

MUFGレポート 2015 1

ディスクロージャー誌 2015 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レポート 2015 1 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたっては国際統合報告評議会 (IIRC) *が提示するフレームワークを参考にし、冒頭の「Who We Are」で当社のビジネスモデルを提示するとともに、「価値を創造する力」「企業価値を支える力」を通じて持続的な価値創造の仕組みを統合的にご説明しています。なお、詳細な財務データ等につきましては、「MUFGレポート 2015 2」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

Page 2

Who We Are MUFGとは

MUFGのビジネスモデルをご理解いただくために、MUFGの現状と過去10年における取り組みをお伝えします。

2 MUFGの概要

8 MUFGの10年



Page 10

経営陣からの メッセージ

グループCEOの平野が、発足から10年を振り返るとともに、前中期経営計画の成果と課題、2015年4月にスタートした新中期経営計画の概要についてご説明します。そして、グループCFOの徳成より、財務・資本運^{とくかなり}営についてご説明します。

10 CEOメッセージ

18 CFOメッセージ



見直しに関する注意事項

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

価値を創造する力

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



24 事業本部別戦略

24 リテール

28 法人

32 国際

36 受託財産

40 市場

44 特集：アジアを代表する金融グループへ

2013年12月に子会社となったタイの大手商業銀行アユタヤ銀行。アユタヤ銀行の概要と今後の戦略についてご説明します。

46 特集：モルガン・スタンレーとの戦略的提携

2008年に米国モルガン・スタンレーと戦略的提携を実施。深化する提携関係と協働領域の拡大についてご説明します。

企業価値を支える力

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



50 特集：企業価値向上を支える コーポレート・ガバナンス態勢の構築

54 社外取締役インタビュー

56 マネジメント

59 アドバイザリーボード

60 リスク管理

64 コンプライアンス

65 内部監査

66 国際金融規制への対応

68 人材戦略

70 ICT戦略

71 CSR—社会とともに

76 中小企業のお客さまの成長・地域活性化への貢献

78 財務情報／会社情報

78 5年間の主要財務データ

79 2014年度の振り返りと分析

84 連結財務諸表等

88 会社情報

経営ビジョン

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

私たちの使命

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、グループ全員の方で
2. お客さま・社会を支え続ける、揺るぎない存在に
3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ

共有すべき価値観

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.mufg.jp/profile/philosophy/>
をご参照ください。

MUFGの価値創造モデル



グループ
総合力



グローバル
ネットワーク



強固な
財務基盤

「質」の高いサービスの提供

信頼性の向上



充実した
顧客基盤

お客さまとともに
持続的成長

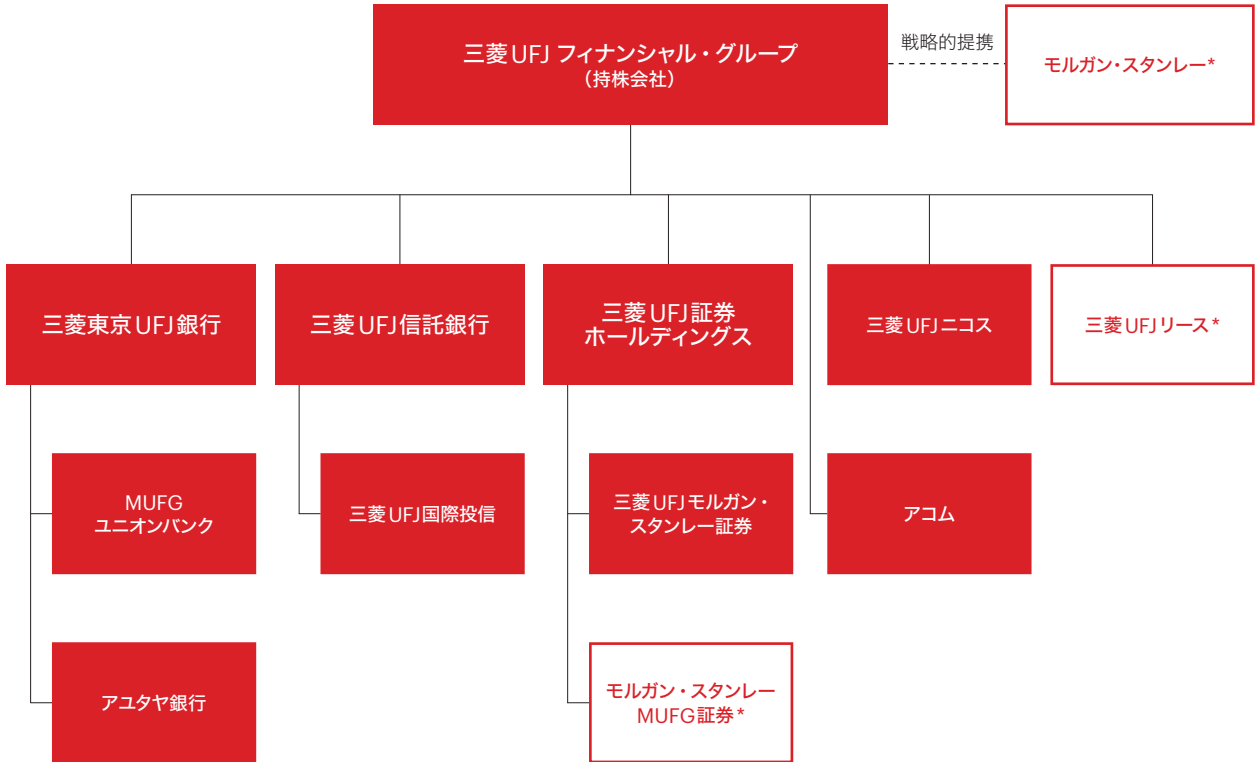
成長に向けたさらなる進化・変革





グループ総合力

MUFGは、商業銀行・信託銀行・証券会社をはじめとしたグループ会社はもちろん、提携先との連携を通じて、お客さまに付加価値の高い金融サービスを提供しています。



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



強固な財務基盤

いかなる時代でも決して揺らぐことなく社会・経済を支えていくために、経営の健全性としての財務基盤の安定は金融機関にとって非常に重要です。MUFGは、国際的な自己資本比率規制（バーゼルIII）で2019年までに求められる所要自己資本水準を、普通株式等Tier1比率、Tier1比率、総自己資本比率のいずれにおいても上回っているほか、国内外の格付機関からの格付も高い水準を維持しています。

主なグループ会社の長期格付の取得状況

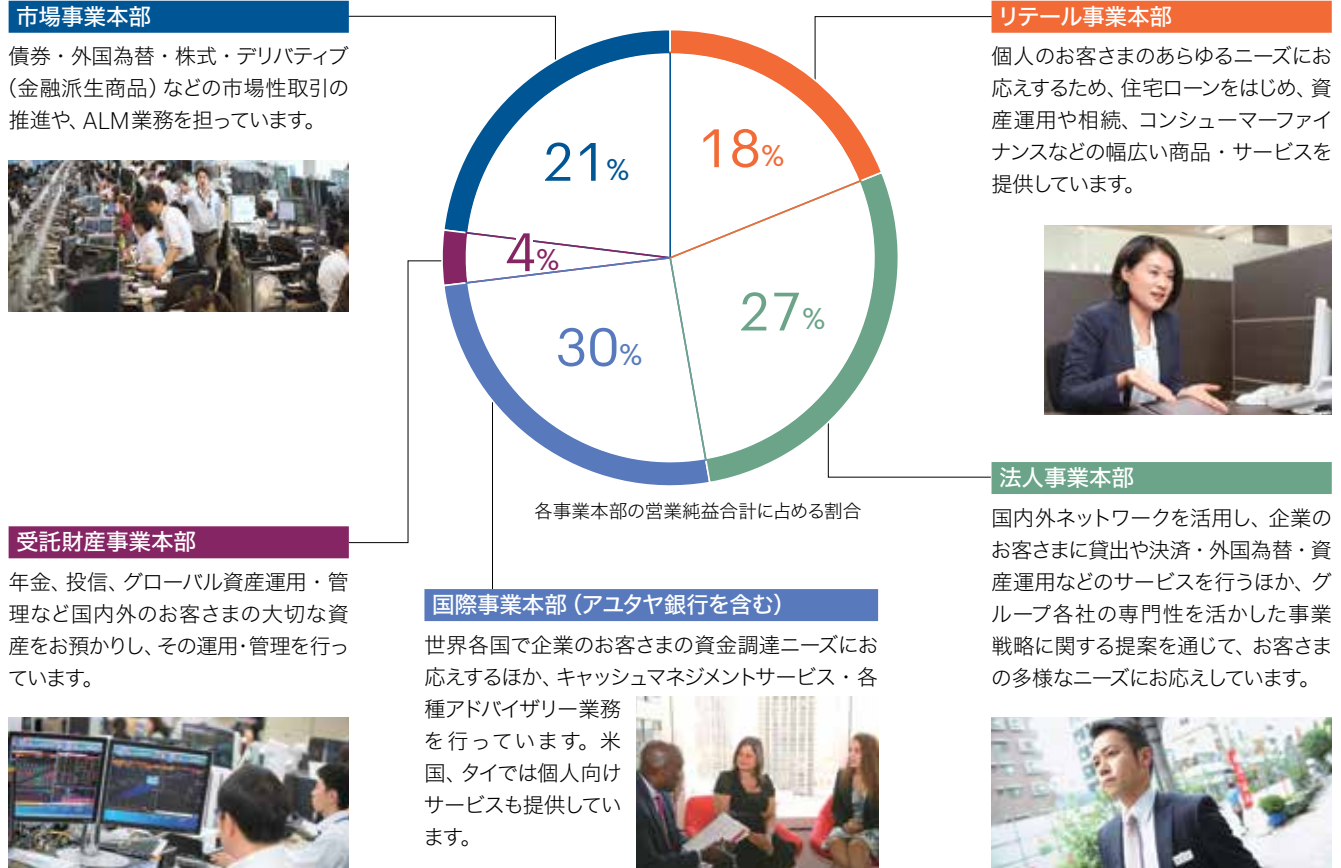
(2015年6月30日現在)

	S&P	Moody's	Fitch	R&I	JCR
MUFG	A	A2	-	A+	AA-
三菱東京UFJ銀行	A+	A1	A	AA-	AA
三菱UFJ信託銀行	A+	A1	A	AA-	AA
三菱UFJ証券ホールディングス	A	A3	-	AA-	AA
MUFGユニオンバンク (米国)	A+	A2	A	-	-
アユタヤ銀行 (タイ)	BBB+	Baa1	A-	-	-
参考：日本政府	AA-	A1	A	AA+	AAA

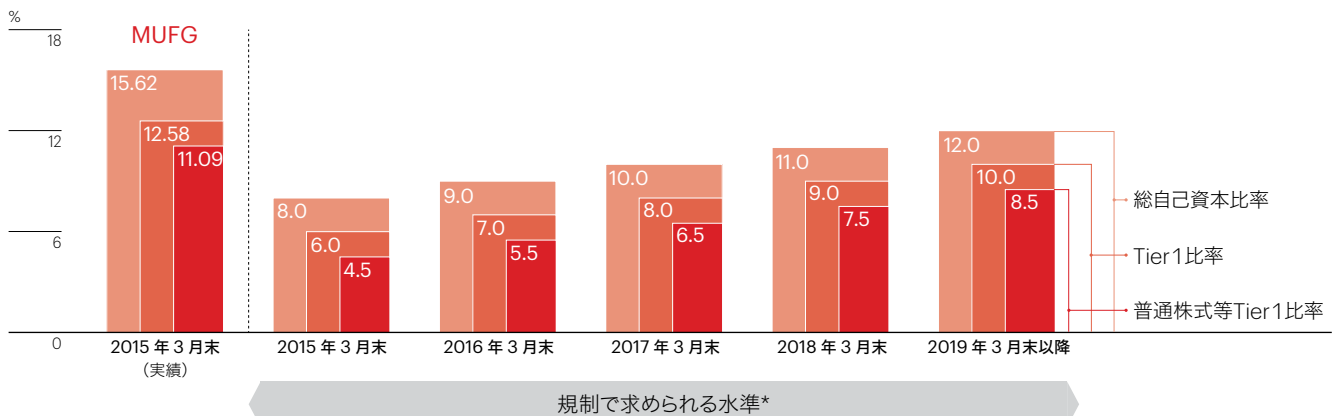
総合力を発揮するための事業本部制

MUFGは、持株会社に設置された5つの事業本部が傘下の子会社を取りまとめ、グループ横断的な戦略を推進する事業本部制を導入しています。

事業本部別営業純益



MUFGの自己資本比率とバーゼルIIIにおいて求められる水準



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

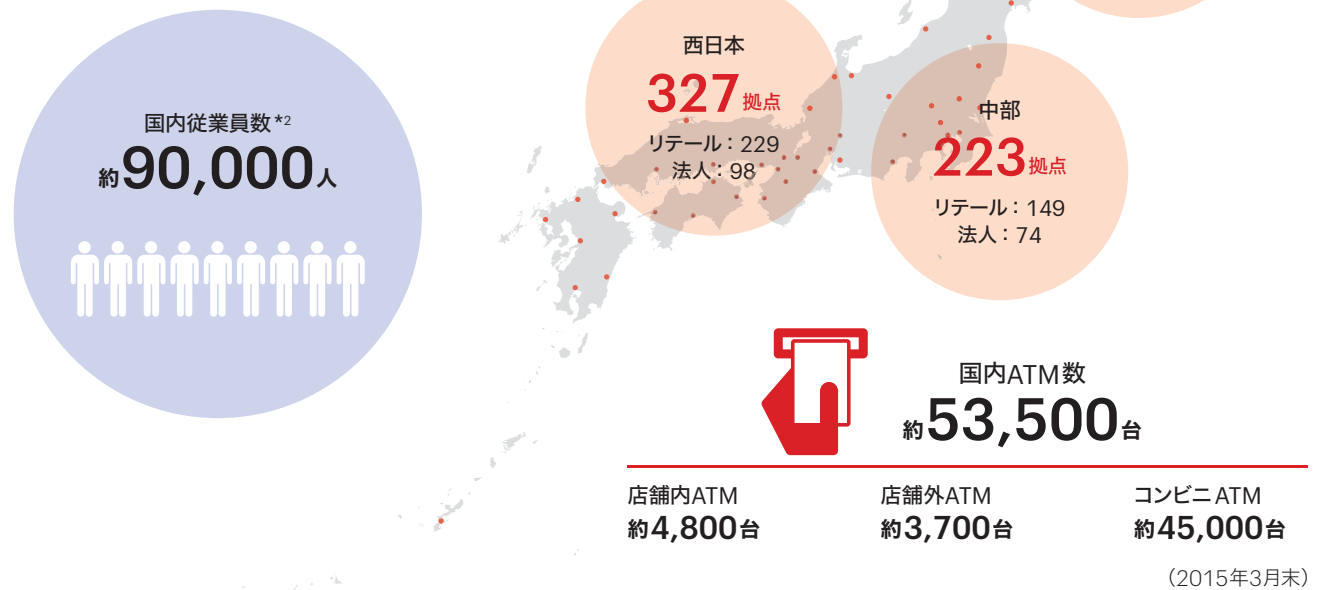


グローバルネットワーク

MUFGは、バランスの取れた国内拠点網と、国内の金融機関随一の海外ネットワーク、国内9万人、海外5万人の従業員を有しています。この国内外の幅広いネットワークを通じて、お客さまのグローバルな金融ニーズにお応えしています。

国内ネットワーク*1

日本全国1,100拠点を超える国内拠点網を展開。三菱東京UFJ銀行・三菱UFJ信託銀行は、自行のATMに加えコンビニATMや他の銀行との提携も活用しながら、日本全国にわたるATMネットワークを形成しています。



充実した顧客基盤

MUFGは国内では個人のお取引口座数4,000万口座、法人のお取引先数40万社と、幅広い顧客基盤を築いています。また、海外においても個人・法人の多くのお客さまとお取引しています。

預金 (2015年3月末)

順位	金融機関名	国名	残高(兆円)
1	中国工商銀行	中国	307.0
2	中国建設銀行	中国	264.7
3	中国農業銀行	中国	256.4
4	中国銀行	中国	223.8
5	JPモルガン・チェース	米国	164.3
6	HSBC	英国	158.3
7	MUFG	日本	153.3

貸出* (2015年3月末)

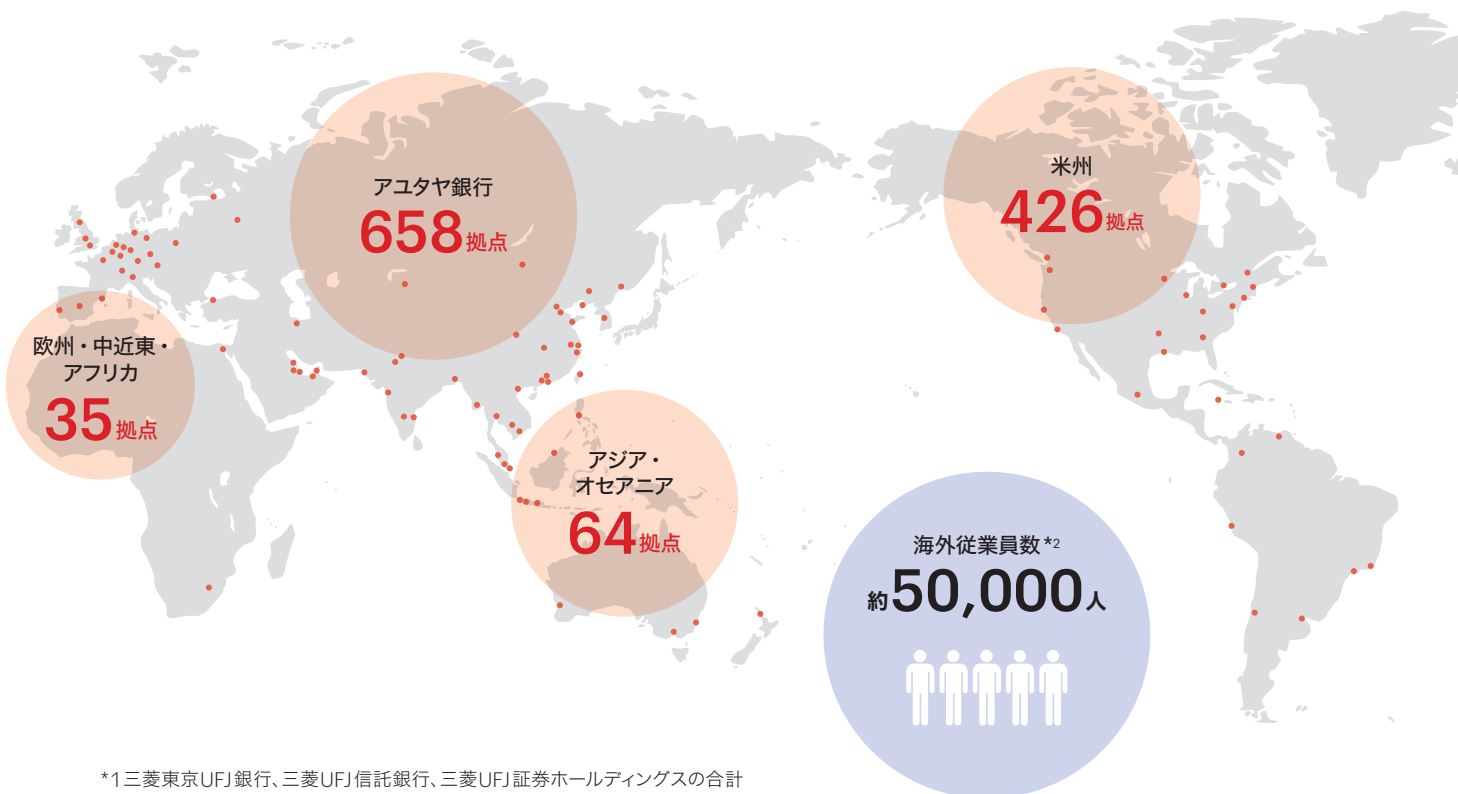
順位	金融機関名	国名	残高(兆円)
1	中国工商銀行	中国	214.2
2	中国建設銀行	中国	185.0
3	中国銀行	中国	166.7
4	中国農業銀行	中国	157.3
5	HSBC	英国	114.8
6	MUFG	日本	108.3

(出所) 各社決算資料より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

*貸出は、貸倒引当金を除く
公的金融機関を除く

海外ネットワーク*1

MUFGは40カ国以上、1,150拠点を超える海外ネットワークを展開しています。

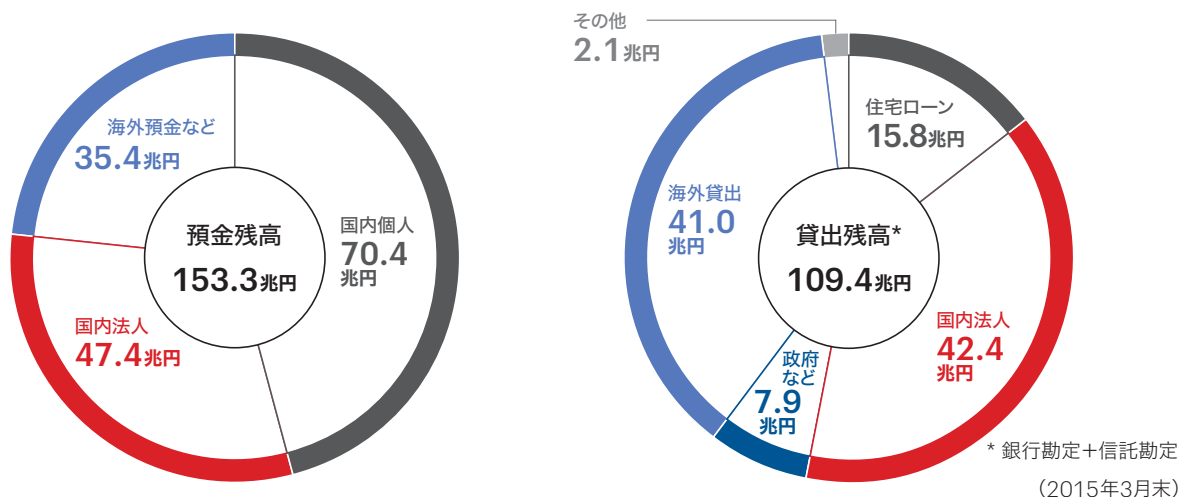


*1三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングスの合計
(2015年3月末)

*2採用地基準

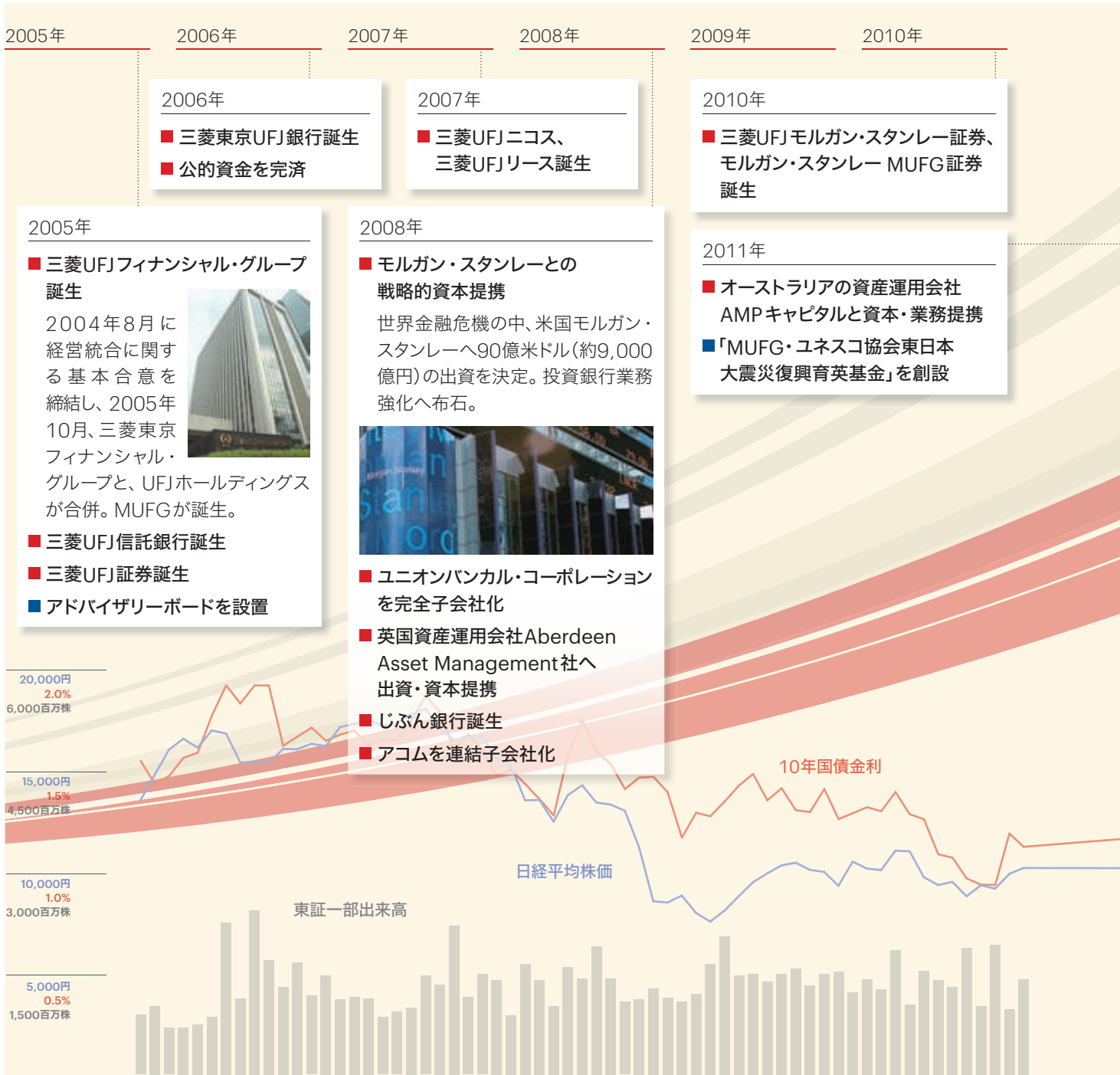
世界でもトップクラスの預金、貸出残高

預金、貸出残高は、民間金融機関において日本ではNo.1であることはもちろん、世界でも常にトップクラスです。



MUFGの10年

MUFGは発足後10年を迎えます。この間、私たちは持続的成長を実現する礎を築いてきました。



国内外の経済・社会の動き

2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
<ul style="list-style-type: none"> ■ ペイオフ全面解禁 ■ 中国が人民元を切り上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日銀がゼロ金利を解除 ■ 景気拡大は「いざなぎ」超え 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 郵政民営化 ■ 米国でサブプライムローン問題発生 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本の総人口が初めて減少 ■ リーマン・ショック発生 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日経平均株価が終値ベースでバブル後の最安値を記録、7,054円98銭に ■ 米国でオバマ政権発足 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 欧州で債務危機 ■ パーゼルIIIが大筋合意

2011年

2012年

2013年

2014年

2015年

2012年

■ 経営ビジョン刷新

2012年4月からスタートした中期経営計画に合わせ、経営ビジョンを刷新。「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を中長期的にめざす姿として掲げる。

2014年

■ 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



■ 三菱UFJモルガン・スタンレー PB証券誕生

2013年

■ タイの大手商業銀行
アユタヤ銀行を子会社化

三菱東京UFJ銀行がアユタヤ銀行を子会社化。成長戦略の重要な要であるASEAN地域での本格的な総合金融サービスを展開。



■ ベトナムの国有銀行ヴィエティンバンクとの資本・業務提携

■ ファンド管理会社Butterfield Fulcrum Group
(現三菱UFJファンドサービス)を買収

グローバル資産管理ビジネスの強化に向けて前進。

■ グローバル・アドバイザリーボードを設置



2015年

■ 資産運用会社2社が合併、
三菱UFJ国際投信誕生

■ 指名委員会等設置会社へ移行

グローバルな金融グループとして、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。

■ MUFGコーポレートガバナンス方針の
制定

コーポレート・ガバナンスの考え方や枠組みを示す。

2011年

- 東日本大震災発生
- 円が対米ドルで戦後最高値を記録、一時1米ドル=75円32銭に

2012年

- 第2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
- 2020年夏季五輪の開催地が東京に決定

2014年

- NISAスタート
- 消費税率が8%に引き上げ
- 米国量的緩和政策終了

2015年

- 日本国債の金利低下、10年債で初の0.2%割れ
- 日経平均株価2万円台回復
- 欧州量的緩和政策導入

これまでの10年を これからの10年につなげていくために

MUFG発足から10年。軸足を国内に置きつつ、海外事業を拡大することで、総合金融グループとしての基盤を着実に築いてきました。これまでの歩みをもとに、これからの10年で私たちはどのような姿をめざすのか。ここではグループCEOの平野が、以下のテーマに沿ってその問いにお答えしていきます。



1 発足から10年を振り返って

発足後10年で、総合金融グループとして大きく進化

2 前中期経営計画の成果と課題

「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」に向けて
着実な前進を遂げた3年間

3 長期的な経営戦略

国内では金融業界をリードする地位を堅持し、
アジアでトップリーグ、米国でトップ10入りをめざす

4 新中期経営計画の概要

「お客さま起点」「グループ起点」「生産性の向上」を図り、
環境変化に対応するための進化・変革を続ける

1 発足から10年を振り返って

発足後10年で、総合金融グループとして大きく進化

険しい道のりの中でのスタート

MUFG発足から今年で10年が経ちます。発足当時は日本経済が緩やかな景気回復の時期にありましたが、金融業界はその流れに少々乗り遅れた形で、公的資金の返済が当面の課題として残っていました。そして公的資金を完済し、過去に決着をつけて「さあ、これから」という矢先に、今度はリーマン・ショックが起きるといふ、大変険しい道のりの中でのスタートでした。

しかし、今振り返ってみると、あの金融業界に大きな傷跡を残したリーマン・ショックでの対応こそが、現在の事業基盤を形づくる上での大きな転換点になったと思っています。それは一つには、非常に迅速かつ的確にあの金融危機を乗り切ることができたということが挙げられます。もともと自己資本などの財務基盤が強固だった上に、サブプライムローン関連の証券化商品などに代表される高リスク金融商品への投資の偏りも少なかったことが、早期の事業立て直しにつながりました。そしてもう一つは、危機の最中に訪れた類例のない投資機会をとらえることができたことです。約9,000億円を拠出し、モルガン・スタンレーとの戦略的提携を敢行したことで、かねてからの経営課題であった「グローバルな投資銀行機能」をグループ内に取り入れることができました。

これらにより、発足当初から掲げていた「サービスNo.1」「信頼度No.1」「国際性No.1」という経営目標に向けて大きく前進することができました。今や、日本国内においては頭一つ抜きん出たリーディングバンクとしての地位を確立させ、世界で見ても預金・貸出双方でトップリーグに入るところまで来ました。「グループ総合力」「グローバルネットワーク」「充実した顧客基盤」「強固な財務基盤」の4つの強みを誇る総合金融グループへと大きくステージを進化させることができたのです。

競争力のある子会社で構成される「グループ総合力」

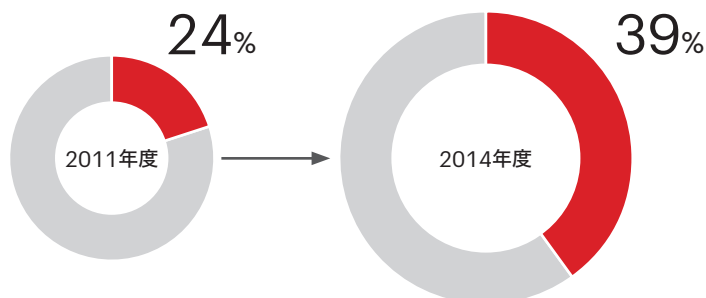
「グループ総合力」ということでいえば、まず、銀行・信託・証券・カード・リースといった幅広い金融事業領域を手がける態勢を構築しました。加えて、グループが各業界でトップクラスの地位にある企業で構成されていることが、ほかにはない強みとなっています。さらに、その子会社同士が協働することにより、お客さまに切れ目のないサービスをご提供する仕組みづくりも進んでいます。特に、モルガン・スタンレーとの合併事業化を通じて同社のノウハウや知見を取り込んだ三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、昨今活発化している日本企業のクロスボーダー M&A の分野で、上位の評価を得るなど、この10年の間に競争力を飛躍的に強化しました。あたかも個々の強いプレイヤーを集めて作り上げた一つのサッカーチームのように、チームプレイを展開することでより一層高いパフォーマンスを上げられる仕組みが構築されつつあると考えています。

「グローバルネットワーク」と「充実した顧客基盤」

MUFGは40カ国以上、約1,150拠点を擁する「グローバルネットワーク」を展開するまでになりました。グループ全従業員14万人のうち5万人が海外採用であるなど、従業員のグローバル化も進んでいます。これらの拠点網と人材を武器に、収益面でも海外事業はグループの成長を牽引しています。顧客部門（リテール・法人・国際・受託財産）の営業純益に占める国際事業本部の割合は、3年前の約2割から今は約4割へと増加しました。

お客さまのお取引基盤という観点でも、国内では既に個人4,000万口座、法人40万口座と、信頼関係をベースに築き上げてきた「充実した顧客基盤」があります。金融機関は一朝一夕でお客さまとの信頼関係を構築できるものではありませんから、お客さまとの長期的な信頼関係は非常に重要です。海外では、この10年間で、日系企業のみならず非日系企業のお客さまのお取引も随分拡大しました。従来、日本の金融機関の海外事業は日系企業のお取引が主体でしたが、海外の法人ビジネスの収益のうち、非日系取引は7割を超えるほど、その存在感は高まっています。

3年間で顧客部門の営業純益に占める国際事業本部の割合*が約4割に拡大



* 国際事業本部÷顧客部門（リテール・法人・国際・受託財産）営業純益



2 前中期経営計画の成果と課題

「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」に向けて着実な前進を遂げた3年間

国内事業の再強化が進んだ3年間

2014年度を最終年度とする前中期経営計画では、「グローバルベースでの総合金融力の拡充」「再生・再創造に取り組む本邦市場への貢献」を基本方針として、事業戦略を推進してきました。この3年間を振り返りますと、着実な前進を遂げることができたと評価しています。

国内事業については、日本市場そのものの大幅な拡大が望みにくい環境下、実体経済の鏡でもある金融業界でも市場の縮小傾向は変わらず、MUFG発足以来、国内事業収益は右肩下がり状況から抜け出せずにはいません。しかし、私自身としては、なんとかもう一度復活させたいと強い思いを抱き、国内事業の再強化に取り組みました。個人（リテール）・法人のお客さま向けの双方において、徹底したグループ協働を図り、ニーズに合った商品をタイムリーに投入する努力を続けた結果、一定の成果を上げることができたと考えています。例えば、個人のお客さま向けに多様な運用ニーズに応える商品・サービスを投入しました。また、法人のお客さま向けでは、課題を抱えている中堅・中小企業のお客さまに積極的に向き合い悩みを分かち合うコンサルティング型のバンキングや、経営者の世代交代を見据えた事業承継のお手伝いなど、付加価値の高いサービスを提供しました。こうした取り組みによる効果が、アベノミクス効果による市場環境や企業マインドの好転と相まって、長引く低金利によるマイナスの影響を打ち消した上でさらに国内事業収益をプラスに転じさせることができたという点が、前中期経営計画での一番の評価ポイントではないかと感じています。

海外事業がグループの成長を牽引

そうは言っても、成長ドライバーが海外事業であることは確かです。国際部門の営業純益は年率10%以上の伸びを見せています。北米・東南アジアの2市場では、リテール取引も含めた「総合金融化」をめざし、米国MUFGユニオンバンクの事業と三菱東京UFJ銀行米州事業の統合、タイのアユタヤ銀行の買収および三菱東京UFJ銀行バンコック支店との統合を実現しました。プロジェクトファイナンスの分野では、3年連続世界No.1*となるなど、花を咲かせてきました。

また、昨今の金利動向を踏まえ、これまでのように国債の売却益で収益を上げることが難しくなった市場部門から、収益の軸足を顧客部門へと移していくことも課題の一つでした。各顧客部門の施策を着実に遂行できたことで、計画通りにリバランスできたことも、前中期経営計画での一つの成果だと考えています。

* (出典) Project Finance International誌

前中期経営計画期間での課題認識

前中期経営計画では、「成長性」「収益性」「健全性」の観点でそれぞれ財務目標を掲げ、その達成に向け役職員が一丸となって努力しました。「経費率（連結ベース）」のみ海外事業への積極的な資源投入等により目標未達成となりましたが、それ以外の項目では目標を達成することができました。特に、財務健全性を示す「普通株式等Tier1比率」においては、2019年3月末に適用される規制に基づいた試算値においても十分な比率を確保することができました。

一方、前中期経営計画期間においては、大きく3つの課題が抽出されました。1つは、生産性の向上です。具体的には一人当たりの生産性、リターンを意識した投資効率という視点での生産性、そして資本効率をさらに向上させることが必要だと認識しています。

課題の2つ目は、グローバルレベルでのガバナンス（企業統治）の強化です。前述したように海外事業が業績を牽引する事業として存在感を高めるなか、国際金融規制への対応は急務となっています。国や市場ごとに異なる規制やルールを的確に把握し、順守すること、そして各地域の事情を本部でしっかりマネジメントすることが非常に大切です。ガバナンスの強化には、外部の目が重要な機能を果たします。外部には、お客さま、各地域社会、規制当局などさまざまな目がありますが、社外取締役の存在はステークホルダーの代表として特に重要です。

そして最後の課題は、環境変化に的確に対応し、その変化に合わせてビジネスモデルを進化させていくことです。これは絶えることなく常に課題としてあり続けるものですが、今後、日本でも新産業の成長や企業の国際競争力強化に向けた事業再編といった新陳代謝が活発になることが予想されます。そうしたなか、金融機関も積極的にそれを支援するビジネスモデルを構築し、これまでの貸出中心のビジネスから、業務の多様化・ビジネスミックスの拡充を図っていく必要があると考えています。

前中期経営計画（2012～2014年度）達成状況

成長性	2011年度実績	2014年度目標	2014年度実績
営業純益（顧客部門）*1	1兆448億円	2011年度比約20%増	1兆5,228億円（46%増）
収益性			
経費率（連結ベース）	56.9%	50%台後半	61.1%
（2行合算）	50.4%	50%台前半	54.8%
当期純利益RORA*2	0.8%	0.9%程度	0.92%
ROE*2	7.75%	8%程度	8.74%
健全性			
普通株式等Tier1比率（完全実施）*3	9%程度	9.5%以上	12.3%
			9.6%*4

*1 リテール+法人+国際+受託財産各連結事業本部+アユタヤ銀行の合算

*2 2011年度実績はモルガン・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

*3 2019年3月に適用される規制に基づく試算値

*4 有価証券評価差額影響除きベース

3 長期的な経営戦略

国内では金融業界をリードする地位を堅持し、 アジアでトップリーグ、米国でトップ10入りをめざす

次の10年に向けて

このような課題を認識しながら、MUFGの新中期経営計画がスタートしました。この計画策定にあたっては、10年後の経営環境変化を見据え、そのファーストステップとしての3年間でどう位置づけるかという視点で検討を重ねました。10年後、国内ではさらに少子高齢化が深刻な問題となる中で、女性の社会進出・活躍推進やシニアの活躍が進み、その一方で次世代の育成が今以上に大切になってくると考えます。このような人口動態・社会構造の変化に加え、街のコンパクトシティ化やICT（情報通信技術）の飛躍的進歩なども見据えると、お客さまとの接点である店舗の形態も相当変化することが予想され、間違いなくオムニチャンネル化^{*1}が進んでいくと思われれます。また、企業セクターでは、新しい産業の勃興による新陳代謝や、今以上にグローバル化が進行することが予測されます。

こうした見取り図の中で、MUFGはどのような針路を取るのか。まず、間違いなく言えることとしては、今後もしっかりと軸足は国内事業に置き、日本再興戦略の成功に向けて貢献する金融機関としてあり続け、金融業界をリードする地位を堅持するということです。

成長を牽引する海外事業においては、アユタヤ銀行、MUFGユニオンバンクを活かしてアジアでトップリーグ、米国でトップ10入りをめざしたいと考えています。また、事業領域の拡大も重要なテーマです。現在の貸出中心のビジネスモデルから、トランザクション・バンキング^{*2}まで幅広く事業を強化します。投資家への販売を前提とし貸出などを行うオリジネーション&ディストリビューションも行うことで、効率的な資産の活用をめざしていきます。同時に、新興諸国を中心に所得水準の上昇や金融資産の蓄積が進む国・地域が増えていく中で、アセットマネジメント事業をこれまで以上に強化していきます。そして、国内外で存在感のある金融グループとしての地位を確固たるものにします。

さらに、経営基盤の強化が挙げられます。これからの金融を変えていく一つの大きなカギとなるのはICTの活用だと思いますが、加えて、ガバナンスの高度化や、経営情報システムの高度化など、一連のインフラの強化も重要だと考えています。

^{*1} 店舗・ATM・電話・インターネットなど、あらゆるチャネルを最適な組み合わせで連携させ、お客さまにサービスを提供する手段

^{*2} 預金業務・内国為替業務・外国為替業務およびそれに付随する業務（キャッシュ・マネジメント、トレードファイナンス）の総称

4 新中期経営計画の概要

「お客さま起点」「グループ起点」「生産性の向上」を図り、 環境変化に対応するための進化・変革を続ける

環境変化に対応し、変革を続ける

先ほどご説明した10年後の環境変化、そして私たちのめざす姿を見据えた上で策定した新中期経営計画では、「持続的なグループの成長に向けた進化・変革」をスローガンに、5つの基本方針を定めました。この基本方針のもと、具体的な事業戦略策定においては、MUFGグループ全体で共有する考え方の軸として「お客さま起点」「グループ起点」「生産性の向上」の3つの考え方を掲げました。「お客さま起点」とは、お客さまのニーズの変化を的確にとらえ、そこを起点にビジネスを組み立てるといことです。「グループ起点」とは、より一層グループの一体化を進め、グループとしての全体最適をめざすということです。「生産性の向上」は合理化・効率化をよりさまざまな業務で深化させていくということです。これは、規模の拡大のみに目を向けるのではなく、資本に対していかに高い収益を上げ、資本効率を上げていくかということにもつながります。この3つの考え方を軸に、部門、業態、国内、海外という壁を乗り越え、グループ一体となって7つのグループ事業戦略、4つの経営戦略を推進していきます。

新中期経営計画（2015～2017年度）概要

中長期的にめざす姿 **世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ**



*1 グローバルにシステム上重要な金融機関

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

最後に

信頼・信用の絆を守り続ける

金融業界に限らず、市場環境は絶え間なく変化を続けるものであり、金融規制環境も、経済動向や時代の変遷とともに変化するのが常です。その中に身を置きながら、私たちにとって非常に重要で、かつ、いかなる環境変化があろうとも永遠に変わらないもの、変えてはならないものが「経済の血流」であるという本源的な社会的役割を揺るぎない使命として担っているということです。

MUFGは、この「経済の血流」としての本来の社会的使命を果たすとともに、持続可能な社会の実現に向けて、金融本業の業務を通じて社会課題の解決に貢献することが大切だと考え、各種の取り組みを進めてまいりました。日本経済は今、再生へ向けた道のりを歩んでいます。今こそ、私たちの出番だ」という意気込みで、その再生を力強く後押ししてまいります。

そしてそのような取り組みを進めていく中で最も大切にしなければならないのが、ステークホルダーの皆さまと長い年月をかけて築き上げてきた信頼・信用の絆です。お客さまと長期的な信頼関係を築くことで、私たち自身もお客さまとともに持続的な成長を実現していきます。その成長の果実を株主・投資家の皆さまと分かち合える、そういう金融機関をめざしていきます。そして、揺るぎない社会の礎としての使命を常に心に刻み続けてまいります。

皆さまにおかれましては、MUFGの取り組みにご理解・ご支持いただき、今後ご支援を賜りますよう、なにとぞよろしくお願い申し上げます。

2015年7月

代表執行役社長 兼 グループCEO

平野 信行

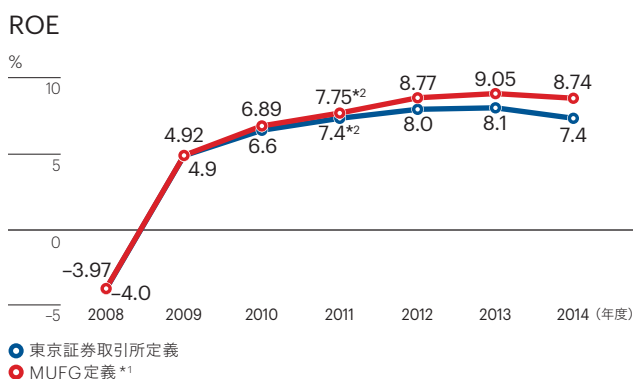
「持続的な成長」と「生産性の向上」に向けた財務運営と、健全性・成長投資・株主還元のバランスのとれた資本運営を実践してまいります。



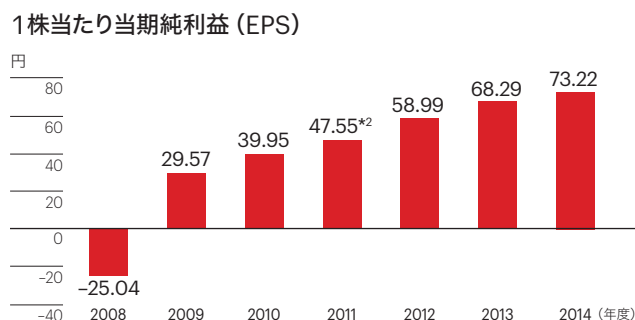
2015年7月

執行役常務 兼 グループCFO
徳成 旨亮

徳成 旨亮



*1 MUFG定義算式

$$\frac{\text{当期純利益} - \text{非転換型優先株式年間配当相当額}}{\left\{ (\text{期首株主資本合計} - \text{期首発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} - \text{期末発行済非転換型優先株式数} \times \text{払込金額} + \text{期末為替換算調整勘定}) \right\} \div 2} \times 100$$


*2 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の影響を除く前では、
ROE(東京証券取引所定義)=10.6%
ROE(MUFG定義)=11.10%
EPS=68.09円

1 財務運営

「持続的な成長」と「生産性の向上」を重視した財務目標の設定

業績の振り返り

2014年度業績

業務粗利益は、海外貸出や投資銀行業務が牽引し前年度比で増加しました。業務純益は、業務粗利益の増加が営業費の増加を上回り、1兆6,449億円と前年度より1,808億円増加しました。新規連結対象となったアユタや銀行は、業務純益の増加に1,078億円寄与しました。

また、与信関係費用が増加、株式等関係損益が減少した一方、持分法投資損益の増加や特別損益が改善したことから、当期純利益は前年度比489億円増益の1兆337億円となりました。公表目標9,500億円を超過達成し、MUFGとして過去最高の利益水準となりました。

(P.78「財務情報」ご参照)

前中期経営計画の財務目標の達成状況

前中期経営計画の財務目標は、「連結経費率」を除く全項目を達成することができました。経費は、今後成長が見込まれる海外事業への積極的な資源投入や規制対応により、計画比上振れました。

(P.14「前中期経営計画達成状況」ご参照)

新中期経営計画における財務目標

成長性指標と生産性指標

MUFGでは、新中期経営計画において、「持続的なグループの成長に向けた進化・変革」をスローガンに、生産性の向上に取り組んでいきます。このため、成長性と生産性を表す複数の指標を財務目標として掲げ、その達成をめざします。それぞれの財務指標の中期経営計画最終年度における目標数値は、次のとおりです。

新中期経営計画の財務目標

	財務指標	2017年度目標
成長性	1株当たり当期純利益 (EPS)	2014年度比 +15%以上
	ROE	8%台後半
収益性	経費率	60%程度
	普通株式等Tier1比率*	9.5%以上

* 2019年3月末に適用される規制に基づく試算値

サステナブル・グロース

新中期経営計画では、利益水準を持続的に成長させる、という経営としての意志を表す指標として、「1株当たり当期純利益(EPS)」の成長率を新たに財務目標とします。具体的には、EPSを今後3年間で15%以上成長させることが目標です。日本の経済成長率を大きく上回るこの成長を実現するため、グローバル展開を含む中期経営計画の戦略を着実に遂行していくとともに、資本政策にも意を用いていきます。

「ヒト・モノ・カネ」の生産性の向上

前中期経営計画からの課題である「生産性の向上」を実現するため、「カネ」(資本)の生産性を表す「ROE」と、「ヒト・モノ」(人件費・物件費)の生産性を表す「経費率」の両指標を財務目標に掲げ、その達成をめざします。

今後3年間、これらの目標の達成に向けた財務運営に注力していきます。

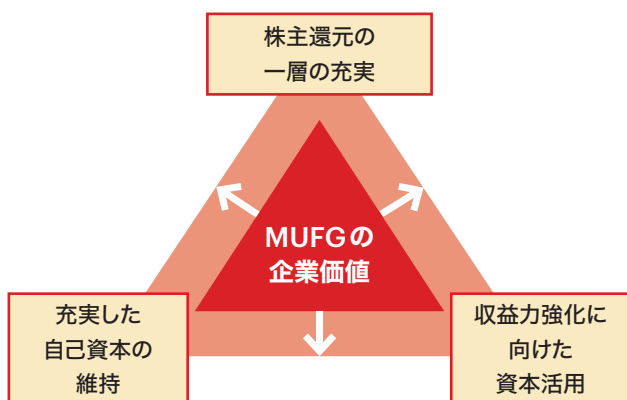
2 資本運営

健全性・成長投資・株主還元のバランスのとれた資本運営

MUFGは、日本に軸足を置き、グローバルに展開する、商業銀行業務を中心とする金融グループです。「経済の血流」という社会的な役割を担う金融機関として、健全性は経営の基礎です。

MUFGでは、資本の健全性、成長のための投資、株主還元の充実の3つの観点から、バランスの取れた資本運営を実践しています。

資本運営の概要



健全性

MUFGは、「グローバルにシステム上重要な金融機関(G-SIFI)」に認定されており、それ以外の金融機関を上回る高い自己資本比率が求められています。質の高い自己資本の充実に前倒しで取り組んだ結果、2014年度末時点で、2019年3月末に求められるバーゼルIIIの所要自己資本比率をクリアしています。

成長投資

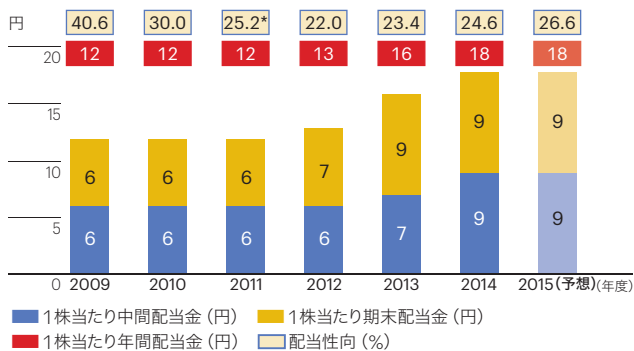
持続的な成長を実現するためには、既存の顧客基盤や業務をベースとしたオーガニックな成長と、M&Aなどにより新規顧客基盤やビジネスを獲得するノンオーガニックな発展の双方が重要です。長期的な企業価値の向上に資するM&A等の戦略的な投資の機会に際しては、資本をタイムリーかつ効率的に活用していく方針です。

株主還元

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

また、自己株式取得についても、資本規制対応を勘案しても十分な財務基盤があることを前提に、成長投資の機会も考慮した上で、継続的に検討していきます。

1株当たり配当金/配当性向



* 2011年度の配当性向は、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

資本のベストミックスの追求

自己資本比率規制については、バーゼルIIIが段階的な導入の途上にあり、また、各国当局間で新たな資本規制の導入も議論されています。これらの資本規制を充足しつつ、資本の生産性(ROE)を高めていくため、「普通株式等Tier1資本」(資本金・資本剰余金等)、「その他Tier1資本」(永久劣後債等)および「Tier2資本」(期限付劣後債等)の最適ミックスを追求します。

この一環として、2014年度には、日本の銀行として初めて、新規制対応の負債性資本証券を国内市場で発行しました。



トムソン・ロイター・マーケットズ株式会社主催の「DEALWATCH AWARDS 2014」で、「Bond of the Year」を受賞

3 財務・資本運営を支える仕組み

成長を支える財務・資本運営と社内外コミュニケーションの拡充

成長を支える財務・資本運営

「成長を支える」という財務としてのミッションを果たすためのいくつかの取り組みについてご紹介します。

財務委員会

MUFGでは、経営会議傘下の「財務委員会」において資本の最適化や規制への対応などを巡る諸課題を討議することに加え、社外取締役やアドバイザーボードの委員とも活発な議論を行っています。

リスク・アペタイト・フレームワーク

MUFGでは、経営上の意思決定において、リスク対比のリターンを重視しています。具体的には、経営目標達成のために適切なリスクを取り、リスクに見合った収益を確保するための枠組みである「リスク・アペタイト・フレームワーク」を導入・運用しています。

(P.60「リスク管理」ご参照)

出資検討会

M&A等の戦略的な出資にあたっては、資本の生産性を重視し、投資後一定期間内に資本コストを上回ることを意思決定の目線としています。投資後も出資検討会を通じて定期的なモニタリングを行い、計画未達の場合の対応ルールを設けるなど、財務規律の徹底を図っています。

前中期経営計画期間中の主な出資案件

(■：連結子会社、■：持分法適用関連会社)

2012年度		
■ 三菱UFJモルガン・スタンレー PB証券	日本	メリルリンチ日本証券の全持分を取得
■ AMP Capital Holdings Limited	豪州	豪州最大手の資産運用会社との出資・業務提携
2013年度		
■ アユタヤ銀行	タイ	アジアにおける総合的な商業銀行プラットフォームの構築をめざし、タイの大手商業銀行を子会社化
■ ヴィエティンバンク	ベトナム	ベトナム最大級の資産規模を誇る国営大手銀行との出資・業務提携
■ Butterfield Fulcrum Group (現 三菱UFJファンドサービス)	バミューダ諸島	海外顧客向けファンド管理業務への本格参入

税務運営

MUFGでは、税務面でのグループ経営強化をめざして、2014年度から連結納税制度を採用しています。今後は、各国税務当局による経済活動地域での適正な課税確保を強化する動きも踏まえた上で、グローバルな業務展開を支える国際税務態勢の整備に努めていきます。

社内外コミュニケーション

株主・投資家との対話

株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、経営の意思や方向性が正確に伝わるよう、財務情報を公平かつ迅速に提供することも財務セクションの重要な使命です。

MUFGは、財務情報の適切な開示に加え、決算説明会やセミナーなどを通じて、株主や投資家の皆さまとの建設的な対話の実現に努めています。



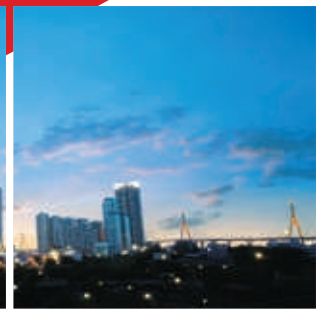
決算説明会の様子

価値を創造する力

MUFGのめざす姿である「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の実現に向けた価値創造の取り組みを事業本部別にご説明します。

24	事業本部別戦略*
24	リテール
28	法人
32	国際
36	受託財産
40	市場
44	特集：アジアを代表する金融グループへ
46	特集：モルガン・スタンレーとの戦略的提携

* 事業本部別戦略に記載の値は管理ベースです。

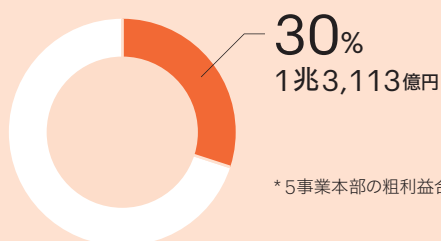


リテール

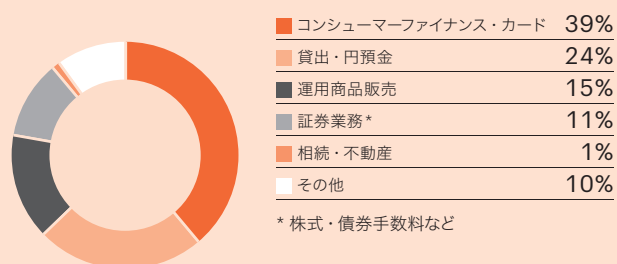
個人のお客さまのあらゆるニーズにお応えするため、住宅ローンをはじめ、資産運用や相続、コンシューマーファイナンスなどの幅広い商品・サービスを提供しています。



粗利益全体*に占める割合



粗利益の構成



各分野のトップ企業を擁する強みを最大限活用し、お客さまのお役に立てるよう日々取り組んでいます。

執行役常務
リテール事業本部長
柳井 隆博

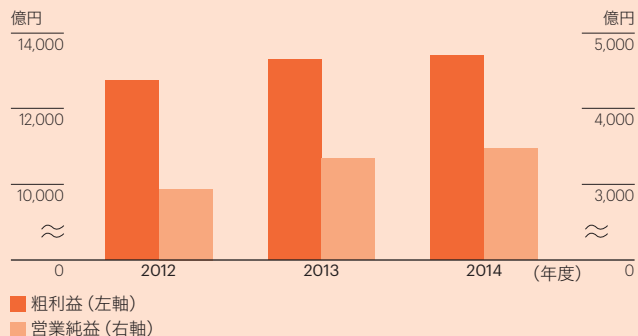
2014年度 業績サマリー

粗利益 1兆3,113億円 営業純益 3,471億円

1%増 ↑ 4%増 ↑

リテール事業本部の粗利益は、前年度比1%（150億円）増加の1兆3,113億円となりました。営業純益は、前年度比4%（127億円）増加の3,471億円となりました。貸出・預金収益の減少を、運用商品販売やコンシューマーファイナンスなどの収益がカバーし、増益となっています。

粗利益／営業純益

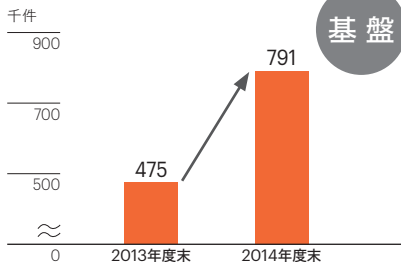


基盤・業容・収益がいずれも拡大

MUFGは、運用商品販売ビジネスの持続的な成長に向け、基盤（口座数など）・業容（お客さまからの預かり資産残高など）・収益のバランスを重視し、業務を推進して

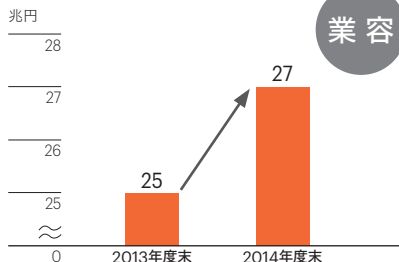
います。2014年度は、NISA口座開設受付数（基盤）、預かり資産残高（業容）、収益ともに増加しました。

NISA口座開設受付数（累計）



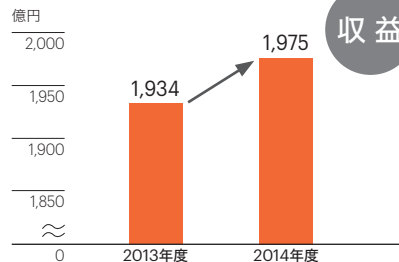
基盤

預かり資産残高*



業容

運用商品販売収益



収益

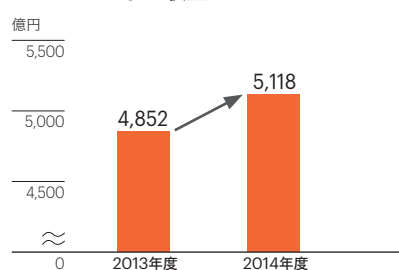
* 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の合計。円預金を除く

価値を創造する力

カードローン残高、カード取扱高がともに増加し、収益伸長

コンシューマーファイナンスビジネスは、アコムのカードローンおよび三菱東京UFJ銀行の「バンクイック」を中心に残高・収益ともに増加しました。カードビジネスは、取扱高の増加に加え、リボルビング払いや分割払いの増加を主因に、増収となりました。

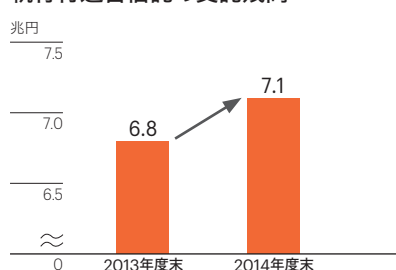
コンシューマーファイナンス・カードビジネス収益



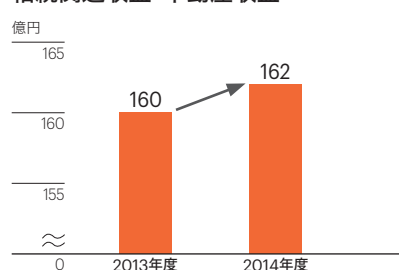
相続受託残高が堅調に増加

相続や贈与に関する諸制度の改正を活かした商品の開発、販売に注力しました。また、不動産仲介も堅調に推移しました。

執行付遺言信託の受託残高



相続関連収益・不動産収益



リテール

長期的にめざす姿

<リテール事業本部>
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
世代を超えてつながるトップ金融グループ

事業環境

- 少子高齢化の進展
- 所得・資産の二極化
- ICTの進化・普及

- 長期的な資産運用、資産承継ニーズの増加
- 借入ニーズの拡大
- 決済手段の多様化・キャッシュレス化の進展

MUFGの方針

資産運用
ビジネス

資産承継
ビジネス

「貯蓄から投資へ」の促進と
「個人消費の活性化」への寄与

決済
ビジネス

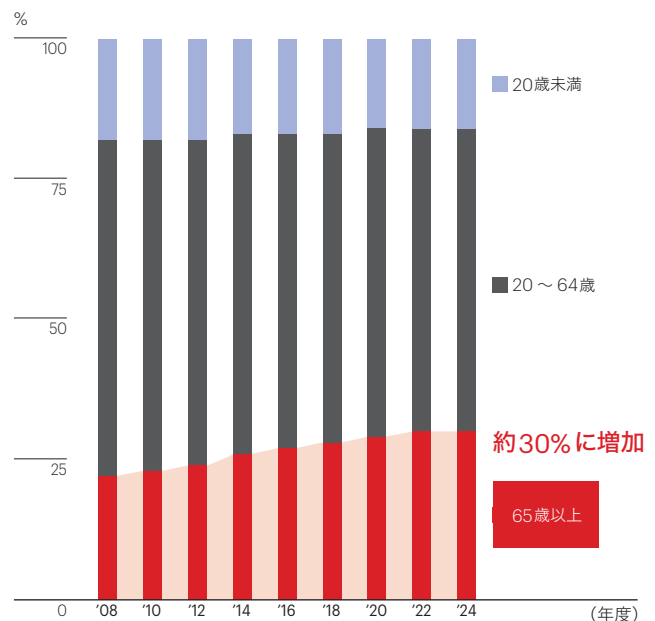
コンシューマー
ファイナンス

想定される事業環境と経営方針

日本の少子高齢化は急速に進展し、10年後には65歳以上の人口比率が約3割に到達すると予想されています。また、所得・資産の二極化や、ICTの進展と急速な普及による決済手段の多様化が進むといわれています。

このような事業環境を背景に、MUFGは、運用業務を通じて「貯蓄から投資へ」を進め、資金の循環を促進するとともに、決済・コンシューマーファイナンス業務を通じて個人消費を活性化させることで、日本経済の持続的成長にも貢献していきます。そして、リテールビジネスにおいて、あらゆるお客さまから選ばれ、世代を超えてお取引がつながるトップ金融グループをめざしていきます。

総人口に占める年代別構成比



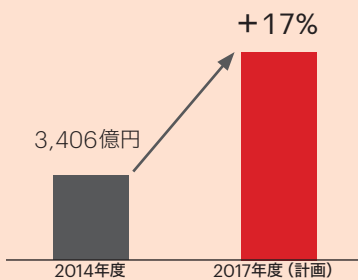
(出所)総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」



中期経営計画（2015～2017年度）の概要

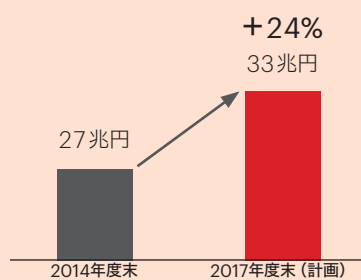
「貯蓄から投資へ」の促進と「個人消費活性化」への寄与を理念に、「顧客基盤の拡大」→「ストックビジネスの強化（預かり資産残高の増加）」→「結果としての収益拡大」といった、バランスのとれた成長をさらに加速させていきます。

営業純益計画^{*1}



^{*1} 2015年度以降に適用される管理会計基準・計画レート(1米ドル=115円)による

預かり資産残高^{*2}



^{*2} 三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の合計。円預金を除く

重点戦略

資産運用

- NISAの推進
- 中長期資産形成に適う運用商品の投入
- 運用商品販売体制の再構築

資産承継

- 新商品の拡充
- 資産承継を起点とする総資産営業

決済(カード)

- 多様な決済手段の提供
- 法人取引の強化

コンシューマーファイナンス

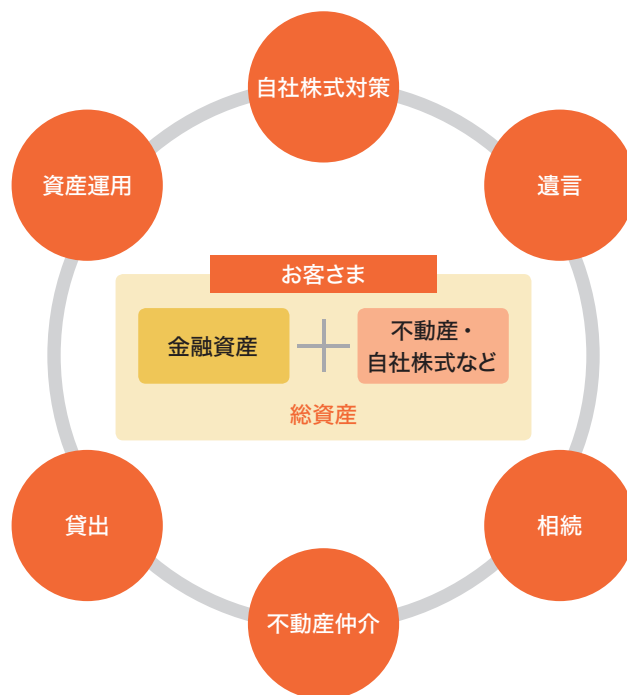
- 顧客基盤拡大

FOCUS

「金融資産」のみならず「総資産」のあらゆるニーズにお応えする

資産形成から資産の有効活用、円滑な資産承継に至るまで、お客さまのニーズはますます多様化・高度化しています。そうしたニーズにお応えするには、金融資産のみならず、不動産などの非金融資産も含めた「総資産」のコンサルティングの重要性が増しています。

MUFGでは、銀行から信託銀行、証券会社、不動産仲介会社など、さまざまな分野の高度な専門知識とノウハウを有するグループ企業が集結し、「総合金融グループだからこそ」提供できる「総資産」アプローチを推進しています。

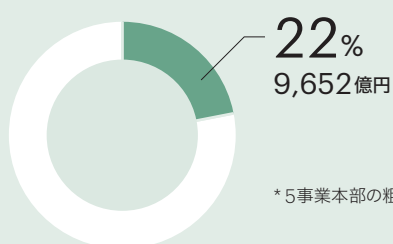


法人

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

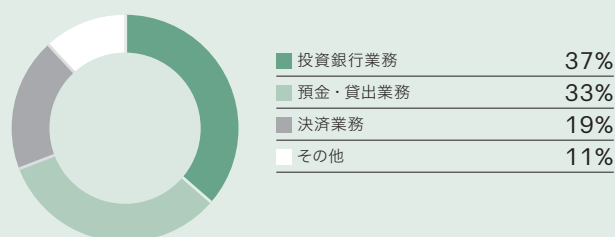


粗利益全体*に占める割合



*5事業本部の粗利益合計

粗利益の構成



高度化・多様化する企業のお客さまの経営課題や戦略に対し、最適な解決策をご提供することで、お客さまの事業の発展に貢献していきます。

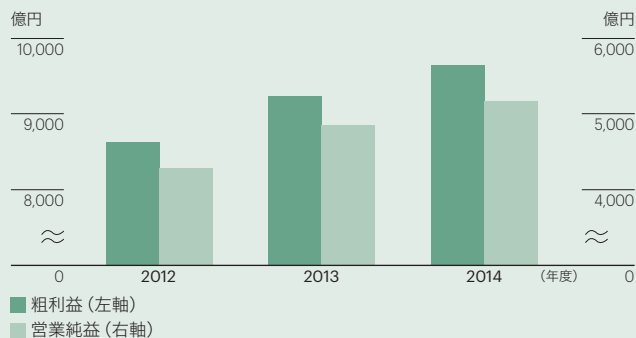
執行役専務
法人事業本部長
福本 秀和

2014年度 業績サマリー



法人事業本部の粗利益は、前年度比4%（412億円）増加の9,652億円となりました。営業純益は、前年度比7%（316億円）増加の5,171億円となりました。貸出利鞘の縮小、金利低下による預金収益減少などを主因に資金収益が減少しましたが、手数料収入の増加により増益となりました。

粗利益／営業純益

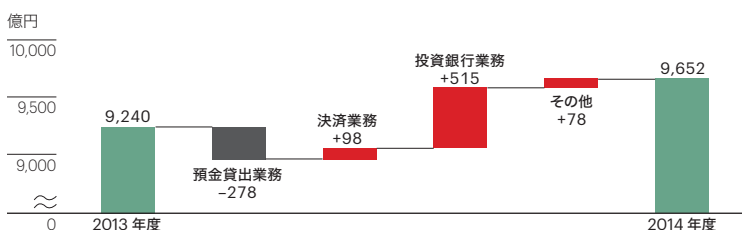


貸出残高が増加、投資銀行収益も伸長

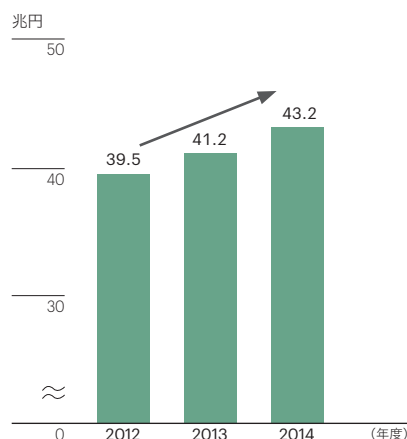
資金需要創出に向けた活動やM&Aファイナンスなどのイベントファイナンスの積極的な取り込みにより、国内法人貸出平均残高（除く政府など向け）は、前年度比5%（2.1兆円）増加しました。また、お客さまの課題解決に向けた高付加価値提案に取り組んだことで、投資銀行収益*が伸びたほか、相場変動に伴う為替取引ニーズを的確にとらえ、外国為替収益が伸長しました。

* ストラクチャードファイナンス、シンジケートローン、デリバティブ業務などによる収益

粗利益増減内訳



国内法人貸出平均残高



価値を創造する力

大企業ビジネス

M&Aアドバイザー、プロジェクトファイナンスでリーグテーブル上位を維持

MUFGは、企業価値向上に向けたさまざまな提案を行っています。その結果、M&Aアドバイザー業務で2位となりました。また、プロジェクトファイナンスでも、電力や

資源、インフラ案件の組成が好調に推移し、2013年に続きグローバルで組成金額1位となりました。

M&Aアドバイザー（クロスボーダー案件・取引金額ベース）* （2014年4月～2015年3月）

順位	アドバイザー	取引金額(億円)
1	みずほフィナンシャルグループ	29,659
2	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	26,897
3	野村	24,477

（出所）Thomson Reutersより三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

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

プロジェクトファイナンス（グローバル順位・組成金額ベース） （2014年1月～2014年12月）

順位	アレンジャー	組成金額(百万米ドル)
1	MUFG	16,227
2	SMBC	13,451
3	Mizuho Financial	9,848

（出典）Project Finance International誌

中堅・中小企業ビジネス

課題解決アプローチを推進

中堅・中小企業のお客さまの資金調達ニーズや、事業承継・販路の拡大などの経営課題に対し、オーダーメイド型の支援ときめ細かな提案でお応えしています。その結

果、競合が厳しい中、貸出残高の増加や手数料収益の増加につながりました。

☐ 中小企業のお客さま支援に向けた取り組みの詳細については、P.76～77をご覧ください。

法人

長期的にめざす姿

〈法人事業本部〉
長期的にめざす姿

成長への貢献と期待を超える価値提供により、
お客さまに選ばれる金融機関へ

事業環境

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

- 企業の海外ビジネス関連ニーズの拡大
- M&A ニーズの拡大
- 事業承継ニーズの拡大
- 企業の資産運用ニーズの拡大

MUFGの方針

国内事業基盤の強化

お客さまの成長に貢献し、
お客さまの期待を超える価値を提供

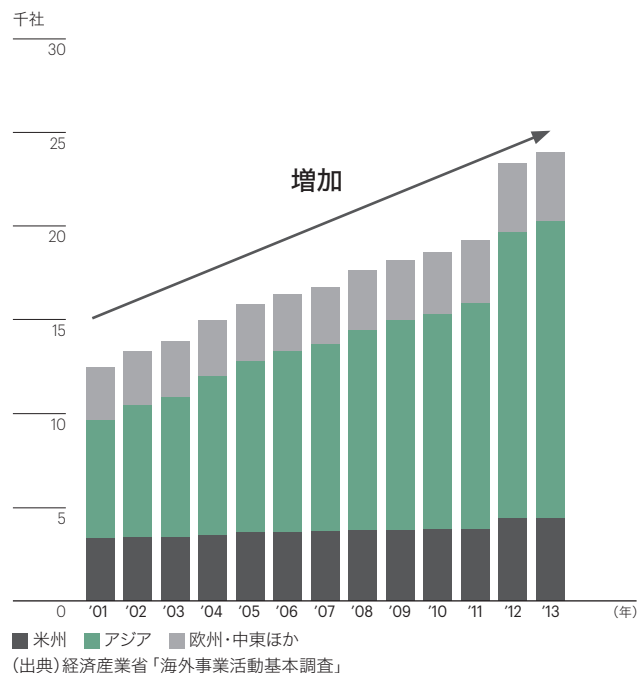
新たなビジネスモデルの確立

想定される事業環境と経営方針

日本企業のグローバル化はますます加速し、海外進出をする企業が中小企業まで拡大することが予想されます。一部の業界においては、グローバル競争力強化に向けた企業のM&Aの増加も予想されます。また、企業経営者の高齢化の加速、景気の好転に伴う一部の企業での内部留保の拡大といった変化も想定されます。

MUFGは、こうした事業環境の変化をビジネスチャンスととらえ、「国内事業基盤のさらなる強化」「新たな法人ビジネスモデルの確立」を通じて、お客さまの事業の発展に貢献するとともに期待を超える新たな価値を提供することで、お客さまに選ばれる金融機関をめざしていきます。

海外展開する日本企業—地域別現地法人企業数の推移

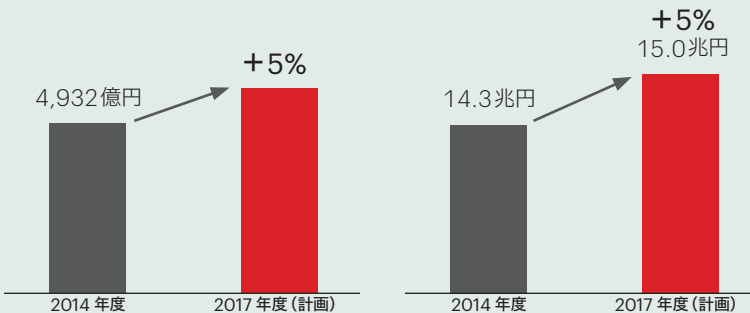


中期経営計画 (2015 ~ 2017年度) の概要

以下の基本方針をもとに、「国内事業基盤のさらなる強化」と「新たな法人ビジネスモデルの確立」を実現し、持続的な成長をめざしていきます。

- 1** 日本経済再興への
貢献
- 2** 企業の海外成長の
支援
- 3** 新たな価値の
提供

営業純益計画*



* 2015年度以降に適用される管理会計基準・計画レート(1米ドル=115円)による。

重点戦略

大企業

- セクター戦略の進化
- 海外ビジネスの高度化

中堅・中小企業

- 貸出や決済などのベース取引の強化
- 成長企業育成支援の強化
- 事業承継・継続支援の強化
- 法人投資運用ビジネスの確立

価値を創造する力

FOCUS

未来を創る～次世代の基幹産業育成に向けた取り組み

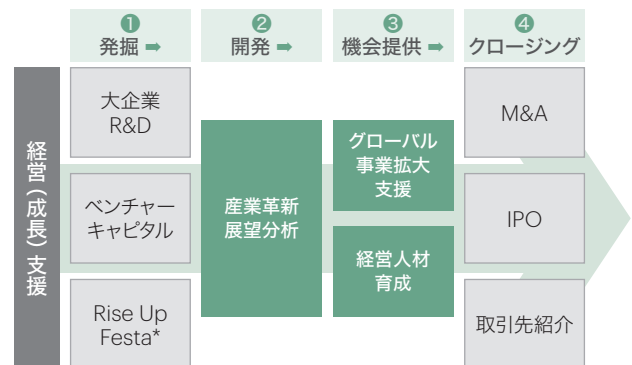
MUFGでは、三菱東京UFJ銀行・三菱UFJキャピタル合同で次世代の基幹産業育成を目的とした戦略チーム「産業デザインオフィス」を立ち上げました。将来、日本の基幹産業となることが期待される産業・業界の成長を、グループ企業のみならず外部有識者とも連携して支援することで、MUFGの中長期的な事業基盤の創出につなげていきます。

これらを通じて、成長企業の「発掘」→産業を革新し得る技術の「開発」→ビジネス拡大機会の「提供」→各種出口戦略の「クロージング」へとつながるバリューチェーンの構築を推進します。

主な取り組み

- 革新性のある技術の「種」を発掘
- 「種」の事業化・産業化を通じ、産業展望を分析
- 当該産業の革新を担うCEO人材育成プログラムやグローバルベースでの事業化支援を展開

産業育成バリューチェーン



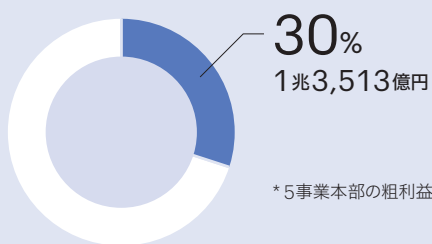
* Rise Up Festaの詳細は、P.76をご覧ください。

国際

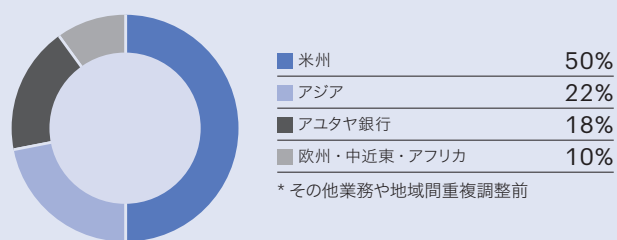
世界各国で企業のお客さまの資金調達ニーズにお応えするほか、キャッシュマネジメントサービス・各種アドバイザリー業務を行っています。米国、タイでは個人向けサービスも提供しています。



粗利益全体* に占める割合



粗利益の構成*



世界の各地域で、確固たるプレゼンスを確立し、お客さまから最初に選ばれる銀行、「First Call Bank」をめざします。

執行役専務
国際事業本部長
守村 卓

2014年度 業績サマリー

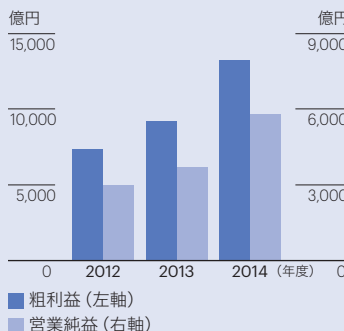
粗利益 **1兆3,513億円** 営業純益 **5,886億円**

43%増 ↑ **56%増 ↑**

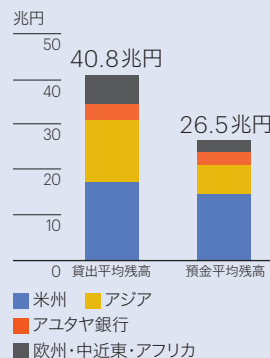
国際事業本部の粗利益は、アユタヤ銀行の連結化や為替の影響に加え、資金利益や手数料収入が増加したことを背景に、前年度比43% (4,075億円) 増加の1兆3,513億円となりました。営業純益は、前年度比56% (2,116億円) 増加の5,886億円となりました。

貸出平均残高は、33% (10兆円) 増加の40.8兆円、預金平均残高は38% (7.3兆円) 増加の26.5兆円となりました。

粗利益／営業純益



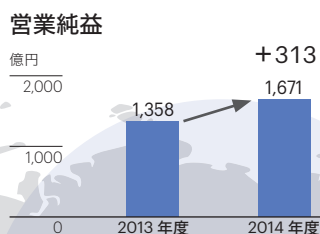
2014年度 貸出平均残高／預金平均残高



地域別ハイライト

■ アジア (アジア・オセアニアおよび東アジア)

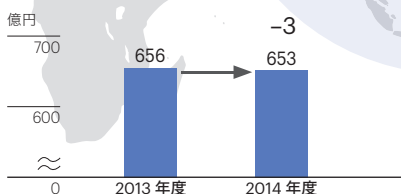
アジアの成長を背景に、非日系企業向け貸出業務の伸長により、業績は堅調に推移しました。



■ 欧州・中近東・アフリカ

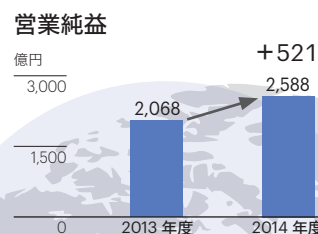
■ 欧州・中近東・アフリカ

欧州経済の停滞や、ロシアなどの政治経済情勢の悪化の影響もありましたが、CIB (コーポレート・インベストメント・バンキング) 業務を中心に収益を伸ばし、営業純益は前年度比ほぼ横ばいとなりました。



■ 米州

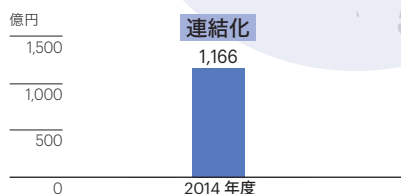
米国経済の回復を背景に、業績は堅調に推移しました。



■ アユタヤ銀行

■ アユタヤ銀行

2014年度より損益計算書の連結が開始され、営業純益で1,166億円の増益効果となりました。



価値を創造する力



TOPICS

全米トップ10入りをめざして

米州事業統合

2014年7月、三菱東京UFJ銀行はMUFGユニオンバンクと、米州事業の一元運営を開始しました。MUFGユニオンバンクは、西海岸エリアを中心にリテール業務から法人業務まで幅広い金融サービスを提供しています。米州事業合算での総預金量は全米で13位(2014年9月末現在)となります。今後は、サービスの高度化、米ドル調達力の強化、ガバナンス態勢の高度化などに取り組み、規模や収益力などで米国でトップ10に入ることをめざします。

国際

長期的にめざす姿

＜国際事業本部＞
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」

事業環境

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

- 顧客企業のグローバル展開の加速
- 米国、アジアでのビジネスチャンスの拡大
- アジアにおける地場企業の成長、金融市場の発展
- 世界的な商流・マネーフローの拡大

MUFGの方針

各地域独自の強みを発揮した
ビジネス展開

グローバルに質の高いサービスを提供

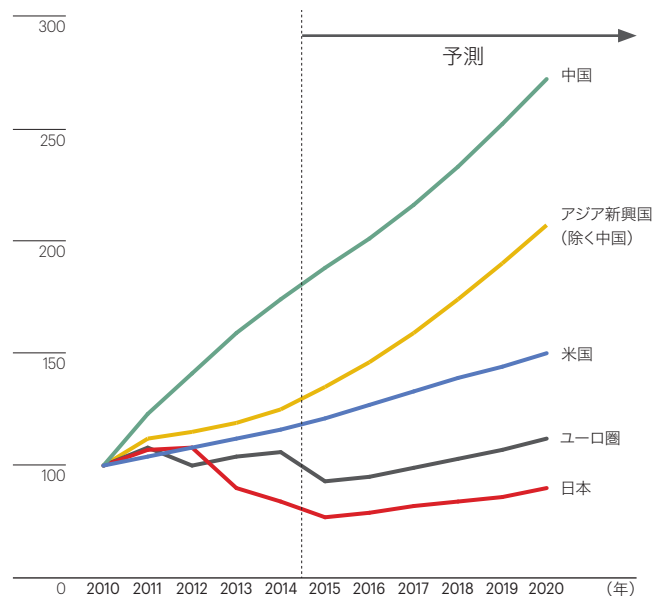
グループ体での商品・
サービス力の強化

想定される事業環境と経営方針

米国は持続的な成長を続け、世界最大の経済大国としての地位を維持し、アジアも、相対的な高成長を続けることが予想されています。

このような環境下、MUFGは、三菱東京UFJ銀行の広範な拠点網に加え、米国のMUFGユニオンバンク、タイのアユタヤ銀行といった地域に根ざした商業銀行を有するというMUFGならではの強みを最大限活かし、成長につなげていきます。そして、各地域におけるMUFG独自の強みを発揮したビジネス展開を推進するとともに、地域をまたぎグループ体で商品・サービス力を強化することで、グローバルに質の高いサービスを提供していきます。

名目GDPの推移（2010年の名目GDPを100とした場合）

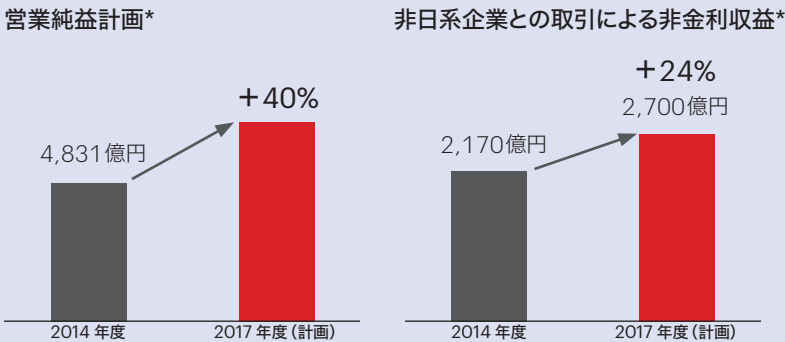
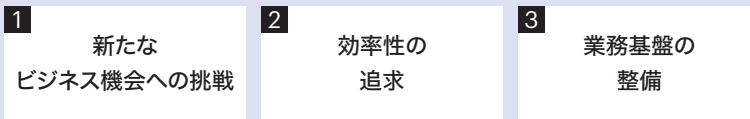


(出典) IMF "World Economic Outlook April 2015"



中期経営計画（2015～2017年度）の概要

以下の基本方針のもとに、持続的成長に向けた事業戦略の展開・業務基盤の強化に努めます。



* 2015年度以降に適用される管理会計基準・計画レート(1米ドル=115円)による

重点戦略

- 日系・非日系企業間の商流を取り込んだビジネスの強化
- 北米・タイでのリテール、中堅・中小企業向けビジネスの拡大
- グループ起点でのプロダクト力強化
- トランザクション・バンキング*1の強化
- 資産回転型ビジネス*2の強化
- 経営管理態勢の強化、事務システム基盤の整備
- ノンオーガニック戦略*3の推進

*1 預金、決済、トレードファイナンスなど、商流をとらえた業務の総称

*2 投資家への販売を前提とし、貸出などを行うオリジネーション&ディストリビューションビジネス

*3 M&Aなどを利用し、資産や事業を獲得する成長戦略

価値を創造する力

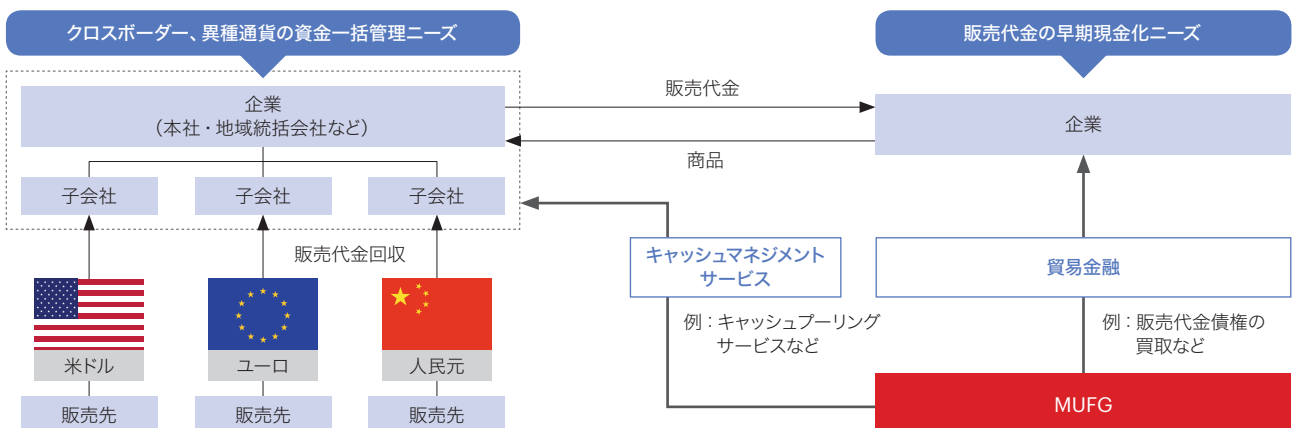
FOCUS

グローバルな資金管理・貿易金融ニーズにお応えする～トランザクション・バンキング

企業活動のグローバル化の進展やICTの進歩、世界的な貿易量の増加に伴い、企業のグローバルな資金管理（キャッシュマネジメント）ニーズや貿易金融ニーズはますます高まっています。MUFGは、キャッシュマネジメントサービスや貿易金融などのトランザクション・バンキングを、非金利収入の獲得や外貨預金につながる重点戦略の一つとして位置付けています。

2015年5月には、三菱東京UFJ銀行にトランザクションバンキング本部を設置し、各地の専門部署やMUFGユニオンバンク、アユタヤ銀行の専門部署が効果的に連携できる態勢を整えました。今後も、最先端システムを導入した商品の開発やマーケティングの強化に努めていきます。

トランザクション・バンキングの例

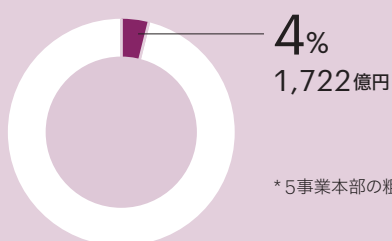


受託財産

年金、投信、グローバル資産運用・管理など国内外のお客さまの大切な資産をお預かりし、その運用・管理を行っています。

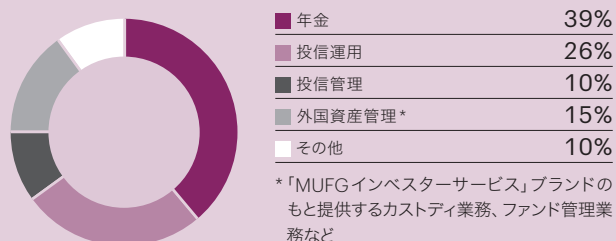


粗利益全体*に占める割合



*5事業本部の粗利益合計

粗利益の構成



お客さまからのご期待に応え、特長のある商品やサービスを提供できるよう、歩みを止めることなく挑戦し続けていきます。

執行役専務
受託財産事業本部長
岡本 純一

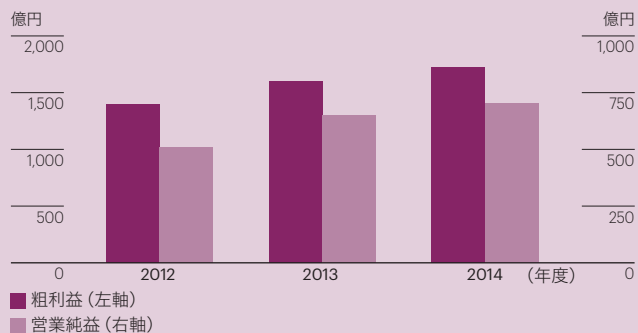
2014年度 業績サマリー

粗利益 **1,722** 億円 営業純益 **701** 億円

[8%増 ↑] **[8%増 ↑]**

受託財産事業本部の粗利益は、前年度比8% (125億円) 増加の1,722億円となりました。営業純益は、前年度比8% (51億円) 増加の701億円となりました。年金信託などの主要業務で着実に残高を積み上げ、収益を伸ばしました。

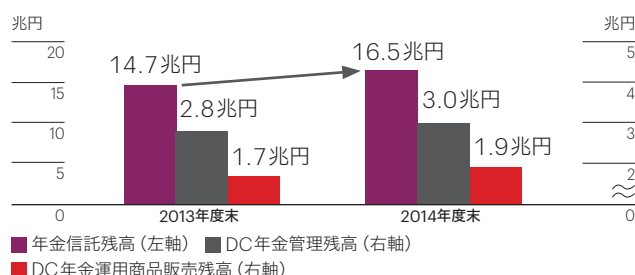
粗利益/営業純益



年金信託・確定拠出年金ともに伸長

三菱UFJ信託銀行は、年金信託残高でトップクラスのシェアを維持しています。また、確定拠出年金（DC年金）でも資産管理残高・運用商品販売残高を着実に伸ばしました。また、各種共済などの公的年金から受託している運用残高も伸ばしています。

年金信託残高/DC年金管理残高/
DC年金運用商品販売残高

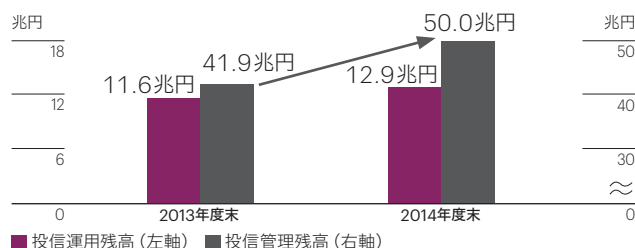


価値を創造する力

三菱UFJ投信と国際投信投資顧問の合併を決定

資産運用ビジネスのさらなる強化に向け、グループ傘下の運用会社の合併を決定しました。豊富な商品ラインアップと充実した販売網を通じて、お客様の幅広い資産運用ニーズにお応えします。

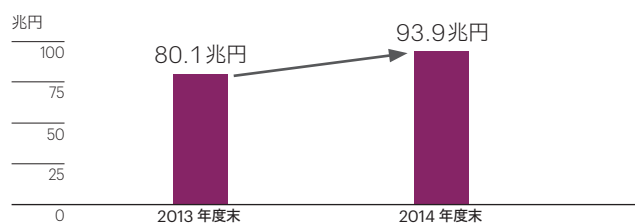
投信運用残高/投信管理残高



海外ファンド管理会社 Meridian Holdings Limited を買収

高い成長が期待されるファンド管理市場において競争力強化と規模拡大を狙い、2013年度に子会社化した海外ファンド管理会社 Butterfield Fulcrum Group (現三菱UFJファンドサービス) を通じ、Meridian Holdings Limited を買収しました。

外国資産管理残高



TOPICS

日本版スチュワードシップ・コードを受け入れ

MUFG傘下の運用機関（三菱UFJ信託銀行、ほか）は、日本版スチュワードシップ・コードを受け入れることを表明し、対応方針を公表しました。本コードは、機関投資家が投資先企業との建設的な対話などを通じて投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促すことにより、顧客・

受益者の中長期的な投資リターン拡大を図ることを目的として、金融庁により策定されたものです。本コードの受け入れをもって、これまで以上に企業の持続的成長を推進し、日本経済の成長を金融面から支えていきます。

受託財産

長期的にめざす姿

〈受託財産事業本部〉
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IS・AMプレイヤー

事業環境

- 日本での「貯蓄から投資へ」の流れの進展
- 厚生年金基金の縮小・年金制度改革
- 世界的な投資マネーの増加
- 運用商品の高度化・多角化
- 国内投資運用ニーズの拡大
- 国内年金市場の構造変化
- 資産運用ビジネスのグローバルな成長
- オルタナティブファンド管理ビジネスの拡大

MUFGの方針

国内市場の構造変化への対応

国内基盤に立脚しつつ、オーガニック・ノンオーガニック両面からグローバルIS（資産管理）・AM（資産運用）ビジネスを拡大

海外成長の取り込み

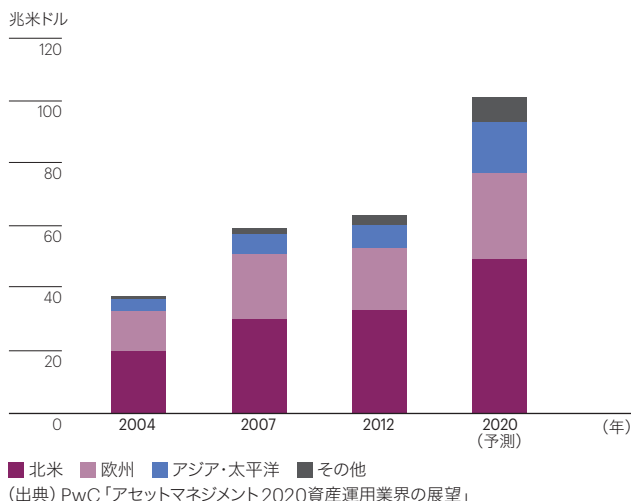
想定される事業環境と経営方針

日本国内では、「貯蓄から投資へ」の流れが進み、資産運用ニーズの拡大が見込まれるほか、厚生年金基金の縮小や確定拠出年金の拡大といった年金市場の構造変化が予想されています。

海外では、資産運用ビジネスのグローバルな成長が持続し、資産管理ビジネスにおいてはオルタナティブファンド管理領域の高成長持続が予想されています。

このような環境下、MUFGは国内市場の構造変化に適切に対応するとともに、海外事業で成長を取り込み、グローバルに存在感あるIS・AMプレイヤーの実現をめざします。

資産運用ビジネスの預かり資産残高予測



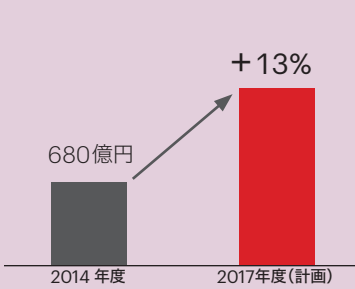
グループ体での運用商品開発



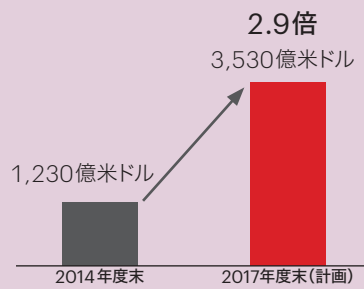
中期経営計画（2015～2017年度）の概要

国内市場の構造変化に適切に対応するとともに海外事業収益を拡大し、成長を牽引していきます。

営業純益計画*



外国籍投信残高



* 2015年度以降に適用される管理会計基準・計画レート(1米ドル=115円)による

重点戦略

グローバル

- 出資・提携も活用し、グローバルな資産運用・資産管理ビジネスを拡大

投信

- 新投信会社の強みを活かした高付加価値サービスの提供と資産形成層に向けた基盤商品の拡充

年金

- 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

価値を創造する力

FOCUS

世界に選ばれる投信会社をめざして～三菱UFJ国際投信発足～

2015年7月1日、三菱UFJ投信株式会社と国際投信投資顧問株式会社が合併し、三菱UFJ国際投信として新しい一歩を踏み出しました。

新会社の経営ビジョンに、「投信会社としての受託者責任を全うするため、常にお客さまからの『信頼』に応え、お客さまのために行動する」「真のプロフェッショナル集団として、お客さまの期待を超える“プラスα”を提供し続ける」「世界に選ばれる、日本No.1、そしてアジアを代表する投信会社となる」を掲げました。従業員が心を一つにして、お客さまの期待に応えていきます。

50年を超える歴史の中で培った商品開発力と運用力、「グローバル・ソブリン・オープン」を通じて育んだ日本有数の販売会社ネットワークとお客さまへのサポート力など、双方の強みを融合させることで、お客さまの資産形成と日本経済の活性化に貢献したいと考えています。

商品開発にも一層注力し、お客さまの中長期資産形成のコア商品として、「ファーストラップ」「スマラップ」などのラップ型投信や、ネット向けインデックスファンド「eMAXIS」（イーマクス）シリーズなどを積極的に推進してまいります。

是非とも末永くご愛顧賜りますよう、お願い申し上げます。



三菱UFJ国際投信株式会社
取締役社長
金上 孝



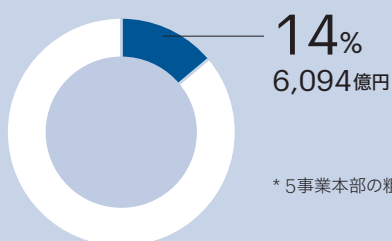
市場

債券・外国為替・株式・デリバティブ(金融派生商品)などの市場性取引の推進や、ALM業務*を担っています。

* 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

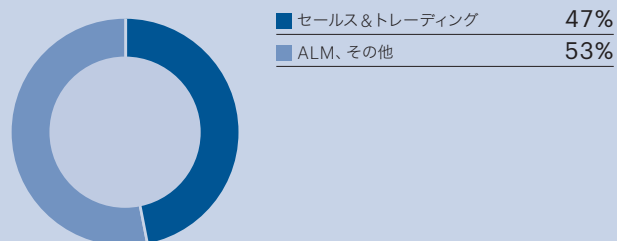


粗利益全体*に占める割合



* 5事業本部の粗利益合計

粗利益の構成



MUFGが一体となり新たなシナジーの創造に挑戦。お客さまの期待を超えるサービスの提供をめざします。

執行役専務
市場事業本部長
廣田 直人

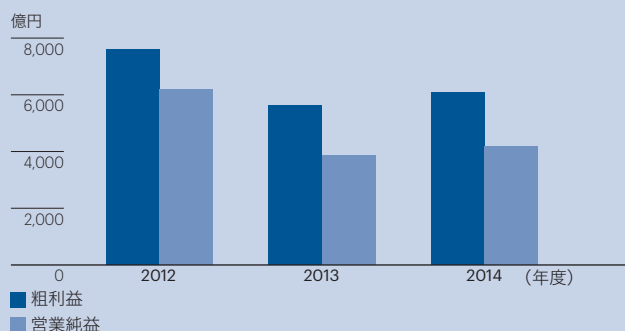
2014年度 業績サマリー

粗利益 **6,094**億円 営業純益 **4,181**億円

8%増 ↑ **8%増 ↑**

市場事業本部の粗利益は、前年度比8% (462億円) 増加の6,094億円となりました。営業純益は、前年度比8% (314億円) 増加の4,181億円となりました。低金利環境の長期化により債券の資金収益は減少しましたが、株高や金利低下局面での有価証券売買益の計上に加え、夏場以降の円安・株高を受けセールス&トレーディングが好調に推移しました。

粗利益/営業純益

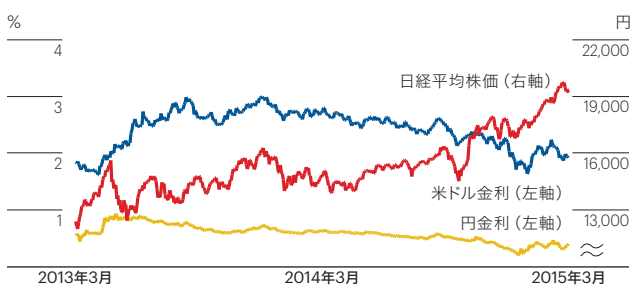


資金利益は減少も、投資運用収益が好調に推移

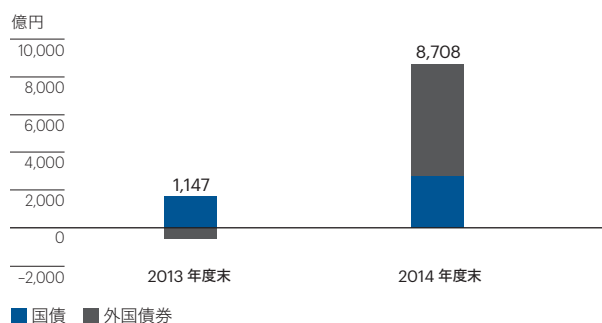
2014年度は、日銀追加緩和や、原油価格下落、ギリシャの政局不安などにより、国内・欧米ともに金利が低位で推移しました。その結果、長短スプレッドの縮小により、資金利益は減少基調で推移しました。一方、株式相場の活況を受け、

株式売買益が好調に推移しており、投資運用収益はMUFG発足以来最高益となりました。なお、債券の時価評価は金利低下の影響を受けて改善しており、一定の評価益を確保しました。

円・米ドルの金利推移



国債および外国債券の評価損益*



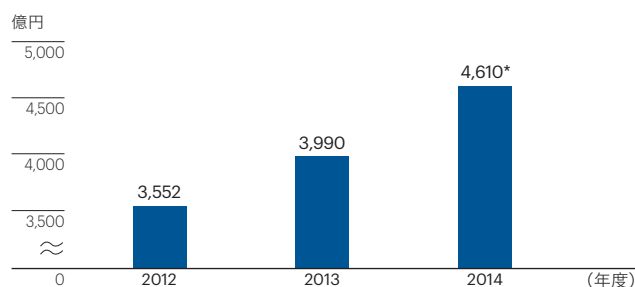
* その他有価証券に含まれる国債および外国債券

セールス&トレーディング業務

3年連続増収

米国の政策金利引き上げに対する思惑やウクライナなどの地政学リスクもあり、2014年度上期は極めてボラティリティの低い環境が続きましたが、夏場以降の円安をはじめとした各種相場変動を機にお客さまの取引量が増加し、セールスおよびトレーディングともに増収となりました。

セールス&トレーディングの粗利益推移



* アユタヤ銀行などを含まず

TOPICS

「J-MONEY」誌評価9年連続1位獲得

三菱東京UFJ銀行は、多くのお客さまから高い評価をいただいた結果、金融専門誌「J-MONEY」における東京外国為替市場調査の総合評価ランキングで9年連続1位となりました。



市場

長期的にめざす姿

＜市場事業本部＞
長期的にめざす姿

市場業務のグループ一体的な運営により、市場におけるMUFGブランドのプレゼンス強化をめざします。

事業環境

- アジアを中心に経済活動が活発化
- 企業活動のボーダレス化の進展
- 国際的な金融規制の強化
- アジアを中心とするマネーフローの増加
- お客さまニーズの多様化
- 金融規制やコンプライアンスの重要性の増加

MUFGの方針

- グループ一体的な運営によるセールス&トレーディング業務の強化
- 国内外、外貨・円貨一体でのバランスシートマネジメントの高度化

想定される事業環境と経営方針

アジアを中心とする経済成長および企業の経済活動の活発化により、クロスボーダーの商流やマネーフローは今後も増加することが見込まれます。

一方、2008年の世界金融危機以降、世界各国で金融機関のリスク管理に対する規制が強化されているほか、市場業務のコンプライアンス目線も高まっており、これらに対応する人材やシステムインフラの確保などが重要になっています。

このような環境下、MUFGは、グループ一体的なALMにより、G-SIFIs（グローバルにシステム上重要な金融機関）

に相応しい管理態勢を構築するとともに、三菱東京UFJ銀行と三菱UFJ証券ホールディングス傘下の国内外の証券子会社の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。そして、日本およびアジアマーケットを中心にMUFGブランドのプレゼンス強化をめざしていきます。

アジアを中心とするマネーフローの増加イメージ

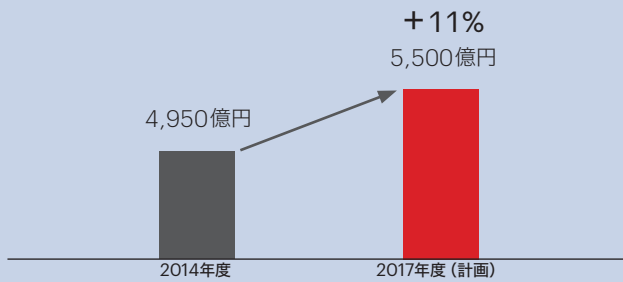


中期経営計画（2015～2017年度）の概要

以下の基本方針をもとに、戦略を実行していきます。

1. セールス&トレーディング業務の強化
2. バランスシートマネジメントの高度化
3. 規制対応や業務遂行効率化に向けたシステムインフラの構築

セールス&トレーディング粗利益*



* 2015年度以降に適用される管理会計基準・計画レート（1米ドル=115円）による

重点戦略

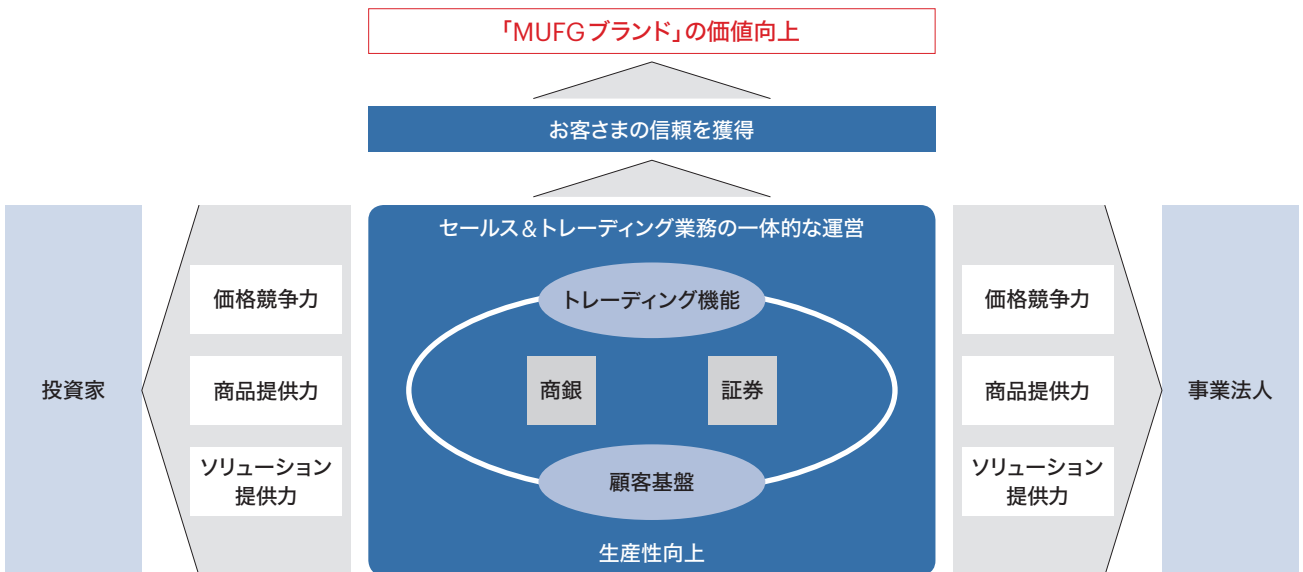
- 三菱東京UFJ銀行と三菱UFJ証券ホールディングスのセールス&トレーディング業務の一体的な運営
- ALM業務の運営態勢の見直し
- グループ体系的なリスク管理態勢の強化、国際金融規制への対応
- グループをまたぐ市場系システム基盤の構築

価値を創造する力

FOCUS

「MUFGブランド」の価値向上をめざして

為替取引や金利取引のフローの集約や銀行と証券会社の機能の連携により、「価格競争力の強化」、「商品提供力の向上」、「ソリューション提供力の向上」を図ります。そして、事業法人や機関投資家といった幅広いお客さまの多様なニーズに応え、信頼を獲得するとともに、グローバルマーケットにおける「MUFGブランド」の価値向上と浸透をめざします。



アジアを代表する金融グループへ

ASEAN地域の中でも、急速な経済成長を続けるメコン経済圏*の中核国タイ。2013年12月にMUFGはアユタヤ銀行(現地呼称:クルンシィ)を子会社化、2015年1月には三菱東京UFJ銀行バンコック支店を統合し、この地域で本格的な総合商業銀行ビジネスを展開しています。

*メコン川流域の国々。タイ・ベトナム・ミャンマー・カンボジア・ラオス



アユタヤ銀行(クルンシィ)とは

ສາວດີລິສະ ສາວເດີຍາ ກາ (こんにちは)

コーポレートカラーの黄色で統一された店舗。同じカラーの制服を着た笑顔の行員。クルンシィは約70年の歴史を持つタイの大手商業銀行です。個人から法人のお客さままで幅広い金融サービスを提供しており、特に個人ローン・クレジットカードなど、リテール分野でタイ国内トップクラスのシェアを誇っています。



At a Glance

658 拠点 **21,000** 人

バンコックを中心に658の銀行拠点を展開し、グループ約21,000人の従業員が幅広い金融サービスを提供しています。

6 兆円

タイにおいて約70年の歴史を有する大手商業銀行の一つであり、総資産残高は6兆円とタイで5番目の規模を有しています。

1 位

個人ローン、クレジットカードで業界1位のポジションを確保するなど、コンシューマーファイナンスでタイトップクラスの実績があります。

(2015年3月31日現在)

幅広い金融サービス



財務ハイライト

(百万タイバツ*)

	2012年度	2013年度	2014年度
粗利益	61,188	68,275	70,760
営業利益	30,391	34,883	36,460
純利益	14,625	11,864	14,170
総資産	1,071,965	1,179,606	1,211,362
貸出残高	830,008	943,502	1,012,761
預金残高	687,159	764,050	837,556

*参考：1タイバツ=3.69円(2015年3月31日のレート)

貸出ポートフォリオ



三菱東京UFJ銀行バンコック支店との統合

2015年1月、クルンシィは、外国銀行としてタイ国内最大規模であった三菱東京UFJ銀行バンコック支店と統合しました。これにより、クルンシィはタイ国内における強固な営業基盤・ローカルネットワークと、MUFGが有するグローバルネットワークを併せ持つハイブリッド銀行へと進化し、より付加価値の高いサービスを提供していきます。

例えば、タイで事業展開する日本企業には、クルンシィのタイ国内ネットワークを活用した決済サービスやビジ

ネスマッチングの機会を提供するほか、従業員の方々にも、預金や送金、提携ローンなどのサービスを提供します。

また、国際化が進むタイ企業のお客さまには、MUFGが有するグローバルネットワークを活用したトレードファイナンス、グローバルシンジケーションの組成、海外事業展開のサポートなどをワンストップで対応します。

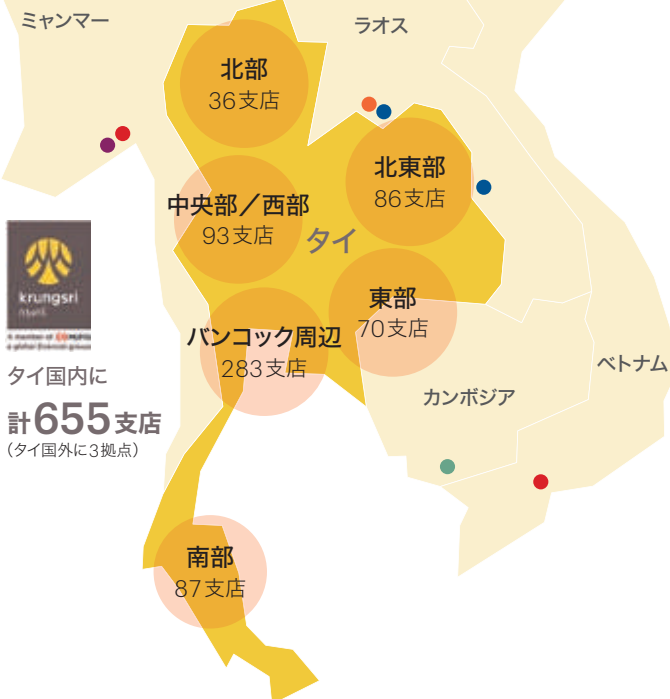
アジアを代表する金融グループへ

2015年のAEC（ASEAN経済共同体）発足に向けて、メコン経済圏では、日本企業進出のさらなる増加と、現地企業の成長により、国境を越えたビジネスがますます活性化することが予想されています。

MUFGは、クルンシィをメコンビジネスの中核として、お客さまの成長・メコン地域の経済成長に一層貢献していくとともに、「アジアを代表する金融グループ」をめざします。

クルンシィと三菱東京UFJ銀行の拠点

- 三菱東京UFJ銀行支店
- 三菱東京UFJ銀行駐在員事務所
- クルンシィ支店
- クルンシィ合併会社
- クルンシィ駐在員事務所



On Going Initiatives in the Market

協働の取り組みを一部ご紹介します

ビジネスマッチング

2014年9月、バンコックにおいて商談会を開催しました。商談会には、タイで商品やサービスの販売を希望する日本企業のお客さまやタイから原材料などを調達



したいと考えるお客さま約50社がバンコックを訪れ、タイ企業のお客さま約80社と商談を行いました。

クルンシィ・アユタヤ・カード

タイから日本への観光客が近年大幅に増加していますが、MUFGでは、こうしたお客さまに対し、グループ総合力とグローバルネットワークを活かしたサービスを提供しています。具体的には、「クルンシィ・アユタヤ・カード」のお客さまが、三菱UFJニコスのカード加盟店である日本の百貨店や飲食店などを利用すると、一部のお店で割引などの特典が受けられる試みをはじめました。今後も、クルンシィのカード会員のお客さま、および三菱UFJニコスのカード加盟店の双方にメリットを感じていただけるサービスを展開していきます。



モルガン・スタンレーとの戦略的提携

2008年10月の戦略的提携の開始以来、MUFGとモルガン・スタンレーは、協働を通じて企業や個人のお客さまの多様なニーズに高度な金融サービスでお応えしています。

モルガン・スタンレー 東京オフィス

世界屈指の金融グループ モルガン・スタンレー

米国ニューヨークに本社を置く世界屈指の金融グループ、モルガン・スタンレー。法人、個人から政府機関、金融機関にいたるまでグローバルに幅広い営業基盤を有し、投資銀行、証券、ウェルスマネジメント事業、資産運用などの金融サービスを提供しています。

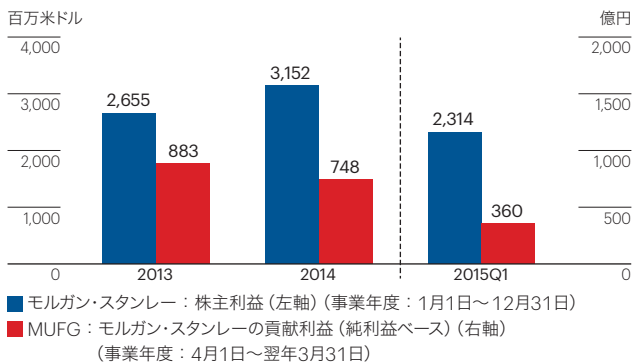
- 創業：1935年9月16日
- 従業員数：55,802人
- 拠点数：43カ国、967拠点
- 総資産：8,020億米ドル
- 預かり資産（ウェルスマネジメント事業）：2兆米ドル
- 時価総額：757億米ドル
- ウェブサイト：www.morganstanley.com
- Twitter：[@morganstanley](https://twitter.com/morganstanley)

(2014年12月31日現在)



モルガン・スタンレー ニューヨーク本社

MUFGの利益にも貢献



戦略的提携の歩み

2008年10月

MUFGはモルガン・スタンレーに90億米ドル（約9千億円）を出資

2009年6月

米州で貸出や証券引受業務等を行う合弁会社 Loan Marketing Joint Venture (LMJV) を設立

2010年5月

日本で三菱UFJモルガン・スタンレー証券 (MUMSS)、モルガン・スタンレー MUFG証券 (MSMS) 誕生

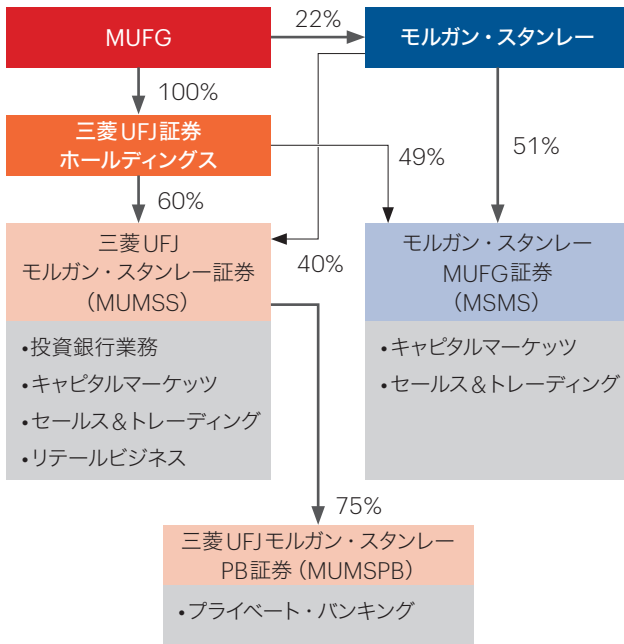
2014年3月

三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券 (MUMSPB) 発足

日本における協働

日本では、MUMSSとMSMSが、MUFGの日本における顧客基盤と、M&Aや株式・債券の引受に関するモルガン・スタンレーのグローバルネットワークを活用し、お客さまの金融ニーズにお応えしています。また、MUMSPBは

日本における出資関係



海外での協働

米州では、LMJVが、MUFGやモルガン・スタンレーのお客さまに貸出業務を行っており、設立以降、数多くの案件でコミットメントラインを提供しています。

米国における協働案件事例

- **AbbVie社によるPharmacyclics社の200億米ドルでの買収発表 (2015年3月4日)**
 MUFGとモルガン・スタンレーが共同でコミットメントラインを設定。モルガン・スタンレーはAbbVie社のアドバイザーに就任したほか、MUFG、モルガン・スタンレー両社でブリッジファイナンスを全額引き受けました。

戦略的提携のさらなる発展に向けて

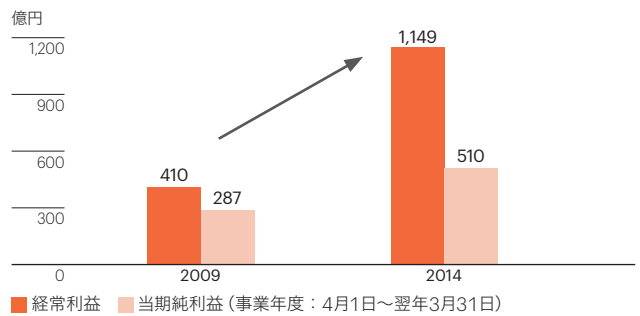
MUFGとモルガン・スタンレーの経営陣は、双方に有益な新たな協働ビジネスについて、議論を重ねています。両社は今後も継続的に、お客さまのニーズや市場環境の変化に応じた最適な戦略的提携を追求していきます。

プライベート・バンキングサービスを提供しています。これらの合併事業により、MUFGの証券持株会社である三菱UFJ証券ホールディングスの業績も伸びています。

日本における協働案件事例

- **サントリーホールディングスによる米国ビーム社買収 (2014年)**
 総額160億米ドルのビーム社買収案件でMUMSSがサントリーの単独アドバイザーに就任。
- **リクルートホールディングスによるグローバルIPO (2014年)**
 総額約2,138億円のIPOにおいて、モルガン・スタンレー、MSMS、MUMSSがジョイント・グローバル・コーディネーターおよび国内外共同主幹事に就任。

三菱UFJ証券ホールディングスの業績



ベスト・プラクティス・シェアリング

MUFGとモルガン・スタンレーは、ビジネス以外の分野でも、常により良い方法を取り入れるという精神のもと、ベスト・プラクティス・シェアリング (最も効果的な手法の共有) を行い、経営環境の変化に対応しています。

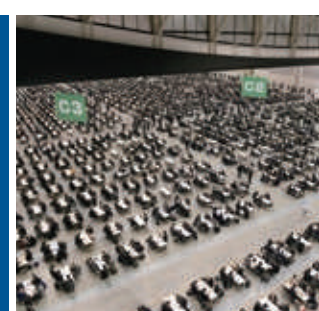
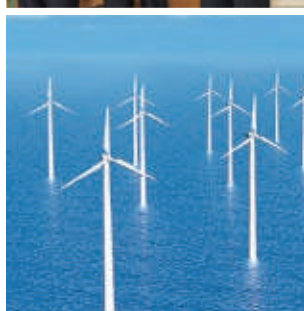
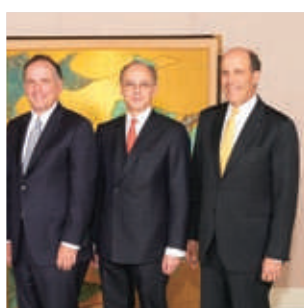
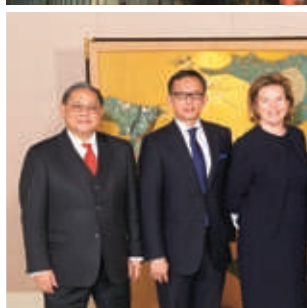
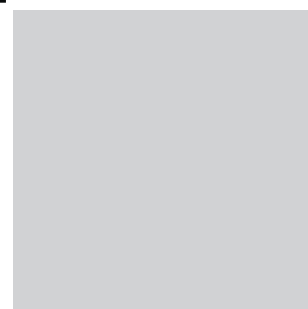
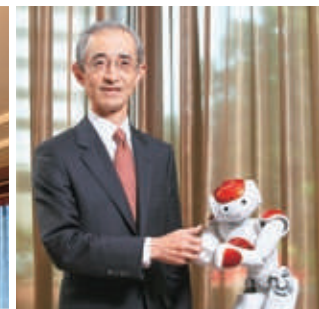
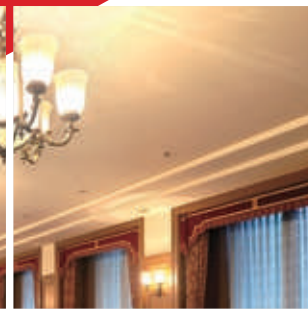
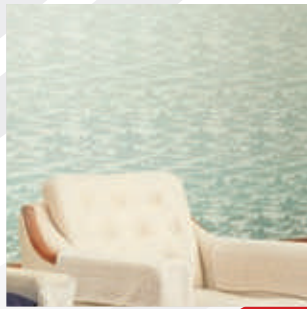


MUFGグループCEOの平野信行(左)と、モルガン・スタンレー会長兼CEOのジェームス・ゴーマン(右)

企業価値を支える力

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

50	特集：企業価値向上を支える コーポレート・ガバナンス態勢の構築
54	社外取締役インタビュー
56	マネジメント
59	アドバイザリーボード
60	リスク管理
64	コンプライアンス
65	内部監査
66	国際金融規制への対応
68	人材戦略
70	ICT戦略
71	CSR—社会とともに
76	中小企業のお客さまの成長・地域活性化への貢献



企業価値向上を支える コーポレート・ガバナンス態勢の構築

MUFGでは、コーポレート・ガバナンス（企業統治）態勢のさらなる高度化を図るため、2015年6月に指名委員会等設置会社へ移行しました。ここでは、コーポレート・ガバナンス態勢強化に向けたこれまでの歩みと、新態勢についてご説明します。



2015年6月23日 三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役会

コーポレート・ガバナンス態勢高度化の歩み

MUFGでは、2005年10月の発足以来、「社外の視点」を重視し、社外取締役の任用や任意の委員会（指名・報酬委員会、監査委員会）の設置などに取り組み、安定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢の構築をめざしてきました。

会社法改正や国際金融規制の動向なども踏まえ、弁護士を入れた検討会や「ガバナンス協議会」において、社外取締役とともにガバナンスのあり方について議論を重ねました。その結果、2013年に取締役会傘下に「リスク委員会」を設置し、2014年には社外取締役*を3名から5名に増員するとともに、「ガバナンス協議会」を発展させ取締役会傘下の「ガバナンス委員会」として設置するなど、コーポ

レート・ガバナンスの高度化を自立的に推進しました。また5名の社外取締役は、企業経営者（メーカー、小売業、金融）、大学教授、弁護士などで構成し、多様性を確保しています。さらに、取締役会評価の仕組みを導入するなど、運用面も強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図りました。

2014年度の主な会議の開催状況

取締役会	19回（社外取締役の出席率95%）
監査役会	21回（社外監査役の出席率97%）
ガバナンス委員会	7回
指名・報酬委員会	12回
リスク委員会	4回
監査委員会	15回

* 執行を兼務せず高い独立性を有する取締役を含む（P50-P57共通）

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
機関構成	監査役会設置会社					指名委員会等設置会社
社外取締役	2005年 4名	2006年 3名	2012年 2名	3名	5名	7名
取締役会 傘下委員会					ガバナンス委員会	指名・ガバナンス委員会 (法定の指名委員会)
	2005年 指名委員会		2008年 指名・報酬委員会			報酬委員会(法定)
	2005年 報酬委員会					監査委員会(法定)
	2005年 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		
取締役会の 運営等					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

「MUFG コーポレートガバナンス方針」の概要

1. MUFG コーポレートガバナンス方針の目的

コーポレート・ガバナンスの考え方や枠組みを示し、取締役及び経営陣等の行動の指針とする。

2. コーポレート・ガバナンスについての考え方

株主をはじめ顧客、従業員、地域社会等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目指す。

3. 取締役会の役割

取締役会は、経営監督機能を担う。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、執行役へ委任する。

4. 取締役の責務

取締役は、株主により選任された経営の受託者として、忠実義務・善管注意義務を負う。

5. 取締役会の構成

多様な知見・専門性を備えた、バランスの取れた構成とし、独立社外取締役の比率は3分の1以上、独立社外取締役を含めた執行役を兼務しない取締役の比率は過半数とする。

グループ経営の監督の実効性を確保するため、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行及び三菱UFJ証券ホールディングスの頭取及び社長は、原則として当社の取締役を兼ねる。

6. 取締役会の運営

取締役会議長は、代表執行役社長と分離し、取締役会が経営陣への監督機能を有効に果たすために適切な取締役を議長に選任する。独立社外取締役は、互選により筆頭独立社外取締役を選任することができる。

7. 委員会

法定の指名・ガバナンス委員会、報酬委員会、監査委員会に加え、リスク委員会を設置する。

指名・ガバナンス委員会は、取締役の選解任等に加え、コーポレート・ガバナンスに関する事項を審議する。

監査委員会には、常勤の監査委員を置く。

8. 執行役

執行役は、業務の執行及び取締役会から委任を受けた業務執行の決定を行う。

9. 株主等のステークホルダーとの関係

株主の権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう適切に対応する。

10. 適切な情報開示

ステークホルダーから正しく理解され評価されるために、適切な情報開示を行い、透明性を確保する。



MUFG コーポレートガバナンス方針の全文は下記サイトをご覧ください。
<http://www.muftg.jp/profile/governance/structure/policy.html>

「指名委員会等設置会社」への移行

これまで進めてきたコーポレート・ガバナンスの高度化をさらに進化させ、MUFGグループの中長期的な将来を見据えた態勢を構築するため、2015年6月に「指名委員会等設置会社」に移行しました。

グループ経営の高度化の一環として、持株会社の執行と監督の分離による取締役会の監督機能の強化、委員会の再編による実効的・効率的なガバナンス態勢の構築、そ

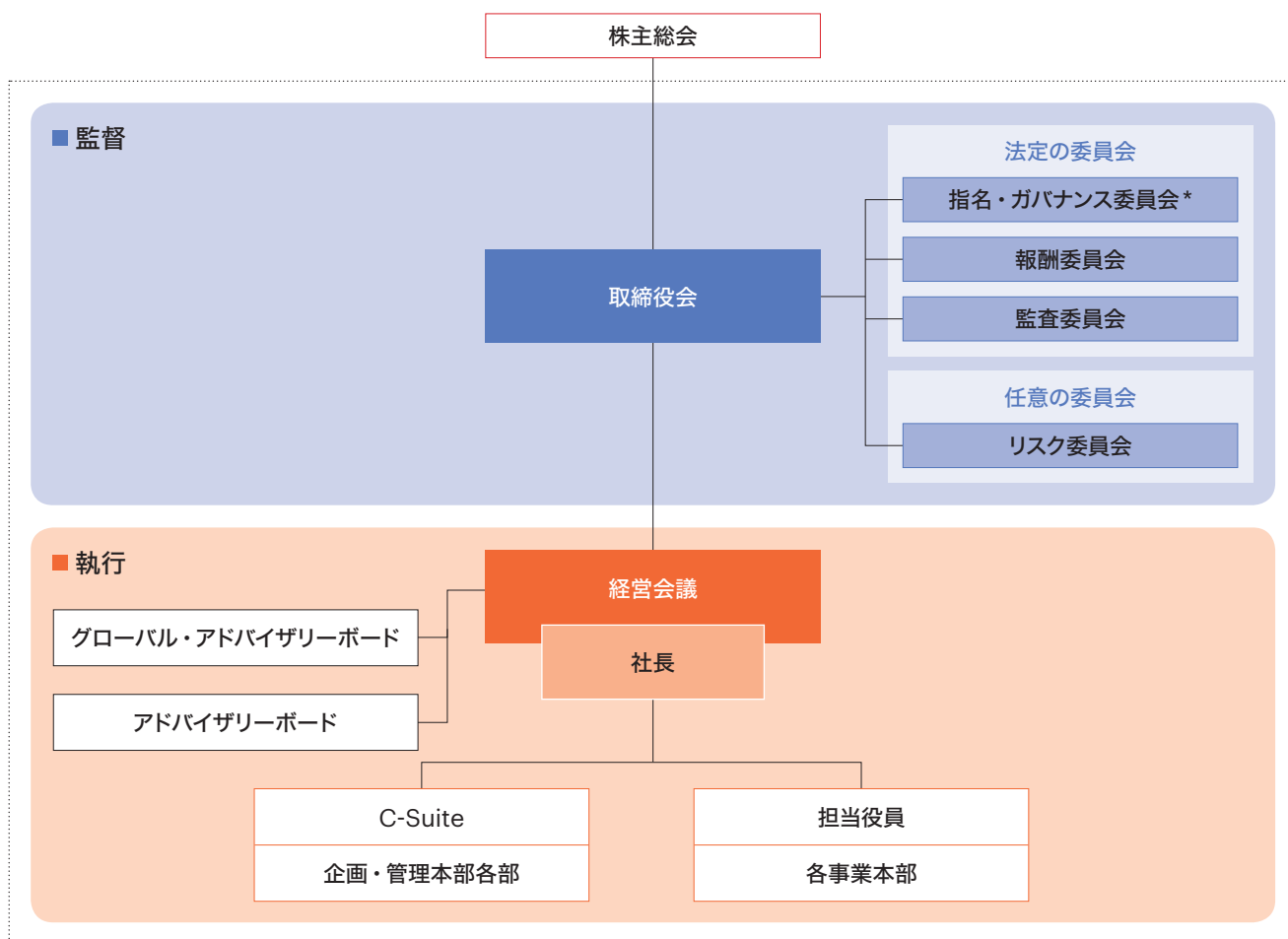
してG-SIFI（グローバルにシステム上重要な金融機関）として、海外のステークホルダーがより理解しやすいコーポレート・ガバナンス態勢の構築をめざします。

また、MUFGのコーポレート・ガバナンスの考え方や枠組みを示し、取締役および経営陣の行動の指針とする「MUFGコーポレートガバナンス方針」を制定しました。

「C-Suite」態勢の構築

「C-Suite」とは、CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）やCRO（チーフ・リスク・オフィサー）などの総称です。MUFGでは、持株会社のC-Suiteを、グループの企画・管理本部の各機能を統括するグループ代表（グループ

C-Suite）と位置付け、機能ごとにグループ横断的な経営管理を行うことで、グループベースの事業戦略のサポートを一層強化し、G-SIFIに相応しいグループガバナンス態勢の強化・高度化を図っていきます。



* 「指名・ガバナンス委員会」は、会社法上の「指名委員会」に該当。

取締役会および各委員会の概要

取締役会は、グループの経営監督機能を担います。17名の取締役で構成され、うち7名(3分の1以上)は社外取締役、または執行を兼務せず高い独立性を有する取締役です。また、17名のうち9名(過半数)は、執行を兼務しない取締役です。

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

指名・ガバナンス委員会

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

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。

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等の内容に関わる決定についての方針を定め、個人別の報酬等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。

リスク委員会

社外取締役を委員長とし、社外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、重大なコンプライアンス事案に関する事項およびその他リスク委員会での審議を要する重要事項を審議し、取締役会に提言します。

各委員会のメンバー構成

◎：委員長 ○：委員

	指名・ガバナンス委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会
川本 裕子*	社外取締役 ○	○		◎
松山 遙	社外取締役 ○	○	○	
岡本 囿衛	社外取締役 ○	◎		
奥田 務	社外取締役 ◎	○		○
川上 博	社外取締役 ○	○		
佐藤 行弘	社外取締役		○	
山手 章	社外取締役		◎	
平野 信行	代表執行役社長 グループCEO ○	○		
三雲 隆	非執行取締役		○	
島本 武彦	非執行取締役		○	
有吉 章	外部専門家・大学院教授			○
山本 謙三	外部専門家			○

* 川本裕子氏は、元東京銀行（現三菱東京UFJ銀行）行員であるため会社法の定める社外取締役の要件を満たしませんが、退職後25年以上に及び経営コンサルタントや大学院教授としての豊富な経験と見識を有し、当社からの独立性は社外取締役と同等であると考えています。なお、会社法改正により、2016年6月定時株主総会終了後は社外取締役の要件を満たします。

社外取締役インタビュー

MUFGの社外取締役*であり、早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授でもある川本裕子氏に、コーポレート・ガバナンス態勢の強化に向けた取り組み、そして、その中でのご自身の役割について聞きました。



取締役

川本 裕子

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

略歴

東京大学文学部社会心理学卒業。オックスフォード大学大学院開発経済学修士。東京銀行を経て、1988年マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社入社。1995～1999年パリ勤務。2004年より早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授。2013年6月より三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役。

Q. MUFGのコーポレート・ガバナンス態勢の強化に向けた取り組みについて、どのように評価されていますか。

A. 企業組織の外、日本の外に開かれたオープンな経営をめざし、さまざまな変化を起こしてきたと評価しています。ただ、慢心は許されません。ガバナンス改革への不断の取り組みが必要であると考えています。

日本が世界経済のエンジンの一翼を再び担えるようになるのか。日本のコーポレート・ガバナンスはその成否を握る鍵の一つであり、今や世界中の関心の的です。一方で執行と監督の分離の不徹底、取締役会の監督機能の脆弱性、社内の同質性がもたらすリスク、人事意思決定の不透明性など、克服すべき課題は山積しています。

MUFGはこの2年間で、トップのリーダーシップと勤勉なスタッフにより、日本のメガバンクのコーポレート・ガバナンス改革をリードしてきたと評価しています。企業組織の外、日本の外に開かれたオープンな経営をめざし、さまざまな変化を起こしてきました。

取締役会については、社外取締役を増員するなど、制度面での改革を進めています。メンバーの選定だけでなく、運用面でも有効な議論を促進するため、議案の見直しに

*川本裕子氏は、元東京銀行（現三菱東京UFJ銀行）行員であるため会社法の定める社外取締役の要件を満たしませんが、退職後25年以上に及び経営コンサルタントや大学院教授としての豊富な経験と見識を有し、当社からの独立性は社外取締役と同様であると考えています。なお、会社法改正により、2016年6月定時株主総会終了後は社外取締役の要件を満たします。

取り組むなど、大幅な改善があったと思います。私が就任した2年前と比べ、取締役会での議論は、量・質ともに格段に進化したと感じています。

従来の指名・報酬・監査委員会に加え、ガバナンス委員会とリスク委員会を取締役会の傘下に新設したことで、実質的に議論の場が広がりました。また、コーポレート・ガバナンス方針を明確化したことも評価しています。女性の取締役を複数起用するなど多様性の確保に努めるとともに、さらに2015年、指名委員会等設置会社に移行したことは、監督機能の強化につながると期待できます。

MUFGは国際的にも存在感を高めています。外国の規制機関を含め、特別な規制を受ける金融機関として、当社のコーポレート・ガバナンスのあり方が国際的な高い関心の的であることは、経営陣として一時たりとも忘れてはいけないと感じています。

その意味で慢心は許されません。これからも、中期経営計画で示された「お客さま起点」「グループ起点」「生産性の向上」を基軸に、ガバナンス改革への不断の取り組みが必要です。

Q. MUFGがめざす姿である「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を実現するにあたり、社外取締役としてどのような役割を果たしていけますか。

A. 執行から独立した立場であることを活かし、取締役会をはじめとした経営陣との対話の場において率直な意見をインプットすることにより、「変革のサポート役」としての役割を果たしていきたいと思います。

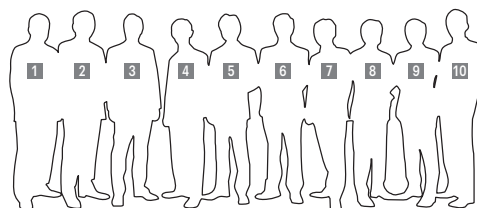
「変革のサポート役」でありたいと思っています。

経営陣は、企業のステークホルダーである株主やお客さま、従業員、地域社会など、関係者間のバランスをとりながら、企業価値を最大化する努力をしています。しかし、バランスをとるといっても、実際には「正しい判断」を行うことはなかなか難しいというのが実感です。

社外取締役には、取締役会が経営方針のバランスのとれた検討、決定を行う上で重要な役割があると考えています。企業内で色々な慮おもんばかりにより、タブーとなりかねない論点についても「普通感覚」で質問することで、執行サイドに気づきを与えることができます。うまく回転すれば、企業価値最大化に向け、取締役会が真にバランスのとれた、良い判断ができる可能性が高まると思います。取締役会の決定に偏りがなくこそ、会社が信頼される土壌になるのではないのでしょうか。

「世界で選ばれる」ためには、MUFGは社会のインフラとして、また経済のエンジンとして、日々望ましい姿に向け、日本経済やグローバル経済の変化を鋭敏にとらえて柔軟に対応する必要があります。

社外取締役は、執行から独立した立場にあることが経営への貢献の根拠となります。「外へのアンテナ」を高く張り、投資家の期待は何か、お客さまのニーズは何か、といったことを敏感にとらえ、取締役会をはじめとした経営陣との対話の場において、それらを率直にインプットし、議論に厚みを持たせることができればと願っています。そうすることが、最終的には企業価値の向上につながると確信しています。



取締役 (2015年7月1日現在)

取締役 代表執行役会長

園 潔 ①

株式会社三菱東京UFJ銀行取締役副会長
1976年、三和銀行に入行。2012年に当社法人連結事業本部長、2014年に会長に就任。2015年6月に取締役 代表執行役会長に就任（現在に至る）。

取締役 代表執行役副会長

若林 辰雄 ②

三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長兼取締役会長
1977年、三菱信託銀行に入社。2013年に当社取締役副会長に就任。同年三菱UFJ信託銀行取締役社長兼取締役会長に就任（現在に至る）。2015年6月に三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役 代表執行役副会長に就任（現在に至る）。

取締役 代表執行役副会長

長岡 孝 ③

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、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（現在に至る）。同年、三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役に就任。2015年6月に当社取締役 代表執行役副会長に就任（現在に至る）。

取締役 代表執行役社長 グループCEO

平野 信行 ④

株式会社三菱東京UFJ銀行頭取
1974年、三菱銀行に入行。2012年に三菱東京UFJ銀行頭取、2013年に三菱UFJフィナンシャル・グループ社長に就任。2015年6月に当社取締役 代表執行役社長に就任（現在に至る）。

取締役 代表執行役副社長 グループCOO

小山田 隆 ⑤

1979年、三菱銀行に入行。2014年に三菱東京UFJ銀行副頭取に就任（現在に至る）。2015年5月に三菱UFJフィナンシャル・グループ副社長執行役員、同年6月に当社取締役 代表執行役副社長に就任（現在に至る）。

取締役 執行役専務 グループCSO

黒田 忠司 ⑥

1981年、三和銀行に入行。2014年に三菱UFJフィナンシャル・グループ常務取締役に就任。同年、三菱UFJ信託銀行取締役に就任（現在に至る）。2015年6月に当社取締役 執行役専務（現在に至る）、三菱東京UFJ銀行専務取締役に就任（現在に至る）。

取締役 執行役常務 グループCFO

徳成 旨亮 ⑦

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年に三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員に就任。2015年6月に当社取締役 執行役常務に就任（現在に至る）、三菱東京UFJ銀行常務取締役に就任（現在に至る）。

取締役 執行役常務 グループCRO

安田 正道 ⑧

1983年、東京銀行に入行。2014年に三菱東京UFJ銀行常務執行役員に就任。2015年6月に同行常務取締役（現在に至る）、三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役執行役常務に就任（現在に至る）。

取締役

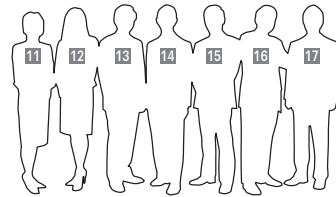
三雲 隆 ⑨

1980年、東洋信託銀行に入社。2012年に三菱UFJ信託銀行専務取締役、2013年6月に三菱UFJフィナンシャル・グループ常勤監査役に就任。2015年6月に当社取締役に就任（現在に至る）。

取締役

島本 武彦 ⑩

1982年、三菱銀行に入行。2012年に三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員、三菱東京UFJ銀行常務取締役に就任。2015年6月に三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役に就任（現在に至る）。



社外取締役*

川本 裕子 11

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授
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教授に就任。2006年より、東京海上ホールディングス監査役、2013年より三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役に就任（現在に至る）。

社外取締役

松山 遙 12

日比谷パーク法律事務所パートナー
1995年、東京地方裁判所判事補任官。2000年に弁護士登録し、第二東京弁護士会に入会、日比谷パーク法律事務所に入所。2002年より同所パートナーを務める。2012年、バイテック監査役、2013年、T&Dホールディングス取締役、2014年、三井物産監査役に就任し、同年、三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役に就任（現在に至る）。

社外取締役

岡本 園衛 13

日本生命保険相互会社代表取締役会長
1969年、日本生命保険に入社。2005年に同社代表取締役社長に就任。同年に三菱UFJフィナンシャル・グループ監査役に就任。2011年に日本生命保険代表取締役会長（現在に至る）。2014年6月に、三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役に就任（現在に至る）。

社外取締役

奥田 務 14

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

社外取締役

川上 博 15

中部国際空港相談役
1972年、トヨタ自動車販売入社。2003年トヨタ自動車常務役員、2007年同社専務取締役に就任。2008年に豊田通商取締役副社長、2009年中部国際空港代表取締役社長に就任。2015年6月に同社相談役（現在に至る）。2015年6月に三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役に就任（現在に至る）。

社外取締役

佐藤 行弘 16

三菱電機社友
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年に三菱UFJフィナンシャル・グループ監査役に就任。同年三菱電機社友。2015年6月に三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役に就任（現在に至る）。

社外取締役

山手 章 17

公認会計士
1977年、プライスウォーターハウス会計事務所入所。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、Pricewaterhouse Coopersパートナーに就任。2006年にあらた監査法人代表社員（2013年に退職）、2013年野村不動産ホールディングスおよび野村不動産の監査役に就任。2015年6月に三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役（現在に至る）、野村不動産ホールディングス取締役、プルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン監査役に就任（現在に至る）。

* 川本裕子氏は、元東京銀行（現三菱東京UFJ銀行）行員であるため会社法で定める社外取締役の要件を満たしませんが、退職後25年以上に及び経営コンサルタントや大学院教授としての豊富な経験と見識を有し、三菱UFJフィナンシャル・グループからの独立性は社外取締役と同等であると考えています。なお、会社法改正により2016年6月定時株主総会終了後は社外取締役の要件を満たします。

役員一覧 (2015年7月3日現在)

取締役*・執行役

取締役 代表執行役会長 園 潔	取締役 代表執行役副社長 小山田 隆 グループCOO	取締役 三雲 隆	取締役 奥田 務	執行役専務 村林 聡 グループCIO	執行役専務 荒木 三郎 グループCHRO
取締役 代表執行役副会長 若林 辰雄	取締役 執行役専務 黒田 忠司 グループCSO	取締役 島本 武彦	取締役 川上 博	執行役専務 岡本 純一 受託財産事業本部長	執行役常務 濱本 晃 グループCCO 兼 グループCLO
取締役 代表執行役副会長 長岡 孝	取締役 執行役常務 徳成 旨亮 グループCFO	取締役 川本 裕子	取締役 佐藤 行弘	執行役専務 福本 秀和 法人事業本部長	執行役常務 柳井 隆博 リテール事業本部長
取締役 代表執行役社長 平野 信行 グループCEO	取締役 執行役常務 安田 正道 グループCRO	取締役 松山 遙	取締役 山手 章	執行役専務 廣田 直人 市場事業本部長	執行役 折笠 洋一 グループCAO 兼 監査部長
		取締役 岡本 園衛	執行役専務 守村 卓 国際事業本部長		

* 松山遙、岡本園衛、奥田務、川上博、佐藤行弘、山手章の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

執行役員

常務執行役員 松田 通 国際事業本本部長 兼 市場事業本本本部長	常務執行役員 中村 昭彦 受託財産事業本本 本本部長	執行役員 大倉 雄一 国際事業 (非日系法人業務) 担当	執行役員 玉置 正人 市場企画部長	執行役員 篠原 徹郎 ソリューション企画部長	執行役員 庵 栄治 受託業務企画部長 (特命担当)
常務執行役員 成瀬 浩史	常務執行役員 細見 昌裕	執行役員 小林 真 ソリューションユニット担当	執行役員 横川 直 受託業務企画部長	執行役員 竹川 浩史 人事部長	執行役員 半沢 淳一 経営企画部長 (特命担当)
常務執行役員 渡邊 剛 アジア・オセアニア担当	常務執行役員 松本 正人 リテール事業本本本本部長	執行役員 ランドール チェイフェッツ 国際事業 (非日系法人業務) 副担当並びに国際企画部 部長 (特命担当)	執行役員 佐崎 孝教 国際市場 コンプライアンス部長	執行役員 岡田 匡雅 リスク統括部部付部長 兼 融資企画部部付部長	執行役員 宮田 敦 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)
常務執行役員 浅井 滋 市場事業本本本本部長	常務執行役員 池谷 幹男 法人事業本本本本部長	執行役員 吉藤 茂 リスク統括部長	執行役員 林 尚見 経営企画部長	執行役員 宮崎 正樹 事務・システム企画部 部付部長	執行役員 石崎 浩二 信託企画部長 (特命担当)
常務執行役員 加藤 昌彦 グループCDO並びに事務・ システム企画部副担当	常務執行役員 林 真人	執行役員 長 裕章 リテール事業企画部長	執行役員 板垣 靖士 国際企画部長	執行役員 向原 敏和 事務・システム企画部 部付部長	執行役員 ジョン ウッズ 米州統括部部長 (特命担当)
常務執行役員 吉川 英一 東アジア担当	常務執行役員 伊藤 尚志	執行役員 越 和夫 米州統括部長	執行役員 岸本 秀樹 コンプライアンス統括部長	執行役員 大西 秀昭 事務・システム企画部 部付部長	執行役員 金森 比左志 欧州統括部部長 (特命担当)
常務執行役員 中西 弘 リテール事業本本本本部長	常務執行役員 長島 巖	執行役員 小倉 律夫 リテール企画部長	執行役員 石川 恭 信託企画部長 兼 法人企 画部部長 (特命担当) 兼 ソリューション企画部部長 (特命担当)	執行役員 山本 晋広 コンプライアンス統括部 部付部長	執行役員 谷川 和路 信託企画部部長 (特命担当)
常務執行役員 西本 浩二 受託財産事業本本 本本部長	常務執行役員 野口 裕幸	執行役員 内田 和人 融資企画部長	執行役員 中川 健 リテール拠点部長	執行役員 米花 哲也 経営企画部部付部長	執行役員 ヨハネス ワーソー 米州統括部部長 (特命担当)
常務執行役員 小野寺 隆実 国際事業本本本本部長	常務執行役員 矢矧 由希夫	執行役員 稲葉 健伸 財務企画部長	執行役員 田中 利明 コーポレート・コミュニケー ション部長	執行役員 柴 義隆 監査部部付部長	執行役員 三杯 力 ソリューション企画部部長 (特命担当)
常務執行役員 櫻井 淳夫 法人事業本本本本部長	常務執行役員 亀澤 宏規 米州副担当並びに 米州統括部部長 (特命担当) 兼 米州統括部 米州リスク統括室長	執行役員 亀田 浩樹 事務・システム企画部長	執行役員 角田 典彦 法人企画部長 兼 信託企 画部部長 (特命担当)	執行役員 成川 順一 受託業務企画部部長 (特命担当)	執行役員 池田 雅一 法人企画部部長 (特命担当)
常務執行役員 宮地 正人 欧州担当	執行役員 村上 敦士 リテール事業担当並びに 国際事業本本部長補佐 (海外リテール事業)担当	執行役員 金子 敏也 リテール信託業務企画部長	執行役員 塚田 正泰		

アドバイザリーボード

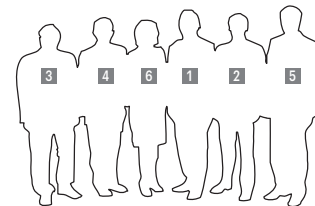
経営会議の諮問機関として、グローバル・アドバイザリーボードおよびアドバイザリーボードを設置し、定期的
に開催しています。

グローバル・アドバイザリーボードは、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のグローバル企業としての

ガバナンス・事業戦略などについて、独立した立場から
グローバルな視点で提言・助言をいただいています。

アドバイザリーボードは、社外有識者を委員とし、グルー
プ経営全般に対して、独立した立場から、当グループの
経営状況や経営課題を踏まえた活発な議論をいただき、
有意義な指導・助言をいただいています。

グローバル・アドバイザリーボード (2015年7月1日現在)



Mr. John C. Dugan ①

(ジョン・C・デューガン氏)

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

Lord (James) Sassoon, Kt ②

((ジェームス・)サスン卿)

ジャーディン・マセソン・ホールディングス取締役、
元英国財務省商務大臣

Dr. Victor K Fung ③

(ビクター・K・ファン氏)

香港馮氏集団(ファン・グループ)グループ会長、
前国際商業会議所名誉会長

Associate Professor Simon S. C. Tay ④

(サイモン・SC・テイ氏)

シンガポール国際問題研究所所長、元シンガポール国会議員

Ambassador John V. Roos ⑤

(ジョン・V・ルース氏)

前駐日米国大使

Dr. Gertrude Tumpel-Gugerell ⑥

(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

アドバイザリーボード (2015年7月1日現在)

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

藤井 眞理子

東京大学先端科学技術研究センター教授

三村 明夫

新日鐵住金株式会社相談役名誉会長

リスク管理

はじめに

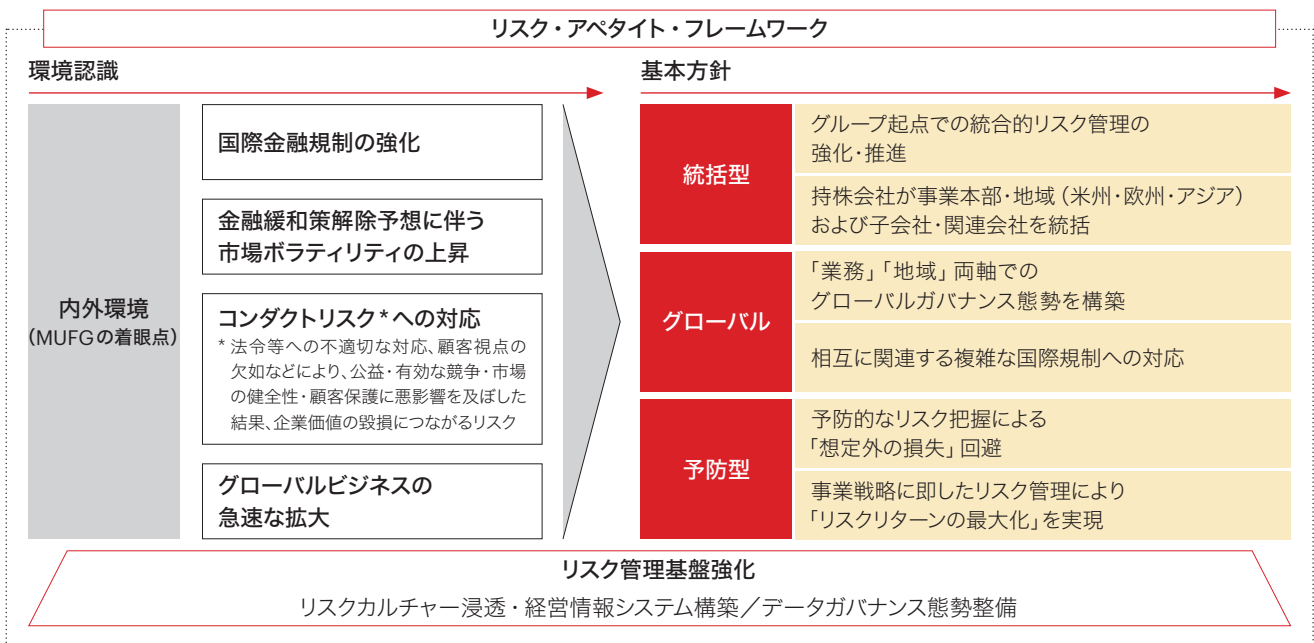
2008年の世界金融危機以降、より高度で広範なリスク管理が金融機関に求められるなか、商業銀行・信託銀行・証券会社をはじめとした多くの子会社を有し、グローバルに事業展開するMUFGにとっても、リスク管理の果たす役割は従来にも増して重要となってきました。

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

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

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

リスク管理の全体像

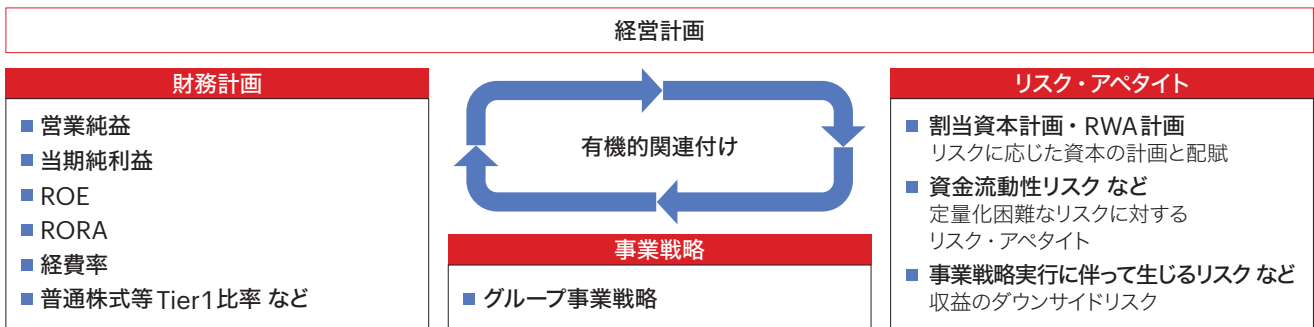


リスク・アペタイト・フレームワーク

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

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

リスク・アペタイト・フレームワークの概要



リスク・アパタイト・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・アパ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・アパタイトの設定・管理プロセスは、以下の通り

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

リスク・アパタイトの設定・管理プロセス



総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、総合的リスク管理・運営を行っています。総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。

総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。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。2015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、「長期金利上昇による損失拡大のリスク」などが挙げられます。

* 具体的なトップリスクの内容は、「資料編」P.47をご参照ください。

リスク委員会の設置

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

リスク管理の実効性向上に向けて

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

リスクカルチャーの醸成・浸透

MUFGでは、「リスクの取り方および管理に関するMUFGの組織・個人の判断・行動を規定する基本的な考え方」をリスクカルチャーと定義し、リスク管理における行動規範として、社内でも共有しています。

具体的には、「与信業務」「市場業務」「業務全般」に関わるリスクカルチャーを策定し、リスク・アペタイト・ステー

トメントに記載しています。リスクカルチャーを社内に醸成・浸透するため、経営者からの定期的なメッセージ配信、グローバルな会議体設置・運営によるリスクカルチャーの共有などに取り組んでいます。

リスクカルチャーの抜粋

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

リスク・アペタイト・ステートメントの制定

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

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

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

コンプライアンス

基本方針

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

信頼・信用を守り高めていくことを表明しています。

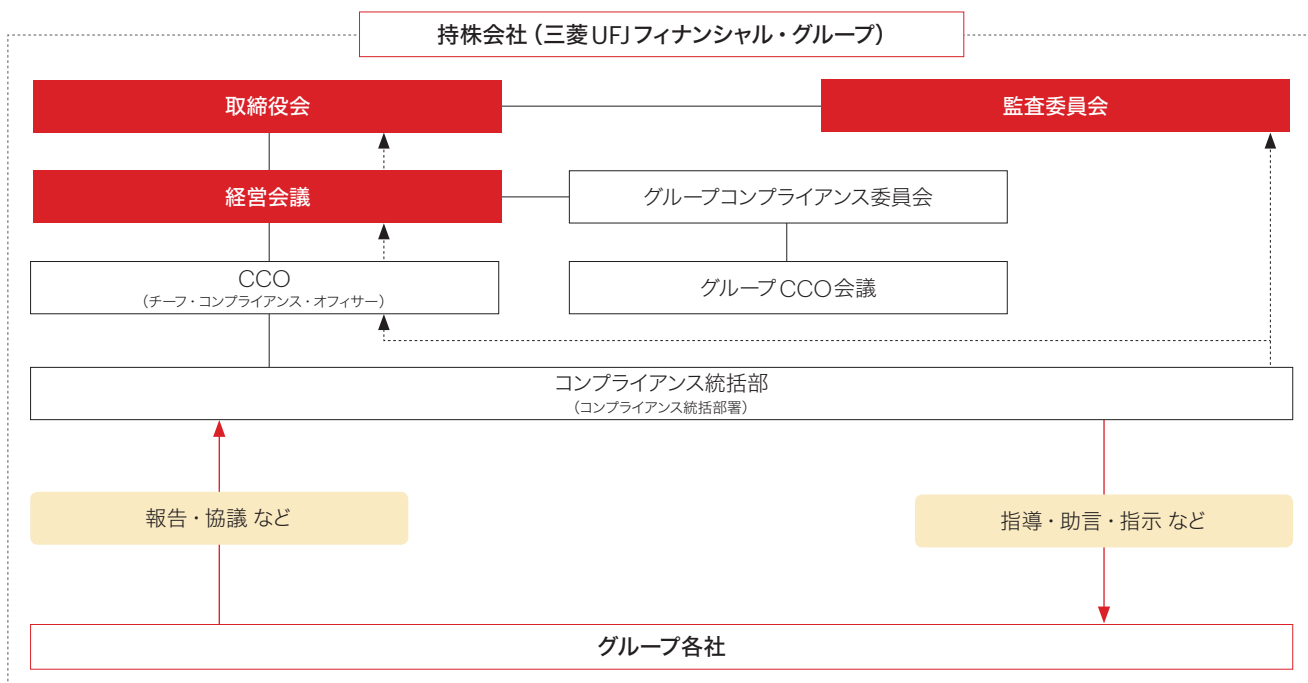
また、グローバルな業務展開が一層進展する中、マネーロンダリングや贈収賄の防止など、各国の法令・規制の動向を注視するとともに、金融犯罪の動向にも十分に注意を払っています。

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.67～70をご参照ください。

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

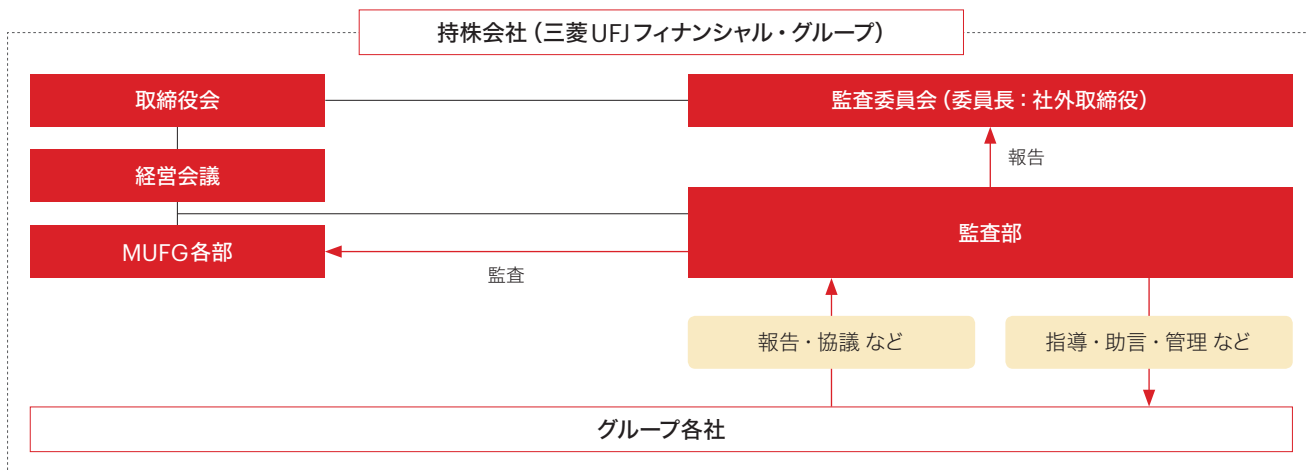
ベースの内部監査」に努めています。また、内部監査の有効性・効率性を高めるために、諸会議への出席、内部管理資料の収集、データベースへのアクセスなどのオフサイト・モニタリングを活用しています。

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に報告する仕組みとしています。

内部監査体制



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

<p>2007年</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 米国住宅バブル崩壊 <p>2008年</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ リーマン・ショック発生 <p>2010年</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 欧州債務危機発生 ■ バーゼルIII公表 <p>2013年</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 自己資本比率規制適用開始 (2019年まで段階的に適用) <p>2015年</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ LCR (流動性カバレッジ比率) 適用開始 <p>2016年以降</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ レバレッジ比率規制適用開始 ■ NSFR (安定調達比率) 適用開始 	<p>金融システムの脆弱性が露見し、国際金融規制強化のきっかけに</p> <p>米国では低所得者層向け住宅ローン(サブプライムローン)の不良債権化が急速に進み、サブプライムローン関連の金融商品を大量に保有していたリーマン・ブラザーズが経営破綻しました。これを契機に、世界の金融市場において急激な信用の収縮が発生し、金融システムの脆弱性が露見しました。</p>
	<p>国際的に業務を展開する銀行の健全性を維持するための新たな指針の公表</p> <p>2010年、主要国の銀行監督当局からなるバーゼル銀行監督委員会から、国際的に業務を展開する銀行の健全性を維持するための新たな指針(いわゆるバーゼルIII)が公表されました。バーゼルIIIは以下の3つの枠組みで構成されています。</p>
	<p>自己資本比率規制 リスクベースのエクスポージャー(リスク・アセット)に対する自己資本の比率を一定水準以上に保つことを求める規制</p> <p>レバレッジ比率規制 ノン・リスクベースのエクスポージャー(財務諸表上の総資産とオフバランス資産)に対する自己資本の比率を一定水準以上に保つことを求める規制</p> <p>流動性規制 流動性カバレッジ比率(LCR)と安定調達比率(NSFR)で構成</p> <p>LCR: 資金流出をまかなうために短期間で資金化可能な資産を、一定水準以上、保有することを求める規制</p> <p>NSFR: 1年間のストレスを想定して安定的に利用可能な調達手段を、一定水準以上、保有することを求める規制</p>

より高い健全性が求められる「G-SIBs」

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%)が義務付けられる予定です。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。

<p>バケット5 (3.5% 上乗せ)</p> <p>該当なし</p>	<p>バケット2 (1.5% 上乗せ)</p> <p>バンク・オブ・アメリカ(米)</p> <p>クレディ・スイス(スイス)</p> <p>ゴールドマン・サックス(米)</p> <p>三菱UFJフィナンシャル・グループ(日)</p> <p>モルガン・スタンレー(米)</p> <p>ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(英)</p>
<p>バケット4 (2.5% 上乗せ)</p> <p>HSBC(英)</p> <p>JPモルガン・チェース(米)</p>	<p>バケット1 (1.0% 上乗せ)</p> <p>18行</p>
<p>バケット3 (2.0% 上乗せ)</p> <p>パークレイズ(英)</p> <p>BNPパリバ(仏)</p> <p>シティグループ(米)</p> <p>ドイチェ・バンク(独)</p>	

MUFGの対応

2019年3月末までに求められる水準を既に達成

2015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ている水準を既に達成しています。

	実績		所要水準	
	2015年3月末	2015年3月末	2019年3月末以降	
普通株式等Tier1比率	11.09%	4.5%	8.5%	
Tier1比率	12.58%	6.0%	10.0%	
総自己資本比率	15.62%	8.0%	12.0%	
流動性カバレッジ比率	124.60%*	60.0%	100.0%	

* 金融庁告示に基づき2015年6月末基準により開示を行う四半期の平均値とは異なります。

MUFGの姿勢

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

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

今後の主な課題

以下のような規制の導入が国際的に議論されています。

破綻時損失吸収力

- バーゼルIIIの自己資本に加え、公的資金の注入によらずに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の追加保有が求められます。

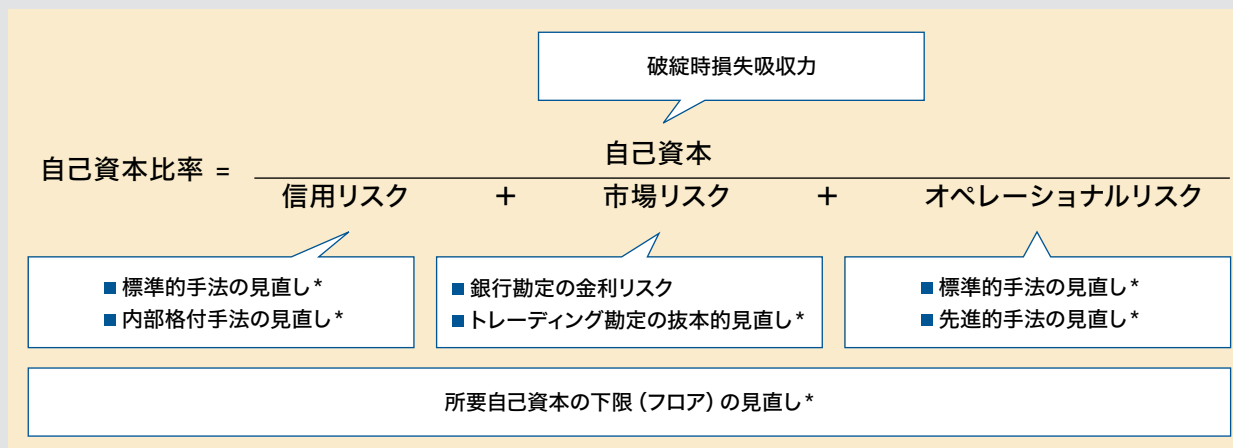
銀行勘定の金利リスク

- 金利変動により、銀行勘定で保有する資産や負債の時価が変動するリスクに対し、新たに自己資本を保有させるべきかどうか検討されています。

リスク・アセット計測手法の見直し

- 規制資本に対する信頼回復、銀行間の比較可能性の改善を目的として、信用・市場・オペレーショナルの各リスクの計測手法が見直されています。

自己資本比率における各規制項目の位置付け



* リスク・アセット計測手法の見直しに関する項目



国内外14万人の従業員が、高いモチベーションと専門性を持ち、お客さまに付加価値の高いサービスを提供できるよう、人材育成に取り組んでいます。

基本方針

「MUFGならではの」の付加価値の高いサービスをめざして

MUFGがお客さまをはじめとするステークホルダーの満足度を高め、持続的に成長していくためには、企業活動を担い、付加価値のあるサービスの源泉である人材の育成が不可欠です。

特に、少子高齢化、女性活躍推進、グローバル化などが進展するなか、多様な国籍、価値観、ライフスタイル、就業意識を持つ従業員が、会社・仕事に対する愛着心を持ち（「エンゲージ」）、モチベーションを高めていくためには、従来の均質的な人材構成を前提とした人事制度だけでは十分な対応ができなくなっています。また、お客さまのニーズが多様化するなか、「MUFGならではの」の付加価値の高いサービスを提供していくには、グループ会社が連携して切れ目のないサービスを提供する態勢を構築する必要があります。

こうした考えのもと、MUFGでは国内外14万人の従業員が、高いモチベーションと専門性を持ち、お客さまに付加価値の高いサービスを提供できるよう、人材育成に取り組んでいます。

経営ビジョンの浸透に向けた取り組み

グループ各社の若手従業員が「お客さまの期待を超えるサービスの提供」「自分たちの成長」という視点で、自らの仕事や会社について語り合うワークショップ「MUFG Values Talk」を定期的に開催しています。MUFGのめざす姿を共有するとともに、経営ビジョンの実現に向けて、自分のあるべき姿や目標について語り、各職場での行動につなげるきっかけとしています。

グループ協働に向けた取り組み

グループ各社共同の研修を実施しているほか、各事業本部でも独自のプログラムを展開しています。

リテール事業本部

人材育成の企画・実施を担う「リテールアカデミー」等が人材育成とグループ起点の思考・意識醸成などを目的に、グループ各社の中堅層向けに研修を行っています。今後は、グループベースで研修講師の派遣やスキル研修の相互開放・拡充などを通じ、グループ一体でスキルアップ・中核人材の育成に取り組んでいきます。

法人事業本部

「CFAジョブローテーション」を2007年から展開しています。これは、MUFGとしてのコーポレートファイナンスのスキル強化をめざし、計画的キャリア形成の枠組みで大企業担当者を育成することを目的とした人材育成プログラムで、対象者は三菱UFJモルガン・スタンレー証券で投資銀行業務を経験後、三菱東京UFJ銀行で大企業取引部署に所属します。これまで約150名が受講し、投資銀行業務の知識のほか、プレゼンテーション力、チーム組成力を習得します。

海外では2014年7月に新ロゴマークを制定し、MUFGを前面に打ち出したブランド戦略を展開しています。

制定にあたり、MUFGブランドの背景にある経営ビジョンの浸透を目的に、サンフランシスコ・ロスアンゼルス・ニューヨーク・ロンドン・シンガポール・上海でワークショップを開催しました。また、MUFGブランド・経営ビジョンを表現した映像を、海外全従業員が視聴しています。

グローバル化への対応

MUFGグループでは、世界40カ国以上に1,150拠点を超える海外拠点を有しており、これを支える人材の育成に力を入れています。

海外採用従業員向け

三菱東京UFJ銀行では、海外採用従業員向けにグローバルな経営人材育成を目的としたプログラムを展開しています。例えば、部店長クラスを対象とした「Global Leaders Forum」、副部長・副拠点長クラスを対象とした「Leadership Enterprise-wise Accelerated Development」を用意しているほか、中堅・若手層には「Global Rotation Training Program(期間1年間の国、地域をまたいだOJTプログラム)」を提供しています。また特に重要なポストについては、後継者計画を確認する「Global Talent Committee」を開催しています。

国内採用従業員向け

若手従業員に対しては計画的な語学派遣や異動などにより実践力強化に取り組んでいるほか、新たに中堅層を対象とした選抜型の集中英語研修を導入しました。こうした取り組みにより、海外拠点、国際部門の中核、お客さまのグローバル化をサポートする人材を育成していきます。

グループ起点での人材育成をめざして

MUFGでは、2015年7月に持株会社内に人事部を新設しました。これは、グループ起点の人材育成・グローバル人事運営やグループ間人材交流の促進を通じて、ビジネスモデルの進化を支えていくことを狙いとしています。

今後は、従業員がやりがいをもって働ける職場環境やキャリアの将来展望が描ける研修制度などを整備・充実させ、「経営ビジョンの共有」「職場環境の整備」「研修・キャリア支援制度」が一体となった、人材育成・支援プログラムの構築が課題と認識しています。

多様化が進む社会・組織に合わせた人材育成・支援プログラムを構築し、持続的な成長を人材面で支えています。



代表執行役副社長
小山田 隆



三菱東京UFJ銀行「Fintech Challenge 2015」

金融の世界においてICT(情報通信技術)を取り入れたサービスや業務の展開が始まっています。MUFGは、お客さまに「いつでも」「どこでも」そして「安心・快適に」お取引いただけるサービスを提供するため、最先端技術の活用に取り組んでいます。

MUFGのICT戦略方針

ビッグデータ活用技術やAI(人工知能)技術、ロボティクスの進歩などICT関連技術が飛躍的に進歩するとともに、異業種からの金融業への参入など、金融機関を取り巻く環境は大きく変化しています。こうしたなか、MUFGは先端ICTと情報資産を活かし、既存ビジネスのさらなる革新、新規ビジネスの創出が必要と考え、ICT活用の強化とデジタルイノベーションの推進に取り組んでいます。

三菱東京UFJ銀行では、米国シリコンバレーにイノベーションセンターを設置し、新技術の研究や革新的なビジネスモデルを有するベンチャー企業との連携を模索するなど、社外からも広く知識・知見・技術を集める取り組みを進めています。また、ICTを活用した「お客さまに選ばれる新しい金融サービス」を創造することを目的として、主にベンチャー企業や個人の方から技術・ビジネスモデル・サービスに関するアイデアを広く募集する「Fintech Challenge 2015」を開催しました。

人型ロボット「NAO」の試行運用開始

三菱東京UFJ銀行の一部の店舗で人型ロボット「NAO」の試行を開始しました。NAOは高さ58cmほどの人型ロボットで、複数の言語を聞き分け、話す能力が特徴です。現段階ではATMへのご案内などを行いますが、将来的にはAIとの連携などにより、より高度なご質問にも対応可能となります。



人型ロボット「NAO」：19カ国語でATMの場所や口座開設を案内します。

AIの導入

米国IBM社の「Watson」は、複雑な質問や会話などを理解・学習し、予想することができるコグニティブ・システムです。三菱東京UFJ銀行では、Watsonに代表されるAI技術をWebサイト、コールセンター、店舗などにおける照会対応や業務支援に活用し、サービスの向上を図っていきます。



MUFGがめざすCSR

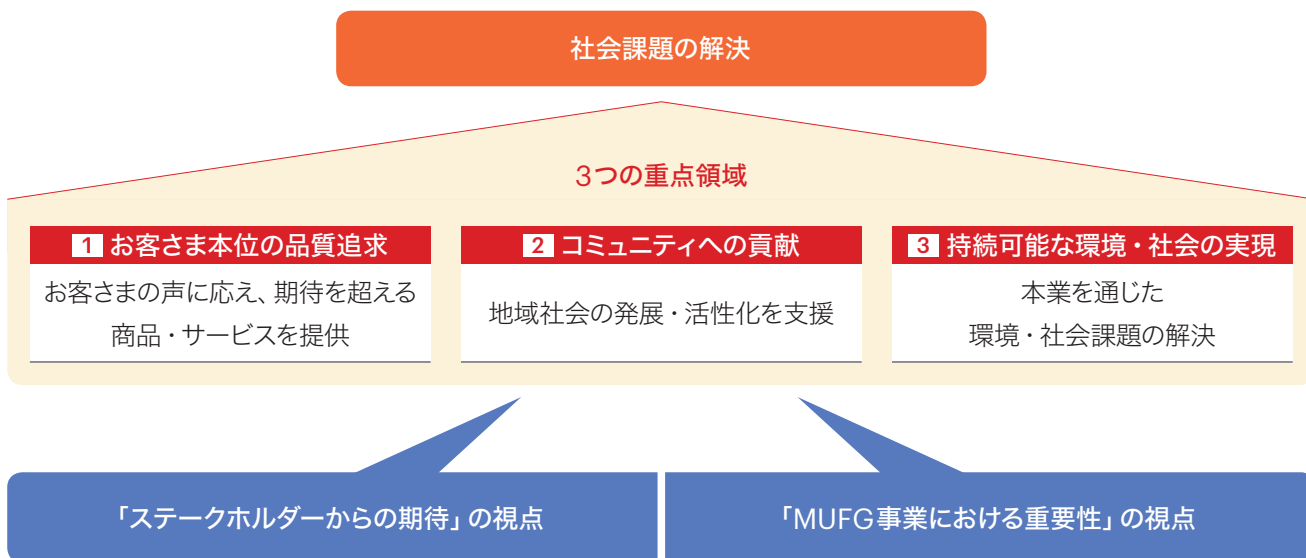
金融機関には、金融システムの安定・維持を図り、社会の健全な成長に貢献するという責任があります。社会の礎として社会的使命を果たすとともに、金融を通じた社会課

題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献することが、MUFGのめざすCSRです。

CSR戦略と重点領域

近年、日本国内において急速に進む少子高齢化やMUFG事業のグローバル化など、社会・経営環境の変化により企業に影響を及ぼす領域はたえず変化しています。その変化に対応し、MUFG自らも成長するため、「ステーク

ホルダーからの期待」と「MUFG事業における重要性」の視点から、重点的に取り組む領域を見直し、「お客さま本位の品質追求」「コミュニティへの貢献」「持続可能な環境・社会の実現」の3つを重点領域と定めました。



私たちは「経営ビジョン」「行動規範」を踏まえ、業務を通してCSR活動に取り組んでいます。

1 お客さま本位の品質追求 ～お客さまの期待を超えるために

お客さまの多様なニーズや、ご意見・ご要望をいち早くとらえ、商品・サービスに反映させる取り組みを継続することで、お客さまから選ばれ、お客さまと末永い関係を築いています。

取り組み

- お客さまの声を収集するモニタリング態勢の構築
- 高齢者ニーズへの対応
- お客さま視点に沿った商品・サービスの品質管理の徹底

成果と事例

お客様の声にお応えし、改善につなげることができました。

改善件数

562件*

お客様の声26.2万件*

* 2014年4月～2015年3月の三菱東京UFJ銀行・三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコム5社合計

特にご意見・ご要望の多かった改善例



お客様の声

キャッシュカードが使用できなくなった。
窓口に来店せずに、再発行手続きがしたい。

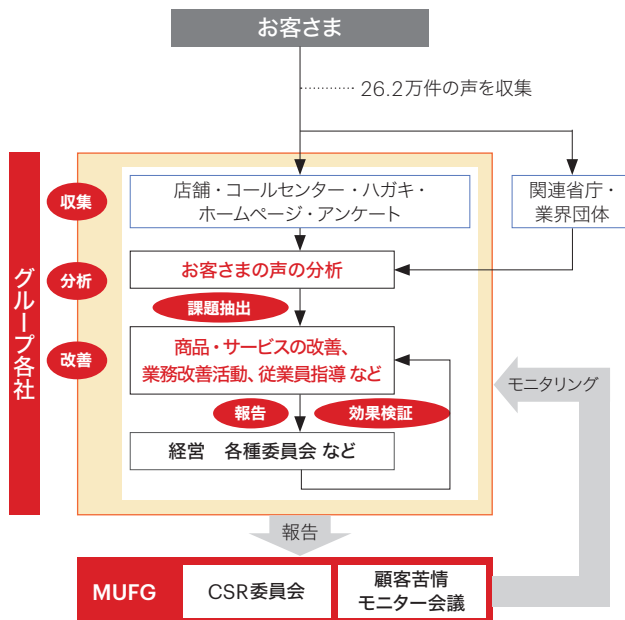


改善内容

磁気不良や破損時などのキャッシュカード再発行手続きをお電話で受付。

三菱東京UFJ銀行

MUFGのモニタリング態勢



ご高齢のお客さまが、安心・快適にご利用いただけるようになりました。

店舗設備のバリアフリー化

スロープによる段差解消や車椅子対応の駐車場整備を実施し、ご高齢のお客さまが安心・快適にご利用いただけるようになりました。



手続きの簡素化

三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行は、ご家族などによる代筆・緊急時の預金払戻しなどの対応に取り組んでいます。

代筆・代押捺手続きの簡素化

目や手が不自由となり、自書・捺印が困難な場合、お取引内容などにより、ご一緒に来店されたご家族などによる代筆・代押捺が可能になりました。

意思確認が困難な状況での預金払戻し手続きの簡素化

預金者さまの意思確認が困難な中で、入院・治療や施設への入居・利用費用および税金・社会保険料の納付に必要な資金の払戻しをご希望の場合に、ご家族などによる払戻しのご相談をいただくことが可能になりました。

三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行では、認知症のお客さまへの対応として、「認知症サポーター」の養成を進めています。ご高齢のお客さまが、引き続き安心してご利用いただけるサービスを提供しつつ、社会全体が取り組む「認知症になっても安心して暮らせるまちづくり」に貢献していきます。

2 コミュニティへの貢献

～地域社会の発展を支援する

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

取り組み

■ 金融経済教育

職場体験学習の受け入れや、従業員による学校での授業など、金融リテラシーの向上とキャリア教育を推進

■ 環境保全・美化

植樹や育樹、清掃活動などへの役職員のボランティア参加や、環境保全団体への支援

■ 寄付・支援活動

国内外の児童養護施設・障がい者支援施設への寄付や、イベント企画による従業員との交流、チャリティ活動などへの参加

■ 東日本大震災からの復興支援

金融支援や奨学金プログラムなど基金の創設、TOMODACHIイニシアチブへの参画などを通じた、東日本大震災被災地への中長期的な復興支援

成果と事例

職場体験学習

三菱東京UFJ銀行が行う職場体験学習では、「金融経済」や「社会における銀行の役割」を学習するだけでなく、「仕事をする上で大切にしていることは?」「チームで働くとはどんなことか」を従業員へのインタビューや支店での業務体験などを通して気づき・学び取る、キャリア教育に通じるプログラムを提供しています。

三菱東京UFJ銀行京橋支店

店舗内での業務紹介と、MUFGの経営ビジョン・行動規範を用い、私たちMUFGの従業員が大切にしている価値観や日々いかに判断し行動すべきかなどを紹介しました。

教室で体験するインターンシッププログラム「株の力」

三菱UFJモルガン・スタンレー証券が株式会社教育と探求社と共同で開発した中学・高校生を対象とした金融経済教育プログラム。全5回の授業で株式について学び、感じ取った「株の力」を模擬新聞広告という形でチームごとに表現し発表するものです。

生徒たちが、証券市場の役割・機能について理解を深めると同時に、情報収集・活用力、コミュニケーション力を養うことにもつながる内容です。

2014年度は東京都内の私立中高7校・310名の生徒を対象に活動を行いました。



震災復興支援

宮城県女川町住宅建設事業の資金支援

宮城県女川町復興公営住宅建設推進協議会向けに、電子記録債権を活用した資金支援スキームを構築。事業者への支払が全戸引渡時に一括して行われるため、それまでの資金繰りが課題となっていました。実質的な出来高払いを受けられる資金支援スキーム構築により、事業者の資金繰りの負担軽減につながっています。

MUFG・ユネスコ協会 東日本大震災復興育英基金創設

日本ユネスコ協会連盟と共同で創設。基金規模は約30億円で、これまで震災で親を亡くした小学生・中学生・高校生約1,500名に奨学金を給付しています。

TOMODACHI イニシアチブへの参画

TOMODACHI・MUFG国際交流プログラムを運営しています。2014年度は、被災地の中学生・高校生26名をカリフォルニア州に派遣。ホームステイや現地コミュニティとの交流を通じて日米の絆を深めました。



MUFG Gives Back

「MUFG Gives Back」は、日本が東日本大震災の復興で、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活動です。

2013年のスタート以来、世界各地の従業員がそれぞれの地域に密着した社会貢献活動に取り組んでいます。

2014年度実績

30の国・地域で100以上の活動を実施し、延べ5,000人以上の従業員が参加。

三菱東京UFJ銀行ブエノスアイレス支店

貧困に苦しむ人々を支援する中南米の若者主導の組織TECHOと協働で、貧困地域で生活する家族の仮設住宅を建設しました。



3 持続可能な環境・社会の実現

～本業を通じた環境・社会課題の解決に向けて

環境リスクに配慮した企業の資金調達支援、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など、常に変化する環境・社会課題を先取りした取り組みを実施し、本業を通じて持続可能な環境・社会の実現に貢献しています。

取り組み

- 再生可能エネルギーの推進と普及
- 官民連携ファイナンスの推進
- 環境社会リスクを評価・管理するための枠組み
- 温暖化対策コンサルティングビジネスの推進
- ESG投資の推進と普及

「赤道原則」*の適用

*赤道原則の運用状況は<http://www.mufig.jp/csr/juten/sustainability/sekidou/>で開示しています。



成果と事例

再生可能エネルギーのプロジェクトファイナンス **世界ランキング2位**

MUFGは、世界各地における太陽光・水力・風力発電などへの取り組みで、2014年度の再生可能エネルギー事業に関連したプロジェクトファイナンスにおいて世界ランキング2位*となりました。

* Bloomberg New Energy Financeによる

英国洋上風力発電事業への融資

三菱東京UFJ銀行は、丸紅株式会社が本格参入した英国の洋上風力発電事業に対し、融資金額68.8百万英ポンドを限度とする貸付契約を締結しました。本プロジェクトの規模は、国際協力銀行および日本・海外の4銀

行による協調融資で総額369.5百万英ポンドに達します。発電容量は210MWで約20万世帯の電力をまかない、これにより年間約40万トンのCO₂排出量削減が期待できます。

再生可能エネルギー投資ファンド組成に向けた出資を開始

三菱UFJ信託銀行は、年金基金などの機関投資家の安定運用ニーズに合った再生可能エネルギー投資ファンドの設定をめざし、「R&D目的投資」として、太陽光発電案件への自己資金での匿名組合出資、約30億円を実施しました。国の成長戦略上の目標でもある再生可能エネルギーの最大限導入・民間資金を活用した中長期の成長資金の供給促進に取り組んでいます。

宮崎県・大阪府の太陽光発電案件2件への出資

ソーラーフロンティア株式会社が宮崎県国富町で開発した2MWの太陽光発電事業を信託受益権化し、持分を取得しました。また、住友商事株式会社・三井住友ファイナンス&リース株式会社が開発し、リースで運営する

10MWの太陽光発電事業「大阪ひかりの森」の出資持分の一部も信託受益権化して取得しました。この2件の出資案件は、約1,800世帯の電力をまかない、年間4,800トンのCO₂排出量削減が期待できます。

官民連携ファイナンスの推進

三菱東京UFJ銀行は、環境・エネルギー分野においてお客さまの利子負担が軽減される国の支援制度を活用した案件を、2014年度に約50件手がけました。

九州発電株式会社の小水力発電建設費を融資

三菱東京UFJ銀行は、鹿児島県肝属郡を流れる一ノ谷川上流に九州発電株式会社が設置する「一ノ谷発電所」の建設事業995kWに対し、2015年1月に約18億円の融資契約を締結しました。本融資契約は、環境省の利子補給制度「環境リスク調査融資促進利子補

給金事業」を活用しています。なお、本制度において、初めての水力発電案件となります。

一ノ谷発電所の年間発電量は約600万kWhで、約1,100世帯の電力をまかない、年間3,835トンのCO₂排出量削減が期待できます。

中小企業のお客さまの成長・地域活性化への貢献

MUFGは、日本経済再生へ向け金融面から貢献するため、中小企業のお客さまの経営課題の解決に向けさまざまなサービスを提供するとともに、地域の活性化に向けた支援を行っています。

全国の中小企業のお客さまの成長に貢献する

MUFGは、全国に展開する法人営業拠点を中心に企業のビジネスステージ（成長段階）に応じて、さまざまなサービスを行っています。

企業のビジネスステージ

創業期

今後成長が期待される ビジネスをサポート

「Rise Up Festa」

新規性・独創性を有する事業や既存の事業領域を超えて新たな事業に取り組んでいる中小企業・成長企業のお客さまに対し、MUFGのノウハウを最大限活かし、中長期的なビジネスパートナーとして支援していくプログラムです。

2015年4月には、今後成長が見込まれる3分野（「ネットサービス・情報・ロボット技術」「ヘルスケア・バイオ」「ソーシャルビジネス」）に取り組む企業を対象に、最優秀企業3社・優秀企業7社を表彰し、多様な支援を行っています。



成長期

円滑な事業資金の供給と新たなビジネス機会の 創出を通じて、お客さまの成長をサポート

「Business Link 商賈繁盛」

2005年から毎年開催している大規模商談会。2015年1月は、「グローバル」と「新市場創造」をテーマにパシフィコ横浜で「第12回Business Link 商賈繁盛」を開催し、海外の出資・

子会社であるアユタヤ銀行（タイ）、ヴィエティンバンク（ベトナム）、MUFG ユニオンバンク（米国）や海外の投資誘致機関なども参加しました。

当日は、過去最大の約4,200社が参加し、10,000件を超える商談が実施されました。



電子債権ビジネス（電手）

電子記録債権の特長を活かした三菱東京UFJ銀行独自のサービス。納入企業は、販売先から受け取る「電手」を金融機関に譲渡することで、販売先の信用力で円滑に売上債権を資金化することができます。債権残高は2兆円に達し、利用企業数は60,000社を超えるまでサービス利用が拡大しています（2015年3月末現在）。

事業再生

三菱東京UFJ銀行・三菱UFJ信託銀行は、お借り入れ条件の変更や経営に関するご相談に、迅速かつ丁寧に対応しています。また、必要に応じて、内外の専門家を紹介するなど、さまざまなサポートを行っています。

成熟期

事業の円滑な承継をサポート

三菱東京UFJ銀行の取り組み

本部部署に約30名の事業承継提案専門の行員を配置することで、喫緊の株式買取対応から中長期的な事業承継対策まで、お客さまの現状や経営計画に沿ったアドバイスが可能な体制を整備。事業承継を単なるオーナー個人の経営権承継ではなく、お客さまにとっての中長期的な経営課題ととらえ、高度なスキルと長年の経験を有する専門部署による顧客最適の提案を行っています。

三菱UFJ信託銀行の取り組み

相続、遺言や生前贈与、不動産仲介、有価証券管理信託や株式処分信託などの信託銀行ならではのサービスを提供して、法人の事業承継から個人の資産承継まで幅広くコンサルティングを行っています。例えば、「事業経営財務診断」（オーナーシップ）は事業を次の世代にスムーズに承継するために、お客さまの資産や経営状況を総合的に診断し、将来の事業承継に向けた課題とその解決方法をお示しするサービスで、「まずは自社の課題を知りたい」というお客さまにご利用いただいています。

地域経済の活性化に貢献する

MUFGは、行政機関や地域金融機関との連携を通じて、地域経済の活性化や地域産業の育成につながる事業を支援しています。

東北6次産業化ファンドによるりんご加工業者への出資（青森県）

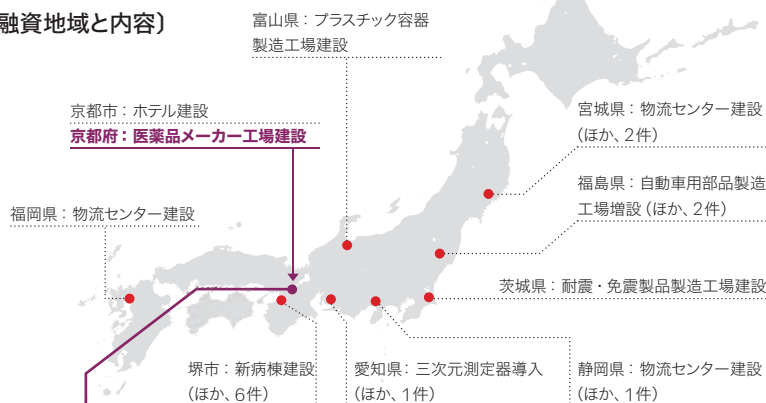
三菱東京UFJ銀行、三菱UFJキャピタルおよび東北4県の地域金融機関などは、主に東北地域および農林漁業の発展に貢献することをめざし、「東北6次産業化サポート投資事業有限責任組合」を設立（2013年）。農業者の所得向上や後継者の育成、雇用創出につながることを期待されることから、カットりんごの製造・加工・販売を行う株式会社ヒロサキに約3,000万円の出資を行いました。



政府の利子補給制度を活用した融資

三菱東京UFJ銀行が2014年度に実施した地域活性化に資する利子補給制度を活用した融資は、日本全国で計22件、総融資額約218億円超となります。

（融資地域と内容）



PICK UP

医薬品メーカー向け工場建設資金の融資（京都府）

地域の雇用創出につながることで行政機関に認定され、厚生労働省の戦略産業雇用創造プロジェクト関連融資利子補給制度を通じて三菱東京UFJ銀行による低利融資が可能となりました。2015年2月、同制度を活用し、医薬品メーカーの日東薬品工業株式会社へ工場建設資金として地域金融機関など4行と20億円を協調融資しました。最新鋭の製造管理システムを備える新工場では、新たに数十名の従業員を地元で雇用する予定です。

5年間の主要財務データ

(億円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
為替レート(米ドル/円)(円)	83.15	82.19	94.05	102.92	120.17
連結業績サマリー					
業務粗利益(信託勘定償却前)	35,225	35,020	36,342	37,534	42,290
資金利益	20,200	18,405	18,168	18,786	21,816
信託報酬(除く与信関係費用)	1,004	969	951	1,084	1,114
役務取引等利益	9,794	9,642	10,422	11,603	13,086
特定取引利益	1,037	2,255	2,882	3,620	3,529
その他業務利益	3,189	3,747	3,917	2,440	2,743
うち国債等債券関係損益	2,213	2,703	3,367	1,428	1,151
営業費	20,208	19,945	20,950	22,893	25,841
経費率	57.3%	56.9%	57.6%	60.9%	61.1%
実質業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	15,016	15,074	15,392	14,641	16,449
与信関係費用総額()は戻入益	3,541	1,934	1,156	(118)	1,616
銀信単体合算	1,742	1,345	653	(351)	711
株式等関係損益	(571)	(886)	(536)	1,445	931
株式等売却損益	137	(94)	336	1,575	979
株式等償却	(709)	(792)	(873)	(129)	(48)
持分法による投資損益	113	3,775	520	1,124	1,596
その他の臨時損益	(3,851)	(1,308)	(777)	(382)	(230)
経常利益	6,464	14,719	13,441	16,948	17,130
特別損益	(68)	(238)	96	(1,517)	(982)
法人税等	1,754	3,764	3,957	4,399	4,677
税金負担率	27.4%	25.9%	29.2%	28.5%	28.9%
少数株主利益	(1,190)	902	1,053	1,181	1,132
当期純利益	5,830	9,813	8,526	9,848	10,337
連結貸借対照表サマリー					
資産の部合計	2,062,270	2,188,616	2,344,987	2,581,319	2,861,497
貸出金	799,950	844,926	912,995	1,019,389	1,093,683
有価証券	710,236	782,647	795,268	745,155	735,381
負債の部合計	1,954,126	2,071,858	2,209,790	2,430,190	2,688,622
預金	1,241,443	1,247,892	1,316,970	1,447,602	1,533,574
譲渡性預金	109,610	129,806	148,550	155,481	160,738
純資産の部合計	108,144	116,757	135,196	151,128	172,875
株主資本	91,049	99,095	105,783	113,462	113,286
うち利益剰余金	47,996	56,023	62,679	70,331	78,604
その他の包括利益累計額	(1,560)	834	11,582	17,097	39,892
少数株主持分	18,582	16,748	17,741	20,481	19,613
財務指標等					
普通株式等 Tier 1 (CET1) 比率 ^{*1}	—	—	11.60%	11.18%	11.09%
Tier 1 比率 ^{*1,2}	11.33%	12.15%	12.63%	12.37%	12.58%
総自己資本比率 ^{*1,2} (2010年度、2011年度は自己資本比率)	14.89%	14.72%	16.53%	15.43%	15.62%
1株当たり配当金(DPS)(円)	12.0	12.0	13.0	16.0	18.0
配当性向	30.0%	17.6%	22.0%	23.4%	24.6%
1株当たり純資産(BPS)(円)	604.58	678.25	800.95	893.77	1,092.75
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	39.95	68.09	58.99	68.29	73.22
自己資本利益率(ROE) MUFG定義	6.89%	11.10%	8.77%	9.05%	8.74%
自己資本利益率(ROE) 東京証券取引所定義	6.55%	10.60%	7.96%	8.05%	7.38%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	141.41	141.44	141.55	141.61	140.17
株価(年度末)(円)	384	412	558	567	743.7
時価総額(兆円) ^{*3}	5.4	5.8	7.9	8.0	10.4
PBR ^{*3} (倍)	0.64	0.61	0.70	0.63	0.68
PER ^{*3} (倍)	9.6	6.1	9.5	8.3	10.2

*1 それぞれの時点で適用される規制に基づく値

*2 2010年度、2011年度はパーゼルIIの値

*3 年度末の株価に基づく値

2014年度の振り返りと分析

金融・経済環境

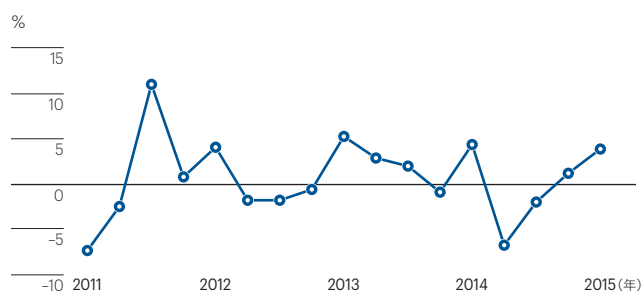
2014年度の金融・経済環境は、原油価格が急落するなど不透明感が強まる場面もみられましたが、概ね緩やかな回復基調で推移しました。米国は、雇用環境の改善等を背景に内需を中心に回復を続け、株価も概ね上昇基調で推移しました。欧州は、足元では持ち直しの動きもみられますが、財政・金融面等に構造的な問題を抱え、景気は低調な推移を続けました。アジアでは、中国は減速基調となりましたが、ASEANは堅調な消費に支えられ底堅く推移し、全体としては安定した成長が続きました。

こうしたなか、日本経済は、消費税率引き上げによるマイナスの影響を受けつつも、総じてみれば緩やかな回復基調を維持しました。個人消費は、消費税率引上げの影響等で年度前半にもたつきがみられましたが、足元では持ち直しの動きが徐々にはっきりしてきました。また、設備投資については、円安等を受けた企業業績の改善等を背景に、前向きな動きがみられました。

金融情勢では、米国が政策金利を過去最低の水準で維持しつつ資産買入れ策を終了した一方、ユーロ圏ではデフレに対する懸念等から、政策金利の引き下げや各銀行が中央銀行に置く超過準備等へのマイナス金利適用、さらには国債を含む資産買入れ策も導入されました。

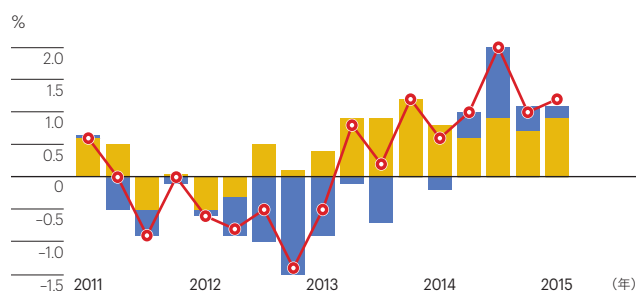
日本においては、日本銀行が、消費者物価の前年比上昇率2%という「物価安定の目標」を達成すべく、2014年10月に「量的・質的金融緩和」を拡大しました。こうしたなか、長期金利は低水準で推移し、2015年1月には新発10年物国債利回りが一時、過去最低となる0.1%台を付けました。円相場は2014年度半ば頃から円安基調が強まり、株価も企業業績の改善や米国株価の上昇等を受けて概ね堅調に推移し、日経平均株価は1万9,000円台まで上昇しました。

■ 実質GDP成長率の推移 (前期比年率)



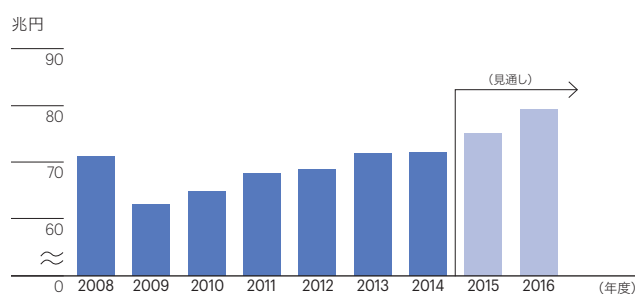
(出所)内閣府統計より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

■ 雇用者所得*の推移 (前年同期比)



■ 一人当たり賃金 ■ 雇用者数 ● 雇用者所得
*「雇用者所得」は、雇用者数に一人当たり賃金を掛け合わせたもの
(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*)



* 2005年価格を基準。2015年度以降は見通し
(出所)内閣府統計より三菱東京UFJ銀行経済調査室作成

連結業績サマリー

連結業務純益

連結業務粗利益は、国内預貸金収益の減少や株式手数料の反動減があったものの、海外貸出や投資運用等による資金利益の増加、国内外での投資銀行業務、内国役務および保険を中心とした運用商品販売等の手数料収益の伸長に加え、アユタヤ銀行連結化による増収効果(+2,447億円)があり、前年度比4,755億円増加の4兆2,290億円となりました。

営業費が、海外事業に係わる経費の増加や消費増税、アユタヤ銀行連結化(+1,369億円)等を主因に同2,947億円増加の2兆5,841億円となった結果、連結業務純益は同1,808億円増加の1兆6,449億円(うちアユタヤ銀行は1,078億円)となりました。

与信関係費用総額

与信関係費用総額は三菱東京UFJ銀行(以下、「BTMU」)単体、三菱UFJ信託銀行(以下、「MUTB」)単体での大口先の格下げによる費用増加、アユタヤ銀行連結化による費用増加(547億円)等があり、同1,735億円悪化し1,616億円の費用発生に転じました。

株式等関係損益

株式等関係損益は、大口売却益の剥落等を主因として、同514億円減少の931億円となりました。

経常利益

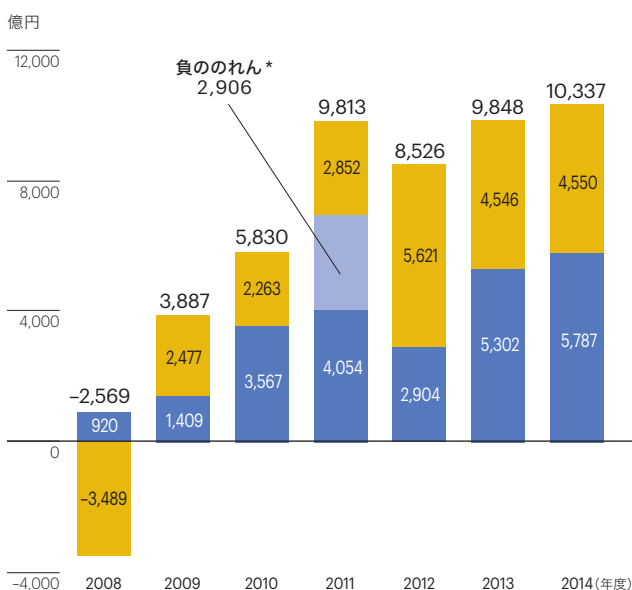
モルガン・スタンレーやBTMU、MUTBの持分法適用関連会社の業績改善を主因に、持分法による投資損益が1,596億円と同471億円増加したほか、その他の臨時損益が同151億円改善したことから、経常利益は同181億円増加し1兆7,130億円を計上しました。

当期純利益

特別損益は、BTMUの米国当局への和解金支払い370億円、モルガン・スタンレーに係わる持分変動損失332億円(前年度はなし)等により982億円の損失を計上しましたが、前年度比では2013年度に発生した三菱UFJニコスに係わるのれんの減損1,101億円の剥落等により、535億円改善しました。

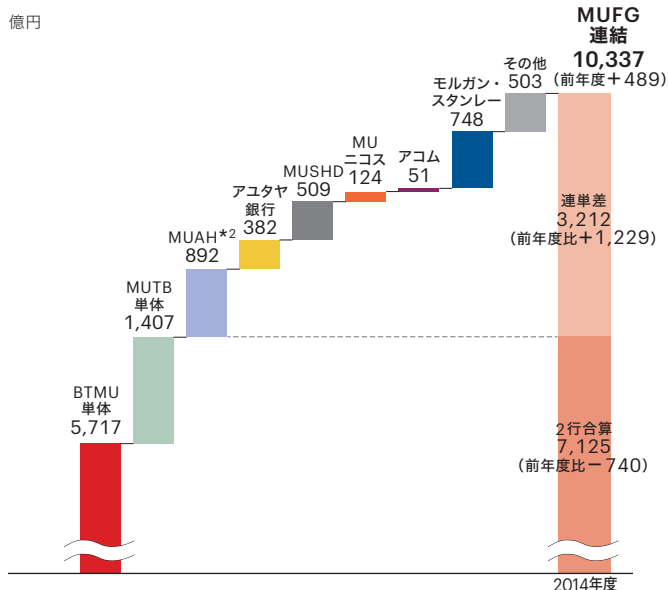
以上の結果、当期純利益は同489億円増加の1兆337億円となりました。なお、連単差(当期純利益ベース)は、主要業態がいずれも利益貢献し、3,212億円となりました。

■ 当期純利益の推移



* 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

■ 当期純利益*1内訳



*1 上記子会社・持分法適用関連会社の値は持分比率勘案後(税引後ベース)の実績

*2 MUFG Americas Holdings Corporation

事業本部別の営業純益

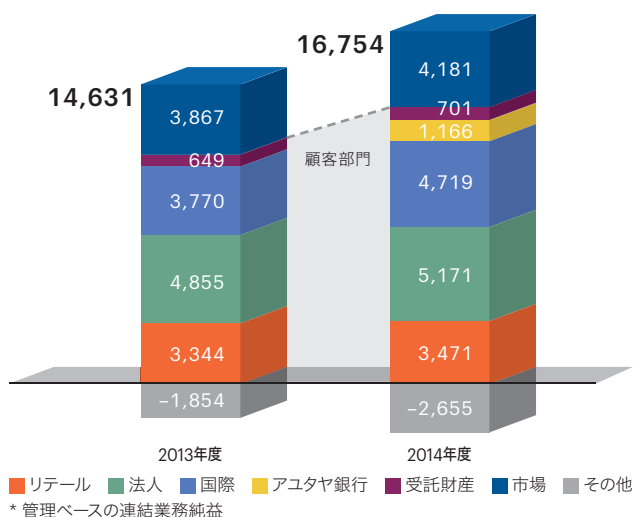
前中期経営計画最終年度において、各種施策が結実し、全ての事業本部の営業純益が前年度比増益となったことに加え、アユタヤ銀行の連結化もあり、連結ベースの営業純益は前年度比2,124億円増加し、1兆6,754億円となりました。

また、海外対顧収益比率*は39%（前年度比9ポイント増加）となりました。

* 海外対顧収益比率 = (国際+アユタヤ銀行) ÷ 顧客部門営業純益

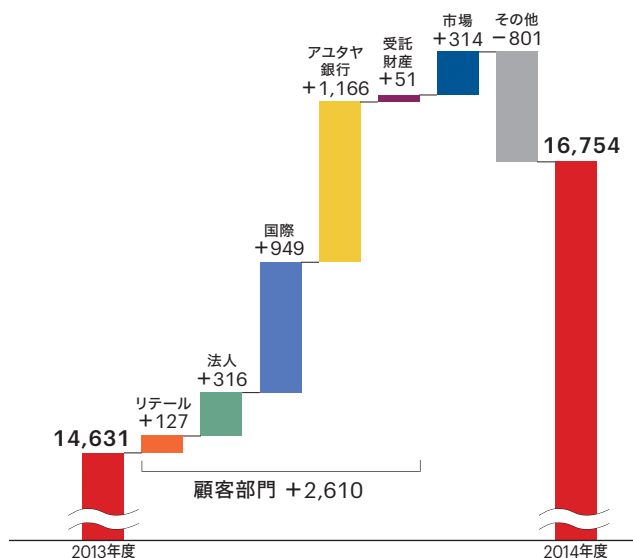
■ 事業本部別営業純益*

億円



■ 営業純益* 増減内訳

億円



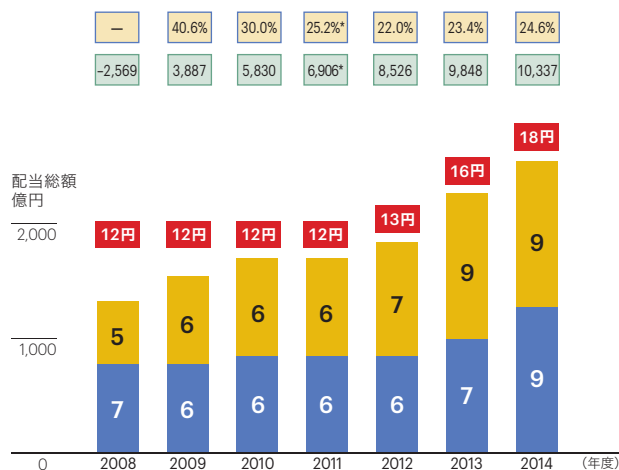
株主還元

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2014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16円から2円の増配となっています。

また、株主還元の充実、ROEの向上、機動的な資本政策の遂行を可能とするために、2014年11月に1,000億円を上限とする自己株式の取得枠を設定し、実施しました。

■ 配当の実績



■ 自己株式取得の概要

取得した株式の種類	当社普通株式
株式の取得価額の総額	99,999,965,771円
取得した株式の総数	148,595,500株
取得期間	2014年11月17日～2014年12月18日 (約定ベース)

(ご参考) 2015年3月31日現在

発行済株式数 (普通株式、自己株式を含む) : 14,168,853,820株
自己株式数 : 148,872,202株

連結貸借対照表サマリー

(億円)

	2015年 3月末	2014年 3月末	2014年 3月末比 [増減率]
資産の部合計	2,861,497	2,581,319	280,178 [+10.9%]
うち 現金預け金	404,883	239,698	165,184
うち 貸出金(銀行勘定)	1,093,683	1,019,389	74,294
うち国内法人貸出 (政府等向け貸出除き)	424,567	413,128	11,439
うち住宅ローン	158,791	163,477	(4,685)
うち海外貸出	410,435	339,070	71,364
うち 有価証券	735,381	745,155	(9,773)
うち国内株式	63,236	49,982	13,254
うち日本国債	352,106	406,499	(54,392)
うち外国債券	235,715	214,318	21,396
うちのれん	3,091	5,526	(2,435)
負債の部合計	2,688,622	2,430,190	258,431 [+10.6%]
うち 預金	1,533,574	1,447,602	85,971
うち2行単体合算	1,373,323	1,321,216	52,106
うち個人預金	704,151	688,672	15,478
うち法人預金その他	474,491	457,245	17,245
うち海外支店	189,583	170,052	19,531
純資産の部合計	172,875	151,128	21,746 [+14.4%]
株主資本合計	113,286	113,462	(176)
うち資本剰余金	14,284	21,743	(7,459)
うち利益剰余金	78,604	70,331	8,272
その他の包括利益 累計額合計	39,892	17,097	22,795
うちその他有価証券 評価差額金	28,350	12,183	16,166
うち為替換算調整勘定	9,515	4,072	5,443
少数株主持分	19,613	20,481	(867)

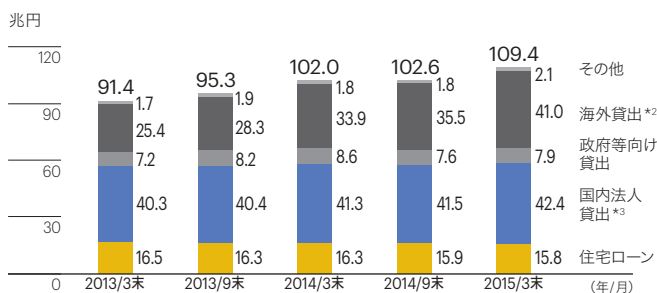
純資産

株主資本は、利益剰余金は増加するも、配当支払(2,639億円)、自己株式取得(1,000億円)、優先株式の取得・消却(3,900億円)等により2014年3月末比176億円減少し、11兆3,286億円となりました。その他の包括利益累計額は、その他有価証券評価差額金や為替換算調整勘定の増加を主因に同2兆2,795億円増加し、3兆9,892億円となりました。

貸出金

国内法人貸出および海外貸出の増加を主因に、2014年3月末比7兆4,294億円増加し、109兆3,683億円となりました。

■ 貸出金(期末残高)*1



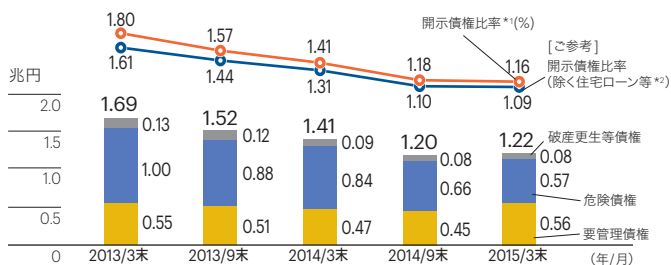
*1 銀行勘定+信託勘定

*2 海外支店+MUAH+アユタヤ銀行+BTMU(中国)+BTMU(オランダ)

*3 政府等向け貸出除き

金融再生法開示債権残高は若干増加したものの、総与信が増加したことにより、開示債権比率は2014年3月末比で0.25ポイント低下し、1.16%となりました。

■ 金融再生法開示債権残高(2行合算)



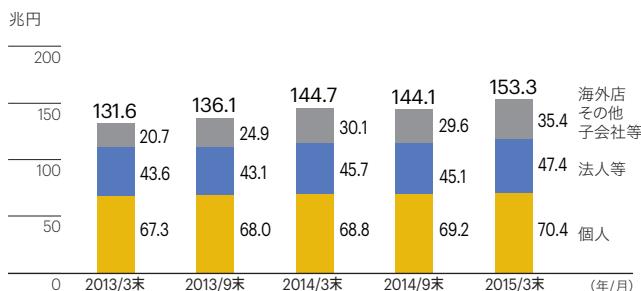
*1 開示債権額 ÷ 総与信、開示債権額 = 破産更生等債権 + 危険債権 + 要管理債権

*2 グループ保証会社が保証する住宅ローンの貸出条件緩和債権等を除く

預金

個人預金、法人預金、海外預金のいずれもが増加したことにより2014年3月末比8兆5,971億円増加し、153兆3,574億円となりました。

■ 預金(期末残高)



有価証券

国内株式や外国債券が増加したものの、日本国債が減少したことから、2014年3月末比9,773億円減少し、73兆5,381億円となりました。

その他有価証券の評価損益は、国内株式および外国債券での増加を主因として、2014年3月末比2兆2,632億円増加の4兆1,332億円の評価益となっています。

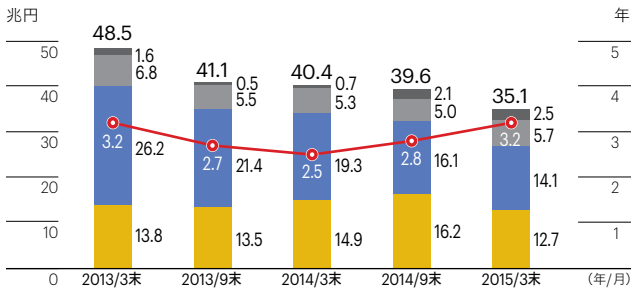
国債の残存期間別残高は、5年以下の債券が減少した一方、5年超の債券が増加しました。デュレーションは3.2年と若干長期化しました。

■ その他有価証券（時価あり）の内訳

(億円)

	残高		評価損益	
	2015年 3月末	2014年 3月末比	2015年 3月末	2014年 3月末比
合計	693,362	(23,857)	41,332	22,632
国内株式	57,213	13,372	29,300	13,703
国内債券	365,202	(66,034)	3,263	1,035
うち国債	340,844	(63,505)	2,734	1,057
その他	270,946	28,804	8,768	7,894
外国株式	1,914	(261)	584	(232)
外国債券	225,649	19,650	5,973	6,503
その他	43,382	9,415	2,209	1,622

■ 国債の残存期間別残高（2行合算）*



(左軸)残高 ■ 1年以内 ■ 1年超5年以内 ■ 5年超10年以内 ■ 10年超
(右軸) ● デュレーション(国債のみ)
* 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

(億円)

	2015年 3月末	2014年 9月末	2014年 9月末比
普通株式等 Tier1 比率	11.09%	10.91%	0.18%
Tier1 比率	12.58%	12.15%	0.43%
総自己資本比率	15.62%	15.31%	0.31%
Tier1 資本	141,303	127,261	14,042
普通株式等 Tier1 資本	124,666	114,358	10,308
うち資本金・資本剰余金	35,699	35,809	(110)
うち利益剰余金	78,604	75,310	3,293
うちその他の包括利益累計額	15,957	4,486	11,470
その他 Tier1 資本	16,637	12,903	3,734
うち優先株式・優先出資証券・劣後債務	12,602	13,260	(657)
うち為替換算調整勘定	5,709	2,033	3,675
Tier2 資本	34,219	33,130	1,089
うち劣後債務	19,449	20,399	(950)
うちその他有価証券含み益	11,085	9,973	1,112
総自己資本 (Tier1 資本+ Tier2 資本)	175,523	160,391	15,131
リスクアセット	1,123,152	1,047,400	75,752
信用リスク	982,922	885,300	97,622
マーケットリスク	25,117	28,359	(3,242)
オペレーショナルリスク	66,446	60,726	5,720
フロア調整	48,666	73,014	(24,348)

自己資本額

当期純利益の積み上げに加え、株価上昇に伴うその他有価証券含み益の増加や円安に伴う為替換算調整勘定の増加を主因として、普通株式等 Tier1 資本は2014年9月末比1兆308億円、総自己資本は同1兆5,131億円それぞれ増加しました。

リスクアセット

円安の影響、貸出残高増加等による信用リスクの増加を主因として同7兆5,752億円増加しました。

自己資本比率

普通株式等 Tier1 比率は11.09%、Tier1 比率は12.58%、総自己資本比率は15.62%となりました。

なお、2019年3月末に適用される規制に基づく普通株式等 Tier1 比率の試算値は12.3%となっています。

連結財務諸表等

連結貸借対照表

	(百万円)	
	2014年度末	2013年度末
資産の部		
現金預け金	40,488,318	23,969,883
コールローン及び買入手形	604,625	826,851
買現先勘定	7,342,335	7,237,125
債券貸借取引支払保証金	4,633,544	4,181,660
買入金銭債権	4,570,712	3,972,145
特定取引資産	20,810,617	19,055,354
金銭の信託	700,218	583,692
有価証券	73,538,191	74,515,573
貸出金	109,368,340	101,938,907
外国為替	2,187,311	2,040,406
その他資産	10,119,936	8,809,286
有形固定資産	1,352,727	1,540,031
建物	333,430	328,200
土地	744,416	744,755
リース資産	11,181	14,096
建設仮勘定	35,774	27,605
その他の有形固定資産	227,924	425,372
無形固定資産	1,297,277	1,483,352
ソフトウェア	552,345	472,777
のれん	309,119	552,655
リース資産	730	924
その他の無形固定資産	435,082	456,995
退職給付に係る資産	504,761	460,836
繰延税金資産	114,919	130,654
支払承諾見返	9,511,714	8,324,668
貸倒引当金	(995,784)	(938,483)
資産の部合計	286,149,768	258,131,946

	(百万円)	
	2014年度末	2013年度末
負債の部		
預金	153,357,410	144,760,294
譲渡性預金	16,073,850	15,548,170
コールマネー及び売渡手形	3,600,104	3,465,414
売現先勘定	21,899,506	21,626,590
債券貸借取引受入担保金	8,205,350	5,534,643
コマーシャル・ペーパー	2,179,634	1,473,631
特定取引負債	15,521,917	13,964,961
借入金	13,866,196	10,828,601
外国為替	1,496,476	1,109,198
短期社債	789,512	435,808
社債	8,141,713	7,165,577
信託勘定借	3,183,295	1,945,151
その他負債	9,530,371	5,965,086
賞与引当金	90,360	78,987
役員賞与引当金	454	627
退職給付に係る負債	62,121	51,651
役員退職慰労引当金	1,086	1,201
ポイント引当金	15,375	13,541
偶発損失引当金	204,790	247,351
特別法上の引当金	3,771	2,853
繰延税金負債	988,550	320,014
再評価に係る繰延税金負債	138,669	155,026
支払承諾	9,511,714	8,324,668
負債の部合計	268,862,234	243,019,051
純資産の部		
資本金	2,141,513	2,140,488
資本剰余金	1,428,403	2,174,384
利益剰余金	7,860,410	7,033,125
自己株式	(101,661)	(1,699)
株主資本合計	11,328,666	11,346,299
₁ 其他有価証券評価差額金	2,835,091	1,218,397
₂ 繰延ヘッジ損益	83,194	8,295
₃ 土地再評価差額金	172,350	157,776
₄ 為替換算調整勘定	951,547	407,229
₅ 退職給付に係る調整累計額	(52,909)	(81,937)
₆ その他の包括利益累計額合計	3,989,274	1,709,760
₇ 新株予約権	8,271	8,732
₈ 少数株主持分	1,961,322	2,048,101
純資産の部合計	17,287,533	15,112,895
負債及び純資産の部合計	286,149,768	258,131,946

連結損益状況

(百万円)

	2014年度	2013年度
連結業務粗利益	4,229,501	3,753,023
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	4,229,030	3,753,494
資金利益	2,181,637	1,878,632
信託報酬	111,916	107,935
うち与信関係費用(信託勘定)	471	(471)
役員取引等利益	1,308,604	1,160,336
特定取引利益	352,950	362,056
その他業務利益	274,393	244,062
うち国債等債券関係損益	115,162	142,889
営業費	2,584,104	2,289,375
うちのれん償却額	17,787	36,830
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)	1,662,713	1,500,949
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、 信託勘定償却前)	1,644,925	1,464,119
一般貸倒引当金繰入額(繰入)	(86,849)	—
連結業務純益*	1,558,547	1,463,648
臨時損益(費用)	154,454	231,171
与信関係費用	(141,486)	(133,399)
貸出金償却	(144,845)	(125,989)
個別貸倒引当金繰入額	17,700	—
その他の与信関係費用	(14,342)	(7,409)
貸倒引当金戻入益	—	86,543
偶発損失引当金戻入益(与信関連)	1,504	—
償却債権取立益	64,735	59,208
株式等関係損益	93,109	144,573
株式等売却益	114,477	171,653
株式等売却損	(16,532)	(14,100)
株式等償却	(4,836)	(12,979)
持分法による投資損益	159,637	112,470
その他の臨時損益	(23,045)	(38,224)
経常利益	1,713,001	1,694,820
特別損益	(98,244)	(151,789)
うち減損損失	(11,487)	(126,924)
うち持分変動損益	(23,648)	(790)
うち和解金	(37,097)	(24,537)
税金等調整前当期純利益	1,614,757	1,543,030
法人税、住民税及び事業税	421,941	349,531
法人税等調整額	45,845	90,456
法人税等合計	467,786	439,988
少数株主損益調整前当期純利益	1,146,970	1,103,042
少数株主利益	113,211	118,196
当期純利益	1,033,759	984,845

* 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)

	2014年度	2013年度
与信関係費用総額(費用)	(161,624)	11,881

連結包括利益計算書

(百万円)

	2014年度	2013年度
少数株主損益調整前当期純利益	1,146,970	1,103,042
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,595,505	20,135
繰延ヘッジ損益	77,367	(37,316)
土地再評価差額金	14,149	(166)
為替換算調整勘定	442,466	387,126
米国会計基準適用子会社における 年金債務調整額	—	27,734
退職給付に係る調整額	27,880	—
持分法適用会社に対する持分相当額	150,891	208,366
その他の包括利益合計	2,308,260	605,881
包括利益	3,455,231	1,708,923
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,313,220	1,588,609
少数株主に係る包括利益	142,011	120,314

連結株主資本等変動計算書

(百万円)

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

(百万円)

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

(百万円)

2013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	2,139,378	2,172,930	6,267,976	(1,929)	10,578,356	1,207,963	45,146
当期変動額							
新株の発行(新株予約権の行使)	1,109	1,108			2,217		
剰余金の配当			(216,183)		(216,183)		
当期純利益			984,845		984,845		
自己株式の取得				(51)	(51)		
自己株式の処分		346		281	627		
土地再評価差額金の取崩			2,010		2,010		
在外関連会社による子会社持分の追加取得			(3,534)		(3,534)		
在外関連会社の発行する 資本性金融商品の償還に伴う増減			(1,988)		(1,988)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						10,433	(36,850)
当期変動額合計	1,109	1,454	765,149	230	767,943	10,433	(36,850)
当期末残高	2,140,488	2,174,384	7,033,125	(1,699)	11,346,299	1,218,397	8,295

(百万円)

	その他の包括利益累計額					新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	米国会計基準適用 子会社における 年金債務調整額	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	159,952	(195,421)	(59,379)	—	1,158,261	8,884	1,774,153	13,519,655
当期変動額								
新株の発行(新株予約権の行使)								2,217
剰余金の配当								(216,183)
当期純利益								984,845
自己株式の取得								(51)
自己株式の処分								627
土地再評価差額金の取崩								2,010
在外関連会社による子会社持分の追加取得								(3,534)
在外関連会社の発行する 資本性金融商品の償還に伴う増減								(1,988)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,176)	602,650	59,379	(81,937)	551,499	(151)	273,948	825,296
当期変動額合計	(2,176)	602,650	59,379	(81,937)	551,499	(151)	273,948	1,593,239
当期末残高	157,776	407,229	—	(81,937)	1,709,760	8,732	2,048,101	15,112,895

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

(百万円)

	2014年度	2013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	1,614,757	1,543,030
減価償却費	300,163	255,637
減損損失	11,487	126,924
のれん償却額	17,787	36,830
負ののれん償却額	—	(1,591)
持分法による投資損益(利益)	(159,637)	(112,470)
貸倒引当金の増減額(減少)	46,037	(173,705)
賞与引当金の増減額(減少)	10,321	8,868
役員賞与引当金の増減額(減少)	(172)	(333)
退職給付に係る資産の増減額(増加)	(62,696)	35,323
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(1,601)	(46,685)
役員退職慰労引当金の増減額(減少)	(115)	(222)
ポイント引当金の増減額(減少)	969	(141)
偶発損失引当金の増減額(減少)	(43,807)	(50,771)
資金運用収益	(2,806,238)	(2,370,649)
資金調達費用	624,743	492,122
有価証券関係損益(損失)	(208,271)	(287,463)
金銭の信託の運用損益(運用益)	639	2,264
為替差損益(利益)	(1,213,235)	(2,177,403)
固定資産処分損益(利益)	4,926	(2,496)
特定取引資産の純増減(増加)	(1,337,542)	3,086,278
特定取引負債の純増減(減少)	1,181,142	(2,803,988)
約定済未決済特定取引調整額	889,029	(294,819)
貸出金の純増減(増加)	(5,909,031)	(6,608,052)
預金の純増減(減少)	6,793,900	8,543,515
譲渡性預金の純増減(減少)	488,549	633,905
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(減少)	3,247,294	(137,246)
預け金(現金同等物を除く)の純増減(増加)	(13,003,581)	(11,210,496)
コールローン等の純増減(増加)	261,206	(1,141,168)
債券貸借取引支払保証金の純増減(増加)	(370,559)	(1,546,761)
コールマネー等の純増減(減少)	(350,881)	3,983,716
コマーシャル・ペーパーの純増減(減少)	667,730	401,456
債券貸借取引受入担保金の純増減(減少)	2,657,417	1,490,264
外国為替(資産)の純増減(増加)	(137,770)	(485,839)
外国為替(負債)の純増減(減少)	375,867	234,959
短期社債(負債)の純増減(減少)	353,597	83,593
普通社債発行及び償還による増減(減少)	906,637	1,117,138
信託勘定借の純増減(減少)	1,238,144	441,935
資金運用による収入	2,917,319	2,542,087
資金調達による支出	(636,368)	(499,345)
その他	(26,303)	981,842
小計	(1,658,147)	(3,909,958)
法人税等の支払額	(463,446)	(230,581)
法人税等の還付額	25,845	51,504
営業活動によるキャッシュ・フロー	(2,095,748)	(4,089,035)

	2014年度	2013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	(138,305,190)	(136,943,494)
有価証券の売却による収入	110,348,143	108,333,935
有価証券の償還による収入	34,682,841	35,904,614
金銭の信託の増加による支出	(479,026)	(1,657,637)
金銭の信託の減少による収入	576,140	1,483,685
有形固定資産の取得による支出	(176,368)	(151,365)
無形固定資産の取得による支出	(223,581)	(223,357)
有形固定資産の売却による収入	12,393	31,251
無形固定資産の売却による収入	19	1,404
事業譲受による支出	—	(388,447)
事業譲受による収入	—	53,033
子会社株式の取得による支出	—	(43)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(1,015)	(443,017)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	67,952	2,399
その他	(619)	(1,558)
投資活動によるキャッシュ・フロー	6,501,689	6,001,400
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	55,000	44,000
劣後特約付借入金返済による支出	(74,800)	(116,500)
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	190,000	48,751
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	(284,324)	(663,502)
少数株主からの払込みによる収入	2,949	1,920
優先株式等の償還等による支出	(137,400)	—
配当金の支払額	(263,978)	(216,106)
少数株主への配当金の支払額	(106,964)	(95,763)
少数株主への払戻による支出	(17,602)	(10,454)
自己株式の取得による支出	(490,044)	(45)
自己株式の売却による収入	2	610
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	(29,463)	—
その他	4	5
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,156,621)	(1,007,086)
現金及び現金同等物に係る換算差額	252,797	298,454
現金及び現金同等物の増減額(減少)	3,502,117	1,203,733
現金及び現金同等物の期首残高	6,487,918	5,281,038
吸収分割に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	3,146
現金及び現金同等物の期末残高	9,990,035	6,487,918

主な関係会社

(2015年7月1日現在)

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

持株会社

三菱UFJフィナンシャル・グループ

銀行

- 三菱東京UFJ銀行

信託銀行

- 三菱UFJ信託銀行
- 日本マスタートラスト信託銀行

証券

- 三菱UFJ証券ホールディングス
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
- モルガン・スタンレー MUFG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

カード・コンシューマーファイナンス・割賦販売斡旋

- 三菱UFJニコス
- アコム
- ジャックス
- ジャルカード

リース

- 三菱UFJリース
- 東銀リース

海外

- アユタヤ銀行（銀行）
- 米州MUFGホールディングスコーポレーション（銀行持株会社）
- ピーティー・ユー・ファイナンス・インドネシア（コンシューマーファイナンス・リース）
- ピーティー・BTMU・ビーアールアイ・ファイナンス（コンシューマーファイナンス・リース）
- BTMUキャピタル・コーポレーション（リース）
- BTMUリーシング・アンド・ファイナンス（リース）
- 三菱UFJトラストインターナショナル（証券）
- 三菱UFJファンドサービス（ファンド管理持株会社）
- 三菱UFJグローバルカストディ（信託銀行）
- 米国三菱UFJ信託銀行（信託銀行）
- 三菱UFJアセット・マネジメント（UK）（資産運用）

資産運用

- 三菱UFJ国際投信
- エム・ユー投資顧問

ベンチャーキャピタル

- 三菱UFJキャピタル
- 丸の内キャピタル

ファクタリング・債権回収

- 三菱UFJファクター
- エム・ユー・フロンティア債権回収

調査・コンサルティング

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

不動産仲介

- 三菱UFJ不動産販売

ソフト開発・情報処理

- 三菱総研DCS

ネット銀行・地方銀行

- じぶん銀行
- 中京銀行

- 三菱UFJ・ベイリー・ギフォード・アセット・マネジメント・リミテッド（投資顧問）
- 三菱UFJセキュリティーズインターナショナル（証券）
- 三菱UFJセキュリティーズ（USA）（証券）
- 三菱UFJセキュリティーズ（香港）ホールディングス（証券持株会社）
- 三菱UFJウェルスマネジメント銀行（スイス）（銀行・証券）
- ヴィエティンバンク（銀行）
- 大新金融集團有限公司（銀行持株会社）
- アバディーン・アセット・マネジメント・ピーエルシー（資産運用持株会社）
- エーエムピー・キャピタル・ホールディングス・リミテッド（資産運用持株会社）

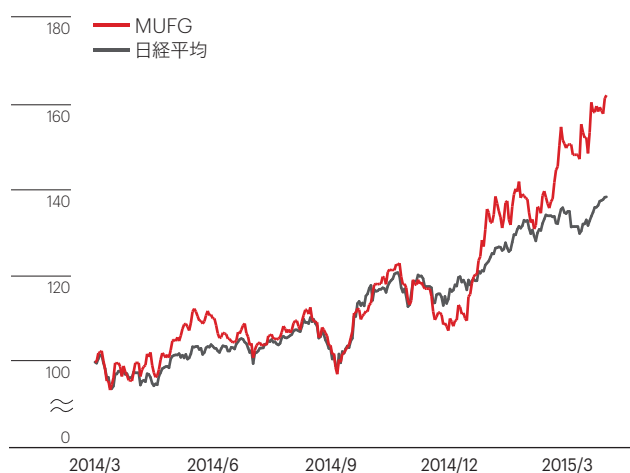
会社概要

(2015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	676,170名

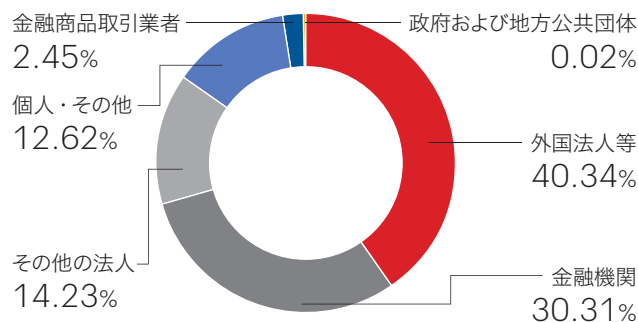


株価推移* 東京証券取引所



* MUFGと日経平均の値は、2014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、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)



IR資料室

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



CSR-社会とともに

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

アンケート

「MUFGレポート 2015 ■ 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/>

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/>

2015年7月発行

本誌はFSC®認証紙、および植物油インキを使用しています。

