

2020 年度決算 投資家説明会

主な Q&A

- Q. 主要戦略の 1 つである企業変革に対する CEO 自身の想いを聞かせて欲しい。
- A. 新中期経営計画(中計)では戦略の 3 本柱を掲げているが、中でも企業変革が最も重要だ。カルチャーや社員の動き方を変えていくのは容易なことではない。社員も個々人の生活においては、毎日スマートフォンに触れ、オンラインで情報を入手し、買い物するなど、その利便性の高さから自然にデジタル化されているが、企業においては過去から一定のルールのもとに運営がなされているため、様々な場面でデジタル化が十分に進んでいない部分もあり、意識して変えていく必要がある。
そのため、社員とのエンゲージメントを通じた意識改革に取り組んでおり、タウンホールミーティングなどを通じて考え方を変えてもらうよう働きかけている。
- Q. 資料 66 ページに、新たな資本運営の目線が示されているが、効率的な資本運営に対する CEO としてのコミットメントを聞かせて欲しい。
- A. 前中計では、経費・リスクアセット・資本を使う前提で、粗利益の伸びに依拠した計画を策定したが、世界的な低金利などの環境変化により、想定していた程、粗利益を伸ばすことができなかった。新中計では、経費やリスクアセットを増やさずに営業純益を伸ばす計画としており、資本・資金・人材などの経営資源を確りとコントロールしていく。資本運営についても、規制最終化・含み益除きベースの普通株式等 Tier 1 比率(CET1 比率)のターゲットレンジを 9.5%~10%と明確に示した以上は、さらにこの水準から緩めるつもりはない。
- Q. 今中計ではリスクアセットを増やさない計画となっているが、どのようにして収益を増強し、23 年度の親会社株主に帰属する純利益(当期純利益)1 兆円以上を達成するのか。
- A. 20 年度の当期純利益 7,770 億円に対する新型コロナウイルスによる影響は▲3,000 億円程度。これを単純に足し戻せば当期純利益は 1 兆円を超えるが、金利低下の影響などを考慮すれば、1 兆円には 1,000 億円程度の距離感があると考えている。
20 年度の経費は、特殊要因も一部含まれるが、バンクダナモン・FSI の新規連結化に伴う経費増加要因除きでは約 900 億円削減できており、経費を増やさずにリターンを上げる仕組みが効き始めている。
収益面での課題は 2 つあり、その 1 つめは国内の収益基盤。リテール領域でのデジタ

ルトランスフォーメーション(DX)を進めつつ、グループ総合力を結集したソリューション提供によるウェルスマネジメント収益の拡大や、顧客経営課題へのアプローチの強化による法人取引の拡大を通じ、稼ぐ力を高めていく。2つめはグローバル事業。GCIB事業本部のROEは課題であり、市場事業本部と一体での事業戦略を遂行し、手数料収益拡大により収益性を改善していく。ウェルスマネジメントについては、500名の専担者の配置や長期担当制の導入、デジタルプラットフォーム構築などの体制が整ってきており、計画達成の蓋然性は相応に高いと考えている。

Q. 新中計における経費削減計画を教えてください。また、DXにより、経費削減効果が追加されることもあり得るのか。

A. 新中計では、銀行連結の国内人件費で約300億円、国内ファシリティ費用で約200億円、クルンシィ・バンクダナモンを除く海外経費で約300億円、合計で800億円程度の経費を削減する計画である。海外経費は、海外事業の拡大に合わせ、規制対応費用が増加してきたが、今後3年間でピークアウトを見込む。今後、DX等を通じた経費削減の上乗せもあり得る。

Q. カーボンニュートラル宣言を高く評価しているが、宣言に至った背景を教えてください。

A. 従前よりパリ協定に賛同し、それに資する取り組みを推進してきたが、日本政府が2050年カーボンニュートラルに挑戦することを宣言したこともあり、社内で議論を重ねた上で、「MUFGカーボンニュートラル宣言」の公表を決定した。加えて、国連主導でスタートしたばかりのNet-Zero Banking Alliance(NZBA)にも参加する。長期的な取り組みとなるが、NZBAでも求められているように、2030年の中間目標を2022年度中に公表する予定だ。投融資先ポートフォリオの温室効果ガス排出量である「Scope3」については、Science Based Targetsなどの手法を活用し、投融資先のCO2排出量を如何にモニタリング・コントロールするかが重要だ。我々も議論に参加しながら、科学的根拠に基づき、どのようなことができるかを検討していく。国内の電力の安定供給も見据えつつ、お客さまとのエンゲージメントを継続し、取り組みを進めていく。

Q. ROE管理の高度化について説明してください。また、MUFG基準のROEにおいて、その他有価証券評価差額金を算出分母から控除する考え方を教えてください。

A. 事業本部別のROEの算出において、従来本部で管理していたリスクアセット等を各事業本部に配賦することにした。これは、各事業本部のROE低下要因になるが、財務規律を強化するために実施した背景にある。また、その他有価証券評価差額金を除いた当社基準のROEが東証基準と異なることは認識している。その他有価証券評価差額金

は市場環境で大きく変動するが、それを除いた会社全体の ROE 目標と各事業本部の ROE 目標との整合性を高めた上で、その管理・改善を通じ、結果的に東証基準の ROE 向上にも繋がるものと考えている。

- Q. 中計最終年度には、相応の余剰資本が生まれる蓋然性が高いと考えている。この余剰資本をどのように自己株式取得と成長投資に配賦していく想定なのか、前倒しの可能性もあわせて、教えて欲しい。
- A. モルガン・スタンレーへの出資に対するダブルギアリング規制における特例の段階解除が 2022 年度末に完了することや、リスクアセットコントロールの効果もあり、2023 年度には相応に余剰資本が発生する見込みだ。その時々々の状況にもよるが、先々の余剰資本の見通しを想定しつつ、自己株式取得や成長投資などの選択肢を前倒しで検討することは可能だと考えている。自己株式取得については、2021 年 5 月のタイミングでは新型コロナウイルスの今後の見通しが不透明であることから見送ったが、状況に応じて、今期中の実施も継続検討していく。
- Q. 政策保有株式については、今後 3 年間で 3,000 億円以上削減する計画とのことだが、削減を更に加速させる可能性はあるのか教えて欲しい。
- A. 前回の 6 年間で政策保有株式 8,000 億円 (取得原価ベース) を削減する計画に対して、8,700 億円削減した。売却合意に至ったものの未売却であるものも相応にあり、今後 3 年間で 3,000 億円以上の削減計画については達成すべき最低限の水準だと考えている。削減方針は従前より不変であり、削減ペースの更なる加速も十分にあり得る。
- Q. 当期純利益 1 兆円以上の目標に対して、どれ程の強い意志で取り組んでいくのか確認させて欲しい。
- A. 当期純利益 1 兆円以上の達成は、経営陣全員が同じ想いで強くコミットしている。加えて、7.5% の ROE 目標達成にも強くコミットしている。1 兆円に到達すればよいと考えているのではなく、更に高い利益を計上し、安定的に 1 兆円以上を稼げる会社となることをめざしている。今後 3 年間で、想定外の環境変化が生じる可能性もあるが、現時点では目標達成の蓋然性は高いと考えている。
- Q. 今回、自己株式取得は見送ったが、新型コロナウイルス感染症の収束が自己株式取得の前提条件になるのか教えて欲しい。また、成長投資の機会も増えてきていると認識しているが、大規模な買収は考えていないのか。
- A. 自己株式取得の条件として、新型コロナウイルス感染症の収束を定量的に定めていると

いうことはない。21年3月末時点のCET1比率は9.5%~10.0%のターゲットレンジの真ん中付近だが、本邦における新型コロナウイルス感染症の先行きなどについては見極めが必要。但し、経済が成長軌道に戻ってくれば、自己株式取得も含め、資本活用の検討ができると考えている。成長投資については、「MUFG ならではの」事業ポートフォリオのピースがほぼ埋まってきているが、デジタル・ITと海外のAM/ISの領域については、引き続き成長投資を検討していきたい。それ以外の領域は、既存投資のリターン取り込みに注力していく。

- Q. 政策保有株式の残高はゼロにすべきという潮流になりつつあるが、政策保有株式をゼロにするには相当な困難があり、現実味がないものなのか教えて欲しい。
- A. 政策保有株式は、長い歴史の中で形成されてきた慣習であり、削減を始めるにあたっては色々な議論を交わしてきた。今ではお客さまの理解も進み、削減に向けた環境も整いつつあり、慣習として持ち合っているものは略解消している。今後も削減を続けていく方針は不変だが、お客さまとのエンゲージメントが極めて重要であり、残りの保有分を一気に解消するのは難しく、時間がかかると考えている。
- Q. 海外のパートナーバンクでCECL(Current Expected Credit Loss)を適用してから1年経つが、これに対する評価や課題を教えて欲しい。
- A. CECLの適用により、特にMUAHでは、20年度上期に大きく引当金を積んだのに対して、21年1~3月期では戻りが発生している状況。米国のGDPの見通し等を反映したものの、CECL適用により与信費用の振れ幅が大きくなるため、今後の見通しを立てる上では、この影響に留意していく必要がある。
- Q. 企業変革のうち、「環境・社会課題への貢献」と「カルチャー改革」が、成長戦略と構造改革に与える影響について具体的に教えて欲しい。
- A. 社会の持続的な成長は、MUFGの持続的な成長の大前提であると認識している。我々が優先して解決すべき環境・社会課題を「優先10課題」として整理した上で成長戦略や構造改革などの主要戦略に落とし込んでいるため、各主要戦略には必ず関連する環境・社会課題が存在する。また、意思決定の遅さ、前例踏襲、リスクを考えて踏み出さない、といったことが新たな取り組みの足枷となってはならない。カルチャー改革を通じて、スピードの加速と挑戦を促すことが重要であり、これができなければ成長戦略と構造改革が進展しない。
- Q. 温室効果ガスの削減目標に向けて、どのように各業界・各社とも議論し、行動していくつ

もりなのか教えて欲しい。

- A. 当社自らの温室効果ガス排出量である「Scope1」「Scope2」の取り組みから着手している。投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量である「Scope 3」については、お客さまとのエンゲージメントを通じて、我々として何が支援できるかを考えていく必要がある。サステナブルファイナンス目標を20兆円から35兆円に増額したが、どのような技術に投融資することが脱炭素社会への後押しになるのか、お客さまとも議論しながら進めていく。
- Q. 安定的に1兆円以上の当期純利益を達成するため、実際にはどの程度を計画しているのか教えて欲しい。
- A. 当期純利益1兆円以上の達成は容易ではないが、強くコミットしている数字だ。安定的に1兆円を超える当期純利益をめざすには、1兆円をぎりぎり達成する計画では不十分だと考えている。
- Q. 23年度またはそれ以降になると、100%に近い総還元性向も展望できるようになると考えても良いのか教えて欲しい。
- A. 総還元性向についての目標や目線はなく、まずは安定的に当期純利益が1兆円を超える水準での配当性向40%を着実に実現していきたい。資本の使い方として、これまでのような大規模な買収などの計画がない前提に立てば、足元のPBR(株価純資産倍率)も踏まえると、資本効率の高い自己株式取得を行うという選択肢は当然あり得る。私自身は、株価に強い拘りを持っており、自分自身の役員報酬のKPIにTSR(Total Shareholder Return)を採用することを社外取締役と相談しているところだ。

以 上