

2018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(代表執行役社長 <sup>ひらの のぶゆき</sup>平野 信行、以下「MUFG」)は、2018年度からの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定いたしました。

世界経済は、ここ数年順調な回復を続けてきましたが、今後、各国中央銀行による金融政策の正常化への動きに伴う市場変動やクレジットサイクルの転換、さらには地政学リスクに起因する不確実性の高まりに留意が必要な状況にあります。一方、わが国は少子高齢化や人口減少などの課題を抱え、低成長と超低金利状態が常態化しつつあります。また、デジタル化の流れは我々金融業界も含めた社会や産業のあり方を大きく変えようとしています。

これらの構造変化に柔軟かつ迅速に対応し成長軌道への道筋を付けるため、MUFGグループでは、昨年5月に改革の方向性を「MUFG 再創造イニシアティブ」として公表し、それらを具体化した施策を含む中期経営計画を本年度よりスタートさせました。

私ども MUFG は、引き続き国内に軸足をしっかりと置きつつ、海外の成長を取り込みながら、事業モデルの変革を着実に進め、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、「シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ一体型の経営」の実現を通じて、全てのステークホルダーに最善の価値を提供することをめざします。

グループ経営のあり方を、従来の「グループ協働」「グループ起点」から、「グループ一体型の経営」へとさらに進化させます。具体的には、変化するお客さまのニーズに的確に対応するため、7月にグループの事業本部を新たな顧客セグメントに再編するとともに、機能別再編によりグループ各社の役割を明確化し、商品・サービスの機能強化とソリューション提供能力向上を図ります。

この3年間は、特にその前半において変革に必要な経営資源を集中的に投入してまいります。未来志向の変革を通じて新たなステージへの足場をしっかりと固め、中期経営計画最終年度の3年目には確かな成果への手応えを掴み、そして次期中期経営計画が完了する6年後に向けて皆さまのご期待に応える新たな MUFG の成長モデルの確立をめざします。

## MUFG グループのめざす姿 ～「再創造」の先にめざす経営の姿

シンプル・スピーディー・トランスペアレント<sup>(※)</sup>なグループ一体型の経営を通じ、全てのステークホルダーに最善の価値を提供するとともに、課題解決型ビジネスの展開により、持続的な成長を実現し、より良い社会の実現に貢献する

- (1) お客さま・社会のニーズや課題と向き合い最適なソリューションを提供
- (2) 事業・グループのあり方を再構築し、MUFG ならではの持続可能な成長モデルを構築
- (3) 社員一人ひとりにプロフェッショナルとしての成長を実感できる場を提供
- (4) 上記の結果として、株主の期待に応え、信頼関係を強化

(※) Transparent／事業会社間・営業拠点と本部・役職等の壁を意識せずオープンに話ができ、グループの向かう方向やその理由を分かりやすく共有できる組織を表したキーワード

## 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 2020 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通り設定いたしました。

	2017年度実績	2020年度目標	中長期目標
ROE	7.53%	7%～8%程度	9%～10%
経費率	68.0%	2017年度実績を下回る	60%程度
普通株式等Tier1比率 (規制最終化ベース <sup>(※)</sup> )	11.7%	11%程度	

(※) パーゼル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

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」を定めました。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、配当性向40%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、機動的に実施してまいります。

## 3. グループ事業戦略

中期経営計画では、内外における厳しい経営環境を打ち返し、持続的な成長へと回帰するための具体的な戦略として「11の構造改革の柱」を設定いたしました。いずれも、①将来に向けてのポテンシャルが大きく、②MUFGグループが持つ潜在力を十分に発揮することができ、③今後MUFGグループの基幹的なビジネスとなる、あるいはそれを支える戦略の柱です。

これらの戦略をMUFG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、営業純益で2,500億円程度の効果発現をめざします。

加えて、海外における個人・中堅中小企業領域では、新たに事業本部を設置し、米国と東南アジア地域の市場成長を着実に取り込んでまいります。前中期経営計画では、連結子会社であるタイのBank of Ayudhya Public Company Limitedの業容拡大に加え、フィリピンの大手商業銀

行 Security Bank Corporation およびインドネシアの大手商業銀行 PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.への戦略出資を実施し、東南アジアにおけるビジネスプラットフォーム構築に向けて、着実な成果をあげることができました。米国の MUFG Union Bank N.A.およびベトナムの VietinBank を含め、日本と米国、アジアのパートナーバンク間で各行の強み・知見を共有・横展開し、各行のバリューアップとシナジー効果の実現をめざします。

## 〔11の構造改革の柱〕

### (1) デジタライゼーション戦略

デジタル技術の活用は構造改革全般を貫く柱であり、トップライン向上と効率化の両面で幅広く施策を立て推進していきます。ビッグデータ活用によるマーケティングとコンサルティング力のレベルアップのほか、法人向けオンライン・バンキングの刷新による店頭事務の効率化や住宅ローンのデジタルチャネル・シフト、ロボティクスや AI の積極活用を通じた生産性向上に取り組んでまいります。

### (2) チャネル戦略・BPR

デジタル技術の徹底活用や BPR <sup>(※1)</sup> により、お客さまの UI/UX <sup>(※2)</sup> と生産性向上の両立をめざします。ネットチャネルでの取引操作性を向上させ、お客さまに一層活用して頂くとともに、銀行での機能特化型店舗（『MUFG NEXT』）の導入・店舗統合、銀信証 <sup>(※3)</sup> の共同店舗化を進め、ネットとリアルを組み合わせたチャネル全体を進化させてまいります。

(※1) Business Process Re-engineering の略称。既存の業務内容や業務フロー等を全面的に見直す業務の抜本的改革のこと。

(※2) User Interface（システムの操作性）と User Experience（ユーザーのサービス体験）の略称。

(※3) 三菱 UFJ 銀行、三菱 UFJ 信託銀行、三菱 UFJ 証券ホールディングスの3社の略称。

### (3) ウェルスマネジメント戦略

法人・リテール一体、グループ一体のアプローチにより、少子高齢化の中で高まるお客さまの資産の運用・管理・承継ニーズをサポートし、ストックを重視した安定収益構造への転換をめざします。銀信証から結集したプロ人材が起点となり、様々なソリューションをワンストップで提供するビジネスモデルを構築します。

### (4) 法人営業における RM-PO モデル高度化

機能別再編によって銀行と信託銀行の法人貸出等業務を統合し、RM <sup>(※1)</sup> は「MUFG の RM」としてお客さまの経営課題の把握に取り組み、PO <sup>(※2)</sup> は専門性にさらに磨きをかけることで、お客さまのニーズに最適なソリューションを提供してまいります。

(※1) Relationship Manager の略称。

(※2) Product Office の略称。商品やサービスの企画・開発・提供を担う部署のこと。

### (5) 不動産バリューチェーン戦略

不動産バリューチェーン <sup>(※)</sup> にかかる様々なニーズに対し、グループ一体で継続的にソリューションを提供してまいります。営業拠点において不動産ニーズの把握に努め、これを「売買」や「運用」へと繋ぎ、MUFG としての付加価値を高めます。運用ビジネスでは、不動産アセットマネジメント機能を強化してまいります。

(※) 「売買」から「開発」、「テナントリーシング」、「運用」等、不動産に係わる一連のビジネスの流れ。

### (6) 資産運用ビジネス

MUFG グループのお客さまに対し、グループ一体で資産運用サービスを提供してまいります。競争力ある運用商品の開発とラインアップの拡充、これを支える人材ポートフォリオの充実を図ります。また、グローバルに存在感のある運用機関をめざし、人材・プロダクト・ソリューション提供に磨きをかけることにより、アセットマネジメント事業を強化してまいります。

#### (7) 機関投資家ビジネス

銀信証および各事業本部が有する機関投資家のお客さまとのリレーションシップをグループベースに広げながら、お客さまのプロフェッショナルかつ多様な運用・管理ニーズに応える幅広いサービスをグループ一体で提供してまいります。

#### (8) グローバル CIB ビジネスモデル変革

グローバル CIB<sup>(※)</sup> ビジネスの持続的な成長を実現するために、グローバルに事業を展開する非日系のお客さまのニーズに応えるとともに、貸出資産等を継続的に入れ替え、ポートフォリオ全体の採算性向上に取り組みます。銀行と証券一体での案件組成とディストリビューションに取り組み、量から質の経営への転換をめざします。

(※) Corporate and Investment Banking の略称。預金や貸出等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 等の投資銀行業務（インベストメントバンキング）を一体的に捉え、高度な金融サービスを提供していくこと。

#### (9) 海外運営高度化

「地域・事業会社」を軸とする運営から「顧客・事業」を軸とする運営にシフトし、グループ横断での事業軸運営を強化します。また、環境変化に柔軟に対応できる態勢の構築に向け、経費の抑制、海外拠点ネットワークの高度化、事務・システムの集中化・標準化を進めてまいります。

#### (10) 人事戦略

事業戦略を支えるグループ横断の人員配置・人材交流を加速させるとともに、国内外人事を統括する人事部を設置し、グローバルベースでの一体的な人事運営をめざします。

#### (11) コーポレートセンター運営高度化

コーポレートセンター機能は、「持株会社・銀行の一体運営」から信託銀行および証券も加えた「持銀信証一体運営」へ移行し、グループ一体での経営資源の有効活用とローコストオペレーションの実現をめざします。

### 4. 組織改編

7月1日をもって事業本部のセグメンテーションを見直し、銀信証がグループ一体運営を推進する体制を構築します。お客さまとの接点となる事業本部は、日系と非日系、個人・中堅中小企業と大企業にそれぞれの組織を設定し、受託財産と市場を加えた6事業本部制といたします。



## 中期経営計画(2018~2020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(2018~2020年度)

### 基本方針

「再創造」の先にめざす経営の姿  
シンプル・スピーディー・トランスペアレントなグループ体型の経営を通じ、  
全てのステークホルダーに最善の価値を提供するとともに、課題解決型ビジネスの  
展開により持続的な成長を実現し、より良い社会の実現に貢献する



(照会先) 以上

三菱 UFJ フィナンシャル・グループ 広報部 03-3240-7651

この文書には、MUFG または MUFG 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したりする可能性があります。そのような事態の原因となり得る不確実性やリスクの要因は多数ありますが、そのうち、現時点において想定し得る主な事項につきましては、MUFG が公表している決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌、Annual Report をはじめとした各種資料の最新のものをご参照ください。