

「新しい信頼をつくろう」

2019年4月、グループCEOに就任いたしました三毛です。

まず、新CEOとして、この統合報告書をご覧になる株主さま、個人のお客さま、法人のお取引先さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、「MUFGは何のために存在するのか」「どういう姿をめざすのか」という点から始めたいと思います。

360年間変わらないもの

MUFGの源流の最も古いものは今から約360年前の両替店にまで遡ります。以来、長い歴史の中で世界恐慌、バブル崩壊、リーマンショックなど幾多の困難な時代を乗り越え、また、数々の統合も経験し、私たちは今日のMUFGに成長・進化してきました。

時代とともに、私たちの業務内容やご提供する商品は変化してきましたが、一つ変わらないものがあります。それは、「金融サービスを通じてお客さまと社会に貢献する」という私たちの存在意義です。金融は今後とも“経済の血流”としての役割を果たし続けることになると考えています。

その役割を果たし社会に貢献するために最も必要なものは、お客さまからの「信頼・信用」です。それこそが金融機関の価値の源泉であり、ビジネスの前提となるものです。

私たちには、長きに亘って先達たちが培ってきた正確な事務や安定的なシステムでお客さまの資産を確り守り続ける力、強靱な財務力を背景に安定して金融サービスを提供し続ける力があります。そして何より、社員に広く深くそうした使命感が浸透しています。

ありがたいことに多くのお客さまが、こうした点を評価してくださり、MUFGに「安心・安全」という価値を見出し、信頼を寄せられ、私どもの金融サービスを選んでくださっています。

「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」に

しかし、今、時代は大きく変わりつつあります。

グローバルな低成長の常態化や、世界中の中央銀行による金融緩和策、これによる低金利環境の継続、先進国から始まった高齢化の進展といった人口動態の変化、そして、貿易摩擦

取締役
代表執行役社長 グループCEO

三毛 兼 承

CEOメッセージ

の背景にあるグローバルな覇権を巡る米中の争いや自国第一主義の台頭によって、永年に亘り築かれてきた世界経済の協調の枠組みさえも揺さぶられています。

さらに、SDGs^{*1}やESG投資に見られる環境や社会的課題への関心の高まり、ミレニアル世代^{*2}やジェネレーションZ^{*3}と呼ばれる世代の新しい価値観や考え方など、社会環境やお客さまの行動様式は大きく変わりつつあります。

そして、デジタル・テクノロジーの進化は、こうした変化をさらに推し進めるだけでなく、同時にその変化のスピードを急速に速めています。例えば、McKinsey Global Institute^{*4}によれば、5,000万人のユーザーを獲得するまでにテレビは13年要しましたが、インターネットは3年、Twitterは僅か9カ月しか要していないのです。大きく、そして、急速に変わる人々の行動に合わせ、テクノロジーはさまざまな分野で従来と異なるビジネスを出現させています。それは金融界においても同様です。革新的なデジタル技術や新たなアイデアを武器に非金融業者が金融事業に参入し、斬新なサービスや利便性を今までとは異なる視点から提供し、拡大させています。

社会生活や経済活動を営む上で金融サービスは不可欠です。しかし、新時代における金融サービスとはどうあるべきか。私たちMUFGはどのような存在でありたいのか。社長就任にあたり、私はこのことを、もう一度自らに問いかけました。

私は、MUFGは、「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」でありたいと考えています。

いかなる厳しい環境にあっても安定して金融サービスを提供し続ける覚悟と強さ。安心して頼れるという信頼。そして、社会やお客さまのニーズが急速に変わっていく中で、新しいサービスや顧客体験を創造していくイノベーションの力。

これらを兼ね備えた存在こそ、社会が、そしてお客さまが求めているものだと考えます。私たちMUFGはそうした存在になることをめざします。

信頼・信用を「守る」という視座を超えて

変わりゆく環境の中で、私たちが持続的に成長を続けていくためには、どうすれば良いか？それが、現在の中期経営計画(中計)のメインテーマでした。

「MUFGをもう一度、創造するところから始めるべきだ」それが私たちの出した結論でした。そして、2017年にスタートさせたのが、「MUFG再創造イニシアティブ」です。「再創造イニシアティブ」は、デジタライゼーションなど「11の構造改革の柱」から成ります。今までの仕事のやり方を大きく変える要素を数多く含んでいる計画です。

私が銀行の頭取に就任したのは、「再創造イニシアティブ」の具体化フェーズに入った2017年の6月というタイミングでした。経営陣の環境認識や危機感を社員と共有しなければ構造改革はうまくいかない、と考えた私は、各地で約5,000人の社員と対話を重ねてきました。そこで実感したのは、日々お客さまと接し、社会の中で生活する社員たちも強

^{*1} 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

^{*2} 1980年代から1990年代半ば頃までに生まれた世代。若いうちよりインターネットが身近にあり、それ以前と価値観や消費行動が異なる世代

^{*3} 1990年代後半から2010年頃に生まれた世代のこと。幼少期からインターネットが当たり前のように存在する「デジタルネイティブ」な世代

^{*4} 米国シンクタンク



い危機感を持っていたということです。しかし、同時に将来に対する不安の声もありました。自分たちの日々の行動の指針、迷ったときの道標が欲しい、と。

私は今回の社長就任にあたり、こうした声に応え、「新しい信頼をつくろう」をグループ内での合言葉にすることとしました。「信頼・信用」は金融にとっては不変の価値です。しかしそれを「守る」という意識が強くなり過ぎると、挑戦する意欲を阻害します。変化の時代だからこそ、供給者の論理ではなくお客さまのニーズに即した商品・サービスをご提供する、デジタル技術も活用したお客さまとの新しい接点を作る。新しいことにチャレンジする。そうした新しい試みのいくつかがお客さまから評価され、お客さまからの「新しい信頼」となって戻ってくる。そうした会社をめざそうではないか。

社員が、永年に亘り培ってきた信頼を「守る」という視座を超え、未来に向けて新たな信頼を「築く」、そのために果敢に「挑戦」していこう、お客さまの真のニーズ・期待にお応えする商品・サービスを提供していこう、という思いを私はこの言葉に込めています。

プロフェッショナルリズム、謙虚さ、リーダーシップ

自己紹介を兼ねて私のこれまでの経験について簡単にお話しします。

私は、米国のビジネススクールを経て30歳の時にロンドン支店に配属となり、そこで約7年過ごしました。イタリア人、ギリシャ人、フランス人、アイルランド人、パキスタン人など実にさまざまな国の出身の上司や同僚とともに働く中で国際金融のイロハを徹底的に学びました。ダイバーシティとともに実感したのは、強烈なプロフェッショナル意識です。自らの職務にこだわり、クリエイティブに仕事をする力、コミュニケーション力に秀で、高いプライドを持って仕事に向かうプロフェッショナルたちの姿でした。

その後、日本で6年ほど法人営業等を担当したのち、2000年からはニューヨーク支店で日系企業取引等を担当しました。

そして2005年、経営統合によりMUFGが誕生することになりました。私に与えられた役割は、旧東京三菱銀行と旧UFJ銀行のシステム統合プロジェクトのリーダー。総コスト約2,600億円、11万人月をかけた未曾有の大プロジェクトです。私にはITシステムの経験はありませんでしたが、プロジェクトマネージャーとしてチーム作りから始めました。システムが分かる人材、事務の専門家、国内のさまざまな業務に精通している人など、多くの社員にメンバーになってもらいました。リーダーを務めて痛感したのは、MUFGには実にさまざまな分野に多くのプロフェッショナルがいるという事実でした。また、経営トップの近くで働く中で、重要案件における経営者のコミットメントの大切さも学びました。

2011年からは、所管役員として銀行全体のシステム・事務を担当することになりました。ピークで1日1億件もの事務を処理するシステムを1年365日24時間、障害を起こさせることなく稼働させ、

安定して金融サービスを提供する、同時にシステムの高度化と一段の効率化にも取り組む。こうしたチャレンジングな職務に強いコミットメントを持つプロフェッショナルたちとの仕事を通じ、私は改めて金融におけるIT、そして、事務の大切さを実感しました。また、あるグローバルIT企業のアドバイザリー・ボードに招かれ(日本人は私一人でしたが)、そこで同じくメンバーとなっている世界のトップ企業のCIOたちと交流したことは、ITにおける世界の潮流について知見を深める貴重な機会となりました。

2013年からは、タイのアユタヤ銀行の買収プロジェクトに携わりました。案件途中から参加し、買収交渉をまとめることが私のミッションでした。交渉にあたって重視したのは、アユタヤ銀行が一番大切にしている価値観は何か、ということ。どうすればお互いのバリューを上げられるかを彼らと一緒に考えていくなかで、自ずと交渉は妥結に向けて加速していきました。バンカーには謙虚さが重要です。揺るぎない自信を持つと同時に謙虚であること。それがとても大切だと私は考えています。

2015年には、米州本部長として再びニューヨークに渡り、米国人の新任CEOとともに、約1万人の現地社員を抱えるMUFGユニオンバンクの共同経営に当たりました。ここで目の当たりにしたのは、米国流のスピードとダイナミックな決断、そして米国ビジネスに精通した人物がリーダーシップを発揮することの重要性でした。競争の激しい米国では、市場の動きに対する感性を持ち、戦略を一貫性をもってやりきることが何よりも大切です。現地ビジネスのプロフェッショナルによるマネジメントの重要性を再確認することができた貴重な経験でした。

中期経営計画の進捗と課題

社長就任にあたっての私の所信表明はこのくらいにして、MUFGの現状について、現行中計の進捗状況と課題という形でご説明します。

まず、中計初年度であった2018年度の振り返りからです。

2018年度の振り返り

中計では、初年度に屈み、2年目に反転し、3年目に飛躍するという姿を想定していましたが、2018年度は当初想定していた以上に厳しい経営環境の中、覚悟はしていたものの、まさに「屈む」1年となりました。三菱UFJニコスのシステム統合計画見直しに伴う減損損失計上もあり、昨年11月の中間決算公表時に引き上げた業績目標に対し、未達となったことは、誠に遺憾と考えています。

一方で、ビジネスモデルの変革・再創造は、一部に課題があったものの、概ね順調に進捗しました。

まず、「グループ一体型の経営」に向けた態勢整備が進みました。銀信の法人貸出等業務統合、機能別再編により、RM^{*5}-PO^{*6}の銀信・銀証一体運営が定着。グループ連携件数が飛躍的に増加するなど、確かな手応えを感じています。

デジタルイノベーション戦略では、米国Akamai社と共同で「Global Open Network」を設立しました。新型ブロックチェーン技術^{*7}を基盤とし、外部ユーザーも想定したオープンなペイメントネットワーク^{*8}の提供をめざすという壮大なプロジェクトです。

チャネル・BPR^{*9}戦略では、機能特化型店舗の展開に加え、税公金等のセルフ端末(STM^{*10})の拡充やテレビ窓口(LINKS^{*11})を全店に設置。同時に、スマートフォンアプリの機能を拡充させて、お客さまの利便性向上を図っています。

海外に目を転じると、日系企業セクターを中心に、外貨の資金利益が好転しました。タイのアユタヤ銀行が順調に業績を伸ばしているほか、「MUFGインベスターサービス」ブランドの下で海外での資産管理ビジネス収益が拡大しています。

グローバルCIBは、低採算アセットを約8,000億円削減した一方、今年3月、独DVB Bankとの間で、7,000億円強の高採算アセットを有する航空機ファイナンス関連事業の譲受で合意しました。航空機ファイナンスを、既に世界的なプレゼンスを確立しているプロジェクトファイナンスや証券化に次ぐ第三の柱と位置付け、大きく育てていく方針です。

インオーガニック戦略^{*12}においても大きな進展がありました。

今年4月には、インドネシアのバンクダナモンを連結子会社としました。これにより、7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が完成しました。今後はベストプラクティスの共有やシナジーの追求、内部管理の水準向上による、バリューアップのステージに入ります。

また、豪州のアセットマネジメント会社Colonial First State Global Asset Management

*5 Relationship Managerの略、営業担当者

*6 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

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

*8 クレジットカード会社などの事業者と店舗やECサイトを結ぶ決済ネットワークのこと

*9 ビジネス・プロセスの抜本的見直し

*10 Store Teller Machine。「税金」「公共料金」「依頼書によるお振り込み」の受付機能を備えた三菱UFJ銀行のATM

*11 Low-counter Interaction on Knowledge Station。テレビ電話を介して各センターに接続し、「相続」「住宅ローン」等の業務を受け付ける三菱UFJ銀行の端末

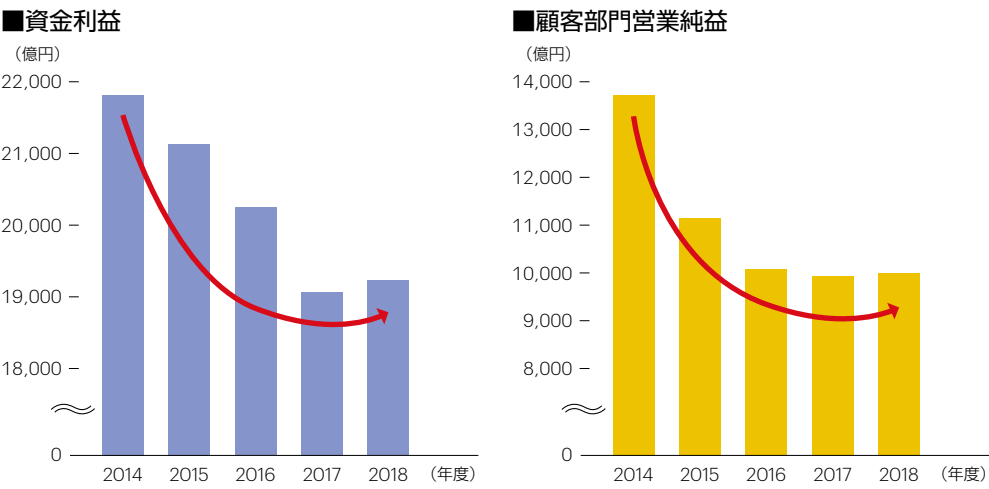
*12 他社との提携や他社の買収などを通じて事業規模拡大や収益向上を図る戦略

CEOメッセージ

(CFSGAM)の買収に合意し、今夏には買収手続きを完了する予定です。

同時に戦略出資の最適化も進め、昨年度のCIMBIに続き、Standard Life Aberdeen (SLA)、ブラデスコ銀行、大新Financial Holdingsについても保有株式の全部ないしは一部を売却しました。

そうした施策効果もあり、2018年度は二つの指標で、4年ぶりに前年度を上回る計数上の成果が見られました。一つは、銀行業の本業である資金利益の下げ止まり、もう一つは、顧客部門^{*13}営業純益の増益です。



^{*13} お客さまを担当するR&C, JCIB, GCIB, GCB, 受財の5事業本部

2019年度 ～「反転」への手応えを、確かなものに

中計2年目の2019年度は、このモメンタムを活かし、「反転」の年にしたいと考えています。

一方で、2018年度に計画どおり進捗しなかった一部のビジネスについては、その戦略を一部見直す方針です。

まず機関投資家ビジネス。特にセールス&トレーディング業務は、株式相場の停滞に加え、海外クレジット懸念等の市場環境に関する不透明感があり、戦略の再考は不可避と考えています。一部業務をスリム化する一方、MUFGが従来強みを有している為替やレポ等に経営資源を投入するとともに、事業本部間の協働を進めます。

同様に、ウェルスマネジメントビジネス。この領域については、私たちがめざしている方向は正しいと考えていますが、資産運用ビジネスを中心に苦戦しており、運用商品販売型から資産管理型・アドバイザリー型モデルへの転換に向けて、プラットフォームの整備が必要です。資産承継などを切り口とした運用・相続・不動産などの幅広いニーズに対して、最適な組み合わせのソリューションを提供できるシニアウェルズアドバイザー^{*14}の増員・育成や、銀行から証券への人材シフトを進めるほか、商品選定のゲートキーパー機能^{*15}や高度なデジタルサポートインフラの導入など、事業基盤の構築を着実に進めていきます。

コストコントロールも一段と強化します。銀行の国内店舗数について、従来は2023年度までに20%削減していましたが、これを35%削減に上積みします。加えて、店頭事務やミドル・バックオフィスの業務見直し等により、当初9,500人相当としていた業務量の削減

^{*14} 資産運用や相続などさまざまなニーズをお持ちのお客さまに対応するプロフェッショナル

^{*15} 高度なリサーチ・投資戦略に裏づけされた高品質な商品を取り揃える機能

を1万人超相当まで積み上げるめどが立ってきました。将来的には本部人員を大幅に削減するなど、経費構造の全面的な見直しに着手しています。

今年度の「反転」から2020年度の「飛躍」を展望するに当たり、楽しい動きや成果も芽生えつつあります。

まずR&C。マーケット環境に左右されにくいストック型ビジネスへの転換と、抜本的なコスト構造改革により、強い財務基盤への取り組みが進んでいます。資産運用ビジネスでは、人員を数百人規模で銀行から証券に再配置することにより、紹介型仲介業務の飛躍的拡大をめざします。同様に、不動産ビジネスでも大胆な人員再配置により態勢を強化します。コスト面では、銀行の全ての支店・支社併設拠点^{*16}を、計画より1年半前倒しで、一体運営拠点^{*17}へ移行しました。要員や店舗・ATMネットワークの適正化を通じて、中計を上回るコスト削減に取り組みます。

JCIBは、引き続き外貨バランスシートや利ざやの改善に取り組むとともに、トランザクションバンキングの機能向上や資産回転型ビジネス^{*18}のさらなる展開にチャレンジします。不動産はCRE^{*19}提案、証券代行は株主戦略サポート、年金は財務戦略の切り口で活動を強化すべく、PO人材を増員し、体制を整備しました。政策保有株式の削減については、今年度中には合意取得ベースで中計目標を前倒し達成すべく対応を加速します。また、今年7月には「リサーチ&アドバイザリーユニット」を新設し、グループ内に分散していた機能を集約することで、より高品質な情報・アドバイザリーをシームレスに提供できる体制をめざします。

GCIBでは、Balance Sheet Optimization、すなわち貸出ポートフォリオの入れ替えで目に見える成果が出てきました。RORA^{*20}がハードルを満たさない取引に対するモニタリングを強化し、低採算先の削減、取引採算の改善を進めています。また、低採算アセットを売却する一方、先ほども触れた航空機ファイナンスや米国でのサプライチェーンファイナンス事業の買収により、高採算アセットを積み上げる計画です。

GCBは、MUFGユニオンバンクが減収減益となる見込みですが、コンシューマービジネスが牽引するアユタヤ銀行に加え、バンクダナモンの連結化により、全体としては順調に成長しています。ASEANのパートナーバンクの店舗数は今や3,000カ店を超えています。この圧倒的な現地のフランチャイズとMUFGのグローバルなネットワークを活かして、各国に進出するグローバルな完成品メーカーのみならず、サプライヤーからディーラーといった現地の中堅中小企業や購入者・従業員などの個人取引まで、全商流をカバーできる態勢を構築し、ビジネスの拡大に努めていきます。

受託財産は、CFSGAM買収に伴う費用やSLA売却による同社からの配当剥落等の一時的な要因で減益となる見通しですが、それらを除いた実質では増益を見込んでいます。AM^{*21}事業では資産運用残高でグローバルトップ15位をめざし、CFSGAMのPMI^{*22}に力を注ぎます。IS^{*23}事業ではオルタナティブファンドの資産管理残高でグローバルトップ5位の実現に向け、ファンド管理に付随するバンキングサービスを拡充します。また、内部管理の高度化やコストコントロールに引き続き取り組み、より堅確な態勢での成長を実現します。

^{*16} 個人などを担当する支店と、法人などを担当する支社が併設されている拠点

^{*17} 支店と支社の区別なく、一体運営している拠点

^{*18} オリジネーションとディストリビューション双方の観点から、リスクアセット費消を最低限に留め、資産効率の向上を図るビジネス

^{*19} Corporate Real Estateの略

^{*20} Return on Risk-Weighted Assetsの略。金融機関が取っているリスクに対して収益をどれだけ上げているのかを示す指標

^{*21} Asset Managementの略

^{*22} Post Merger Integrationの略。買収後の経営統合プロセス

^{*23} Investor Servicesの略。投資信託にかかる基準価額算出、各種報告書の作成等のファンド管理やお客さまの保有する有価証券の管理(保管・決済・セキュリティーズレンディング)などのサービスの総称



市場は、顧客ビジネスにおける採算管理を強化しつつ業務の効率化に取り組むとともに、MUFGが得意とする領域と成長領域、具体的には、機関投資家向けの為替や資産運用ビジネスなどに経営資源を振り向けます。トレジャリー^{*24}では、米国の金融政策の変化などの環境変化を的確に捉え、債券・株式等のアセットアロケーションの見直しや機動的なヘッジ操作により、収益の拡大をめざします。

コンプライアンス・内部管理の高度化

こうした営業戦略やビジネス展開を支える内部管理態勢のさらなる高度化も大きな課題です。とりわけ、グローバルに金融犯罪対策への関心が高まり、その高度化が米国をはじめとする各国当局から求められています。

これらに対応するため、2017年11月にマネー・ローンダリング防止、経済制裁対応および贈収賄・汚職防止をグローバルに統括する「グローバル金融犯罪対策部」をニューヨークに設置しました。経験豊富な金融犯罪の専門家チームが、グローバルに業務を監督しています。今後50カ国にある各拠点で世界共通のスタンダードに基づいた態勢整備を実行していきます。

国内では、今年予定されているFATF第4次対日審査^{*25}への対応が重要です。この6月には、KYC^{*26}高度化に向けて新たな手続・システムをリリースしました。日本の金融システムの一翼を担う立場から確りと対応します。

近年、残念ながら相場操縦など、コンプライアンスに係る事案が発生しました。この事実を真摯に反省し、重要な課題として、グループベースでコンプライアンスへの取り組みを強化していきます。

^{*24} 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

^{*25} Financial Action Task Force(金融活動作業部会)による、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関する対日審査

^{*26} Know Your Customerの略。お客さまの本人確認や実態把握を目的として行う業務や手続

ESG課題の解決を金融ビジネスで

最近の大きな変化の一つは、持続可能な社会の実現に向けた人々の関心の高まりです。持続可能な社会の実現をめざそうとするSDGsが広く受け入れられ、環境(E)・社会(S)への取り組みをビジネスモデルに組み込み、それらを統括するガバナンス機能(G)が優れた企業への投資を行うESG投資が資産運用のメインストリームになりつつあります。

こうしたなか、私たちは中計においてSDGsを踏まえる形でMUFGが優先的に取り組むべき7つの環境・社会課題を特定し、それぞれの課題を金融ビジネスで解決する取り組みを開始しました。

その一つの例がサステナブルファイナンスへの積極的な取り組みです。MUFGでは今般、「2030年度までに累計20兆円(内、環境分野で8兆円)のサステナブルファイナンス実施をめざす」という数値目標を設定しました。この目標に向けて、再生可能エネルギー事業向け融資、グリーンボンドの引受・販売、スタートアップ企業の育成や地方創生に資する事業へのファイナンス等に積極的に取り組んでまいります。

また、「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」^{*27}を改定し、7月から適用を開始しました。今後、MUFGは新設の石炭火力発電所へのファイナンスは原則として実行しません。また、森林・パーム油・鉱業(石炭)の3セクターを新たに「ファイナンスに際して特に留意する事業」に追加するとともに、アセットマネジメント事業においても「MUFG AM 責任投資ポリシー」^{*28}を定めて対応を進めていきます。

さらに、MUFGは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同を表明しており、今回の統合報告書において炭素関連資産の計数を開示しました。気候関連のリスクが与信ポートフォリオに及ぼす影響を把握するためのシナリオ分析にも着手しています。

^{*27} 詳細はP.67をご覧ください

^{*28} 詳細はP.57をご覧ください

「ガバナンス改革」に終わりなし

昨今、マスコミ等で企業や団体の不祥事が報道される際に、その原因として、「ガバナンスの機能不全」が話題になるケースが増えています。

MUFGは、グループ発足以来、長い時間をかけてガバナンスの高度化に努めてきました。指名委員会等設置会社への移行などの体制面の整備を行い、当初4名だった社外取締役を徐々に増やし、今では過半を占めるようになりました。独立社外取締役9名のうち、3名は女性、2名は外国人にお願いするなど、取締役の多様化も進めています。取締役会傘下の全ての委員会で、社外取締役が委員長を務めており、私のCEO就任も7回の指名・ガバナンス委員会で議論を重ねたうえで、決定されました。

私は、ガバナンスは形ではなく、中身だと考えています。そのためにも、事業展開に応じた見直しも必要です。MUFGのように、グローバルに展開し、多くの子会社・関連会社を持つ企業体においては、例えば、子会社等を含めた包括的なガバナンスに高度化の余地があると

CEOメッセージ

考えています。

「ガバナンス改革」に終わりはありません。常に謙虚に自らを評価し、引き続き、実効性の向上に努めてまいります。

デジタルイゼーションと人材開発

私は、構造改革を進める上での最大の課題の一つが、社員のエンパワメントだと考えています。

デジタル技術を活用した効率化で今後5年間に約1万人分相当の業務量が削減される見通しですが、自然減による人員減は6,000人余りと想定しています。すなわち、社員に求められるスキルは大きく変わってきます。これを充足し、社員たちに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は、経営上の大きなテーマです。社員個々人に、それまでの経験を踏まえた将来のキャリアパスを示すとともに、新しいスキルを習得するための研修も用意し、より働きがいのある仕事にチャレンジするよう、自発的な行動を促す仕組みを整えていく方針です。

これに加え、デジタルトランスフォーメーションを推進する担い手となる人材の育成・採用を進め、全社員のデジタルリテラシーを高めるための育成プログラムも開始します。

業務がグローバル化・多様化するなかで、将来の経営人材をどのように育成していくかも課題です。MUFGの将来はこれらの人的財産にかかっているといっても過言ではありません。そのため、昨年「MUFG University」を開設しました。ここでは、執行役員などの上級マネジメントが日本採用・海外採用を問わず一堂に会し、グローバル経営に必要な視座と実践力の獲得をめざして学んでいます。例えば、スイスのIMD(International Institute for Management Development)と連携したグローバルリーダースhipを養成するプログラムを実施するなど、すでに受講生は200名を超えました。

イノベーションは多様化から生まれます。私は自分の経験からそのことを肌身で実感しており、女性や外国人などがその能力を存分に発揮できる会社をめざしたいと考えています。日本国内では、女性の役付者比率を2020年度末までに24%とする目標を掲げています。さらに、この中から経営を担う人材を育成するため、集合研修や役員によるメンター制度などを実施しています。

株主還元の方

最後になりましたが、株主還元に関する私の考えをお話したいと思います。

私は、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題と位置付けています。

昨年5月に公表した「株主還元の基本方針」は社長交代後も不変です。詳しくは、この後のCFOメッセージに譲りますが、私としては、MUFGの本業の収益力を表す業務純益を底打ち・

反転させ、配当性向40%をなるべく早期に実現することで、株主の皆さまの期待に応えたいと考えています。

また、今後もタイトな資本運営を心がけ、「利益の上積み」や「RWA^{*29}費消の一段の抑制」等により余剰資本があると判断できる場合には、機動的に自己株式取得を検討します。

^{*29} Risk Weighted Assetの略。銀行の健全性を維持するために導入された自己資本比率を計算する際に分母となる値

終わりに

日本の金融は、難しい局面にあります。しかし、これまでお客さまからいただいていた信頼や信用に甘んじることなく、時代の変化に積極的に挑戦していくことができれば、私たちにまだまだ大きなポテンシャルがあるはずで

MUFGには約3,400万人の個人のお客さま、約130万社の法人のお客さまがおります。私たちを信頼し、貴重な情報を提供し、口座を開設してくださっているのです。他業種から金融に参入してくる会社にしてみれば、これは垂涎的の違ひありません。

しかも今は、テクノロジーの進化がある。私たちがマーケティングの手法を変え、そして、私たちのビジネスモデルを再定義することができれば、過去からずっと引き継いできた巨大な顧客基盤が、もっともっと大きな価値を生んでいくということです。

そしてMUFGには、世界に20万人近い社員がいます。こうした人材の力をもっともっとうまく活用することができれば、MUFGは変わる。

よく社員に伝えてきた言葉に、アフリカの諺があります。

「速く行きたければ一人で行けばいい。遠くへ行きたければ、みんなで行けばいい」

遠くに行くためにこそリーダーは必要です。そして、どれだけメンバーを鼓舞し、その潜在能力を引き出せるかで、行ける距離は決まる。私はそう考えています。

MUFGが100年後も必要な存在であるために。

「MUFG再創造イニシアティブ」という大きなプロジェクトを完遂し、「グローバルに信頼・信用され、イノベーションを象徴する存在」をめざしてまいります。

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

取締役
代表執行役社長 グループCEO

三毛 兼 承

変化し続ける環境を見極め、 時代に相応しいリーダーを選ぶ



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

CEO人事は、7回の審議を経て決定

——今回、三毛氏をCEOに選定された理由について、そのプロセスや背景も含めて教えていただけますか？

指名・ガバナンス委員会は、昨年度の場合は13回開催しました。主な目的は、持株会社のCEOと主要役員、傘下の銀行・信託・証券のトップ人事、そして、これらの主要人材をどのように育成していくかという、サクセッションプランです。

銀行頭取、証券社長、さらに今回の持株会社のCEOは、私が委員長になってから選任されたわけですが、スムーズな選定ができたのは、事前の準備が確りと行われていたからだと考えています。

特定のポストごとに求められる資質、能力、バックグラ

ウンド等の一定の基準は、委員会で定めています。それに従って執行側が世代ごとにグループ分けをする。その方々について我々社外取締役が見ていくという手順です。次の候補のリストは常にできあがっており、そのリストを時代とともに変えていく、ということを繰り返しています。

今回のCEO人事は、2018年の夏から7回の審議を経て決定しました。定期的にレビューしてきたCEOのサクセッションプラン上には、何人かの候補者がいました。これらの方々について、人格、執行能力、それから過去の経歴や業績、さらには外部機関に委託して行いたいいわゆる360度評価、これらのデータを、予め定めているCEOの要件に照らし合わせて議論を重ねました。

そして、ある程度、候補者を絞った段階で個人別の

面接を行いました。その後、委員会としての選任案をつくり、取締役会に上程、審議・決定されたという流れです。

このプロセスで我々が特に重視したのは、MUFGが置かれている経営環境です。まず、グローバル化。MUFGの利益の約4割は海外です。インドネシアの銀行の買収などにより将来的には半分以上を超える可能性があります。グローバル化のもとでの経営が求められてくるということです。それから、フィンテックやデジタル化への対応。3つ目には、お客さまや社員の意識の変化。これらを踏まえてMUFG全体を再創造するという中長期プランを、スピードを上げて実行していける人かどうか。これがとても大きなポイントでした。

こうした総合的な検討の結果、三毛さんが選ばれたということです。

三毛さんは、とても多彩なキャリアを持っています。国内外でのコーポレートファイナンス、システムや事務・オペレーション、そして経営企画。それから、タイと日本での銀行の経営統合を指揮した経験がある。加えて、英米やタイを中心に豊かな海外経験があり、MUFGのトップに求められる見識、能力、実績、これらをほぼ満たしていると判断しました。

また、経営環境が厳しく、将来が不透明な中で舵をとるリーダーは、明るさがないと組織を引っ張っていけないと考えます。三毛さんという方は、“ネアカ”と呼んでもいいような明るさをお持ちです。さらに、彼の極めて良いところは、部下の意見にもフランクに耳を傾けるオープンマインドです。今の時代のリーダーに、不可欠な資質を持っていると評価しました。

銀行頭取との兼務を認めた4つの理由

——一部には、持株会社CEOと銀行頭取を兼務することについて疑問視する向きもありますが、委員会ではどのような議論がなされたのでしょうか？

持株会社のCEOと、最大の子会社である銀行の頭取の兼務は、ガバナンスという点から見れば望ましくない、

というのが委員全員の一致した意見でした。では、なぜ兼務を認めたのか。

理由は4点あります。1つは、中期経営計画をスピードを上げて実行していくことがMUFG最大の命題であり、三毛さんの強いリーダーシップを、兼務でより強く発揮していただくことが望ましいということ。

2つ目は、銀行の頭取としてはまだ1年半であり、お客さまや従業員の評価がとても高い三毛さんが銀行トップも継続することが、ビジネスや行内の観点から適当だろうということ。3点目は、兼務による大きな負担への対応として、副社長を設置すること。内部管理に長けデジタル改革の指揮も執っている亀澤さんにサポートしてもらう態勢としました。

最後にガバナンスの面ですが、持株も銀行も社外を含む取締役会を中心に確固たるガバナンス態勢があることから心配はないだろう、という判断をしました。これら4点から今回は認めていいという結論に至ったということです。

——別の論点として、取締役会議長を務める会長の職には、社外の独立した人物の就任が望ましいとの声もありますが、この点はいかがでしょう？

委員会では、社外取締役が議長になることの是非も検討しました。社外取締役が議長を務めるメリットはもちろんあります。しかし、取締役会議長として議案の選定や議事運営を行うためには、MUFGという会社の全体像や内外規制当局の動向などが見えていることが必須となります。

私もいろいろな企業の社外役員をやらせていただいていたのですが、他企業に比べてMUFGは特にこの点が難しい。まず、事業規模が大きい。傘下事業会社のビジネスが多様化しています。また、事業展開している地域がとても広く、世界中ほとんどの地域をカバーしている。加えて金融業は、内外の規制や当局対応に独特の複雑さがあります。

社外取締役インタビュー

こうした企業での実務経験があり、しかも当局規制に関する知見がある人に議事運営を担ってもらう方が、取締役会で深度ある議論ができ、企業価値の向上の面から良いと考えました。

多様なバックグラウンドからなる取締役会

—— 今回、3名の社外取締役が選任されましたが、新たな候補者を選任するにあたって重視された要素は何でしょうか？

MUFGの取締役会は多様なバックグラウンドの方が、バランス良く配置された集団であるべき、と考えています。一つのキーワードは、専門性。金融、会計、法律といった専門家に加えて、私を含む企業経営の経験者も加わる。もう一つのキーワードが、ダイバーシティです。この点からは女性の方が3名いらっしゃいます。地域的に見ても海外事業の主要エリアであるアメリカとタイから社外取締役が入っています。タイの方は、元中央銀行の総裁で、女性の方です。全体として、とてもバランスが取れていると思います。特に2017年度から外国人取締役が加わったことで、取締役会全体の議論が深まりました。

今後の選任も、専門性とダイバーシティを基準にしていくことになると思います。今回について言うと、藤井眞理子さんは豊富な金融のバックグラウンドをお持ちです。それからNTTDコモから加藤薫さんにお入りいただき、我々に欠けていたIT・コンシューマー領域を補強していただく。それから野本弘文さんは東急電鉄という大企業のCEOとしての実務経験をお持ちになっておられます。

また、取締役会傘下の4つの委員会の委員長の適任性も考慮してメンバーを選定しています。さらに、前任の方とのバトンタッチ期間も、交代時期の検討においては考慮しています。

—— 外国人の社外取締役はどうやって見つけているのでしょうか？

MUFGは日常業務で諸外国の方々と接しており、経営陣も幅広い方々をご存じです。また、この会社には取締役会とは別に、グローバル・アドバイザリーボード*1があり、米州、欧州、アジアの著名な方々がメンバーになっておられます。かなり多くの選択肢を持っているので、今後もそれほど問題ではないのではないかと、と思います。

*1 グローバル・アドバイザリーボードの詳細はP.88-89をご覧ください。

—— ちなみに、取締役会は英語で行われているんですか？

日本語ですよ。外国人取締役の発言は同時通訳されています。ただ、執行サイドも含めて皆さん英語が堪能だからあまり必要ないんじゃないですか(笑)。

—— そうなんですね。取締役会はどんな雰囲気なのですか？

5年前に就任する時には、MUFGは物の言いにくい、コンサバティブな会社じゃないかと思っていたんです。ところが、とてもオープンで言いたいことを言える環境です。しかもそれに対する対応がとても早い。これは、良い意味で想定外でした。

また、私が主催して「独立社外取締役会議」を、定例の取締役会直後に開いています。執行ラインは入れずに社外取締役の意見、例えば、取締役会資料の改善点から中長期の経営課題まで幅広い意見を聞き、すぐに会長とCEOに報告しています。嬉しいことに、私どもが申し上げたことを、できることはすぐ次の取締役会の運営に反映してくれています。

また、課題がとても多く議論する時間が短いのではないかと、という意見を反映して取締役会を1日半にしました。社外取締役は皆さんご多忙な方ばかりですが、確りとしたガバナンスのためには良いことだと思っています。

さらに、我々社外の役員にとって非常にありがたい

のは、勉強会——エデュケーショナル・セッション——があるんですね。課題になっていることを、奥深く説明してもらえる機会がある。例えば、アメリカの事業でどんなことが起こっているか、フィンテックの最近の動向。こうした特定の課題を深掘りさせてほしいと独立社外取締役として申し上げ、それに基づいて勉強会をやってもらっています。

取締役会の議題の説明も、会議数日前に4～5時間かけて説明してもらっています。取締役会当日の議論の密度を高めるという意味で、これも重要だと思っています。

ガバナンスの高度化に、完成はない

—— 社外取締役も執行側も相当の負担ですね。

ええ、そうなんです。実際、この会社の社外役員というのは、他の会社に比べるとずいぶん荷が重いです。時間的な面も含めて、です。取締役会以外にも、委員会が必ず月に1～2回はありますし、勉強会や事前の議案説明もある。他の産業から見ると金融業は規制を中心にとても複雑で課題も多いですから、MUFGの社外取締役を引き受けたら、他の会社の役員はあまり多くはできないですね。

一方で執行側も、社外取締役をバックアップするという強い意思がないと続かないと思います。社内の方々のオープンマインド、もっといえば社外取締役を巻き込んで経営していこうという思いがだんだん高まってきていると感じます。社外取締役からは、いろいろな観点から厳しく言いますが、それを良いことだと受け止めていただいています。これだけオープンマインドで社外取締役を巻き込んで議論をしている会社は、そんなにないんじゃないかなと思います。

—— では、社外取締役を中心とした取締役会の今後の課題は何でしょうか？

私がこの会社にお世話になってからの5年間にも、いろいろな試行錯誤があったのですが、取締役会の体制

や運営に関する基本的な形は一応整ったと考えています。今後の課題は内容、質ですね。企業のガバナンスの高度化に、これで完成というものはないんです。特に、対処すべき課題が多く、経営環境もかなりのスピードで変わっていきますので、それに応じた取締役会や各委員会での検討課題や優先順位もどんどん付け加わっていきますし、変わってきます。そこに的確に対応していくことが、最大の課題です。

ガバナンスの高度化については、年に1度、外部の第三者に協力してもらい、「取締役会評価」を実施しています。執行と監督の全役員による取締役会と各委員会の実効性評価を行っています。「去年、特定したこの課題は改善しましたか」などを問う質問状に事前に答えた上で、一人1時間くらい面談をします。結果をまとめて指名・ガバナンス委員会で検討し、それを取締役会で報告・議論しています。こういったプロセスも、取締役会の実効性向上に役立っています。

—— 最後に、三毛さんの次やさらに若い世代のリーダーについて、何かお考えがありますか？

この会社は、優秀な人材が多すぎる。そう思えるくらい、MUFGは人材の宝庫です。ただ、全ての産業にも言えることですが、時代が激変していますので、その時々状況に合わせた人材を、適切に絞り込むことが重要です。

指名・ガバナンス委員会では、次のトップ候補だけでなく、その次の主要ポストの候補者のリストもつくっています。社外取締役が、そうした世代の方々と直接対話する機会も意識して設けています。

MUFGが将来にわたり、経済の血流としてわが国と世界の経済に貢献するためには、優れたリーダーを安定的に選ぶことが極めて重要です。次世代の経営者候補のリストを時代とともに変えていき、定期的にリニューアルしていくことも、我々指名・ガバナンス委員会の重要なミッションだと考えています。

持続的成長を可能とする 財務・資本運営を実践します

グループCFOより企業価値創造に向けた成果と課題をご説明します。

執行役専務
グループCFO

徳成 旨亮

企業戦略と財務・資本運営

「事業ポートフォリオ戦略」と財務・資本運営

金融業にとって最も大切な価値は“信頼・信用”です。この価値の裏付けとなる健全性を維持しながら、上場企業として求められる収益性と成長性をどう実現していくか——これが財務・資本運営における最大のテーマです。

MUFGでは事業をポートフォリオとして捉え、リスク・リターン of 異なる事業を組み合わせることで収益を安定化させ、健全性の維持とROE等の収益性の向上を同時に実現しようとしています。

右の図は、MUFGの事業ポートフォリオ戦略の概要を示したものです。「商業銀行(米州)」等の各事業を、市場平均ROEと市場平均粗利益成長率の2軸上の交点にそれぞれプロットしています。また、円の大きさはMUFGにおける当該事業の規模を表しています。

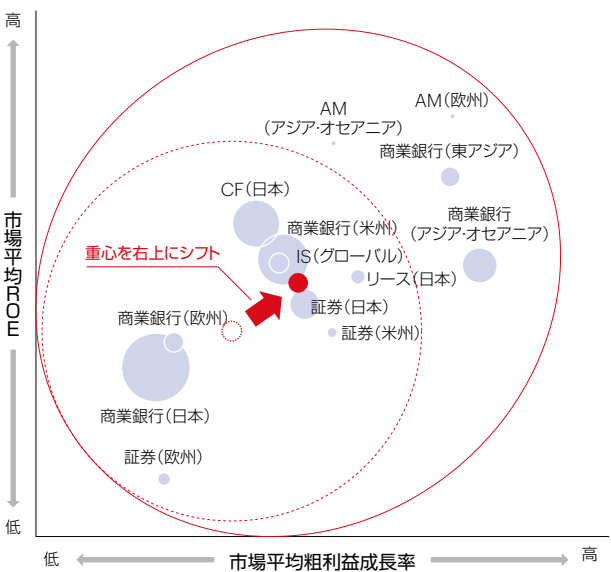
近年、MUFGでは、市場のROEが高く粗利益の成長が見込める右上の象限のビジネスを拡大することで、事業ポートフォリオ全体の重心をより高収益・高成長

領域へシフトしてきています。

例えば、商業銀行領域においては、図の左下に位置する国内商業銀行事業はその円の大きさからも分かる

■MUFGの事業ポートフォリオシフトの狙い

(各事業の円の大きさはMUFGにおける2018年度の事業規模)



とおり引き続きMUFGの中核ですが、それに加え、米国と東南アジアでのビジネス拡大を図っています。また、証券、信託や資産運用・管理(AM/IS)、さらにはコンシューマーファイナンスやリース業務に注力するなど、ビジネスの多様化と事業ポートフォリオの分散を進めてきました。

結果、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)といった海外の商業銀行(2019年度にはバンクダナモンが新規連結)に加え、モルガン・スタンレーや、アコムなどの非銀行業務を営む子会社・関連会社の利益貢献が年々拡大し、全体として9,000億円前後の親会社株主純利益をコンスタントに計上することができる企業体になってきています。

2015年にグループCFOに就任して以来、私はこうした事業ポートフォリオ戦略を財務・資本面から支える運営を実践してきました。特に、資本運営においては、健全性の維持や株主還元 of 充実を図りつつ、成長のための戦略出資・買収(M&A)に資本を充当してきました。

こうした事業ポートフォリオ戦略の実践により収益の安定化を図ることは、外部格付維持の観点からも重要です。また親会社株主純利益の予見可能性を向上させ資本コストを軽減する効果があると考えています。

財務運営の成果と課題

事業ポートフォリオ戦略をベースに策定された中期経営計画(中計)1年目の2018年度は、超低金利の継続等厳しい経営環境ながら、資金利益と顧客部門営業純益がそれぞれ4年ぶりに前年度を上回ることができました。

ここで、財務計数面から見たビジネス上の課題と対応についてご説明します。

資金利益と顧客部門営業純益の過去推移についてはP.16をご覧ください。

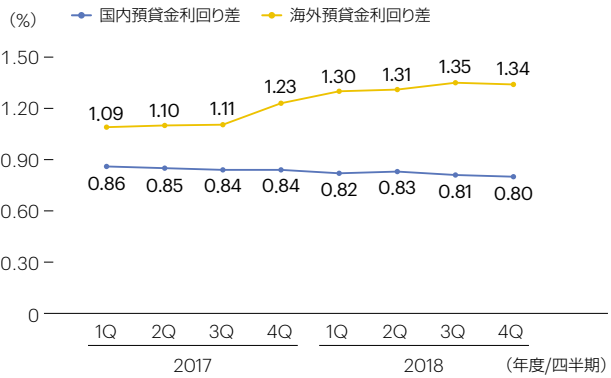
超低金利が続く国内と海外での預貸金ビジネス

預金・貸出業務は、国内(R&CおよびJCIB)では日銀のマイナス金利政策を含む異次元の金融緩和の継続等により、預貸金利回り差の縮小が続いています。

一方、海外の預金・貸出業務(GCIB、GCBおよびJCIBの海外日系企業取引)では金利上昇もあり預貸金利回り差は改善してきています。

事業ポートフォリオ戦略に基づき、商業銀行業務の海外展開をいち早く進めたことで、2018年度の国内外合算の連結資金利益は4年ぶりに前年度比増加となりました。

■預貸金利回り差(銀行・信託 単体合算)

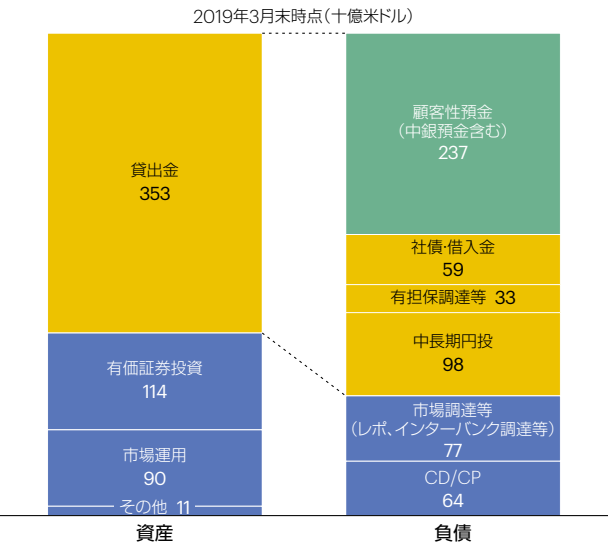


外貨バランスシート管理と低採算資産の圧縮

資金利益の改善のエンジンは資金需要が旺盛な海外ビジネスですが、課題は、外貨流動性の確保を含めた外貨バランスシートの適切な運営です。

すなわち、MUFGの預金・貸出残高は、全体では大幅な預金超過ですが、外貨に限ると貸出が預金を上回って

■外貨バランスシートの状況 (銀行内部管理ベース、除くMUAH、クルンシィ)



CFOメッセージ

います。

MUFGでは外貨預金に加え、外貨建の外部TLAC適格社債*1の発行(平均年限7年弱)や中長期円投*2の実施により、短期ファンディングに頼ることなく、外貨を長期・安定的に調達しています。

また、外貨建資産からのリターンを高めるべく、O&D*3を含めた低採算資産の高採算資産への入れ替えを積極的に進めており、2018年度は約1.4兆円相当の低採算の外貨建資産を削減(JCIBとGCIBでほぼ同額)しました。

*1 国際金融規制に定める総損失吸収条項を持つMUFG発行の社債
*2 通貨スワップにより余剰の円を外貨に替える取引
*3 O&D: Origination & Distribution (資産回転型ビジネス)

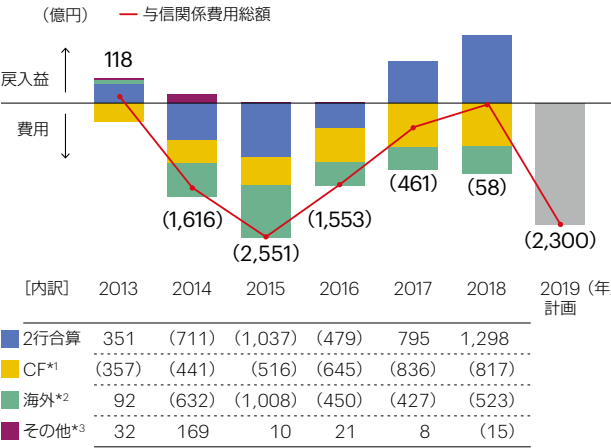
アセットクオリティ(海外与信、レバレッジドローン、CLO*4)

近年、世界経済は全体としては回復基調にあり、与信関係費用は低下傾向にあります。出資先であるパートナーバンクのアセットクオリティも総じて問題のない状況です。例えば、クルンシィの不良債権比率はタイの5大銀行中、最も低い水準にあります。

また、レバレッジドローンの残高も限定的です。さらに、銀行・信託で保有するCLOはAAA格のみを主に満期保有目的で運用しており、財務上のリスクは僅少であると考えています。

一方、2019年度の与信関係費用は、前年に計上した大口先の戻り益の反動もあり、過去数年を上回る2,300

■与信関係費用総額



*1 三菱UFJニコスとアコムとの連結ベース合算
*2 銀行および信託の海外連結子会社の合算
*3 その他子会社および連結調整等

億円の発生を想定しています。クレジットサイクルは改善期終盤にあり、今後の与信リスクには留意する必要があります。

*4 CLO: Collateralized Loan Obligation (ローン担保証券)

経費・経営資源の効率的活用

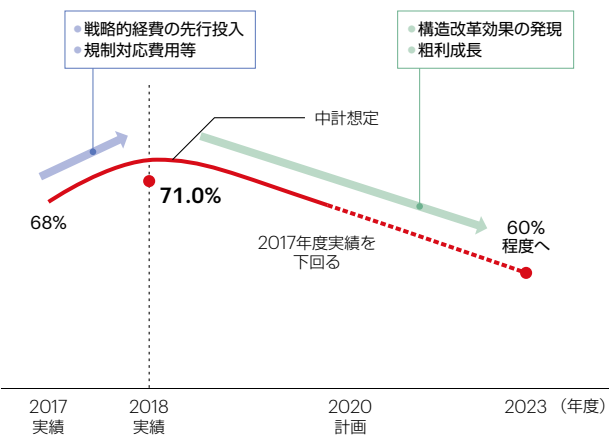
中計では、デジタル等への戦略的経費投入やマネー・ローンダリング等の国際金融犯罪対策を含むコンプライアンス・規制対応コストの増加により、経費率は70%台前半まで一旦上昇することを想定しており、2018年度の実績はほぼ計画どおりとなっています。

経営資源のうち、人的資源(ヒト)については過去の大量採用期の人材の退職と採用数の抑制による総人員の大幅減少を想定しています。2023年度までにRPA*5等のデジタル技術の活用により1万人超相当の業務量を削減し、これに対応します。

物的資源(モノ)では、国内チャネルの見直しを加速し、2023年度までに銀行の国内店舗の35%を削減(従来計画は20%)する計画です。また、三井住友銀行との店舗外ATMの共同利用も予定しています。海外においてもブックイング(記帳)拠点の削減を実施するとともに、アジア・オセアニア地域の事務を行うセンターをマニラに設置したほか、MUFGユニオンバンクではアリゾナ州に事務を集約するなど、業務の効率化に取り組んでいます。

*5 RPA: ロボティクス技術を用いた業務の自動化

■経費率



2019年度の財務目標

2019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ものの、バンクダナモンの新規連結化や業務効率化を含む中計施策の実行により、本業の利益を表す業務純益は前年度比で増加させる計画です。

また、親会社株主純利益の目標は前年度実績(8,726億円)を上回る9,000億円に設定しています。

財務目標と役員報酬とのリンケージ

足元、MUFGの株価は低調で、PBR(株価純資産倍率)は1倍を大きく割り込んだ状況にあります。MUFGでは、株主の皆さまと役員が「リスクとリターン」を共有すべく、財務目標の達成結果が役員報酬に直接的に反映する報酬制度を採用しています。

具体的には、収益性・効率性指標である「ROE」と「経費率」に関する数値目標の達成度、加えて同業他社との業績比較に応じて、役員報酬額が連動する仕組みとなっています。

なお、金融機関として「健全性の維持が最優先」との原則のもと、その指標である「普通株式等Tier1比率」の目標達成を業績等連動報酬の大前提としています。

役員報酬制度の概要についてはP.85をご覧ください。

■2019年度の財務目標

	実績	目標	
	2018年度	2019年度	
MUFG連結(億円)	通期	中間期	通期
業務純益	10,785	5,300	10,800
与信関係費用総額	(58)	(800)	(2,300)
経常利益	13,480	6,800	12,800
親会社株主純利益	8,726	4,500	9,000

資本運営の成果と課題

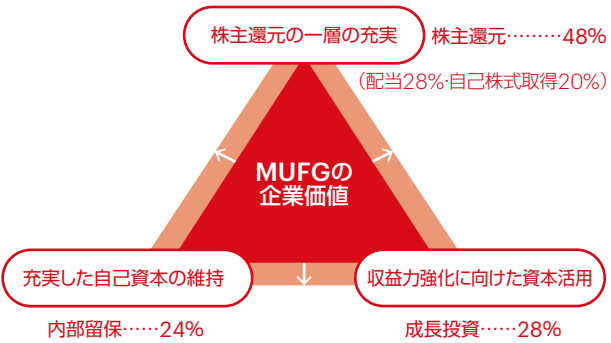
基本方針(“資本の三角形”)

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として頻繁に議論されています。

MUFGでは、(1)充実した自己資本の維持、(2)収益力強化に向けた資本活用、(3)株主還元の一層の充実の3つの観点からなる“資本の三角形”のバランスが取れた資本運営を行うことを基本方針としています。

私がCFOに就任以来、過去4年間における親会社株主純利益の累計額(約3.7兆円)の資本費消の内訳は、「内部留保(充実した自己資本の維持)」が全体の24%、「成長投資(収益力強化に向けた資本活用)」が28%、そして「株主還元」が48%(配当28%・自己株式取得20%)です。

■資本の三角形(数値は前中計および2018年度の累計)



充実した自己資本と外部格付「A格」の維持

“資本の三角形”の左下の頂点、充実した自己資本の維持の観点では、健全性の指標である普通株式等Tier1比率で11%程度(規制最終化ベース)を確保する方針です。

国際金融規制上MUFGに求められる最低所要水準は8.5%ですが、11%程度を保持することでA格の外部格付を維持したいと考えています。

A格の維持は、外貨を長期安定的に調達するために重要です。中長期円投等により安定的にドルを調達するために、スワップの相手方である欧米主要金融機関と同等の外部格付を維持したいと考えています。

欧米主要金融機関との外部格付比較は、P.7をご覧ください。

CFOメッセージ

また、外部格付の維持は、2019年3月末からG-SIBsに対して導入されたTLAC(総損失吸収力)規制を充足する観点からも重要です。

欧米の債券市場で外債を安定的に発行し、TLAC規制をクリアするためにも、今後もA格を安定的に維持したいと考えています。

なお、2018年度にMUFGは、外債のほか劣後債など外部TLAC資本を合計で約2兆円調達しました。2019年3月末の外部TLAC比率は18.16%と規制上の所要水準の16%を上回っています。所要水準は2022年3月末以降18%に引き上げられる予定です。

詳細はP.35、P.101をご覧ください。

収益力強化に向けた資本活用と最適化

“資本の三角形”の右下の頂点は、M&A等の成長投資への資本の活用です。

P.26に掲載の事業ポートフォリオ戦略の図のとおり、高いROEや市場成長が期待できる事業領域である、東南アジアと米国の商業銀行および資産運用(AM)・資産管理(IS)が戦略投資の主たるターゲットです。

戦略的な出資において採算性を吟味し資本規律が緩むことのないよう冷静に判断することは、CFOの重要なミッションだと認識しています。MUFGでは、「出資

後一定期間内に資本コストを上回るリターンが得られること」を案件の採り上げの目線としています。また、戦略出資の最適化の観点から既存出資の見直しも行っています。直近の出資・売却実績は左下表のとおりです。

株主還元の一層の充実

“資本の三角形”の3つ目の観点は、株主還元の一層の充実です。

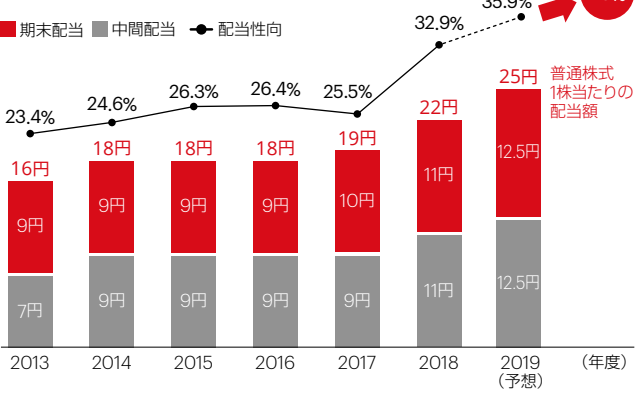
MUFGは、①株主還元は配当を基本とし、2023年度までの配当性向40%の達成をめざして1株当たり配当金の増加に努めること、②自己株式取得は機動的に実施し、③発行済株式総数の5%を超える株式は消却することを「株主還元の基本方針」として定めています。

この方針に基づき、2018年度の配当は前年度実績から3円増配の年間22円としました。2019年度はさらに3円増配し、年間25円(配当性向は約36%)とする予定です。

また、2018年度は、資本の健全性等を確認した上で1,500億円の自己株式取得も実施しました。

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、今後もタイトな資本運営を継続し、機動的な自己株式取得も含む株主還元の一層の充実に努めてまいります。

■1株当たり配当の実績・予想



政策保有株式削減

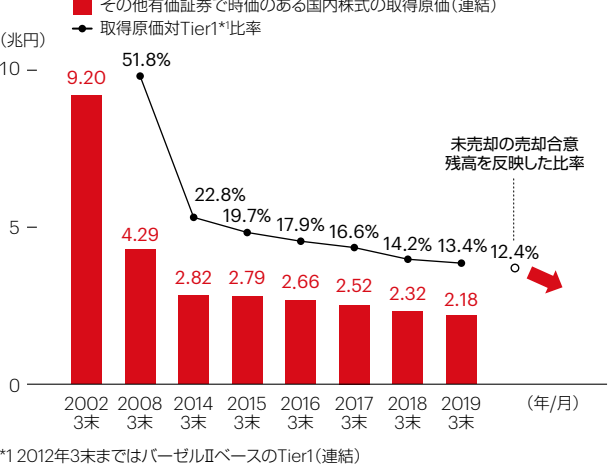
政策保有株式の削減は、財務リスクの抑制に加えて資本を解放する効果が大きく資本運営上も重要です。

「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(取得原価ベース約8,000億円の削減)に基づき、2015年度以降の累計で5,940億円の売却を実施してきており、2019年3月末の対Tier1比率は13.4%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、残高削減に取り組みます。

■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では、税務に関するコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、教育・研修の実施等により税務コンプライアンス意識の維持・向上にも努めています。

税制の立法趣旨から逸脱した行為やBEPS行動計画・OECD移転価格ガイドライン等の国際課税ルールに反する租税回避の防止を図っています。また、タックス・プランニングにおいては税法等の遵守を優先した判断を行うことで適正な納税に努めており、その一環として2018年度より、IoT税制(コネクテッド・インダストリーズ税制)を活用したデジタル関連投資を進めています。

株主をはじめとする
ステークホルダーの皆さまとの対話

地域的にも業務的にも多様化が進むMUFGの全体像をご理解いただくためには、私どもの事業内容や戦略を

正確かつタイムリーにご説明することが重要だと考えています。

2018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、7月には6事業本部長によるInvestors Dayを、9月のESGセミナーでは2名の外国人社外取締役によるガバナンスに関する投資家の皆さまとの直接対話を、そして2019年2月にはデジタル戦略の説明会を実施しました。

IR/SR、そしてESG/SDGsの視点へ

株主・投資家や格付機関等の皆さまとの「対話」は学びや気づきを得る貴重な機会であり、引き続き、IRに加えSR活動(議決権行使責任者との対話)や、ESG(環境・社会・ガバナンス)・SDGs(国連が定める「持続可能な開発目標」)の視点からの対話にも注力してまいります。

いただいたご意見は取締役会等で共有し業務運営や資本政策等の参考にしてまいりますので、引き続きMUFGへの忌憚ないご意見等を頂戴できればと存じます。

■IR活動に対する外部評価(2018年度)

・日本IR協議会「IR優良企業賞」2年連続受賞

・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(5年連続)

・日経アニュアルリポートアワード「優秀賞」2015年、2017年の特別賞に続く受賞

・Institutional Investor誌
2018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 1位
Best Corporate Governance 1位 / Best ESG/SRI 1位

今後とも、MUFGの持続的成長に向けた財務・資本運営を実施してまいります。ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を、引き続きよろしくお願い申し上げます。

*1 Colonial First State Global Asset Management
*2 第一段階から第二段階出資の取得価格合計(リンクビーエヌピー株式の取得価格を含む)
*3 航空機ファイナンス関連事業における顧客向け貸出債権総額約7,163 億円のほか、従業員およびその他の事業基盤を譲受

連結損益サマリー

連結業務純益

連結業務粗利益は、前年度比で1,285億円減少しました。資金利益は外貨の預貸金収益改善により増加しましたが、役務取引等利益は運用商品販売の不調などから減少、市場関連収益も減少しました。

営業費は、国内経費は抑制的な運営によりほぼ横ばいの一方、海外は業容拡大や規制対応費用で増加し、同257億円増加しました。

以上の結果、連結業務純益は同1,542億円減少(13%減少)しました。

経常利益

与信関係費用総額は、大口先の戻り益計上により、同402億円改善しました。

株式等関係損益は、前年度と同水準の政策保有株式の売却益計上の一方、戦略出資の最適化に伴う売却損もあり、同205億円の減少となりました。

持分法による投資損益は、モルガン・スタンレーの貢献利益の増加により、同415億円増加の2,843億円となりました。

以上の結果、経常利益は同1,143億円減少しました。

連結損益

(億円)	2017年	2018年	前年度比
1 連結業務粗利益	38,542	37,257	(1,285)
2 営業費	26,214	26,471	257
3 連結業務純益	12,328	10,785	(1,542)
4 与信関係費用総額 ()は費用	(461)	(58)	402
5 株式等関係損益	1,331	1,126	(205)
6 持分法による投資損益	2,428	2,843	415
7 その他の臨時損益	(1,003)	(1,217)	(213)
8 経常利益	14,624	13,480	(1,143)
9 特別損益	(530)	(2,027)	(1,496)
10 法人税等合計	3,134	1,955	(1,178)
11 親会社株主純利益	9,896	8,726	(1,169)

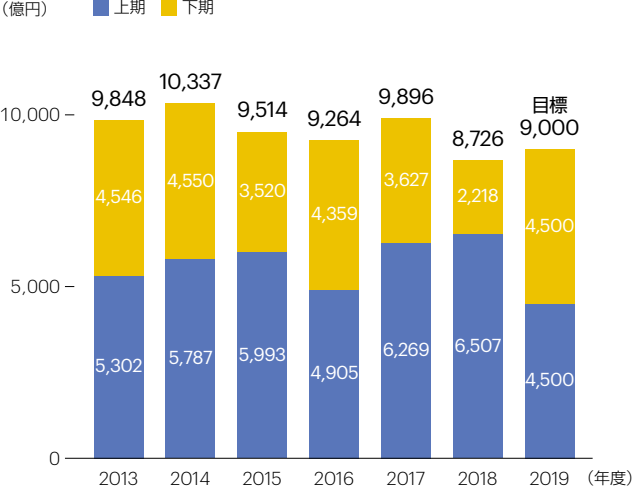
親会社株主純利益

特別損益は、三菱UFJニコスのシステム統合計画の抜本的見直しに伴う減損損失を計上したことで、同1,496億円悪化の2,027億円の損失計上となりました。

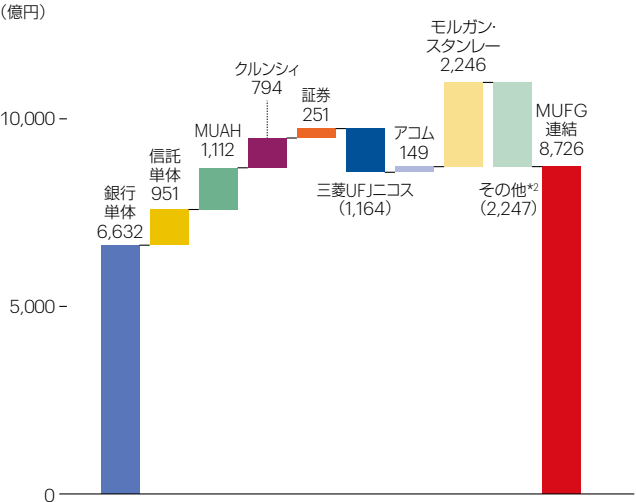
税金費用は、同1,178億円減少しました。
以上の結果、親会社株主純利益は同1,169億円減益(12%減少)の8,726億円となりました。

なお、2019年度の親会社株主純利益目標は、2018年度に比べ増益の9,000億円の達成をめざします。

親会社株主純利益の推移



親会社株主純利益内訳*1



*1 上記子会社・持分法適用関連会社の計数は、持分比率勘案後の実績
*2 子会社からの受取配当金、子会社の自己株式取得に伴う連結消去および
その他子会社・関連会社の利益貢献等

事業本部別の業績

事業本部別の営業純益*1は、前年度比でR&Cは減少しましたが、その他の顧客関連の4事業本部は増加し、顧客部門合計では4年ぶりに増益(+69億円)となりました。一方、市場は減少し、営業純益合計では減益となりました。

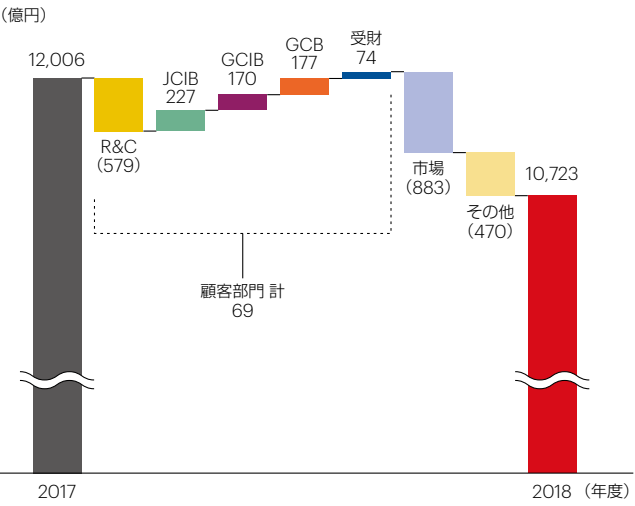
MUFGでは、資本効率性を高めるため、事業本部別のROE目標を定め実績を開示しています。

2018年度のROEは、一過性要因からR&C(三菱UFJニコスのシステム統合計画見直しに伴う減損処理等)と受財(戦略出資の見直しに伴う株式売却損の計上)が前年度比で大幅に低下した一方、JCIBは大口先の与信関係費用の戻り益計上もあり大きく上昇しました。また、GCIBは営業純益の増加および与信関係費用の改善、GCBは営業純益の増加により上昇しましたが、市場は営業純益の減少を主因に低下しました。

各事業本部とも中計最終年度(2020年度)のROE目標達成に向け、施策を着実に実行してまいります。

事業本部別の概況についてはP.36-61をご覧ください。
*1 社内管理上の事業本部別連結業務純益

営業純益増減内訳



事業本部別営業純益・経費率・ROE*1

事業本部 (年度)	営業純益(億円)			経費率			ROE		
	2017	2018	2020	2017	2018	2020	2017	2018	2020
R&C	3,567	2,988	3,500	77%	80%	79%	9% [9%]	1%*2 [1%]	9% [9%]
JCIB	2,270	2,497	2,600	57%	54%	54%	10% [10%]	15% [15%]	10% [11%]
GCIB	1,358	1,527	2,000	64%	62%	58%	7% [7%]	9% [9%]	8% [8%]
GCB	2,027	2,204	3,200	70%	69%	66%	6% [8%]	7% [9%]	8% [10%]
受財	710	784	800	63%	61%	63%	21% [23%]	8%*3 [10%]	19% [20%]
市場	3,395	2,512	4,900	40%	47%	35%	7% [7%]	5% [5%]	9% [9%]

*1 2020年度は計画値(2018年5月18日公表値)。ROEのR&C・JCIB・GCIB・GCBはリスクアセット、受財・市場は経済資本に基づき計算(管理計数、当期純利益ベース、外貨中長期調達コストを除く)。[]内は出資等に係る会計要因(のれん等償却影響)を除く計数
*2 三菱UFJニコスの固定資産減損損失の影響を控除したROEは6%
*3 Standard Life Aberdeen社の株式売却損の影響を控除したROEは18%

連結貸借対照表サマリー

貸出金・預金

貸出金残高は、2018年3月末比微減の107.7兆円となりました。預金残高は、国内個人預金が1.7兆円、海外店等が1.2兆円それぞれ増加し、全体では180.1兆円となりました。

うち外貨は、為替の影響を除くと海外貸出がほぼ残高を維持した一方、海外預金は同1.5兆円の増加となり、預貸ギャップは縮小しました。

なお、貸出金のうちリスク管理債権は、大口先の信用格付引き上げを主因に減少し、貸出金残高に対するリスク管理債権の比率は同0.27%低下の0.90%と過去10年間で最も低い(健全性が高い)水準となっています。

有価証券

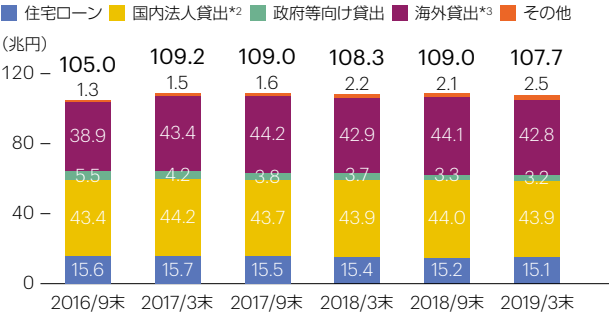
その他有価証券の残高は、外国債券のポジションを4兆円積み増したことなどにより、同5兆円増加しました。

評価損益は、政策保有株式の売却進捗と株価の低下に伴い国内株式で同4,558億円の減少となりましたが、外国債券は海外金利の低下により同3,127億円の大幅な改善となりました。評価損益全体では、引き続き3兆円以上の評価益を確保しています。

このうち、市場のトレジャリー業務で運用する有価証券の評価損益*1は大幅に改善しており、2019年3月末現在、国内債券で約3,600億円、外国債券で約1,700億円の評価益を確保しています。

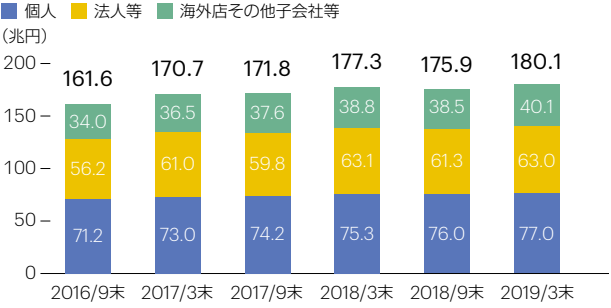
*1 主として、その他有価証券の評価損益から国内株式と外国株式の評価損益を除いたものに相当

貸出金推移(末残)*1



*1 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+クルンシィ(アユタヤ銀行)+MUFGバンク(中国)+MUFGバンク(マレーシア)+MUFGバンク(ヨーロッパ)

預金推移(末残)



その他有価証券(時価あり)の内訳

	残高		評価損益	
	2019年 3月末	2018年 3月末比	2019年 3月末	2018年 3月末比
合計	605,786	51,813	33,356	(1,817)
国内株式	49,533	(5,876)	27,643	(4,558)
国内債券	272,612	2,805	3,574	519
うち国債	215,423	(9,082)	2,789	199
その他	283,640	54,884	2,138	2,221
外国株式	1,148	(2,196)	525	166
外国債券	215,329	40,845	1,736	3,127
その他	67,162	16,234	(123)	(1,072)

自己資本

自己資本額

普通株式等Tier1資本は、利益蓄積はあったものの、配当や自己株式取得などの株主還元や、その他の包括利益累計額の減少などにより、2018年3月末比374億円の微増に留まりました。

また、Tier2資本が同502億円減少し、総自己資本も同256億円減少の18兆7,697億円となりました。

リスクアセット

信用リスクアセットの増加やフロア調整の増加により、リスクアセットは同3兆6,275億円増加しました。

自己資本比率

その結果、最も重要な中核的自己資本を表す普通株式等Tier1比率は、バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスクアセット増加影響反映後の試算値で11.4%となっており、中計目標の「11%程度」を確保しています。

また、レバレッジ比率は4.94%と、所要水準3%を上回っており、資本の健全性に問題はありません。

TLAC比率

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

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

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

2018年度はTLAC適格シニア債約1.6兆円、永久劣後債と期限付劣後債で約0.4兆円、合計で約2兆円の外部TLAC資本を調達いたしました。

その結果、右の図のとおり、2019年3月末の外部TLAC比率は、18.16%と規制上の所要水準16%を上回っています。

自己資本比率

	2018年 3月末	2019年 3月末	2018年 3月末比
普通株式等Tier1比率	12.58%	12.23%	(0.35%)
Tier1比率	14.32%	13.90%	(0.42%)
総自己資本比率	16.56%	16.03%	(0.53%)
レバレッジ比率	5.01%	4.94%	(0.06%)

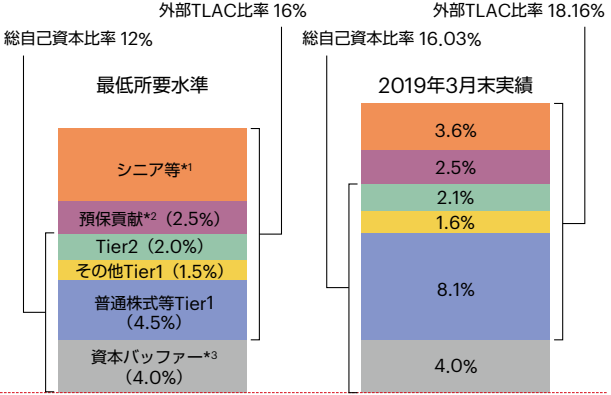
普通株式等Tier1資本	142,849	143,224	374
うち利益剰余金	100,646	106,406	5,760
うちその他の包括利益累計額	31,438	28,791	(2,647)
うち調整項目の額	(17,861)	(18,973)	(1,111)
その他Tier1資本	19,668	19,538	(129)
うち優先出資証券・劣後債務	18,221	18,001	(220)
Tier1資本	162,517	162,763	245
Tier2資本	25,437	24,934	(502)
うち劣後債務	21,650	21,956	305
総自己資本(Tier1資本+Tier2資本)	187,954	187,697	(256)

リスクアセット	1,134,636	1,170,911	36,275
信用リスク	898,231	908,430	10,199
マーケットリスク	27,145	29,205	2,060
オペレーショナルリスク	72,360	81,072	8,712
フロア調整*1	136,899	152,202	15,302

総エクスポージャー	3,242,324	3,290,486	48,162
-----------	-----------	-----------	--------

*1 バーゼルIとバーゼルⅢの乖離による調整額

外部TLAC比率(リスクアセットベース)



*1 当該項目はシニア調達の他に、総自己資本比率と外部TLAC比率の計算手法の差異による調整や自己保有のその他TLAC負債額の調整等が含まれる

*2 預金保険制度の貢献。預金保険機構に事前に積み立てられた資金を資本再構築に用いることができることを前提に、一定額を外部TLACの額に算入することが認められている(リスクアセット対比で、2019年3月末以降2.5%、2022年3月末以降3.5%を外部TLAC比率に算入可能)

*3 金融及び経済のストレス期において損失の吸収に使用できる資本のバッファ。MUFGの場合はリスクアセット対比で、G-SIBs共通の資本保全バッファ2.5%、別途告示にて指定された各金融機関のシステム上の重要性に鑑みたG-SIB/バッファ1.5%および総与信の過剰な拡大等による金融システム全体のリスクの積み上がりに対するカウンターシクリカルバッファ0.04%が求められている