

世界が進むチカラになる。



定時株主総会招集ご通知添付書類

# 第17期 事業報告

2021年4月1日～2022年3月31日

## ●目次

ごあいさつ .....	1
MUFGのサステナビリティ .....	3
第17期事業報告 .....	7
連結計算書類等 .....	34
監査報告書謄本 .....	38
コーポレート・ガバナンスハイライト .....	42



パソコン・スマートフォン・  
タブレット端末からも  
ご覧いただけます。  
<https://s.srdb.jp/8306/>



当社ウェブサイト  
<https://www.mufg.jp/>

## 三菱UFJフィナンシャル・グループ

証券コード8306

# MUFG Wayについて

MUFG Way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であり、全ての活動の指針とするものです。

パーパス（存在意義）として定めた「世界が進むチカラになる。」には、「全てのステークホルダーが次へ、前へ進むためのチカラになりたい」という決意を込めています。このパーパスがビジネスの起点となり、中期経営計画をはじめとする全ての戦略は確かなベクトルと強い推進力を得て、持続可能な社会の実現に一層貢献していくことができると考えています。

## 存在意義

世界が進む  
チカラに  
なる。

## 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

## 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

## 社長メッセージ

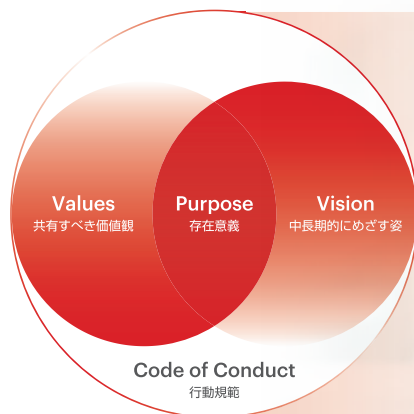
株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響や地政学リスクの高まり、インフレーション懸念等、当社を取り巻く経営環境が過去に例を見ない速さで大きく変化しました。こうしたなか、「挑戦と変革の3年間」と位置付けた中期経営計画の初年度である2021年度の業績は、顧客部門の営業純益が前年度比で大幅に増加し、経費が為替影響を除けば前年度比で減少するなど、中期経営計画の3つの柱のうち「成長戦略」と「構造改革」の着実な進展を表す結果となりました。親会社株主純利益は1兆1,308億円と、業績目標（1兆500億円）を上回り、MUFG発足以来の過去最高益となりました。また、中期経営計画の最大のコミットメントであるROEは

7.79%と前年度比2.16%上昇し、財務の健全性を表す普通株式等Tier1比率（規制最終化ベース・有価証券含み益除き）は10.4%となりました。

1株当たり配当金は、期末配当を公表通り14.5円とし、中間配当とあわせ、前年度比3円増配の28円とします。また、2022年度の配当予想は、1株当たり配当金の累進的な増加と、配当性向40%をめざし、4円増配の32円を予想しています。さらに、普通株式等Tier1比率がターゲットレンジの9.5%～10.0%を上回って推移していることを踏まえ、3,000億円の自己株式取得を発表しました。

中期経営計画のもう1つの柱である「企業変革」も着実に進捗しています。デジタルトランスフォーメーションの取り組みでは、外部事業者と連携し複数の新サービスの提供を開始しました。また、新設した



## MUFG Way

**Purpose**  
世界が進むチカラになる。

**Values**  
1. 「信頼・信用」  
2. 「プロフェッショナリズムとチームワーク」  
3. 「成長と挑戦」

**Vision**  
世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ

## Code of Conduct 〈行動規範〉



新規事業創出プログラムに対し、グループ20社の社員から650件の応募があるなど、挑戦の事例が増え、カルチャー改革に手応えを感じています。

カーボンニュートラルの実現に向けては、投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロに向けた中間目標設定や、お客さまの脱炭素化を支援する多様なソリューションの提供など、グループ・グローバル一体でさまざまな取り組みを進めています。2022年4月に、これらの進捗状況をまとめたMUFG Progress Reportを発行しました。

また、昨年9月には、経営資源の最適配置の観点から、米国のMUFGユニオンバンクをU.S.Bancorp社へ売却することを公表しております。関係当局による承認手続きが続っていますが、売却に向けたプロセスは順調に進んでおり、2022

年後半に完了する予定です。

2022年度も、コロナ禍への警戒が残り、国際情勢や金融市場の不確実性が高い環境が続きますが、環境変化をチャンスと捉えて収益機会の深化と探索を追求し、親会社株主純利益1兆円の達成に向けて挑戦していきます。

先行きが不確実な中でこそ、お客さまと社会の課題に真摯に向き合い、MUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」をグループ一丸となって体現していきます。今後とも株主の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。

2022年6月  
取締役 代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

## MUFGのサステナビリティへの取り組み

MUFGは、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、環境・社会課題の解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えた価値創造に取り組んでいます。

### ■ 優先的に取り組む10の環境・社会課題

気候変動対応・  
環境保全

少子・高齢化  
社会への対応

インクルージョン  
&ダイバーシティ

社会インフラ整備

産業育成&  
イノベーション支援

貧困問題への対応

教育格差の是正

金融サービスへの  
平等なアクセス確保

働き方改革の推進

健康への脅威の克服

### 気候変動対応・環境保全

MUFGは、気候変動への対応を牽引するため、「MUFGカーボンニュートラル宣言」を2021年5月に発表しました。今回、その進捗と新たに設定した目標をご報告するため、初版となる「MUFG Progress Report」を発行しました。

#### MUFGカーボンニュートラル宣言

～2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ、及び2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロ達成をめざす～

パリ協定の合意事項達成のため、事業を通じて脱炭素社会へのスムーズな移行を支援し、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に積極的に貢献

MUFG  
Progress  
Reportは  
こちらをご  
覧ください。



<https://www.mufg.jp/csr/report/progress/>



## カーボンニュートラル宣言以降の主な進捗

### ファイナンス等を通じた脱炭素化

#### お客様のニーズ起点で各種取り組みを加速

- ▶ GHG排出量の把握から、削減計画の策定や実行、カーボンオフセットに至るまでの多様なソリューションを提供。ルール策定や市場設計にも積極的に取り組み。

#### GHG排出量の可視化支援

株式会社ゼロボードが有するクラウドサービスや脱炭素経営に関するノウハウと、銀行が有するネットワークや総合金融グループとしての知見を掛け合わせ、脱炭素経営を後押しするソリューション提供を開始。

#### トランジションの支援

証券は、日本航空株式会社が発行する航空業界世界初となるトランジションボンド発行を、事務主幹事、ストラクチャリング・エージェントとして支援。

### 責任投資を通じた脱炭素化

#### NZAMに加盟し、2030年中間目標を設定予定

- ▶ 「気候変動」を「重大なESG課題」の一つに位置付け、投資先とのエンゲージメントを推進。
- ▶ 2021年11月にNet Zero Asset Managers initiative (NZAM)<sup>※1</sup>に加盟し、取り組みを加速。2022年10月までに2030年の中間目標を設定。

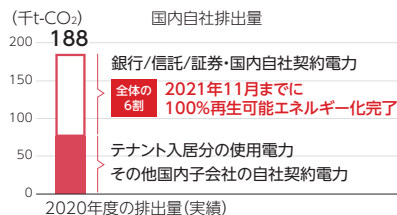
※1 NZAM：2020年に有志アセットマネジメント会社によって結成。投資を通じて2050年までのネットゼロと世界全体の気温上昇を1.5Cまでに抑えることをめざすアセットマネジメント会社のイニシアティブ

※2 NZBA：国連環境計画金融イニシアティブ (UNEP FI) が2021年4月に設立。2050年までの投融资ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロにコミットする銀行のイニシアティブ

### 自社排出のネットゼロ

#### 銀行・信託・証券の国内自社契約電力100%再生エネ化完了

- ▶ 当初目標(2022年3月末)を前倒しで完了。
- ▶ これにより、国内排出量の約6割を削減済(グローバル排出量の約3割)
- ▶ 国内全社の自社契約電力を2022年度中に100%再生可能エネルギー化する目標を新たに設定。



### イニシアティブへの参画

#### グローバルベースの枠組み作りにおいて議論を牽引

- ▶ Net-Zero Banking Alliance (NZBA)<sup>※2</sup>では、トランジションファイナンスの枠組み作りを担うFinancing & Engagement部会の議長に就任。
- ▶ 世界の潮流やグローバル金融機関の動きなど、広く情報を収集し、MUFGの取り組みを強化。

### 投融资ポートフォリオのネットゼロ

#### 「電力」、「石油・ガス」セクターの中間目標設定

- ▶ 「電力」、「石油・ガス」を優先セクターとして選定し、実績の計測(2019年)及び2030年の中間目標を設定。

#### 電力セクター

2019年実績	2030年原単位目標
349 gCO <sub>2</sub> e/kWh	156-192 gCO <sub>2</sub> e/kWhに削減

#### 石油・ガスセクター

2019年実績	2030年削減目標
83 MtCO <sub>2</sub> e	2019年比 削減率15-28%

### その他の取り組み

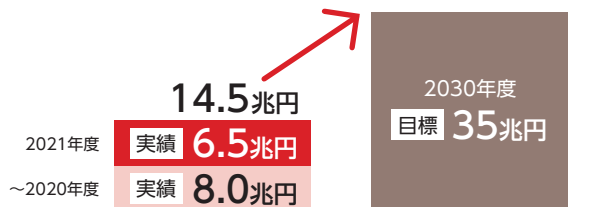
#### タイのクルンシィ(アユタヤ銀行)がカーボンニュートラルビジョンを宣言

- ▶ クルンシィが2030年までの自社排出の脱炭素化、2050年までの金融サービスの脱炭素化にコミット。

## (ご参考) MUFGのサステナビリティ

### サステナブルファイナンス目標と実績進捗

環境・社会課題解決のため、2030年度までの累計実行額をサステナブルファイナンス目標として設定しています。2021年度までの累計実績は14.5兆円(暫定値)と順調に推移しています。



### TNFD\*フォーラムへの参画

MUFGは、グループ一体で自然資本や生物多様性への取り組みを進めるために、2022年2月にTNFDフォーラムに参画しました。TNFDフォーラムメンバーとして、議論へ積極的に参加することで、持続可能な環境・社会の実現に一層貢献していきます。

※自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFD)

### 少子・高齢化社会への対応

MUFGでは、少子・高齢化社会への対応は、「高齢者・子どもが安心、安全に暮らせる社会のための取り組み」と捉え、さまざまなサービスを提供しています。高齢化対応では、グループ力を発揮した金融サービス拡充に加え、アクセスしやすいチャネル作りや操作性・デザインの改善など、利便性向上に向け継続的に取り組んでいます。

信託では、加齢による認知機能の変化が経済活動や金融行動にどのような影響を与えるか分析し、高齢者が自分自身の望む形で資産を活用できるサービスを研究する学問である「金融ジェロントロジー(金融高齢学)」の研究を進めています。この研究を通じて、認知機能低下に備える商品の開発や、お客様の健康、長寿実現に貢献していきます。

### MUFG環境・社会ポリシー フレームワークの改定 (2022年4月)

環境・社会配慮を実現するため、事業活動やビジネス環境の変化に応じて定期的に見直しています。本年4月には、発電事業向けの新規の一般炭採掘事業へのファイナンスを禁止するなど、ポリシーフレームワークを厳格化しました。

セクター	ポイント
石油・ガス	シェールオイル・ガス、パイプラインについて、環境・社会に対するリスク又は影響を特定・評価するプロセスを明確化
鉱業(石炭)	発電事業向けの新規の一般炭採掘事業へのファイナンスを禁止
パーム油	お客さまに取得を求める認証をRSPO*に限定

※ Roundtable on Sustainable Palm Oil

### ESGファイナンス・アワード受賞

環境省主催の「第3回ESGファイナンス・アワード・ジャパン」(環境大臣賞)において、銀行は「間接金融部門」で金賞を受賞しました。また、証券は「金融サービス部門(証券部門)」で銀賞を受賞しました。更に、MUFGは「環境サステナブル企業」として選定されました。



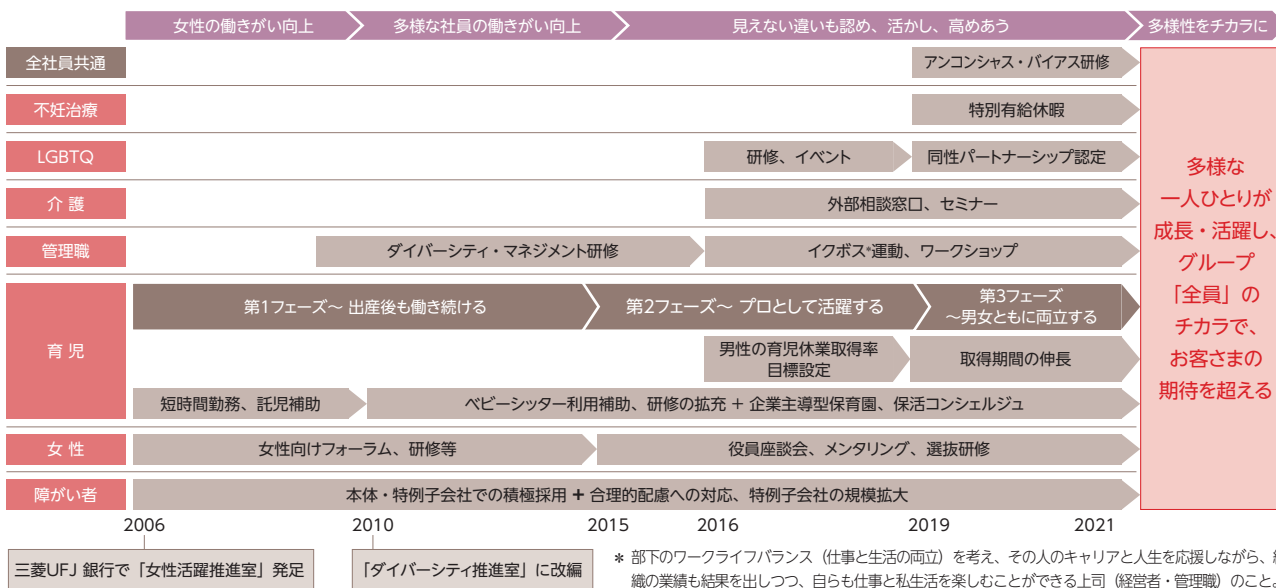
## インクルージョン&ダイバーシティ

多様性は、変化の時代にしなやかに対応していくための強靱性(レジリエンス)を与えてくれる大切な価値観であり、一人ひとりもつ多様な違い(持ち味)を活かすことが、MUFGグループの持続的成長・発展につながると考えています。この考えのもと、MUFGでは多様な人材の活躍や成長を促進するために人的資本への投資に力を入れ、さまざまな取り組みを行っています。

2021年度は、Bloombergによる男女平等指数や、経済産業省・東京証券取引所による「準なでしこ銘柄」に選定されたほか、LGBTQ\*への取り組み評価「PRIDE指標」にて、ゴールド及びベストプラクティスに選定されました。

※ レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、フィアの頭文字を取った性的少数者の総称

### グループ主要子会社での主な取り組み



多様な一人ひとりが成長・活躍し、グループ「全員」のチカラで、お客さまの期待を超える

## 社会貢献活動

金融サービスでは手が届かない領域の社会課題解決に貢献していくため、前年度におけるグループ業務利益の1%相当額を社会貢献活動(寄付等)に拠出する枠組みを運用しています。

2021年度には、教育分野や医療分野へのコロナ支援に加え、女性健康支援の一環として女性特有のがんに対する正しい知識・予防に資する支援や、森林の循環利用サイクルの促進に向けた支援を実施しました。



病院関係者の皆さまに敬意と感謝の気持ちを込めて贈ったお花

MUFGは、サステナビリティについて、ホームページでさまざまな開示を行っています。詳細はこちらからご確認ください。

MUFG サステナビリティ

<https://www.muftg.jp/csr/>

検索



## 1. 当社の現況に関する事項

### (1) 企業集団の事業の経過及び成果等

#### イ. 企業集団の主要な事業内容

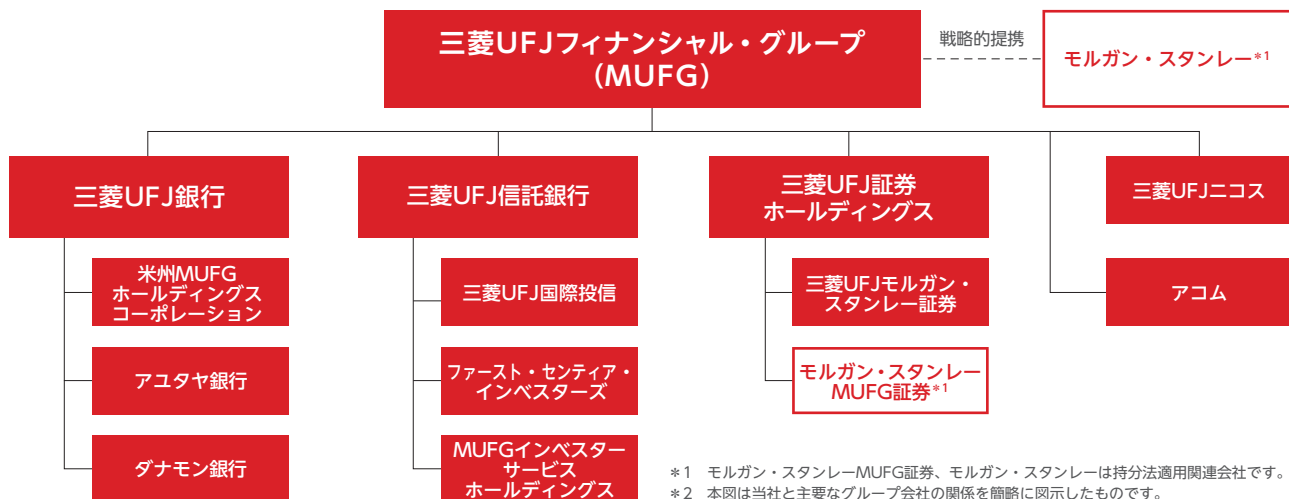
当社グループは、当社、子会社166社、子法人等87社及び関連法人等53社により構成される企業集団であり、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざし、銀行業務、信託銀行業務、証券業務を中心に、クレジットカード・貸金業務、リース業務、資産運用業務、その他業務を行っております。

#### ロ. 金融経済環境

当年度の金融経済環境であります。世界経済は、数次に及ぶ新型コロナウイルス感染症拡大の波に直面しつつも、ワクチンの普及等を受けた経済活動正常化の動きや各国政府の対策等を背景に、総じて回復を続けました。一方で、

コロナ禍の行動制限が残るなかでの需要回復は、各種の供給制約を通じて、世界的なインフレ圧力の高まりをもたらしました。第4四半期に入ると、ロシア・ウクライナ情勢の急転に起因して主要先進国中心に厳しい対露経済制裁措置が導入され、ロシアの生産シェアが高い原油や天然ガス、小麦等の資源・穀物価格急騰や経済の先行き不透明感の高まりにより企業や家計のマインドが世界的に悪化しました。わが国では、新型コロナウイルス感染症拡大時に緊急事態宣言の発出やまん延防止等重点措置の適用といった感染対策が講じられ、経済活動正常化との両立が模索されました。

金融情勢に目を転じますと、株価は、景気回復基調等を背景に概ね高値圏で推移しましたが、期末にかけてはロシア・ウクライナ情勢を受け大きく値を下げる場面もみられました。金利については、景気回復やインフレ率の高まりを受け、米欧では金融政策正常化に向けた動き



\*1 モルガン・スタンレーMUFG証券、モルガン・スタンレーは持分法適用関連会社です。

\*2 本図は当社と主要なグループ会社の関係を簡略に図示したものです。



が明確化し、市中金利は上昇傾向で推移しました。わが国では日本銀行が大規模な金融緩和政策を維持しており、短期金利は低水準を続けましたが、米欧での金利上昇に連れ長期金利は期末にかけてやや上昇しました。ドル円相場は、日米金利差の拡大を背景に円が売られやすい展開が続き、年度末には一時1ドル125円台となるなど円安・ドル高の動きが大きく加速しました。

## 八. 企業集団の事業の経過及び成果 (2021年度決算)

このような環境下、当社グループの2021年度連結業績は、経常利益が1兆5,376億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1兆1,308億円となりました。

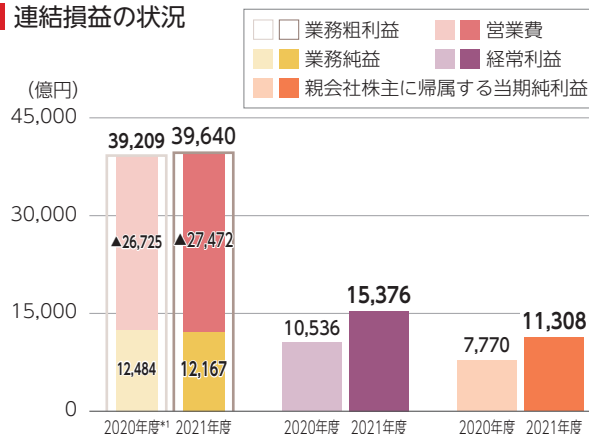
業務粗利益は、前年度比430億円増加の3兆9,640億円となりました。資金利益については、国内外貸出の利ざや改善や外貨投資信託解約益などにより、前年度比1,385億円増加し2兆436億円となりました。信託報酬・役務取引等利益は、国内の資産運用ビジネスやファースト・センティア・インベスターズ<sup>\*1</sup>の手数料収益、海外手数料などの増加により、前年度比1,765億円増加の1兆5,747億円となりました。特定取引等利益・その他業務利益は、前年度比2,720億円減少の3,456億円となりました。営業費は、国内の経費は減少しましたが、為替影響

\*1 豪州を本拠とする資産運用会社

### ■ 日経平均とドル円



### ■ 連結損益の状況



\*1 2021年度よりクレジットカード関連費用等を、営業費から役務取引等費用へ組み替え。波及適用による2020年度影響額は769億円

により、前年度比746億円増加の2兆7,472億円となりました。以上の結果、業務純益は前年度比316億円減少し1兆2,167億円となりました。与信関係費用総額は、ロシア関連引当金約1,400億円を計上したものの、米国の経済環境見通し改善に伴う引当金の戻りやMUFGユニオンバンク株式の売却決定に伴う貸倒引当金の戻入れ等により前年度比1,840億円減少の3,314億円となりました。株式等関係損益は、堅調な株式相場を背景に政策保有株式の売却益の増加やETF売却損益の計上により、前年度比2,023億円増加し3,326億円の利益、持分法による投資損益は4,415億円の利益となりました。特別損益は、477億円の損失となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比3,538億円増加し、1兆1,308億円となりました。

自己資本規制(バーゼルⅢ)の下での連結普通株式等Tier1(中核的自己資本)比率は、11.06%、連結Tier1比率は12.38%、連結総自己資本比率は14.29%となりました。いずれも2021年度末時点で求められる水準を充足しています。流動性カバレッジ比率<sup>2</sup>も、170.4%と、規制で求められる水準を充足しています。

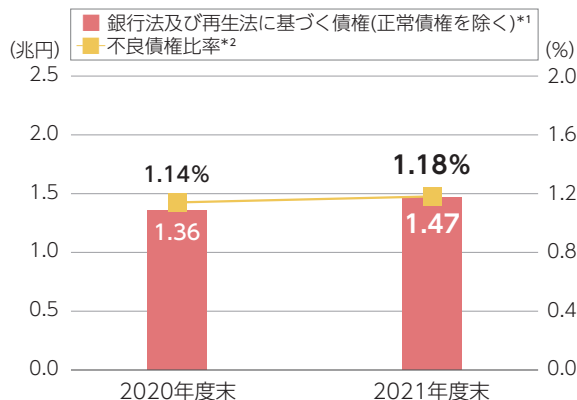
また、貸出資産の健全性を表す不良債権比率は、1.18%と低水準を維持しています。

2021年度の普通株式1株当たりの年間配当金につきましては、前年度比3円増額の28円を予定しています<sup>3</sup>。

\*2 ストレス下において30日間に流出すると見込まれる資金(分母)を賄うために、短期間に資金化可能な資産(分子)を十分に保有しているかを表す指標

\*3 2021年度期末配当については、2022年6月29日に開催予定の定時株主総会において承認されることを前提としています。

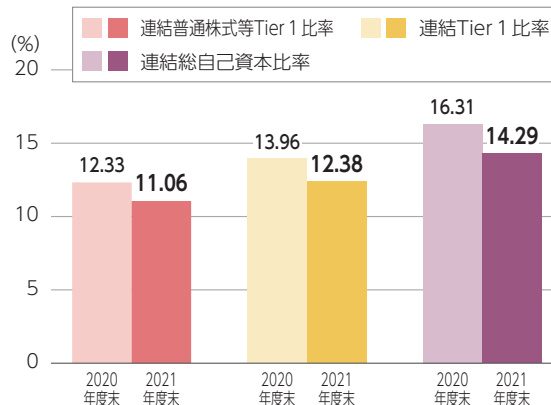
### ■ 銀行法及び再生法に基づく債権(正常債権を除く)



\*1 従来開示していた「リスク管理債権」の定義が「金融再生法開示債権」の定義と同一となったため、銀行法及び再生法に基づく債権として開示

\*2 銀行法及び再生法に基づく債権(正常債権を除く)残高÷銀行法及び再生法に基づく債権残高

### ■ 連結普通株式等Tier 1比率、連結Tier 1比率、連結総自己資本比率



なお、経営資源の最適配置の観点から、2021年9月に米子会社のMUFGユニオンバンクの株式を米国大手銀行U.S. Bancorp社に譲渡することを発表しました。本件後も米国は重要な市場であり、MUFGの強みを活かせる法人取引を中心とする事業に集中して成長をめざします。また、本件によって得られる資本は、MUFGの資本政策の基本方針に沿った形で、株主還元の一層の充実やデジタル・AM/IS<sup>\*4</sup>などの成長領域への戦略投資にバランスよく活用していく方針です。

\*4 Asset Management / Investor Services

決算の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。



<https://www.mufg.jp/ir/>

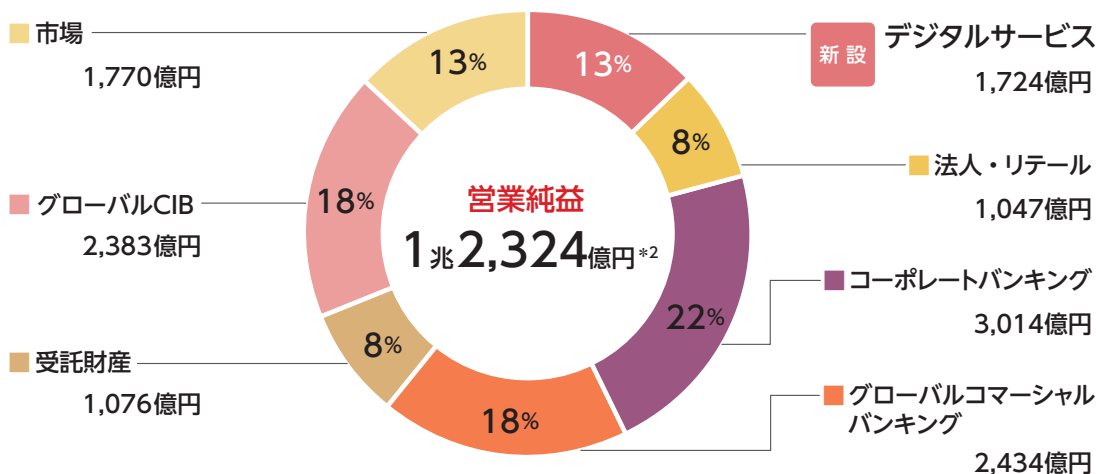
(事業本部別の経過及び成果)

当社グループは、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、お客様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。

2021年4月に、デジタルを活用した金融サービスの提供と全社的なデジタルトランスフォーメーションをより一層推進するため、「デジタルサービス事業本部」を新設しました。

当年度における事業本部別の事業の経過及び成果は次のとおりです。

■ 事業本部別営業純益<sup>\*1</sup>



\*1 社内管理上の連結業務純益

\*2 7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

## 新設 デジタルサービス

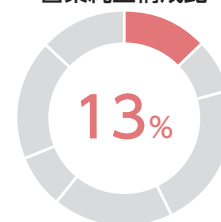
### <事業内容>

デジタルサービス事業本部では、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、ビジネス基盤を強靱化します。

口座開設や住所変更手続き等のスマートフォンアプリの利用率増加や、インターネットバンキングの利用者数増加など、お客さま接点のデジタルシフトが進展しました。また、米Ripcord社の技術を活用した紙帳票の電子化や、監査法人の残高確認の電子化など、業務のデジタルトランスフォーメーションに取り組みました。

新たなデジタル金融サービスとして、個人のお客さま向けの資産運用プラットフォーム「Money Canvas」の提供を開始したほか、マネーフォワード社と合併でBiz Forward社を設立し、中小企業のお客さま向けのオンラインファクタリング事業等を開始しました。

営業純益構成比



## 法人・リテール

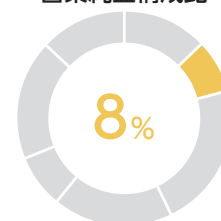
### <事業内容>

法人・リテール事業本部では、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。

お客さまの資産に関する多様な課題に対応するため、銀行・信託・証券のグループ一体でのビジネスモデルを推進するとともに、お客さま接点の変化を捉え、チャネル再編を主軸とした組織構造改革を継続しました。

特に、ウェルスマネジメント(WM)ビジネスでは、グループ一体でお客さまの資産やニーズを把握するデジタルツール「WMデジタルプラットフォーム」の運用を全拠点で開始しました。これにより、お客さまが抱えるさまざまな課題に対し、グループ一体で包括的なソリューションを提供する体制を整備しました。

営業純益構成比



## コーポレートバンキング

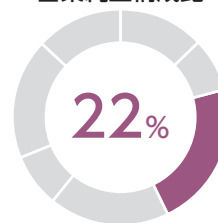
### <事業内容>

コーポレートバンキング事業本部では、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。

ROE重視のビジネスモデル確立に向けて、低採算貸出の削減に取り組むとともに、高採算が見込める案件のリスクテイクを進めたことで、貸出利ざやが着実に改善しました。また、政策保有株式の削減を加速させ、中期経営計画の削減目標の達成に向けて大きく進捗しました。

環境・社会課題や複雑化・多様化するお客さまの経営課題解決に向けて、お客さまとのエンゲージメント(対話)を深め、事業リスクをとともにする取り組みを強化しています。新たに立ち上げたサステナブルビジネス部では脱炭素化に向けた対話に取り組むとともに、将来の社会課題解決に資する複数の事業に対して、お客さまとともに投資を実行しました。

営業純益構成比



## グローバルコマーシャルバンキング

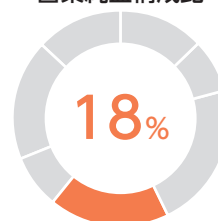
### <事業内容>

グローバルコマーシャルバンキング事業本部では、出資先である米国のMUFJユニオンバンクやタイのクランシィ(アユタヤ銀行)、インドネシアのダナモン銀行などのパートナーバンク<sup>1</sup>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。

MUFJユニオンバンクは、U.S. Bancorp社への売却に向けた対応を進めつつ、中堅中小法人向け取引の強化等に取り組まれました。クランシィ(アユタヤ銀行)は、営業基盤の拡大に向けベトナムのエスエイチビーファイナンス<sup>2</sup>の買収を発表したほか、カーボンニュートラルビジョンを宣言するなど脱炭素化への取り組みを進めました。ダナモン銀行は、低コスト預金の積み上げ等、調達コストの削減を進めたほか、MUFJグループの機能や顧客基盤を活用した法人向けビジネスの拡大を実現しました。

Grab社<sup>3</sup>との協働では、ダナモン銀行が共同ブランドのクレジットカードの提供を開始しました。パートナーバンク間の協働では、リスク管理等の知見共有により業務運営基盤を強化しました。

営業純益構成比



\*1 当事業本部は、MUFJユニオンバンク、クランシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行、ヴィエティンバンク、セキュリティバンクなどを所管

\*2 個人向けの無担保ローンを取り扱う、コンシューマーファイナンス会社。2021年8月に買収契約を締結

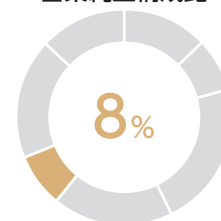
\*3 ASEAN最大級のスーパーアプリ事業者。2020年2月にMUFJとの資本・業務提携契約を締結

## 受託財産

### <事業内容>

受託財産事業本部では、資産運用(AM<sup>\*1</sup>)、資産管理(IS<sup>\*2</sup>)、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。

営業純益構成比



AM事業は、海外ではファースト・センチア・インベスターズ<sup>\*3</sup>で旗艦ファンドを中心とした資産運用残高が増加しました。国内では顧客ニーズに沿った機動的な商品提供により、法人向け運用商品販売額が増加したほか、三菱UFJ国際投信の公募株式投信残高<sup>\*4</sup>が業界4位から2位に浮上しました。

IS事業は、国内外でのファンドに対する貸出や為替などの複合サービスの提供により、国内外の資産管理残高が増加しました。

年金事業は、人事コンサルティングを起点としたソリューション提案やお客さまのニーズに応じた運用商品提供などにより、確定給付年金残高と確定拠出年金の加入者数が増加しました。

\*1 Asset Management

\*2 Investor Services

\*3 豪州を本拠とする資産運用会社

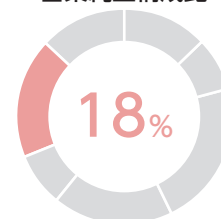
\*4 除くETF

## グローバルCIB

### <事業内容>

グローバルCIB事業本部では、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。

営業純益構成比



市場事業本部と一体で進めている機関投資家ビジネスでは、セキュアードファイナンス<sup>\*1</sup>やNon-IG企業<sup>\*2</sup>向け貸出・債券引受業務を中心に、収益性の高い案件を着実に積み上げました。

既存ポートフォリオにおいては、低採算資産の削減や新規貸出の厳格なスクリーニングによるバランスシート運営効率化の取り組みを継続・強化しました。この結果、ROEや外貨貸出利ざやなどの収益性指標が大幅に改善しました。

新規事業への取り組みでは、イスラエルのフィンテック企業との合併会社であるMars Growth Capital社によるアジアのスタートアップ企業向け融資事業が順調に拡大しました。

\*1 ファンド投資資産等を担保とする貸出

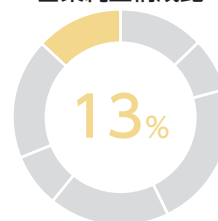
\*2 非投資適格企業

# 市場

## <事業内容>

市場事業本部では、金利(債券)・為替・株式のセールス&トレーディング業務<sup>1</sup>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<sup>2</sup>を主に担っています。

営業純益構成比



セールス&トレーディング業務は、市場参加者の活動量が低下し収益機会が減少しましたが、グローバルCIB事業本部との一体運営や、国内顧客への商品提供力向上などの取り組みが進展しました。

トレジャリー業務は、インフレ懸念に伴い欧米の金融政策が緩和から正常化・引き締め方針へ転換し市場の不確実性が高まるなか、ポートフォリオの組み換えを行いながら、外貨中長期調達の削減などで収益性向上に取り組みました。

また、金融商品取引の電子化やAIを活用した相場予測、バランスシート管理の高度化など、業務のデジタル化を進めたほか、ESG投資を拡充するとともに、長期分散型ポートフォリオの構築を開始しました。

\*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(資産・負債管理)やグローバル投資など

## 二. 対処すべき課題

わが国は少子高齢化や人口減少等の構造的課題を抱え、世界的にも低成長が常態化しつつあります。また、環境・社会課題への意識の高まりや、デジタル技術進展に伴う異業種の金融事業への新規参入の継続、足元では新型コロナウイルス感染症の影響や、地政学リスクの高まり、インフレーション懸念等、当社を取り巻く経営環境は過去に例を見ない速さで大きく変化しています。

当社は、こうした変化を正しく読み解いたうえでそれを飛躍のチャンスに変え、新しい時代において社会をリードする存在でありたいと考えています。2021年4月に「世界が進むチカラになる。」を当社の存在意義(パーパス)として設定し、2021年度からの3年間を対象とした中期経営計画では「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」を主要戦略の3本柱として掲げ、2021年度はこれらの戦略を当社グループ一丸で推進し、成果を挙げることができました。

2022年度も、環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、また、その結果として収益力向上及びROEの改善を実現することを通じて、お客さま・株主・社員をはじめとする全てのステークホルダーの期待に応えてまいります。

### 1. 基本方針

中期経営計画では、めざす姿として「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」を掲げています。そこには変化の激しい時代において、「全てのステークホルダーが次へ、前へ進むためのチカラになりたい」という思いを込めております。「デジタル」、「サステナビリティ経営」、「挑戦・スピード」をテーマに変革を進め、お客さまと社会の課題に徹底的に向き合い、課題解決に努めてまいります。

また、これらの取り組みを通じて、事業の健全性を確保し(事業の強靱性重視)、社員にとって魅力があり参画意識が高まる経営(エンゲージメント重視の経営)を行うことを引き続き経営方針に据えます。

### 2. 財務目標・資本政策

財務目標は、中期経営計画の最終年度である2023年度の目標水準とともに、中長期的にめざす目標水準を以下のとおり設定しています。中期経営計画においては、ROEを最も重要な財務目標と位置付けております。更に、ROE目標の達成に向けての3つのドライバーとして利益・経費・RWAを設定し、成長戦略・構造改革を推進いたします。

資本政策は、引き続き「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」の3つの観点からバランスの取れた資本運営を行います。

なお、株主還元では、配当による株主還元の充実を基本とする「株主還元の基本方針」を定めています。配当は、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加に努め、2023年度までに配当性向は40%への累進的な引き上げをめざすとともに、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、業績・資本の状況、成長投資の機会及び株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施してまいります。

なお、保有する自己株式の総数の上限は、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、原則として消却いたします。

#### ROE目標・資本運営のターゲット

	21年度実績	23年度目標	中長期目標
ROE*1	7.79%	7.5%	9% - 10%
普通株式等Tier1比率 (規制最終化ベース*2)	10.4%	9.5 - 10.0%	

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

\*2 パーゼルⅡ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。その他有価証券評価額金を除く

#### ROE目標達成に向けての3つのドライバー

利益	経費*3	RWA
営業純益:1.4兆円 親会社株主純利益:1兆円以上	20年度対比で削減 (業績連動経費を除く)	20年度末水準を維持 (アセットの入替による収益性の改善)

\*3 中長期の経費率目標(60%程度)は不変



### 3. 主要戦略の推進

主たる戦略の柱として掲げている「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」を当社グループの各事業会社、事業本部、コーポレートセンターが一体で推進しています。

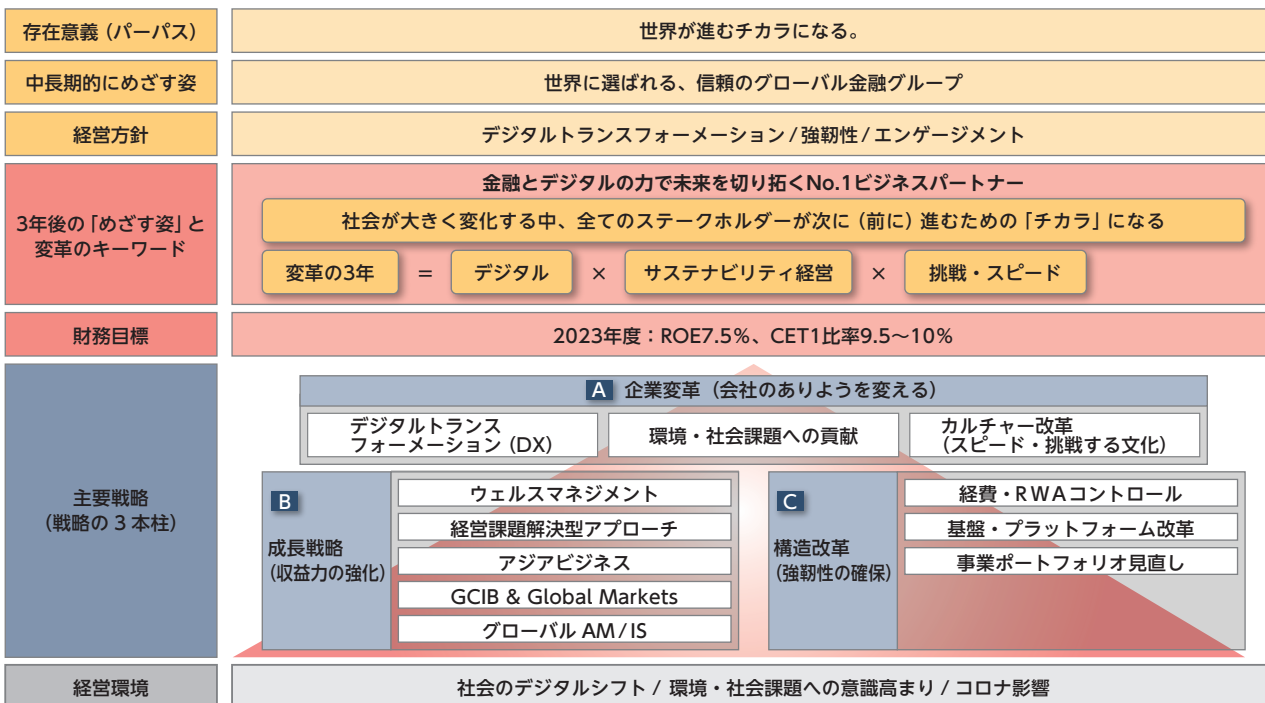
「企業変革」では、会社のありようを変える、変革を進めていくという観点から、「デジタルトランスフォーメーション」、「環境・社会課題への貢献」に取り組むとともに、スピードと挑戦をキーワードに「カルチャー改革」を進めています。

「成長戦略」では、収益力を強化すべく、「ウェルスマネジメント」、「経営課題解決型アプローチ」、「アジアビジネス」、「GCIB & Global Markets」、「グローバルAM(アセットマネジメ

ント)／IS(インベスターサービス)」を推進します。

「構造改革」では、強靱性の確保に向け、「経費・RWAコントロール」、「基盤・プラットフォーム改革」及び低採算事業の見直しや新規ビジネスへの挑戦といった「事業ポートフォリオ見直し」を進めています。

なお、一部の施策では、足元のインフレーションの動向や金融政策、地政学リスクの高まり、新型コロナウイルス感染症への対応の影響等により進捗が遅れが生じる可能性もございますが、今後影響については慎重に見極めてまいります。



## A 企業変革

主要戦略	主な取組内容
デジタルトランスフォーメーション (DX)	● あらゆるお客さまに対するデジタルサービス接点の強化、商品・サービスのデジタル化を推進。デジタルを活用した業務量削減
環境・社会課題への貢献	● 「気候変動」「少子・高齢化」「インクルージョン&ダイバーシティ」を優先課題とし、事業戦略、リスク管理、社会貢献施策を展開
カルチャー改革 (スピード・挑戦する文化)	● 存在意義(パーパス)起点での行動を促し、自由闊達な企業風土を醸成し、戦略のスピードアップや社員の自律的な挑戦を促進

## B 成長戦略

主要戦略	主な取組内容
ウェルスマネジメント	● 総合的な資産運用を支援するためのインフラ整備や人材投入、法人オーナーへのソリューション提供を通じてビジネスを強化
経営課題解決型アプローチ	● 法人のお客さまの経営課題に向き合い、リスクテイク力を強化し、グループ一体で課題解決に取り組む
アジアビジネス	● 連結子会社のアユタヤ銀行(タイ)、ダナモン銀行(インドネシア)を中心に、アジアを面で捉え成長を取り込みつつ、デジタル化を推進
GCIB & Global Markets	● 機関投資家との取引拡大を通じ、資産回転・フロービジネス(O&D/O to D*、クロスセル)を強化
グローバルAM/IS	● 業界成長が望める海外資産運用・管理領域において、当社の強みを活かした受託ビジネスを推進

## C 構造改革

主要戦略	主な取組内容
経費・RWAコントロール	● 成長に必要な投資は行いつつ、ベース経費の削減を徹底 ● RWAは、高採算案件への張り返しにより、コントロール
基盤・プラットフォーム改革	● デジタルシフトに必要な投資を効率的・効果的に実施 ● 改革に必要な手続・ルール of 簡素化、意思決定プロセスの見直し
事業ポートフォリオ見直し	● 低採算事業の見直しによりROE向上 ● 異業種を含めた他社との連携により事業力を強化

\* Origination & Distribution/Origination to Distributionの略称  
ファイナンスを組成し、投資家に販売する業務施策。「O&D」は当該業務施策全般を指す総称であるのに対し、特に、投資家ニーズを起点に案件を組成する取り組みを「OtoD」という。

## (2) 企業集団及び当社の財産及び損益の状況

### イ. 企業集団の財産及び損益の状況

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経常収益	6,697,402	7,299,078	6,025,336	6,075,887
経常利益	1,348,043	1,235,770	1,053,610	1,537,649
親会社株主に帰属する当期純利益	872,689	528,151	777,018	1,130,840
包括利益	686,992	271,456	1,324,655	797,310
純資産額	17,261,677	16,855,738	17,716,257	17,988,245
総資産	311,138,903	336,571,379	359,473,515	373,731,910

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

### ロ. 当社の財産及び損益の状況

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益	325,795	400,893	437,819	622,637
受取配当額	297,490	367,350	402,724	587,680
銀行業を営む子会社	207,160	277,471	317,452	419,691
その他の子会社	25,423	20,329	18,448	52,278
当期純利益	139,767	429,000	377,195	571,859
1株当たり当期純利益	円 銭 10 71	円 銭 33 25	円 銭 29 36	円 銭 44 72
総資産	17,392,746	18,650,002	19,061,312	19,977,035
銀行業を営む子会社株式等	7,654,226	7,653,341	7,641,206	7,641,206
その他の子会社株式等	1,239,637	999,522	985,430	984,047

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

### (3) 企業集団の設備投資の状況

#### イ. 設備投資の総額

(単位：百万円)

(株)三菱UFJ銀行	三菱UFJ信託銀行(株)	三菱UFJ証券ホールディングス(株)	コンシューマーファイナンス子会社	その他	合計
233,831	51,356	28,317	39,014	2,895	355,414

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。  
 2. 金額は、有形固定資産のほかソフトウェア等の無形固定資産への投資を含めて記載しております。  
 3. (株)三菱UFJ銀行及び三菱UFJ信託銀行(株)に係る設備投資はセグメントに配分しております。また、配分対象外の子会社に係る設備投資についてはセグメントに配分していないため、セグメント別の記載をしておりません。

#### ロ. 重要な設備の新設等

(単位：百万円)

会社名	内容	金額
MUFG Americas Holdings Corporation	データガバナンス高度化	12,322

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。  
 2. (株)三菱UFJ銀行の子会社に係る設備投資についてはセグメントに配分していないため、セグメント別の記載をしておりません。

### (4) 重要な子会社等の状況

会社名	所在地	資本金 (百万円)	主要業務 内容	当社が有する 子会社等の 議決権比率 (%)
(株)三菱UFJ銀行	東京都千代田区	1,711,958	銀行業務	100.00
三菱UFJ信託銀行(株)	東京都千代田区	324,279	信託業務 銀行業務	100.00
三菱UFJ証券ホールディングス(株)	東京都千代田区	75,518	証券持株会社	100.00
三菱UFJニコス(株)	東京都文京区	109,312	クレジットカード業務	100.00
アコム(株)	東京都千代田区	63,832	貸金業務 信用保証業務	40.19 (2.61)
Japan Digital Design(株)	東京都中央区	2,300	研究調査	94.18 (1.16)
Global Open Network(株)	東京都中央区	100	持株会社	80.00
(株)三菱UFJイノベーション・パートナーズ	東京都千代田区	250	ベンチャー投資業務	100.00
日本マスタートラスト信託銀行(株)	東京都港区	10,000	信託業務 銀行業務	46.50 (46.50)

会社名	所在地	資本金 (百万円)	主要業務 内 容	当社が有する 子会社等の 議決権比率 (%)
三菱UFJ国際投信(株)	東京都千代田区	2,000	投資信託委託業務	100.00 (100.00)
エム・ユー投資顧問(株)	東京都千代田区	1,200	投資顧問業務	100.00 (100.00)
三菱UFJオルタナティブ インベストメンツ(株)	東京都千代田区	1,000	有価証券関連業務 投資顧問業務	100.00 (100.00)
三菱UFJ不動産販売(株)	東京都千代田区	300	不動産仲介業務	100.00 (100.00)
日本シェアホルダーサービス(株)	東京都千代田区	100	S R・I R支援業務	100.00 (100.00)
三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)	東京都千代田区	40,500	証券業務	60.00 (60.00)
a uカブコム証券(株)	東京都千代田区	7,196	証券業務	51.00 (51.00)
MUFG Americas Holdings Corporation	アメリカ合衆国 ニューヨーク州 ニューヨーク市	16,164 百万USD 132	銀行持株会社	100.00 (95.00)
Bank of Ayudhya Public Company Limited	タイ王国バンコク都	270,692 百万THB 73,557	銀行業務	76.88 (76.88)
PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.	インドネシア共和国 ジャカルタ特別市	51,561 百万IDR 5,995,576	銀行業務	92.47 (92.47)
MUFG Investor Services Holdings Limited	英領バミューダ ハミルトン市	5,319 百万USD 43	持株会社	100.00 (100.00)
Mitsubishi UFJ Trust International Limited	英国ロンドン市	6,430 百万GBP 40	証券業務	100.00 (100.00)
Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.	英国ロンドン市	321 百万GBP 2	投資運用業務	100.00 (100.00)
Mitsubishi UFJ Baillie Gifford Asset Management Limited	英国エディンバラ市	80 千GBP 500	投資顧問業務	51.00 (51.00)
Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking (Luxembourg) S.A.	ルクセンブルク大公国 ルクセンブルク市	22,897 百万USD 187	信託業務 銀行業務	100.00 (100.00)
MUFG Lux Management Company S.A.	ルクセンブルク大公国 ルクセンブルク市	1,007 千EUR 7,375	投資信託委託業務	100.00 (100.00)
First Sentier Investors Holdings Pty Ltd	オーストラリア連邦 シドニー市	392,041 百万AUD 4,255	持株会社	100.00 (100.00)

会社名	所在地	資本金 (百万円)	主要業務 内 容	当社が有する 子会社等の 議決権比率 (%)
MUFG Securities (Canada), Ltd.	カナダオンタリオ州 トロント市	18,454 [ 百万CAD 188 ]	証券業務	100.00 (100.00)
MUFG Securities EMEA plc	英国ロンドン市	297,178 [ 百万GBP 1,847 ]	証券業務	100.00 (100.00)
MUFG Securities Asia Limited	中華人民共和国 香港特別行政区	27,231 [ 百万USD 222 ]	証券業務	100.00 (100.00)
a u じぶん銀行(株)	東京都中央区	73,500	銀行業務	29.47 (29.47)
(株)中京銀行	名古屋市中区	31,879	銀行業務	39.62 (39.62)
(株)ジャックス	北海道函館市	16,138	信用購入斡旋業務	22.30 (22.30)
モルガン・スタンレーMUFG証券(株)	東京都千代田区	62,149	証券業務	49.00 (49.00)
三菱HCキャピタル(株)	東京都千代田区	33,196	リース業	20.05 (5.53)
三菱総研DCS(株)	東京都品川区	6,059	ソフト開発業務 情報処理業務	20.00
Morgan Stanley	アメリカ合衆国 ニューヨーク州 ニューヨーク市	951,068 [ 百万USD 7,770 ]	銀行持株会社	21.47
Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade	ベトナム社会主義共和国 ハノイ市	259,510 [ 百万VND 48,057,506 ]	銀行業務	19.72 (19.72)
Security Bank Corporation	フィリピン共和国 マカティ市	18,095 [ 百万PHP 7,635 ]	銀行業務	20.00 (20.00)

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。  
2. 資本金の円換算額は、決算日の為替相場により算出しております。  
3. 当社が有する子会社等の議決権比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。  
4. 当社が有する子会社等の議決権比率の( )内は、当社の子会社・子法人等が保有する議決権比率を内数として表示しております。  
5. 2021年4月1日付で、三菱UFJリース(株)は日立キャピタル(株)と合併し、三菱HCキャピタル(株)に商号を変更いたしました。

## 2. 会社役員（取締役及び執行役）に関する事項

### (1) 会社役員 の 状況

#### ■ 取締役

(当年度末現在)

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
藤 井 眞 理 子	取締役（社外役員） 指名委員 報酬委員 リスク委員（委員長）	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役	—
本 田 桂 子	取締役（社外役員） 監査委員	コロンビア大学国際公共政策大学院 Adjunct Professor and Adjunct Senior Research Scholar A G C株式会社社外取締役	—
加 藤 薫	取締役（社外役員） 指名委員 報酬委員 監査委員	株式会社NTTドコモ相談役 キリンホールディングス株式会社社外取締役	—
桑 原 聡 子	取締役（社外役員） 指名委員 報酬委員（委員長）	外苑法律事務所弁護士 株式会社バンダイナムコホールディングス社外取締役 株式会社ユニカフェ社外監査役 日本郵船株式会社社外監査役	—
トビー・S・マイヤソン	取締役（社外役員） リスク委員	Longsight Strategic Advisors LLCチェアマン&CEO 米州MUFGホールディングスコーポレーション社外取締役 MUFGユニオンバンク社外取締役	—
野 本 弘 文	取締役（社外役員） 指名委員（委員長） 報酬委員	東急株式会社代表取締役会長 東急不動産ホールディングス株式会社取締役 株式会社東急レクリエーション取締役 株式会社スリーハンドレッドクラブ代表取締役社長 東映株式会社社外取締役	—
新 貝 康 司	取締役（社外役員） 監査委員 リスク委員	第一生命ホールディングス株式会社社外取締役 株式会社エクサウィザーズ社外取締役	(注) 1
辻 幸 一	取締役（社外役員） 監査委員（委員長）		(注) 1
タリサ・ワタナゲス	取締役（社外役員） リスク委員		—
小 倉 律 夫	取締役 監査委員		—
宮 永 憲 一	取締役 監査委員		—
三 毛 兼 承	取締役		—

氏名	地位及び担当	重要な兼職	その他
荒木三郎	取締役	三菱UFJ証券ホールディングス株式会社 取締役社長兼グローバルCEO（代表取締役） 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 取締役社長兼CEO（代表取締役）	—
長島巖	取締役	三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長（代表取締役）	—
半沢淳一	取締役	株式会社三菱UFJ銀行取締役頭取執行役員（代表取締役）	—
亀澤宏規	取締役 指名委員 報酬委員	株式会社三菱UFJ銀行取締役 モルガン・スタンレー取締役	—

(注) 指名委員：指名・ガバナンス委員会委員、報酬委員：報酬委員会委員、監査委員：監査委員会委員、リスク委員：リスク委員会委員

1. 監査委員新貝康司氏は、長年にわたる財務部門の経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、監査委員辻幸一氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
2. 当社は、監査の実効性を確保するため、執行役を兼務しない取締役である小倉律夫、宮永憲一の両氏を常勤の監査委員として選定しております。
3. 社外取締役である藤井眞理子、本田桂子、加藤薫、桑原聡子、トビー・S・マイヤソン、野本弘文、新貝康司、辻幸一及びタリサ・ワタナグスの9氏は、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 桑原聡子氏の戸籍上の氏名は太田聡子であります。

## ■ 執行役

(当年度末現在)

氏名	地位及び担当	重要な兼職
三毛兼承	執行役会長	
荒木三郎	代表執行役副会長	三菱UFJ証券ホールディングス株式会社 取締役社長兼グローバルCEO（代表取締役） 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 取締役社長兼CEO（代表取締役）
長島巖	代表執行役副会長	三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長（代表取締役）
半沢淳一	代表執行役副会長	株式会社三菱UFJ銀行取締役頭取執行役員（代表取締役）
亀澤宏規	代表執行役社長 グループCEO 指名委員 報酬委員	株式会社三菱UFJ銀行取締役 モルガン・スタンレー取締役
宮地正人	執行役専務 グローバルCIB事業本部長	株式会社三菱UFJ銀行取締役頭取執行役員（代表取締役）



氏名	地位及び担当	重要な兼職
二重孝好	執行役専務 グローバルコマーシャルバンキング 事業本部長兼グループCOO-1 兼海外事業変革担当	株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員（代表取締役）
桑原昌宏	執行役専務 グループCRO	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員（代表取締役） 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社取締役 米州MUFGホールディングスコオペレーション取締役 MUFGユニオンバンク取締役
柴義隆	執行役専務 グループCAO兼監査部長	
米花哲也	執行役専務 グループCFO	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員（代表取締役）
林尚見	執行役専務 コーポレートバンキング事業本部長 兼リサーチ&アドバイザー企画部担当	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員（代表取締役）
宮田敦	執行役専務 法人・リテール事業本部長 兼ウェルスマネジメントユニット長	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員（代表取締役）
安田敬之	執行役専務 受託財産事業本部長	三菱UFJ信託銀行株式会社取締役専務執行役員（代表取締役）
吉藤茂	執行役専務 市場事業本部長	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員（代表取締役）
亀田浩樹	執行役常務 グループCIO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役） 三菱UFJインフォメーションテクノロジー株式会社 取締役社長（代表取締役）兼社長執行役員 Global Open Network株式会社取締役 Global Open Network Japan株式会社取締役
森浩志	執行役常務 グループCLO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）
大澤正和	執行役常務 デジタルサービス事業本部長 兼グループCDTO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役） Global Open Network株式会社代表取締役最高経営責任者（CEO） Global Open Network Japan株式会社代表取締役会長 アコム株式会社取締役
宮下裕	執行役常務 グループCSO（経営企画部（除く財 務・資源運営兼海外事業）担当） 兼総務部担当 リスク委員	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役） 三菱UFJ信託銀行株式会社取締役
築山慶太郎	執行役常務 グループCCO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）
佐々木照之	執行役常務 グループCHRO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）

(注) 指名委員：指名・ガバナンス委員会委員、報酬委員：報酬委員会委員、リスク委員：リスク委員会委員  
担当の略称については、以下のとおりであります。

CEO : Chief Executive Officer

CSO : Chief Strategy Officer (主に経営企画部担当)

CFO : Chief Financial Officer (主に財務企画部担当)

CRO : Chief Risk Officer (主にリスク統括部及び融資企画部担当)

CHRO : Chief Human Resources Officer (主に人事部担当)

COO-I : Chief Operating Officer-International (主に経営企画部  
(海外事業) 担当)

CDTO : Chief Digital Transformation Officer (主にデジタルサービス企画部担当)

CCO : Chief Compliance Officer (主にコンプライアンス統括部  
及びグローバル金融犯罪対策部担当)

CLO : Chief Legal Officer (主に法務部担当)

CAO : Chief Audit Officer (主に監査部担当)

CIO : Chief Information Officer (主にシステム企画部担当)

事業年度中に退任した取締役及び執行役（括弧内は退任時の地位及び担当）

以下の執行役が2021年4月1日に辞任しました。

平野 信行（執行役会長）

安田 正道（執行役専務 市場事業本部長）

藪田 健二（執行役専務 コーポレートバンキング事業本部長兼リサーチ&アドバイザリーユニット長）

堀 直樹（執行役専務 法人・リテール事業本部長）

横川 直（執行役専務 受託財産事業本部長）

以下の取締役が2021年6月29日に退任しました。

松山 遙（取締役（社外役員） 指名委員 報酬委員（委員長））

山手 章（取締役（社外役員） 監査委員（委員長））

岡本 純一（取締役 監査委員）

平野 信行（取締役）

以下の執行役が2022年1月11日に辞任しました。

木村 智広（執行役常務 グループCHRO兼グループDeputy CDTO兼グループDeputy CIO）

## (2) 会社役員に対する報酬等

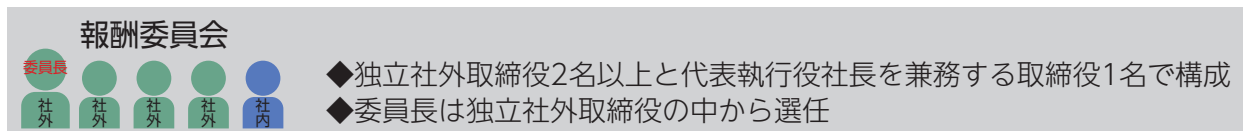
### ■ 役員等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針（2022年3月22日改定）

#### イ. 本方針の位置付け

当社は、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定を踏まえ、「報酬委員会」が当社の取締役、執行役及び執行役員(以下、「役員等」という。)の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針(以下、「本方針」という。)を定めており、その内容の概要は以下のとおりです。また、当社の主な子会社は、当社の本方針を踏まえ、各社において同様の方針を定めています。

#### ロ. 本方針の決定等の機関

当社は、指名委員会等設置会社として、独立社外取締役及び代表執行役社長を兼務する取締役を委員として構成し、独立社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を設けております。



#### 役員等の報酬等に関して以下の事項を決定

- ①本方針
- ②当社の役員等の報酬等に関する制度の設置・改廃の内容
- ③本方針に従った当社の取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容

#### 以下の事項を審議し、取締役会に対して提言

- ①当社の主な子会社の役員等の報酬等に関する制度の設置・改廃の内容
- ②当社の主な子会社の会長、副会長、社長及び頭取の報酬等
- ③当社並びに当社の子会社及び海外子会社の現地役員等の報酬等

## ハ. 本方針の内容の概要

### 1. 理念・目的

当社グループは、「世界が進むチカラになる。」をパーパス(存在意義)に、3年後のめざす姿として「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」を、更に中長期的にめざす姿として「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を掲げております。また、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、社会課題解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えた価値創造の更なる進化をめざしております。

役員報酬の決定方針としては、このような経営方針の実現をめざし、事業の強靱性・競争力を強化し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上並びにサステナビリティ経営の更なる進化を可能とするよう、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とともに、「変革への挑戦」に向けた取り組みを後押しすることを目的としております。また、経済及び社会の情勢、当社及び当社グループの業績の状況及び財務の健全性、並びに国内外の役員報酬に係る規制等を踏まえるとともに、役員報酬決定プロセスに係る高い客観性及び透明性を確保してまいります。

## 2. 報酬水準

役員報酬の水準に関しては、経済及び社会の情勢、業界動向、当社グループの経営環境及び業績の状況、並びに役員等の採用国における人材マーケットの状況等を踏まえ、外部専門機関による客観的な調査データも参考のうえ、当社及び当社子会社として競争力のある適切な水準を決定することとしております。

役職別の報酬水準(社外取締役及び監査委員である取締役を除く)は、社長の報酬額を最上位とし、以下、役位を基本として会長、副会長、副社長、専務、常務、非役付役員順に、報酬種類別に報酬額が逓減する報酬体系としています。また、各役員が担う役割・責務等に応じて、「取締役・執行役手当」「委員(長)手当」等の加算を行っております。

## 3. 報酬等の構成・体系及び内容

- 原則として、「基本報酬」(固定)、「株式報酬」(株価及び中長期業績連動)及び「役員賞与」(短期業績連動)の3種類により構成し、その割合は、前述の理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定しております。
- 「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で、2016年度よりグループ共通の新たな中長期インセンティブプランとして導入したものです。
- 2018年度以降の社長の報酬構成割合は、これら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」としております。(株式報酬及び役員賞与が標準額支給の場合)
- 役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合(約67%)を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長(約60%)、副社長(約50%)、専務、常務、非役付役員順に業績等連動報酬割合が逓減する報酬体系としています。
- 経営の監督・モニタリング機能を担う社外取締役及び監査委員である取締役は、各役員の職務内容を勘案し、株式報酬及び役員賞与の支給対象外としております。
- 上記にかかわらず、日本以外の現地採用役員等の報酬等については、職務内容や業務特性に加え、採用国の報酬規制・報酬慣行、現地でのマーケット水準等を勘案し、過度なリスクテイクを招かないよう個人別に設計しております。

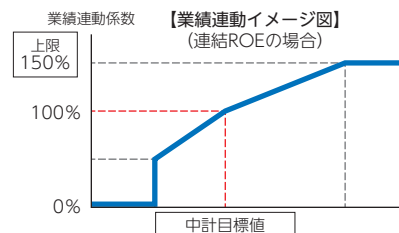
報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価ウエイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比	
基本報酬	固定	—	・役員等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む		毎月	現金	1	
株式報酬	業績非連動	—	役員別の基準額		各役員 の 退任時	株式50% 現金50%	1	
	中長期業績連動	0~150%	役員別の基準額 ×	業績連動係数【中計達成度評価】 以下指標の中期経営計画における目標比達成率 (1) 連結ROE <sup>※1</sup> 30% (2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く） <sup>※1</sup> 15% (3) ESG評価機関評価 <sup>※2</sup> 5% 業績連動係数【競合比較評価】 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 <sup>※3</sup> (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 25%	中期 経営計画 終了時	※マルス (没収)・ クローバック (返還請求) の対象		
役員賞与	短期業績連動	0~150%	役員別の基準額 ×	業績連動係数（定量評価）※社長の例 以下指標の前年度比増減率及び目標比達成率 <sup>※4</sup> (1) 連結営業純益 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費額 10%	<60%>	年1回	現金	1
				個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例 ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 ・ESGへの取り組み強化 ・サステナビリティ経営の進化 等	<40%>			

※1 当社グループの最重要経営課題の一つである収益力・資本効率の向上や収益体質の改善を後押しするため、連結ROE及び連結経費削減額（業績連動経費を除く）の両指標について、中期経営計画に掲げる水準に対する達成度の絶対評価を行います。（右記イメージ図ご参照）

※2 サステナビリティ経営の更なる進化を後押しするとともに、MUFGのESGへの幅広い取り組みを客観的に評価する観点から、主要ESG評価機関5社による外部評価の改善度について絶対評価を行います。

※3 本業の収益力を示す「連結業務純益」、並びに経営の最終結果である「親会社株主に帰属する当期純利益」の伸び率について、当社の主要競合他社（㈱みずほフィナンシャルグループ及び㈱三井住友フィナンシャルグループ）との相対比較を行うことで、マーケット等の外部環境要因を除いた経営陣の貢献度を毎年度マイルストーンとして評価します。

※4 当社グループの最重要経営課題の一つである本業の収益力・資本効率の向上や収益体質の改善を後押しするため、1年間の経営成績として、上記4指標を「前年度比増減率」及び「目標比達成率」（前年度比と目標比の割合は1:1）で評価しています。



## ■ 会社役員に対する報酬等

(単位：百万円)

役員区分	対象となる 役員の数	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額				
			基本報酬	役員賞与	株式報酬		退職 慰労金等
			金銭	金銭	非金銭		金銭
			業績非連動	業績連動	業績非連動	業績連動	業績非連動
取締役 (社外取締役を除く)	4名	169	135	5	2	14	11
執行役	21名	1,646	805	428	174	238	—
社外役員	11名	185	185	—	—	—	—

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。  
 2. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しております。  
 3. 当社は、2016年7月1日付けで、非金銭報酬として役員報酬BIP信託の仕組みを用いた業績連動型株式報酬制度を導入しております。(株式報酬制度の内容は前頁の図をご参照ください。)  
 上記表中の株式報酬の額には、当該制度に基づき付与された株式交付ポイントに係る当事業年度中の費用計上額等及び配当給付額を記載しております。  
 4. 上記のほか、社外役員に対する報酬として、当社の親会社等(子会社を含む)から50百万円支払っております。  
 5. 前中期経営計画(2018～2020年度)並びに現中期経営計画(2021～2023年度)に係る業績連動型株式報酬制度における各指標の目標及び達成率は、以下のとおりです。

### <前中期経営計画期間>

評価 種類	業績連動指標	評価 ウエイト	目標等	達成率					
				2018年度		2019年度		2020年度	
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計
単年度 評価	・連結業務純益	25%	競合他社との 相对比较による	100%	120%	0%	0%	80%	115%
	・親会社株主に帰属する当期純利益	25%		140%		0%		150%	
中長期 評価	・連結ROE(当社基準)	25%	[2020年度] 7～8%	0% (2020年度連結ROE：5.63%)					
	・連結経費率	25%	[2020年度] 2017年 度実績(68%)を下回る	76% (2020年度連結経費率：68.7%)					

### <現中期経営計画期間>

評価 種類	業績連動指標	評価 ウエイト	目標等	達成率					
				2021年度		2022年度		2023年度	
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計
競合比較 評価	・連結業務純益	25%	競合他社との 相对比较による	140%	130%	—	—	—	—
	・親会社株主に帰属する当期純利益	25%		120%		—		—	
中計 達成度 評価	・連結ROE(当社基準)	30%	[2023年度] 7.5%	—					
	・連結経費削減額 (業績連動経費を除く)	15%	[2023年度] 2020年度比削減						
	・ESG評価機関評価	5%	[2023年度] 2020年度比改善						

6. 2019～2021年度中に支給された、社長の役員賞与における各前年度業績の評価内容は、以下のとおりです。  
なお、2021年度業績の評価方法も原則同様です。

業績連動指標	評価 ウエイト	2019年度支給		2020年度支給		2021年度支給	
		2018年度 達成率	支給率	2019年度 達成率	支給率	2020年度 達成率	支給率
<総合評価>	100%	77.4%	50.0%	70.0%	50.0%	113.9%	112.5%
・定量評価(連結ROE等4指標の組合せ)	60%	95.7%	—	83.3%	—	123.2%	—
・定性評価	40%	50.0%	—	50.0%	—	100.0%	—

### ■ 執行役等の個人別の報酬等の内容が本方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

当社は、報酬委員会において本方針を決定するとともに、経済及び社会の情勢、当社及び当社グループの業績の状況並びに過度なリスクテイクを抑制した適切なインセンティブ付け等本方針との整合性を含め、役員報酬制度について多角的な観点から継続的に見直しを行っており、報酬委員会は、本制度に従って決定された執行役等の個人別の報酬等の内容は本方針に沿うものであると判断しております。

### (3) 責任限定契約

当社は、業務執行取締役等ではない取締役である藤井真理子、本田桂子、加藤薫、桑原聡子、トビー・S・マイヤソン、野本弘文、新貝康司、辻幸一、タリサ・ワタナゲス、小倉律夫及び宮永憲一の11氏との間で、会社法第427条第1項の規定により、次の内容の責任限定契約を締結しております。  
(責任限定契約の内容)

会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がなかったときは、金1千万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度として、損害賠償責任を負担するものとする。

### (4) 役員等賠償責任保険契約

当社は、当社及び株式会社三菱UFJ銀行の取締役等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなり、また、全ての保険料を両社が負担しております。

### 3. 社外役員に関する事項

#### (1) 社外役員の兼職その他の状況

社外役員の重要な兼職につきましては、「2. 会社役員（取締役及び執行役）に関する事項 (1) 会社役員の状況」に記載のとおりであります。

その他、社外役員の重要な兼職先と当社との間には、特筆すべき取引関係はありません。

#### (2) 社外役員の主な活動状況

氏名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言その他の活動状況
藤井 眞理子	2年9ヶ月	取締役会 10/10回 指名・ガバナンス委員会 11/11回 報酬委員会 8/8回	大学教授や特命全権大使等の豊富な経験に基づき専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。
本田 桂子	1年9ヶ月	取締役会 10/10回 監査委員会 10/10回	コンサルタントや多国籍機関の代表等の豊富な経験に基づき専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。
加藤 薫	2年9ヶ月	取締役会 10/10回 指名・ガバナンス委員会 11/11回 報酬委員会 8/8回 監査委員会 16/16回	日本を代表する通信業の会社経営者としての豊富な経験と高い識見に基づき専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。
桑原 聡子	9ヶ月	取締役会 9/9回 指名・ガバナンス委員会 9/9回 報酬委員会 6/6回	弁護士としての豊富な経験に基づき専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。
トビー・S・マイヤソン	4年9ヶ月	取締役会 10/10回	弁護士としての豊富な経験に基づき専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。
野本 弘文	2年9ヶ月	取締役会 10/10回 指名・ガバナンス委員会 11/11回 報酬委員会 8/8回	日本有数の大企業経営者としての豊富な経験と高い識見に基づき専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。



氏名	在任期間	取締役会等への出席状況	取締役会等における発言その他の活動状況
新 貝 康 司	3年9ヶ月	取締役会 監査委員会 10/10回 16/16回	グローバル企業の経営者として豊富な経験を有し、企業財務のみならず、M&AやM&A後の経営に関する専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。
辻 幸 一	9ヶ月	取締役会 監査委員会 9/9回 10/10回	公認会計士としての豊富な経験に基づき専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。
タリサ・ワタナガス	4年9ヶ月	取締役会 10/10回	タイ中央銀行総裁やエコノミストとしての豊富な経験に基づき専門的見地から発言する役割を期待されており、取締役会等において適宜必要な発言（期待される役割に沿ったものを含む）を行っております。

(注) 桑原聡子及び辻幸一の両氏については、取締役就任後に開催された取締役会等への出席状況を記載しております。

## 4. 当社の株式に関する事項

### (1) 当年度末株主数

株式の種類	株主数
普通株式	933,949名

### (2) 大株主の状況

氏名又は名称	所有株式数 (株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,010,952,800	15.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	697,488,500	5.51
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	534,632,894	4.22
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	284,445,619	2.24
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	233,704,588	1.84
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	209,100,091	1.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (明治安田生命保険相互会社・退職給付信託口)	175,000,000	1.38
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	169,142,961	1.33
トヨタ自動車株式会社	149,263,153	1.18
日本生命保険相互会社	142,562,953	1.12
計	4,606,293,559	36.41

(注) 1. 所有株式数の割合は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。  
2. 上記のほか当社所有の自己株式633,959,308株があります。

### (3) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

役員区分	交付対象者数 (名)	交付株式数 (株)	うち金銭換価された株式数 (株)
取締役 (社外役員を除く)	4	314,035	157,235
執行役	28	700,551	351,851
社外役員	—	—	—

(注) 1. 交付株式の一部は金銭換価し、換価処分金相当額を給付しております。  
2. 取締役を兼務する執行役に対して交付された株式数等については、執行役の欄に記載しております。

(該当がないため記載を省略した項目)

「事業譲渡等の状況」「その他企業集団の現況に関する重要な事項」「会社役員への補償契約」「社外役員への意見」「当社の新株予約権等に関する事項」「会計監査人の責任限定契約」「会計監査人の補償契約」「財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」「親会社等との間の取引に関する事項」「会計参与に関する事項」

**連結貸借対照表** (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
現金預け金	110,763,205	預金	215,427,299
コールローン及び買入手形	872,268	譲渡性預金	10,938,831
買現先勘定	12,308,310	コールマネー及び売渡手形	2,429,791
債券貸借取引支払保証金	4,517,952	売現先勘定	27,619,262
買入金銭債権	6,466,822	債券貸借取引受入担保金	1,072,578
特定取引資産	17,704,455	コマーシャル・ペーパー	2,108,531
金銭の信託	1,332,492	特定取引負債	12,397,702
有価証券	79,560,579	借入金	31,763,332
貸出金	110,426,224	外国為替	2,182,400
外国為替	2,300,859	短期社債	1,316,803
その他資産	14,050,293	社債	13,257,347
有形固定資産	1,236,012	信託勘定借	12,811,123
建物	304,935	その他負債	10,861,695
土地	646,197	賞与引当金	136,724
リース資産	11,422	役員賞与引当金	1,866
建設仮勘定	33,273	株式給付引当金	8,437
その他の有形固定資産	240,183	退職給付に係る負債	86,355
無形固定資産	1,344,225	役員退職慰労引当金	812
ソフトウェア	507,629	ポイント引当金	17,113
のれん	271,353	偶発損失引当金	232,291
リース資産	1	特別法上の引当金	4,656
その他の無形固定資産	565,241	繰延税金負債	492,451
退職給付に係る資産	1,374,607	再評価に係る繰延税金負債	94,414
繰延税金資産	213,922	支払承諾	10,481,838
支払承諾見返	10,481,838	<b>負債の部合計</b>	<b>355,743,665</b>
貸倒引当金	△1,222,162	<b>(純資産の部)</b>	
		資本金	2,141,513
		資本剰余金	770,277
		利益剰余金	11,998,157
		自己株式	△451,288
		株主資本合計	14,458,659
		その他有価証券評価差額金	1,615,060
		繰延ヘッジ損益	△81,145
		土地再評価差額金	140,628
		為替換算調整勘定	734,588
		退職給付に係る調整累計額	193,865
		在外関係会社における債務評価調整額	△37,883
		その他の包括利益累計額合計	2,565,114
		非支配株主持分	964,471
		<b>純資産の部合計</b>	<b>17,988,245</b>
<b>資産の部合計</b>	<b>373,731,910</b>	<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>373,731,910</b>

連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
経常収益		6,075,887
資金運用収益	2,587,445	
貸出金利息	1,654,635	
有価証券利息配当金	546,968	
コールローン利息及び買入手形利息	4,724	
買現先利息	20,461	
債券貸借取引受入利息	3,029	
預け金利息	59,072	
その他の受入利息	298,551	
信託報酬	144,147	
役務取引等収益	1,729,100	
特定取引収益	232,471	
その他業務収益	411,301	
その他経常収益	971,421	
償却債権取立益	88,558	
その他の経常収益	882,862	
経常費用		4,538,237
資金調達費用	543,957	
預金利息	187,510	
譲渡性預金利息	19,348	
コールマネー利息及び売渡手形利息	610	
売現先利息	17,906	
債券貸借取引支払利息	8,440	
コマーシャル・ペーパー利息	3,289	
借入金利息	9,974	
短期社債利息	104	
社債利息	264,270	
その他の支払利息	32,501	
役務取引等費用	298,450	
その他業務費用	298,166	
営業経費	2,746,840	
その他経常費用	650,822	
貸倒引当金繰入額	225,714	
その他の経常費用	425,108	
経常利益		1,537,649
特別利益		159,376
固定資産処分益	30,226	
持分変動利益	64,919	
事業譲渡益	31,021	
関連会社株式売却益	28,968	
子会社株式売却益	4,240	
特別損失		207,168
固定資産処分損	13,363	
減損損失	174,133	
金融商品取引責任準備金繰入額	14	
持分変動損失	19,657	
税金等調整前当期純利益		1,489,857
法人税、住民税及び事業税	391,634	
法人税等調整額	△108,224	
法人税等合計		283,410
当期純利益		1,206,447
非支配株主に帰属する当期純利益		75,606
親会社株主に帰属する当期純利益		1,130,840

**貸借対照表** (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>1,419,711</b>	<b>流動負債</b>	<b>2,258,982</b>
現金及び預金	232,677	短期借入金	1,146,146
前払費用	82	1年内償還予定の社債	986,275
未収入金	160,541	リース債務	1,678
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	986,275	未払金	17,153
その他	40,237	未払費用	34,168
貸倒引当金	△102	未払法人税等	56,000
<b>固定資産</b>	<b>18,557,323</b>	預り金	1,597
<b>有形固定資産</b>	<b>5,565</b>	賞与引当金	729
建物	56	役員賞与引当金	286
器具及び備品	2,442	その他	14,946
リース資産	3,066	<b>固定負債</b>	<b>9,079,249</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>27,729</b>	社債	8,872,624
商標権	88	長期借入金	203,500
ソフトウェア	24,205	リース債務	1,647
その他	3,435	株式給付引当金	1,470
<b>投資その他の資産</b>	<b>18,524,029</b>	その他	7
関係会社株式	9,423,960	<b>負債合計</b>	<b>11,338,231</b>
関係会社長期貸付金	9,075,754	<b>(純資産の部)</b>	
繰延税金資産	25,246	株主資本	8,723,928
その他	29	資本金	2,141,513
貸倒引当金	△962	資本剰余金	2,993,457
		資本準備金	2,141,524
		その他資本剰余金	851,933
		利益剰余金	4,039,020
		その他利益剰余金	4,039,020
		別途積立金	150,000
		繰越利益剰余金	3,889,020
		自己株式	△450,063
		評価・換算差額等	△85,124
		繰延ヘッジ損益	△85,124
		<b>純資産合計</b>	<b>8,638,803</b>
<b>資産合計</b>	<b>19,977,035</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>19,977,035</b>

損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
<b>営業収益</b>		622,637
受取配当金	587,680	
関係会社受入手数料	34,956	
<b>営業費用</b>		44,960
販売費及び一般管理費	44,960	
<b>営業利益</b>		577,676
<b>営業外収益</b>		202,452
受取利息	183,678	
その他	18,773	
<b>営業外費用</b>		197,665
支払利息	7,190	
社債利息	182,008	
貸倒引当金繰入額	88	
社債発行費	7,490	
その他	886	
<b>経常利益</b>		582,464
<b>特別利益</b>		15
子会社清算益	15	
<b>特別損失</b>		4,542
減損損失	2,027	
固定資産除却損	252	
子会社株式評価損	2,263	
<b>税引前当期純利益</b>		577,937
法人税、住民税及び事業税	6,677	
法人税等調整額	△599	
<b>法人税等合計</b>		6,077
<b>当期純利益</b>		571,859

独立監査人の監査報告書

2022年5月12日

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中村裕治	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大谷幸弘	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	内田彰彦	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	水島健太郎	Ⓔ

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの2021年4月1日から2022年3月31日までの第17期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の計算書類等の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、計算書類等全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

当事業年度の計算書類等の監査において、当監査法人は、以下の事項を監査上の主要な検討事項とした。

- ・ 子会社株式の評価

子会社株式の評価

会社は、総合金融グループの持株会社として多額の子会社株式を保有しており、当該子会社株式について取得原価をもって貸借対照表に計上している。このうち、市場価格のない子会社株式の貸借対照表計上額は8兆5,351億円であり、資産総額のうちの多くの割合（約42%）を占めている。子会社株式の評価基準及び残高は、個別注記表の「重要な会計方針に係る事項に関する注記 1. 有価証券の評価基準及び評価方法」及び「その他の注記 1. 子会社株式及び関連会社株式について」に記載されている。

#### 監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由

市場価格のない子会社株式の減損処理の要否は、取得原価と実質価額とを比較することにより判定されており、株式の発行会社である子会社が破綻先、実質破綻先又は破綻懸念先に該当する場合を除き、実質価額が取得原価に比べ50%以上低下したときは実質価額まで減損処理する方針としている。

当期の監査における子会社株式の減損処理の要否については、各子会社株式の取得原価と発行会社の1株当たり純資産を基礎として算定した実質価額の状況を把握した結果、重要な虚偽表示リスクが高いと評価される状況にはない。しかしながら、市場価格のない子会社株式は貸借対照表における金額的重要性が高いため、当該子会社株式の評価の妥当性は、当監査法人の監査上の主要な検討事項である。

#### 監査上の対応

当該監査上の主要な検討事項について、当監査法人は、主に以下の監査手続を実施した。

- ・実質価額が内部規程に基づき適切に算定されることを確保するための社内における査閲と承認に係る内部統制の有効性を評価した
- ・当該内部統制において利用される重要な基礎データについては、その正確性と網羅性を確保するための内部統制の有効性を評価した
- ・子会社株式の実質価額が発行会社の1株当たり純資産を基礎として適切に算定されているかどうかについて、各発行会社の財務情報をもとに検討を行うとともに、子会社株式の取得原価と実質価額とを比較し、経営者による減損処理の要否の判断の妥当性を評価した
- ・1株当たり純資産の算定基礎となる各発行会社の財務情報については、主要な子会社を検討対象とし、各子会社の監査人によって実施された監査手続とその結果を把握することにより、当該財務情報の信頼性を評価した

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。



### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当事業年度の計算書類等の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会監査報告書謄本

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第17期事業年度の取締役及び執行役の職務の執行に関して監査いたしました。その方法及び結果について、以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、監査の方針、監査計画等を定め、取締役及び執行役等並びに会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

また、監査委員会が定めた監査の方針、監査計画等に従い、取締役及び執行役、内部監査部門のほか、内部統制所管部門及びグループ各事業を統括する各部署その他の用人等と意思疎通を図り、内部監査部門による内部監査を活用しつつ、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、重要な会議に出席し、取締役、執行役及び用人等から子会社に関する職務を含めたその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の業務及び財産の状況を調査いたしました。また、会社法第416条第1項第1号及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役、執行役及び用人等からその構築及び運用の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

なお、財務報告に係る内部統制については、取締役及び執行役等並びに有限責任監査法人トーマツから当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

子会社については、子会社の取締役等並びに監査等委員会及び監査役と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況及び監査上の主要な検討事項について報告を受け、必要に応じて説明を求め協議を行いました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を整備し、適切に運用している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

一 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

二 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。

三 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月16日

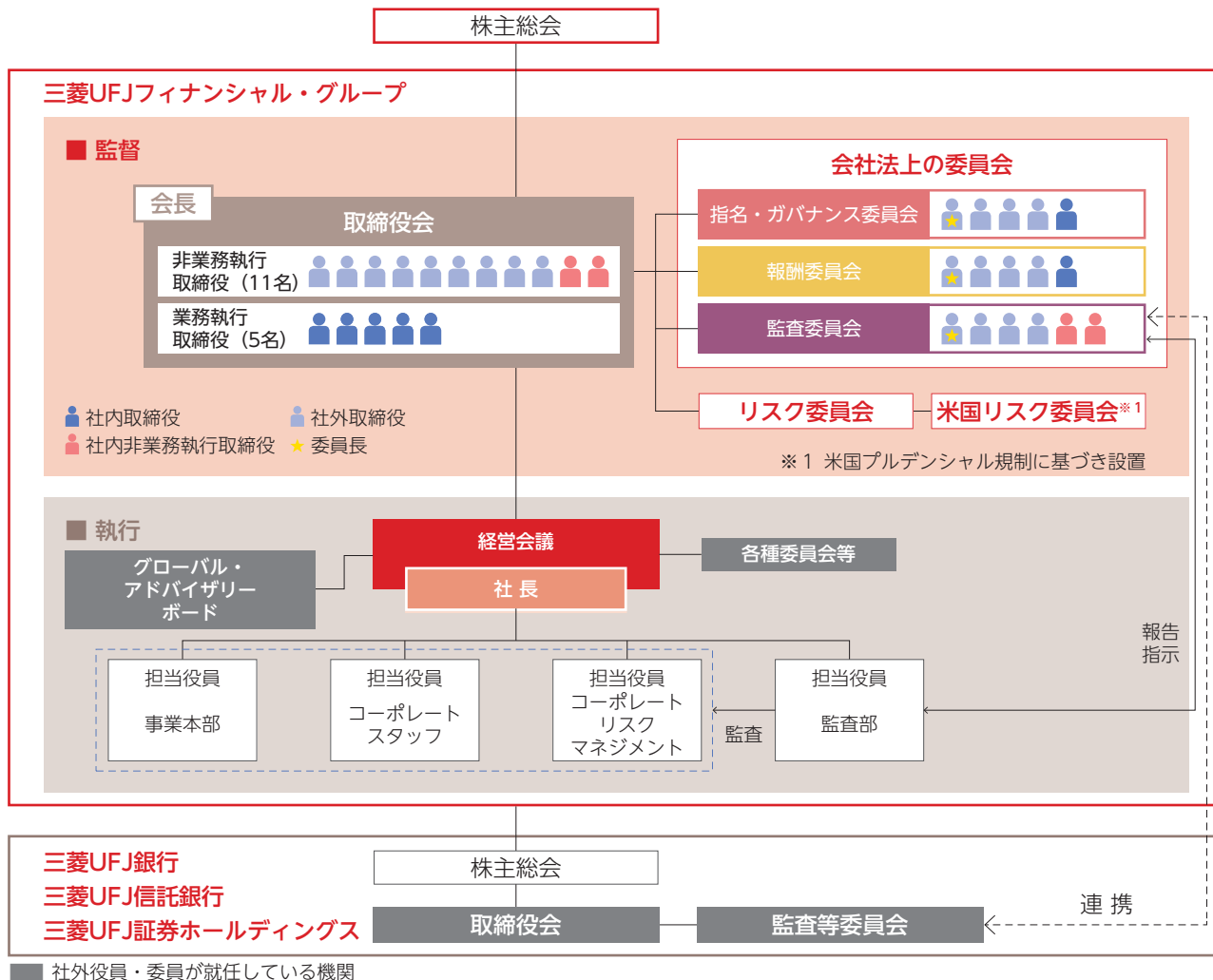
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 監査委員会

監査委員 辻 幸一  
 監査委員 本 田 桂 子  
 監査委員 加 藤 薫  
 監査委員 新 貝 康 司  
 監査委員 小 倉 律 夫  
 監査委員 宮 永 憲 一

監査委員辻 幸一、本田桂子、加藤 薫及び新貝康司は会社法第2条15号及び第400条第3項に定める社外取締役であります。

以 上

## 1. コーポレート・ガバナンス態勢 (2022年3月31日現在)



### 当社のコーポレート・ガバナンス態勢の主な特徴

- 指名委員会等設置会社として、執行と監督の分離により取締役会の監督機能を強化
- 取締役会は、社外の視点を持った意思決定のため、過半数を社外取締役に構成
- 取締役会傘下の全ての委員会において、社外取締役に委員長を務める

## 2. 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・ガバナンス委員会及び取締役会において報告・審議しています。

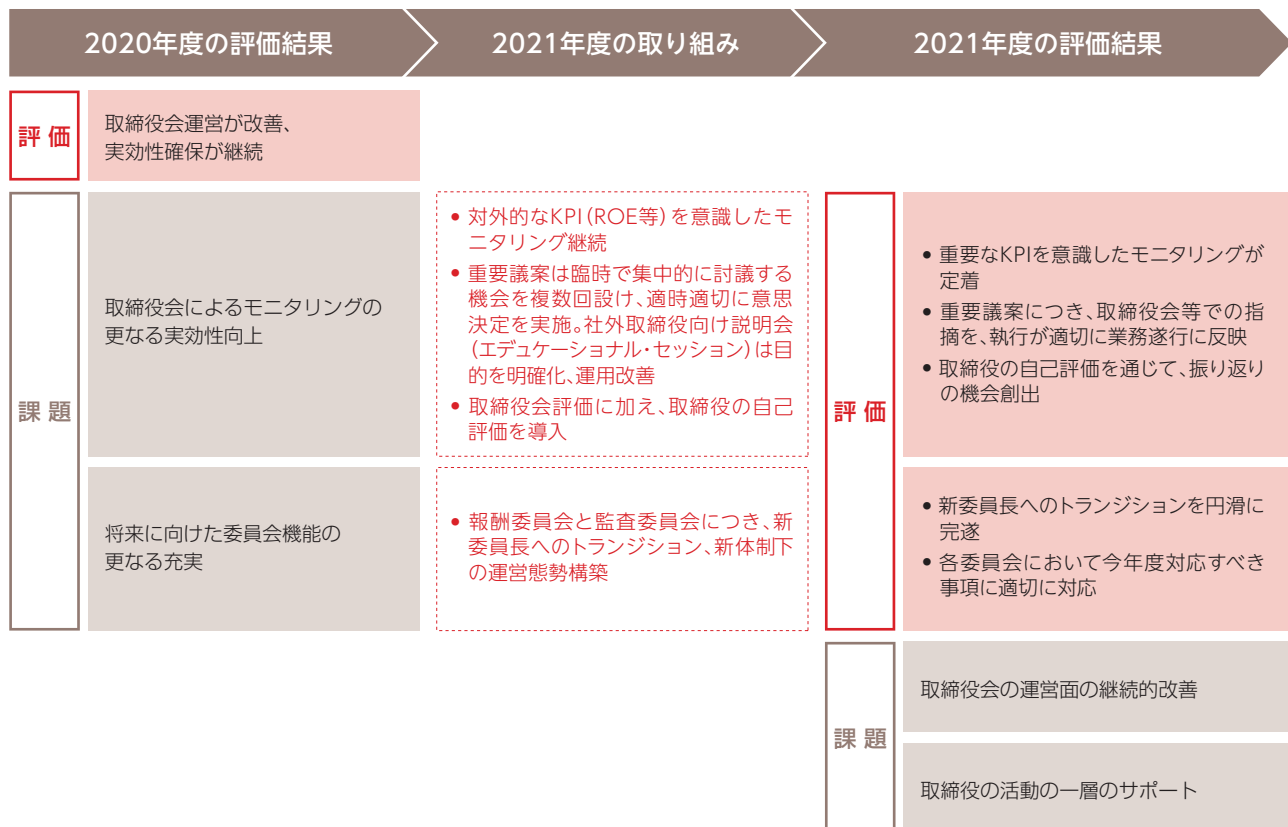
2021年度は、2022年2月から3月にかけてアンケート及びインタビューを実施しました。今回の評価結果では、昨年度の指摘課題であるモニタリングの実効性向上に留意した取締役会運営に注力した結果、引き続き取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。

具体的には、MUFGユニオンバンク売却や、カーボンニュートラル宣言などの重要議案については、臨時で集中的に討議する機会を複数回設け、適時適切に対応できたことで、MUFGとしての大きな意思決定に繋がりました。

また、法定3委員会（指名・ガバナンス、報酬、監査）についても、それぞれ引き続き有効に機能していることが確認されました。

この他、今回の取締役会評価より、コーポレートガバナンス・コードの改訂等を踏まえ、自身の活動を振り返る観点で、取締役の「自己評価」を初めて実施し、取締役会運営の実効性を向上させる不断の取り組みを行っています。一方で、取締役会の運営面の継続的改善、取締役の活動の一層のサポートについては課題と認識し、取締役会の実効性向上に向け、引き続き取り組んでいきます。

### ■ 取締役会実効性向上に向けた取り組み



### 3. 各委員会における2021年度の主な議題

#### 指名・ガバナンス委員会 (開催回数：11回)

- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容
- 持株会社や主な子会社における主要経営陣の人事
- コーポレート・ガバナンスの方針や態勢
- 取締役会及び取締役会傘下委員会等の年次評価

#### (委員会の構成)

委員長 の も と ひろふみ 野本 弘文 **社外**  
メンバーは5名中4名が社外取締役

#### 報酬委員会 (開催回数：8回)

- 株式報酬の延長 (含、業績連動内容見直し)
- 持株会社及び主な子会社の役員報酬制度
- 「役員報酬決定方針」の定例検証・見直し
- 2020年度の社長等の賞与評価並びに2021年度の目標設定
- 取締役・執行役の個人別報酬の決定

#### (委員会の構成)

委員長 くわばら さとこ 桑原 聡子 **社外**  
メンバーは5名中4名が社外取締役

#### 監査委員会 (開催回数：16回)

- 本邦会社法の規定に基づく取締役及び執行役の職務執行の監査 (会社法監査)
- グループの業務執行のうち、(1) 財務報告、(2) リスク管理及び内部統制、(3) コンプライアンス、(4) 内部監査、(5) 外部監査について監視・監督
- グループ経営上の重要課題等に関する代表執行役との定例協議
- 主たる子会社の監査等委員等との定例協議
- 海外拠点の監査・現地関係監督当局との面談等

#### (委員会の構成)

委員長 つじ こういち 辻 幸一 **社外**  
メンバーは6名中4名が社外取締役

#### リスク委員会 (開催回数：6回)

- 経営計画策定におけるリスクアペタイト検証 (割当資本、ストレステスト等)
- 気候変動への対応
- 非財務リスクへの対応 (オペレーショナル・レジリエンス、IT・サイバー・デジタルリスク等)
- 海外におけるリスクの状況・管理態勢

#### (委員会の構成)

委員長 ふじい まりこ 藤井 真理子 **社外**  
メンバーは5名中4名が社外取締役

## 4. 政策保有株式について

### ■ 政策保有に関する方針

MUFGでは、株式保有のリスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経たうえで、政策投資目的で保有する株式\*の残高削減を基本方針としています。

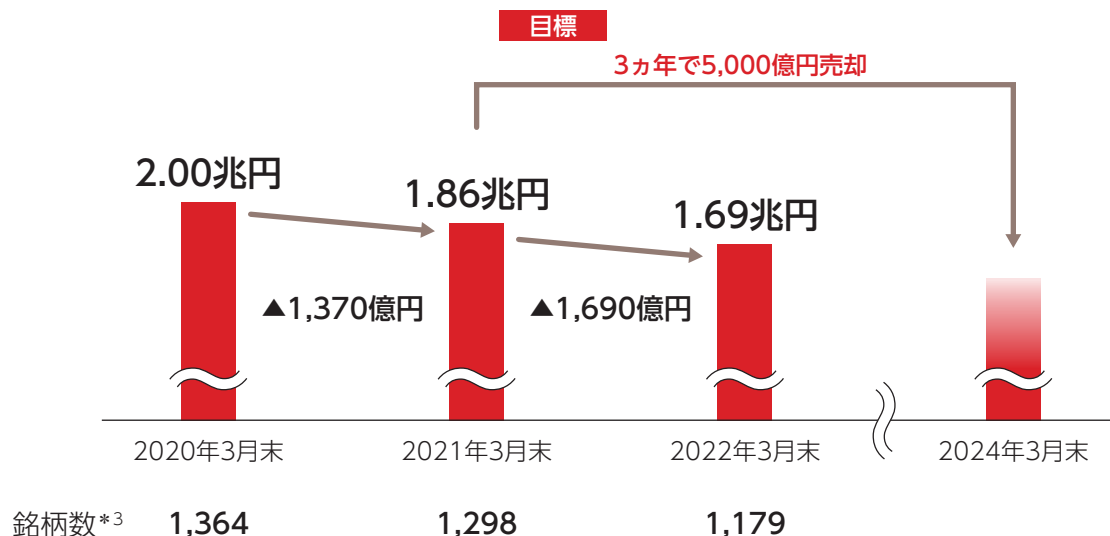
\* 「政策投資目的で保有する株式」とは、取引先企業との総合的な取引維持・拡大を通じた当社及び銀行・信託の中長期的な経済的利益の増大を目的として保有する株式です。

### ■ 政策保有株式の削減\*1への取り組み

2021年度は約1,690億円（銀行・信託単純合算、取得原価ベース）の政策保有株式を売却しました。

2021年度から2023年度の3ヵ年の目標を3,000億円から2,000億円引上げ、5,000億円の売却をめざします。

<残高推移（取得原価ベース）\*2>



\*1 売却による削減額

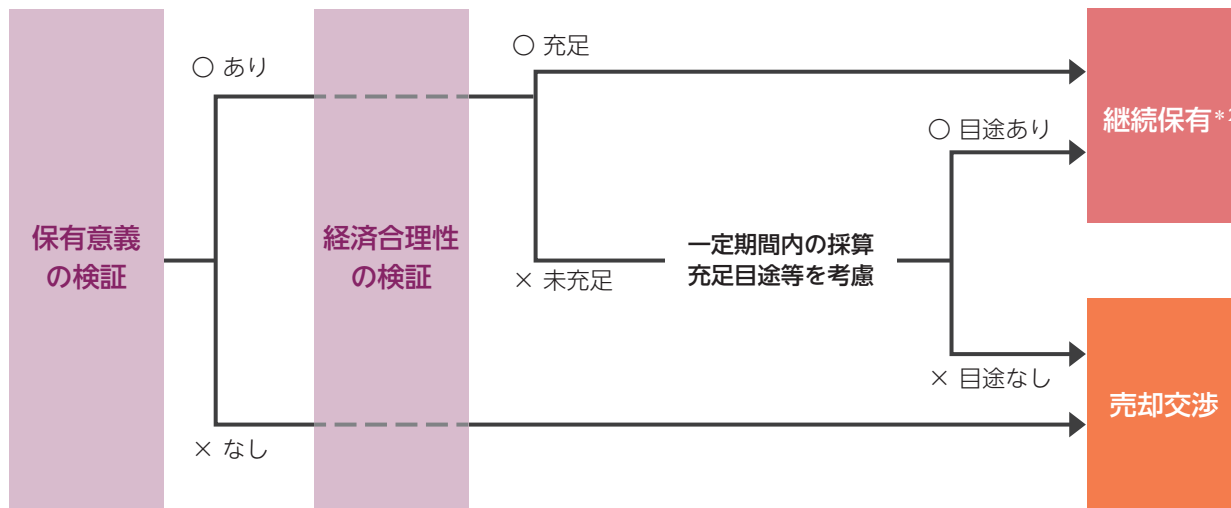
\*2 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価（連結）

\*3 三菱UFJ銀行にて保有の国内上場株式

## 保有意義・経済合理性の検証

政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得たうえで、売却を進めます。

なお、経済合理性の検証は、MUFGの資本コストを踏まえて設定した総合取引RORA\*1目標値を基準として実施します。



\*1 総合取引RORA (Return On Risk-Weighted Assets) は、当該取引先企業グループとの銀行取引、信託取引、株式配当等から得られる収益から期待損失額や経費等を控除した利益を自己資本比率規制上の内部格付手法に基づくリスク・アセット（与信と株式の合計）で除して算出しております。なお、株式におけるリスク・アセットは時価をもとに算出しております。

\*2 妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。

## 議決権行使に関する基準

政策投資目的で保有する株式の議決権行使については、議案毎に以下の2点を確認のうえ、総合的に判断します。

① 取引先企業の中長期的な企業価値を高め、ESG\*1要素を含めた持続的成長に資するか

② 当社及び銀行・信託の中長期的な経済的利益が増大するか

また、重要な議案\*2については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。主要な政策保有株式については、議決権行使の状況をMUFGの取締役会に報告します。

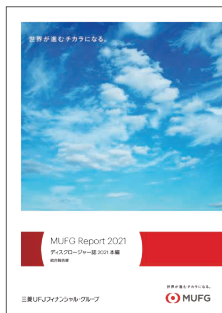
\*1 環境 (E)・社会 (S)・ガバナンス (G)

\*2 剰余金処分議案、取締役・監査役選任議案、社外取締役・社外監査役選任議案、監査役等への退職慰労金贈呈議案、組織再編議案、買収防衛策議案等



三菱UFJフィナンシャル・グループ

## ディスクロージャー誌 2021(統合報告書)



<https://www.mufg.jp/ir/report/disclosure/>



## サステナビリティレポート 2021



<https://www.mufg.jp/csr/report/sustainability/>



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。