

MUFGの価値創造

MUFGの歴史 — どのように価値を創造してきたか

1656～

360年以上の歴史に裏打ちされた信頼と強固な顧客基盤



写真提供：鴻池合資会社資料室



写真提供：三菱史料館



写真提供：神奈川県立歴史博物館

日本の近代化と高度成長を支え、ともに成長

2005～

国内最大級の顧客基盤を有する総合金融グループとして誕生



三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスが合併

2008～

グローバルでの投資銀行業務を強化、グループ協働でサービスを展開



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

2012～

成長戦略の要であるASEAN地域でのプレゼンスを拡大



タイ、ベトナム、フィリピンの商業銀行へ出資

2017～

グループ一体運営によりソリューションを提供



「MUFG再創造イニシアティブ」が始動
インドネシアの商業銀行へ出資

2021～

「MUFG Way」のもと、ビジネスモデル変革に挑戦



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

1656年

- 大阪で鴻池両替店創業 (1933年 三和銀行設立)

1880年

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

1927年

- 三菱信託設立
- 川崎信託設立

1941年

- 東海銀行設立

1948年

- 八千代証券設立

1959年

- 東洋信託銀行設立

2005年

- MUFG誕生、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券誕生

2006年

- 三菱東京UFJ銀行 (現 三菱UFJ銀行) 誕生

2007年

- 三菱UFJニコス誕生

2008年

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

2010年

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

2012年

- 経営ビジョン刷新

2013年

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

2014年

- 米国ユニオンバンクの事業と銀行米州事業を統合

2015年

- 指名委員会等設置会社へ移行

2016年

- フィリピンのセキュリティバンクと資本・業務提携

2018年

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

2019年

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

2020年

- Grab社と資本・業務提携

2021年

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

経済・社会の主な動き

2005年

- ペイオフ全面解禁

2006年

- 日銀がゼロ金利解除

2008年

- リーマンショック

2010年

- 欧州債務危機

2011年

- 東日本大震災

2012年

- アベノミクス開始

2013年

- 日銀が量的・質的金融緩和導入

2016年

- 日銀がマイナス金利、イールドカーブコントロール導入

2018年

- 米中貿易摩擦

2020年

- 新型コロナウイルス感染症拡大

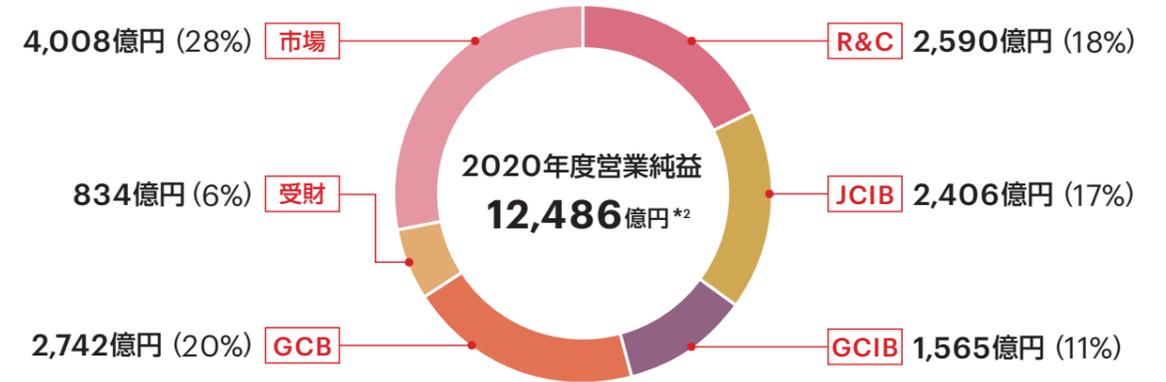
7事業本部制 — どのような体制で価値創造を実践するのか

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

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

2020年度の事業本部別営業純益^{*1}

目録 事業本部別業績P51-52



*1 管理計数。決算レートで算出 *2 本部・その他の計数を含む

各事業本部が担当する主なお客さま

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

各事業本部に属する主な子会社

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

*3 ← 旧R&CからDSへ移行

「MUFGならではの」の強み — 何を活用し、価値創造するのか

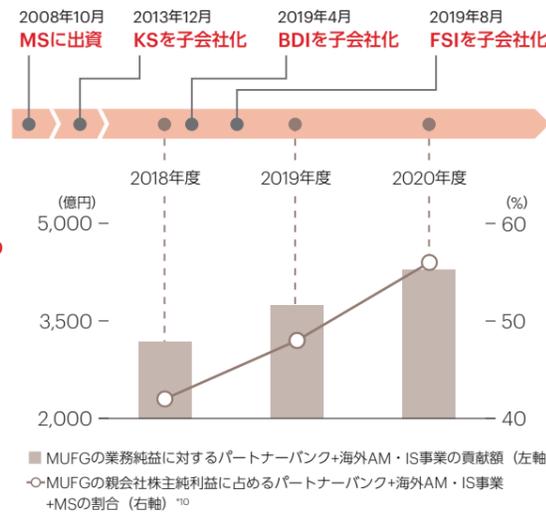
「MUFGならではの」事業ポートフォリオ

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

MUFGの事業ポートフォリオ

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

戦略的提携
「MUFGならではの」事業ポートフォリオ



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

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

ASEANの商業銀行プラットフォーム

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



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

モルガン・スタンレーへの出資・提携

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

MS出資・提携の主要経緯

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



提携関係の発展に向けた継続的な取り組み

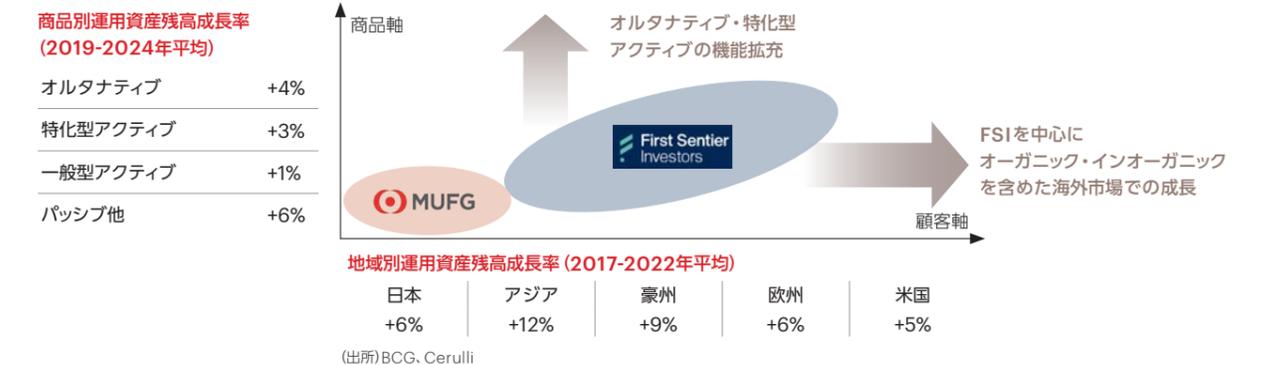
- トップマネジメントを含む緊密な連携**
- 年2回のグローバル・ステアリング・コミッティ(GSC)を開催。両社CEOを含むシニアマネジメント陣が戦略的提携のさらなる発展に向けて継続的に協議
 - 近年はGSCでの協議を起点にウェルスマネジメントの協働、知見共有も拡大
 - 取締役派遣2名(平野信行、亀澤宏規)
- 人材交流(2010年~)**
- MUFGからMSへの派遣者は累計70名超。^{*5}さまざまな分野でMSの先進的なプラクティス、知見を吸収

さらなるアライアンスの強化~新たな協働のステージへ発展

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

海外アセットマネジメント事業

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



価値創造プロセス — どのような価値を、持続的に創造するのか

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



ステークホルダーとのエンゲージメント

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

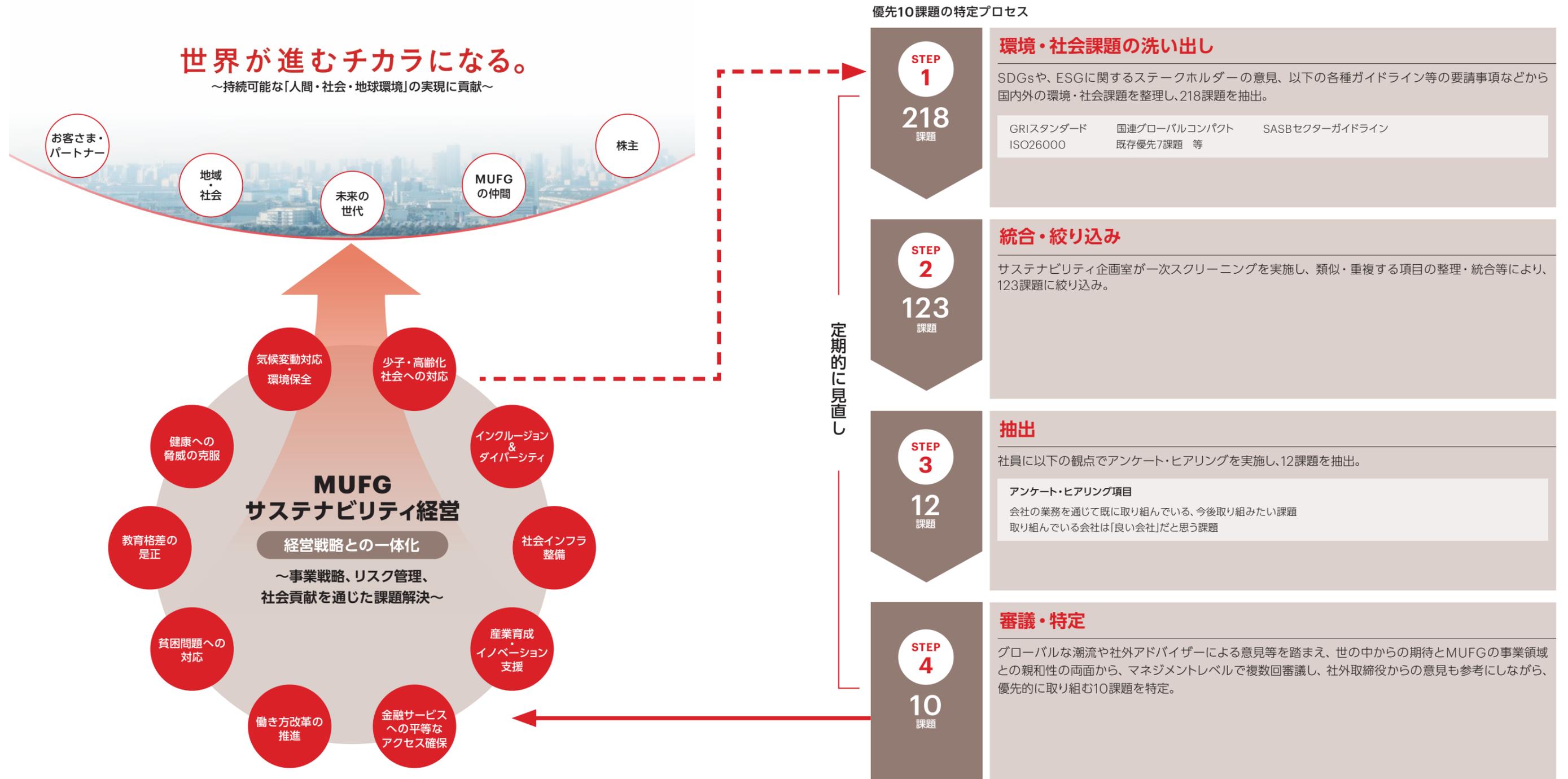
主なステークホルダー		ステークホルダーに提供する価値		企業価値向上に向けた取り組み方針	2020年度の取り組み実績
 <p>お客さま・パートナー</p>	<p>個人約3,400万人 法人約120万社</p>	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用した利便性の高いサービスや、資産形成・資産承継等のさまざまなニーズに応える卓越したコンサルティング機能 多様な金融ソリューションとグローバルリーチを活かした産業育成・事業力強化 		<p>環境変化を捉え、当社の強みを活かした事業活動により、お客さまの課題解決を金融面からサポート</p>	<ul style="list-style-type: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

サステナビリティ経営と優先10課題

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

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

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



機会とリスクへの対応

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

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