

## 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 2020 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)\*が提示するフレームワークや、経済産業省が提唱する価値協創ガイダンスなどを参照し、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」「サステナビリティへの取り組み」「価値創造を支える力」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 2020 資料編」をご覧ください。また、サステナビリティへの取り組みの詳細情報は当社ホームページおよびサステナビリティ・レポート(2020年秋に公表予定)をご覧ください。

\*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

## サステナビリティへの取り組み

P.54

- P. 1 経営ビジョン
- P. 2 MUFGの価値創造ストーリー ～歴史
- P. 4 MUFGの価値創造ストーリー ～私たちの強み
- P. 6 MUFGの価値創造ストーリー ～価値創造プロセス
- P. 8 財務ハイライト
- P. 10 非財務ハイライト

- P. 55 持続的成長に向けた環境・社会課題への取り組み
- P. 56 環境・社会課題へのアプローチ
- P. 58 機会への対応
- P. 63 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応

## 価値創造を支える力

P.66

- P. 67 エンゲージメントの向上
- P. 68 人材戦略
- P. 72 コーポレート・ガバナンス
- P. 82 ステークホルダーとのコミュニケーション
- P. 84 リスク管理
- P. 88 コンプライアンス
- P. 90 内部監査

## マネジメントメッセージ

P.12

- P. 12 CEOメッセージ
- P. 22 新型コロナウイルス感染症拡大への対応
- P. 24 CFOメッセージ
- P. 30 社外取締役対談

## 価値を創造する力

P.34

- P. 35 特集：ASEANにおける成長戦略
- P. 38 特集：デジタルシフトへの対応
- P. 40 事業本部別業績
- P. 42 事業の概況
- P. 42 法人・リテール事業本部
- P. 44 コーポレートバンキング事業本部
- P. 46 グローバルCIB事業本部
- P. 48 グローバルコマмерシャルバンキング事業本部
- P. 50 受託財産事業本部
- P. 52 市場事業本部

## 財務情報・会社情報

P.91

- P. 92 10年間の主要財務データ
- P. 94 2019年度決算の概要
- P. 98 連結財務諸表等
- P. 102 会社情報

### 本資料における表記の定義

持株：三菱UFJフィナンシャル・グループ	MUAH：米州MUFGホールディングスコーポレーション	R&C：法人・リテール事業本部
銀行：三菱UFJ銀行	クルンシィ：クルンシィ(アユタヤ銀行)	JCIB：コーポレートバンキング事業本部
信託：三菱UFJ信託銀行	バンクダナモン：Bank Danamon Indonesia	GCIB：グローバルCIB事業本部
証券：三菱UFJ証券ホールディングス およびその子会社	FSI：ファースト・センティア・インバスターズ	GCB：グローバルコマмерシャルバンキング事業本部
		受託：受託財産事業本部
		市場：市場事業本部

本誌およびMUFG Report 2020 (ディスクロージャー誌2020 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2020 資料編をご覧ください。

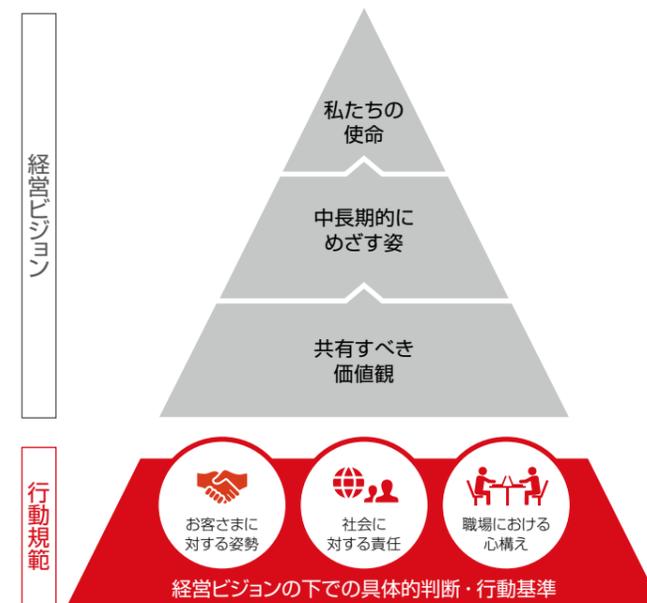
### 見直しに関する注意事項

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・適切性等については当社は何らの検証も行っており、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。

## 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ています。



## 私たちの使命

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



## 中長期的にめざす姿

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

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



## 共有すべき価値観

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

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

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

## MUFGの価値創造ストーリー ～歴史

—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—  
 どんなときも変わることのない想いであり、私たちの使命です。

### 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

日本の近代化と高度成長を支え、ともに成長

#### 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



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

### 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

#### 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



#### 国内外経済・社会の動き

2005年 パイオフ全面解禁

2006年 日銀がゼロ金利解除

### 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

世界金融危機の中、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

#### 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

2008年 リーマンショック発生

2010年 欧州で債務危機

2011年 東日本大震災発生

### 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

#### 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

・フィリピンのセキユリティバンクと  
資本・業務提携

2012年 「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

2015年 コーポレートガバナンス・コード適用  
欧州が量的緩和政策導入

2016年 日銀がマイナス金利政策導入

### 2017～

グループ体型の経営で  
ソリューションを提供

MUFG再創造イニシアティブを通じた  
ビジネスモデル変革に挑戦

#### 2018年

・三菱UFJ銀行へ社名変更  
・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  
ファースト・センティア・インバスターズを子会社化

#### 2020年

・Grab社と資本・業務提携

2017年 パーゼルⅢ最終化合意

2018年 米中貿易摩擦

2020年 新型コロナウイルス感染症拡大

歴史の中で  
培ってきた  
MUFGの強み

信頼・信用

人材

顧客基盤

ネットワーク

財務基盤

## MUFGの価値創造ストーリー ～私たちの強み

「信頼・信用」「人材」「顧客基盤」「ネットワーク」「財務基盤」。

これまで培ってきたさまざまな強みを通じて、お客さまの成長を支援していきます。

**信頼・信用**

いかなる時代にあっても安心・安全なサービスをお届けすること、それにより多くのお客さまからいただく信頼・信用は私たちの大切な財産です。



**人材**

MUFGの価値創造は国内外約18万人の従業員により支えられています。多様な従業員が一人ひとりの能力を最大限発揮し、お客さまとともに成長できる環境づくりを進めています。



**顧客基盤**

国内外の個人、法人のお客さまに、多様なチャネルを通じてグループの幅広いサービスを提供しています。

国内個人 約**3,400**万人  
国内法人 約**120**万社

**ネットワーク**

銀行、信託、証券、カードをはじめ、さまざまなビジネスでトップクラスのグループ会社を擁しています。また、国内外の充実した拠点ネットワークを通じて、お客さまと社会の成長に貢献しています。

国内 約**600**拠点  
海外 **50**以上の国に  
約**2,100**拠点

**財務基盤**

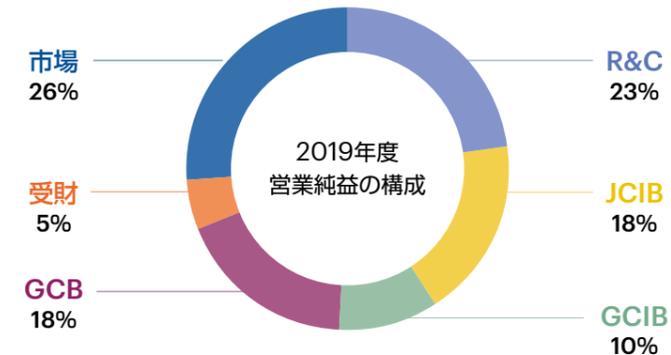
国際的な自己資本比率規制で求められる所要水準を十分に上回っています。また国内外の格付機関からの格付も高い水準を維持しています。

Moody's\*1 **A1**  
\*1 持株会社長期格付

**財務基盤**

**バランスのとれた収益構成**

MUFGの収益は、国内個人・中小企業向け事業、国内大企業向け事業、海外個人・中小企業向け事業、海外大企業向け事業、受託財産事業、市場事業の6事業から構成されています。各事業の割合のバランスが良いこともMUFGの強さの一つです。



### 事業本部の概要と主な構成会社

**法人・リテール事業本部 R&C**

国内の個人や中堅中小企業のお客さまを対象に、住宅ローン、消費者金融ファイナンス、事業者向け貸出、資金決済、資産運用から相続や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。

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

**コーポレートバンキング事業本部 JCI**

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。

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ファクター、三菱UFJリサーチ&コンサルティング、三菱UFJキャピタル

**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とする付加価値の高いソリューションをグループ一体で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。

三菱UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券

**グローバルコマーシャルバンキング事業本部 GCB**

出資先のMUFGユニオンバンクやクルンシィ(アユタヤ銀行)、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、セキュリティアバンク等を所管します

米州MUFGホールディングスコーポレーション、アユタヤ銀行、バンクダナモン

**受託財産事業本部 受財**

資産運用(AM\*)、資産管理(IS\*)、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

三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ国際投信、ファースト・センチア・インベスターズ、MUFGインベスターサービスホールディングス

**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

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

## MUFGの価値創造ストーリー ～価値創造プロセス

お客さまや社会の課題を解決し、MUFGならではの価値を提供することで、めざす姿である「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を実現していきます。

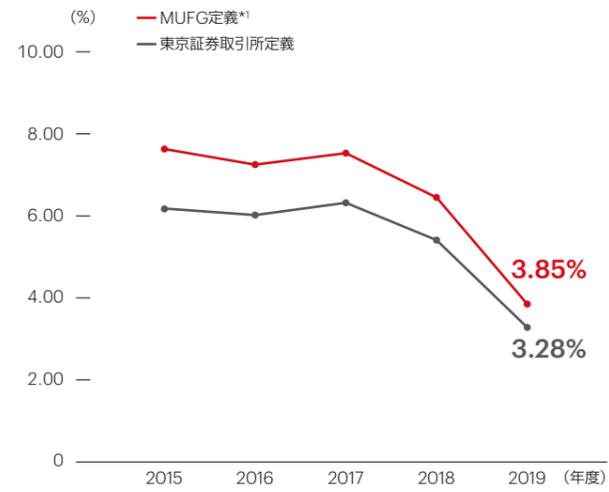


### 事業活動を支える基盤

コーポレート・ガバナンス P.72-81	リスク管理 P.84-87 グループ行動規範・	コンプライアンス P.88-89 カルチャー
----------------------	----------------------------	---------------------------

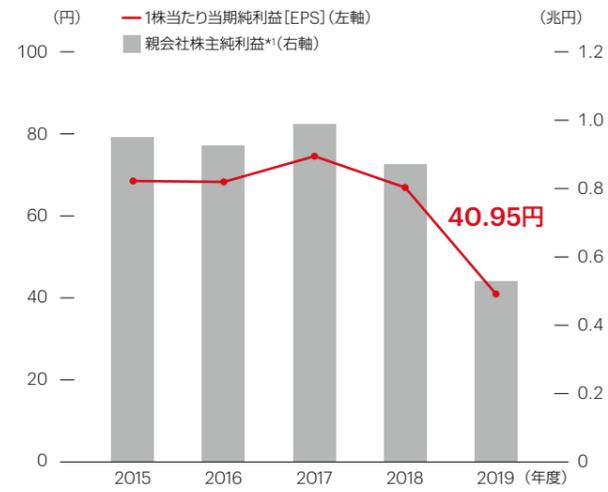
# 財務ハイライト

## ROE



\*1  $\frac{\text{親会社株主純利益}}{[(\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定})] \div 2} \times 100$

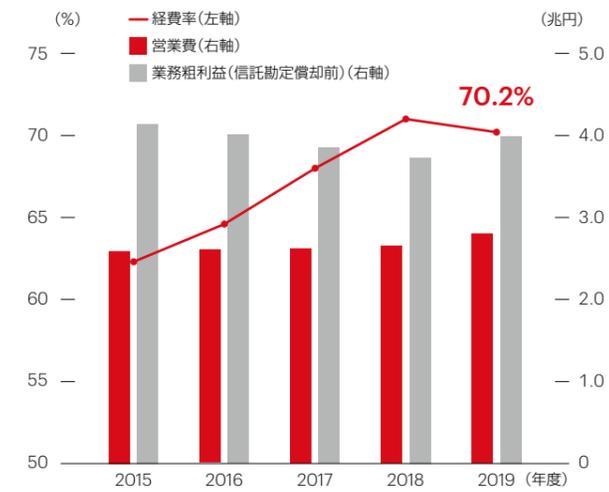
## EPS



\*1 親会社株主に帰属する当期純利益(以降、同じ)

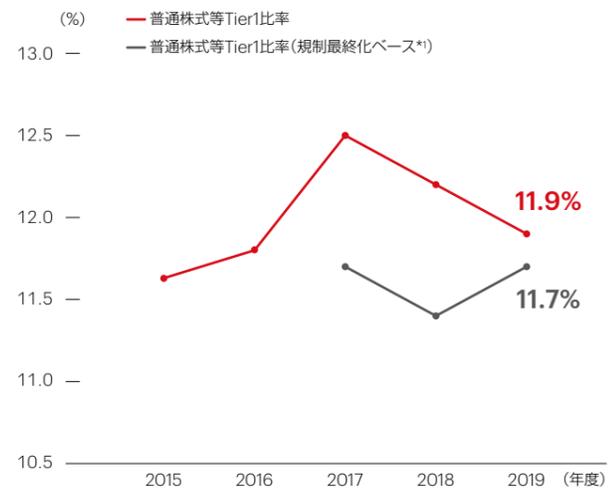
市場関連収益の増収に加えバンクダナモン・ファースト・センティア・インベスターズの子会社化による増収もあり業務純益は増益も、新型コロナウイルス感染症拡大などの影響を受けた株価下落に伴う子会社ののれん一括償却が発生し、親会社株主純利益が大きく減益となったことによりROE・EPSは低下

## 経費率



営業費は国内では抑制を継続するも海外での業容拡大や規制対応を主因に増加。業務粗利益の増加が営業費の増加を上回り、経費率は改善

## 普通株式等Tier1比率



\*1 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

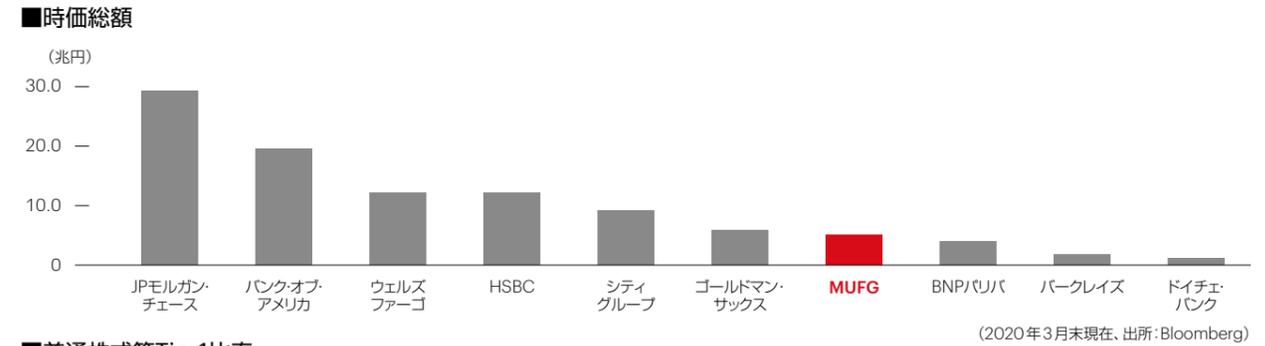
分子の普通株式等Tier1資本が減少するも、分母のリスクアセットもリスクアセットコントロールの取り組みにより減少し、普通株式等Tier1比率は引き続き十分な水準を確保

## 中期経営計画の財務目標

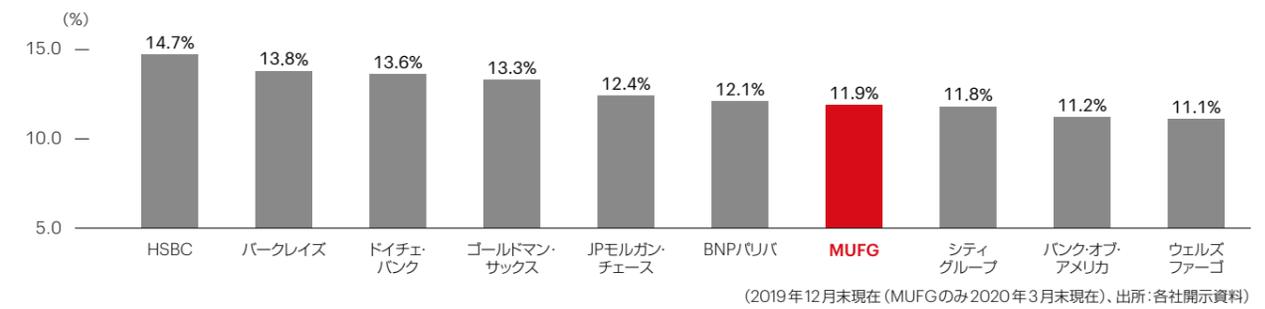
	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標	中長期目標
ROE*1	7.53%	6.45%	3.85%	7%~8%程度	9%~10%
経費率	68.0%	71.0%	70.2%	2017年度実績(68.0%)を下回る	60%程度
普通株式等Tier1比率 規制最終化ベース*2	11.7%	11.4%	11.7%	11%程度	11%程度

\*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

## グローバル競合比較\*1



## 普通株式等Tier1比率



## 外部格付\*2

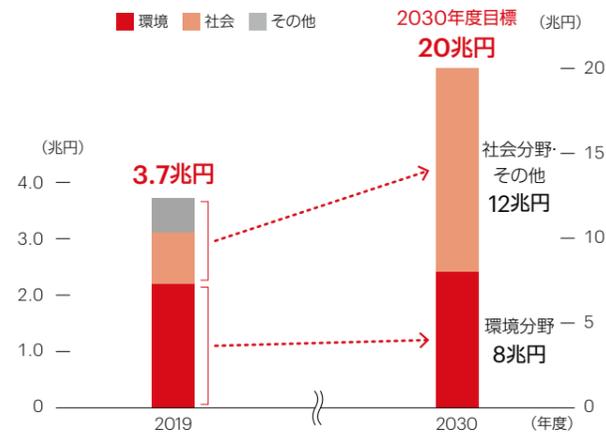


\*1 2019年公表のG-SIB/トップ1.5%以上の欧米G-SIBsとの比較

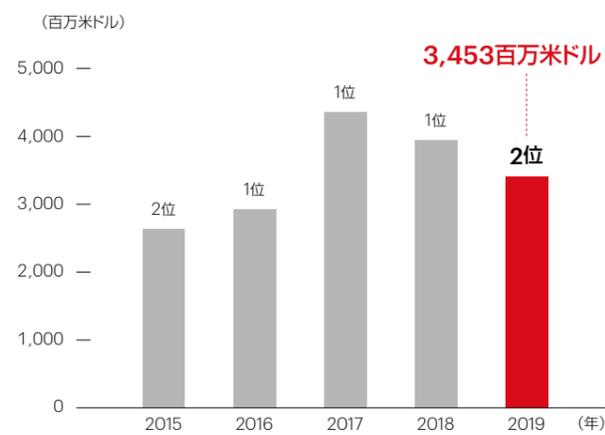
\*2 BNPパリバとドイチェ・バンクは非優先シニア債務格付、その他は発行体格付または長期外貨建債務格付

# 非財務ハイライト

## サステナブルファイナンスの実績



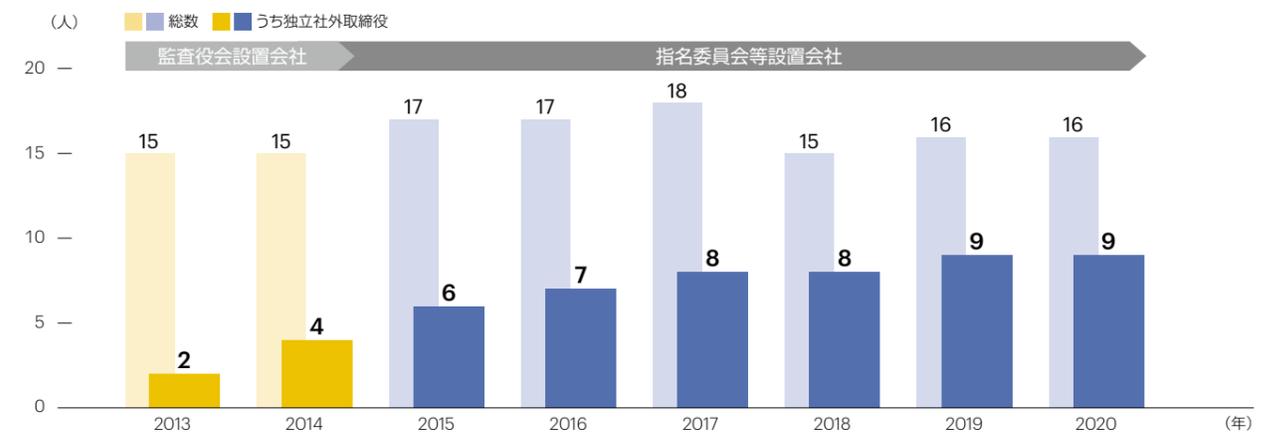
## 再生可能エネルギー部門におけるファイナンスアレンジの実績推移



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

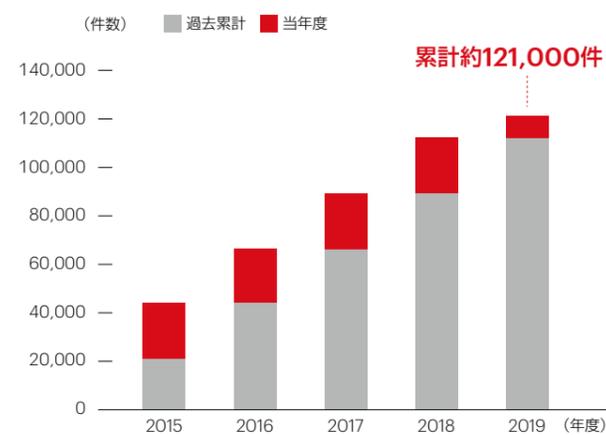
お客さまへの金融サービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現、そしてSDGsの達成に貢献するため、累計20兆円のサステナブルファイナンスの実施を目標としています。初年度となる2019年度の実績は合計3.7兆円となり、順調に進捗しています。また、太陽光・水力・風力・地熱発電などのプロジェクトファイナンスのアレンジや融資を通じて再生可能エネルギーの普及に取り組んでおり、民間のグローバル金融部門では世界トップレベルのプレゼンスを維持しています。

## 取締役会の員数の推移



2015年の指名委員会等設置会社への移行に伴い、独立社外取締役の増員を行いました。取締役会の構成は、独立社外取締役が過半数となる態勢としています。

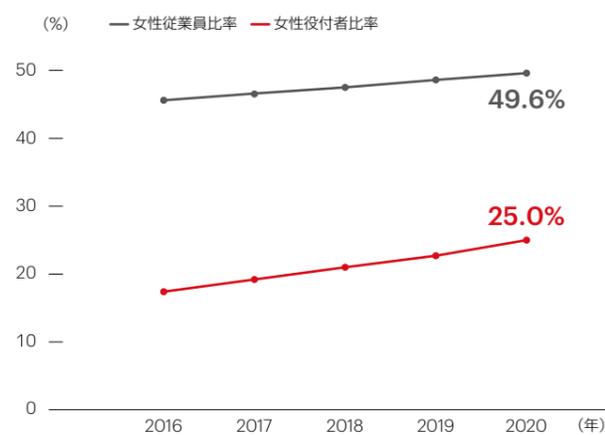
## ビジネスマッチング件数\*1



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

お取引先企業の販路拡大などによる新たなビジネス機会の創出に向けて、個別の企業紹介や、異業種のお取引先企業を一堂に集めた大規模商談会の開催を通じて、お客さまの成長をサポートしています。2019年度は約9,000件の商談に繋がりました。

## 女性役付者比率\*1



\*1 銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の合計

多様な従業員一人ひとりが成長・活躍できる組織・風土づくりに取り組む中、2021年3月末までに、銀行、信託、三菱UFJモルガン・スタンレー証券における女性役付者比率を24%とする目標を設定しました。同比率は、2020年3月末に25%となり目標を達成しました。

## 外部からの評価

### ESG関連インデックス\*1

国内外の代表的なESG関連インデックスの構成銘柄に組み入れられています(2020年5月時点)

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

---

work with Pride Silver 2019

LGBTに関する取り組みが評価され、「PRIDE指標」においてシルバーを受賞

プラチナ2020

次世代育成支援対策推進法に基づく、子育てサポート企業として「くるみん」「プラチナくるみん」認定を取得

女性が活躍しています

女性活躍を推進する企業として「えるぼし」認定を取得

---

BEST PLACES TO WORK 2020 for LGBTQ Equality

米国でLGBTへの平等性を測る「Corporate Equality Index」7年連続満点を獲得

DiversityInc 2020 TOP 50 COMPANIES FOR DIVERSITY

米国のダイバーシティ企業ランキングにてNoteworthylyに選出

ERG & Council Honors Award 2019

北米拠点における女性従業員ネットワーク「WIN」のダイバーシティ推進活動が評価され受賞

\*1 MSCI指数への株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下、「当社」)の組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社の後援、推奨、広告宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。