



MUFG Report 2018

ディスクロージャー誌 2018 本編
統合報告書

編集方針

MUFGは、このたび、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために「MUFG Report 2018 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)^{*1}が提示するフレームワークを参考にし、当社のビジネスモデルを冒頭の「Who We Are」で提示するとともに、持続的な価値創造の仕組みを「価値を創造する力」「価値創造における重要課題」「価値を支える力」において統合的に説明しています。なお、詳細な財務データ等につきましては、「MUFG Report 2018 資料編」をご覧ください。また、ESG課題への取り組みの詳細情報はホームページの「企業の社会的責任」に掲載しています。

^{*1} 国際的な企業報告フレームワークの開発をめざして、民間企業・投資家・会計士団体・行政機関等によって2010年に設立された民間団体

Who We Are

P.1

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

経営陣からのメッセージ

P.10

- P. 10 CEOメッセージ
- P. 24 新中期経営計画 11の構造改革の柱
- P. 28 デジタルイノベーションの取り組み
- P. 30 アジア太平洋を跨いだ事業経営
- P. 32 CFOメッセージ

価値を創造する力

—事業の概況

P.38

- P. 40 法人・リテール事業本部
- P. 42 コーポレートバンキング事業本部
- P. 44 グローバルCIB事業本部
- P. 46 グローバルコマーシャルバンキング事業本部
- P. 48 受託財産事業本部
- P. 50 市場事業本部

価値創造における重要課題

—ESG課題への取り組み

P.52

- P. 54 持続的成長に向けたESG課題への取り組み
- P. 56 環境への取り組み
- P. 56 地球温暖化・気候変動への対応
- P. 60 社会への貢献
- P. 60 金融機能を通じてお客さまの成長に貢献
- P. 62 インベストメント・チェーンの高度化への取り組み
- P. 64 コーポレート・ガバナンスのさらなる強化
- P. 64 企業価値の持続的向上に向けて
- P. 70 ステークホルダーの長期的利益のために
- P. 72 取締役
- P. 75 執行役・執行役員
- P. 76 グローバル・アドバイザリーボード
- P. 77 アニュアルミーティングの概要

価値を支える力

P.78

- P. 80 お客さまと持続的関係を築く取り組み
- P. 82 人材戦略
- P. 86 ステークホルダーとのコミュニケーション
- P. 88 リスク管理
- P. 92 コンプライアンス
- P. 94 内部監査
- P. 95 国際金融規制への対応

財務情報・会社情報

P.96

- P. 96 10年間の主要財務データ
- P. 98 2017年度の振り返りと分析
- P. 102 連結財務諸表等
- P. 106 会社情報

本誌およびMUFG Report 2018 (ディスクロージャー誌2018 資料編)は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財務の状況に関する説明書類)です。MUFGグループ情報開示方針については、ディスクロージャー誌2018 資料編をご覧ください。

見直しに関する注意事項

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

Who We Are

経営ビジョン

経営ビジョンは、MUFGグループが経営活動を

遂行するにあたっての最も基本的な姿勢を

示した価値観であり、全ての活動の指針とするものです。

経営戦略や経営計画の策定など、

経営の意思決定のよりどころとし、

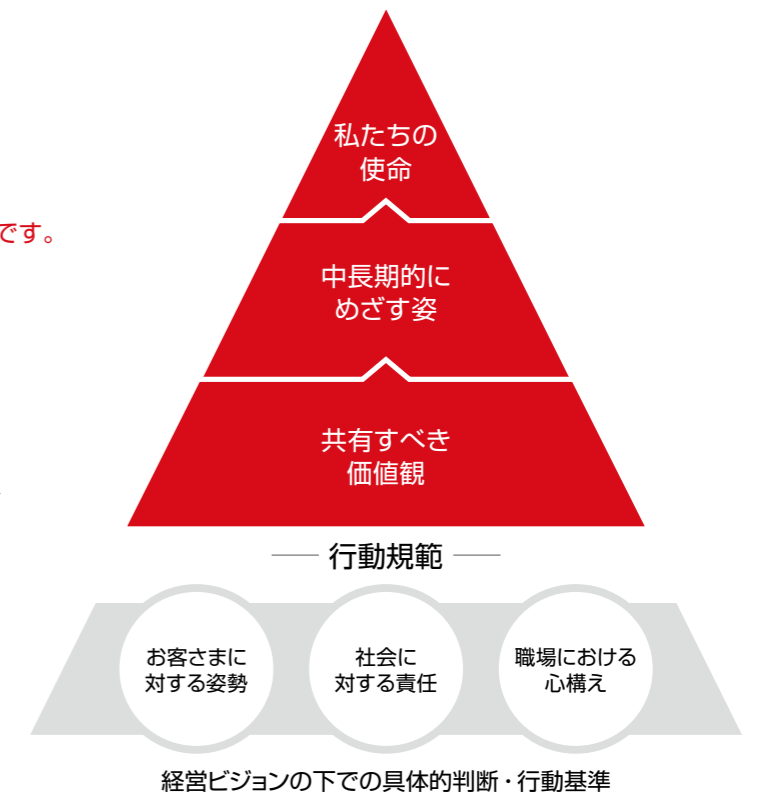
また、全役職員の精神的支柱として、

諸活動の基本方針とします。

経営ビジョンの下に、グループの役職員が

日々いかに判断し行動すべきかの基準として

行動規範を定め、経営ビジョンの実現をめざします。



私たちの使命

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

Our mission

中長期的にめざす姿

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

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

Our vision

共有すべき価値観

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

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

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

Our values

MUFGの価値創造プロセス

課題解決型のビジネスを展開し、持続的な成長をめざす



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



投下する資本



MUFGの歴史

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

大阪で鴻池両替店創業 (1656年)
[三和銀行の発祥の一つ]



写真提供：鴻池合資会社資料室

岩崎彌太郎により
三菱為換店創業 (1880年)
[三菱銀行の発祥の一つ]



写真提供：三菱史料館

横浜正金銀行設立 (1880年)
[東京銀行の発祥の一つ]



写真提供：神奈川県立歴史博物館

三菱銀行設立 (1919年)
[三菱UFJ銀行の前身の一つ]

三和銀行設立 (1933年)
[三菱UFJ銀行の前身の一つ]

昭和期

1929年
世界恐慌

東海銀行設立 (1941年)
[三菱UFJ銀行の前身の一つ]

三菱信託設立 (1927年)
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

川崎信託設立 (1927年)
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

東京銀行設立 (1946年)
[三菱UFJ銀行の前身の一つ]

東洋信託銀行設立 (1959年)
[三菱UFJ信託銀行の前身の一つ]

1964年
東京オリンピック

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

● MUFG誕生

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

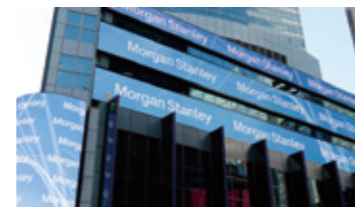
● 三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生

● 三菱東京UFJ銀行(現 三菱UFJ銀行)誕生

● 三菱UFJニコス、三菱UFJリース誕生

● モルガン・スタンレーとの戦略的資本提携

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



- ユニオンバンク・コーポレーションを完全子会社化
- アコムを子会社化

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

● MUFGコーポレートガバナンス方針制定

● 指名委員会等設置会社へ移行

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

● 経営ビジョンを刷新

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

- 2009年 米国でオバマ政権発足
- 2010年 欧州で債務危機
- 2011年 東日本大震災発生
- 2012年 第二次安倍内閣発足「アベノミクス」スタート
- 2013年 日銀が「量的・質的金融緩和」を導入
- 2014年 NISAスタート
- 2015年 欧州量的緩和と政策導入
- 2016年 日銀がマイナス金利政策導入 英国がEU離脱を決定
- 2017年 米国でトランプ政権発足
- 2018年 米朝首脳会談開催

中長期的にめざす姿
世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ
— Be the world's most trusted financial group —

● インドネシアのバンクダナモンへの戦略出資



● 三菱UFJ銀行(英名はMUFG Bank)へ社名変更

● 銀行、信託銀行の法人貸出等業務を統合



● 新中期経営計画を公表

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

● 米国ユニオンバンクの事業と三菱UFJ銀行米州事業を統合



● タイの大手商業銀行クルンシヤ(アユタヤ銀行)を子会社化

成長戦略の要であるASEAN地域での本格的な総合金融サービスを開始。



● ベトナムの国有銀行ヴィエティンバンクと資本・業務提携



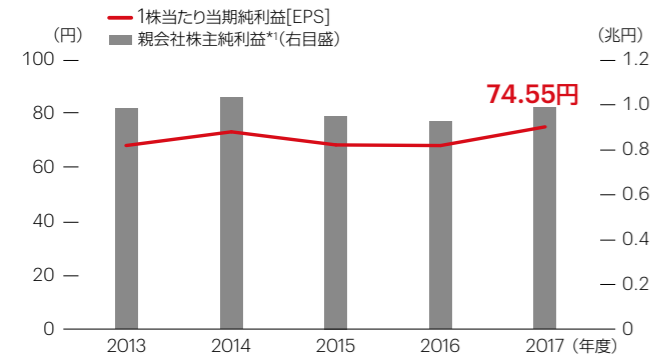
● フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携



財務ハイライト

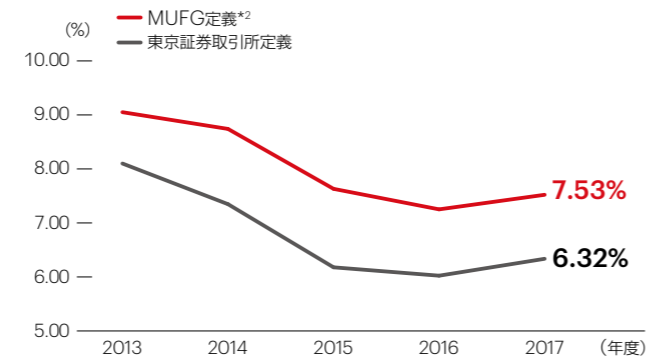
主要財務項目

EPS(成長性) **74.55円**



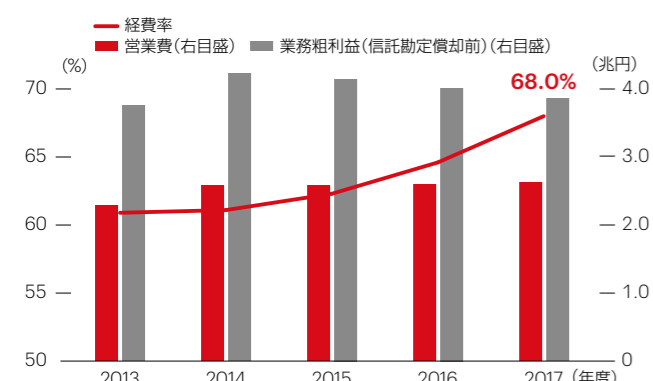
親会社株主純利益は業務純利益が減少も与信関係費用の減少、利息返還損失引当金の剥落等により増加となり、EPSも上昇

ROE(収益性) **7.53%**



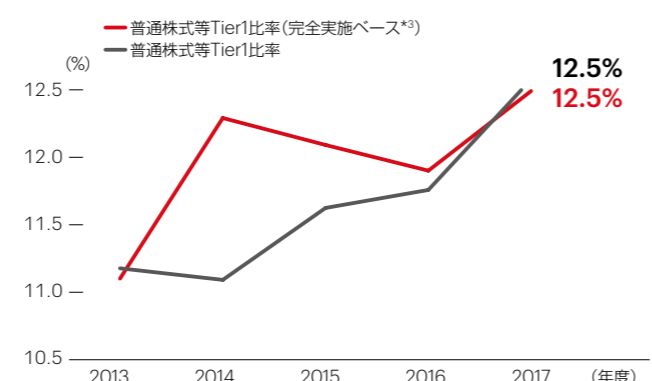
ROEは、親会社株主純利益の増加を受け上昇

経費率(収益性) **68.0%**



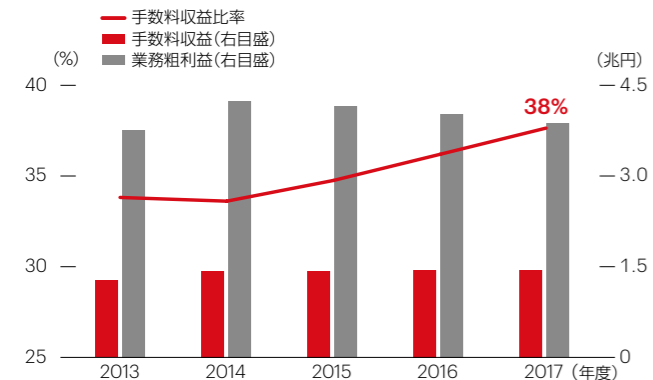
経費率は、海外を中心とした経費の増加に加え、国内預貸金収益・債券関連損益の減少に伴う業務粗利益の減少により上昇

普通株式等Tier1比率(健全性) **12.5%**



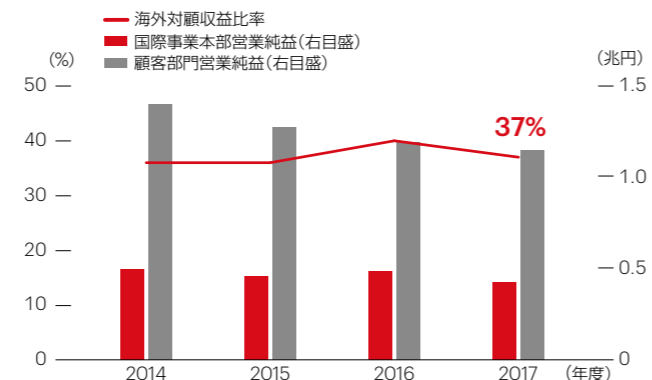
普通株式等Tier1比率は、引き続き規制で求められる水準を維持

手数料収益比率 **38%**



手数料収益比率は、手数料収益が前年同水準となった一方、業務粗利益全体が資金利益を主因に減少となった結果上昇

海外対顧収益比率 **37%**



海外対顧収益比率は、欧米を中心に海外対顧収益が減少したことに加え、リテールを中心に国内対顧収益が増加した結果低下

*1 親会社株主に帰属する当期純利益(以降、同じ)

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

*3 2019年3月末に適用される規制に基づく試算値

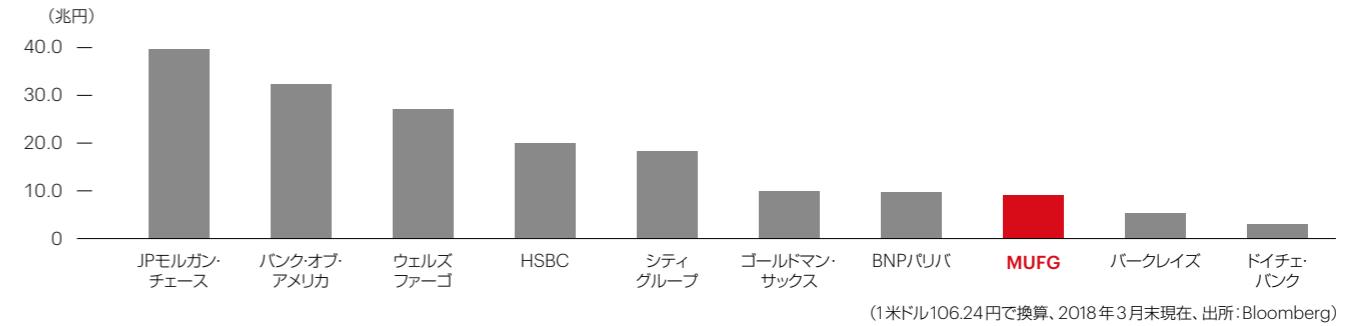
前中期経営計画の財務目標

		2014年度実績	2017年度目標	2017年度実績
成長性	EPS	73.22円	2014年度比+15%以上	74.55円
	ROE*1	8.74%	8%台後半	7.53%
収益性	経費率	61.1%	60%程度	68.0%
	普通株式等Tier1比率*2	12.2%	9.5%以上	12.5%

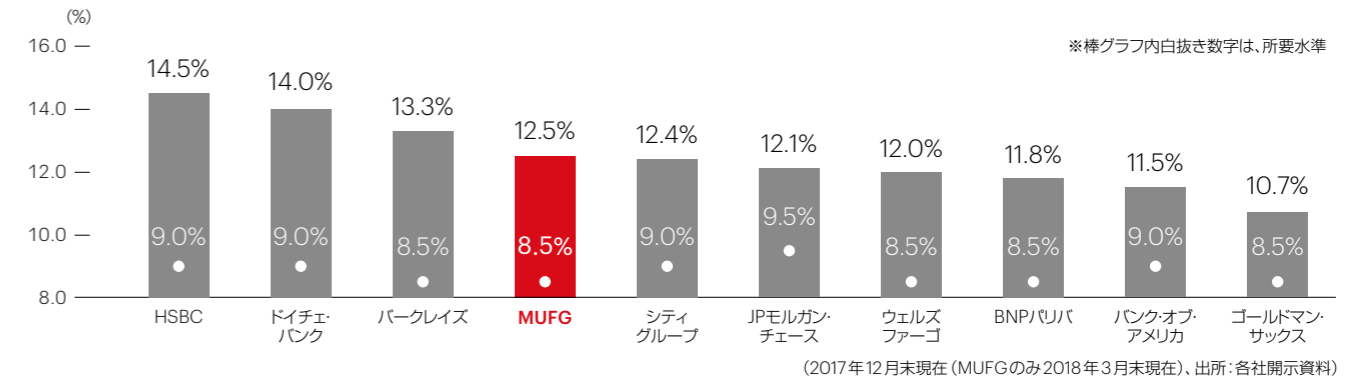
*1 MUFG定義 *2 完全実施ベース

グローバル競合比較*1

■時価総額



■普通株式等Tier1比率(完全実施ベース)



■外部格付

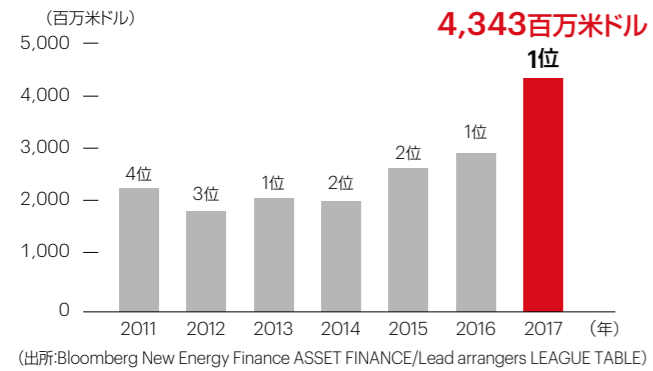


*1 2017年公表のG-SIB/パフア-1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

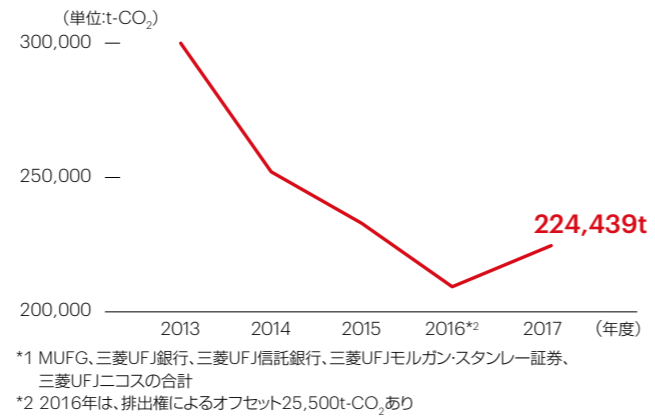
ESGハイライト

環境

再生可能エネルギー部門における
ファイナンスアレンジの実績推移 **4,343**百万米ドル
(ランキング1位)

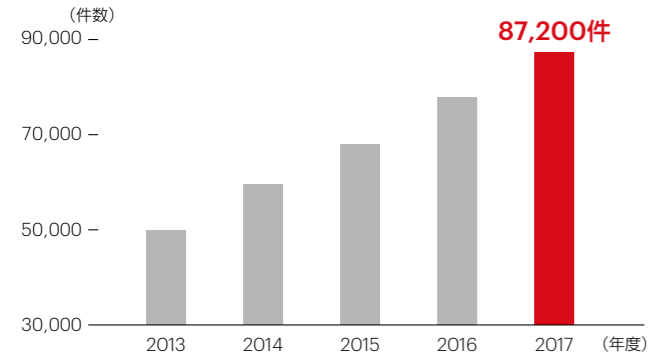


CO₂排出量の推移*1 **224,439t**

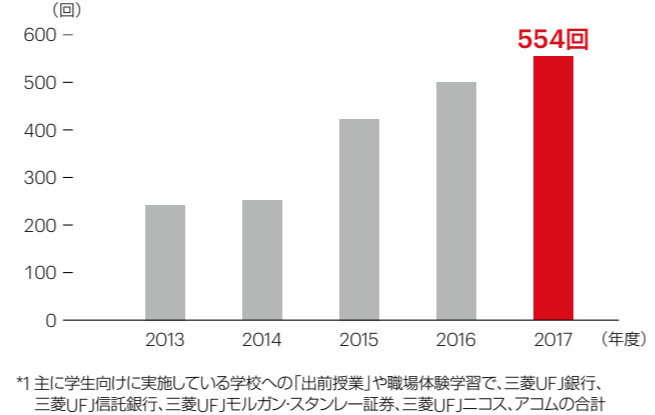


社会

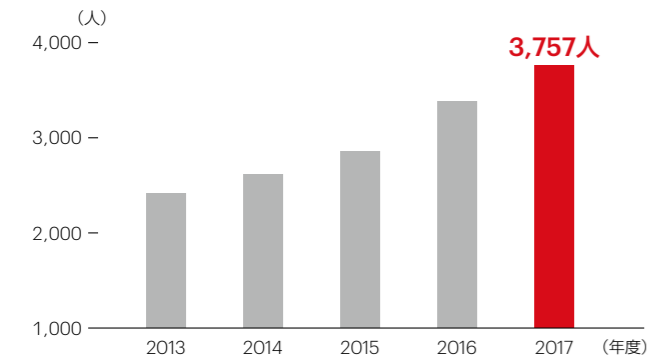
ビジネスマッチング件数*1 **累積約 87,200件**



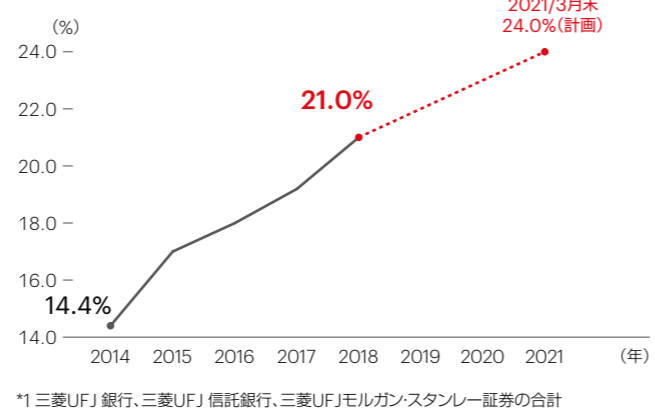
金融経済教育実施回数*1 **554回**



育児休業取得者数*1 **3,757人**

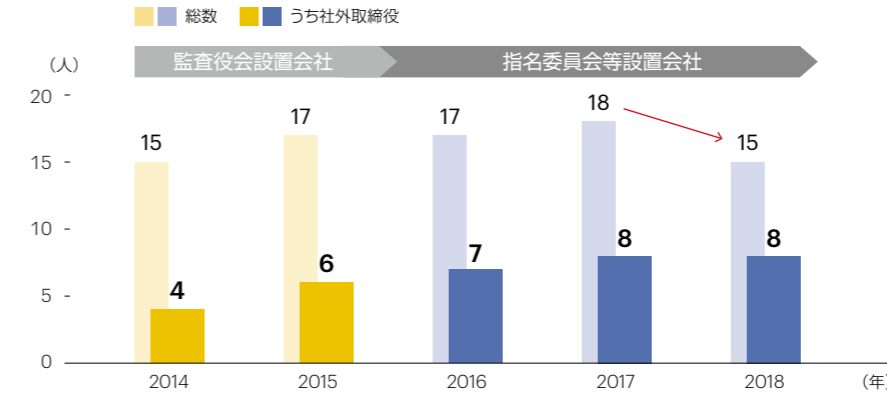


女性役付者比率*1 **21.0%**

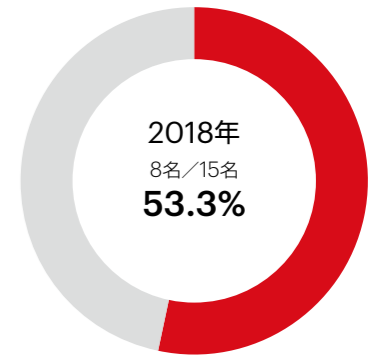


ガバナンス

■取締役会の員数の推移



■独立社外取締役の比率



外部からの評価

ESG関連インデックス

国内外の代表的なESG関連インデックスの
構成銘柄に指定されています。
(2018年5月末時点)



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



日経スマートワーク大賞2018
テクノロジー活用部門賞受賞

働き方改革を通じて生産性を高め、
持続的に成長する先進企業として、
日本経済新聞社による「日経スマート
ワーク大賞2018 テクノロジー活用
部門賞」を受賞しました。



Bloomberg Financial Services
Gender-Equality Index

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



攻めのIT経営銘柄2018受賞

「攻めのIT経営」を実践し、戦略的なIT
投資や取り組みを行っている企業として、
経済産業省と東京証券取引所が選定する
「攻めのIT経営銘柄2018」に選ばれました。
(2年連続の受賞)



いかなる環境変化も克服し 強靱なMUFGを再創造する。

—シンプル・スピーディー・トランスペアレント—

取締役
代表執行役社長 グループCEO

平野 信行

問題はどこにあるのか

世界が揺らいでいます。2018年が始まった時、誰しもが示したあれほどの楽観と自信はどこへ行ったのか？

世界のリーダー達が集うダボス会議で語られたのは、OECD加盟35カ国あるいは全ての地域で雇用・消費・投資のいずれをとっても上向きの指標が観測され、揃って経済成長が続くのは極めて異例ではあるものの、当面この軌道を外れることはないだろうという一致した見通しでした。最終日に登壇した世界最大の経済国のリーダーも、そうしたムードに水を差すことなく、就任以来繰り返していた自国第一主義の修正を僅かながらも期待させるようなトーンの発言を行いました。

そうしたなかで、一部の会議、とりわけバンカーたちの会議では、「そうは言ってもリスクがあるとすればどこにあるのか」が議論されました。「そのリスクはリモートだが」という

前提付きで合意されたのは、金融緩和からの出口戦略が引き起こす市場のボラティリティ、通商問題、そして地政学的リスクの3点でした。

2月以降の世界の動きを見れば、現在のところ少数の懸念が多数の楽観に勝っていたことになるでしょう。しかし、それだけのことであればよくあることです。問題はもっと根深いのではないかと。

日本を見ればそれがよく分かります。

少子高齢化と人口減少が進むなか、過去数年にわたって前例のない金融緩和や大規模な財政出動などさまざまな景気刺激策が発動され、一定の前進はありました。しかしながら、労働市場改革や社会保障制度改革、財政健全化といった構造的な問題への取り組みには遅れが目立ちます。そうした不透明な状況下で企業経営者と消費者のマインドセットを変えることの難しさが、結局のところ生産性改善やイノベーションの停滞、さらには成長力の長期的低下を招いているように思われます。

CEOメッセージ

こうした課題は、日本のみならず、欧州をはじめ先進国に共通した課題であり、それが社会的分断と反グローバル主義的風潮、政治の不安定化を生み出しました。一方で、世界経済の成長エンジンとしての可能性を持つ巨大な新興国においては、国家資本主義的政策の持続可能性に対する懸念があります。それらが相まって、世界の秩序と経済の安定が脅かされている。これが現在の世界の構図ではないでしょうか。

金融が実体経済を映す鏡だとすれば、私たち金融機関もまたそうした状況からもたらされる困難に直面しています。

長期的な低成長が資金需給の大きなアンバランスを生み、その結果としての低金利に金融緩和政策が追討ちをかけ、投資を誘引するという政策の効果も見えづらいものとなっています。一方で、家計や年金の運用さらには金融機関の収益低下が累積することで資金仲介機能が毀損されるのではないかと、という懸念が次第に現実のものとなりつつあります。

しかしながら、こうした状況を大きく変える新たな流れも見えてきています。さまざまな課題を投げ掛けつつも、今やデジタル化は人々の暮らしや社会を、そして産業のあり方や国家間の関係すらも大きく変えようとしています。これまで困難と思われていたことが可能となり、これまで価値として意識されていなかったものから価値が生まれる。そうしたコペルニクス的転回は、既存のプレーヤーとは発想を異にする巨大なプラットフォーマーを生み出しつつあります。ネットを舞台に顧客ビッグデータを我がものとするEコマース・検索・SNSからスタートした巨人たち(BigTechs)の金融分野への進出は既に始まっており、スタートアップのFinTech企業群とは比較にならない、異次元の脅威となる可能性があります。同時に、デジタルトランスフォーメーションは、取り組み次第で既存の金融機関にも大きな恩恵をもたらすはずで

こうしたなかで、私たち企業は、そして経営者は何をなすべきか？

第一に、10年後、20年後に繋がる世の中の大きな流れを読むこと。第二に、その中で社会経済が抱える課題を抽出すること。第三に、それに対して自分たちの企業のコアコンピテンスを最大限に発揮する形で、ソリューションを創出し提供すること。第四に、そのために戦略を練り自らのチームの力を鍛え上げること。そうした弛まぬ営為の集積が、健全な企業文化と活き活きとした職場環境を育み、それが企業の持続的成長を支え、ひいては社会の持続的な発展に繋がるのだと、私は信じています。

困難な課題に正面から向き合う、未来志向の構造改革

MUFG再創造イニシアティブ

前中期経営計画の振り返り

2015年度にスタートした前中期経営計画(以下、「前中計」)で、私たちは「お客さま起点・グループ起点・生産性向上」を軸に10年後を見据えた「変革への挑戦」を掲げ、当時既に

顕在化していた日本国内における超低金利環境の継続、世界的なセキュラスタグネーション^{*1}に対応するための事業・資本政策・ガバナンスの変革に取り組みました。

結果はどうだったか？

残念ながら、財務面では、業務純益が3期連続の減益となり当初計画比大幅に下振れ、一株当たり利益成長率・経費率・ROEといった主要な目標も未達成に終わりました。日本におけるマイナス金利政策の導入、エネルギー価格下落や世界貿易の停滞、その後の市場のボラティリティー低下、外貨調達コスト上昇並びに流動性の制約など、新たな逆風が生じたことは事実です。しかし、私たちが、それらを克服するだけの強靭さを備えておらず、新たな局面に対応するスピードに欠けたことに真因があったと、重く受け止めています。具体的には、国内リテール・法人事業における利ざやの縮小、海外の非日系取引における主要セグメントの一つであった石油・ガスセクターのポートフォリオ再構築、東アジア・東南アジアにおける貿易や大企業取引の停滞、円金利の低位固定化に伴うトレーディング収益減少、および米国金利上昇に伴うALM^{*2}収益の減少などによってトップラインが低下。経費面では、米州・欧州における規制強化に伴う人件費やシステム対応コストなどが増加した結果、経費率は大幅に悪化しています。

一方で、成果もありました。

事業面では、6年前に着手したASEAN主要国における商業銀行事業プラットフォームの構築において、4年前に買収したタイのクルンシィ(アユタヤ銀行)が順調に業績を伸ばし同国の5大銀行(D-SIBs)入りを果たしたほか、フィリピンのセキュリティバンクへの出資、連結化を企図するインドネシアのバンクダナモンへの出資によって、基本形ができあがりつつあります。資産管理事業では、複数の買収によって「MUFGインベスターサービス」ブランドが確立され、ヘッジファンドやプライベートエクイティを中心としたオルタナティブファンド管理の分野でグローバル・トップ10にランクされました。また、グループ起点の業務運営施策として、キャピタルマーケットとセールス&トレーディングにおける銀行・証券一体運営を開始しました。経費の面では、人員削減などによる国内経費の抑制効果が表れ始めています。資本政策では、自己株式取得の継続に加え、政策保有株式の削減が当初計画を上回るピッチで進みました。取締役会によるガバナンスも、外国人の起用を含むダイバーシティの進展などめざます姿に近付きつつあります。また、今秋で10年となるモルガン・スタンレーとの戦略的提携関係は、引き続き順調に進展しています。

新中期経営計画

—新しいビジネスモデルを構築するための変革期

MUFGが直面する極めて困難な状況に立ち向かうべく、私たちは2016年の夏にグループの将来を担う次世代のリーダー達を集め、新たな環境の中で、永く風雪に耐える金融グループを一から構想し直すことをめざして「プロジェクト・クレーター」を立ち上げ、「シンプル・スピーディー・トランスペアレント」なグループ一体型の経営と、大胆な事業

*1 経済の長期停滞論。米国のローレンス・サマーズ元財務長官は、「経済構造の変化によって貯蓄と投資のバランスが崩れ、貯蓄余剰・投資不足となったことで、完全雇用に見合う均衡金利が低下した」という仮説を提示

*2 貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理する業務

CEOメッセージ

モデルの変革を断行すべく「MUFG再創造イニシアティブ」を決定しました。その基本戦略のもと、施策の具体化を図ったのが新中期経営計画(以下、「新中計」)です。

先程も述べたとおり、前中計が大幅な未達成に終わった真因は、掲げた目標と組織的対応力のギャップにあります。国内の伝統的な商業銀行事業を基軸とする既存のビジネスモデルと現在のグループ運営体制では、最早持続可能な成長を望み得ない。この「不都合な真実」に正面から向き合い、未来志向の構造改革に取り組むことで、ステークホルダーの期待に応え、誇りを持って次世代に引き継ぐことのできる強靱なMUFGを再創造することこそが、私たちの志すところです。

そのためには、第一に、変化する顧客・社会のニーズを的確に捉えるために事業セグメントを再定義すること、第二に、ソリューション提供のためにグループが有するリソースを有効かつ最も効率的に発揮する運営体制を再構築すること、第三に、MUFGのコアコンピテンスを発揮でき、かつ成長性の高い事業領域に焦点を絞って施策の柱を設定することが必要です。こうした思い切った構造改革を実現するためには、従来の中期経営計画期間である「3年」では足りません。そこで今回は敢えて「6年」の時間軸を設定し、最初の3年間に経営資源を投入し、最終年度には確かな手応えを感じるところへ、そして次期中計が完了する6年後までには、国内外で新たなMUFGの成長モデルを確立することをめざします。

事業セグメントの再定義

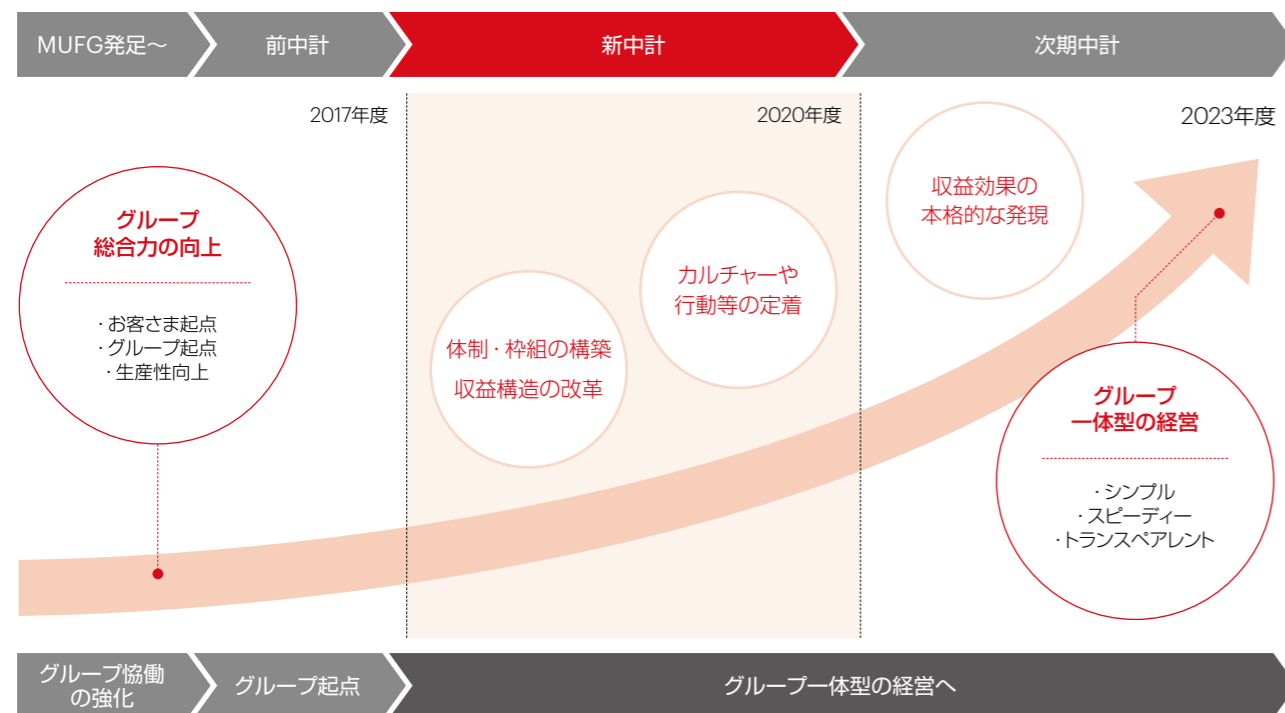
第一の「事業セグメントの再定義」では、日系顧客と非日系顧客、リテール・ミドルマーケットとホールセールとの2軸/4象限のセグメントに法人・リテール、コーポレートバンキング、グローバルCIB並びにグローバルコマーシャルバンキングの各事業本部を設置し、既存の機能軸組織である受託財産、市場と合せ6事業本部体制としました。

国内のリテール・ミドルマーケットでは、課題が山積しています。

まず、コンシューマーの領域では、アコムが長いトンネルから抜け出し収益の柱となると同時に、デジタルを活用したビジネスに新たな可能性が広がりつつあります。一方、傘下の銀行においては3,400万人の個人顧客・130万社の法人顧客を擁しながら、預金・貸出中心の伝統的なモデルから脱却できておらず、レガシーコストへの対応も喫緊の課題となっています。今回のリテール・ミドルマーケットセグメントの統合は、こうした課題に照準を定め、従来リテール・法人両事業本部の狭間で十分に対応できていなかった、企業オーナー層のニーズを捉えるウェルスマネジメントビジネスなどの強化と営業店体制の抜本的な見直しを図ります。

従来、国際事業本部中心に運営してきた海外のバンキングは、ホールセールとリテール・ミドルマーケットを分離します。前者はこれまで私たちの海外事業拡大の牽引役でした。

■時間軸の考え方



■組織改編



CEOメッセージ

リーマン危機後、欧米の金融機関がバランスシートの圧縮を余儀なくされる中で、MUFGは貸出シェアを伸ばし、米国やアジアの多くの国々で外銀中最大の貸手としてプレゼンスを高めました。しかしながら、マイナス金利政策などの影響による円投外貨資金調達コストの上昇と流動性の低下、規制強化に伴うコミットメントライン維持コストの上昇などによって取引採算は悪化し、貸出中心の量的拡大からの転換が必要になっています。

一方、後者は、先程も触れたとおり順調に成長し、ASEAN4カ国に留まらず、米国西海岸のMUFGユニオンバンクを繋ぐ環太平洋のグローバル商業銀行事業プラットフォーム構築への展望が開けつつあります。相対的に高い市場成長率を考慮すれば、数年後には最大の顧客事業領域となる可能性を持っています。但し、各国市場内の競争は激化しており、有効な成長戦略と新興国特有の経済変動などに備えたリスク管理が重要です。

グループ内リソースの有効かつ効率的な活用

第二の、「グループ内リソースの有効かつ効率的な活用を可能にする体制」については、従来の「グループ間連携」から「グループ一体運営」へと進化させます。即ち、顧客・事業軸を主軸に据え、お客さまに競争力ある商品・サービスを提供するために、各事業本部が事業会社の如何を問わず各々の機能を自在に活用できる(プロダクト・ニュートラル/エンティティ・ニュートラル)体制への転換です。重複機能も統合します。市場事業では、既に銀行・証券間で統合を進めてきましたが、他の事業領域でも同様に推進します。今年4月の信託銀行・銀行間の法人貸出等業務統合はその大きなステップです。コーポレートセンターについても、従来の持株会社と銀行の一体運営から、持株会社・銀行・信託銀行・証券の4社による一体運営へ進化を図ります。併せて、COO-I(海外事業基盤最高責任者)を設置し、海外事業プラットフォームのコスト削減や歴史的使命を終えた出資の見直しを加速します。

「11の構造改革の柱」

第三の「MUFGのコアコンピテンスを発揮できかつ成長性の高い事業領域、あるいはそれを支える機能に係る重点施策」として設定した「11の構造改革の柱」のうち、事業領域に関する8施策を概観すれば次のとおりです。

まずデジタルライゼーション。デジタルの活用は各領域を貫く太い柱です。先程も述べたとおり、巨大プラットフォームやレガシーを持たない新興企業の金融ビジネス進出が脅威となる一方、私たち自身にとってもデジタル化は大きなチャンスです。収益力強化の観点では、ビッグデータ活用によるマーケティングとコンサルテーションのレベルアップや、異業種との連携による商流に繋がる決済・貸出ビジネスの構築。効率化の観点では、オンラインバンキングの刷新による店頭事務の大幅削減や住宅ローンのデジタルチャネルシフト、また、RPA^{*3}やAI活用によってルーティンな事務を機械で代替することで、例えば銀行の場合、約3割の業務量削減が視野に入っています。

二番目はチャネル戦略。国内では、デジタルの徹底活用やBPR^{*4}により、顧客体験と生産性

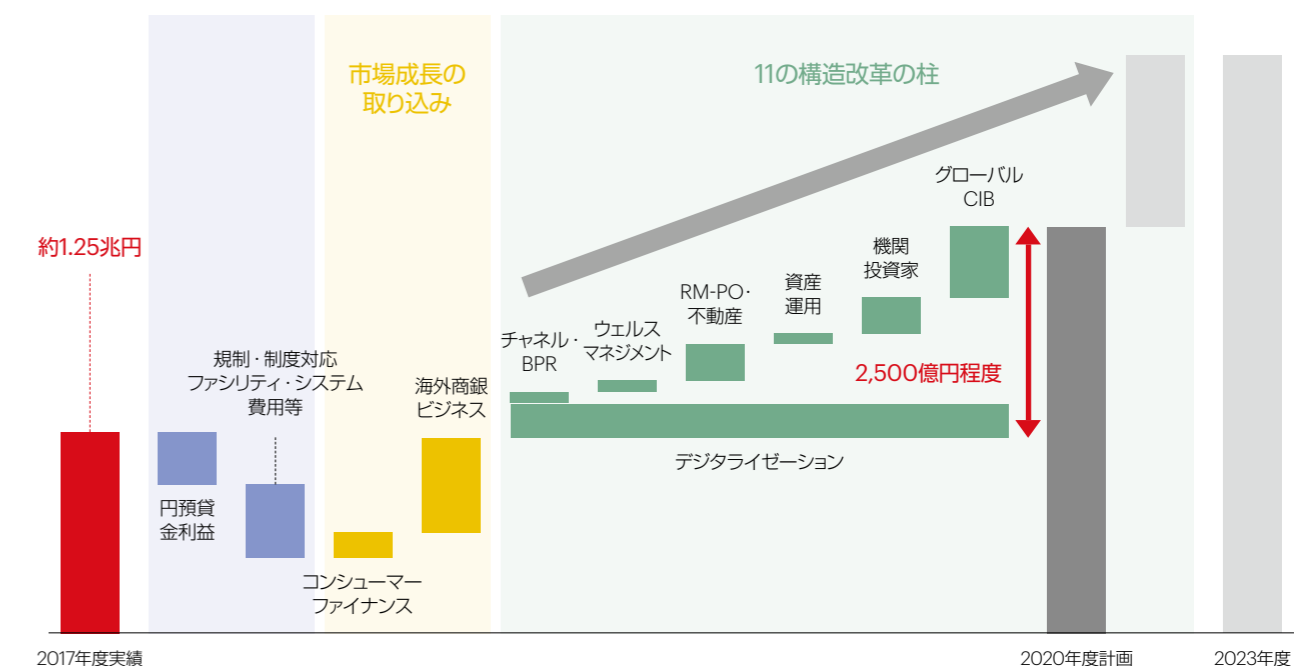
向上の両立をめざします。例えば、ネット取引の操作性を向上させ、リアルからバーチャルチャネルへの大幅なシフトを進めるほか、リアルの世界でも、銀行での次世代型店舗「MUFG NEXT」の導入や店舗統合に加え、銀行・信託銀行・証券(以下、「銀信証」)でのグループ店舗の共同化に着手するなど、チャネルの姿を大きく変えていきます。

三番目は、ウェルスマネジメント戦略。法人・リテラー一体、銀信証一体のアプローチで、「お客さまへの提供価値を向上させること」、即ちフィデューシャリー・デューティー重視・預かり資産重視の営業スタイル変革を進めることで、市場動向に左右されない安定的な収益構造への転換をめざします。ハイエンド層に対しては、銀信証のプロ人材が兼職し、「MUFG Wealth Management」ブランドでさまざまなソリューションをワンストップで提供する、MUFGならではのプライベートバンキングビジネスを展開します。

四番目は、国内の大企業向け法人営業におけるRM-POモデル。銀行と信託銀行の法人貸出・顧客担当部(RM)統合によって誕生した新たなチームは「MUFGのRM」としてお客さまの経営課題発掘に取り組み、不動産・年金・証券代行・投資銀行といった機能部(PO)は専門性に磨きを掛けることで、顧客ニーズへの対応力を高めます。評価体系を「MUFG連結収益」ベースとし、エンティティ/プロダクト・ニュートラルなクロスセルを可能にします。

五番目の不動産では、グループ内に有力な信託銀行を有する強みを活かし、不動産取引のバリューチェーンから生まれるさまざまな商機にグループ一体で継続的に関与します。具体的には、銀信の営業拠点によるニーズの発掘を起点に、これを「売買」や「開発」「運用」へと繋ぐモデルを、銀信証の機能を活用することで可能にします。その一環として私募REITの設立など不動産アセットマネジメントビジネスも強化し、MUFG自身の不動産資産活用

■営業純益計画



*3 ロボティクス技術を用いた業務の自動化

*4 ビジネス・プロセスの抜本的見直し

CEOメッセージ

(CRE戦略)にもリンクさせます。

六番目は、国内の資産運用ビジネス。前中計では、販売サイドから製造サイドへの顧客ニーズの連携や、低リスク商品の開発・供給が立ち遅れ、預かり資産が伸び悩みました。新中計では、持株会社内に「資産運用企画部」を新設し、競争力ある商品の開発とラインアップの拡充、そしてこれを支える人材ポートの充実を図ります。なお、海外の資産運用ビジネスでは、既存出資先の活用に加え、当面は成長領域に特化したプレーヤーへの出資・買収を中心に検討を進めます。

七番目は、機関投資家ビジネス。個人・日系事業法人・非日系事業法人に次ぐ第4の顧客セグメントとして位置付け、従来は一貫性を欠いていた銀信証各社およびグローバルCIB・市場・受託財産の3事業本部の協働体制を整備し、クロスセルを推進します。次に述べるグローバルCIBのO&D^{*5}・OtoD施策によって、機関投資家に対するデットハウスとしての商品供給力を高めるほか、アセットマネージャーとの取引深化に向けてファンドファイナンスなども強化します。

最後のグローバルCIB、即ち非日系大企業領域については、貸出偏重・バランスシート依存型ビジネスからの脱却を図ります。即ち、リスクアセットの伸びを抑制し、低採算貸出の売却によるポートフォリオの入れ替えやCLO^{*6}・CMBS^{*7}・ハイイールド・航空機ファイナンスなど採算性の高い資産領域に取り組むほか、体制面ではローン・ボンドのプライマリービジネスの銀証一体化によってO&D・OtoDを加速し、ROEの改善に取り組みます。

あらゆる事業領域・日々の営みのなかに内在するものとして

「環境」「社会」「ガバナンス」への取り組み

こうした事業展開を着実に進める上で常に念頭に置いているのが、ESG^{*8}の視点であり、SDGs^{*9}への取り組みです。

社会的存在としての企業の使命は、お客さま・社会の持続的成長と発展に寄与することで、自らの成長を遂げることにあります。とりわけ、ファイナンスの面から経済を支える金融事業は社会インフラとしての機能を期待されており、その意味からも私たちの環境・社会・ガバナンスへの取り組みは本源的なもの、即ちあらゆる事業領域・日々の営みに内在するものでなければなりません。こうした考え方は、傘下の主要企業群の多くが100年を超える歴史を持つMUFGに永く受け継がれた理念であり企業文化です。昨年以來、そうした私たちに内在する価値観と実践を、取締役会での議論を経てグローバルな基準に沿った形で改めて明示的かつ組織的に再整理し、推進・開示する取り組みを始めました。

具体的には、SDGsの17目標などからMUFGが優先的に取り組むべき課題を抽出し、金融イノベーション、地球温暖化・気候変動、産業育成と雇用創出、社会インフラ整備・まちづくり、少子高齢化など7つの領域を特定。各事業本部の戦略・施策にこれらを組み込み、ステークホルダーとの対話を続けつつ、委員会・取締役会で進捗状況をモニターし、

*5 Origination and Distributionの略

*6 Collateralized Loan Obligationの略、ローン担保証券

*7 Commercial Mortgage Backed Securitiesの略、商業不動産担保証券

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

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



PDCAサイクルを回す体制とします。その一環として、5月には従来さまざまな形に分かれていた理念や方針を統合するとともに、内容を高度化し、「MUFG環境方針」、「MUFG人権方針」、「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定・公表しました。

例えば、人権方針では、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」の尊重や、お客さまやサプライヤーに対する人権尊重の要請を改めて明示しました。環境・社会ポリシーフレームワークでは、ファイナンスに際して特に留意する事業として、クラスター弾製造企業へのファイナンス禁止に加え、石炭火力発電セクターへの慎重な対応を掲げ、強化デューデリジェンスのプロセス導入を明記しました。

MUFGの地球温暖化・気候変動問題に対する貢献で特筆すべきなのは、再生可能エネルギーへの取り組みです。私たちは太陽光・風力・地熱発電等のプロジェクトファイナンスにおけるパイオニアであると自負しており、2017年も前年に続き再生可能エネルギー事業に関連したファイナンスのリードアレンジャー・リーグテーブルにおいて世界ランキング第1位となるなど、地球規模でのクリーンエネルギー化に大きく貢献しています。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を踏まえた情報開示についても対応を開始します。

社会的課題への取り組みでは、金融イノベーション、産業育成と雇用創出、少子高齢化への対応などが主要な領域です。

まず、金融イノベーションでは、他の産業と同様にデジタル化が大きなテーマです。「再創造イニシアティブ」全般を貫く太い柱がデジタルライゼーションであることは既に述べましたが、私たちは単に新たな金融ビジネスによる収益拡大や事業インフラの生産性向上をめざしているだけでなく、産業・社会の変革をめざすインダストリー4.0^{*10}あるいはソサエティー5.0^{*11}に必要なとされる金融サービスおよびそのインフラの構築に取り組んでいます。日本におけるキャッシュレス化促進のための業界標準化、IoT・シェアードエコノミー・地域経済圏を支える決済手段としてのMUFGコイン、米国Akamai社と共同開発を進めている

*10 18~19世紀初頭の第1次産業革命、19世紀後半の第2次産業革命、ICT(情報通信技術)の急速な普及があった20世紀後半の第3次産業革命に続く、現在進行中の第4次産業革命。IoT、AI等が牽引し、経済構造やあらゆる社会インフラの在り方を変えていくものとして注目されている。ドイツは、製造業のデジタル化をめざすコンセプトとしていち早く打ち出し、国家的プロジェクトとして推進

*11 狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く第5段階の社会「超スマート社会」に向けた取り組みで、「第5期科学技術基本計画」(2016年1月閣議決定)において提唱。IoT、ロボット、AI、ビッグデータといった先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会的課題の解決を両立していく新たな社会の実現をめざすもの

CEOメッセージ

ブロックチェーン技術を活用した高速かつ低廉な決済プラットフォームなどがその例であり、オープンAPIをベースとしたFinTech企業との協働にも積極的に取り組んでいます。

産業育成と雇用創出、即ちお客さまの成長をサポートすることは私たちの中核的事業です。その取り組みは金融に留まらず、低成長環境の中で、新たな商機を求めお客さまのニーズに応えるべく13年前に開始したビジネス・マッチング^{*12}は、開始以来延べ4万社の参加を得て、8万7千件を超える成果を上げています。スタートアップ企業の育成では、従来の「Rise Up Festa」に加え、米国Plug and Play社との提携によるアクセラレーター(ベンチャー育成)プログラムを立ち上げました。

また、日本の社会が抱える最大の課題である少子高齢化への対応では、家計の長期的かつ安定的な資産形成に向けて、インベストメント・チェーンの高度化が課題です。MUFGは本邦最大級の投資商品販売網と資産運用会社を擁しており、販売会社におけるフィデューシャリー・デューティー(お客さま本位の業務運営)の徹底と幅広い層に対する投資教育の実践とともに、アセットマネージャーとしては、明確な判断の基準を開示しつつ、意見の相違を恐れることなく投資先企業とのエンゲージメント(対話)を深めることに注力しています。

ガバナンスに「終着駅」はない

最後に、ガバナンスについては「終着駅」はないとの認識のもと、着実に強化を続けています。私は、かねて「ガバナンスは形ではなく中身」と主張してきました。ガバナンスの形が美しく整った内外の企業が経営に齟齬を来し、時に社会的な混乱を引き起こしてきた歴史を、私たちは知っています。そこで、MUFGはここ数年来、社外取締役数の増加、指名委員会等設置会社への移行、筆頭独立社外取締役の選任などを進め、取締役会の機能を高度化するとともに、取締役会および委員会審議の実質的な充実に努めてきました。昨年度の大きな変化は、外国人独立社外取締役2名の取締役会への参画です。私たちの事業がグローバル化し、顧客部門の収益比率・従業員数・株主のいずれにおいても海外がほぼ40%に達する中で、取締役会構成員のグローバル化は不可欠であり、米国とタイという当社最大の現地法人を有する国から各1名を起用しました。これらの結果、「海外事業はもちろんのこと、リスク・ガバナンス領域でも新たな視点が提起されることで、審議の幅と深度が増し、実質面で企業統治の改善が確認された」との取締役会評価結果を得ています。さらに、本年6月には、執行役である取締役を削減することで総数を15名に抑え、独立社外取締役が過半数を占める体制とし、経営監督機能の一層の高度化を図りました。

内部管理体制の強化も重要なテーマです。ガバナンス同様、リスク管理・コンプライアンスの高度化にも終わりはありません。

リスクについて特に留意すべき点は、冒頭でも述べた金融緩和からの出口戦略が引き起こす市場のボラティリティ、通商・地政学的リスク、そしてクレジットサイクルの最終局面をどう判断するかでしょう。とりわけ、外貨流動性と新たなクレジットビジネスにおけるリスク管理、そしてサイバーセキュリティに重点的に取り組みます。

^{*12} 30万社を超える国内中小企業顧客間あるいは大企業やアジア企業との間での商談のアレンジ

コンプライアンスでは、複雑化する国際金融規制・各国規制への対応と、コンダクトの問題が重要です。前者では、パーゼルⅢ^{*13}がほぼ最終化されたものの、FRTB^{*14}が未了であるのに加え、一部の法域では中間持株会社の設置や支店の現地法人化を追加的に求める動きがあることに留意が必要です。また、金融犯罪対策は喫緊の課題であり、私たちも多くの資源を投入しベストプラクティスのレベルを達成すべく努力を続けています。後者は、本質的には企業文化(カルチャー)の問題に帰結します。トップから明確なメッセージを発信しつつ、カスケード方式の教育研修によって粘り強く組織への浸透を図ることが大切です。同時に、業績評価体系の適切化により「不正への動機」を、モニタリングの強化により「機会」を絶つことにも努めます。

人を育て、やりがいのある仕事を提供することが経営者の責務

こうしたさまざまな取り組みを実現するのは、世界50カ国15万人に及ぶチームMUFGの社員たちであり、その成否は人事戦略にかかっています。ここでは、三つのテーマに触れます。

まず、ダイバーシティ。

私は、以前から「ダイバーシティとは個性だ」と言ってきました。個性と個性のふれあい、時にぶつかり合いが組織に新たなエネルギーを与え、智慧を生み出します。特に、既存の概念にとらわれることなく大胆な変革に取り組もうとする今、多様なバックグラウンドを持つ社員がオープンなコミュニケーションを交わす中から、新たな発想が生まれ新しい道が拓けるのです。私たちMUFGはグローバルに見ればジェンダー・人種・宗教・年齢など実に多様な人々からなる企業集団です。欧米はもちろん、最近仲間に加わったアジアのパートナーバンクでもC-Suiteを含む幅広い層でダイバーシティが進んでいます。問題は日本です。例えば、女性管理職比率はグループ全体で約20%^{*15}に留まっており、役員は今年ようやく4人に増えたところです。一方で、環境整備が進み育児休業取得者は約3,800人と恐らく日本国内で最多の水準に達していること、また、取締役会では、独立社外取締役8名のうち3名が女性である等、10年来の施策は着実に成果を上げています。キャリアパスの明示、経営層の育成に向けたメンター制度の充実など、より高い目標(例えば、6年後に女性管理職比率約30%)に向けて努力を続けます。

二つ目は、次世代のリーダーの育成。

これが世界のCEOたち共通の課題であることは疑いありません。特に、MUFGではリーダーをリレーの選手に喩え、自分の走区を全力で駆け抜けるとともに、いかに次のランナーを育てバトンを繋ぐかを重視してきました。そして、後継者は前任者とは異なる視点や個性の持ち主であるべきだ。これが、私たちが長い歴史を刻む中で生まれた暗黙知です。問題は、そうした次世代のリーダーを組織的に育成するにはどうすればよいのか。指名・ガバナンス委員会でここ数年議論を重ねてきた結果、持株会社はじめ銀信証のCEOの後継者計画が整備されました。昨年からは、次世代の育成に焦点が当たり、今年度

^{*13} 主要国の中央銀行や銀行監督当局が加盟するパーゼル銀行監督委員会によって定められた国際業務を行う銀行に対する自己資本比率等の規制

^{*14} Fundamental Review of Trading Bookの略。トレーディング勘定におけるマーケットリスクに対して銀行が保持しなければならない所要自己資本を見直すもの

^{*15} 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券3社合算

CEOメッセージ

「MUFG University」を発足させることが決まりました。次世代のみならず、次の次の世代にまで対象を拡げ、単にマネジメントスキルを教えるのではなく、リベラルアーツも重視した、異文化理解を含むより高く開かれた視座を身につけさせることをめざします。

三つ目は、AI・RPAなどデジタル化を進める中で、社員たちの働き方はどう変わるのか。

2011年に「Race Against The Machine」*16が発刊されて以来、この問題に関する議論が続いています。私が、昨年5月に「国内の銀行部門において9,500名分、約30%の業務量を今後6年以内に機械に置き換える」と発表した時、大きな反響を呼びました。社外からは「本当にそんなことができるのか」という疑問の声、社内からは「私たちの将来はどうなるのか」という不安の声です。既に述べたとおり、デジタル化はMUFGの生産性向上のドライバーであり、前者については、具体的な内容を固めつつあります。後者についても、職務毎に要員シフトを詳細化し、円滑な移行を進めます。今日本では、「働き方改革」が議論されていますが、デジタル化は、社員の働き方をもっと柔軟で創造的なものに変える、願ってもないチャンスなのです。一方で、AI・RPAの活用によってルーティンワークが機械に代替されることから、一人ひとりの社員は、新たなスキルを身につけ自律性を持って新たな仕事にチャレンジすることが求められます。マルチスキル化を含む教育とこれまで以上にやりがいのある仕事の機会を提供することが、私たち経営者の責務です。

株主還元の一層の充実

財務目標と資本政策についてお話しします。

私たちは、株主の皆さまからお預かりした資本を最も有効に活用して持続可能なビジネスモデルを再構築しますが、その達成度を測る財務目標として、ROE・経費率・普通株式等Tier1比率の3つを設定しました。先程も述べたように、新中期経営計画の3年間は、将来を期して大幅な構造改革に取り組むいわば「屈む期間」であり、営業利益は上昇に転じるものの、ROE・経費率の面での改善は限られたものに留まります。しかしながら、中長期の目線は、MUFGがめざす安定的な事業構造とリスク属性のもとで期待される水準（ROE9-10%、経費率60%程度）に設定し、株主の皆さまのご期待に応えるべく粘り強い努力を重ねます。

5月に公表した新しい資本政策・株主還元策については、さまざまなご意見をいただきました。詳しくはこの後のCFOメッセージに譲りますが、ポイントは次の3点です。第一に、充実した自己資本の維持・収益力強化に向けた資本活用・株主還元の一層の充実という三つのバランスを取る基本方針は変わりません。余剰資本を溜め込まず資本運営をタイトに行う方針も堅持します。第二に、株主還元において配当を従来以上に重視します。従来は自己株式取得を継続的に行う一方、配当性向は相対的に低い水準にありましたが、今後は配当性向40%をめざして1株当たり配当金を安定的・持続的に引き上げていきます。第三に、自己株式取得は、業績・資本の状況、成長投資機会、株価を含めた市場環境を

考慮して、より機動的に実施します。今回の方針は、資本効率/ROE重視の事業運営と相まって、株主還元の一層の充実を企図するものであり、株主・投資家の皆さまからのご期待を踏まえ、今後具体的な行動によって実現してまいります。

終わりに

リーマンショックから10年が経とうとしています。危機に直面した世界の金融機関が辿ったその後の異なる軌跡を見る中で、私が改めて痛感したのは次の3点です。第一、いかに自社のコアコンピテンスに忠実であるか。第二は、いかに大きな流れを読み取り明確な戦略を描くか、そして第三は、強いリーダーシップのもといかに迅速に行動を起こせるか。あの時、私たちの先達は身をもってそれを示してくれました。

私たちが今直面している困難は当時を越えるものなのではないか?なぜならそれは循環的なものではなく不可逆的な構造変化によるものであり、私たちの取るべき対応もそれに正面から立ち向かう大胆な変革でなければならない。私たちが「MUFG再創造イニシアティブ」を打ち出し、この4月に「再創造元年」をスタートさせたのは、そうした思いからです。長く、多くの難所が待ち受ける航程が始まります。予期しない荒天に遭遇することもあるでしょう。その際には、先程上げた三つの点を常に念頭に置いて進路を過たず進まなければなりません。そして、この航海を成功させるもう一つの鍵は、チームのコミットメントです。真の課題、多くの場合は「不都合な真実」を共有し、チームが一体となって解決に取り組むことです。そこまで行けば、答えはシンプルなものであり、実行のスピードも上がります。それが、私が掲げる行動様式「シンプル・スピーディー・トランスペアレント」の意味するところ です。

「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざして、新たなスタートを切った私共MUFGに、今後とも皆さまのご理解と一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

取締役

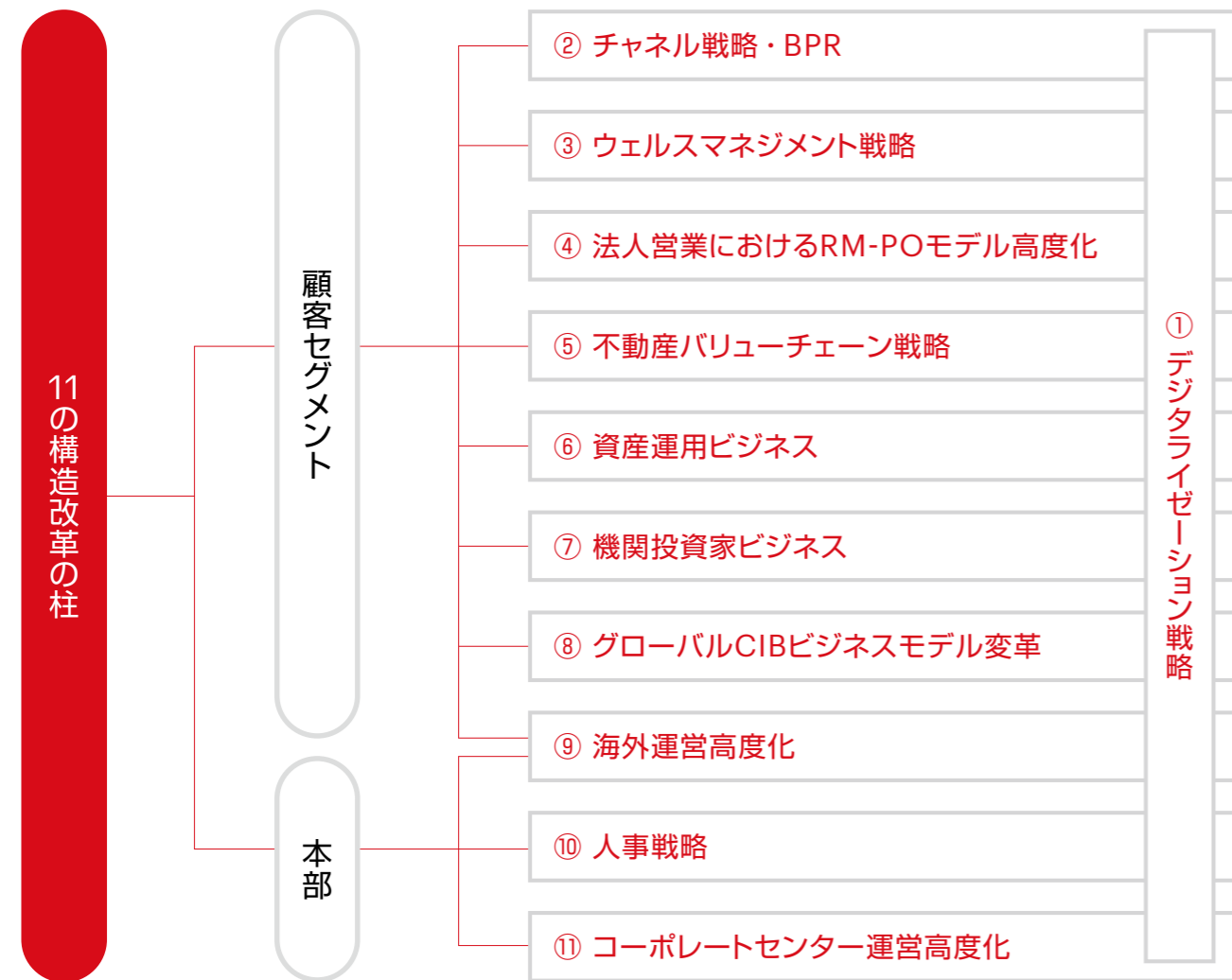
代表執行役社長 グループCEO

平野 信行

*16 マサチューセッツ工科大学ビジネススクールの研究員2名の共著、機械化(デジタルイノベーションの進展)が雇用、経済に与える影響や関係性について記した書籍

新中期経営計画 11の構造改革の柱

新中期経営計画では、内外における厳しい経営環境を打ち返し、持続的な成長へと回帰するための具体的な戦略として「11の構造改革の柱」を設定しました。いずれも、①将来に向けてのポテンシャルが大きく、②MUFGグループが持つ潜在力を十分に発揮することができ、③今後MUFGグループの基幹的なビジネスとなる、あるいはそれを支える戦略の柱です。これらの戦略をMUFGグループ各社、事業本部、コーポレートセンターが一体で推進し、営業純益で2,500億円程度の効果発現をめざします。



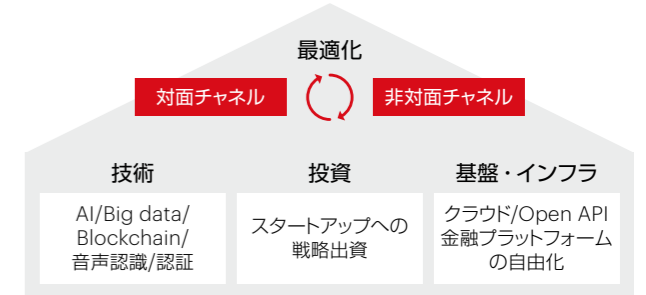
① デジタルイノベーション戦略

デジタル技術を活用し、構造改革の柱を横断的に推進

スマートフォンなどのデジタルデバイスの普及に伴い、来店されるお客さまが減少する一方、ネット決済を 선호する方が増加するなど、お客さまの取引スタイルも変化しています。

こうした変化に対応し、利便性の高い多様な取引チャネルを提供することにより、お客さまは最適なチャネルの選択が可能になります。また、MUFGにとっても、業務量の削減を通じた大幅な生産性向上が可能になるとともに、オンライン取引の拡大や新規ビジネスの創出によって、収益力の強化が期待できます。

利便性向上	業務量削減	トップライン向上
ダイレクト*1の利用促進	店頭事務の削減	オンライン決済取引拡大
UI/UX*2の改善	センター事務のデジタル化	市場取引電子化
機能拡充		新規ビジネス創出



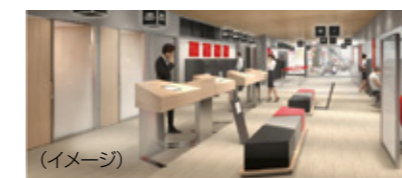
*1 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」
*2 UIはユーザーインターフェース、UXはユーザーエクスペリエンスの略

② チャンネル戦略・BPR

チャネルの進化

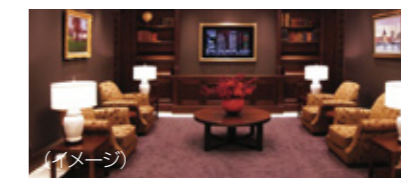
ネット取引の操作性・機能向上により、リアルからネットへのチャネルシフトを進め、対面チャネルと非対面チャネルの最適化を図ります。対面チャネルでは、お客さまニーズや取引シーンに応じて店舗形態を多様化します。具体的には、より手軽で迅速なサービスをご希望されるお客さま向けに、さまざまなセルフ型端末を設置する「MUFG NEXT」、対面での相談にお応えする「MUFG NEXT(コンサルティング・オフィス)」、銀行・信託銀行・証券の共同店舗である「MUFG PLAZA(グループ共同店舗)」等を配置します。

非対面チャネルの詳細はP.28をご覧ください。



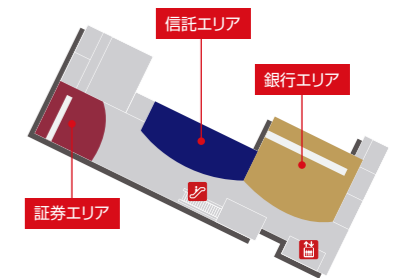
MUFG NEXT

New EXperience Together
～お客さまと一緒に新しい銀行体験を創っていく～



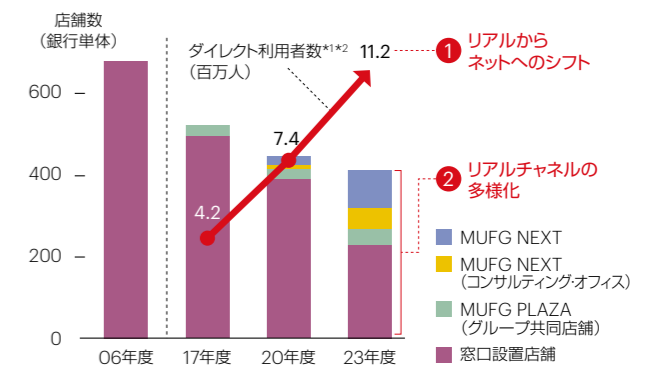
MUFG NEXT

(コンサルティング・オフィス)



MUFG PLAZA

(グループ共同店舗)



*1 個人向けインターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」
*2 ダイレクト利用者数=稼動口座(口座振替のみの口座を除く)の内、6カ月以内に1回以上ログイン

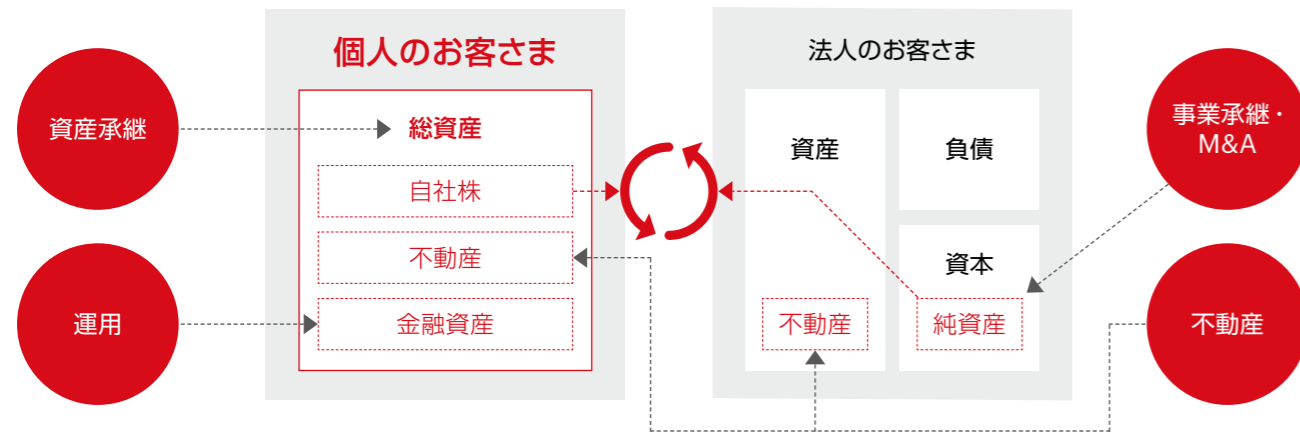
新中期経営計画 11の構造改革の柱

③ ウェルスマネジメント戦略

法人・リテラー一体、グループ一体のアプローチにより、少子・高齢化の中で高まるお客さまの資産の運用・管理・承継ニーズをサポートし、ストックを重視した安定収益構造への転換をめざします。銀行・信託銀行・

証券から結集したプロ人材が起点となり、さまざまなソリューションをワンストップで提供するビジネスモデルを構築します。

■個人(オーナー)・法人のお客さまへのアプローチ



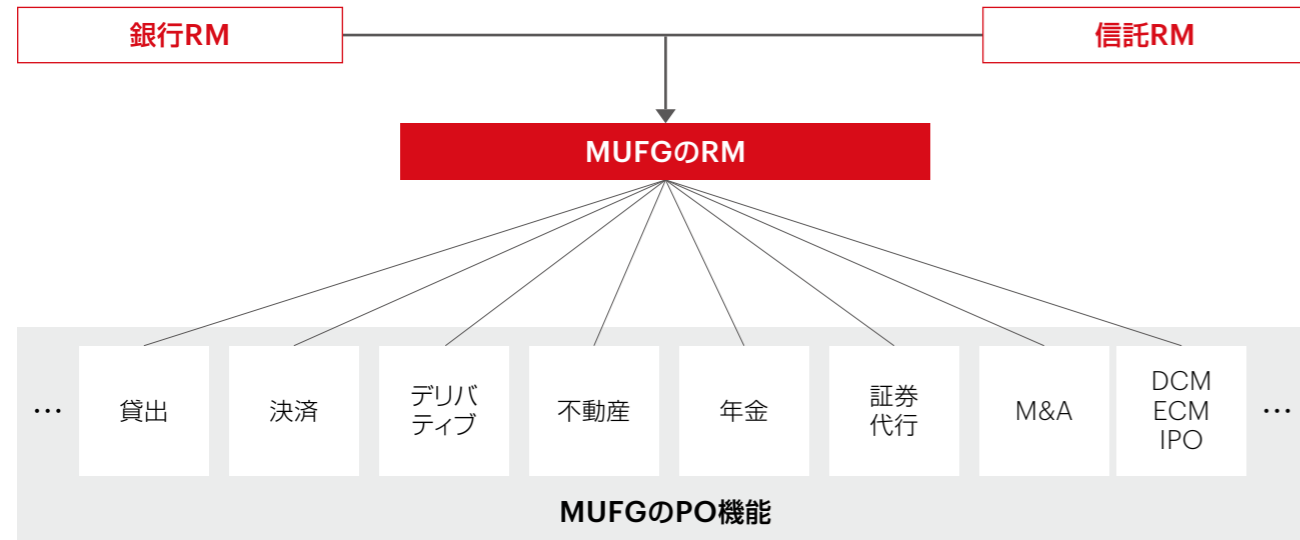
④ 法人営業におけるRM-POモデル高度化

機能別再編によって銀行と信託銀行の法人貸出等業務を統合し、RM*1は「MUFGのRM」としてお客さまの経営課題の把握に取り組み、PO*2は専門性にさらに磨き

をかけることで、お客さまのニーズに最適なソリューションを提供します。

*1 Relationship Managerの略、営業担当者
*2 Product Officeの略、商品やサービスの企画・開発・提供を担う部署および担当者

■RM-POモデル



⑤ 不動産バリューチェーン戦略

不動産バリューチェーン*1にかかるさまざまなニーズに対し、グループ一体で継続的にソリューションを提供します。営業拠点において不動産ニーズの把握に努め、これを「売買」や「運用」へと繋ぎ、MUFGとしての付加価値を高めます。運用ビジネスでは、不動産アセットマネジメント機能を強化します。

*1「売買」から「開発」、「テナントリーシング」、「運用」等、不動産に係わる一連のビジネスの流れ

⑥ 資産運用ビジネス

MUFGのお客さまに対し、グループ一体で資産運用サービスを提供します。競争力ある運用商品の開発とラインアップの拡充、これを支える人材ポートフォリオの充実を図ります。また、グローバルに存在感のある運用機関をめざし、人材・プロダクト・ソリューション提供に磨きをかけることにより、アセットマネジメント事業を強化します。

⑦ 機関投資家ビジネス

銀行・信託銀行・証券および各事業本部が有する機関投資家のお客さまとのリレーションシップをグループベースに広げながら、お客さまのプロフェッショナルかつ多様な運用・管理ニーズに応える幅広いサービスをグループ一体で提供します。

⑧ グローバルCIBビジネスモデル変革

グローバルCIB*1ビジネスの持続的な成長を実現するために、グローバルに事業を展開する非日系のお客さまのニーズに応えるとともに、貸出資産等を継続的に入れ替え、ポートフォリオ全体の採算性向上に取り組みます。銀行と証券一体での案件組成とディストリビューションに取り組み、量から質の経営への転換をめざします。

*1 Corporate and Investment Bankingの略。預金や貸出等の通常の法人向け銀行業務(コーポレートバンキング)と企業の直接調達支援やM&A等の投資銀行業務(インベストメントバンキング)を一体的に捉え、高度な金融サービスを提供していくこと

⑨ 海外運営高度化

「地域・事業会社」を軸とする運営から「顧客・事業」を軸とする運営にシフトし、グループ横断での事業軸運営を強化します。また、環境変化に柔軟に対応できる態勢の構築に向け、経費の抑制、海外拠点ネットワークの高度化、事務・システムの集中化・標準化を進めます。

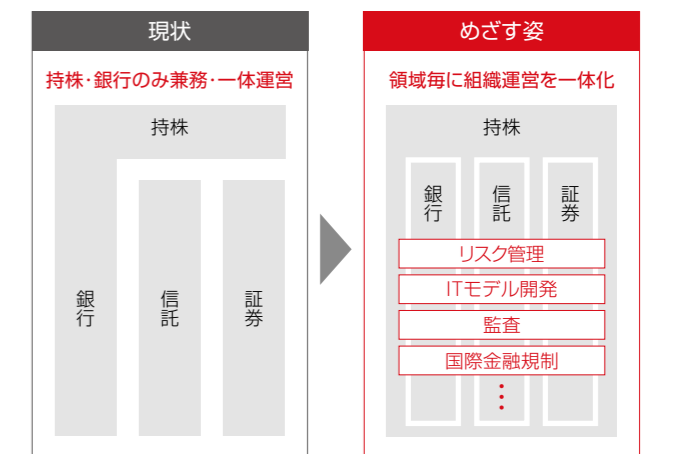
⑩ 人事戦略

事業戦略を支えるグループ横断の人員配置・人材交流を加速させるとともに、国内外人事を統括する人事部を設置し、グローバルベースでの一体的な人事運営をめざします。

詳細はP.82~85をご覧ください。

⑪ コーポレートセンター運営高度化

コーポレートセンター機能は、「持株会社・銀行の一体運営」から信託銀行および証券も加えた「持銀信証一体運営」へ移行し、グループ一体での経営資源の有効活用と各社に蓄積する専門知見やノウハウの共有を通じた機能の強化を図ります。



⑤ 金融イノベーション

デジタルイノベーションの取り組み

MUFGの金融ビジネスに関する知見と長年培った「安心・安全」。先進的なデジタル技術や、FinTech企業の新しいアイデアやサービス。これらを組み合わせた、もっと便利でもっと安全な次世代の金融サービスを提供するとともに、金融だけでは解決できない社会的課題の解決をめざします。

「三菱UFJダイレクト」のUI/UX改善

三菱UFJ銀行では、個人向けインターネットバンキングである「三菱UFJダイレクト」のスマートフォンアプリに、指紋認証等の生体認証でのログイン機能や過去10年分の取引明細照会等の機能を搭載するなど、UI/UXの改善や機能拡充を加速していきます。

完全ペーパーレスでの口座開設 カブドットコム証券

カブドットコム証券では、マイナンバーカードとスマートフォンのみの完全ペーパーレスで、口座を開設できるサービスを提供しています。これは、スマートフォンのNFC*機能を利用したもので、2018年6月現在Android端末の一部機種で対応しています。

従来の手続きで一般的だった、お客さまによる「自宅での郵便物の受け取り」が省略され、よりスピーディーに口座開設が可能となりました。

*1 Near Field Communicationの略、近距離無線通信技術



MUFGコイン実用化に向けた取り組み

社内実証実験本格化

三菱UFJ銀行は、送金や決済に留まらない、新しい金融インフラとして、ブロックチェーンを用いたデジタル通貨「MUFGコイン」の発行を検討しています。

実用化に向けた試行として、社内のコンビニエンスストアやカフェでのQRコード決済の実証実験を行っています。



ハッカソン開催

2018年3月、三菱UFJ銀行は、「デジタル通貨で生まれる新たな世界」をテーマに、本邦初の金融機関によるデジタル通貨の機能を活用したハッカソン*1を開催しました。銀行だけでは提供できない新たな価値の提供や、さまざまな社会課題の解決をめざし、このようなイベントや外部事業会社との協業も活用し、MUFGコインの世界観を広げていきます。

*1 「ハック」と「マラソン」からなる造語で、一定期間集中的にプログラムの開発やサービスの考案を行い、その成果を競うイベント

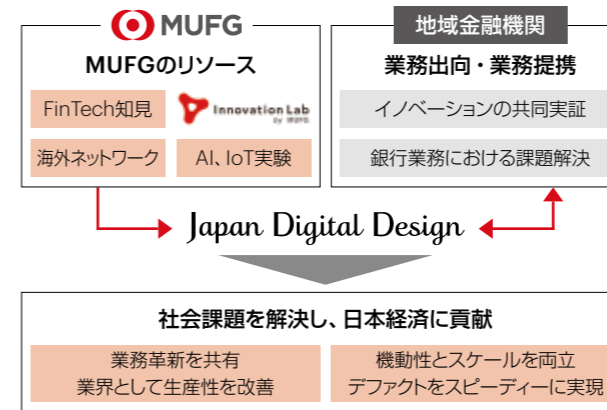


Japan Digital Design MUFG×外部知見

MUFGは、2017年10月、これまで内部組織として活動してきた「イノベーション・ラボ」を独立させ、ジャパン・デジタル・デザイン社(以下、JDD)を設立しました。

これまでの活動に、外部エンジニアの採用、地域金融機関35社*1との協働などを加え、革新的なユーザー体験の開発や社会的コストの低減に向けた取り組みを推進しています。

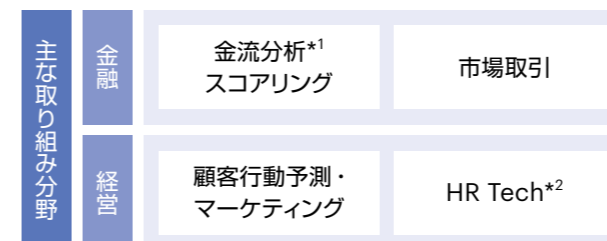
*1 業務提携中の地域金融機関の社数は6月30日時点



「MUFG AI Studio」新設

MUFGは、JDD内にMUFG独自のAIモデルの開発・研究・実装を目的として、「MUFG AI Studio(以下、M-AIS)」(呼称: アイス)を新設しました。

M-AISでは、東京大学などの外部研究機関との共同研究や国内外のAIベンチャーとの協働を通じて、金融サービスの向上・社会的課題の解決に向けたサービスの提供をめざします。



*1 預金口座の入出金データ等のお金の流れを分析すること

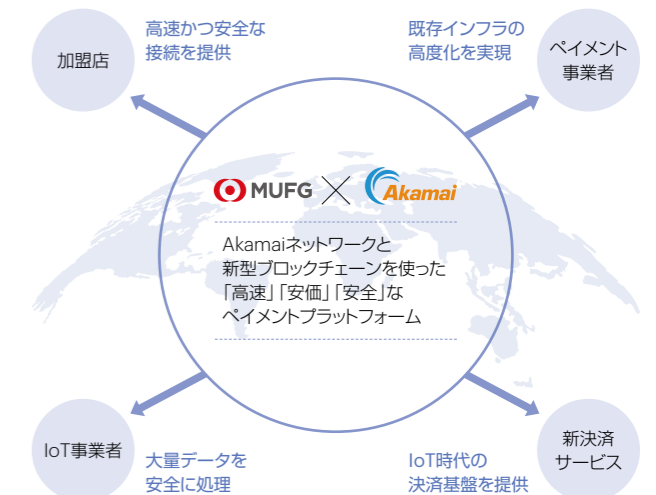
*2 人事労務(Human Resources)×科学技術(Technology)の略

米国Akamai社との協働

MUFGと米国Akamai社は、「決済処理速度2秒以下、取引処理性能毎秒100万件超の取引」を可能とする新型ブロックチェーンを開発しました。

「使っただけ課金(時間単位課金)」や「マイクロペイメント(少額支払い)」等、今後本格化を迎えるであろうIoT*1時代の多様な決済シーンをサポートする、オープンなプラットフォーム提供をめざします。

*1 Internet of Thingsの略



米国Ripple社の提供技術を使った 実証実験実施

2017年5月、MUFG傘下のクルンシィ(アユタヤ銀行)は、他2社と共同し、高速かつ追跡性に優れた国際送金の実用化をめざし、米国Ripple社が提供する技術を活用した実証実験を実施しました。本実験は、タイ(仕向銀行クルンシィ)からシンガポールへ、一般事業法人の実口座を利用した国際送金の実証実験としては初となる取り組みです。

今後もイノベーションに関わるさまざまな取り組みを推進していきます。

アジア太平洋を跨いだ事業経営

前中期経営計画では、連結子会社であるクルンシィ(アユタヤ銀行)の業容拡大に加え、フィリピンの大手商業銀行セキュリティバンクおよびインドネシアの大手商業銀行バンクダナモン*1への戦略出資を実施し、東南アジアのビジネスプラットフォーム構築に向けて、着実な成果をあげることができました。米国のMUFGユニオンバンクおよびベトナムのヴィエティンバンクを含め、各パートナーバンクのバリューアップと、シナジーの増強、各社の内部管理の水準向上をめざし、事業経営を推進していきます。

*1 6月30日時点の出資比率は約20%です。株式取得は今後、2回にわたって実行される予定であり、完了すると三菱UFJ銀行はバンクダナモンの筆頭株主となる見込みです



ベトナム/ヴィエティンバンク

国内順位*2：2位
 総資産*3：5.4兆円
 拠点網*4：1,113拠点
 従業員数*4：23,784人
 出資比率*5：19.7%



タイ/クルンシィ(アユタヤ銀行)

国内順位*2：5位
 総資産*3：6.7兆円
 拠点網*4：700拠点
 従業員数*4：31,545人
 出資比率*5：76.8%



インドネシア/バンクダナモン

国内順位*2：5位
 総資産*3：1.5兆円
 拠点網*4*6：992拠点
 従業員数*4：36,410人
 出資比率*5：19.9%



米国/MUFGユニオンバンク

国内順位*2：13位
 総資産*3：27.6兆円
 拠点網*4：361拠点
 従業員数*4：12,641人
 出資比率*5：100.0%



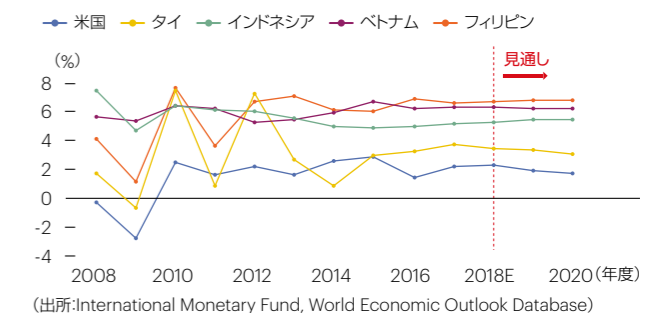
フィリピン/セキュリティバンク

国内順位*2：5位
 総資産*3：1.7兆円
 拠点網*4：302拠点
 従業員数*4：5,437人
 出資比率*5：20.0%

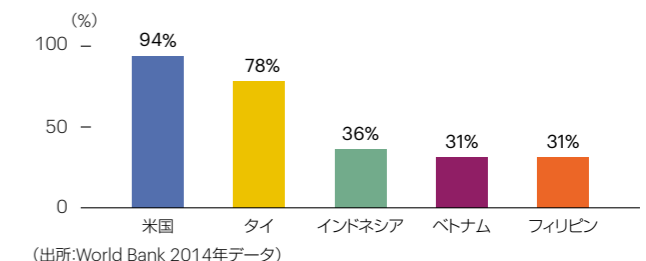
さらなる成長が期待される パートナーバンクの市場環境

パートナーバンクが所在する5カ国のGDP成長率は高く、今後も同水準での推移が見込まれています。加えて、ベトナム、フィリピン、インドネシア等では銀行サービス浸透率は低位に留まっており、今後のさらなる市場成長や拡大が期待されます。

■実質GDP成長率



■銀行口座浸透率



個人向け決済分野での協働実績

近年増加し続けるアジア訪日客の消費拡大を捕捉すべくサービス拡充に取り組んでいます。

具体的には三菱UFJニコスがタイのクルンシィ、ベトナムのヴィエティンバンク、フィリピンのセキュリティバンクとそれぞれ提携し、提携銀行で発行されたカードを持つ会員が訪日した際に、三菱UFJニコスの加盟店で特典が受けられるサービスを日本全国で展開しています。

シナジー創出に向けた取り組み

2017年12月、パートナーバンクとの知見共有・協働促進を目的とし、第2回MUFG「グローバル・パートナーシップ・カンファレンス」を開催しました。パートナーバンクの会長・CEOや、関係役員が一堂に会し、「信託ビジネスにおける協働」「デジタルイノベーション」「地場コーポレートビジネス」の3テーマで各社の課題や知見を共有し、活発な議論が行われました。



(出所: SNL、フィリピン中央銀行発表資料、Bloomberg、各社開示情報)
 *2 国内順位: 総資産を基に算出。タイについては、D-SIBs内での順位(2017年12月時点) *3 総資産: 各社の総資産と、三菱UFJ銀行現地拠点の貸出残高の合計
 *4 拠点網・従業員数: 各社開示情報及び社内管理計数、2017年12月時点
 *5 出資比率: 2018年3月時点 *6 Adira FinanceやAdira Insurance等の拠点数を除く

グループの再創造を支える 財務・資本運営を実践します

新中期経営計画のスタートにあたり、
CFOより今後の展望と取り組みをご説明します。

執行役専務
グループCFO

徳成 旨亮

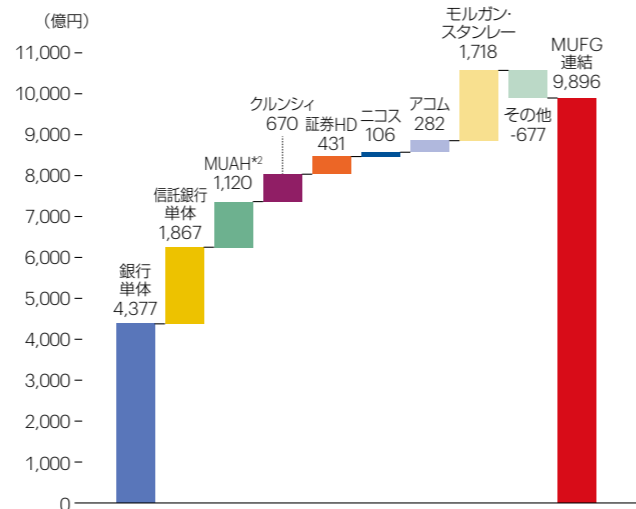
財務運営・経営計画

2017年度の業績

2017年度は、国内では緩やかに景気が回復しましたが、超低金利に伴う貸出等の厳しい競争環境が継続しました。一方、海外では景気拡大を背景に米国では利上げが実施され、金融市場が大きく変動しました。こうしたなか、MUFGの業務粗利益は、海外預貸金収益が堅調に推移しましたが、国内の預貸金や債券利息等の減少に加え、債券関係損益の減少もあり、前年度比で約4%減少の3兆8,542億円となりました。営業費は、国内は経費抑制等により減少したものの、海外では規制対応費用等に加え、ベアや人員増に伴う人件費増加もあり経費が増加し、この結果、業務純益は、前年度比約13%減少の1兆2,328億円となりました。

与信関係費用は、貸倒引当金の戻入を主因に前年度比1,092億円の費用減となり、株式等関係損益は、政策保有株式の売却進捗もあり前年度比82億円の利益増となりました。臨時損益は、前年度に計上した消費者金融ファイナンス子会社による利息返還

■2017年度親会社株主純利益内訳*1



*1 持分比率勘案後の実績 *2 MUFG Americas Holdings Corporationの略

引当金の剥落から前年度比1,711億円改善しました。特別損益は、構造改革の一環として銀行子会社で店舗の減損等を実施したことで特別損失を計上しましたが、持分法適用会社の合併に伴う株式交換益等もあり、前年度と略同水準の530億円の損失となりました。

以上の結果、親会社株主純利益は前年度比約7%増加の9,896億円となり、公表目標9,500億円を達成しました。

最終利益の内訳を見てみると、国内外の全ての主要子会社・関連会社が利益に貢献しており、MUAH(米国)、クレディセゾン(タイ)、モルガン・スタンレーからの利益貢献が全体の約35%を占めるなど、収益の多様化・グローバル化は着実に進展しています。

前中期経営計画(2015~2017年度)の振り返り

CEOメッセージ(P.10-23)でも述べられているとおり、前中期経営計画で掲げた4つの財務目標のうち、健全性を示す指標である普通株式等Tier1比率は目標を上回ったものの、成長性を示すEPS(1株当たり当期純利益)の成長率や収益性指標であるROEや経費率はいずれも目標未達に終わりました。

特に、本業の利益を表す連結営業純益は、3年連続、累計約4,400億円に上る大幅な減益となりました。日銀によるマイナス金利政策導入など予想外の環境悪化に見舞われたことは事実ですが、変化に対する私たちの対応がスピード感や深度において十分ではなかったことは反省点です。

将来を見通すと、低成長・低金利は常態化する、少子高齢化等の構造問題も不変である、デジタル化が社会や産業のあり方を大きく変えようとしている、従って従来型のビジネスモデルの大胆な転換が必要——。こうした環境認識と前中期経営計画の反省を踏まえ、2017年5月に改革の基本方針として「MUFG再創造イニシアティブ」を公表しました。

それらを施策化し計数計画まで落とし込んで、新しい中期経営計画の中に組み込んでいきます。

新中期経営計画の財務目標

新しい中期経営計画策定にあたって用いた金利・為替等の前提は、グローバルに成長率が低下する経営環境をベースシナリオとして想定しました。金融環境は、先進国を中心に金融政策の段階的な正常化が進展するものの、金利水準は低位に留まるとの見通しです。(詳細は次ページ上段の表をご覧ください。)

中期経営計画は3年計画ですが、業務の効率化やチャネルの見直しなどの構造改革施策がその効果を発揮するには3年間を超える時間軸が必要です。このため、新中期経営計画における財務目標は、最終年度(2020年度)の数値とともに、中長期的にめざす数値目標を設定しました。

目標とする財務指標は、収益性を示す「ROE」、業務の効率性を示す「経費率」および健全性を示す「普通株式等Tier1比率」の3つです。

このうち、「ROE」は企業経営において常に意識すべき数字であり、中長期的には資本コストを安定的に上回る水準をめざします。また、EPSについてもその改善をめざしてまいります。

「経費率」については、「11の構造改革の柱」により3年間で500億円の経費削減効果を見込み、中長期的には60%程度の経費率をめざします。

「普通株式等Tier1比率」に代表される財務の健全性は金融機関として最も大切にすべき項目であり、外部格付A格の維持を念頭に、バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させたベースで11%を上回る水準を維持する方針です。

■新中期経営計画の財務目標

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

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

CFOメッセージ

■主要国経済・金融のシナリオ

		2018年	2019年	2020年		
経済	日本	高水準の企業収益や生産の循環的回復を背景に緩やかな景気拡大が継続	政策金利*1 (%) 日本*2	-0.1	-0.1	-0.1
	米欧	政治・政策リスクはあるも、雇用環境の改善をベースに拡大基調を維持	政策金利*1 (%) 米国	2.25	2.50	2.50
	アジア	成熟化が進展も中間層やインフラ投資の拡大で相対的には高成長を確保	長期金利*1 10年国債 (%) 日本	0.2	0.3	0.3
金融		先進国を中心に金融政策の段階的な正常化が進展するが、トレンド成長率の低下を背景に金利水準は低位に留まる	為替 (計画 レート) ドル/円		110	
			ユーロ/円		125	

*1 政策金利は未値。長期金利は各期間平均値
*2 日本銀行当座預金の政策金利残高に適用されるレート

経営資源の配分と「リスク・アベタイト・フレームワーク」

新中期経営計画では、低金利等による収益の減少を「11の構造改革の柱」および海外商業銀行ビジネスの拡大により打ち返し、持続的な成長をめざします。

これを実現するため、経営資源である人的資源(ヒト)・システムおよびファシリティ(モノ)・資本(カネ)を適切に配分する計画です。

まず、人的資源に関連して、業務プロセスのRPA化*3やBPR*4、加えて次世代型店舗“MUFU NEXT”の展開を含むチャンネルの見直し等を行うことにより、9,500名分の業務量の削減が可能となる見込みです。これにより、過去の大量採用期の人材の退職等に伴う総人員の減少に対応します。さらに捻出が可能となる人材は、より付加価値の高いWM(富裕層)ビジネスや不動産関連ビジネス等の成長領域へ振り向ける方針です。従業員には、必要な研修制度なども用意し、自己の能力を最大限発揮してもらいたいと考えています。

次に、システムですが、IT投資戦略では既存システム維持のための投資とデジタル投資のバランスが重要です。前者は、社会のインフラとして金融仲介機能を継続的・安定的に発揮していくために欠かすことのできないものであり、後者にはRPAなど将来の業務効率化に直結する投資やFinTech対応のための先行的・実験的投資が含まれます。IT投資の巧拙が将来の金融機関の経営を左右する鍵になる、と考えています。

また、国内外のオフィスや支店等のファシリティについては、顧客動向やマーケットの将来性等を踏まえた

長期的な視点から最適な配置を行ってまいります。

資本は、戦略出資等に活用することに加え、採算性や戦略性の面から定期的な出資戦略の見直しや投資回収等も行っています。また、事業本部別ROE計画を設定し、高採算の貸出資産への入替や資産の回転による収益性向上を通じ、資本の効率性を高めます。

資本は金融機関として引き受けるリスクに対するクッションであり、収益の源泉です。MUFUでは、「リスク・アベタイト(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、それに応じて必要な資本を充当する経営管理のフレームワークを採用しています。これにより、「事業戦略」・「財務計画」と「リスク管理」を有機的に関連付け、より透明性の高い経営をめざしています。

「リスク・アベタイト・フレームワーク」等についてはP.88-P.91をご覧ください。
*3 RPA化：ロボティクス技術を用いた業務の自動化
*4 BPR：ビジネス・プロセスの抜本的見直し

財務目標と役員報酬とのリンケージ

新中期経営計画においては、役員報酬制度を見直し、株主の皆さまと役員が「リスクとリターン」をより一層共有すべく、財務目標と役員報酬とのリンケージを高めることとしました。

具体的には、健全性の指標である「普通株式等Tier1比率」の目標達成を前提とし、収益性・効率性指標の「ROE」と「経費率」の目標達成度に応じて、同業他社との業績比較も踏まえた上で、役員報酬の額が決定されます。

また、中期経営計画期間中の役員報酬においては、従

来に比べ、株式報酬など中長期インセンティブの割合が高く、現金報酬の割合は低く設定されています。

役員報酬制度の概要や変更内容についてはP.67をご覧ください。

2018年度の見通し

2018年度は、国内の超低金利の継続など依然として厳しい経営環境が続くことや構造改革費用の計上を想定していることなどから、業務純益は弱含みで推移するものと予想しています。また、前年度に計上した一過性の利益の剥落もあり、親会社株主純利益は前年度を下回る8,500億円を目標とします。

資本運営

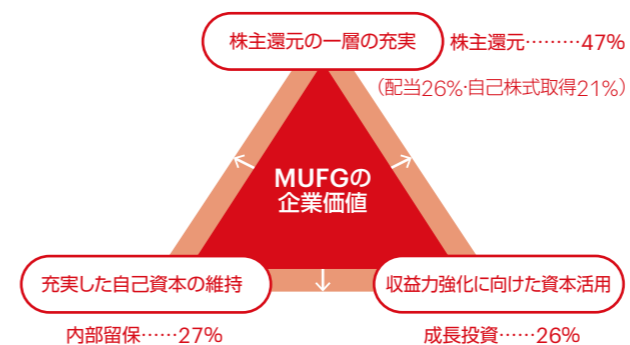
基本方針「資本の三角形」

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

資本政策は、社外取締役が過半数を占める取締役会における最重要のテーマの一つであり、頻りに議論・検討を行っています。

前中期経営計画3年間における親会社株主純利益の累計額(約2.8兆円)は、「内部留保(充実した自己資本の維持)」に全体の27%、「成長投資(収益力強化に向けた資本活用)」に26%を充当し、「株主還元」が47%(配当26%・自己株式取得21%)となりました。

■資本の三角形(数値は前中期経営計画3年間の実績)



充実した自己資本の維持と「TLAC規制」への対応

MUFUはG-SIBsとして、「普通株式等Tier1比率」8.5%を常に上回るとともに、「総損失吸収力(TLAC)比率」を18%以上(2022年3月末以降)に保つことが求められます。

詳細はP.95「国際金融規制への対応」をご覧ください。

これをクリアするため、MUFUでは、2017年度に各種規制資本を、合計で約1.9兆円調達しました。

当社として初となる欧州でのTLAC適格グリーンボンドを発行するなど調達市場やスキーム・通貨等の多様化に継続的に取り組んでいます。

こうした各種債券を効率的に組み合わせて発行する“資本のベストミックス”により、自己資本比率規制等を充足しつつ、ROEを高めてまいります。

■調達実績(2017年度合計)

AT1永久劣後債務	3,200億円
Tier2期限付劣後債務	4,795億円
TLAC適格シニア債務	約1.1兆円

収益力強化に向けた資本活用

資本を活用した戦略投資は、持続的な成長のための重要な手段の一つです。2017年度には、東南アジアの成長を取り込む戦略に従い、インドネシアのバンクダナモンへの19.9%出資(約1,334億円)を行いました。

戦略的な出資において資本規律を維持することは、CFOの重要なミッションです。MUFUでは、「投資後一定期間内に資本コストを上回るリターンが得られること」を案件の可否判断の目線としています。

一方で、既存の出資の見直しを、戦略性や資本効率等の観点から定期的に行っています。直近では、マレーシアの銀行CIMBの株式(約680億円)およびブラデスコ銀行(ブラジル)の株式(約453億円)の売却を実施しました。

■出資および売却実績 (2018年6月時点)

銘柄	出資/売却(実施時期)	金額
バンクダナモン(インドネシア)	出資(2017年12月実施)	約1,334億円
CIMB(マレーシア)	売却(2017年9月実施)	約680億円
ブラデスコ銀行(ブラジル)	売却(2018年4月実施)	約453億円

CFOメッセージ

株主還元の一層の充実

MUFGは従来から、「株主還元」について、「資本の三角形」の重要目標である「資本の健全性の維持」および「成長のための投資」との最適バランスを検討した上で、その充実に努める、という考え方を採っています。

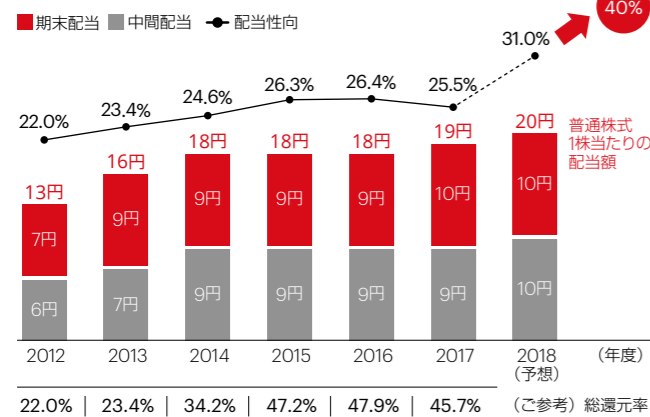
CFOとして私は、この基本的な考え方と、CEOメッセージにもある「常に株主の皆さまの利益を念頭に行動していく」という方針に基づき、可能な限り株主還元の充実に図っていきたくと考えています。

私たちの還元に関する意思をより明確に株主・投資家の皆さまにお伝えするため、今般、「株主還元の基本方針」を以下のとおり、策定・公表しました。

株主還元は、配当を基本とし配当性向40%をめざして1株当たり配当金の増加に努めること、自己株式取得は機動的に実施し、発行済株式総数の5%を超える

株主還元の基本方針	資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討した上で、配当を基本として株主還元の充実に努める方針
配当	利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を基本方針とし、配当性向は40%をめざす
自己株式取得	自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、機動的に実施
自己株式消却	保有する自己株式の総数の上限を、発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える数の株式は、原則として消却

1株当たり配当の実績・予想



株式は消却すること、がその要旨です。

この基本方針に基づき、2017年度の期末配当は当初予定の1株当たり9円から10円に増配し、年間19円配当としました。2018年度の配当は年間20円とさらに増配する予定です。また、資本の健全性等を確認した上で、2018年6月に、500億円の自己株式取得を実施しました。

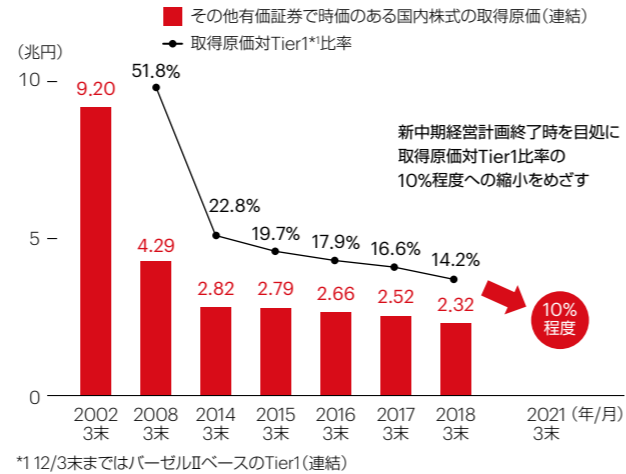
これからもMUFGは、株主価値の持続的な向上に努め、利益成長を通じて1株当たり配当金を着実に引き上げ、配当性向40%の早期達成をめざすとともに、自己株式取得を機動的に行うことで、今後もタイトな資本運営を継続していくという強い意志を持って、株主還元の一層の充実に努めてまいります。

政策保有株式削減

「2020年度末までに政策保有株式を中核的自己資本(Tier1)比で10%程度まで削減する」との方針に基づき、2015年度以降の累計で4,670億円の売却を実施してきており、対Tier1比率は14.2%に低下しています。

引き続き、取引先企業との十分な対話を進め、残高削減に取り組めます。

政策保有株式の削減



税務コンプライアンスと税務戦略

適正な納税は企業体としての重要な社会的責任の一つです。MUFGグループ全体で、税務に関するコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、社内教育・

研修の実施等により、税務コンプライアンスの維持・向上にも努めています。また、実務面では、税に関する情報開示を関係各国のルールに従って行うことで透明性の確保を図っているほか、税務上の解釈については税務当局への事前相談等を活用しています。

こうした取り組みを通じて、税制の立法趣旨から逸脱した行為やBEPS行動計画・OECD移転価格ガイドライン等の国際課税ルールに反する租税回避の防止を図っています。また、タックス・プランニングにおいては、税法等の遵守を優先した判断を行うことで適正な納税に努めています。

株主・投資家の皆さまとの対話

対話は“気づき”の場

MUFGにとって資本・負債を安定的に調達することは、規制遵守のみならず、外部格付の維持や外貨流動性確保の観点から極めて重要です。私は、株主・投資家の皆さまとの「対話」をCFOとしての最重要ミッションの一つと定めています。

「対話」は学びや気づきを得る貴重な機会です。今後とも、頂戴したご意見は取締役会で共有し、業務運営や資本政策等の参考にしてまいります。

対話の前提としてのディスクロージャーの充実

MUFGは地域的にも業務的にも多様化が進み、全体を捉えにくい企業体となりつつあります。このため、「対話」の前提として、私どもの事業内容や戦略を正確

ニューヨーク証券取引所でのティッカー・シンボル変更イベント



かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。

2017年度は、通常の経営陣による国内外投資家への個別訪問やスモールミーティングに加え、9月の「事業戦略セミナー」において、CDTO(最高デジタルトランスフォーメーション責任者)によるデジタル戦略の説明やオープン・イノベーション子会社の見学会を実施しました。

また、海外におけるブランドの浸透を企図して、4月には上場しているニューヨーク証券取引所におけるティッカー・シンボルを、会社名略称と同じ「MUFG」に変更しました。

SR活動・ESG/SDGsの視点

私どものこうした取り組みは一定のご評価を頂戴しておりますが、引き続き、SR活動(議決権行使責任者の方々とのガバナンスや経営方針等に関する対話)や、ESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(国連が採択した「持続可能な開発目標」)等の視点からの対話にも注力していきたくと考えています。

IR活動に対する外部評価(2017年度)

- ・日本IR協議会「IR優良企業賞」初受賞
- ・日本証券アナリスト協会「ディスクロージャー優良企業」銀行部門第1位(4年連続) 個人投資家向け優良企業(3年連続)
- ・日経アニュアルレポートアワード「特別賞」2015年に続き、2度目の受賞
- ・Institutional Investor誌 2017年All-Japan Executive Team ランキング 銀行部門 1位 Best CEO 1位 / Best CFO 1位 Best IR Professional 1位 / Best IR Program 1位 Best Analyst Days 2位 / Best Web Site 1位



価値を創造する力

事業の概況

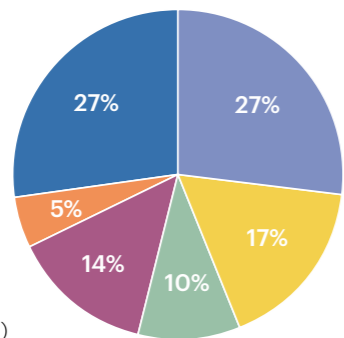


事業本部別営業純益 **1兆2,068億円***1*2

■ 市場事業本部(市場)
3,635億円

■ 受託財産事業本部(受財)
711億円

■ グローバルコマース
バンキング事業本部(GCB)
1,926億円



■ 法人・リテール事業本部(R&C)
3,574億円

■ コーポレートバンキング
事業本部(JCIB)
2,261億円

■ グローバルCIB事業本部(GCIB)
1,277億円

「事業の概況」における計数は全て管理計数
特段の記載がない場合は内部管理上の為替レート(計画レート)を使用

MUAHIはMUFG Americans Holdings Corporationの略
クルンシィ(アユタヤ銀行)は以降、クルンシィと表記

*1 6事業本部の営業純益合計に加え、本部・その他の計数を含む

*2 以下の事業本部間協働収益を除く

R&C：JCIBのオーナー収益、海外日系企業収益

JCIB：R&Cのオーナー収益、GCBに帰属するMUAHとクルンシィの日系企業収益

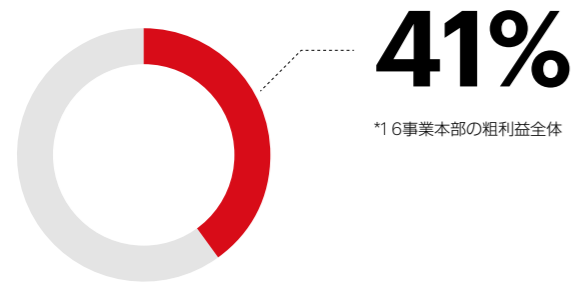
GCIB：GCBに帰属するクルンシィの非日系大企業収益、JCIBの本邦外資系企業収益、市場のO&D収益

市場：GCIBのO&D収益

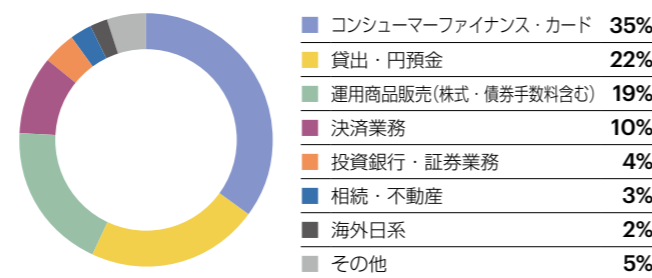
法人・リテール事業本部

個人や中堅・中小企業のお客さまへの住宅ローン・貸出・資産運用・決済といったサービスの提供、事業・資産承継といったソリューション提案などを通して、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*1に占める割合



2017年度粗利益の構成



法人・リテール事業本部長
堀 直樹

中長期的にめざす姿

「持続的に、お客さま・社会とともに成長する
本邦随一のリテール&コマーシャルバンク」

グループ会社や法人・リテールを跨ぐMUFGの観点で、多種多様なお客さまのニーズに確りとお応えし、あらゆるソリューションをシームレスに提供するために、法人・リテールの運営を一体化しました。

MUFG各社の専門性をさらに高めることで、お客さまの期待を超える「真の価値」を提供し、お客さま・社会とともに成長し続けていきます。

環境認識

少子・高齢化の加速・デジタル化の進展・産業構造の変化等、お客さまのニーズ・行動様式が大きく変わるなか、法人・リテールの一体運営を通じて、よりお客さま起点でのソリューション提供に努めます。

新中期経営計画における当事業本部の戦略

中堅・中小企業のお客さま向けビジネス

法人のお客さまと個人のお客さま、相互のビジネス領域へバリューチェーンを繋ぎ、担当者一人ひとりがMUFGを代表し、グループ体で対応します。徹底的なMUFGベースでのお客さまのプロファイリングを通じて、さまざまなニーズにお応えしていきます。

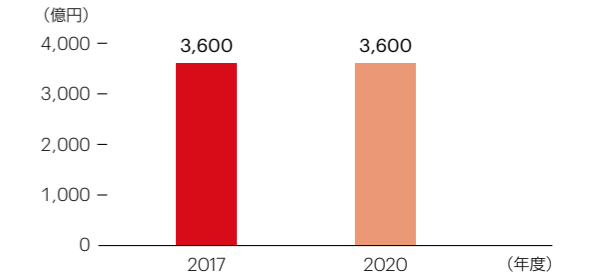
証券リテールビジネス

MUFG一体運営並びにモルガン・スタンレーの知見も活用し、MUFGのウェルスマネジメントビジネスをリードする資産管理型営業モデルを構築します。また、銀行のお客さまには、証券との連携により最適な商品・サービスを提供するとともに、デジタルを活用した利便性向上、MUFG一体での人材育成等を通じて、多様な運用ニーズへの対応力を強化します。

個人のお客さま向けビジネス

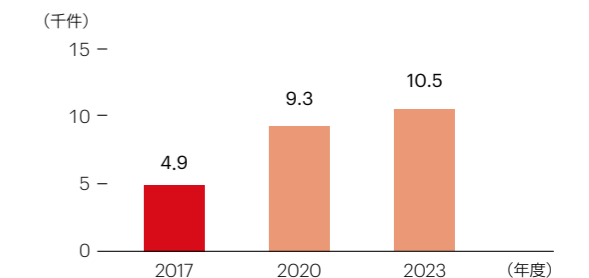
「貯蓄から資産形成へ」の推進に関しては、お客さまのライフステージに応じた資産運用ニーズや資産形成ニーズへの対応を強化しています。2017年11月より三菱UFJ銀行の全店でファンドラップの取り扱いを開始、また2018年1月から「つみたてNISA」に対応した商品の取り扱いを開始しました。

営業純益計画*1



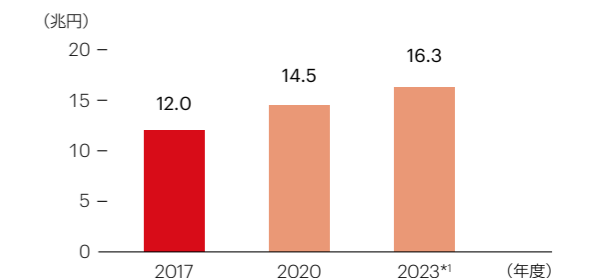
*1 JCIIBのオーナー収益、海外日系企業収益を含む

グループ連携*1件数(ウェルスマネジメント領域)



*1 MUMSS紹介型仲介送付件数・信証連携件数等

運用資産残高(ウェルスマネジメント領域)



*1 時価変動要因除き

円滑な事業承継サポート

高齢化が進む国内中堅・中小企業オーナーの円滑な事業承継は、今や日本産業の維持・発展における最重要課題の一つです。MUFGでは、親族への自社株承継のみならず、今後増加が想定されるM&A・IPOといった親族以外への承継ニーズにも対応しています。法人起点での事業承継ソリューションを提供すると同時に、遺言信託・不動産売買といったオーナー個人の資産承継を強力にサポート。法人・リテール、並びに銀行・信託銀行・証券がグループ一体となり、シームレスな課題解決策を提供します。

ESG

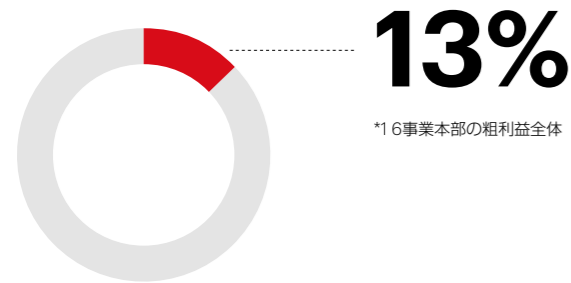
① 少子・高齢化



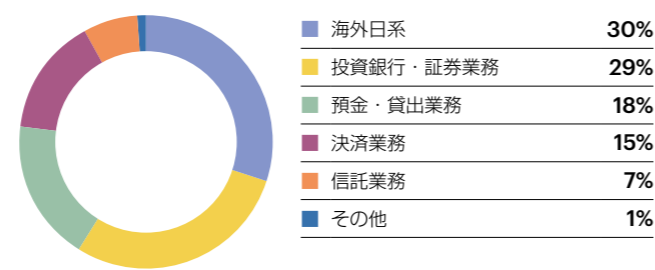
コーポレートバンキング事業本部

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

粗利益全体*1に占める割合



2017年度粗利益の構成



コーポレートバンキング事業本部長
藪田 健二

中長期的にめざす姿

「お客さまにビジネスパートナーとして最も信頼される金融グループ」へ

機能別再編を通じた新たな「RM-POモデル」の構築や、業界ごとに異なる環境を踏まえ、お客さまの経営課題解決に向けたソリューションを提供する「セクター戦略」の強化により、付加価値を向上させ、お客さまの「First Call Business Partner」をめざします。こうした取り組みを通じて、国内外産業の競争力強化に貢献するとともに、当社の持続的な成長をめざします。

環境認識

クロスボーダーM&Aニーズの高まり、第四次産業革命、コーポレート・ガバナンスの浸透など、お客さまの課題は急速に変化・多様化しています。こうしたお客さまの経営課題に対応すべく、グループ各社および国内外におけるMUFG一体運営によるソリューション提供力を強化します。

新中期経営計画における当事業本部の戦略

法人営業におけるRM-POモデル高度化

銀行と信託銀行の法人貸出業務の統合等、グループ内の機能別再編により、営業担当者(RM)は「MUFGのRM」としてお客さまのニーズによりスピーディーに対応します。また、商品やサービスの企画・開発・提供を行う担当者(PO)は、M&A・SR/IR*1・不動産ビジネス等の専門性を高め、社会やお客さまに高度なソリューションを提供します。

*1 SRIはShareholder Relations、IRIはInvestor Relationsの略、お客さまの株主・投資家向け戦略策定のサポート等

セクター戦略の進化と発展

銀行・信託銀行・証券など、各社のアドバイザー機能とPO間の協業により総合提案力強化を図り、さらなるシナジーの発現をめざします。同時に、大企業のオープンイノベーションニーズの高まりに対応すべく、大企業とベンチャー企業の協働ビジネス創出サポートを強化します。

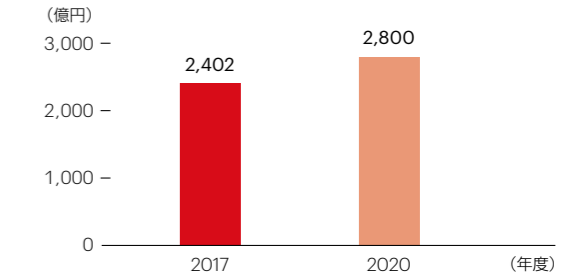
海外日系ビジネス

従来の地域軸から、「お客さま」を軸に、地域の枠を超えた国内外一体運営へとシフトするとともに、グローバルネットワークの強みを一段と活かし、お客さまのグローバル戦略遂行をサポートします。旺盛な外貨資金需要に対する安定支援に加え、資金・為替管理の高度化・効率化ニーズに対応したソリューション提供を通じ、トランザクションバンキングビジネスの拡大を図ります。

地域創生をめざす—ALL-JAPAN観光立国ファンド—

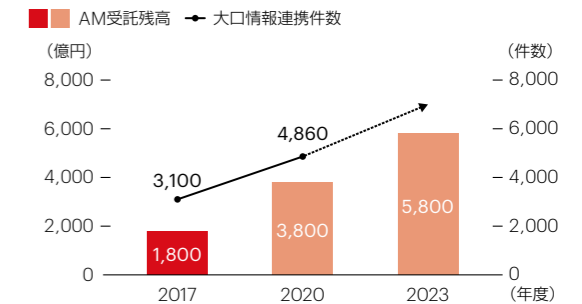
三菱UFJ銀行は2018年2月、8社共同出資により、投資ファンド運営会社「地域創生ソリューション株式会社」を設立し、同年4月に「ALL-JAPAN観光立国ファンド」(出資金総額約200億円。うち、三菱UFJ銀行50億円、三菱UFJ信託銀行20億円)を組成しました。本ファンドは、地域の枠を超えて47都道府県全てを対象とした、民間ではわが国初、かつ最大規模の観光立国ファンドです。業界のトップ企業の知見・情報・人材を結集したプラットフォームとして、MUFGおよび親密地域金融機関のネットワークを活用し、地域が抱えるさまざまな課題を解決することで日本の成長戦略や地域創生に貢献していきます。

営業純益計画*1

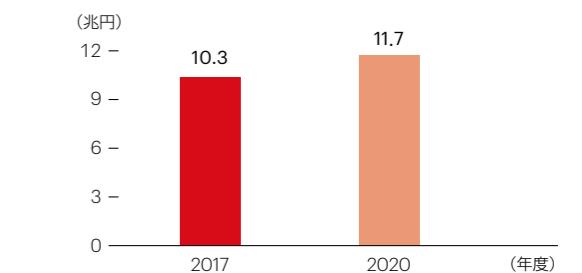


*1 R&Cのオーナー収益、GCBに帰属するMUAH/クルンシィの日系企業収益を含む

不動産AM受託残高と不動産大口情報連携件数



海外預金平均残高



ESG

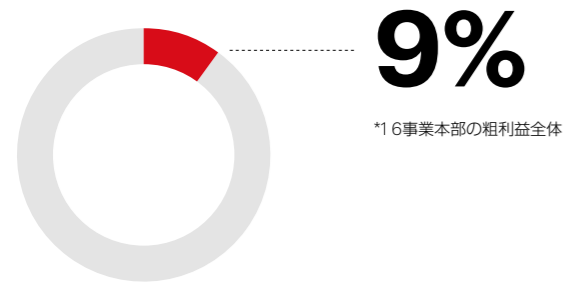
③ 社会インフラ整備・まちづくり



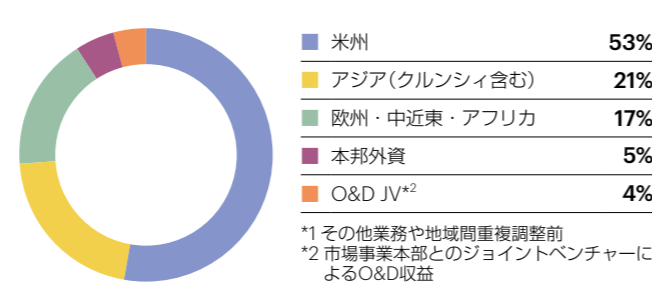
グローバルCIB事業本部

世界各国でグローバル大企業のお客さまの資金調達ニーズにお応えするほか、トランザクションバンキング、各種アドバイザリー業務を行っています。

粗利益全体*1に占める割合



2017年度粗利益の構成*1



グローバルCIB事業本部長
宮地 正人

中長期的にめざす姿

「グローバルにトップクラスのデットハウス」

MUFGが培ってきた顧客基盤の強みを最大限に活かし、グローバルにトップクラスのデットハウスとして、お客さまの資金需要に総合的に応えることをめざします。また、お客さまの高度化・多様化するニーズにMUFG一丸となってお応えすべく、グループ会社・事業本部・地域を越えて、お客さま軸での一体運営を強化します。その変革を支える取り組みとして、国内外で標準化された評価制度の導入、組織体制のグローバル化などを実施します。

環境認識

外貨調達コストや各国の規制対応コストの上昇により、グローバル大企業向け貸出ビジネスは厳しい状況にあります。このような環境下においても、MUFGならではのグループ総合力かつグローバルネットワークを活かした戦略を通じて、お客さまへの高い質とより付加価値のあるソリューション提供を追求します。

新中期経営計画における当事業本部の戦略

成長領域へのポートフォリオ入れ替え Balance Sheet Optimization

「3R (Repricing, Reduction, Restructuring)」を通じて低採算資産の収益性改善に努めます。こうした取り組みの中で生まれた原資を、MUFGの知見を活かした成長領域へ投入し、持続的成長を実現する事業ポートフォリオ構築を推進します。

O&Dによる資産回転型ビジネスモデルへの転換

従来のバランスシート中心のビジネスモデルからの抜本的な脱却が求められる環境下で、O&D*1、OtoD*1の加速による「量」から「質」への転換に取り組みます。資金の借り手となる事業法人のお客さまと、出し手である機関投資家のお客さまに対し、銀行と証券一体となってサービスを提供することで、さらなるCIBモデルの発展をめざします。

*1 O: Origination D: Distribution

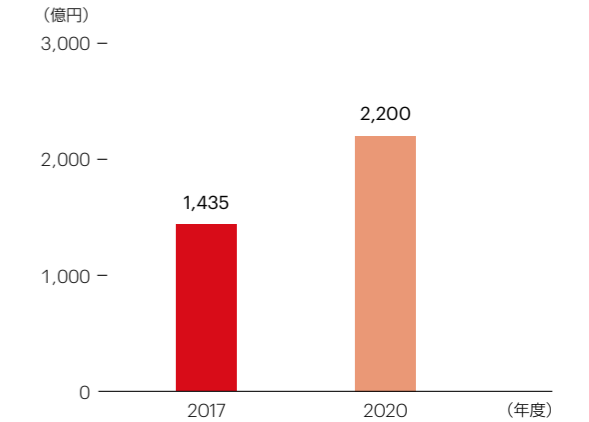
グローバル・サブシディアリー・バンキング

グローバル大企業の子会社取引担当者をチーム化し、MUFGのネットワークを活かした子会社取引、「グローバル・サブシディアリー・バンキング」を推進します。地域軸からグローバル軸へ移行することで、従来以上にお客さまのニーズに応えていきます。また、お客さまとのお取引状況をMUFGベースで把握する計数管理をさらに強化していきます。

グリーンボンドの発行をサポート

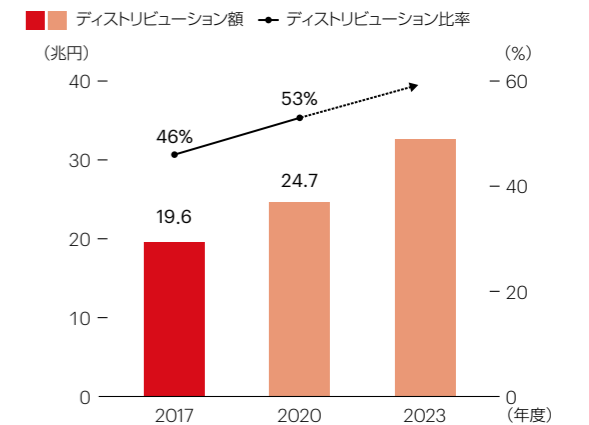
MUFGは、事業法人が発行するグリーンボンド(調達資金の用途を環境改善効果のある事業に限定して発行される債券)の発行をサポートしています。2016年にグリーンボンド専担チームを立ち上げ、米欧垂のネットワークを駆使し、数多くの案件をリードしています。今後もグリーンボンド発行等のサポートを通じ環境・社会の持続的発展に貢献します。

営業純益計画*1



*1 GCBに帰属するクルンシィの非日系大企業収益、JCI Bの本邦外資系企業収益、市場でのO&D収益を含む

ディストリビューション額・比率*1



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

ESG

7 複数の領域に跨る環境・社会課題

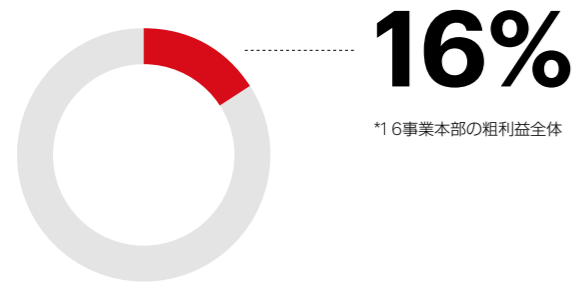


グローバルコマーシャルバンキング事業本部

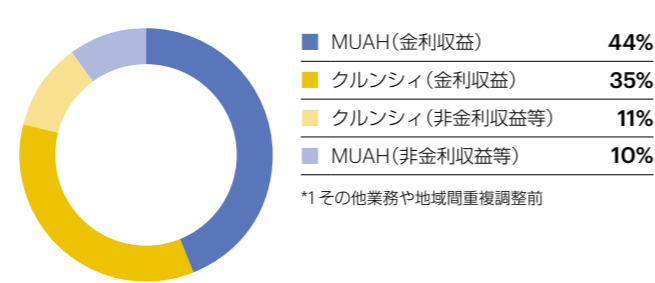
既存の出資先であるMUFGユニオンバンクやクルンシィ(アユタヤ銀行)等*1を通じて、海外地場の中小法人・個人向けに金融サービスを提供しています。

*1 当事業本部は、MUFGユニオンバンク、クルンシィ、バンクダナモン、セキュリティブバンク、ヴィエティンバンク、等を所管します

粗利益全体*1に占める割合



2017年度粗利益の構成*1



グローバルコマーシャルバンキング事業本部長
吉川 英一

中長期的にめざす姿

「アジア太平洋を跨いだ事業運営を通じて、パートナーバンク一丸となって成長する事業本部」

Banking Across the Pacific Rim - Connect, Synergize, and Grow Together. すなわち、アジア太平洋を跨いで業務を運営することで、三菱UFJ銀行を含むパートナーバンク間のシナジーを生み出し、ともに成長する事業本部をめざします。グローバル展開するMUFGと、地域に密着して運営するパートナーバンクとの連携により生まれるネットワークは、世界でも類を見ない、独自の強みです。こうしたネットワークをさらに活かして、お客さまへ高度なソリューションを提供していきます。

環境認識

出資先銀行の所在国は米国、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムの5カ国に跨り、人口は所在国合算で8.4億人(ASEAN5.2億人、米国3.2億人)と巨大な市場をカバーしています。所在国のGDP成長率は概ね高く、ASEANは所得拡大や経済発展に伴う金融ニーズの高まりも期待されるなか、今後さらなる市場拡大を見込みます。

新中期経営計画における当事業本部の戦略

アジア地域戦略

アジアではクルンシィでのオートローン等が好調に推移しています。また、2017年12月、インドネシアの大手商業銀行であるバンクダナモンへの戦略出資を発表し、約20%の株式を取得*1しました。経済成長著しいインドネシアにおいて確固たる事業基盤を構築し、さらなる発展と成長加速を展望しています。

*1 6月30日時点の出資比率です。株式取得は今後、2回にわたって実行される予定であり、完了すると三菱UFJ銀行はバンクダナモンの筆頭株主となる見込みです

米国地域戦略

米国ではMUFGユニオンバンクがPure Point*1のダイレクトバンキングおよび軽量化店舗を通じて、預金の獲得を強化しており、着実に残高を伸ばしています。また、アリゾナ州フェニックスへのサポート機能・バックオフィス一部業務の移転加速により、生産性の改善に努め、収益性の改善と持続的成長の両立をめざします。

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

パートナーバンクのバリューアップ

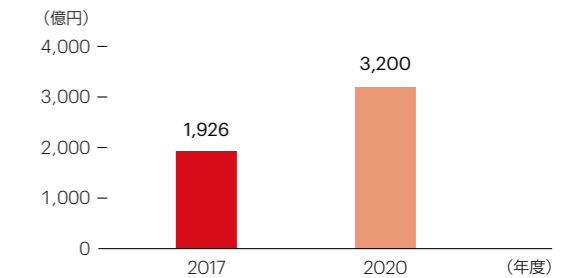
日本、米国、アジアのパートナーバンク間で、各行の強みや経験を共有し、シナジーの進化を追求することで各社のさらなるバリューアップをめざします。また、ガバナンス、リスク管理(信用、市場、流動性など)に関するノウハウや知見の共有を通じて、海外商業銀行業務に関する経営基盤高度化を加速化していきます。

具体的な取り組みについてはP.30をご覧ください。

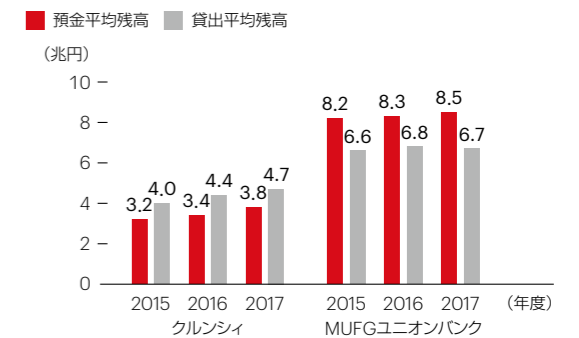
クルンシィ/マイクロファイナンスの提供

クルンシィはASEAN諸国において、金融サービスへのアクセス機会が十分でない低所得者層等に対するマイクロファイナンスを提供しています。タイ国内ではマイクロファイナンス子会社のNgern Tid Lor Co., Ltd.が、約650店舗の充実した拠点網を通じて貸出残高を伸ばしています。2016年9月には、カンボジア第3位のマイクロファイナンス会社Hattha Kaksekar Limitedを子会社化し、経済成長が続く同国でのマイクロファイナンスニーズへ対応するとともに、人々の生活水準の改善に貢献しています。

営業純益計画

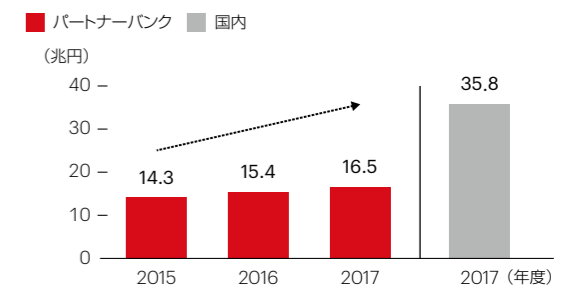


クルンシィ/MUFGユニオンバンク*1の預金・貸出平均残高



*1 MUAH商業銀行業務のうち中堅中小企業及びリテール向け貸出

(ご参考)貸出平均残高～パートナーバンク*1²と国内*3の比較～



*1 MUFGユニオンバンク、クルンシィ、バンクダナモン、セキュリティブバンク、ヴィエティンバンク、5社の貸出残高の合計
*2 MUFGユニオンバンクはMUAH商業銀行業務のうち中堅中小企業及びリテール向け貸出
*3 中堅中小企業及び個人向け貸出

ESG

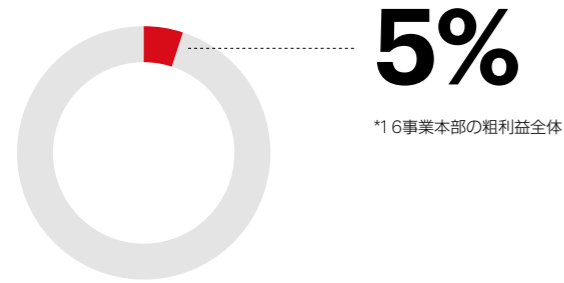
② 産業育成と雇用創出



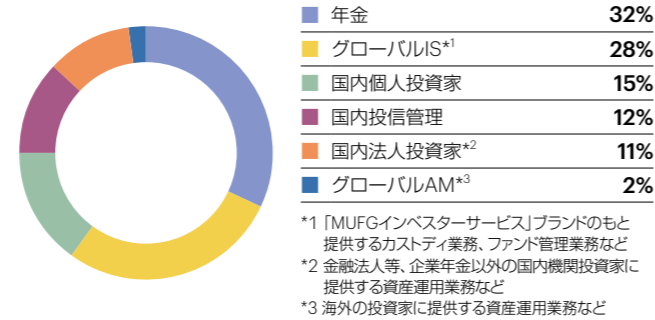
受託財産事業本部

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

粗利益全体*1に占める割合



2017年度粗利益の構成



受託財産事業本部長
横川直

中長期的にめざす姿

「国内で圧倒的No.1、グローバルにも存在感のある資産運用・資産管理機関」

資産運用においては高い運用力と総合的なソリューション提案力を有し、国内における「貯蓄から資産形成へ」の推進においても評価される存在をめざします。資産管理ではバンキングサービス等の付加価値サービスの拡充により国内外のお客さまから選ばれる存在をめざします。年金では総合コンサルティングを通じて確定給付年金/確定拠出年金の双方で国内トップの地位を確立していきます。

環境認識

海外では、先進国での低金利や新興国での富裕層増加等を背景に資産運用および資産管理サービスに対するニーズがさらに高まると予想されます。国内では、マイナス金利政策継続を受けた機関投資家の運用ニーズの高まりや、「貯蓄から資産形成へ」の流れも徐々に広がっていくと認識しています。

新中期経営計画における当事業本部の戦略

資産運用ビジネス

お客さまに対し、グループ一体で資産運用サービスを提供していきます。競争力ある運用商品の開発と商品ラインアップの拡充、これらを支える人材ポートフォリオの充実を図ります。また、グローバルに存在感のある運用機関をめざし、オルタナティブ商品の強化や運用力の向上等を推進します。

資産管理ビジネス

グローバルでは、「MUFGインベスターサービス」ブランドのもと、ファンド管理に加え、ファイナンス等の各種サービスをワンストップで提供するなど、お客さまの多様化するニーズにお応えしていきます。国内においても、外資系や新興資産運用会社のトータルサポートを行うなど、ニーズを捉えた取り組みを進めていきます。

年金ビジネス

確定給付年金で年金信託残高を拡大していくとともに、確定拠出年金でも加入者数を伸ばしていきます。また、グループ一体となって年金以外も含めた福利厚生総合コンサルティングを実践し、より広く深くお客さまにサービスを提供していきます。

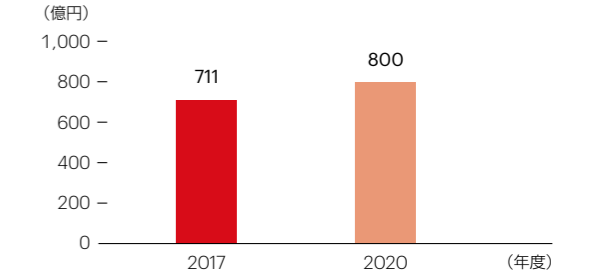
資産運用における非財務情報の活用 ～ガバナンス等に着目した運用～

機関投資家として、中長期的な投資リターンを獲得するには、業績動向や資本構造といった財務情報だけでなく、企業理念やガバナンスといった非財務情報を評価することが重要です。三菱UFJ信託銀行では、非財務情報の分析に基づき、事業活動によって環境・社会の課題を解決できる企業に厳選して投資するファンドの運用や、長期保有を行う機関投資家として投資先企業の持続的な成長を促す対話を行っています。

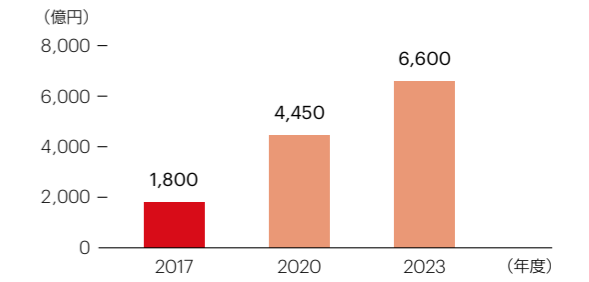
なお、ESGを考慮した運用残高である「責任投資残高」の割合*1は2018年3月末時点で5.0%を占めています。

*1 MUFGが運用裁量を有する資産運用残高に対する比率

営業純益計画

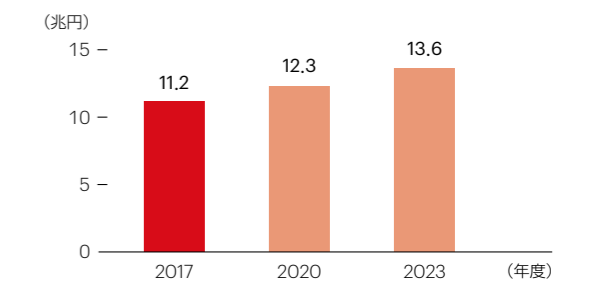


オルタナティブ商品残高*1



*1 自社で商品化した不動産等の低流動性資産の運用商品残高

確定給付年金信託残高

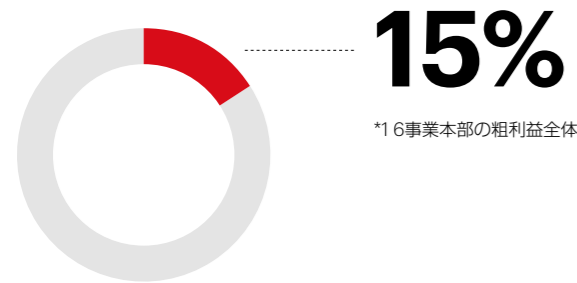


市場事業本部

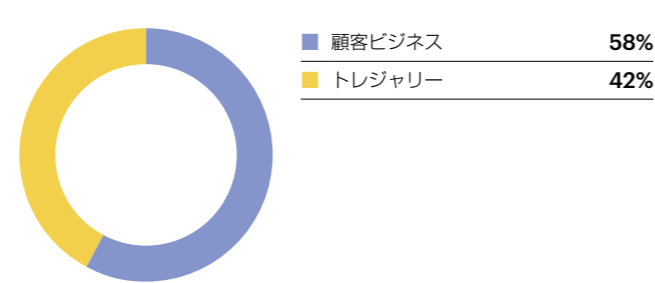
金利／債券・為替・株式のセールス&トレーディング業務を中心とする顧客ビジネスや
トレジャリー業務*1を主に担っています。

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

粗利益全体*1に占める割合



2017年度粗利益の構成



市場事業本部長
浅井 滋

中長期的にめざす姿

「グループ一体で全社ビジネスの変革を推進」

事業本部やグループ会社の垣根を越えて、グループ体的にお客さまに付加価値を提供する組織をめざします。お客さまにとって最適なブックイングエンティティでのお取引機会を提供できるよう、銀行・信託銀行・証券の各社のインフラ(システム・リスク管理等)の共通化に向けた取り組みを開始します。また、海外では、銀行と証券の従業員の兼職の実現をめざします。

環境認識

市場動向は、地政学リスクなど先行き不透明感が高まるなか、マイナス金利が長期化し変動率も低下している円、金利上昇局面にある米ドル、双方で長短金利差が縮小するなど、厳しい環境の継続を見込みます。市場業務はデジタル技術革新と非常に親和性の高い領域でもあり、デジタル技術の積極的な活用による新たな付加価値創造を推進していきます。

新中期経営計画における当事業本部の戦略

機関投資家ビジネス

機関投資家のお客さまに対し、幅広いサービスを他の事業本部と協働し、グローバルに、かつグループ一体で提供します。当事業本部では、MUFGならではの投資機会提供をめざし、調達ニーズを持つお客さまを担当する事業本部と協働してO&D*1を推進、投資ニーズを持つお客さまのプロフェッショナルかつ多様なニーズに応えます。

*1 O: Origination D: Distribution

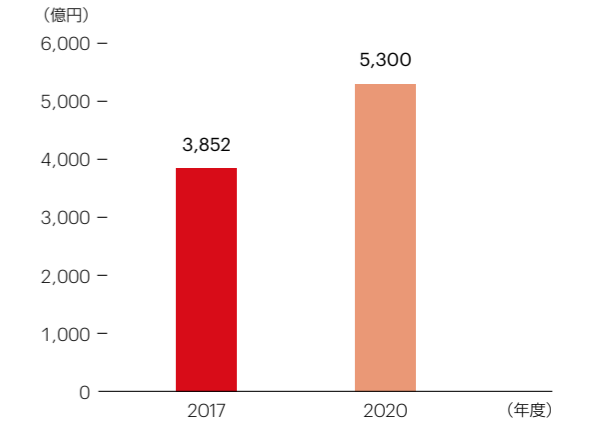
事業法人ビジネス

為替、金利等の伝統的セールス&トレーディング業務領域では、業務フローの電子化等を通じて既存業務の効率化を図り、成長領域である資産運用ビジネスや、M&Aファイナンスなどの新種リスクヘッジの分野に注力します。また、DCM付随デリバティブなど、プライマリーやソリューションビジネスとの連携を深め、貸出依存モデルから脱却した新しいビジネスを育成します。

トレジャリー業務

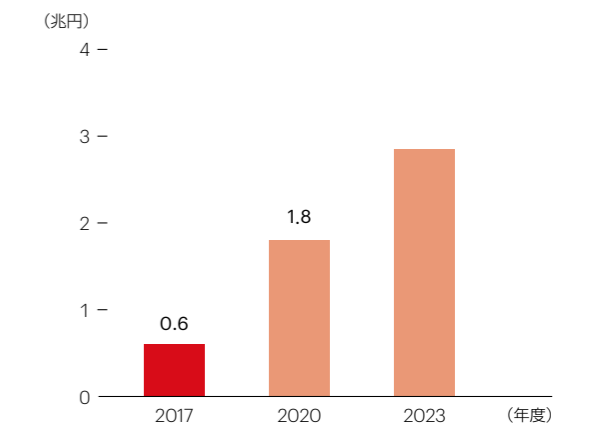
外貨流動性等のバランスシート運営上の課題を踏まえ、流動性リスク管理・運営にグループ体的に取り組むと同時に、銀行・信託銀行の専門性を活かした市場リスク運営を実施します。また取引先開拓や新商品組成を推進し、低コストで安定した市場調達の増強に取り組み、持続性のある健全な外貨ビジネスを推進します。

営業純益計画*1



*1 GCIBでのO&D収益を含む

国内機関投資家向けストラクチャリング商品販売額*1



*1 主に国内で販売する内外証券化商品・仕組債等の金額

自己勘定によるESG投資

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

ESG

7 複数の領域に跨る環境・社会課題



価値創造における 重要課題

ESG課題への取り組み

MUFGは、金融機関の使命として、長期的な視点で、お客さまや社会と末永い関係を築き、共に持続的な成長を実現することを経営ビジョンに掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。ESG課題への取り組みに関するステークホルダーの期待に長期的な価値創造でお応えするために、2017年度は、取締役会メンバーでESGの重要性を共有し、取締役会、グローバル・アドバイザリーボードなど計4回にわたりESGをテーマに議論しました。



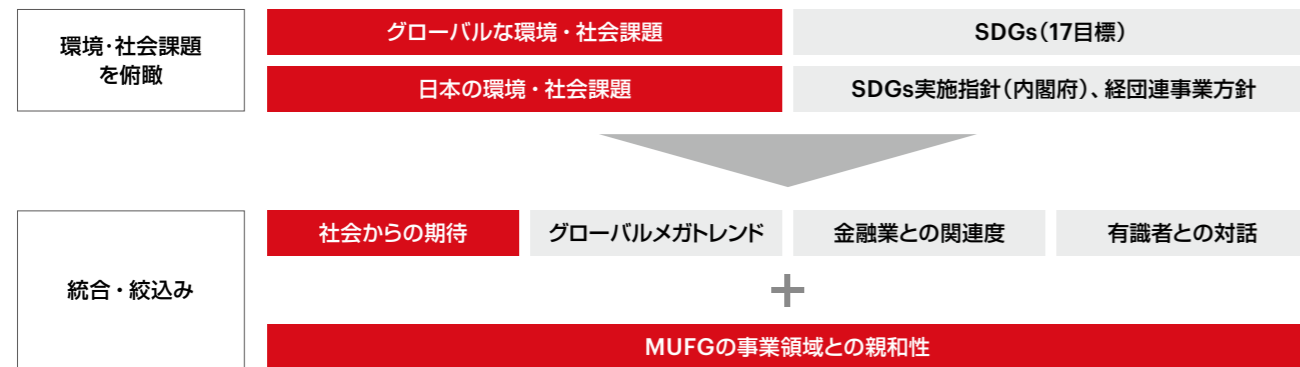
持続的成長に向けたESG課題への取り組み

優先的に取り組む 環境・社会課題の特定

MUFGでは、環境・社会課題解決と持続的成長の両立をめざし、優先的に取り組むべき「環境・社会課題」を特定しました。検討プロセスでは、SDGs(国連が採択

した「持続可能な開発目標」)などから国内外の「環境・社会課題」を整理し、外部有識者の意見も踏まえ、「社会からの期待」と「MUFGの事業領域との親和性」の両面から、以下の7つの課題を特定しました。

それぞれの課題を各事業本部の戦略に組み入れ、施策として推進しています。



優先的に取り組む「環境・社会課題」

<p>1 少子・高齢化</p> <p>円滑な事業承継をサポートするとともに、投資教育などの金融リテラシー向上の取り組みを通じて貯蓄から資産形成の促進に貢献 P.41、P.62-63</p>	<p>2 産業育成と雇用創出</p> <p>成長企業への支援により、新たな産業を育成し雇用を創出 P.47、P.60-61</p>
<p>3 社会インフラ整備・まちづくり</p> <p>お客さまとの協働により、海外でのインフラ整備、社会資本の更新や公共設備の効率運営をサポート P.43、P.61</p>	<p>4 地球温暖化・気候変動</p> <p>グローバルベースでの再生可能エネルギーの普及促進等により、気候変動の影響を軽減 P.56-59</p>
<p>5 金融イノベーション</p> <p>先進金融サービスの提供を通じた金融サービスへのアクセス改善 P.28-29、P.61</p>	<p>6 働き方改革</p> <p>仕事と育児・介護との両立等、多様な働き方を通じて日本の労働生産性向上に貢献 P.84-85</p>
<p>7 複数の領域に跨る環境・社会課題</p> <p>投資先企業のESG取り組み促進、グリーンボンド発行のサポートなどにより、持続可能な環境・社会を実現 P.45、P.49、P.51、P.63</p>	

「環境方針」「人権方針」 「環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定

MUFGは、2018年5月にESGへのさらなる取り組み強化の観点から、事業を通じた環境・社会課題解決への貢献の基本方針として「MUFG環境方針」「MUFG人権方針」を制定しました。また、当該方針のもとで、環境・社会配慮を実現するための枠組みとして「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定、7月から運用開始しました。

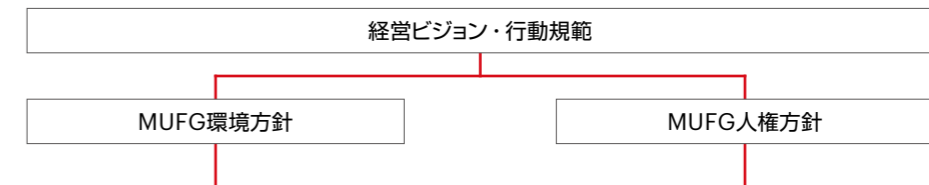
本ポリシーフレームワークでは、主要な子会社である銀行、信託銀行、証券における法人のお客さま向けの与信取引や債券・株式引受(以下、ファイナンス)に際して、環境・社会配慮の観点より「ファイナンスを禁止する

事業」および「ファイナンスに際して特に留意する事業」を定めています。また、ファイナンスの対象となる事業の環境・社会に対するリスクまたは影響を特定し、評価するためのデューデリジェンス*1のプロセスを導入しています。

ファイナンス対象の事業が、MUFGの企業価値を大きく毀損する可能性があるとして判断される場合には、評判リスクに関する協議の枠組みにおいて、当該ファイナンス案件への対応を協議します。

本ポリシーフレームワークについては、事業活動の変化やビジネス環境の変化に応じて定期的に見直しを行い、高度化を図っていきます。

*1 適正評価手続き
詳細はHPをご覧ください。URL: <https://www.mufig.jp/csr/policy/>



環境・社会に対するリスクを適切に把握・管理し、環境・社会配慮を実現するための枠組み

MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク

- ・与信や引受を禁止あるいは留意する事業を特定の上、対応方針を規定(例：クラスター弾製造、石炭火力発電)
- ・気候変動に関して、太陽光・風力などの再生可能エネルギー事業に対する積極対応方針の表明、および温室効果ガス排出削減に繋がる先進的な技術の採用を支持
- ・環境・社会に対するリスクを内包する案件に対し、「強化デューデリジェンス」のプロセスを導入

国際的なイニシアティブの支持

MUFGは、金融安定理事会(Financial Stability Board: FSB)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD)が策定した、気候関連財務情報開示に関する提言をはじめ、国際的なイニシアティブへの支持を表明し、推進しています。



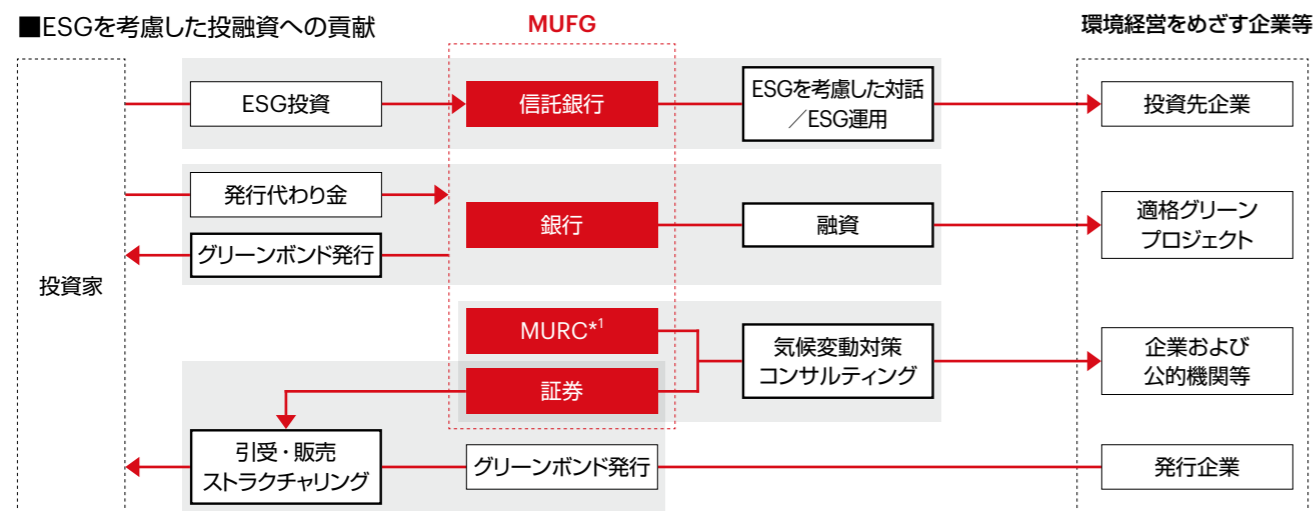
環境への取り組み

④ 地球温暖化・気候変動

地球温暖化・気候変動への対応

MUFGでは、「地球温暖化・気候変動」への対応を優先的に取り組むべき「環境・社会課題」の一つと捉え、環境負荷を低減して持続可能な環境・社会の実現に貢献する取り組みを進めています。

金融機能を通じた取り組み



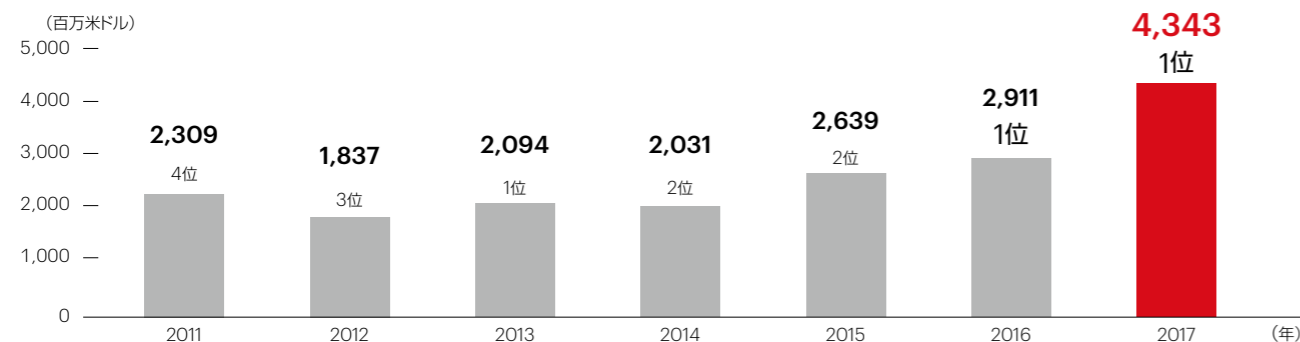
*1 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

再生可能エネルギーの推進と普及

MUFGでは豊富な実績とノウハウ並びに国内外に広がる拠点網を活かし、太陽光・風力・地熱発電をはじめとするプロジェクトファイナンス等のアレンジや融資を

通じて、世界の再生可能エネルギーの普及に貢献しています。2017年には再生可能エネルギー事業に関連したファイナンスのリードアラレンジャー世界ランキングで2016年に続き**第1位**となりました。

再生可能エネルギー部門におけるファイナンスアレンジの実績推移



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

MUFGグリーンボンドの発行

グリーンボンドは、債券の発行代わり金の資金使途が、再生可能エネルギー等、地球環境への貢献が期待されるプロジェクトに限定されている債券です。

MUFGは、持続可能な環境・社会の実現に貢献することをめざす取り組みの一環として、2016年9月に続き、2018年1月に国際的な金融規制(TLAC規制^{*1})に対応したMUFGグリーンボンドを発行しました。

発行代わり金は、三菱UFJ銀行を通じて、赤道原則を適用した適格グリーンプロジェクト^{*2}への融資に充当されます。

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

*2 赤道原則に則り環境・社会影響レビューを実施し適格性を認定した再生可能エネルギープロジェクトにより構成

資金充当状況と環境インパクト

(2018年3月末時点)

発行代わり金が充当されている適格グリーンプロジェクトの残高	1,256百万米ドル (29件)
年間発電総量	8,411百万kWh
CO ₂ 排出削減効果の年間総量	4.3百万トン

発行総額500百万米ドル(発行日2016年9月13日)、発行総額500百万ユーロ(発行日2018年1月26日)の合計。詳細は、URL: <https://www.mufg.jp/csr/environment/greenbond/> をご覧ください。

石炭火力発電向けと信

2017年12月末時点の電力セクター向けプロジェクトファイナンス・資産ポートフォリオの内訳は、再生可能エネルギー事業が50%程度に対し、石炭火力発電向けは10%未満です。

MUFGは、パリ協定の合意事項達成に向けた国際的な取り組みに賛同する立場から、温室効果ガス排出削減に繋がる先進的な高効率発電技術やCO₂回収・貯留技術などの採用を支持しています。また、CO₂排出量の少ないエネルギーへの代替促進を支援することは、金融機関の責務と考えています。

三菱UFJ銀行と三菱UFJ信託銀行は、石炭火力発電に係る新規と信採り上げに際しては、OECD公的輸出信用アレンジメントなどの国際的ガイドラインを参考に、石炭火力発電を巡る各国並びに国際的状況を十分に認識した上で、ファイナンスの可否を慎重に検討します。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

MUFGは、グローバルな金融機関として、低炭素社会への移行をはじめとする気候変動への世界的な取り組みに関し大きな役割を果たしうる立場に在ると認識

しています。こうした認識のもと、TCFDの提言が推奨する「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの項目に関し、以下のとおり取り組んでいます。

ガバナンス	・気候変動への対応方針を含む「MUFG環境方針」を制定。また、具体的なリスク管理の枠組みとして、「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定 ・経営会議傘下のCSR委員会にて気候変動も含む環境・社会課題への対応を審議
戦略	・MUFGが優先的に取り組む「環境・社会課題」を特定 ・ESGへの取り組みに関する研修の実施/ステークホルダーとの対話 ・再生可能エネルギーの推進および普及への取り組み ・グリーンボンドの発行支援/MUFGグリーンボンドの発行
リスク管理	・「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」において石炭火力発電セクターへの対応方針を公表 ・赤道原則に基づくデューデリジェンスの実施 ・外部知見も活用したリスク管理高度化への取り組み
指標と目標	・グループ5社の温室効果ガス排出量を開示

環境への取り組み

④ 地球温暖化・気候変動



赤道原則に基づく環境・社会配慮確認

三菱UFJ銀行は、大規模プロジェクトが自然環境や地域社会に及ぼす負の影響を回避または緩和するため赤道原則を採択し、お客さまの環境・社会リスク管理をサポートしています。プロジェクトを推進するお客さまには、同原則に基づく環境・社会配慮を依頼し、赤道原則を遵守しない、または遵守できないプロジェクトに対しては融資を行いません。また、必要に応じてプロジェクトサイトを訪問し、現地でお客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認しています。

メガソーラーファンドを活用した取り組み

MUFGは、株式会社三菱総合研究所(MRI)と共同でメガソーラーファンドを組成し、MRIがシンクタンク事業を通じて培ったコンサルティング機能やノウハウを活用しつつ、再生可能エネルギーの権利を保有するお客さまに高いソリューションを提供しています。

第1号案件として、鹿児島県牧之内でのメガソーラー事業に対して、本ファンドを活用したスキームを提供しました(投資額約100億円)。

将来的には再生可能エネルギー施設全般を対象とし、地方創生やエネルギー分野での課題解決への貢献をめざします。

気候変動対策コンサルティングビジネスの推進

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

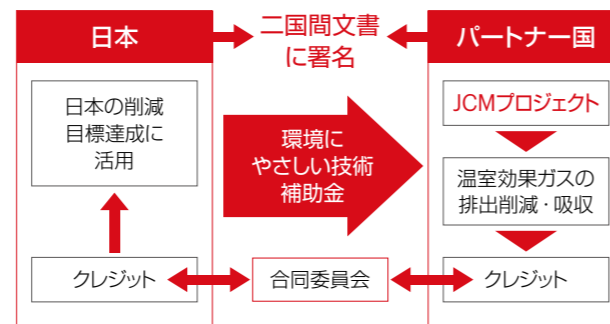
気候変動対策の重要な柱には、緩和(温室効果ガスの排出の抑制)とともに、適応(気候変動の影響の軽減・リスクへの備え)があります。三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、適応策に係る経済産業省の調査業務を受託し、2017年度には「企業のための温暖化適応ビジネスガイド

ブック」を作成。また、海外適応ビジネスを紹介する「グッドプラクティス事例集」も高度化し、日本企業による適応ビジネスの活性化に貢献していきます。



■二国間クレジット制度(JCM)の仕組み

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



■2017年度に三菱UFJモルガン・スタンレー証券がJCM手続きを支援した主な案件 (単位:t-CO₂/年)

実施国	JCM案件概要	想定GHG*1排出削減量
インドネシア	商業施設への太陽光発電の導入	1,277
	工場への太陽光発電の導入	400
タイ	工場へのヒートポンプの導入	1,056
バングラデシュ	工場への高効率織機の導入	454
ベトナム	船舶への高効率照明の導入	742
	工場への空調制御の導入	4,681
	配電網への高効率変圧器の導入	3,564
モンゴル	太陽光発電による電力の供給	11,221
2017年度 合計		23,395

*1 GHG:温室効果ガス



環境戦略策定のサポート

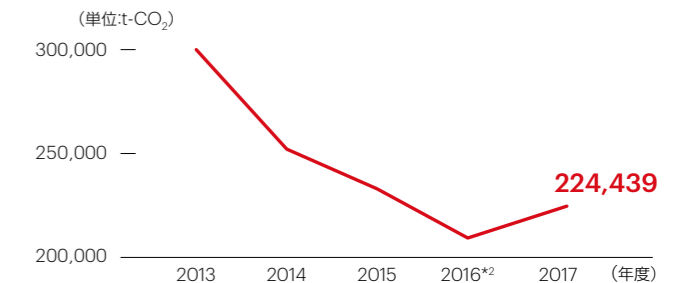
三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、公的機関や民間企業に対し、気候変動、エネルギー、資源、自然資本管理等、幅広い分野における環境戦略策定を支援しています(2017年度支援実績37件)。気候変動の国際枠組みであるパリ協定の運用に向けた調査分析、国際交渉支援、並びに途上国における温室効果ガスの排出・吸収量管理に係る体制構築支援はその一例です。一方研究面では、環境の持つプラスの価値によりグローバル社会の課題を解決すべく、グリーンインフラと呼ばれる概念(自然が持つ多様な機能を活用するインフラや土地利用計画)に関する政策提言を行い、グリーンインフラの効果測定や、事業構築の手法開発等、最先端の研究活動を産官学連携で実施しています(研究会組成の上、書籍を出版「決定版!グリーンインフラ」)。

事業活動における環境負荷低減

CO₂排出量の削減

MUFGは、限りある資源を有効活用した事業活動により環境負荷低減に努めています。本部ビルや各営業拠点において、省エネ型の空調や照明設備等を導入し、CO₂排出量の削減に努めた結果、2017年度には、2013年度比-25%の削減を実現しました。

■CO₂排出量の推移*1



*1 MUFG、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコスの合計
*2 2016年は、排出権によるオフセット25,500t-CO₂あり

環境教育に繋がる取り組み

大学向け寄付講座の開講

三菱UFJ環境財団は、次世代を担う学生たちに環境問題への理解を深めてもらうことを目的に1994年から大学向け寄付講座を開講しており、これまで、上智大学、神戸大学、一橋大学等数多くの大学で開講しました。2018年度から3年間は筑波大学で、「地球環境変動と地球規模課題の科学論」等の講義や実習を年間25回開催しています。また、学生はもちろん一般市民の方々にも公開シンポジウム等にご参加いただいています。



財団の活動詳細は、URL: <https://www.mudef.or.jp/muef/> をご覧ください。

社会への貢献

金融機能を通じてお客さまの成長に貢献

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

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

② 産業育成と雇用創出

企業の成長をサポート

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



「Rise Up Festa」

「Rise Up Festa」とはMUFGのネットワークや経営支援などの豊富なノウハウを活かし、新規性・独創性を有する事業や既存の事業領域を超えて新たな事業に取り組んでいる成長企業を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。2018年4月には、第5回の最終審査会が開催され、最優秀企業4社、優秀企業6社を決定しました。受賞企業には、成長実現に向けたサポートを行っています。



「第5回 Rise Up Festa」表彰式

「Business Link 商賈繁盛」

MUFGでは、お客さまの事業拡大などを支援する大規模商談会「Business Link 商賈繁盛」を定期的開催しています。調達や販売先の拡大やマーケティングや物流の高度化などさまざまな課題をお持ちのお客さまに、MUFGの幅広いネットワークを活用してビジネスパートナーを紹介するイベントです。2018年2月には大阪で開催。海外の投資誘致機関やMUFGユニオンバンク、クルンシィも参加しました。



「第15回 Business Link 商賈繁盛 (INTEX OSAKA)」の商談風景

② 産業育成と雇用創出 ⑤ 金融イノベーション

「MUFG Digital アクセラレータ」

MUFGでは、フィンテックや先端技術等の領域において、新規ビジネスの立ち上げを支援するプログラム「MUFG Digital アクセラレータ」を展開しています。参加企業には、充実したメンター陣からのアドバイスや専用のワーキングスペースが提供されるほか、MUFG各社や参加企業とのネットワークを活用することができます。2016年2月には、米国・シリコンバレーを本拠地とする Plug and Play社とプログラム運営において提携。より多くの革新的な新事業を、ベンチャー企業の皆さまとともにスピーディーに生み出すオープンイノベーションを推進していきます。

② 産業育成と雇用創出

「新産業成長サポートプログラム」

三菱UFJ銀行では、新しい技術にチャレンジするお客さまを応援する「新産業成長サポートプログラム」を実施しています。これは、高い成長が期待できる業種ながら、事業性の見極めの難しいプロジェクトに対して、本部と支社が協働してお客さまへのヒアリングや工場見学などを行い、お客さまの強みや経営課題をきめ細かく把握

することにより、担保・保証に依存しない融資を実行するものです。本プログラムの第1号案件として、日本環境設計株式会社の再生ポリエステル繊維の量産に取り組み、新規事業の実現をサポートしました。

③ 社会インフラ整備・まちづくり

海外でのインフラビジネス支援

英国鉄道インフラ事業への投資

MUFG・三菱UFJリース・三菱UFJ銀行・日立製作所・日立キャピタルの5社間の業務提携に基づき、オープンな金融プラットフォームとして2017年1月に設立されたジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ株式会社(JI)は、2017年9月に第1号投資案件として英国の鉄道インフラ事業であるHigh Speed 1(HS1)へ**75百万ポンドの投資**を実行しました。JIは、本邦企業の、海外でのインフラビジネスをこれからも支援していきます。



HS1の鉄道路線を走行する日立製作所製の高速度鉄道車両

お客さまインタビュー

「新産業成長サポートプログラム」の活用事例

(日本環境設計株式会社 取締役会長 岩元 美智彦様)

当社は、「服から服をつくる」をコンセプトにしたリサイクルプロジェクト「BRING」を展開しています。このプロジェクトは、従来は捨てられていた衣料品を消費者の皆さんに「BRING=持ち込み」いただき(繊維工場での廃棄品を含む)、当社のケミカルリサイクルの技術により、再生ポリエステル繊維の原料となるペレットを製造する取り組みです。本プロジェクトの意義や当社の技術を三菱UFJ銀行の担当者の方にも理解していただき、ご支援いただきました。これからも循環型社会の実現をめざしていきます。



岩元会長(右)と渋谷支社取引担当者との商談

社会への貢献

インベストメント・チェーンの高度化への取り組み

家計の安定的な資産形成と社会および経済の持続的成長には、インベストメント・チェーン(投資の連鎖)の高度化が不可欠です。

MUFGは、インベストメント・チェーンにおいて「販売会社」と「アセットマネージャー」の役割を担っています。

■インベストメント・チェーン概念図



① 少子・高齢化

① 販売会社としての役割を果たしていくために

MUFGは、お客さま本位の取り組みの徹底を図るため、グループ共通の指針となる「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」を策定・公表しています。また、グループ各社では、お客さま本位の取り組みの実践を客観的に確認・評価する指標(KPI)を定め、定期的に取り組み状況を公表しています。KPIの設定・

公表に際しては、お客さまの安定的な資産形成に寄与する活動(長期運用・積立促進・分散投資など)の実践状況や、その結果としてのお客さま満足度の状況などに重点を置いています。

このほか、MUFGでは、投資をより身近に感じていただくために、さまざまな世代の方に応じた教育プログラムやコンテンツの提供などを行っています。

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

小・中学生 高校生	<ul style="list-style-type: none"> ・国内外の営業拠点が、近隣の小・中学生・高校生向けに「職場体験学習」を行っているほか、学校への「出前授業」を実施しています。 ・中学生・高校生が株式について学ぶプログラム「株の力」を運営しています。 ・MUFGユニオンバンクでは、公立高校の中に高校生自らが経営する支店「ハイスクールランチ」を開設し、実際の銀行業務を通じて、金融や経済を学ぶ機会を提供しています。
大学生	<ul style="list-style-type: none"> ・「ローン・クレジット」などの金銭知識、家計管理、ライフプランに応じた資産形成などに関する講義を行っています。
社会人	<ul style="list-style-type: none"> ・お取引先従業員の皆さまを中心にライフプランから資産運用までを対象としたセミナーを実施しています。また、ロールプレイングゲーム風コンテンツの「信託クイズ」や漫画など、資産形成に関する各種Webコンテンツを広く提供しています。

⑦ 複数の領域に跨る環境・社会課題

② アセットマネージャーとしての役割を果たしていくために

MUFGは、お客さまの大切な資産を受託する運用機関に相応しい能力・専門知識をもって、投資先企業と対話を行い、投資先企業の持続的成長を促すことが、受益者の中長期的な投資リターン向上に繋がると考えています。例えば、三菱UFJ信託銀行では、エンゲージメント対象企業に対し、ガバナンス態勢高度化などの企業価値向上に繋がる課題認識を共有し、継続的な対話を通じて変化を促しています。

地域社会の一員として

MUFGは、事業を行っている各コミュニティの発展に貢献するため、さまざまなボランティア活動を行うとともに、スポーツを通じてよりよい社会をめざす団体の活動をサポートしています。

グローバルボランティア強化月間「MUFG Gives Back」

「MUFG Gives Back」は、日本が東日本大震災の復興で、世界中からいただい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、毎年世界各地の従業員が一斉に地域貢献活動に取り組んでいます。

2017年度
ボランティア時間
約34万時間*

2017年11月
MUFG Gives Back
40の国・地域でのべ9,800人以上の従業員が参加

*1 三菱UFJ銀行、MUFGユニオンバンク、クルンシィの合計



カラチでのボランティア風景

スポーツを通じた次世代の育成

MUFGは、次世代を担う子供たちを応援したいとの想いから「MUFGジュニアテニストーナメント」や小学6年生を対象にした卒業記念サッカー大会「MUFGカップ」など、スポーツを通じた人材育成・支援を行っています。また、スポーツの力で暴力や差別などの社会問題に立ち向かい、スポーツの素晴らしさを世の中に広める社会貢献活動を行うことを目的とするスポーツイニシアティブ団体「ローレウス」のグローバル・パートナーに本邦企業で初めて就任しました。MUFGは、ローレウスと協働しさまざまな活動に取り組んでいきます。



MUFGジュニアテニストーナメント

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

企業価値の持続的向上に向けて

基本的な考え方

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

ガバナンス態勢高度化への歩み

MUFGは設立以来、「社外の視点」を重視し、安定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築してきました。2015年6月には、「指名委員会等設置会社」に移行し、執行と監督の分離による取締役会の監督機能の強化、実効的・効率的なガバナンス態勢の構築に取り組んできました。そしてG-SIB(グローバルにシステム上、

重要な金融グループ)として、海外のステークホルダーにとってもより理解しやすいコーポレート・ガバナンス態勢の構築をめざしています。2017年6月には、社外取締役として海外から新たに2名を招聘し、取締役会のさらなる多様化を図りました。

また、2018年6月には取締役を18名から15名に減員し、取締役の過半数を社外取締役が占める体制としました。これにより、一層の議論の質の向上、監督機能の強化をめざします。

指名・ガバナンス委員会では社内外の複数の取締役候補者を選定しており、今年度は各候補者のバックグラウンドや見識などをさまざまな観点から審議した結果、新たに2名の取締役を選任しました。

なお、銀行、信託銀行、証券では、2018年7月に既存の相談役・特別顧問等制度を廃止し、新たな特別顧問制度に移行しました。

取締役会評価

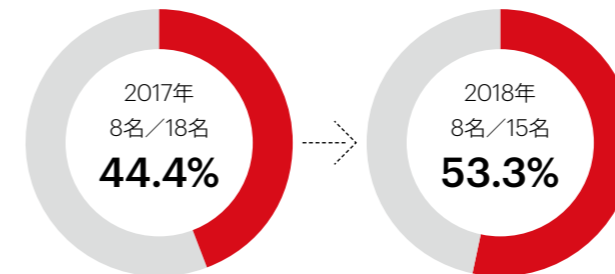
MUFGでは、2013年より外部コンサルタントを活用した取締役会評価を行っています。取締役全員を対象に、各委員会の構成、事前準備、討議内容、運営状況、貢献、執行体制に対する評価等についてアンケートとインタビューを実施し、その結果を指名・ガバナンス委員会および取締役会において報告・審議しています。

2017年度は、2016年度の実績評価結果を踏まえ、外国人社外取締役2名を招聘しました。その結果、2017年度の実績評価結果では、取締役会のグローバル化を前進させることで、海外事業、リスク・ガバナンス領域で新たな視点が提起されることになり、審議の幅と深度が増し、実質面で企業統治の改善が確認されたと評価されました。一方、取締役の総数、社内・社外取締役の比率については課題として挙げられたため、前述のとおり、2018年6月に取締役の減員を行い、その過半数を社外取締役が占める体制としました。

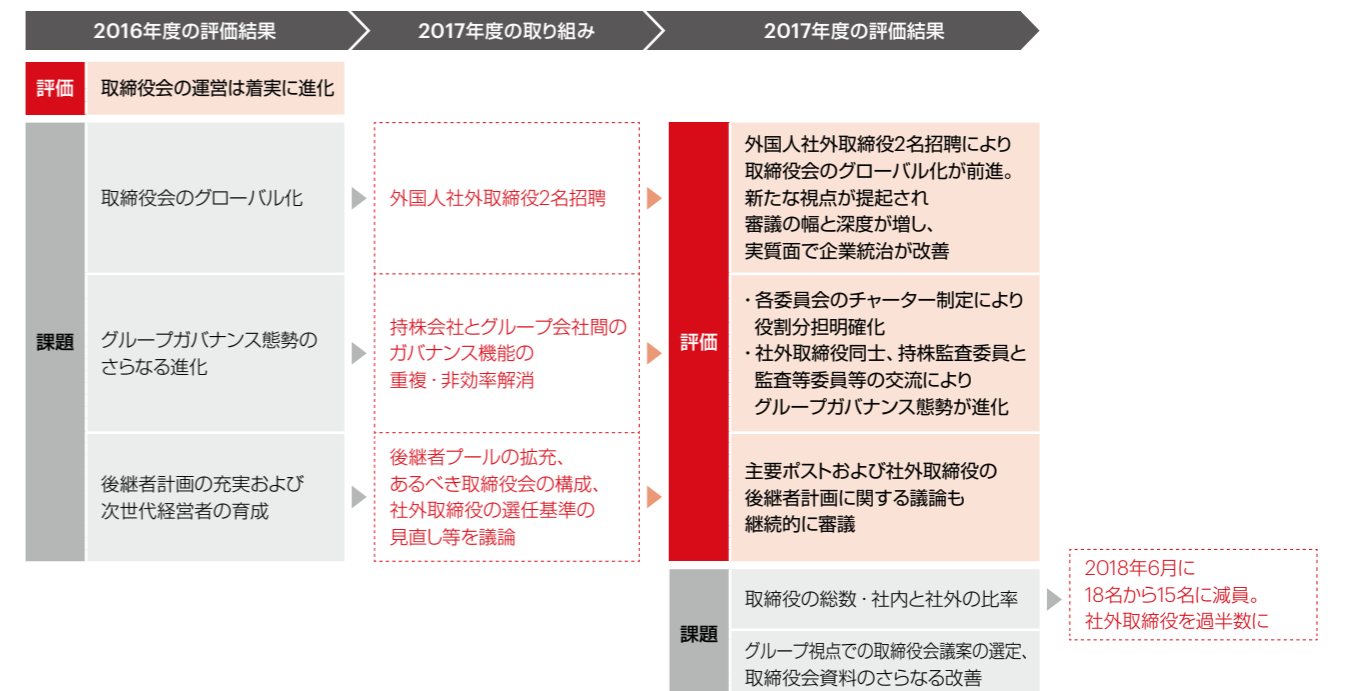
■コーポレート・ガバナンス態勢の推移

	2005年10月MUFG発足	2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年6月	2017年6月	2018年6月		
機関構成	監査役会設置会社			指名委員会等設置会社					
社外取締役	2005年 4名	2006年 3名	2012年 2名	3名	5名	6名	7名	8名 (外国人2名)	8名 (社外取締役を過半数に)
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 (会社法上の指名委員会)				
	2005年 指名委員会		2008年 指名・報酬委員会		報酬委員会				
	2005年 報酬委員会								
	2005年 監査委員会			監査委員会					
				リスク委員会		米国リスク委員会			
アドバイザーボード	2005年 アドバイザーボード				グローバル・アドバイザーボードに統合				
取締役会の運営など				取締役会評価					
				独立社外取締役会議／筆頭独立社外取締役の設置					
方針				MUFGコーポレート・ガバナンス方針					

■独立社外取締役比率



■取締役会評価



コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

このようにPDCAサイクルをまわすことで、取締役会の機能向上に継続的に取り組んでいます。

社外取締役の知見の活用

取締役会における審議の充実には、社外取締役の知見が不可欠です。MUFGでは、取締役会に先立ち必要とされる情報が提供されるよう、取締役会資料の事前配布や説明を行うほか、就任時を含め継続的にMUFGの事業内容や経営環境に関する説明会を開催しています。

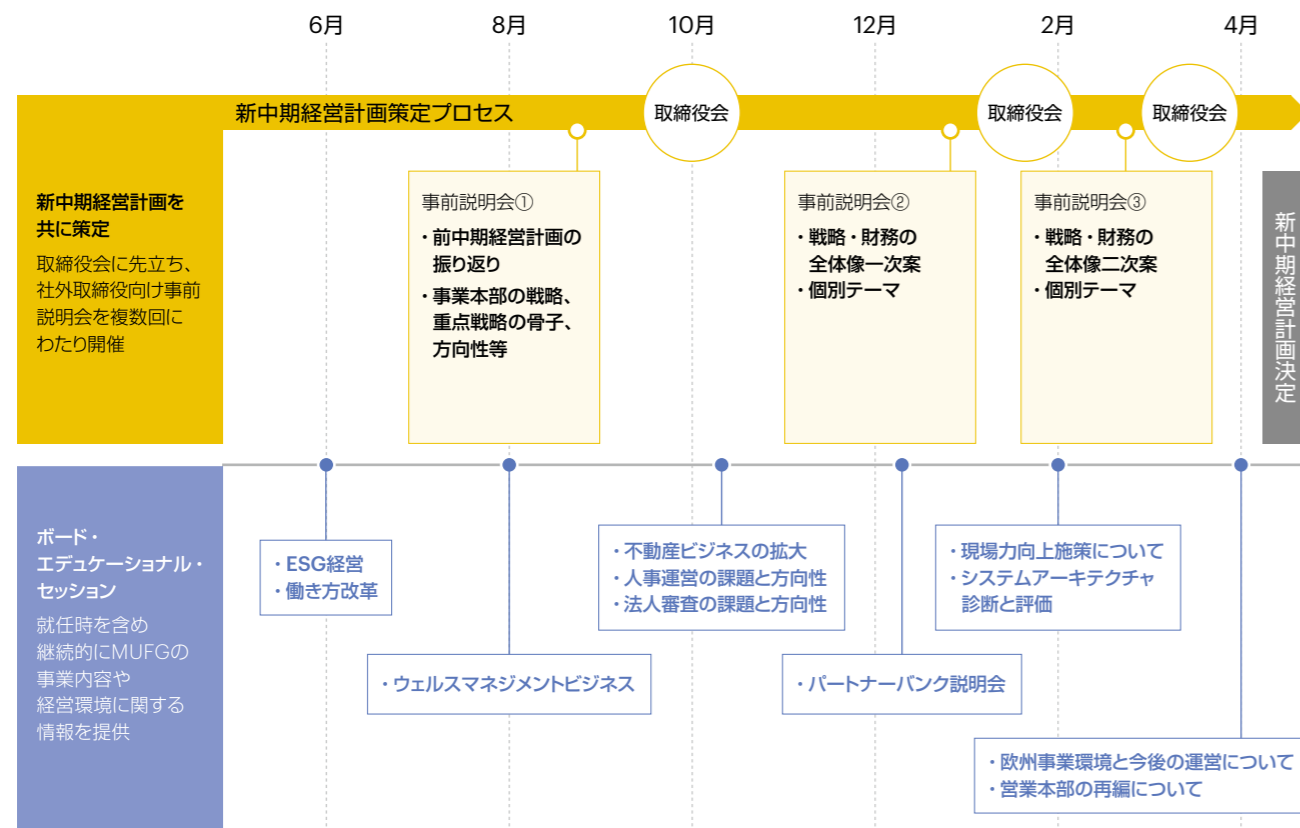
特に、2017年度は、新中期経営計画策定の年であったことから、社外取締役向け事前説明会を複数回にわたり開催しました。事前説明会では、執行側から、事業本部毎の戦略、デジタルトランスフォーメーションへの取り組み、

海外事業運営、人事戦略、財務計画等について説明し、社外取締役からは、「計画の実現性を高めるためには、施策の早期具体化に努めるべき」、「営業現場の共感と理解を得ることが重要」、「長期施策であり、プロセスKPIによるPDCA管理が必要」などの意見が出されました。

また、社外取締役には、取締役会や各委員会の場にとどまらずグループの事業戦略や課題について集中的に議論を行う機会や、社内のマネジメント層とのコミュニケーションの機会も多数設けています。2017年度は、MUFGの重要課題であるESG経営、働き方改革、人事運営の課題と方向性、パートナーバンク(海外の出資先金融機関)に関する説明会等を開催し、活発な意見交換を行いました。

これにより、取締役会では、さらに審議の質が高まり、実質面での企業統治の改善が図られています。

■社外取締役の知見の活用



役員報酬制度について

MUFGは、中長期的なグループ全体の業績・株価・資本効率を意識した経営へのインセンティブ強化を目的に、持株会社、銀行、信託銀行、証券の役員等^{*1}の共通制度として、業績連動型株式報酬制度を採用しています。2018年5月には一部改訂を行い、株式報酬と役員賞与の評価指標にROEと経費率を組み入れるとともに、業績連動報酬の割合を高めることで、株主利益との一層の調和を図っています。

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

役員報酬制度の概要

〈理念・目的〉

役員報酬の決定方針は、経営方針の実現をめざし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能と

するよう、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役員等の貢献意欲も高めることを目的としています。また、業績の状況および財務の健全性、並びに国内外の役員報酬に係る規制等を踏まえて決定しています。

〈報酬の内容〉

- 「基本報酬」(固定)、「株式報酬」(株価および中長期業績連動)、「役員賞与」(短期業績連動)の3種類で構成。その割合は上記理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定。
- 「株式報酬」は、信託の仕組みを利用し、役員等に当社株式等が交付される制度。
- 2018年度以降の社長の報酬構成割合は、3種類の報酬のバランス型とし、「基本報酬：株式報酬：役員賞与=1:1:1」(株式報酬および役員賞与が標準額支給の場合)。

■役員報酬制度の概念図

比率 ^{*1}	報酬種類	支給基準	支給方法
5.5	基本報酬 (固定)	役位等に応じて支給	毎月 (現金)
1	株式報酬 (業績非連動)	役位等に応じて支給	各役員のリタイア時 ^{*7}
3	株式報酬 (業績連動 ^{*2})	役位別の基準額 業績連動係数 ^{*3} [中長期評価] (1) 連結ROE (2) 連結経費率 業績連動係数 ^{*4} [単年度評価] (1) 連結業務純益 (2) 当期純利益	中計終了時 ^{*7}
1.5	役員賞与 (短期業績連動 ^{*2})	役位別の基準額 業績連動係数 ^{*5} [中長期評価] (1) 連結業務純益 (2) 当期純利益 (3) 連結ROE (4) 連結経費率 個人の職務遂行状況 ^{*6}	年1回 (現金)

2017年度 2018年度

*1 持株会社社長の場合(図表も同様) *2 変動幅:0~150% *3 指標の中長期経営計画における目標比達成率等
*4 指標の前年度比伸び率の競合他社比較 *5 指標の前年度比増減率および目標比達成率
*6 執行役については報酬委員会において独立社外取締役のみで決定 *7 Claw-back条項等あり

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

取締役会および各委員会の概要

取締役会は15名で構成され、うち8名(過半数)は独立社外取締役、うち3名(20%)は女性、また2名は外国人社外取締役(米国およびタイ出身)です。社外取締役の経歴は、企業経営者、金融専門家、弁護士、公認会計士であり、専門性、地域性、ジェンダーにおいて、バランスの取れた構成となっています。

指名・ガバナンス委員会

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

報酬委員会

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

リスク委員会

社外取締役を委員長とし、社外取締役、社内執行役および社外専門委員で構成されています。グループ全体のリスク管理全般に関する諸事項を審議し、取締役会に提言します。

またリスク管理全般に関する重要事項、トップリスク事案等に関する事項およびその他リスク委員会で審議を要する重要事項を審議し、取締役会に提言します。

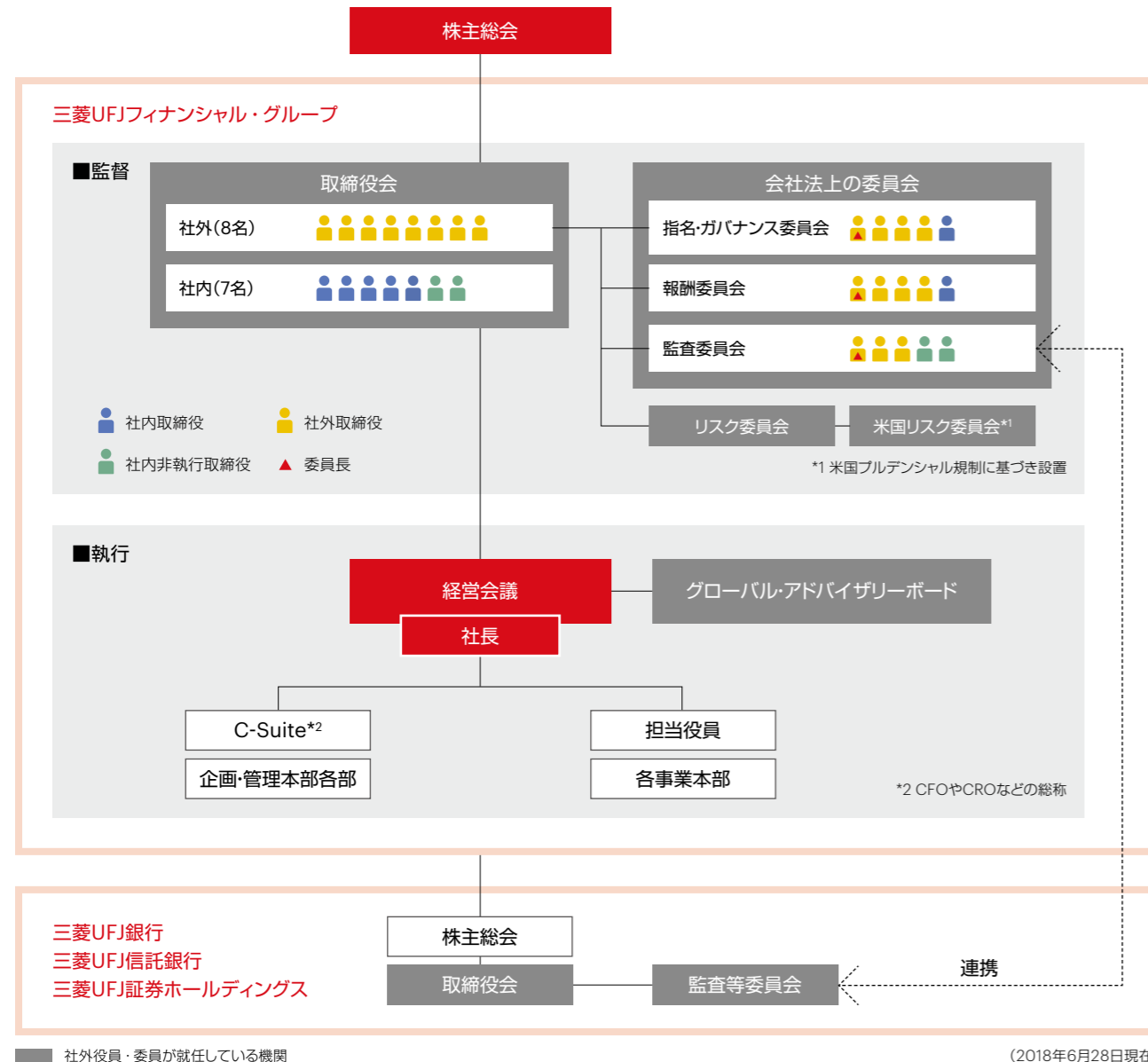
監査委員会

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。

米国リスク委員会

米州MUFJホールディングス リスク委員会委員長を委員長とし、同社リスク委員会構成員、MUFJからの派遣役員、米州担当役員、米州MUFJホールディングス会長で構成されています。米国での事業において直面する主要リスクやリスク管理態勢全般の運営状況等を監督するとともに、米国におけるリスク管理全般に関する諸事項を審議し、リスク委員会に提言・報告を行います。

■MUFJのコーポレート・ガバナンス態勢



■各委員会のメンバー構成

		指名・ガバナンス委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会
川上 博	社外取締役	○	○	○	
川本 裕子	社外取締役	○	○		◎
松山 遙	社外取締役	○	◎		
Toby S. Myerson	社外取締役				○
奥田 務	社外取締役	◎	○		
新貝 康司	社外取締役			○	○
Tarisa Watanagase	社外取締役				○
山手 章	社外取締役			◎	
黒田 忠司	執行を兼務しない取締役			○	
岡本 純一	執行を兼務しない取締役			○	
平野 信行	取締役 代表執行役社長 グループCEO	○	○		
林 尚見	執行役常務 グループCSO				○
有吉 章	外部専門家・大学院教授				○
山本 謙三	外部専門家				○

(2018年6月28日現在)

ステークホルダーの 長期的利益のために

社外取締役

Toby S. Myerson (トビー・S・マイヤソン)

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

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

Question

**MUFUのガバナンスに対する
評価について教えてください。
グローバル企業として十分とお考えですか？**

答えはもちろん「Yes」ですが、コーポレート・ガバナンスにゴールはなく、常に改善が必要です。

MUFUの現状を申し上げます、社外取締役8名の国籍は3カ国にわたり、うち3名は女性です。またバックグラウンドも企業経営者や金融専門家はもとより、法律や会計の専門家など、多様な経験、人材で構成されています。

その結果、取締役会における議論は非常に活発に行われ、経営戦略やリスクアペタイトなど、およそグローバルな組織体として望まれる全ての事柄に関する管理・監督が適切に行われています。もちろん常に改善していく必要はありますが、国際化や多様性の観点で、現在の取締役会は非常に先進的だと考えています。

Question

**MUFUは今年4月から
新中期経営計画をスタートさせました。
経営計画策定にあたり、社外取締役は
どのように関与すべきとお考えですか？**

取締役会の役割は経営の監督です。私たちは経営者ではないので、最初にすべきことは、経営計画や戦略の内容を深く理解することです。そのために非常に重要なことは、質の高い情報を得ること、その正当性を経営側から詳細に説明してもらい、把握することです。取締役会では、慎重かつ活発な議論が行われます。

当該戦略からどのようなリターンを達成しようとしているのか、それにはどのようなビジネスリスクがあるのかを検討します。また、MUFUはグローバルな金融機関として、ESGの観点も考慮する必要があります。ESGは、金融機関がビジネスを行っていく上で今後

強化していかなければいけない側面の一つです。

私たち社外取締役は、当該戦略に関する十分な知識と経営陣との徹底的なディスカッションを通じて、経営陣が行おうとしている計画や戦略が、株主やその他全てのステークホルダーの長期的利益に繋がることを確りと監督しています。この点において、取締役会に先立って開催される事前説明セッションは大変有意義です。事前に議題を検討することで、取締役会の審議時間を有効に使うことができるため、特に新任取締役にとっては非常に意味のあるセッションです。

Question

**昨年5月に発表した「MUFU再創造イニシアティブ」を
どのように評価しますか。**

MUFU再創造イニシアティブを導入した背景には、不安定なマーケット環境や消費行動の変化、規制対応など、金融サービスにおける著しい変化があります。従来のビジネスモデルのままでは、10年先20年先は成功しないので、ビジネスのやり方を根本的に変える必要があると認識し、将来を見据えて経営計画を策定し、実行しようとしています。

この計画は、対象範囲と、実行するタイミングが重要です。顧客軸を基本としたグループの機能別再編、システムをはじめとするグループ経営資源の集約の方針は、まさに的を射た戦略であり、当社が将来果たすべき役割を考えれば必要不可欠です。

今後数年間、戦略の最も困難な段階である実行フェーズとなります。一般的に日本では変革のペースは遅いと言われるますが、私は取締役の一人として可能な限り早く変革を実現するよう経営陣に働きかけています。もちろん、金融機関としての安全性と健全性を堅持しながらであることは言うまでもありません。

Question

MUFUの強みは何であるとお考えですか？

MUFUの強みは、健全な企業文化、誠実さ、そして

コミットメントだと思います。特に経営陣が経営課題に真摯かつ誠実に取り組む姿勢は際立っています。企業文化を重視しているのは、昨今の企業不祥事の多くは、企業文化や従業員の管理に原因があると考えられるからです。金融機関にとっては、マーケットやお客さまの信頼を維持することが極めて重要であり、従業員一人ひとりの行動が非常に重要です。

また、「考え抜く」という点も強みだと考えます。計画・実行において徹底的に考え抜き、顧客本位であることはMUFUの強みの一つです。

慎重すぎるという見方もあるでしょう。現在、MUFUはビジネス変革を行うべくシステム投資を行っていますが、欧米の銀行のなかには、先進的な技術を活用して既に商品化を図っているところもあります。取締役会では、現在、システム投資について活発に議論されています。

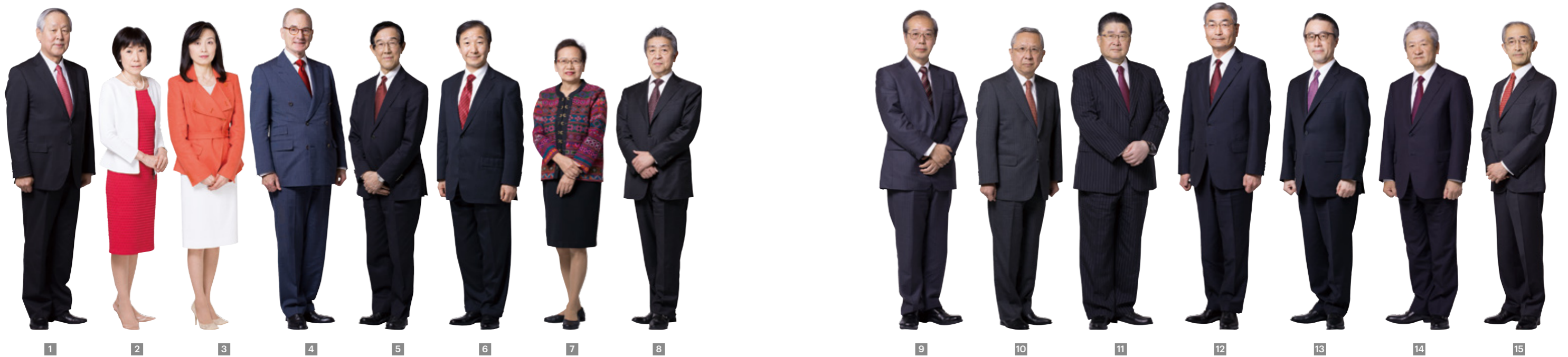
一方、金融危機を財務基盤の強さと安定性で乗り越えたことは、「考え抜く」アプローチが功を奏した一例です。当時、欧米銀が弱体化・不安定化するなか、MUFUの安定性が魅力となり、その結果、国内外で優れた人材を採用することができたことも、MUFUの大きなアドバンテージとなりました。こうした人材の厚みが、現在のMUFUの強さに繋がっていると考えます。

Question

**米州MUFUホールディングスの取締役を
兼務されていますが、そのメリットを教えてください。**

私がMUFUと米州MUFUホールディングスの両方の取締役を兼務していることは、両社の対話の質の向上という観点で、大変意義深いと思います。米国のガバナンスの事例、リスク戦略、デジタル化などに関する私の知識をMUFUの取締役と共有することができます。また同様に、米州MUFUホールディングスの経営陣や取締役は、親会社であるMUFUの米国事業に対する見方を、いち早く理解することができます。双方向の情報連携が直接行われることは、MUFUにとって非常にメリットがあると考えています。

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化



取締役

2018年7月1日現在

社外取締役

川上 博 1

中部国際空港株式会社顧問

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

社外取締役

川本 裕子 2

早稲田大学大学院経営管理研究科教授

1982年、東京銀行に入行。1986年に同行退職後、1988年にマッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。2001年には、同社東京支社シニアエキスパートに就任、2004年に同社退職後、早稲田大学大学院ファイナンス研究科(現経営管理研究科)教授に就任(現職)。2006年より、東京海上ホールディングス社外監査役(2018年6月退任)、2013年に当社取締役に就任。2014年、国家公安委員会委員に就任(現職)。2016年より当社社外取締役に就任(現職)。

社外取締役

松山 遙 3

弁護士、日比谷パーク法律事務所パートナー

1995年、東京地方裁判所判事補任官。2000年に弁護士登録し、第二東京弁護士会に入会、日比谷パーク法律事務所に入所。2002年より同所パートナーを務める。2012年、バイテック社外監査役、2013年、T&Dホールディングス社外取締役(現職)、2014年、三井物産社外監査役(現職)に就任し、同年、当社社外取締役に就任(現職)。2015年6月バイテック(現バイテックホールディングス)社外取締役に就任(現職)。

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

社外取締役

トビー・S・マイヤソン 4

弁護士、Longsight Strategic Advisors LLC チェアマン&CEO

1977年、米国カリフォルニア州およびニューヨーク州弁護士登録。1981年にPaul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP(Paul, Weiss)入所。1983年6月同所パートナー。1989年にWasserstein Perella & Co. Inc. マネージング・ディレクター、1990年にPaul, Weiss パートナーに就任。2014年にMUFGユニオンバンク社外取締役(現職)に就任。2016年にPaul, Weissを退職。2017年1月にLongsight Strategic Advisors LLC チェアマン & CEO(現職)、同年2月に米州MUFGホールディングス社外取締役(現職)、同年6月に当社社外取締役に就任(現職)。

社外取締役(筆頭独立社外取締役)

奥田 務 5

J. フロント・リテイリング株式会社特別顧問

1964年、大丸に入社。1997年に同社代表取締役社長、2003年に同社代表取締役会長兼最高経営責任者に就任。2007年にJ. フロント・リテイリング代表取締役社長兼最高経営責任者、2010年に同社代表取締役会長兼最高経営責任者に就任。2014年に同社相談役。同年、当社社外取締役に就任(現職)。2018年、J. フロント・リテイリング特別顧問に就任(現職)。

社外取締役

新貝 康司 6

元日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長

1980年、日本専売公社入社。2001年7月に日本たばこ産業財務企画部長、2004年6月に同社執行役員財務グループリーダー、同年7月に同社執行役員財務責任者、2005年6月に同社取締役執行役員財務責任者、2006年6月に同社取締役、およびJT International S.A. Executive Vice Presidentに就任。2011年6月に日本たばこ産業代表取締役副社長に就任。2014年6月にリクルートホールディングス社外取締役就任(2018年6月退任)。2018年1月に日本たばこ産業取締役に就任。同年3月にアサヒグループホールディングス社外取締役に就任(現職)。同年6月より当社社外取締役に就任(現職)。

社外取締役

タリサ・ワタナグス 7

元タイ銀行総裁

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

社外取締役

山手 章 8

公認会計士

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

取締役 監査委員

黒田 忠司 9

1981年、三和銀行に入行。2014年に当社常務取締役に就任。同年、三菱UFJ信託銀行取締役に就任。2015年6月に三菱東京UFJ銀行専務取締役、当社取締役 執行役専務に就任。2017年に三菱東京UFJ銀行取締役専務執行役員に就任。2018年6月より当社取締役監査委員に就任。

取締役 監査委員

岡本 純一 10

1980年、東洋信託銀行に入社。2010年、三菱UFJ信託銀行常務執行役員、当社執行役員に就任。2013年に三菱UFJ信託銀行取締役副社長、当社取締役に就任。2015年に当社執行役専務に就任。2016年に三菱UFJ信託銀行取締役副社長執行役員に就任。2017年6月に当社取締役監査委員に就任(現職)。

取締役 代表執行役会長

園 潔 11

株式会社三菱UFJ銀行取締役副会長執行役員

1976年、三和銀行に入行。2012年に三菱東京UFJ銀行副頭取、当社常務執行役員に就任。2014年に三菱東京UFJ銀行取締役副会長、当社取締役会長に就任。2015年6月に当社取締役代表執行役会長に就任(現職)。2017年に三菱東京UFJ銀行(現三菱UFJ銀行)取締役副会長執行役員に就任(現職)。

取締役 代表執行役副会長

池谷 幹男 12

三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長

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

取締役 代表執行役副会長

三毛 兼承 13

株式会社三菱UFJ銀行取締役頭取執行役員

1979年、三菱銀行に入行。2015年に米州MUFGホールディングス会長、MUFGユニオンバンク会長に就任。2016年に当社執行役専務、三菱東京UFJ銀行取締役副頭取に就任。2017年6月に同行(現三菱UFJ銀行)取締役頭取執行役員(現職)、当社取締役 代表執行役副会長に就任(現職)。

取締役 代表執行役副会長

荒木 三郎 14

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

1981年、三菱銀行に入行。2012年に当社取締役、三菱東京UFJ銀行常務取締役就任。2018年4月、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(現職)、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(現職)、2018年6月、当社取締役 代表執行役副会長に就任(現職)。

取締役 代表執行役社長グループCEO

平野 信行 15

株式会社三菱UFJ銀行取締役会長

1974年、三菱銀行に入行。2009年に三菱東京UFJ銀行副頭取、当社常務執行役員、2010年に当社取締役副社長に就任。2012年に三菱東京UFJ銀行頭取、当社取締役、2013年に当社取締役社長に就任。2015年6月に当社取締役 代表執行役社長に就任(現職)。2016年4月に三菱東京UFJ銀行(現三菱UFJ銀行)取締役会長に就任(現職)。

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

2018年7月1日現在

Table with 6 columns: 氏名, 現在の当社における地位及び担当, 主な経歴, 取締役会出席状況, 所有する当社の株式の種類及び数*1, 専門性. Rows include 川上博, 川本裕子, 松山遙, トビー・S・マイヤソン, 奥田務, 新貝康司, タリサ・ワタナグス, 山手章.

Table with 6 columns: 氏名, 現在の当社における地位及び担当, 主な兼職の状況等, 取締役会出席状況, 所有する当社の株式の種類及び数*1, 専門性. Rows include 黒田忠司, 岡本純一, 園潔, 池谷幹男, 三毛兼承, 荒木三郎, 平野信行.

*1 2018年3月末時点の保有状況を記載しております。

*2 トビー・S・マイヤソン、タリサ・ワタナグス、岡本純一および三毛兼承の4氏については、2017年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

執行役

Table listing executive officers with columns for position (e.g., 代表執行役会長, 代表執行役社長), name, and role.

執行役員

Table listing executive officers with columns for position (e.g., 常務執行役員, 執行役員), name, and role.

グローバル・アドバイザリーボード

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



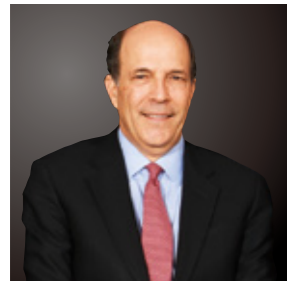
Dr. Victor K Fung
(ビクター・K・ファン氏)

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



Dr. Gertrude Tumpel-Gugerell
(ゲルトルーデ・トゥンベル・グゲレル氏)

オーストリア連邦鉄道ホールディングス監査役
元欧州中央銀行役員会専任理事



Ambassador John V. Roos
(ジョン・V・ルース氏)

元駐日米国大使



岩本 敏男

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
相談役



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

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



三村 明夫

新日鐵住金株式会社
名誉会長



Associate Professor Simon S.C. Tay
(サイモン・S・C・テイ氏)

シンガポール国際問題研究所会長
元シンガポール国会議員



アニュアルミーティングの概要

2017年12月、東京にてグローバル・アドバイザリーボードのアニュアルミーティングが開催されました。ミーティングには、グローバル・アドバイザリーボードの委員およびMUFG役員、社外取締役に加え、海外の出資先銀行の経営陣も参加し、MUFGの事業ポートフォリオや、新中期経営計画の方向性に加え、世界情勢などの幅広いテーマについて活発な議論が行われました。

以下に、ミーティング内容の一部をご紹介します。

■CEOセッション

会議の冒頭、グループCEOより内外の経済環境見通しと課題、新中期経営計画およびMUFG再創造イニシアティブでめざす方向性のプレゼンテーションを行いました。委員等参加者からは、危機感を持ってできることからすぐに対応すること、ビジネスモデル変革の海外事例など、さまざまなアドバイスをいただきました。

■トランプ政権の政策とその影響

米国の委員より、米国トランプ政権の現状と、今後の外交問題等に関するプレゼンテーションが行われ、今後の米国金融政策などについて、活発な意見交換が行われました。



■分科会

このほか、「デジタルを活用した業務革新」、「環境、社会、ガバナンス」をテーマにした分科会が開催されました。デジタルのパートでは、CDTO*1よりオープンイノベーションの取り組みを活用したMUFGのめざす姿などについてプレゼンテーションが行われ、参加者の知見や見解が共有されました。

*1 Chief Digital Transformation Officerの略、最高デジタルトランスフォーメーション責任者

価値を支える力



お客さま本位で考え、 公正・透明な企業活動を誠実にを行います

お客さまの「声」を起点とした業務改善や品質向上に取り組んでいます。
全てのお客さまが安心してご利用いただけるよう従業員一人ひとりのスキルアップに努めています。

MUFGの考え方

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

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

お客さま本位の経営をめざして

MUFGでは、お客さまからの評価改善を推進するため「お客さまの『声』モニター会議」を定期的に開催し、グループ各社代表がお客さまからの評価の現状を把握しています。

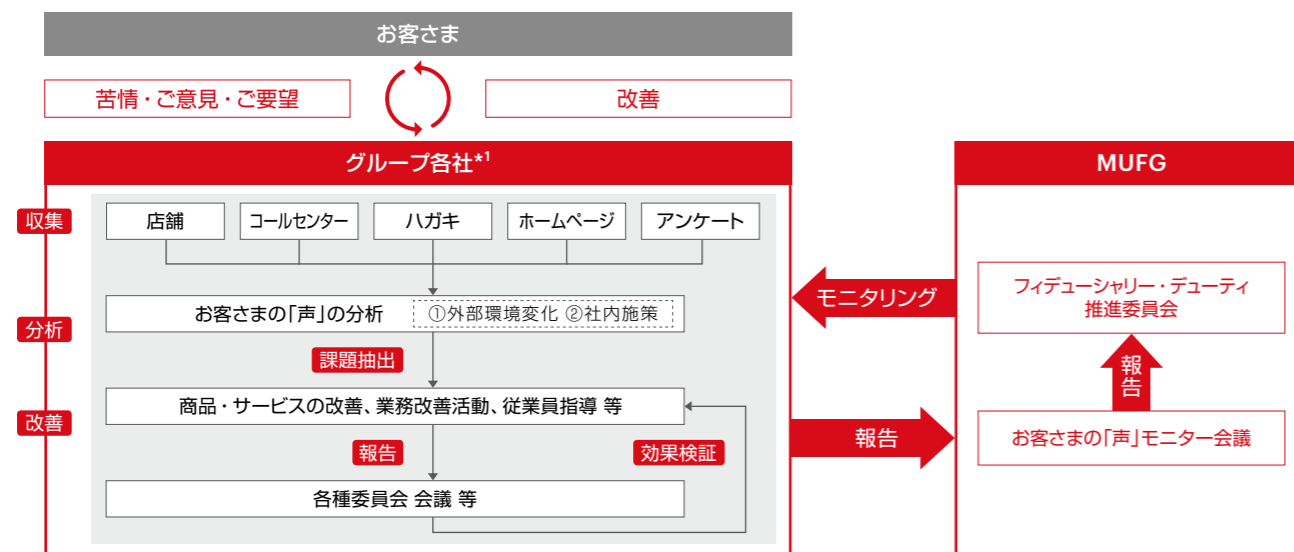
会議の審議結果は経営会議傘下の「フィデューシャリー・デューティ推進委員会」に報告され、経営課題としてお客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化に取り組んでいます。

お客さまの「声」を起点とした業務改善の取り組み

モニタリング態勢

お客さまからのご意見・ご要望は、MUFGの大切な財産です。グループ各社では、お客さまの「声」を収集・分析・共有し、商品・サービスの改善に取り組んでいます。2017年度に寄せられたご意見・ご要望はグループ各社*1合計で23.7万件、改善件数は、458件にのぼります。

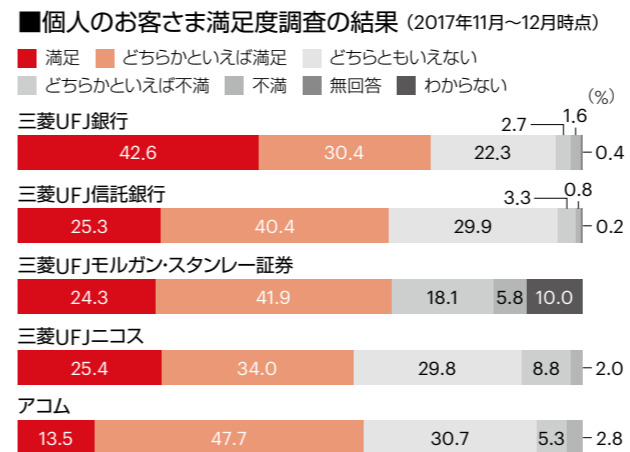
*1 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコム



お客さま満足度調査

私たちの取り組みがお客さまのご期待にお応えできているか、グループ各社で郵送やWebによるアンケートを実施し、定期的にお客さまの満足度を確認するとともに、商品・サービスの品質向上に努めています。

満足度調査の結果は、
URL: <https://www.mufg.jp/csr/social/cs/voice/> をご覧ください。



品質向上への取り組み

お客さま視点の品質管理

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

対応品質向上研修の実施

グループ各社では、従業員一人ひとりの意識醸成・スキルアップに向けた研修や勉強会を積極的に実施しています。業務の専門性のみならず、対応品質やお客さま満足度(CS)向上に取り組んでいます。



CSセミナー(三菱UFJ銀行)

ユニバーサル対応

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

ユニバーサルマナーの浸透

三菱UFJ銀行と三菱UFJ信託銀行では、高齢者や障がい者の特徴に応じた店内誘導・ご説明など基本的な対応事例を学び、応対力向上に努めています。



MUFGサービス介助セミナー(三菱UFJ信託銀行)

手話・筆談によるサービス

三菱UFJ銀行と三菱UFJニコスは、耳や言葉が不自由なお客さまへの対応として、テレビ電話を通じて手話通訳サービスのオペレーターが手話または筆談で通訳するサービスを提供しています。

※三菱UFJ銀行は、通帳やキャッシュカードの紛失・盗難時のご連絡のみ(試行扱い)。



プロフェッショナルを創り 活躍を促進する人材戦略

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

人事に関する基本方針

MUFGでは、経営ビジョンに相応しい人事マネジメントを実現するための基本方針として以下4点を柱とした「MUFG Human Resources Principles」を定めています。

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

全文は当社ホームページに掲載しております。
URL: <https://www.muftg.jp/csr/stakeholder/employee/principles/>

中期経営計画の概要

厳しい経営環境のもと、事業会社・事業本部・コーポレートセンターがグループ一体で取り組む新中期経営計画を支えるための人事運営を進めます。

■新中期経営計画

グループ 人事運営	グループ人事運営の本格化
	円滑な人材交流へのサポート グループベースの研修体制の拡充 プロを創る人事制度改定
	グローバル人事運営の高度化
グローバル 人事運営	銀行・証券の海外採用社員の制度共通化 国内外社員の一体運営 海外人件費管理の高度化
	業務効率化・重点戦略への資源投入

社員の活躍の場を国内外における
MUFGの広大なフィールドへと拡大

具体的には、事業戦略を支えるグループ横断の人員配置・人材交流を加速させるとともに、国内外社員の一体運営をはじめとするグローバル人事運営の高度化に取り組んでいきます。

人材育成への取り組み

「MUFG再創造イニシアティブ」を成し遂げる人材を育成するため、社員に対し、より高い視座、広いフィールドで活躍できる機会を創り、提供していきます。

「MUFG University」の創設

変化の激しい経営環境で変革を成し遂げられる経営人材を拡充するため、2018年度中に「MUFG University」を創設します。

マネジメント層から人選し、経営人材に必要な高い視座や環境変化を予見する能力を備えられるよう、実践力強化型の「次世代リーダーコース」とリベラルアーツを含むアカデミックな「マネジメントコース」を組み合わせ、将来のMUFGを担い発展させる人材へと育成していきます。



マルチスキル化の促進

社員の活躍の場を広げていくとともに、ロボティクスやAIの活用を含む働き方改革により、お客さまに向き合える時間を創出していきます。お客さまにより高い価値を提供するには、創出された時間を活かし、社員自らがいかにスキルの幅を広げ高められるかがポイントになります。

そのためには、社員のマルチスキル化を支える学習機会の拡充が今後より重要になってきます。このような機会として、実務スキル研修や自己啓発プログラムの拡充、自宅でも取り組めるオンライン学習コンテンツの整備など、具体的な取り組みを進めています。

グローバル一体の人材マネジメント

グループ約6万人にのぼる海外採用社員に対しては、MUFGの一員として働きやすいよう、MUFGカルチャーを浸透させるための研修を充実化し、日本をはじめ採用国以外でのOJTを活性化させています。

また、タレントマネジメントにおいては、グローバル共通の枠組みを設け、欧米亜地域毎に管理しつつ、横断的なコミッティーを開催し統括する運営体制を敷いています。

これらの取り組みを継続的に強化してきた結果、マネジメントとして活躍する海外採用社員が増加し、三菱UFJ銀行では女性4名を含む13名が執行役員となっています。このようなキャリアパスの拡大は、海外採用社員のモチベーション向上に資するとともに、国内採用社員にとっても良い刺激となり、グローバル人材育成の好循環を生んでいます。



■働き方改革のイメージ

働き方改革（お客さまに向き合う時間の創出・真の価値の提供）



人材戦略

⑥ 働き方改革

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

MUFGが持続的に成長していくためには、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりのさらなる活躍が必要不可欠です。

それぞれが最大限に能力を発揮し自己実現できるよう、仕事に対する価値観や投げられる時間の違いを受け入れ、さらなる意識改革、職場環境の整備や制度の充実化に取り組んでいきます。

育児と仕事の両立支援

約3,800名^{*1}にのぼる育児休業者が継続的にキャリア形成できるよう、休業中の情報提供や保育園探しをサポートする「保活コンシェルジュ」サービスを導入、また、2018年4月には企業内保育園第2号を開設しました。

^{*1} 2018年3月末時点 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコスの合算



MUFG企業内保育園の様子

また、男性の育児休業取得についてはロールモデルの紹介など、各社工夫をこらした取得奨励により、利用者数が大幅に増加しています。



介護と仕事の両立支援

介護の知識や仕事との両立のポイントを学ぶセミナーの開催、個別の悩みを専門家に相談できる「介護コンシェルジュデスク」の設置に加え、介護施設を検索できるWebサービス「わかるかいBiz」、「仕事と介護の両立支援ハンドブック」の発行を通じ、両立を支援しています。

LGBTへの理解と取り組み

2017年7月、東京でLGBTをテーマとした「MUFGグローバルダイバーシティフォーラム」を開催しました。約200名の社員が外部有識者の講演を聴き、参加者間でディスカッションしてLGBTへの理解を深めました。



MUFGグローバルダイバーシティフォーラム

イギリスでは、LGBT社員と支援者を対象とした社内ネットワーク「Pride Alliance Network」を構築し、啓発イベントを開催しています。

米国では、各種LGBT関連イベントに協賛・参加しており、MUFGユニオンバンクでは、LGBTへの平等性を測る指数「Corporate Equality Index」^{*2}で5年連続満点を獲得しています。

^{*2} 米国最大の人権団体Human Rights Campaignが評価・公表する指数



ダイバーシティマネジメントの強化

管理職向けには、多様な人材を適切にマネジメントし、キャリア形成をサポートすることができるよう、「ダイバーシティマネジメント研修」を実施しています。また、上司の意識改革を促す「イクボス」運動を推進しています。

柔軟な働き方の利用促進

働き方の選択肢として、在宅勤務や時差勤務など各種制度を取り揃え、利用を推奨しています。

また、フリーアドレスなど多様なワークスペースの設置により、風通し良く働きやすい職場環境づくりを進めています。

女性活躍の推進

こうした取り組みもあり、女性がキャリアを継続しステップアップできるケースは着実に増加し、出産後の就業継続率は96%^{*3}を超えています。役付者に占める割合は2018年3月末時点で20%^{*4}を超えており、2021年度末までには、これを24%^{*4}に達することをめざします。

さらに、この中からマネジメントを担う人材を輩出するため、各社数値目標を設定し取り組んでいます。具体的な施策として、経営候補人材が互いを高め合う集合研修の開催、役員との座談会やメンター制度の実施などがあり、これらによって経営意識の醸成を図っています。

^{*3} 2016年度に出生した三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券社員のうち2017年度在籍者の割合

^{*4} 三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券3社の合算

■各社女性登用目標^{*5}

項目	銀行	信託	証券
役員数	3人	1人	-
マネジメント比率	17%	8%	120人以上 (7%相当)

^{*5} 女性活躍推進法に基づき、国内採用の女性役員・社員が対象
三菱UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券は2021年3月末まで、三菱UFJ信託銀行は、2019年3月末までの目標

障がい者の活躍推進

特例子会社を拡張しながら、障がい者が働きやすい職場づくりを進めています。

聴覚障がい者向けには、音声情報を文字情報に転換して表示する「音声認識ソフト」の配付や非常警告灯の設置を一部で実施しています。

また、視覚障がい者向けには、盲導犬の同伴を職場で可能としています。

【障がい者雇用率】(2018年4月1日時点 法定雇用率:2.2%)

・三菱UFJ銀行 2.27%^{*6}

・三菱UFJ信託銀行 2.37%^{*6}

・三菱UFJモルガン・スタンレー証券 2.20%

^{*6} 特例子会社、事務系子会社を含む
グループ各社の取り組みについては「MUFGダイバーシティレポート」をご覧ください。
URL: <https://www.mufg.jp/csr/employee/diversityreport/>



役員座談会の様子

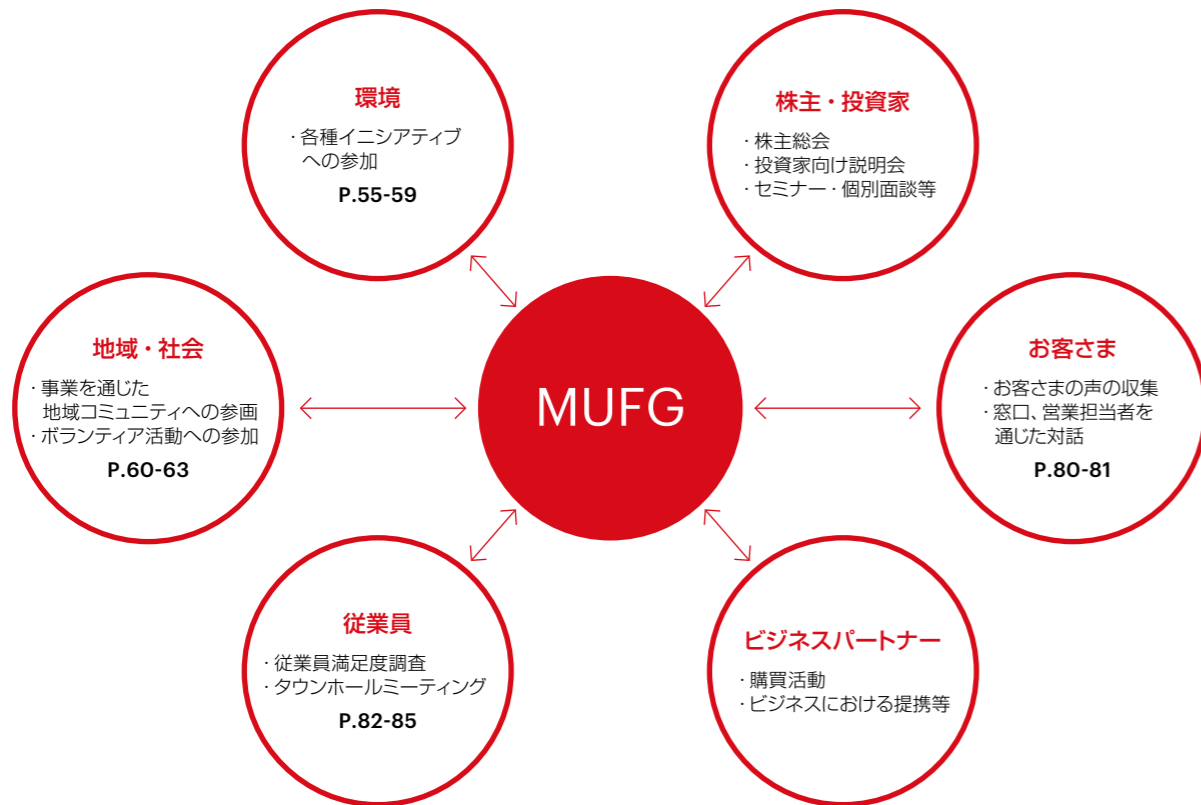


女性管理職向け集合研修の様子

ステークホルダーの皆さまとの責任ある対話を通じた企業価値の向上

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

■MUFGのステークホルダーとコミュニケーションの機会



地域・社会、環境との対話

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

また、社会課題の解決をめざすNGO/NPOからいただいた情報・ご意見をESG課題への取り組みに活かすとともに、各種イニシアティブへの参画・対話を通じて、国内外の地域社会からの信頼と信用の構築に努めています。



シアトルでの地域清掃活動

株主・投資家との対話

株主総会

第13期定時株主総会(2018年6月28日開催)

来場者数・・・1,315人

MUFGグループの足元の課題、主な事業戦略、資本政策の報告とともに、11名の株主さまと活発な質疑応答がなされました。役員および社長自身から説明を行い株主さまとの理解を深める対話の場となりました。

株主向けセミナー

2017年度実績 9回開催 約3,000名参加

個人投資家向けセミナー

2017年度実績 9回開催 約1,360名参加

機関投資家向けセミナー・説明会

2017年度実績 15回

機関投資家との個別面談

2017年度実績 592件

(内、海外投資家との個別面談 403件)



第13期定時株主総会 日本武道館



個人投資家向けセミナー(東京)

従業員との対話

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

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



MUFGユニオンバンク



三菱UFJ信託銀行



三菱UFJ銀行

リスク管理

基本方針

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

こうした環境下、MUFGでは、リスクカルチャーに立脚したグループ経営管理・統合的リスク管理の態勢強化を基本方針とし、地域・子会社と持株会社との一体運営強化によるリスク・ガバナンス態勢の実効性向上を進めています。

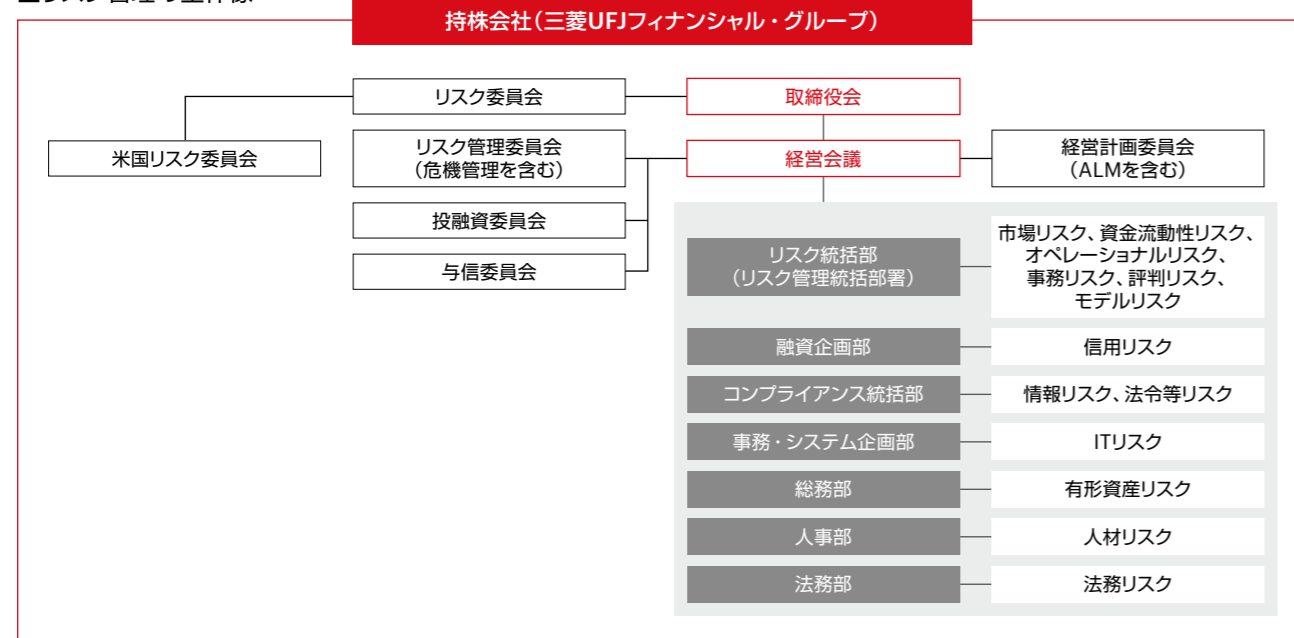
さらに、事業戦略・財務計画を強力に支えるリスク管理を実践するため、「想定外の損失の回避」や「リスクリ

ターンの向上」をめざして「リスク・アペタイト・フレームワーク」を導入、運営しております。

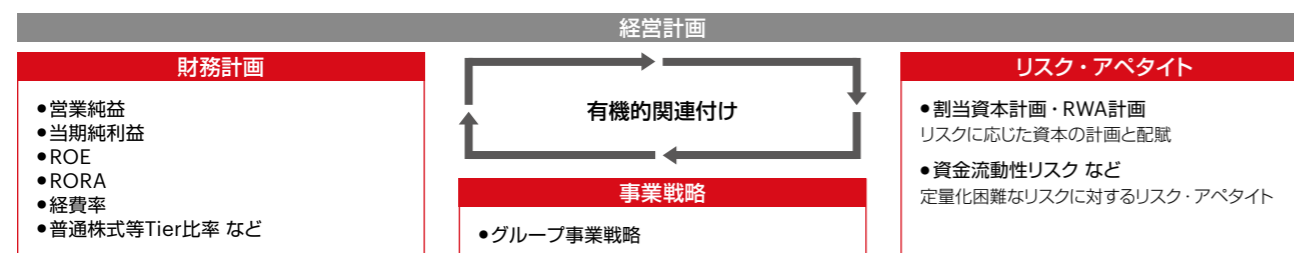
リスク・アペタイト・フレームワーク

「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための「リスク・アペタイト」（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。

■リスク管理の全体像



■リスク・アペタイト・フレームワークの概要



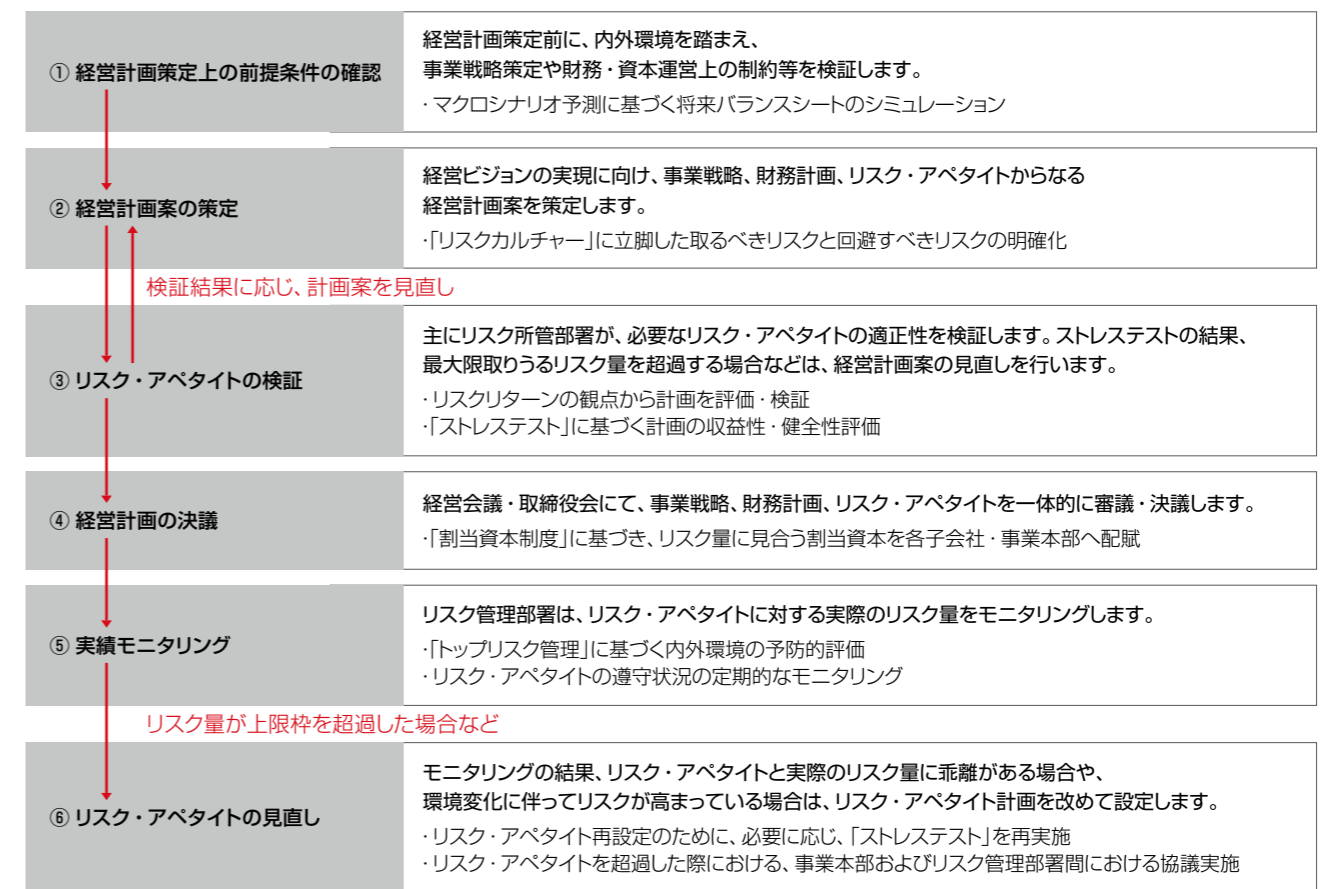
リスク・アペタイト・フレームワークの運営プロセス

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

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

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

■リスク・アペタイトの設定・管理プロセス



リスク委員会

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。

テーマに応じた海外リスク管理担当部署による報告や、委員以外の社外取締役が出席するなど、活発な議論を実施しています。

リスク管理

統合的リスク管理の手法

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

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

割当資本制度

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

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

ストレステスト

●自己資本充実度評価用ストレステスト

経営計画策定時に、自己資本比率規制(バーゼルⅢ)に基づく規制資本、および内部のリスク計測手法に

基づく経済資本の2通りの観点から、自己資本充実度評価を目的としたストレステストを行っています。

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

●資金流動性ストレステスト

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

トップリスク管理

各種のリスクシナリオが顕在化した結果MUFGにもたらされる損失の内容をリスク事象と定め、その影響度と蓋然性に基づき、重要度を判定します。その上で、今後約1年間で最も注意すべきリスク事象をトップリスクとして特定し、トップリスクを網羅的に把握したリスクマップを作成することによって、フォワードルッキングなリスク管理に活用しています。

MUFGおよび主要子会社においては、経営層を交えてトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有した上で実効的対策を講じています(主要なトップリスクは下記参照)。

■主要なトップリスク

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

*1 リスク事象：2018年3月の当社リスク委員会での審議を経て、取締役会に報告されたものの一例です。一般的に起こりうる事象で、当社固有でない情報も含まれます。

リスク管理の実効性向上に向けて

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

リスクカルチャーの醸成・浸透

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

■MUFGのリスクカルチャー

誠実	常にお客さま本位で考え、公正・透明な企業活動を誠実に行う。お客さまの資産を適切に取り扱い、お客さまの利益が不当に損なわれないように適切に対応する。
品質	お客さまと末永い信頼関係を築くため、商品・サービスの企画・開発から提供に至るまでの全てのプロセスで、品質の管理を徹底し、改善に努める。お客さまの多様なニーズに対し、期待を超えるサービスの提供をめざす。
責任	一人ひとりがリスク管理に対する責任を負っていることを自覚し、問題を発見した場合には、速やかに報告相談する。国内外のあらゆる法令やルールを遵守することはもとより、高い倫理観に基づいた正しい行動を選択する。ひいては金融システムの安定・信頼維持に繋げ、社会の健全な成長に貢献する。
尊重	MUFGグループで働く者同士が、プロフェッショナルとしての自覚と責任を持ち、お互いを尊重する。
感性・機動性	絶えず多様化・変化するニーズや環境変化を逸早く捉え、迅速に行動する。

行動規範との一貫性を確保

お客さまに対する姿勢

社会に対する責任

職場における心構え

サイバーセキュリティ

年々巧妙化するサイバー攻撃の脅威を、MUFGのトップリスクの一つとして位置付け、経営主導によるサイバーセキュリティ対策に取り組んでいます。

サイバーセキュリティに係る専門組織を設置し、多層的な防御・検知対策の整備、監視態勢の強化、国内外専門機関との連携等の対策を継続的に推進しています。サイバー攻撃による影響発生時には、専門

リスク・アパタイト・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・アパタイト・フレームワークを明示する文書として、リスク・アパタイト・ステートメントを制定しています。リスク・アパタイト・ステートメントには、リスクカルチャーを含むリスク・アパタイト・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・アパタイトを記載しています。

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

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

知識を持つMUFG-CERT*1が中心となって、被害拡大の防止策を速やかに講じる態勢を整備しています。新商品の提供にあたっては、サイバーセキュリティ対策を実施し、安心・安全なサービスの提供に努めています。

2018年6月には、MUFGの取り組みをまとめた「サイバーセキュリティ経営宣言」を公表しました。

*1 MUFGにおけるサイバーセキュリティ事象への対応チーム

コンプライアンス

基本方針

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

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

コンプライアンス体制

持株会社である三菱UFJフィナンシャル・グループをはじめ、三菱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。

グローバル金融犯罪対策の態勢強化に向けた取り組み

三菱UFJ銀行は、マネー・ローンダリング防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止(以下、グローバル金融犯罪対策)に関する各国の監督当局の期待目線の高まりなどを背景に、全行的な態勢強化をめざし、2017年11月30日付で当該領域の知見が集約している米国ニューヨークに、本部機能としてグローバル金融犯罪対策部

設置しました。同時に、各地域におけるグローバル金融犯罪対策に係わる施策の遂行を担う部内室を、本邦、米州、欧州、アジアに設置しました。

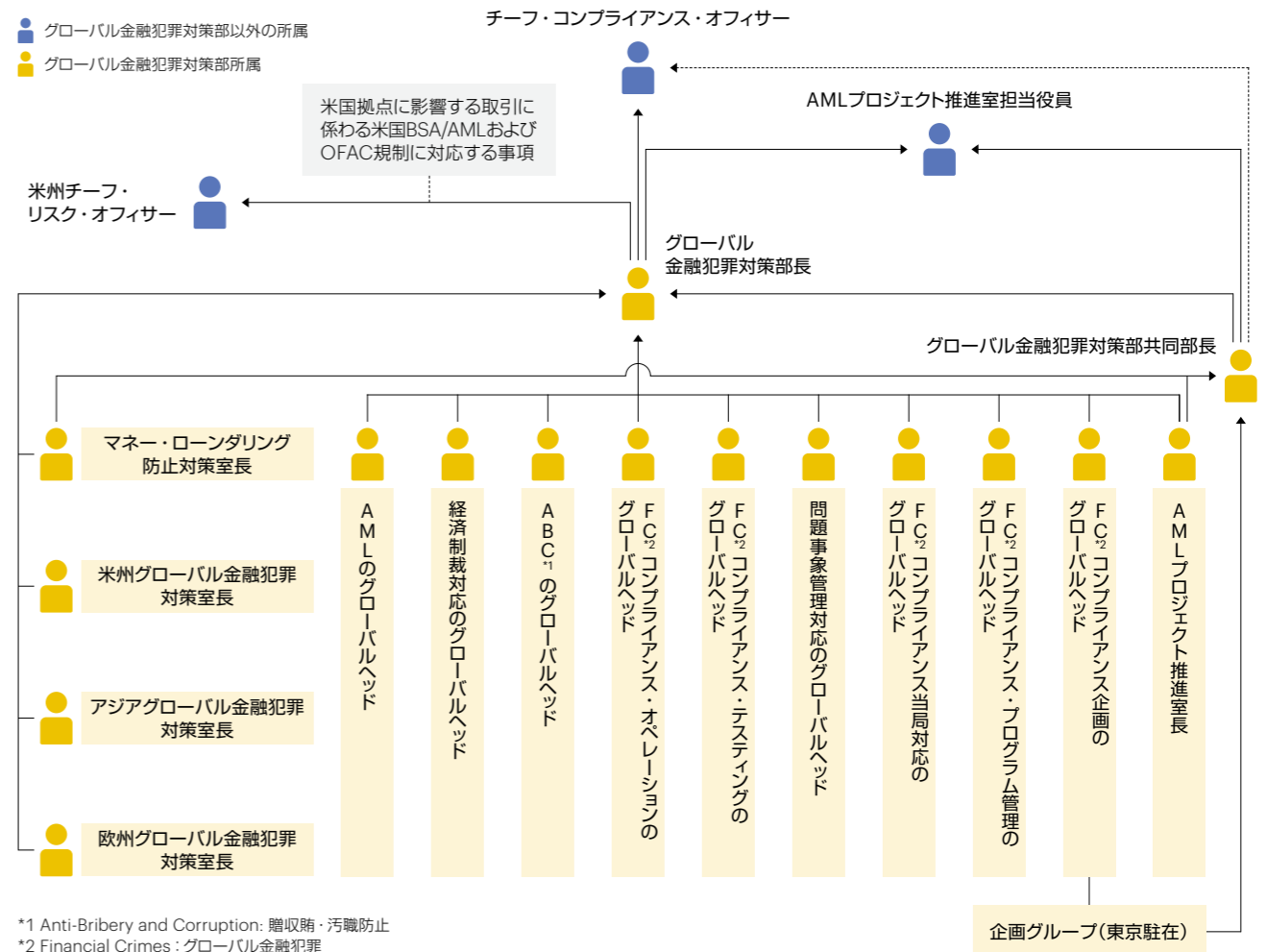
同部設置に伴い、グローバル金融犯罪コンプライアンス態勢を管理するためのガバナンス・監督構造、および拠点の戦略、業務活動、リスク・プロファイルに基づいた態勢を構築するための基本的事項を定めた規則を制定しました。また、規則を詳細化したスタンダードも策定しました。

今後、グローバル金融犯罪対策部主導のもと、制定した規則およびスタンダードを組織横断的に導入し、グローバルで一貫性を持った形で態勢整備を実行していきます。また、その態勢の実効性を継続的に維持する体制も構築していく予定です。

■コンプライアンス体制*1



*1 コンプライアンス体制について、詳しくは「資料編」P.68-70をご覧ください。



*1 Anti-Bribery and Corruption: 贈収賄・汚職防止
*2 Financial Crimes: グローバル金融犯罪

個人情報保護に向けた取り組み

MUFGでは、経営ビジョンのもと、お客さまの個人情報、個人番号および特定個人情報(以下、個人情報等)を適切に取扱うことを社会的責務として認識し、個人情報保護方針を定め、役職員一同がこれを遵守することによって、お客さまの個人情報等の保護に万全を尽くしています。

MUFGでは、お客さまの個人情報等の適正な取扱いに関する法令、その他の規範を遵守のうえで、紛失・漏洩等防止を目的とした適切な安全管理措置を実施し、個人情報等の保護のための管理体制および取り組みを継続的に見直し、その改善に努めています。

内部監査

内部監査の役割

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

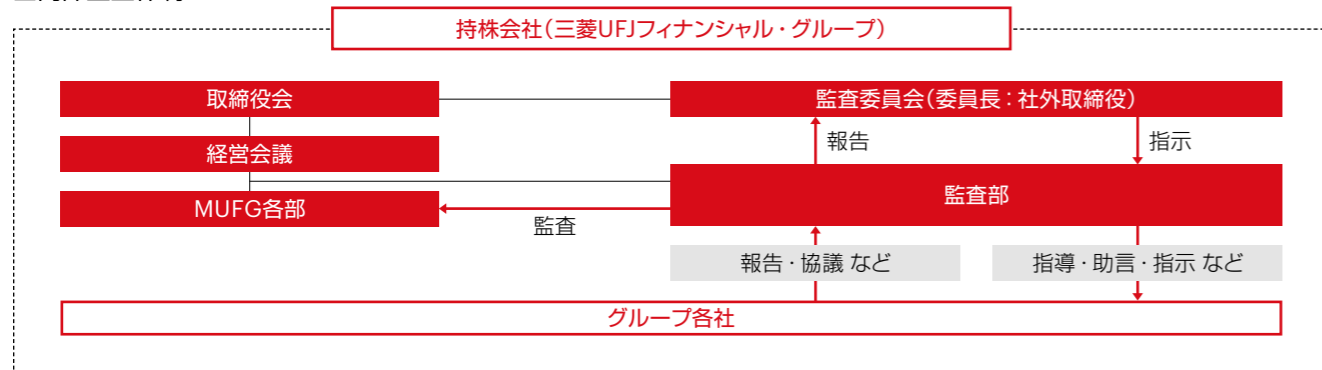
グループ内部監査態勢の概要

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

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

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

■内部監査体制



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、直接出資する主たる子会社にも監査等委員会もしくは任意の監査委員会を設置しています。

内部監査計画の基本方針や内部監査結果などの重要事項は、内部監査部署が監査委員会等に報告する仕組みとしています。

国際金融規制への対応

2008年のリーマンショックをきっかけとする世界金融危機の教訓から、金融機関にはより高い財務の健全性・経営規律が求められるようになり、さまざまな規制が策定・導入されてきました。ここでは、MUFGの対応状況と今後の課題などをご説明します。

MUFGの対応

足元の健全性規制の遵守状況

2018年3月末現在、主に下記のバーゼルⅢ規制が適用されていますが、MUFGは2019年3月末までに求められる所要水準を既に充足しています。

	実績 2018年3月末	所要水準*1 2018年3月末	所要水準*1 2019年3月末
普通株式等Tier1比率	12.58%	7.51%	8.52%
Tier1比率	14.32%	9.01%	10.02%
総自己資本比率	16.56%	11.01%	12.02%
流動性カバレッジ比率	137.9%	80.0%	100.0%

	実績 2018年3月末	所要水準*2 2019年3月末(予定)
レバレッジ比率	5.01%	3.0%

*1 G-SIBバッファ1.5%、カウンター・シクリカル・バッファ0.02%の場合の所要水準
*2 2022年以降、G-SIBsは所要水準が引き上げられる予定

今後求められる主な対応

総損失吸収力(TLAC)の確保

バーゼルⅢの自己資本に加え、公的資金の注入によらず秩序立った破綻処理を行えるように、MUFGを含むG-SIBs^{*3}には、資本や一定の劣後性条件を満たす負債(TLAC適格負債)による総損失吸収力の確保が2019年以降求められます。

*3 Global Systemically Important Banksの略。破綻すると世界の金融システムに与える影響が大きい銀行のことで、金融安定理事会(FSB)によって指定される。G-SIBsには、所要比率の上乗せなど、他の銀行よりも厳しい規制遵守が求められる。

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

バーゼルⅢ新基準の導入

銀行間の比較可能性の改善を目的として、各種リスク・アセット計測手法の見直しや、資本フロアの見直し、G-SIBsに対するレバレッジ比率の所要比率引き上げなどが、2017年12月に国際合意されました。2022年からの段階的導入に向けた対応が求められます。

① 自己資本比率規制の枠組みの見直し

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

各種リスク・アセット計測手法の見直し
資本フロアの見直し

② レバレッジ比率規制の枠組みの見直し

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

分母(エクスポージャー)計測手法の見直し
G-SIBsに対するレバレッジ比率の所要比率の引き上げ

今後の主な課題

国際金融規制は、金融危機の教訓を踏まえた規制策定から、規制導入・モニタリングにフェーズが移りつつあり、それと同時に国際的に、規制の影響評価への取り組みがはじまっています。影響評価の結果、意図せざる負の影響が生じているなどの問題が見つかった場合には、規制の再調整が必要となり、MUFGも対応する必要が生じます。

また、銀行の健全性が強化されたとしても、次の危機は予期せぬところから生じるかもしれません。技術革新など時代の変化に応じ新たに生じるリスクにも目を配る必要があります。

MUFGは、金融機関の基本的な使命である経済成長への貢献を果たせるよう、適切な国際金融規制枠組みの実現を推進していきます。

10年間の主要財務データ

	(億円)				
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
為替レート(米ドル/円)	98.23	93.04	83.15	82.19	94.05
連結業績サマリー					
業務粗利益(信託勘定償却前)	32,729	36,004	35,225	35,020	36,342
資金利益	19,759	21,771	20,200	18,405	18,168
信託報酬(除く信用関係費用)	1,194	1,038	1,004	969	951
役員取引等利益	9,700	9,898	9,794	9,642	10,422
特定取引利益	2,530	2,597	1,037	2,255	2,882
その他業務利益	(456)	697	3,189	3,747	3,917
うち国債等債券関係損益	809	498	2,213	2,703	3,367
営業費	20,837	20,848	20,208	19,945	20,950
経費率	63.6%	57.9%	57.3%	56.9%	57.6%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	11,891	15,155	15,016	15,074	15,392
与信用関係費用総額()は戻入益	6,084	8,252	3,541	1,934	1,156
銀信単体合算	3,901	4,044	1,742	1,345	653
株式等関係損益	(4,087)	324	(571)	(886)	(536)
株式等売却損益	708	930	137	(94)	336
株式等償却	(4,795)	(605)	(709)	(792)	(873)
持分法による投資損益	(0)	26	113	3,775	520
その他の臨時損益	(890)	(1,797)	(3,851)	(1,308)	(777)
経常利益	828	5,456	6,464	14,719	13,441
特別損益	322	510	(68)	(238)	96
法人税等	3,019	1,509	1,754	3,764	3,957
税金負担率	262.4%	25.3%	27.4%	26.0%	29.2%
非支配株主に帰属する当期純利益	700	570	(1,190)	902	1,053
親会社株主に帰属する当期純利益	(2,569)	3,887	5,830	9,813	8,526

連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	1,987,339	2,041,069	2,062,270	2,188,616	2,344,987
貸出金	920,568	848,806	799,950	844,926	912,995
有価証券	483,141	639,644	710,236	782,647	795,268
負債の部合計	1,901,632	1,928,074	1,954,126	2,071,858	2,209,790
預金	1,201,495	1,238,919	1,241,443	1,247,892	1,316,970
譲渡性預金	75,705	110,195	109,610	129,806	148,550
純資産の部合計	85,706	112,994	108,144	116,757	135,196
株主資本	76,806	89,587	91,049	99,095	105,783
うち利益剰余金	41,686	44,055	47,996	56,023	62,679
その他の包括利益累計額	(8,770)	3,470	(1,560)	834	11,582
非支配株主持分	17,623	19,872	18,582	16,748	17,741

財務指標等

普通株式等Tier1比率*1	—	—	—	—	11.60%
Tier1比率*1*2	7.76%	10.63%	11.33%	12.15%	12.63%
総自己資本比率*1(2008年度から2011年度までは自己資本比率)	11.77%	14.87%	14.89%	14.72%	16.53%
1株当たり配当金(DPS)(円)	12.0	12.0	12.0	12.0	13.0
配当性向	—	40.6%	30.0%	17.6%	22.0%
1株当たり純資産(BPS)(円)	528.67	612.05	604.58	678.25	800.95
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	(25.04)	29.57	39.95	68.09	58.99
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	(3.97%)	4.92%	6.89%	11.10%	8.77%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	(3.95%)	4.91%	6.55%	10.60%	7.96%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	116.39	141.38	141.41	141.44	141.55
株価(年度末)(円)	476	490	384	412	558
時価総額*3(兆円)	5.5	6.9	5.4	5.8	7.8
PBR*3(倍)	0.90	0.80	0.63	0.60	0.69
PER*3(倍)	(19.0)	16.5	9.6	6.0	9.4

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

*2 2008年度から2011年度まではパーゼルIIの値

*3 年度末の株価に基づく値

	(億円)				
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
為替レート(米ドル/円)	102.92	120.17	112.68	112.19	106.24
連結業績サマリー					
業務粗利益(信託勘定償却前)	37,534	42,290	41,432	40,118	38,542
資金利益	18,786	21,816	21,135	20,244	19,068
信託報酬(除く信用関係費用)	1,084	1,114	1,170	1,220	1,225
役員取引等利益	11,603	13,086	13,205	13,284	13,271
特定取引利益	3,620	3,529	3,063	2,900	2,924
その他業務利益	2,440	2,743	2,856	2,467	2,051
うち国債等債券関係損益	1,428	1,151	1,329	568	67
営業費	22,893	25,841	25,852	25,935	26,214
経費率	60.9%	61.1%	62.3%	64.6%	68.0%
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	14,641	16,449	15,579	14,182	12,328
与信用関係費用総額()は戻入益	(118)	1,616	2,551	1,553	461
銀信単体合算	(351)	711	1,037	479	(795)
株式等関係損益	1,445	931	883	1,249	1,331
株式等売却損益	1,575	979	1,136	1,274	1,401
株式等償却	(129)	(48)	(253)	(25)	(70)
持分法による投資損益	1,124	1,596	2,304	2,444	2,428
その他の臨時損益	(382)	(230)	(820)	(2,714)	(1,003)
経常利益	16,948	17,130	15,394	13,607	14,624
特別損益	(1,517)	(982)	(407)	(575)	(530)
法人税等	4,399	4,677	4,602	3,421	3,134
税金負担率	28.5%	28.9%	30.7%	26.2%	22.2%
非支配株主に帰属する当期純利益	1,181	1,132	871	346	1,062
親会社株主に帰属する当期純利益	9,848	10,337	9,514	9,264	9,896

連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	2,581,319	2,861,497	2,983,028	3,032,974	3,069,374
貸出金	1,019,389	1,093,683	1,137,563	1,090,052	1,080,909
有価証券	745,155	735,381	699,938	594,388	592,661
負債の部合計	2,430,190	2,688,622	2,809,161	2,866,390	2,896,423
預金	1,447,602	1,533,574	1,609,650	1,707,302	1,773,123
譲渡性預金	155,481	160,738	115,915	113,415	98,547
純資産の部合計	151,128	172,875	173,867	166,583	172,950
株主資本	113,462	113,286	118,558	123,188	128,808
うち利益剰余金	70,331	78,604	85,875	92,785	100,646
その他の包括利益累計額	17,097	39,892	36,021	29,613	31,438
非支配株主持分	20,481	19,613	19,205	13,777	12,701

財務指標等

普通株式等Tier1比率*1	11.18%	11.09%	11.63%	11.76%	12.58%
Tier1比率*1*2	12.37%	12.58%	13.24%	13.36%	14.32%
総自己資本比率*1	15.43%	15.62%	16.01%	15.85%	16.56%
1株当たり配当金(DPS)(円)	16.0	18.0	18.0	18.0	19.0
配当性向	23.4%	24.6%	26.3%	26.4%	25.5%
1株当たり純資産(BPS)(円)	893.77	1,092.75	1,121.07	1,137.78	1,217.41
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	68.29	73.22	68.51	68.28	74.55
自己資本利益率(ROE)MUFG定義	9.05%	8.74%	7.63%	7.25%	7.53%
自己資本利益率(ROE)東京証券取引所定義	8.05%	7.38%	6.18%	6.02%	6.32%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	141.61	140.17	137.88	134.29	131.62
株価(年度末)(円)	567	743.7	521.5	699.7	697.0
時価総額*3(兆円)	8.0	10.4	7.1	9.3	9.1
PBR*3(倍)	0.63	0.68	0.46	0.61	0.57
PER*3(倍)	8.3	10.1	7.6	10.2	9.3

2017年度の振り返りと分析

連結業績サマリー

連結業務純益

連結業務粗利益は、海外預貸金収益が堅調に推移した一方で、国内預貸金収益や債券利息等が減少したことに加え、債券関係損益の減少もあり、前年度比1,575億円減少の3兆8,542億円となりました。営業費は、国内では抑制したものの、海外では規制対応費用や人件費等が増加したことで、同278億円増加の2兆6,214億円となりました。以上の結果、連結業務純益は同1,854億円減少の1兆2,328億円となりました。

与信関係費用総額

与信関係費用総額は、前年の個社要因の剥落に加え、米州の資源・エネルギー関連の費用減少もあり、同1,092億円減少の461億円の純繰入となりました。

株式等関係損益

株式等関係損益は、政策保有株式の売却が順調に進捗し、同82億円増加の1,331億円となりました。

経常利益

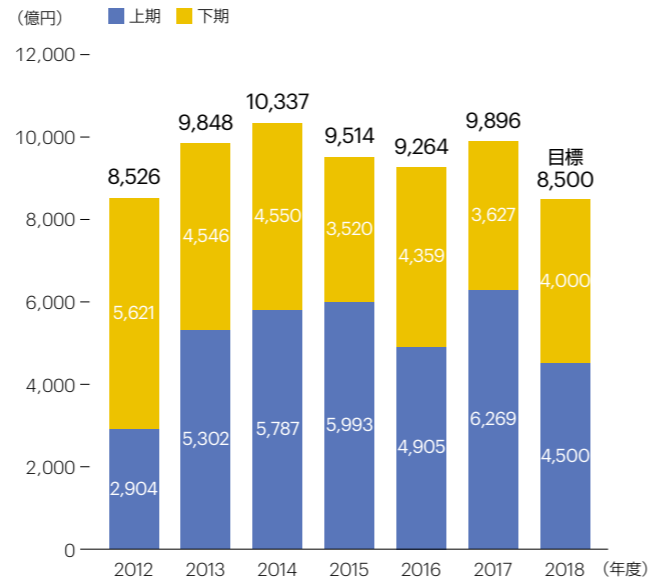
構造改革に伴う一過性の費用を計上したものの、前年の消費者金融ファイナンス子会社2社の利息返還損失引当金の繰入影響の剥落により、その他の臨時損益が同1,711億円改善した結果、経常利益は同1,016億円増加の1兆4,624億円となりました。

親会社株主純利益

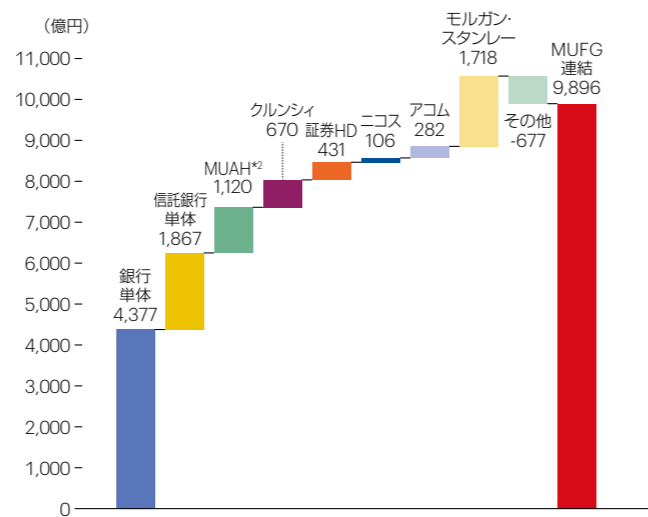
特別損益は、構造改革に伴う減損損失を計上した一方で、モルガン・スタンレー向け出資に係わる持分変動損失の減少やAberdeen社のStandard Life社との合併に伴う株式交換益の計上もあり、同44億円改善しました。また、税金費用は同287億円の減少となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は同632億円増加の9,896億円となり、業績目標の9,500億円を上回りました。

親会社株主純利益の推移



親会社株主純利益内訳*1



*1 持分比率勘案後の実績
*2 MUFG Americas Holdings Corporationの略

事業本部別の営業純益

事業本部別の営業純益*1は、リテール・受託財産事業本部が前年度比増加しましたが、法人・国際・市場事業本部が大きく減少した結果、前年度比1,717億円減少の1兆2,241億円となりました。

*1 社内管理上の連結業務純益、法人は海外の日取取引を除く

リテール事業本部

カード決済・消費者金融ファイナンスの業容拡大や証券を中心とした運用商品販売の伸張に加え、経費も抑制した結果、同404億円増加の2,661億円となりました。

法人事業本部

貸出金やデリバティブ、証券プライマリー収益の減少に前年の大口案件剥落に伴う投資銀行収益の減少も加わり、同287億円減少の3,928億円となりました。

国際事業本部

オートローン等が好調なクルンシィは増加となりましたが、外貨調達コストの増加に加えM&A市場減速等により非日系ビジネスが不芳となった米州、および規制・プロジェクト対応等で経費が増加した欧州を中心に、全地域で減少となった結果、同599億円減少の4,223億円となりました。

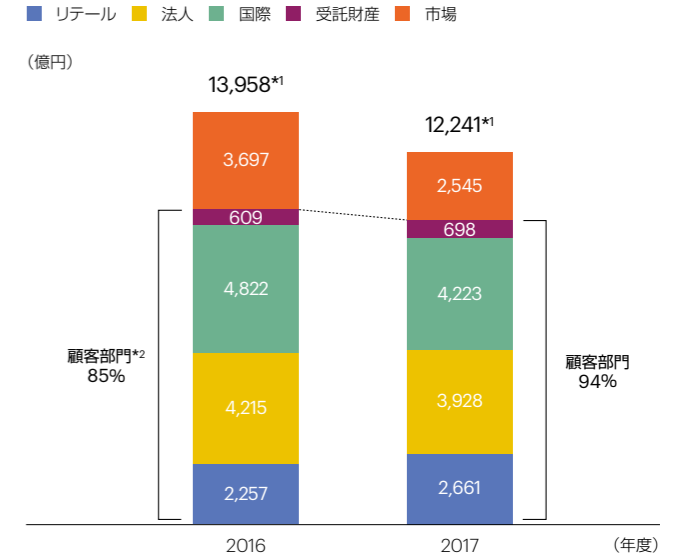
受託財産事業本部

株価上昇や新規残高獲得による年金・投資信託等の受託残高増加等に伴う増収に加えて、関連会社における一過性要因もあり、同89億円増加の698億円となりました。

市場事業本部

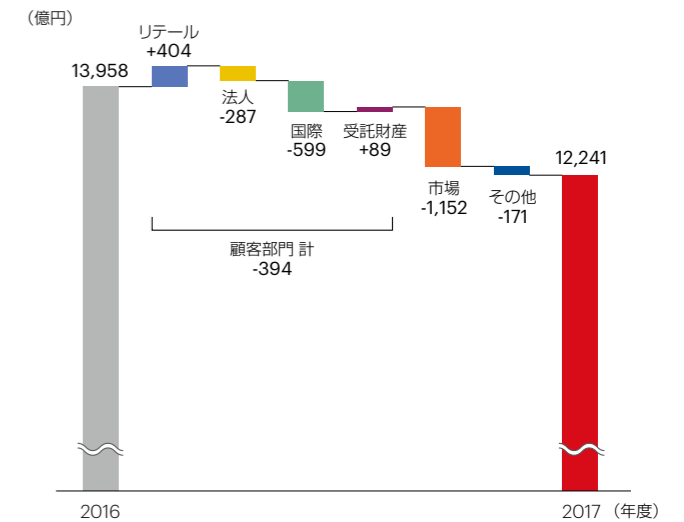
国内セールス&トレーディングの苦戦や将来資金収益の増強を企図した債券銘柄入替えによる持値の改善を図るなど、金利上昇を捉えた機動的なALM操作に取り組んだ結果、同1,152億円減少の2,545億円となりました。

事業本部別営業純益



*1 本部-その他(2016年度-1,643、2017年度-1,814)を含む
*2 顧客部門の割合=営業純益全体(*1)に占める顧客部門営業純益の割合
2017年度の海外対顧客収益比率(国際+顧客部門営業純益)は37%

営業純益増減内訳



2017年度の振り返りと分析

連結貸借対照表サマリー

貸出金(銀行勘定+信託勘定)

国内法人貸出は増加した一方、国内店の政府等向け貸出や住宅ローンの減少に加え、為替影響で海外貸出が減少し、2017年3月末比8,117億円減少の108兆3,977億円となりました。

リスク管理債権比率は、同0.23ポイント低下の1.17%となりました。

預金

国内個人預金や法人等預金、海外店その他子会社等の預金がそれぞれ増加し、同6兆5,820億円増加し、177兆3,123億円となりました。

国内預貸金利回り

国内預貸金利回り差(政府等向け貸出除き)は、低金利環境が継続するなか、2016年度第4四半期対比0.02%縮小しました。

有価証券

その他有価証券の残高は、国債が減少した一方、国内株式やその他の証券が増加したことなどにより、2017年3月末比5,841億円増加の55兆3,973億円となりました。

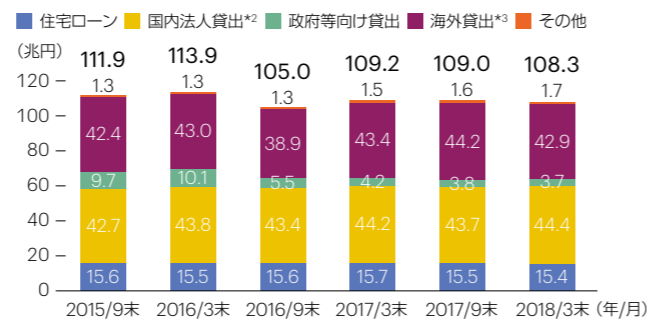
その他有価証券の評価損益は、国債および外国債券の評価益が減少した一方、国内株式の評価益が増加し、同3,783億円増加の3兆5,174億円の評価益となりました。

国債のデュレーションは2.5年とほぼ不変となりました。

その他有価証券(時価あり)の内訳 (億円)

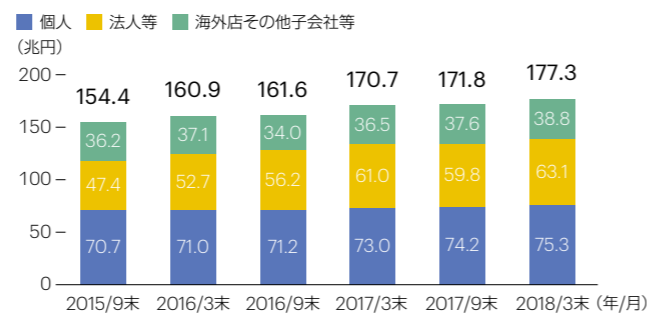
	残高		評価損益	
	2018年3月末	2017年3月末比	2018年3月末	2017年3月末比
合計	553,973	5,841	35,174	3,783
国内株式	55,410	3,763	32,201	5,850
国内債券	269,806	(7,082)	3,055	(936)
うち国債	224,505	(15,600)	2,590	(919)
その他	228,756	9,160	(83)	(1,130)
外国株式	3,345	1,517	359	(139)
外国債券	174,483	(4,689)	(1,390)	(1,306)
その他	50,927	12,332	948	314

貸出金(末残)*1

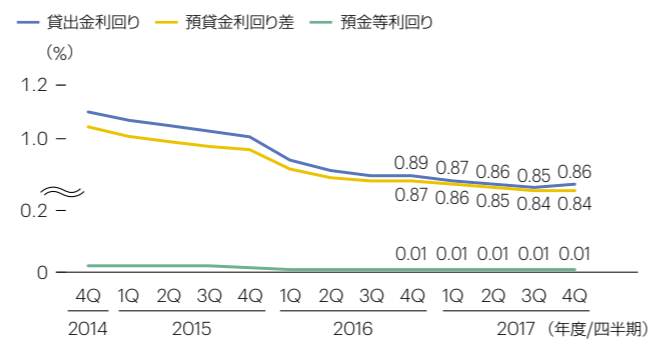


*1 銀行勘定+信託勘定 *2 政府等向け貸出を除く、外貨建貸出を含む
*3 海外支店+MUAH+クレディンシ+MUFG/バンク(中国)+MUFG/バンク(マレーシア)+MUFG/バンク(ヨーロッパ)

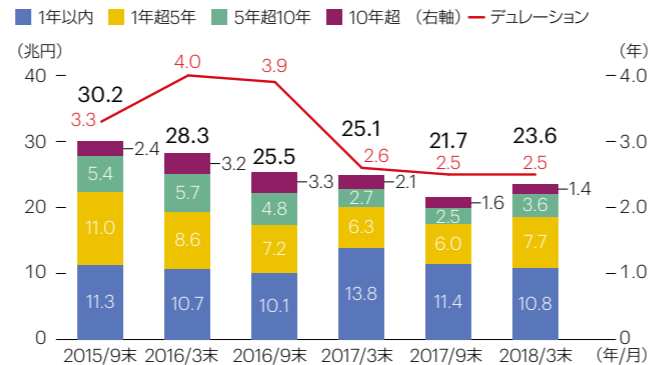
預金(末残)



国内預貸金利回りの推移(政府等向け貸出除き)



国債の残存期間別残高(銀信単体合算)*1



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

自己資本

自己資本額

利益剰余金およびその他の包括利益累計額の増加により、普通株式等Tier1資本は2017年3月末比8,710億円、総自己資本は同7,193億円それぞれ増加しました。

リスク・アセット

与信先の格上げを主因とした信用リスク・アセットの減少により、同5,227億円減少しました。

自己資本比率

普通株式等Tier1比率は12.58%、Tier1比率は14.32%、総自己資本比率は16.56%となりました。

なお、普通株式等Tier1比率については、2019年3月末に適用される規制に基づく試算値で12.5%、バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響反映後の試算値で11.7%となっています。

株主還元

普通株式の2017年度期末配当は、1株につき10円、年間では中間配当金9円と合計で19円となり、前年度実績である18円から増配となりました。

また、充実した自己資本の維持や収益力強化に向けた資本活用を踏まえつつ、株主還元の充実の観点から、2017年5月および11月にそれぞれ約1,000億円ずつ、合計約2,000億円の自己株式取得を実施しました。

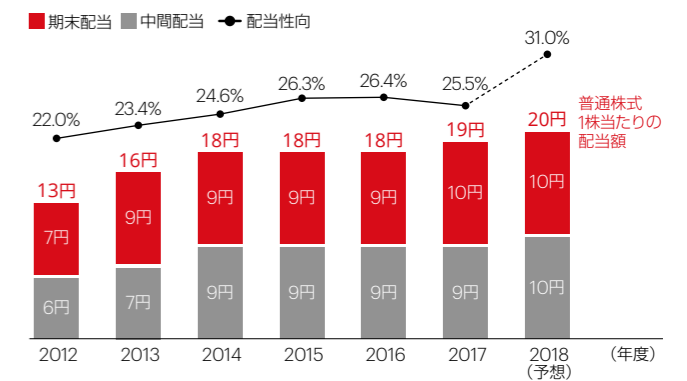
自己資本比率 (億円)

	2017年3月末	2018年3月末	2017年3月末比
普通株式等Tier1比率	11.76%	12.58%	0.82%
Tier1比率	13.36%	14.32%	0.95%
総自己資本比率	15.85%	16.56%	0.70%

Tier1資本	152,324	162,517	10,192
普通株式等Tier1資本	134,138	142,849	8,710
うち利益剰余金	92,785	100,646	7,861
うちその他の包括利益累計額	23,691	31,438	7,747
うち調整項目の額(のれん等)	(13,632)	(17,861)	(4,228)
その他Tier1資本	18,186	19,668	1,481
うち優先出資証券・劣後債務	16,502	18,221	1,719
うち為替換算調整勘定	1,116	-	(1,116)
Tier2資本	28,436	25,437	(2,999)
うち劣後債務	21,326	21,650	324
うちその他有価証券含み益	2,778	-	(2,778)
総自己資本(Tier1資本+Tier2資本)	180,761	187,954	7,193

リスク・アセット	1,139,863	1,134,636	(5,227)
信用リスク	969,063	898,231	(70,832)
マーケットリスク	21,357	27,145	5,787
オペレーショナルリスク	67,345	72,360	5,014
フロア調整	82,097	136,899	54,802

配当の実績・予想



連結財務諸表等

連結貸借対照表

	(百万円)	
	2017年度末	2016年度末
資産の部		
現金預け金	74,713,689	63,525,940
コールローン及び買入手形	482,285	649,147
買現先勘定	5,945,875	8,066,973
債券貸借取引支払保証金	9,266,996	11,002,723
買入金銭債権	5,529,619	4,707,868
特定取引資産	15,247,156	21,046,367
金銭の信託	943,153	806,881
有価証券	59,266,170	59,438,897
貸出金	108,090,994	109,005,231
外国為替	2,942,499	2,083,530
その他資産	12,176,023	11,554,699
有形固定資産	1,369,977	1,358,905
建物	302,981	341,131
土地	697,105	720,132
リース資産	12,357	10,164
建設仮勘定	119,195	46,373
その他の有形固定資産	238,337	241,104
無形固定資産	1,246,676	1,257,876
ソフトウェア	532,285	567,753
のれん	258,417	267,389
リース資産	351	446
その他の無形固定資産	455,622	422,287
退職給付に係る資産	874,106	601,377
繰延税金資産	89,172	126,231
支払承諾見返	9,560,158	9,022,130
貸倒引当金	(807,139)	(957,350)
資産の部合計	306,937,415	303,297,433

	(百万円)	
	2017年度末	2016年度末
負債の部		
預金	177,312,310	170,730,221
譲渡性預金	9,854,742	11,341,571
コールマネー及び売渡手形	2,461,088	1,973,569
売現先勘定	18,088,513	17,636,962
債券貸借取引受入担保金	8,156,582	5,538,739
コマーシャル・ペーパー	2,181,995	2,307,222
特定取引負債	10,898,924	17,700,617
借入金	16,399,502	16,971,085
外国為替	2,037,524	1,970,980
短期社債	847,299	847,999
社債	10,706,252	9,893,687
信託勘定借	10,382,479	9,893,881
その他負債	9,270,887	9,382,992
賞与引当金	86,581	81,012
役員賞与引当金	620	598
株式給付引当金	11,607	10,400
退職給付に係る負債	59,033	59,045
役員退職慰労引当金	1,088	1,128
ポイント引当金	17,836	16,689
偶発損失引当金	318,002	384,868
特別法上の引当金	4,319	4,075
繰延税金負債	867,919	745,073
再評価に係る繰延税金負債	117,104	124,483
支払承諾	9,560,158	9,022,130
負債の部合計	289,642,377	286,639,039
純資産の部		
資本金	2,141,513	2,141,513
資本剰余金	1,196,803	1,412,087
利益剰余金	10,064,649	9,278,546
自己株式	(522,158)	(513,260)
株主資本合計	12,880,807	12,318,885
その他有価証券評価差額金	2,388,234	2,184,597
繰延ヘッジ損益	59,360	125,684
土地再評価差額金	170,239	173,723
為替換算調整勘定	499,557	558,339
退職給付に係る調整累計額	62,182	(65,098)
在外関係会社における債務評価調整額	(35,743)	(15,863)
その他の包括利益累計額合計	3,143,832	2,961,382
新株予約権	274	407
非支配株主持分	1,270,123	1,377,719
純資産の部合計	17,295,037	16,658,394
負債及び純資産の部合計	306,937,415	303,297,433

連結損益状況

	(百万円)	
	2017年度	2016年度
連結業務粗利益	3,854,231	4,011,809
(信託勘定償却前連結業務粗利益)	3,854,231	4,011,808
資金利益	1,906,831	2,024,487
信託報酬	122,533	122,050
うち与信関係費用(信託勘定)	0	0
役務取引等利益	1,327,198	1,328,490
特定取引利益	292,472	290,035
その他業務利益	205,195	246,744
うち国債等債券関係損益	6,707	56,871
営業費	2,621,431	2,593,576
うちのれん償却額	17,603	16,737
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)	1,250,403	1,434,969
連結業務純益(一般貸倒引当金繰入前、信託勘定償却前)	1,232,800	1,418,231
一般貸倒引当金繰入額()は繰入	—	(210,257)
連結業務純益*1	1,232,800	1,207,974
臨時損益()は費用	229,618	152,793
与信関係費用	(185,191)	(9,606)
貸出金償却	(161,192)	(136,423)
個別貸倒引当金繰入額	0	181,550
その他の与信関係費用	(23,998)	(54,733)
貸倒引当金戻入益	60,200	—
偶発損失引当金戻入益(与信関連)	0	—
償却債権取立益	78,880	64,487
株式等関係損益	133,178	124,940
株式等売却益	174,633	171,875
株式等売却損	(34,446)	(44,378)
株式等償却	(7,008)	(2,557)
持分法による投資損益	242,885	244,453
その他の臨時損益	(100,334)	(271,481)
経常利益	1,462,418	1,360,767
特別損益	(53,041)	(57,539)
うち持分変動損失	(19,569)	(45,654)
税金等調整前当期純利益	1,409,377	1,303,228
法人税、住民税及び事業税	300,032	319,060
法人税等調整額	13,404	23,116
法人税等合計	313,436	342,177
当期純利益	1,095,940	961,050
非支配株主に帰属する当期純利益	106,276	34,609
親会社株主に帰属する当期純利益	989,664	926,440

*1 連結業務純益 = 子銀行単体業務純益 + その他連結会社粗利益
 - その他連結会社営業経費 - その他連結会社一般貸倒引当金繰入額
 - のれんの償却費用(経常) - 内部取引

(参考)

	2017年度	2016年度
与信関係費用総額()は費用*2	(46,110)	(155,376)

*2 与信関係費用総額 = 与信関係費用(信託勘定) + 一般貸倒引当金繰入額
 + 与信関係費用(臨時損益) + 貸倒引当金戻入益
 + 偶発損失引当金戻入益(与信関連) + 償却債権取立益

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2017年度	2016年度
当期純利益	1,095,940	961,050
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	208,021	(278,689)
繰延ヘッジ損益	(65,001)	(212,449)
土地再評価差額金	(57)	(21)
為替換算調整勘定	(22,627)	(145,331)
退職給付に係る調整額	145,534	134,560
持分法適用会社に対する持分相当額	(30,919)	(128,510)
その他の包括利益合計	234,950	(630,441)
包括利益	1,330,891	330,609
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,209,604	303,054
非支配株主に係る包括利益	121,287	27,554

連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

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

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

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

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	在外関係会社に おける債務評価 調整額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	176,364	791,401	(189,526)	—	3,602,163	8,260	1,920,538	17,386,769
在外関係会社の会計基準の改正等に伴う累積的影響額				(8,464)	(8,464)			—
在外関係会社の会計基準の改正等を反映した当期首残高	176,364	791,401	(189,526)	(8,464)	3,593,699	8,260	1,920,538	17,386,769
当期変動額								
剰余金の配当								(246,557)
親会社株主に帰属する当期純利益								926,440
自己株式の取得								(217,688)
自己株式の処分								2,414
土地再評価差額金の取崩								2,619
連結子会社持分の増減								(12,614)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,641)	(233,062)	124,427	(7,399)	(632,317)	(7,853)	(542,819)	(1,182,989)
当期変動額合計	(2,641)	(233,062)	124,427	(7,399)	(632,317)	(7,853)	(542,819)	(728,375)
当期末残高	173,723	558,339	(65,098)	(15,863)	2,961,382	407	1,377,719	16,658,394

連結キャッシュ・フロー計算書

	2017年度	2016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	1,409,377	1,303,228
減価償却費	321,207	316,411
減損損失	76,122	10,162
のれん償却額	17,603	16,737
持分法による投資損益()は利益	(242,885)	(244,453)
貸倒引当金の増減額()は減少	(155,657)	(92,783)
賞与引当金の増減額()は減少	4,759	(285)
役員賞与引当金の増減額()は減少	21	202
株式給付引当金の増減額()は減少	1,206	10,400
退職給付に係る資産の増減額()は増加	(123,708)	(92,720)
退職給付に係る負債の増減額()は減少	(260)	1,652
役員退職慰労引当金の増減額()は減少	(40)	14
ポイント引当金の増減額()は減少	600	959
偶発損失引当金の増減額()は減少	(66,513)	175,716
資金運用収益	(3,094,990)	(2,888,134)
資金調達費用	1,188,223	863,677
有価証券関係損益()は利益	(188,581)	(181,811)
金銭の信託の運用損益()は運用益	450	8,771
為替差損益()は利益	326,825	459,763
固定資産処分損益()は利益	5,800	(8,200)
特定取引資産の純増減()は増加	6,172,302	(1,737,675)
特定取引負債の純増減()は減少	(7,200,920)	1,448,201
約定済未決済特定取引調整額	(60,914)	(50,814)
貸出金の純増減()は増加	962,022	4,065,265
預金の純増減()は減少	6,551,091	10,427,476
譲渡性預金の純増減()は減少	(1,483,766)	(242,013)
借入金(劣後特約付借入金を除く)の 純増減()は減少	(429,679)	4,551,643
預け金(現金同等物を除く)の 純増減()は増加	(5,220,840)	802,579
コールローン等の純増減()は増加	2,362,074	(1,413,158)
債券貸借取引支払保証金の 純増減()は増加	1,786,118	(5,203,785)
コールマネー等の純増減()は減少	631,521	(3,999,428)
コマーシャル・ペーパーの 純増減()は減少	(128,226)	33,847
債券貸借取引受入担保金の 純増減()は減少	2,612,538	850,842
外国為替(資産)の純増減()は増加	(844,857)	(302,389)
外国為替(負債)の純増減()は減少	64,974	(81,641)
短期社債(負債)の純増減()は減少	(699)	95,507
普通社債発行及び償還による 増減()は減少	188,578	422,720
信託勘定借の純増減()は減少	488,598	(3,402,151)
資金運用による収入	3,181,494	3,023,722
資金調達による支出	(1,170,125)	(847,418)
その他	(809,354)	(684,097)
小計	7,131,489	7,416,541
法人税等の支払額	(250,661)	(427,841)
法人税等の還付額	32,370	24,364
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,913,197	7,013,064

	2017年度	2016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	(73,029,164)	(56,618,395)
有価証券の売却による収入	33,503,855	39,602,665
有価証券の償還による収入	39,502,328	26,428,256
金銭の信託の増加による支出	(540,772)	(763,127)
金銭の信託の減少による収入	401,831	615,931
有形固定資産の取得による支出	(159,814)	(121,733)
無形固定資産の取得による支出	(247,378)	(249,744)
有形固定資産の売却による収入	11,790	31,815
無形固定資産の売却による収入	700	2,890
事業譲渡による支出	(7,060)	—
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	(20)	(21,954)
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	—	2,761
その他	(2,172)	(1,815)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(565,875)	8,907,549
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	39,500	31,000
劣後特約付借入金の返済による支出	(245,328)	(50,592)
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	863,460	837,401
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	(256,196)	(476,943)
非支配株主からの払込みによる収入	2,196	1,195
非支配株主への払戻による支出	(16)	(854)
優先株式等の償還等による支出	(150,000)	(468,956)
配当金の支払額	(241,067)	(246,563)
非支配株主への配当金の支払額	(53,896)	(77,008)
自己株式の取得による支出	(201,050)	(217,666)
自己株式の売却による収入	2,225	3
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	(50,364)	(1,612)
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の売却による収入	0	0
その他	0	4
財務活動によるキャッシュ・フロー	(290,538)	(670,592)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(80,462)	(45,486)
現金及び現金同等物の増減額()は減少	5,976,322	15,204,534
現金及び現金同等物の期首残高	33,968,391	18,763,856
現金及び現金同等物の期末残高	39,944,713	33,968,391

会社情報

主な関係会社

(2018年3月31日現在)

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

三菱UFJフィナンシャル・グループ

銀行

- 三菱UFJ銀行*1
- Bank of Ayudhya Public Company Limited
- Security Bank Corporation
- Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade

銀行持株会社

- MUFG Americas Holdings Corporation
- Dah Sing Financial Holdings Limited

信託銀行

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

証券

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

カード・コンシューマーファイナンス・割賦販売斡旋

- 三菱UFJニコス
- アコム
- ジャックス
- ジャルカード

リース

- 三菱UFJリース
- 日立キャピタル

資産運用

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

持株会社

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

ネット銀行・地方銀行

- じぶん銀行
- 中京銀行

その他

- 三菱UFJ不動産販売
- Japan Digital Design
- 三菱総研DCS

*1 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日に株式会社三菱UFJ銀行に商号を変更しました

会社概要

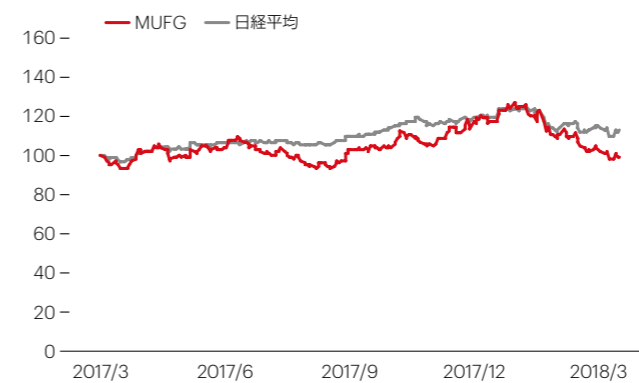
(2018年3月31日現在)

名 称	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
本店所在地	東京都千代田区丸の内二丁目7番1号
設 立	2001年4月2日
資 本 金	2兆1,415億円
発行済株式総数	13,900,028,020株
上場証券取引所	東京、名古屋、ニューヨーク
証 券 コ ー ド	8306(東京証券取引所、名古屋証券取引所)、 MUFG(ニューヨーク証券取引所)*1
株 主 数	685,265名

*1 2018/4/1、MTUよりMUFGへ変更

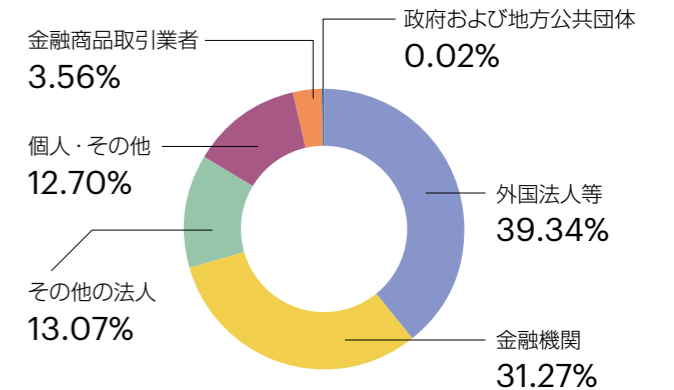


■ 株価推移*1 東京証券取引所



*1 MUFGと日経平均の値は、2017年3月末日の終値を100としています。

■ 所有者別株式分布状況*1



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

■ Webサイト

当社の詳細は Webサイトでご覧になれます。



MUFG について


URL: <https://www.mufig.jp/>(日本語)

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

アンケート | 「MUFG Report 2018 統合報告書」に関するご意見をお寄せください。
URL: <https://www.mufig.jp/ir/disclosure/>

本誌はFSC®認証紙、および植物油インキを使用しています。





株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

〒100-8330 東京都千代田区丸の内2-7-1

電話03-3240-8111(代表)

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

2018年7月 発行