方で、規制の枠組みが、金融市場や実体経済に大きな不確実性をもたらしたり、クロスボーダーの金融活動や健全な金融の発展・イノベーションを阻害することは望ましくありません。従って、早期に規制の枠組みが固まるとともに、

規制導入の影響や規制間の整合性について、グローバルな経済・金融状況を考慮に入れ、確りと検証していくことが重要です。MUFGは、金融機関の基本的な使命である経済成長への貢献を果たせるよう、国際協調のもと、官民が協働して国際的な金融規制の枠組みに働きかけていこうと考え、積極的に意見発信を行っています。

## 5年間の主要財務データ

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
為替レート(米ドル/円)	94.05	102.92	120.17	112.68	112.19

### 連結業績サマリー

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
業務粗利益(信託勘定償却前)	36,342	37,534	42,290	41,432	40,118
資金利益	18,168	18,786	21,816	21,135	20,244
信託報酬(除く与信関係費用)	951	1,084	1,114	1,170	1,220
役員取引等利益	10,422	11,603	13,086	13,205	13,284
特定取引利益	2,882	3,620	3,529	3,063	2,900
その他業務利益	3,917	2,440	2,743	2,856	2,467
うち国債等債券関係損益	3,367	1,428	1,151	1,329	568
営業費	20,950	22,893	25,841	25,852	25,935
経費率	57.6%	60.9%	61.1%	62.3%	64.6%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	15,392	14,641	16,449	15,579	14,182
与信関係費用総額( )は戻入益	1,156	(118)	1,616	2,551	1,553
銀信単体合算	653	(351)	711	1,037	479
株式等関係損益	(536)	1,445	931	883	1,249
株式等売却損益	336	1,575	979	1,136	1,274
株式等償却	(873)	(129)	(48)	(253)	(25)
持分法による投資損益	520	1,124	1,596	2,304	2,444
その他の臨時損益	(777)	(382)	(230)	(820)	(2,714)
経常利益	13,441	16,948	17,130	15,394	13,607
特別損益	96	(1,517)	(982)	(407)	(575)
法人税等	3,957	4,399	4,677	4,602	3,421
税金負担率	29.2%	28.5%	28.9%	30.7%	26.2%
非支配株主に帰属する当期純利益	1,053	1,181	1,132	871	346
親会社株主に帰属する当期純利益	8,526	9,848	10,337	9,514	9,264

### 連結貸借対照表サマリー

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
資産の部合計	2,344,987	2,581,319	2,861,497	2,983,028	3,032,974
貸出金	912,995	1,019,389	1,093,683	1,137,563	1,090,052
有価証券	795,268	745,155	735,381	699,938	594,388
負債の部合計	2,209,790	2,430,190	2,688,622	2,809,161	2,866,390
預金	1,316,970	1,447,602	1,533,574	1,609,650	1,707,302
譲渡性預金	148,550	155,481	160,738	115,915	113,415
純資産の部合計	135,196	151,128	172,875	173,867	166,583
株主資本	105,783	113,462	113,286	118,558	123,188
うち利益剰余金	62,679	70,331	78,604	85,875	92,785
その他の包括利益累計額	11,582	17,097	39,892	36,021	29,613
非支配株主持分	17,741	20,481	19,613	19,205	13,777

### 財務指標等

普通株式等Tier1比率 <sup>*1</sup>	11.60%	11.18%	11.09%	11.63%	11.76%
Tier1比率 <sup>*1</sup>	12.63%	12.37%	12.58%	13.24%	13.36%
総自己資本比率 <sup>*1</sup>	16.53%	15.43%	15.62%	16.01%	15.85%
1株当たり配当金(DPS)(円)	13.0	16.0	18.0	18.0	18.0
配当性向	22.0%	23.4%	24.6%	26.3%	26.4%
1株当たり純資産(BPS)(円)	800.95	893.77	1,092.75	1,121.07	1,137.78
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	58.99	68.29	73.22	68.51	68.28
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	8.77%	9.05%	8.74%	7.63%	7.25%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	7.96%	8.05%	7.38%	6.18%	6.02%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	141.55	141.61	140.17	137.88	134.62
株価(年度末)(円)	558	567	743.7	521.5	699.7
時価総額 <sup>*2</sup> (兆円)	7.8	8.0	10.4	7.1	9.3
PBR <sup>*2</sup> (倍)	0.69	0.63	0.68	0.46	0.61
PER <sup>*2</sup> (倍)	9.4	8.3	10.1	7.6	10.2

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

<sup>\*2</sup> 年度末の株価に基づく値

## 2016年度の振り返りと分析

### 経営環境

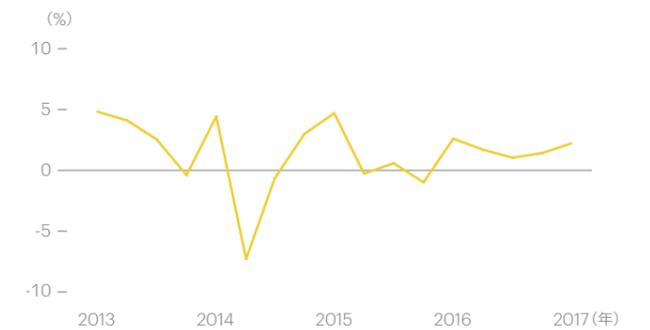
2016年度の金融・経済環境は、世界経済は、中国の構造調整や、英国のEU離脱選択、米国の政権交代等のイベントを受けた国際金融市場の変動など、不透明感の強い展開が続きましたが、全体としては先進国を中心に緩やかな回復基調を維持しました。米国経済は、企業部門の生産や設備投資に一部もたつきがみられましたが、雇用環境の改善に支えられ、内需を中心とした自律的な回復を続けました。欧州経済は、英国のEU離脱選択に伴う不透明感の高まりや南欧諸国の不良債権問題等を抱えつつも、雇用環境の改善や低金利などに支えられた内需の持ち直しが続きました。アジア経済は、構造調整局面を迎えた中国経済の減速が各国の輸出を下押ししましたが、全体としてはASEAN(東南アジア諸国連合)を中心に底堅い推移となりました。

こうしたなか、日本経済は、一部には改善の遅れもみられましたが、年度を通じて緩やかな回復基調を維持しました。個人消費は、雇用・所得環境の改善などを背景に緩やかながらも持ち直しが続き、住宅投資も堅調に推移しました。設備投資は、秋口までの円高進行に伴う企業収益の増勢鈍化から弱含む局面もありましたが、輸出や生産の持ち直しに支えられて緩やかな増加基調を維持しました。公的需要は横ばい程度の推移となりました。

金融情勢に目を転じますと、世界経済の先行き不透明感などを背景に秋口にかけて円高が進み国内株価も軟調に推移しましたが、米国の大統領選挙後には新政権への期待感などから急速な円安、株高に転じました。その後は年度末にかけて再び円高方向の調整が進むなど、為替と株価は総じて振れの大きい展開となりました。金利は、米国において2016年12月および2017年3月に利上げが行われた一方、英国では国民投票後の2016年8月に利下げが行われ、ユーロ圏でも金融緩和策が維持されました。

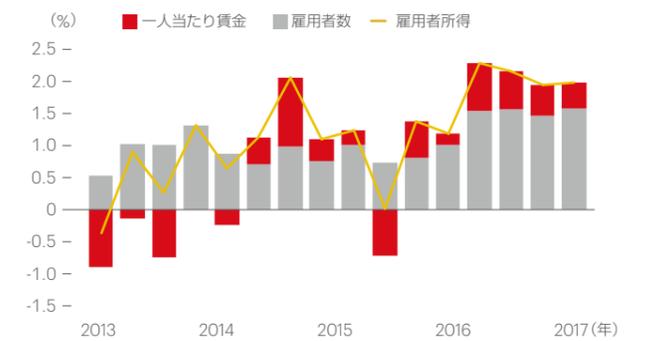
日本では、2016年9月に「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」が導入されるなど、積極的な金融緩和姿勢が維持され、長期金利は低位での推移が続きました。

### ■実質GDP成長率の推移(前期比年率)



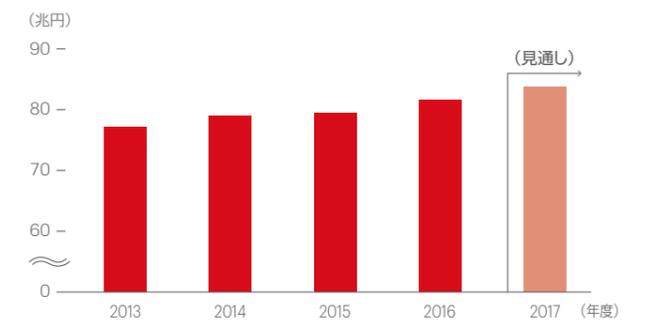
(出所)内閣府統計より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

### ■雇用者所得の推移(前年同期比)



(出所)総務省、厚生労働省統計より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

### ■設備投資(実質GDPベース\*、見通し)



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

### ■金利・為替・株価の推移



(出所)Bloomberg

2016年度の振り返りと分析

連結業績サマリー

連結業務純益

連結業務粗利益は、海外の預貸金・手数料収益が堅調に推移しましたが、マイナス金利影響を受けた国内預貸金収益の減少や、運用商品販売の低迷、債券関係損益の減少に為替影響も加わった結果、前年度比1,313億円減少の4兆118億円となりました。営業費は、規制対応費用が増加したものの、国内の経費抑制努力に加え為替影響もあり、同82億円増加の2兆5,935億円となりました。以上の結果、連結業務純益は同1,396億円減少の1兆4,182億円となりました。

与信関係費用総額

与信関係費用総額は、個社要因はあったものの、資源関連が落ち着いたことなどにより、期初想定を大きく下回る同997億円費用減少の1,553億円となりました。

株式等関係損益

株式等関係損益は、政策保有株式の売却進捗により、同366億円増加の1,249億円となりました。

経常利益

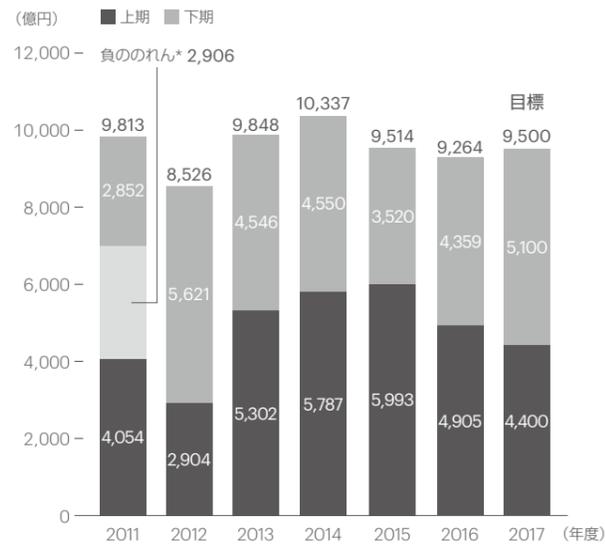
モルガン・スタンレーの業績伸長に加え、その他の関連会社の利益貢献もあり、持分法による投資損益は同140億円増加しましたが、三菱UFJニコスやアコムにおける利息返還損失引当金の繰入や、退職給付費用の増加等によりその他の臨時損益が同1,894億円悪化した結果、経常利益は同1,787億円減少の1兆3,607億円となりました。

親会社株主純利益

特別損益は、モルガン・スタンレー向け出資に係る持分変動損失の増加等により同168億円悪化しましたが、税金費用は税引前利益の減少に加え法人実効税率の低下により同1,180億円の減少となりました。

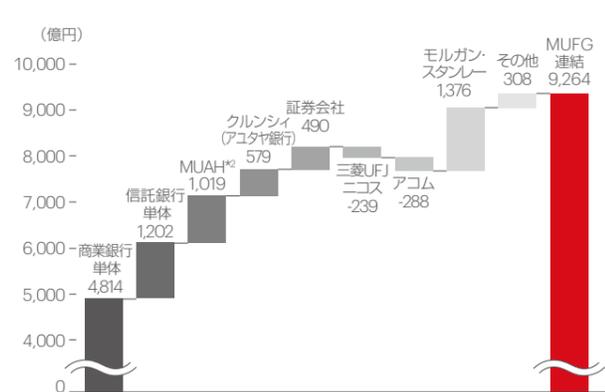
以上の結果、親会社株主純利益は同249億円減少しましたが、業績目標の8,500億円を上回る9,264億円となりました。

親会社株主純利益の推移



\* モルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれん

親会社株主純利益内訳<sup>\*1</sup>



\*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 米州MUFGホールディングス

事業本部別の営業純益

事業本部別の営業純益<sup>\*1</sup>は、国際事業本部が為替影響を受けながらも前年度比増加となりましたが、リテール・法人・受託財産・市場事業本部は、国内外の市況の影響を受け減少となった結果、前年度比1,552億円減少の1兆3,958億円となりました。

なお、海外対顧収益比率<sup>\*2</sup>は40%となりました。

\*1 管理ベースの連結業務純益、法人は海外の日系取引を除く  
\*2 海外対顧収益比率=国際+顧客部門営業純益

リテール事業本部

マイナス金利影響を受けた利鞘縮小による預金・貸出収益の減少や、相場環境悪化による運用商品販売収益の減少を主因に、同613億円減少の2,253億円となりました。

法人事業本部

大口案件の獲得等で投資銀行収益は増加しましたが、リテール同様に金利低下を受けた預金・貸出収益の減少を主因に同381億円減少の4,222億円となりました。

国際事業本部

東アジアは中国を中心に業績が低迷しましたが、欧州・米州は大型ファイナンス案件、アジア・オセアニアは大型プロジェクトファイナンス、クルンシイ(アユタヤ銀行)ではオートローンおよびコンシューマーファイナンスがそれぞれ好調に推移した結果、円高によるマイナス影響を受けながらも同244億円増加の4,825億円となりました。

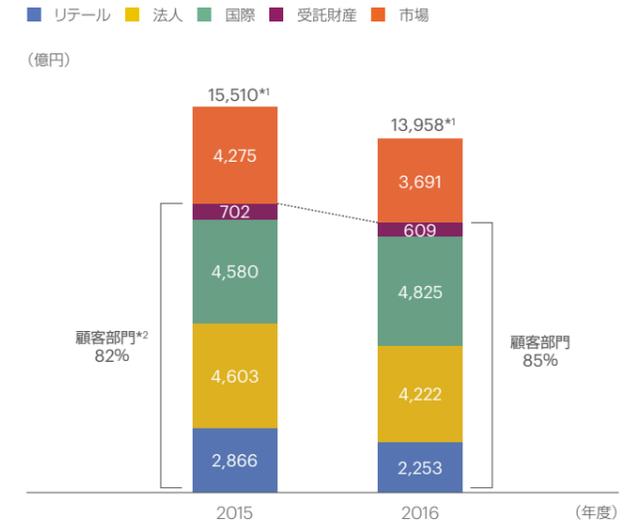
受託財産事業本部

厚生年金基金の解散、個人の投信市場冷え込み等の影響で、同93億円減少の609億円となりました。

市場事業本部

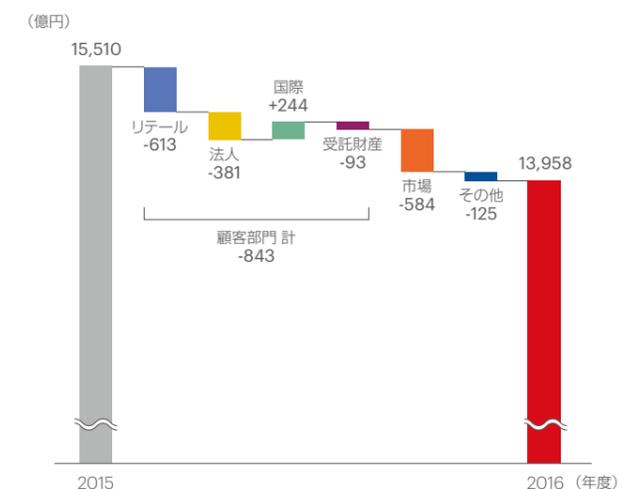
国内為替業務・海外セールス&トレーディング業務は好調も、米国大統領選後の金利上昇を受けた外国債券の保有ポジション整理によりバンキング収益が減少した結果、同584億円減少の3,691億円となりました。

事業本部別営業純益



\*1 本部-その他(2015年度 -1,517、2016年度 -1,642)を含む  
\*2 顧客部門の割合=営業純益全体(\*1)に占める顧客部門営業純益の割合

営業純益増減内訳



## 2016年度の振り返りと分析

### 連結貸借対照表サマリー

#### 貸出金(銀行勘定+信託勘定)

政府等向け貸出の減少を主因に、2016年3月末比4兆6,974億円減少し、109兆2,094億円となりました。

リスク管理債権比率は、同0.04ポイント低下し1.41%となりました。

#### 預金

法人等預金の増加を主因に、同9兆7,651億円増加し、170兆7,302億円となりました。

#### 国内預貸金利回り

国内預貸金利回り差(政府等向け貸出除き)は、市場金利低下等の影響を受けた貸出金利回り低下により、2015年度第4四半期比0.10ポイント縮小しました。

#### 有価証券

その他有価証券の残高は、国債および外国債券の減少により、2016年3月末比10兆7,053億円減少し、54兆8,131億円となりました。

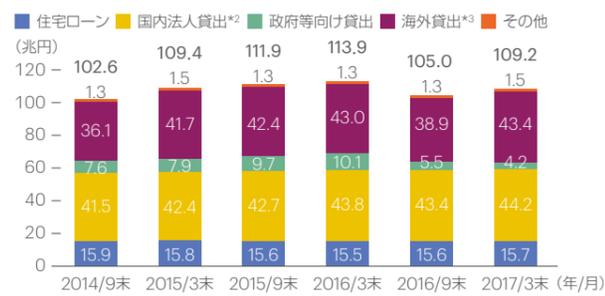
その他有価証券の評価損益は、国内株式の評価益が増加したものの、国債および外国債券の評価益が減少した結果、同3,462億円減少の3兆1,390億円の評価益となりました。

国債の残存期間別残高は、国内外の金利環境を踏まえ慎重な運営を実施し、短期債の割合を高めました。その結果、デュレーションは2.6年と短期化しました。

#### ■その他有価証券(時価あり)の内訳

	残高		評価損益	
	2017年3月末	2016年3月末比	2017年3月末	2016年3月末比
合計	548,131	(107,053)	31,390	(3,462)
国内株式	51,646	2,914	26,351	4,297
国内債券	276,888	(26,336)	3,991	(3,191)
うち国債	240,106	(32,453)	3,510	(2,808)
その他	219,596	(83,631)	1,047	(4,568)
うち外国債券	179,173	(87,331)	(84)	(5,194)

#### ■貸出金(末残)\*1

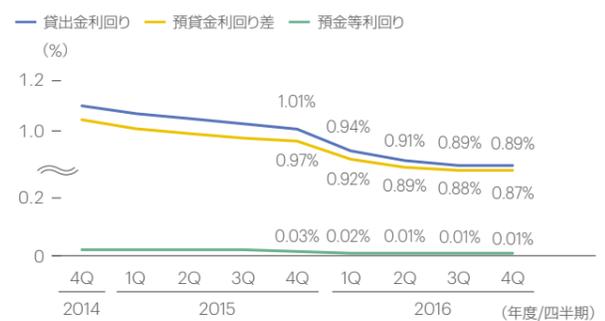


\*1 銀行勘定+信託勘定 \*2 政府等向けを除く、外貨建貸出を含む  
\*3 海外支店+MUAH+クルンシィ(アユタヤ銀行)+三菱東京UFJ銀行(中国)+マレーシア三菱東京UFJ銀行+MUFG/バンクヨーロッパ

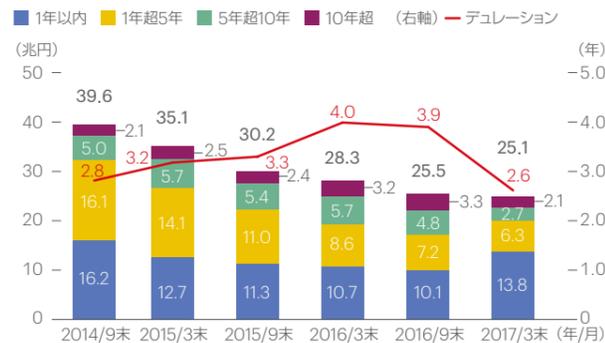
#### ■預金(末残)



#### ■国内預貸金利回りの推移(政府等向け貸出除き)



#### ■国債の残存期間別残高(銀信単体合算)\*



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

### 自己資本

#### 自己資本額

利益剰余金の増加、その他の包括利益累計額の増加および劣後債務の調達を主因として、普通株式等Tier1資本は2016年3月末比3,931億円、総自己資本は同1,343億円それぞれ増加しました。

#### リスクアセット

国内法人貸出および海外貸出の増加等を背景として、同1兆9,220億円増加しました。

#### 自己資本比率

普通株式等Tier1比率は11.76%、Tier1比率は13.36%、総自己資本比率は15.85%となりました。

なお、2019年3月末に適用される規制に基づく普通株式等Tier1比率の試算値は11.9%となっています。

### 株主還元

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

普通株式の2016年度期末配当は、1株につき9円、年間では中間配当金9円と合計で18円となり、前年度実績である18円と同額となります。

また、株主還元の充実、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行を可能とするために、2016年度は5月および11月にそれぞれ約1,000億円の自己株式取得を実施しました。

なお、2017年5月15日付の取締役会にて、保有する自己株式の上限を、発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える部分は原則として消却する方針を決定しました。2017年3月末の自己株式の保有比率は約5%であるため、2017年度以降新たに取得する株式は、この方針に従い、原則消却していく予定です。

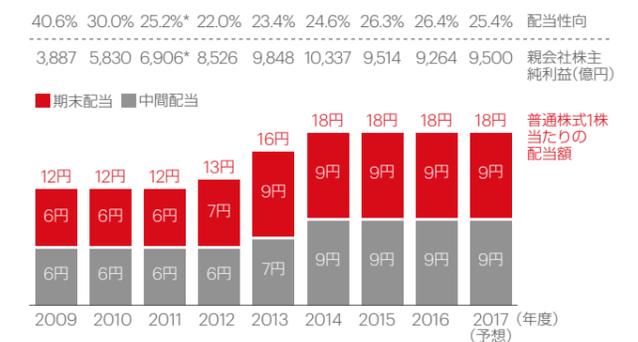
#### ■自己資本比率

	2017年3月末	2016年3月末	2016年3月末比
普通株式等Tier1比率	11.76%	11.63%	0.13%
Tier1比率	13.36%	13.24%	0.12%
総自己資本比率	15.85%	16.01%	(0.15%)

Tier1資本	152,324	148,392	3,931
普通株式等Tier1資本	134,138	130,398	3,740
うち利益剰余金	92,785	85,875	6,909
うちその他の包括利益累計額	23,691	21,612	2,078
うち調整項目の額(のれん等)	(13,632)	(11,004)	(2,628)
その他Tier1資本	18,186	17,994	191
うち優先出資証券・劣後債務	16,502	15,445	1,057
うち為替換算調整勘定	1,116	3,165	(2,048)
Tier2資本	28,436	31,025	(2,588)
うち劣後債務	21,326	20,605	720
うちその他有価証券含み益	2,778	6,338	(3,560)
総自己資本(Tier1資本+Tier2資本)	180,761	179,418	1,343

リスクアセット	1,139,863	1,120,643	19,220
信用リスク	969,063	953,723	15,340
マーケットリスク	21,357	21,987	(629)
オペレーショナルリスク	67,345	65,811	1,534
フロア調整	82,097	79,121	2,975

#### ■配当の実績・予想



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

#### ■自己株式取得の概要

2016年度	
取得した株式の種類	当社普通株式
取得価額の総額	約2,000億円(約1,000億円×2回)
取得した株式の総数	約3億3,285万株
(ご参考)2017年度上期	
取得した株式の種類	当社普通株式
取得価額の総額	約1,000億円
取得した株式の総数	約1億4,115万株 全株消却

## 連結財務諸表等

## 連結貸借対照表

	(百万円)	
	2016年度末	2015年度末
資産の部		
現金預け金	63,525,940	49,158,293
コールローン及び買入手形	649,147	660,015
買現先勘定	8,066,973	7,466,633
債券貸借取引支払保証金	11,002,723	6,041,983
買入金銭債権	4,707,868	4,733,393
特定取引資産	21,046,367	20,460,863
金銭の信託	806,881	679,678
有価証券	59,438,897	69,993,869
貸出金	109,005,231	113,756,325
外国為替	2,083,530	1,792,888
その他資産	11,554,699	12,255,764
有形固定資産	1,358,905	1,362,044
建物	341,131	349,761
土地	720,132	730,130
リース資産	10,164	10,856
建設仮勘定	46,373	38,494
その他の有形固定資産	241,104	232,801
無形固定資産	1,257,876	1,254,727
ソフトウェア	567,753	570,884
のれん	267,389	278,628
リース資産	446	648
その他の無形固定資産	422,287	404,566
退職給付に係る資産	601,377	377,955
繰延税金資産	126,231	125,739
支払承諾見返	9,022,130	9,240,310
貸倒引当金	(957,350)	(1,057,585)
資産の部合計	303,297,433	298,302,898

	(百万円)	
	2016年度末	2015年度末
負債の部		
預金	170,730,221	160,965,056
譲渡性預金	11,341,571	11,591,578
コールマネー及び売渡手形	1,973,569	1,360,238
売現先勘定	17,636,962	23,515,240
債権貸借取引受入担保金	5,538,739	4,710,407
コマーシャル・ペーパー	2,307,222	2,292,282
特定取引負債	17,700,617	17,251,302
借入金	16,971,085	12,482,277
外国為替	1,970,980	2,054,937
短期社債	847,999	752,492
社債	9,893,687	9,190,542
信託勘定借	9,893,881	13,296,033
その他負債	9,382,992	10,834,564
賞与引当金	81,012	90,219
役員賞与引当金	598	396
株式給付引当金	10,400	—
退職給付に係る負債	59,045	62,791
役員退職慰労引当金	1,128	1,113
ポイント引当金	16,689	15,971
偶発損失引当金	384,868	210,087
特別法上の引当金	4,075	4,232
繰延税金負債	745,073	866,815
再評価に係る繰延税金負債	124,483	127,237
支払承諾	9,022,130	9,240,310
負債の部合計	286,639,039	280,916,129
純資産の部		
資本金	2,141,513	2,141,513
資本剰余金	1,412,087	1,425,637
利益剰余金	9,278,546	8,587,578
自己株式	(513,260)	(298,922)
株主資本合計	12,318,885	11,855,806
その他有価証券評価差額金	2,184,597	2,486,627
繰延ヘッジ損益	125,684	337,297
土地再評価差額金	173,723	176,364
為替換算調整勘定	558,339	791,401
退職給付に係る調整累計額	(65,098)	(189,526)
在外関係会社における債務評価調整額	(15,863)	—
その他の包括利益累計額合計	2,961,382	3,602,163
新株予約権	407	8,260
非支配株主持分	1,377,719	1,920,538
純資産の部合計	16,658,394	17,386,769
負債及び純資産の部合計	303,297,433	298,302,898

## 連結損益状況

	(百万円)	
	2016年度	2015年度
連結業務粗利益	4,011,809	4,143,202
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	4,011,808	4,143,202
資金利益	2,024,487	2,113,564
信託報酬	122,050	117,046
うち与信関係費用(信託勘定)	0	0
役務取引等利益	1,328,490	1,320,554
特定取引利益	290,035	306,354
その他業務利益	246,744	285,682
うち国債等債券関係損益	56,871	132,928
営業費	2,593,576	2,585,279
うちのれん償却額	16,737	16,931
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)	1,434,969	1,574,853
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	1,418,231	1,557,922
一般貸倒引当金繰入額( )は繰入	(210,257)	175,712
連結業務純益*1	1,207,974	1,733,635
臨時損益( )は費用	152,793	(194,148)
与信関係費用	(9,606)	(491,503)
貸出金償却	(136,423)	(143,946)
個別貸倒引当金繰入額	181,550	(305,131)
その他の与信関係費用	(54,733)	(42,425)
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	64,487	60,645
株式等関係損益	124,940	88,306
株式等売却益	171,875	145,347
株式等売却損	(44,378)	(31,656)
株式等償却	(2,557)	(25,384)
持分法による投資損益	244,453	230,415
その他の臨時損益	(271,481)	(82,012)
経常利益	1,360,767	1,539,486
特別損益	(57,539)	(40,717)
うち持分変動損失	(45,654)	(36,013)
税金等調整前当期純利益	1,303,228	1,498,769
法人税、住民税及び事業税	319,060	424,814
法人税等調整額	23,116	35,389
法人税等合計	342,177	460,204
当期純利益	961,050	1,038,565
非支配株主に帰属する当期純利益	34,609	87,162
親会社株主に帰属する当期純利益	926,440	951,402

\*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)

	2016年度	2015年度
与信関係費用総額( )は費用*2	(155,376)	(255,145)

\*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)	
	2016年度	2015年度
当期純利益	961,050	1,038,565
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(278,689)	(346,220)
繰延ヘッジ損益	(212,449)	252,671
土地再評価差額金	(21)	7,055
為替換算調整勘定	(145,331)	(214,273)
退職給付に係る調整額	134,560	(141,896)
持分法適用会社に対する持分相当額	(128,510)	24,759
その他の包括利益合計	(630,441)	(417,903)
包括利益	330,609	620,662
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	303,054	556,163
非支配株主に係る包括利益	27,554	64,498

連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

2016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	1,425,637	8,587,578	(298,922)	11,855,806	2,486,627	337,297
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額			8,464		8,464		
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	1,425,637	8,596,043	(298,922)	11,864,271	2,486,627	337,297
当期変動額							
剰余金の配当			(246,557)		(246,557)		
親会社株主に帰属する当期純利益			926,440		926,440		
自己株式の取得				(217,688)	(217,688)		
自己株式の処分		(936)		3,350	2,414		
土地再評価差額金の取崩			2,619		2,619		
連結子会社持分の増減		(12,614)			(12,614)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(302,029)	(211,612)
当期変動額合計	—	(13,550)	682,503	(214,337)	454,614	(302,029)	(211,612)
当期末残高	2,141,513	1,412,087	9,278,546	(513,260)	12,318,885	2,184,597	125,684

	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	176,364	791,401	(189,526)	—	3,602,163	8,260	1,920,538	17,386,769
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額				(8,464)	(8,464)			—
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	176,364	791,401	(189,526)	(8,464)	3,593,699	8,260	1,920,538	17,386,769
当期変動額								
剰余金の配当								(246,557)
親会社株主に帰属する当期純利益								926,440
自己株式の取得								(217,688)
自己株式の処分								2,414
土地再評価差額金の取崩								2,619
連結子会社持分の増減								(12,614)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,641)	(233,062)	124,427	(7,399)	(632,317)	(7,853)	(542,819)	(1,182,989)
当期変動額合計	(2,641)	(233,062)	124,427	(7,399)	(632,317)	(7,853)	(542,819)	(728,375)
当期末残高	173,723	558,339	(65,098)	(15,863)	2,961,382	407	1,377,719	16,658,394

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

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

連結キャッシュ・フロー計算書

	2016年度	2015年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	1,303,228	1,498,769
減価償却費	316,411	298,527
減損損失	10,162	13,415
のれん償却額	16,737	16,931
持分法による投資損益( )は利益	(244,453)	(230,415)
貸倒引当金の増減額( )は減少	(92,783)	71,084
賞与引当金の増減額( )は減少	(285)	955
役員賞与引当金の増減額( )は減少	202	(58)
株式給付引当金の増減額( )は減少	10,400	—
退職給付に係る資産の増減額( )は増加	(92,720)	(88,908)
退職給付に係る負債の増減額( )は減少	1,652	(2,255)
役員退職慰労引当金の増減額( )は減少	14	27
ポイント引当金の増減額( )は減少	959	1,313
偶発損失引当金の増減額( )は減少	175,716	5,572
資金運用収益	(2,888,134)	(2,769,248)
資金調達費用	863,677	655,735
有価証券関係損益( )は利益	(181,811)	(221,235)
金銭の信託の運用損益( )は運用益	8,771	(10,689)
為替差損益( )は利益	459,763	1,439,205
固定資産処分損益( )は利益	(8,200)	(9,171)
特定取引資産の純増減( )は増加	(1,737,675)	49,544
特定取引負債の純増減( )は減少	1,448,201	1,980,093
約定済未決済特定取引調整額	(50,814)	(821,034)
貸出金の純増減( )は増加	4,065,265	(4,990,628)
預金の純増減( )は減少	10,427,476	7,888,704
譲渡性預金の純増減( )は減少	(242,013)	(4,482,406)
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減( )は減少	4,551,643	(1,362,550)
預け金(現金同等物を除く)の純増減( )は増加	802,579	80,699
コールローン等の純増減( )は増加	(1,413,158)	(633,599)
債券貸借取引支払保証金の純増減( )は増加	(5,203,785)	(1,438,094)
コールマネー等の純増減( )は減少	(3,999,428)	(435,883)
コマーシャル・ペーパーの純増減( )は減少	33,847	119,203
債券貸借取引受入担保金の純増減( )は減少	850,842	(3,446,893)
外国為替(資産)の純増減( )は増加	(302,389)	380,193
外国為替(負債)の純増減( )は減少	(81,641)	544,080
短期社債(負債)の純増減( )は減少	95,507	(37,019)
普通社債発行及び償還による増減( )は減少	422,720	649,951
信託勘定借の純増減( )は減少	(3,402,151)	10,112,737
資金運用による収入	3,023,722	2,897,378
資金調達による支出	(847,418)	(654,026)
その他	(684,097)	175,151
小計	7,416,541	7,245,155
法人税等の支払額	(427,841)	(537,036)
法人税等の還付額	24,364	46,308
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,013,064	6,754,428

	2016年度	2015年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	(56,618,395)	(86,422,400)
有価証券の売却による収入	39,602,665	60,274,528
有価証券の償還による収入	26,428,256	28,452,434
金銭の信託の増加による支出	(763,127)	(641,740)
金銭の信託の減少による収入	615,931	672,854
有形固定資産の取得による支出	(121,733)	(116,931)
無形固定資産の取得による支出	(249,744)	(231,615)
有形固定資産の売却による収入	31,815	35,494
無形固定資産の売却による収入	2,890	166
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(21,954)	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	218,639
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	2,761	—
その他	(1,815)	(1,221)
投資活動によるキャッシュ・フロー	8,907,549	2,240,209
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入れによる収入	31,000	38,000
劣後特約付借入金の返済による支出	(50,592)	(92,500)
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	837,401	793,218
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	(476,943)	(294,460)
非支配株主からの払込みによる収入	1,195	1,081
非支配株主への払戻による支出	(854)	—
優先株式等の償還等による支出	(468,956)	—
配当金の支払額	(246,563)	(251,497)
非支配株主への配当金の支払額	(77,008)	(94,825)
自己株式の取得による支出	(217,666)	(200,053)
自己株式の売却による収入	3	1
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	(1,612)	(4,572)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	0	—
その他	4	3
財務活動によるキャッシュ・フロー	(670,592)	(105,602)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(45,486)	(115,214)
現金及び現金同等物の増減額( )は減少	15,204,534	8,773,820
現金及び現金同等物の期首残高	18,763,856	9,990,035
現金及び現金同等物の期末残高	33,968,391	18,763,856

## 会社情報

### 主な関係会社

(2017年3月31日現在)

■連結子会社 ●持分法適用関連会社

### 持株会社

#### 三菱UFJフィナンシャル・グループ

#### 銀行

■三菱東京UFJ銀行

※2018年4月に三菱UFJ銀行に社名変更予定

#### 信託銀行

■三菱UFJ信託銀行

■日本マスタートラスト信託銀行

#### 証券

■三菱UFJ証券ホールディングス(証券持株会社)

■三菱UFJモルガン・スタンレー証券

■三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券

■カブドットコム証券

●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

#### 海外

■ク룬シヤ(アユタヤ銀行)(銀行)

■米州MUFGホールディングスコーポレーション(銀行持株会社)

■BTMUリーシング・アンド・ファイナンス(リース)

■三菱UFJトラストインターナショナル(証券)

■三菱UFJファンドサービス(ファンド管理持株会社)

■MUFGインベスター・サービス(US)(ファンド管理)

■ルクセンブルク三菱UFJインベスターサービス銀行(銀行)

■三菱UFJアセット・マネジメント(UK)(資産運用)

#### 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

#### 不動産仲介

■三菱UFJ不動産販売

#### ソフト開発・情報処理

●三菱総研DCS

#### ネット銀行・地方銀行

●じぶん銀行

●中京銀行

■三菱UFJ・ベイリー・ギフォード・アセット・マネジメント・リミテッド(投資顧問)

■MUFGセキュリティーズEMEA(証券)

■MUFGセキュリティーズアジア(証券)

■MUFGセキュリティーズアジア(シンガポール)(証券)

●ヴィエティンバンク(銀行)

●セキュリティバンク(銀行)

●大新金融集團有限公司(銀行持株会社)

●エーエムピー・キャピタル・ホールディングス・リミテッド(資産運用持株会社)

## 会社概要

(2017年3月31日現在)

名 称 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

本店所在地 東京都千代田区丸の内二丁目7番1号

設 立 2001年4月2日

資 本 金 2兆1,415億円

発行済株式総数 14,168,853,820株

上場証券取引所 東京、名古屋、ニューヨーク

証 券 コ ー ド 8306(東京証券取引所、名古屋証券取引所)、MTU(ニューヨーク証券取引所)

株 主 数 749,688名

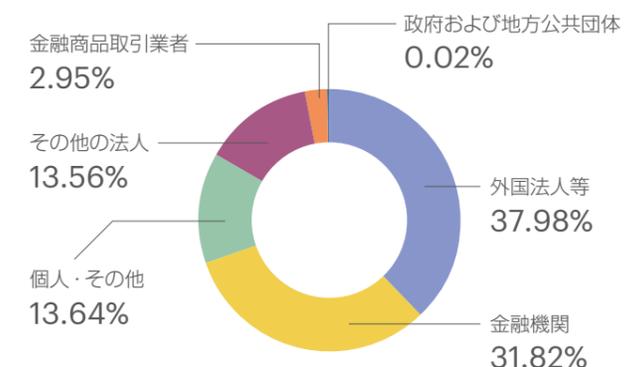


#### ■株価推移\* 東京証券取引所



\* MUFGと日経平均の値は、2016年3月末日の終値を100としています。

#### ■所有者別株式分布状況\*



\* 構成比率は、小数点第3位以下を切り捨て、自己株式・単元未満株式を除く。

#### ■Webサイト

当社の詳細は Webサイトでご覧になれます。



MUFG について

<http://www.mufig.jp/> (日本語)

<http://www.mufig.jp/english/> (英語)



アンケート 「MUFG Report 2017 統合報告書」に関するご意見をお寄せください。  
URL: <http://www.mufig.jp/ir/disclosure/>

本誌はFSC®認証紙、および植物油インキを使用しています。





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:<http://www.mufg.jp/>

2017年7月 発行