

平成 24 年 5 月 15 日

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ

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 ^{ながやす かつのり} 永易 克典、以下 MUFG）は、平成 24 年度からの 3 年間の計画の期間とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

少子高齢化やグローバリゼーションなど国内・海外で社会・経済構造の変化が進むなか、国際的な金融規制が強化されるなど、金融機関を取り巻く環境は大きく変化しています。MUFG グループは、新中期経営計画において、これらの変化に着実に対応、強固な事業基盤を有する国内にしっかりと軸足を置きつつ、グローバルベースでの総合金融サービス力の一段の向上と、財務・経営基盤の一層の強化を通じて、日本そして世界のお客さまの信頼と期待に応えてまいります。

1. 中長期的にめざす姿

MUFGグループは、発足してから6年が経過、新中期経営計画を掲げ、新たなステージへ踏み出すにあたり、グループ各社が中長期的にめざしていく目標像を、以下の通り、設定いたしました。

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

グループの役職員は、価値基準として「信頼・信用」「プロフェッショナリズムとチームワーク」「成長と挑戦」を共有、目標に向かって一丸となって取り組んでまいります。

2. 財務目標

顧客部門を中心に、きめ細やかなリスク・リターン運営を図り、ボトムライン収益の安定的かつ持続的な拡大に努めてまいります。資本効率の向上に向けた経営管理態勢を強化・徹底し、グローバルに競争力を有する財務基盤の構築をめざします。

【財務目標】

		平成23年度 実績	平成26年度 目標
成長性	連結営業純益（顧客部門） ^{*1}	10,524億円	23年度比約20%増
収益性	連結経費率	56.9%	50%台後半
	（2行合算） ^{*2}	50.4%	50%台前半
	連結当期純利益RORA ^{*3 *4}	0.8%	0.9%程度
	連結ROE ^{*3}	7.7%	8%程度
健全性	普通株式等Tier1比率 ^{*4}	9%程度	9.5%以上

*1 リテール＋法人＋国際＋受託財産各連結事業本部の合算

*2 三菱東京UFJ銀行（単体）と三菱UFJ信託銀行（単体）の単純合算

*3 23年度実績はモルガン・スタンレーの持分法適用関連会社化に伴う負ののれんを除く

*4 バーゼルⅢベース、調整項目を全額控除

【資本政策】

外部環境の変化や金融規制動向を見極めつつ、適時適切な資本政策により企業価値の向上を図ってまいります。具体的には、「自己資本の充実」、「収益力強化に向けた資本の有効的かつ戦略的な活用」のバランスをとりながら、株主還元の一層の充実をめざします。

3. MUFG グループの戦略業務

MUFG グループは、「グローバルベースでの総合金融力の拡充」、「再生・再創造に取り組む本邦市場への貢献」を基本方針として、事業戦略を立案しました。本邦最大のお取引先数やネットワーク、および強固な財務基盤といった強みを有する金融グループとして、グループ会社間、リテール・法人部門間、国内・海外部門間の3つの協働の強化を通し、企業価値の持続的成長をめざします。

(1) 個人のお客さまへの総合金融サービス業務 ～ライフステージに応じた最適サービス No.1

◇ ネットバンキング業務

スマートフォンの普及に代表されるネット社会の進展に的確に対応するため、ネットチャネルにおけるサービスを拡充し、お客さまの利便性アップに取り組みます。

◇ コンサルティング業務

お客さまのライフサイクルに応じたご相談・ご提案の機会を拡大するため、外訪・コールセンターなどの業務プロセスを変革し、お客さまの資産形成をサポートします。

◇ プライベートバンキング業務

商業銀行で専門スキルを有する人材を倍増、長期リレーションや専門性を重視したグループ協働を進め、資産運用や世代を跨ぐ取引など様々なニーズへの対応を強化します。

(2) 法人のお客さまへの MUFG ソリューション業務 ～銀行・信託・証券グループ総合力 No.1

◇ 最先端のグローバル金融サービス業務

グローバル知見・セクター知見を軸とした提案力と本邦・海外およびグループ連携を強化、世界の成長とともに飛躍を遂げる大企業のお客さまへの総合金融サービス力を拡充します。

◇ 本邦におけるコンサルティング型ビジネス

海外進出や事業承継など、ますます経営ニーズが多様化する中堅企業のお客さまには、本部専担者 100 名程度を追加配置するなど、ソリューション提供力を一層高めます。

◇ 中小企業とオーナーの皆さまとのお取引

商業銀行で法人・個人のお取引窓口を段階的に一体化、地域社会のニーズに網羅的に対応します。海外ビジネスの相談機能なども強化、お客さまの成長をきめ細かくサポートします。

(3) アジア等新興国における預貸、決済および市場関連業務 ～アジアにおける金融ビジネス総合力 No.1

◇ アジアにおける地場企業のお客さま・金融機関との取引業務

営業活動を支援する本部組織をアジア域内で拡充するほか、商業銀行・証券会社の協働を進め、業務領域を拡大、域内のトップライン収益を3年間で50%程度伸ばします。

◇ 中南米や中近東・ロシア等の新興国ビジネス

国・地域の特性に応じた業務戦略を推進します。拠点体制の整備を進め、グループに蓄積したノウハウを活用し、お客さまのニーズにお応えするサービス提供力を強化します。

◇ **トランザクションバンキング（決済、貿易金融など）および市場関連業務**

お客さまの資金決済や貿易取引に関わる各種ソリューション、金利・為替などの市場業務、および人民元ビジネスなどの分野で、組織対応や商品開発を強化します。

(4) グローバルベースでの CIB※業務 ～世界トップクラスの CIB ソリューションの提供

◇ **商業銀行の強みを活かした投資銀行業務**

海外では、商業銀行の顧客基盤を起点に、モルガン・スタンレーや証券現地法人との協働により、お客さまの金融ニーズに対し、最適なソリューションを提供します。

◇ **セールス&トレーディング業務（市場連結事業本部の新設（平成 24 年 7 月 1 日予定））**

市場連結事業本部を設置し商業銀行・証券会社の協働を加速、貸出・社債の取引フローに付随する金利・為替などのトレーディング力を高め、投資家リレーションを拡大します。

◇ **プロジェクトファイナンスや証券化などのソリューション業務**

各業務ともグローバルに協働を推進、ストラクチャリング力・ディストリビューション力を拡充し、新興国のビジネスも開拓、これらの業務粗利益を3年間で40%程度伸ばします。

※ CIB とは、Corporate & Investment Banking（コーポレート アンド インベストメント バンキング）の略で、企業金融業務（シンジケートローン、アセットファイナンス、ストラクチャードファイナンス等）と投資銀行業務（債券・株式引受、M&A 業務等）を含みます。

(5) 国内・海外での資産運用・管理業務 ～年金信託ビジネス No.1

◇ **年金業務（確定給付／確定拠出型）**

信託銀行における営業体制の強化、運用人材の育成、および商品開発を進めると同時に、商業銀行との協働を強化します。

◇ **投資信託**

MUFG グループの運用会社のプラットフォームの共有化や商品開発、および販売金融機関への連携・営業の強化を進めてまいります。

◇ **海外でのアセットマネジメント業務および投信管理業務**

海外での出資・提携戦略などを通じ、グローバルに競争力のある運用機関をめざすとともに、外国籍投信管理業務の拡大を図ります。

4. 経営管理・基盤の強化

「グローバルでトップクラスの資本力・リスク管理力の発揮」をめざして、ガバナンス・リスク管理態勢を不断に強化、金融業界を取り巻く不確実性に備えるとともに、上記の事業展開に対して適切な経営管理を行ってまいります。また、事務・システムインフラのグループ一体的な活用・運営を進めてまいります。

(1) グローバルベースでの経営管理態勢

◇ 地域における経営管理態勢

欧米では、MUFG グループレベルで地域経営管理に携わる組織を設置し、事業戦略の推進とリスクモニタリングを強化します。

◇ 証券・市場業務に関するリスク管理態勢

グローバルに証券・市場関連業務を強化するにあたり、証券会社および国際・市場連結事業本部において、海外の各種リスク管理態勢を見直します。

(2) グループレベルでの統合的リスク管理

◇ 経営管理の枠組み

資本の効率的活用を推進する社内制度を見直すとともに、事業戦略や収益・リスク計画の策定プロセスおよびストレステストの活用方法を進化させてまいります。

◇ リスク管理手法および経営情報システム

金利リスクなど経営への影響が大きいと考えられるリスク事象・対策を特定する管理手法や、新たな経営管理の枠組みに必要なインフラを高度化します。

(3) 事務・システムインフラのグループ共同化・効率化

◇ 事務

事務に関するグループ各社の情報やノウハウの共有および共同化や、商業銀行における国内事務の効率化・削減を推進してまいります。

◇ システム

システムインフラやセンターのグループ共同利用など、シナジーの追求とコストマネジメントの推進を図ります。障害・災害への対応も強化します。

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 24~26 年度)の概要

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. お客様の期待を超えるクオリティを、グループ全員の力で
2. お客様・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

グループメッセージ

Quality for You 確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

基本方針

1. グローバルベースでの総合金融力の拡充
2. 再生・再創造に取り組む本邦市場への貢献
3. グローバルトップクラスの資本力・リスク管理力の発揮

財務目標

成長性・収益性・健全性のバランスと世界水準の競争力を有する財務基盤を構築

		平成23年度 実績	平成26年度 目標
成長性	連結営業純益 (顧客部門)	10,524億円	23年度比約20%増
	連結経費率	56.9%	50%台後半
収益性	(2行合算)	50.4%	50%台前半
	連結当期純利益RORA	0.8%	0.9%程度
	連結ROE	7.7%	8%程度
	普通株式等Tier1比率	9%程度	9.5%以上
健全性	普通株式等Tier1比率	9%程度	9.5%以上

グループ戦略業務(5つの事業領域と3つの協働強化)

事業領域

1. 個人のお客様への総合金融サービス業務
2. 法人のお客様への MUFG ソリューション業務
3. アジア等新興国における預貸、決済および市場関連業務
4. グローバルベースでの CIB 業務
5. 国内・海外での資産運用・管理業務

協働強化

1. グループ会社間
2. リテール・法人部門間
3. 国内・海外部門間

経営管理・基盤

1. グローバルベースでの経営管理態勢
2. グループレベルでの統合的リスク管理
3. 事務・システムインフラのグループ共同化・効率化