

2019 年度決算 投資家説明会

主な Q&A

- Q. この局面でグループ CEO に選任された理由、また、取締役会に何を期待されているか、お考えを聞かせて欲しい。
- A. 過去のキャリアを振り返ってみると、新しいことに取り組んできた経験が多く、その時々の規制強化や社会環境の変化に対応してきた。これらの経験を生かすことを期待されて、選任されたものと理解している。
- Q. なぜ、これまでの ROE 改善の取り組みが上手くいかなかったのか。今後の ROE 改善に向けた取り組みについて説明して欲しい。
- A. 低 ROE は過去からの最大の課題である。ROE 改善に向けて、より効率的な会社運営を行う必要があり、RWA のコントロールと経費のコントロールを強化している。従来は、粗利益を増加させるために RWA や経費を使ってきたが、現在は、量から質へと転換する取り組みに手応えを感じている。特に、RWA コントロールは、私自身がハンズオンで行っており、結果は相応に出てきている。また、足元では社会のデジタルシフトが進展しており、我々にとっても大きなチャンスと捉えている。社会のデジタルシフトは、会社としてのあり方そのものを大きく変える機会であり、社内のメカニズムもシンプルにしていきたい。
- Q. 当面は資金繰りサポートにより、リスクアセット増加が見込まれることは理解しているが、どのような条件が揃えば、自己株式取得を再開できるのか教えて欲しい。また、現時点での成長投資の考え方についても説明して欲しい。
- A. 今は不透明な状況にあり、今年度については、自己株式取得を実施するか否かの議論はできていないが、足元の状況について、私なりの見方を 2 点申し上げたい。
1 点目は、全体の業務純益と、為替影響を除く国内顧客部門の営業純益は反転した。国内では、経費削減が進んでおり、ベースとしての収益が伸びてきている実感がある。
2 点目は、海外を中心とした量的拡大のステージから、量から質に転換し、収益を上げながらもリスクを抑制する形ができつつある。重点戦略として説明した通り、デジタル化を進めることで、国内リテール領域の損益分岐点を引き下げ、グローバル戦略を再構築し、基盤・プロセス改革を進めることで、資本に余裕は出てくると考えている。
成長投資に関しては、これまで様々な投資を行ってきたが、これからは既存投資から実

を取りにいくステージだと考えている。最後のピースとして足りなかったのがアジアでのデジタル領域であったが、これについては、Grab 社への出資を行うことができた。伝統的なアジアの商業銀行ビジネスとデジタルを繋げることで、実を取りにいきたいと考えている。足元では、世の中全体の相場が下がってきており、戦略出資等の機会もあるが、今は企業の資金繰り支援を最優先に対応していく。状況が回復してきた際には、戦略的な資本活用も検討していきたい。

Q. 石炭火力発電向けの投融資削減に対する方針を教えてください。

A. 昨年 5 月に、石炭火力発電セクターへのファイナンス方針を厳格化しており、新設の石炭火力発電所へのファイナンスは原則として実行しない。但し、国のエネルギー政策・事情等を踏まえ、国際的ガイドラインを参照し、他に実行可能な代替技術等がない場合は、例外的にファイナンスに取り組む場合がある。なお、今後は新設の石炭火力発電所へのファイナンスは原則として行わないので、中長期的には与信残高が減少していくことを見込む。

Q. 新型コロナウイルス感染症に対応した資金繰り支援による影響も含め、今後の RWA の見通しはどうか。また、どのようにして健全性維持との両立を図っていくのか。

A. 大企業を含め、新型コロナウイルス感染症拡大に関連した多くの相談を受けている。この企業の資金繰り支援による RWA 増加は 5 兆円程度と見ている。RWA は枠組みを作り、きめ細かくコントロールしていく方針であり、今後の環境変化に応じて、更なる資金ニーズへの対応が必要となる場合、様々な方法で RWA をコントロールしていく。与信費用については、20 年度は 4,500 億円と、19 年度実績対比で、2 倍程度の水準を見込んでいる。リーマンショック時に比べ、事実としてポートフォリオの質は改善しており、当該状況を踏まえた与信費用の見立ては相応と考えている。今後の環境次第では、与信費用の増加リスクを認識するものの、お客さまの資金繰り支援と当社の健全性維持の両立に自信を持っている。

Q. 新型コロナウイルス感染症拡大前の利益水準に回復するまでに、どの程度の時間を要すると考えているのか。また、現中期経営計画との関係についても教えてください。

A. 投資家説明会資料の 23 ページにお示しの通り、IMF が 4 月に公表したベースラインシナリオも参照し、日本経済は、2021 年の末頃には 2019 年並みの水準にまで回復する想定を置いている。なお、当期の純利益目標における新型コロナウイルスの影響額は、税率 30% の前提で▲4,200 億円程度であり、当初、この影響額を控除した 9 千億円台後半の純利益を計画していた。同様に、業務純益については、新型コロナウイルスによる

影響額は▲3,000 億円であり、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響がなければ、2019年度対比で約1,700億円増益となる13,500億円程度の業務純益を想定していた。

- Q. 資源関連与信や、空運関連与信のリスクに対する見方を説明して欲しい。資源関連与信については、原油価格の前提や感応度分析の結果があれば教えて欲しい。
- A. 当期の与信関係費用見通しのうち、資源関連与信は、原油価格 1 バレルあたり 30ドル前後を1つの前提に、300億円程度を見込んでいる。仮に、原油価格が5ドル程度下がった場合、200 億円程度の与信費用が増加するイメージを持っている。空運関連は、100 億円強の与信費用を見込んでいる。空運関連与信は、昨年 11 月に DVB バンクからの約 5,000 億円の貸出資産譲受により 1.8 兆円に増加した。そのうち相対的にリスクの高いものは 2 割程度であり、これらについては LTV は相対的に低いものが多い。但し、航空機ファイナンスには様々なリスクがあるので、引き続き注視していきたい。一方、DVB バンクの航空機担保を管理するチームのサポートを得ており、回収や売却のノウハウは強化されている。
- Q. 今後のキャピタルアロケーションの見通しと、主な変動要因について教えて欲しい。
- A. 主な変動要因は、5 兆円程度を目途に考えている RWA の増加。仮に RWA が 5 兆円程度増加した場合、CET1 比率は 11%を若干下回る水準になる見通し。
- Q. アジア各国の経済成長見通しや金利水準は低下しており、アジアの商業銀行業務の収益性低下が見込まれるが、追加出資や撤退の検討基準について教えて欲しい。
- A. 出資や撤退の判断は、資本コスト対比で ROI を管理する枠組みとしている。新型コロナウイルスによる影響を受け、グローバルベースで様々な変化が生じているが、海外の成長を取り込むという大方針に変更はない。アジア諸国の経済成長率は減速する可能性はあるが、日本の経済成長率との比較では、高い水準が維持される。また、Grab 社との提携を通じ、商業銀行の伝統的な金融サービスと、Grab 社の様々なデジタル技術を組み合わせるべく取り組んでおり、アジアでは一定程度の収益が確保できると考えている。
- Q. ポストコロナの環境認識と、MUFG 再創造イニシアティブにおける 11 の構造改革の柱の位置付けについて教えて欲しい。また、11 の構造改革の柱における KPI の進捗に対する評価はどうか。
- A. 現在加速している世の中のメガトレンドは、新型コロナウイルス感染症が拡大する以前

から存在していたものが多く、必ずしも再創造イニシアティブにおける 11 の構造改革の柱が時代遅れになっている訳ではないが、纏め直す必要があると考えている。国内リテール、グローバル、コーポレートセンターや本部は、時代の変化に合わせる必要があり、11 の構造改革の柱の一部は再構築していく。KPI に関しては、例えば、チャンネル戦略・BPR は相応の進捗となっているが、今後は社会のデジタル化に合わせた取り組みの加速が必要となる。RM-PO モデル高度化、不動産バリューチェーン戦略は成果が出ているが、ウェルスマネジメント戦略、機関投資家ビジネス、グローバル CIB ビジネスモデル変革は、引き続き課題が残っている。今後、11 の構造改革の柱を再構築する中で、これらの課題にも対応していく。

Q. 現在の株価水準に対してどのように考えているのか。

A. 国内外の投資家の方々から、「低 ROE」「高経費率」「低 PBR(株価)」について、厳しい指摘を受けている。株価は社会からの人気に当たり、夢や可能性への期待も含めた投票結果だと考えており、経営として重視している。我々の課題は、経営の効率化と将来的にめざすビジネスモデルを示せていないことだと認識している。今後、世の中のデジタルシフトが大きく進み、社会貢献意識が高まる中で、将来像をしっかりと提示し、効率性を高めるなどして、株価を着実に向上させていきたいと考えている。

Q. 新型コロナウイルス感染症による各国での営業活動への影響について教えて欲しい。

A. 欧米では、以前からリモートワークが進んでいたことからビジネスは問題なくできている。日本では、欧米ほどリモートワークが進んでいないが、お客さまと直接メールで連絡を取り合う機会が増えてくるなど、今後、ビジネスのやり方が効率化される可能性がある。

Q. 新型コロナウイルス感染症による業務純益および与信費用への影響について教えて欲しい。

A. 新型コロナウイルスによる業務純益への影響額▲3,000 億円の内訳は、金利低下などの市況悪化と、取引量減少による影響で、およそ半々となっている。国内外でみると、全体の半分強は国内の顧客部門、4 分の 1 程度は市場事業本部への影響だと考えている。与信費用については、新型コロナウイルスによる影響額▲2,000 億円のうち、国内外で概ね半々であり、与信費用総額 4,500 億円の内訳も、国内外で半々程度となっている。

以 上