

平成 27 年 5 月 15 日

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ

(コード番号 8306)

## 中期経営計画について

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（取締役社長 <sup>ひらの のぶゆき</sup>平野 信行、以下 MUFG）は、平成 27 年度からの 3 年間で計画期間とする中期経営計画を策定いたしました。

MUFG グループは、本年で発足 10 周年を迎えます。この間、総合金融力の強化とグローバル事業の拡大を進めることで着実な成長を果たしてまいりました。

一方、金融機関を取り巻く環境は、一段と厳しさを増すとともに、大きく変化しつつあります。引き続き国内の低金利が予想されるとともに、グローバルでは競争環境の激化に加え、金融規制の強化や地政学リスクの高まりによる先行きの不確実性も高まっています。中長期的には、少子高齢化による消費者行動の変化、産業・企業の新陳代謝など、社会・経済構造の変化が見込まれます。さらに ICT（情報通信技術）の進歩は、金融サービスの高度化や他業種の金融分野への参入を通じ、金融ビジネスのあり方を変えていく可能性もあります。MUFG グループが、次の 10 年でのさらなる飛躍を実現するには、これらの変化をしっかりと捉え、変化を先取りした事業モデルの進化・変革を図っていくことが必要となります。

このような認識のもと、MUFG グループでは、今後 10 年という時間軸で環境変化を見据えつつ、最初の 3 年間で取り組む戦略として中期経営計画をスタートさせました。中期経営計画では、経営ビジョンに掲げる「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、グループ会社・国内外・事業部門を跨ぐ取り組みの強化を通じ、お客さま・株主・役職員をはじめとするステークホルダーの皆さま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、基本方針を以下のとおり定めています。引き続き国内にしっかりと軸足を置きつつ、グローバルな成長を取り込むとともに、事業モデルの進化・変革に挑戦します。また、事業戦略を支える財務基盤や経営管理態勢のさらなる強化にも取り組んでまいります。

この基本方針に基づき、変化するお客さまのニーズを起点にビジネスを組み立てる「お客さま起点」、グループ会社間の一体性をより高め、グループベースでビジネスを最適化する「グループ起点」、より一層踏み込んだ合理化・効率化を競争力の向上につなげる「生産性の向上」の3つの考え方を軸に、3年間のグループ事業戦略と経営管理・基盤等戦略を策定いたしました。

### 持続的なグループの成長に向けた進化・変革

- (1) 日本経済再生への金融としての貢献、安定成長を支える本邦事業基盤の強化
- (2) 成長を牽引するグローバル事業の強化・拡充
- (3) お客さま起点での事業モデルの進化・変革、新たな事業領域・顧客基盤開拓への挑戦
- (4) 財務・資本運営高度化による充実した資本基盤の維持と ROE の向上
- (5) G-SIFIs<sup>\*1</sup>に相応しい経営管理態勢の構築

\*1 Global Systemically Important Financial Institutions（グローバルなシステム上、重要な金融機関）の略

## 2. 財務目標

MUFG グループの安定的・持続的な利益成長の実現に向けて、顧客部門を中心に国内外での収益基盤の多様化を進めるとともに、生産性の向上による資本効率の改善を図ってまいります。また、株主価値のさらなる向上をめざし、「株主還元の一層の充実」、「充実した資本基盤の維持」、「収益力強化に向けた資本活用」のバランスを意識しつつ、機動的に資本政策を運営してまいります。

		平成26年度 実績	平成29年度 目標
成長性	1株当たり利益 (EPS)	73.22円	26年度比 +15%以上
収益性	ROE	8.74%	8%台後半
	経費率	61.1%	60%程度
健全性	普通株式等Tier1比率*	12.3%	9.5%以上

\*完全実施:平成31年3月末に適用される規制に基づく値

### 3. グループ事業戦略

国内では、個人のお客さまの資産形成・消費活性化、中堅・中小企業のお客さまの成長に向けた取り組みを一層強化し、日本経済再生への積極的な貢献を MUFG 自身の安定成長につなげてまいります。グローバルでは、CIB モデル<sup>\*2</sup>、セールス&トレーディング業務<sup>\*3</sup>、資産運用・管理業務の進化・変革により、成長を牽引する事業を強化・拡充するほか、トランザクション・バンキング<sup>\*4</sup>やアジア・米国における商業銀行プラットフォームの強化を図り、次代の事業基盤を構築してまいります。

- \*2 Corporate & Investment Banking (コーポレート&インベストメントバンキング) の略で、預金や貸出などの通常の法人向け銀行業務 (コーポレートバンキング) と企業の直接調達支援や M&A のアドバイザーなどの投資銀行業務 (インベストメントバンキング) を一体的に捉え、お客さまの企業価値向上をサポートするために、オリジネーションからディストリビューションまで一貫した金融サービスを提供するビジネスモデル
- \*3 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
- \*4 預金業務・内国為替業務・外国為替業務、およびそれに付随する業務 (キャッシュマネジメント、トレードファイナンス) の総称

#### (1) 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献

超高齢化社会の到来、「貯蓄から投資へ」の加速、相続による資産移転の増加などに伴い高度化・多様化する個人のお客さまのニーズを捉え、グループ一体となって、資産の運用・管理、さらには次世代への円滑な承継をサポートし、運用商品残高を 3 年間で 25% 程度伸ばします。そのため、三菱東京 UFJ 銀行で三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券の運用商品を提供する金融商品仲介業務の専門人材を 100 名増員し、営業態勢の拡充を図るほか、三菱 UFJ 信託銀行において今年 4 月に提供を開始した「結婚・子育て支援信託」など新たな商品の開発にも取り組んでまいります。

また、先進的な ICT を活用した決済サービスの高度化や、コンシューマーファイナンス事業の強化など、個人消費活性化への貢献にも取り組み、あらゆるお客さまから選ばれ、お取引が業態・世代を超えてつながる金融サービスの実現をめざしてまいります。

#### (2) 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献

中堅・中小企業のお客さまの成長や事業の発展に向けて、バランスシート上の負債だけでなく、資本・資産・売上高など、あらゆるニーズや経営課題に対して、グループ各社の機能を最大限に活用して応えてまいります。そのため、お客さまの資金ニーズへの円滑な対応に努め、三菱東京 UFJ 銀行の中堅・中小企業取引拠点における貸出残高を 3 年間で 5% 程度伸ばすとともに、オーナーの高齢化に伴う事業承継の増加に対応した M&A 業務の態勢拡充や、資産に着目した運用ソリューション提供力の強化など、新たな事業領域にも取り組んでまいります。また、中堅・中小企業のお客さまと大企業のお客さまとのビジネスマッチングや海外での事業拡大のサポートをはじめ、企業の成長に資する活動も加速してまいります。

### (3) グローバル CIB モデルの変革

高度化・多様化・グローバル化する大企業のお客さまのニーズに、グループ・国内外一体で応える MUFG ならではのグローバル CIB モデルを確立してまいります。そのため、グループのセクター知見の集約やモルガン・スタンレーとの戦略的提携の一層の強化に取り組んでまいります。

海外では、これまで成長の中心であった貸出に加え、より付加価値の高い多様な商品・サービスの提供も拡大し、持続的な成長につなげてまいります。また、機関投資家のお客さまとのリレーションも活用し、貸出資産などを継続的に入れ替え、資本効率の向上を図る資産回転型ビジネスにもグループベースで取り組み、その戦略企画・モニタリング機能を担う「ソリューションユニット」を MUFG に新設いたします。

### (4) セールス&トレーディング業務の進化

グローバルな金融規制の強化などにより、市場業務を取り巻く環境が厳しさを増すなか、グループ各社の強みや専門性を活かした、競争力の強化を図ってまいります。そのため、三菱東京 UFJ 銀行と三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券および海外証券子会社におけるセールス&トレーディング業務の一体的な運営を実現し、法人や機関投資家といった幅広いお客さまの多様なニーズに対する商品・サービス提供力の向上にグローバルベースで取り組んでまいります。これにより、セールス&トレーディング業務の粗利益を 3 年間で 10% 程度伸ばすと同時に、グローバルマーケットにおける MUFG ブランドの価値の向上とお客さまへの浸透をめざしてまいります。

### (5) 資産運用・管理業務のグローバル展開

成長を続けるヘッジファンド向けファンド管理業務、米国・アジアなどでの資産運用業務において、戦略的出資も活用しつつ、3 年間で外国籍投信残高を 3 倍程度、海外投資家からの運用受託額を 2 倍程度に伸ばし、グローバルプレイヤーとしての地位の確立をめざします。

また、国内では、投信運用業務においてグループの資産運用会社を合併し、より良質で付加価値の高い資産運用サービスを提供してまいります。

### (6) トランザクション・バンキングのさらなる強化

国内では、外国為替取扱店舗数の優位性を活かしつつ、商品の利便性向上を図り、圧倒的な地位を確立してまいります。海外では、拡大するクロスボーダーの商流の取り込みを一層強化し、商流に付随するファイナンスの残高を 3 年間で 70% 程度伸ばすとともに、商品競争力・地域間連携の高度化により、預金の残高を 3 年間で 30% 程度伸ばします。そのため、三菱東京 UFJ 銀行に国内外の関連機能を集約した「トランザクションバンキング本部」を新設するほか、海外での営業態勢を拡充するなど、推進態勢を抜本的に強化してまいります。

## (7) アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立

アジアではアユタヤ銀行、米国では MUFG ユニオンバンクを軸に、これまでの大企業取引を中心とした MUFG グループの海外事業を多様化し、現地の個人や中小企業のお客さまを含めた、MUFG ならではの強みにつながる総合的な商業銀行基盤の強化・確立に取り組んでまいります。

アユタヤ銀行では、タイでトップクラスの銀行の地位獲得をめざし、グループ各社との連携強化・シナジー効果の具現化に加え、100 拠点の新規出店や 2,000 台の新規 ATM 設置などチャンネルの拡充を進め、事業基盤を拡大してまいります。

MUFG ユニオンバンクでは、将来的に米国でトップ 10 銀行入りをめざし、M&A も活用した収益の多様化、インターネットバンキングや軽量店舗の展開などを通じた顧客基盤の拡大に取り組んでまいります。

## 4. 経営管理・基盤等戦略

充実した資本基盤の維持を前提としたグループベースの効率性の改善と、G-SIFIs に相応しいレベルの経営管理態勢の構築を進め、グループ・グローバルベースで進化・変革する事業モデルをしっかりと支えるとともに、社外のステークホルダーからの目線の高まりにも応えてまいります。

### (1) グループ経営管理・統合的リスク管理の態勢強化

MUFG では、グローバルな金融グループとしての進化・変革にあわせ、コーポレート・ガバナンス態勢のさらなる高度化を進めてまいります。そのため、株主総会の承認を前提に、指名委員会等設置会社へ移行し、社外の視点を活かした監督機能の強化を図ってまいります。また、グループガバナンスでは、MUFG の C-Suite<sup>\*5</sup> をグループ代表と位置づけ、機能ごとにグループ横断的な経営管理を行う態勢を整備するとともに、グローバルガバナンスでは、各国・地域の規制や業務特性に応じた管理態勢の高度化を進めてまいります。

持続的な成長の基礎となる人材については、MUFG に「人事部」を新設し、グループ一体感のある人事運営、グローバルベースの人材育成・人材マネジメントを進めてまいります。

リスク管理については、新たな規制やビジネスの進化に対応し、統括型・予防型を軸とする統合的リスク管理態勢のさらなる進化・高度化に取り組んでまいります。

\*5 CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）やCRO（チーフ・リスク・オフィサー）などの総称

## (2) グループベースでの経営基盤強化・効率化

システム・事務・施設の分野では、グループベースで共同化を進め、さらなる効率化・高度化を図ってまいります。そのため、グループ内の投資案件について検討段階から情報を共有するとともに、グループ各社のニーズに応じ、MUFG でグループ共通の基盤システムの開発を進めてまいります。

さらに、急速に進む ICT の発展・浸透を MUFG グループの成長に活かすため、MUFG に「デジタルイノベーション推進部」を設置し、ICT の活用ノウハウ・基盤をグループベースで共有し、ICT 活用戦略を展開してまいります。

## (3) グループ財務・資本運営の高度化

グループベースの資本収益性の改善に向け、充実した資本基盤の維持を前提としつつ、リスク・リターン向上のための枠組みの定着を図るとともに、国際金融規制を踏まえた資本調達手法の多様化などの取り組みを進めてまいります。

## (4) MUFG グローバルベースでのコーポレート・コミュニケーション推進

社外のステークホルダーやグループ内の役職員とのコミュニケーション効果の極大化を図るため、経営ビジョンを具現化する企業カルチャーとグループ一体感の醸成に向けたグループ内コミュニケーションと、CS（顧客満足）・CSR（企業の社会的責任）やブランド価値の向上をめざす対外コミュニケーションをグループ・グローバルベースで一体的かつ戦略的に推進してまいります。

以 上

本資料には、当社または当社グループの業績、財政状態その他経営全般に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。かかる記述は、現時点における予測、認識、評価等を基礎として記載されています。また、将来の予想、見通し、目標、計画等を策定するためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述ないし前提（仮定）は、その性質上、将来その通りに実現するという保証はなく、客観的には不正確であったり、実際の結果と大きく乖離する可能性があります。そのような事態の原因となりうる不確実性やリスクの要因は多数あります。その内、現時点において想定しうる主な事項については、決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌、Annual Report をはじめとした当社の公表済みの各種資料の最新のものをご参照ください。

中期経営計画(平成 27~29 年度)の概要

経営ビジョン(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 —

中期経営計画(平成 27~29 年度)

基本方針

持続的なグループの成長に向けた進化・変革

- (1) 日本経済再生への金融としての貢献、安定成長を支える本邦事業基盤の強化
- (2) 成長を牽引するグローバル事業の強化・拡充
- (3) お客さま起点での事業モデルの進化・変革、新たな事業領域・顧客基盤開拓への挑戦
- (4) 財務・資本運営高度化による充実した資本基盤の維持と ROE の向上
- (5) G-SIFIs に相応しい経営管理態勢の構築

「お客さま起点」、「グループ起点」、「生産性の向上」

グループ事業戦略

- 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献
- 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献
- グローバル CIB モデルの変革
- セールス&トレーディング業務の進化
- 資産運用・管理業務のグローバル展開
- トランザクション・バンキングのさらなる強化
- アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立

財務目標

		29年度目標
成長性	1株当たり利益 (EPS)	26年度比 +15%以上
収益性	ROE	8%台後半
	経費率	60%程度
健全性	普通株式等 Tier1比率*	9.5%以上

\*完全実施:31年3月末に適用される規制に基づく値

経営管理・基盤等戦略

- グループ経営管理・統合的リスク管理の態勢強化
- グループベースでの経営基盤強化・効率化
- グループ財務・資本運営の高度化
- MUFG グローバルベースでのコーポレート・コミュニケーション推進