

2022 年度決算 投資家説明会

主な Q&A

- Q. PBR が 1 倍を下回っていることに対して、どのように考えているのか。
- A. PBR が 1 倍を下回っていることは、社長就任時から経営上の大きな課題として認識している。PBR は、ROE との相関性が高いことから、現在の中期経営計画(中計)では、ROE 中心の経営を進めている。PBR 1 倍に向けては、現中計の ROE 目標である 7.5% で十分だとは考えておらず、中長期の目標である 9~10% 程度の ROE に加え、成長性を示していくことも重要だと考えている。
- Q. 自己株式取得を見送った背景を教えてください。
- A. 当社固有の潜在的なリスクがあるとは考えていないが、海外の金融セクターで破綻等も発生していることから、もう少し状況を見極める必要があると判断したものだ。
23 年 3 月末時点の CET1 比率(規制最終化・含み益除き)は 10.3% であり、通常時であれば 2,000~3,000 億円の自己株式取得を実施できる資本余力もあるが、金融仲介機能をしっかり果たしていくために、足元では、資本を厚めに持つことにした。
なお、仮に自己株式取得がなかったとしても、分子にあたる利益を上げることで、ROE 目標は必達したいと考えている。
- Q. ROE 向上に向けて、成長投資と株主還元のバランスについて、どのように考えているのか。
- A. 資本活用は規律をもって行っており、新規投資を検討する際には、ROI の水準に加え、自己株式取得とも比較して検証を行っている。これまでは商業銀行の大型買収を行ってきたが、今後はアジア、AM/IS、デジタルの領域に注力する。AM/IS は相応の規模になる可能性もあるが、それ以外については 500~1,000 億円規模の投資を想定しており、規律を持って検討していく。
なお、今回自己株式取得を見送ったのは、成長投資のためではなく、今は資本に余裕を持つべきとの考えに基づいたものだ。
- Q. 大幅増配が評価され、株価は堅調に推移しているが、これについてどのように評価しているのか。また、今後配当性向目標を引き上げることも検討していくのか。

A. 今回、1株当たり配当金の予想を32円から41円へ約3割引き上げており、3年前との比較では、約6割の増配となる。これほどの大幅な増配ができている理由は、22年度に4,500億円の自己株式取得を実施したことに加えて、我々の稼ぐ力が強化されているからだ。中計当初は、3年後に「安定的に親会社株主純利益1兆円を稼ぐことのできる会社」になることを目標に掲げたが、1年目から1兆円を超えることができた。23年度は過去最高益となる1兆3,000億円をめざしているが、これに合わせた増配をする必要があった。配当性向40%に加えて、利益成長を通じて配当額が毎年着実に上昇していくことが重要だが、9円の増配はその自信を示しており、この点を評価していただけたと考えている。今後の配当性向の方針については、次期中計の検討の中で議論していく。

Q. 稼ぐ力が着実に強まっているが、その主な要因は何か。

A. 数年前から進めてきたリスクリターンへの意識向上が、グローバルに現場レベルまで浸透してきており、アセットをほとんど増やさずとも、収益が上がる体質を作り上げたことの成果だと考えている。なお、円高による影響や、海外預貸金利回り差の縮小等により、資金利益が少し落ち込む可能性もあるが、手数料収益は着実に伸びていることから、資金利益の落ち込みを如何に補うか、その組み立てを考えているところだ。

Q. 今中計では、経費やRWAを抑制的に運営してきたが、次期中計では、圧倒的な「金融・デジタルプラットフォーマー」として「つなぐ」機能を強化・発揮するために、より成長にシフトし、経費やRWAを増やすことも考えているのか。

A. 低採算から高採算へのアセットの入れ替えは進んできており、今後はある程度RWAを増やしていく可能性もある。収益のベースはでき上がってきており、国内・海外ともに強靱性が高まっている。一方で、課題もいくつか見えてきているので、優先順位を整理しつつ、投資も活用しながら、収益成長を実現したい。

Q. 中間決算発表時には、CET1比率10%台後半までの資本は必ずしも必要ではないと説明されていたが、海外の金融不安が顕在化している足元の状況下でも、その考えは不変か。

A. 中間決算発表時と比較しても、不透明感が高まっていることは事実であり、状況をよく見極めていく必要がある。10%台後半だから検討する・しないというような単純なものではないが、少なくともCET1比率が10%台後半になった場合には、その時の状況を踏まえて、自己株式取得を改めて検討する。

- Q. 国内経費は、インフレや賃上げに伴い上昇することが予想されているが、銀行はビジネスの特性上、顧客への価格転嫁が難しいことから、経費率が悪化するのではないか。
- A. 足元では経費に対する規律も高まっており、しっかりと経費をコントロールできている。経費率は 64.5%まで改善しているが、まだ経費削減余地はあると考えており、引き続き経費削減に向けて取り組んでいく。また、インフレによる影響も注視していく。
- Q. 賃上げによる 23 年度業績への影響を教えてください。
- A. 賃上げと経済成長の好循環が期待されているなか、世の中全体の動きとして、今後も賃金は上昇していくと考えている。一方で、当社は構造改革の一環として経費削減に取り組んでおり、他の経費を削減することで、賃上げによる人件費の増加分を捻出していきたいと考えている。
- Q. 資金利益の落ち込みを手数料収益で補うと説明されていたが、具体的にどの領域で伸ばすつもりなのか。
- A. 円の資金利益については、円金利は足元で大きく変わっていないが、今後上昇した場合の年間収益影響額は 500 億円以上と見込んでいる。外貨の資金利益は、22 年度は金利上昇局面において預金金利の追随率を抑えたことで大きく上昇したが、今後はそれほど大きくは伸びないと見込んでいる。
手数料収益は、GCIB 業務の欧米での一体運営や、ストラクチャード・ファイナンスなどで今まで以上に伸ばしていく。国内では、ウェルスマネジメント・資産運用・コンシューマーファイナンスなどの領域で、手数料収益を伸ばすことができると考えている。また、アジアでは、KS のインオーガニック戦略や、グループ一体運営を通じた BDI のコンシューマーファイナンスの強化を通じて収益力を強化していく。
- Q. 成長戦略の 1 つであるアジアビジネスについての評価と今後の戦略を教えてください。またインド戦略についてはどうか。
- A. KS は収益が順調に伸びていることに加えて、インオーガニック戦略も進展しているが、BDI は、コロナ影響の長期化もあって、想定通りには伸びてはいない。MUFG 一体でコンシューマーファイナンスを強化しており、これが今後の BDI の収益力強化の鍵になると見ている。
また、アジアの経済成長を取り込んでいくためには、商業銀行の領域だけでなく、アンバント層（銀行口座を持たない顧客層）や様々なシーンでの顧客接点を確保していくことが重要だと考えている。Grab との連携を通じた配車・フードデリバリー、Home Credit のインドネシア・フィリピン事業の買収を通じたオフライン店舗、Akulaku への出

資を通じた e-コマースなど、顧客接点を広げる戦略を取っている。

インドについては、銀行の支店を通じて法人取引を行っている他、デジタルレンディングを手掛けている DMI Finance への出資を発表しているが、それ以外の部分については、今後検討していく。

Q. MUFG の資本コストは何%だと考えているのか、加えて、取締役会ではどのような議論を行っているのか教えてほしい。

A. 資本コストは、はっきりとは示していないが、中計 ROE 目標の 7.5% や中長期の ROE 目標である 9~10% の間にあると見ている。但し、資本コストの水準に関わらず、株主価値向上のためには、ROE を引き上げていくことが重要だと考えおり、(分子の)粗利益引き上げ・経費引き下げ、(分母の)リスクアセットのコントロールをしっかりと行っていきたい。その上で、全体としての資本についてもコントロールしていく。

取締役会でも、ROE の向上が重要だということで、リスクリターンの状況や投資採算等についてもしっかりとモニタリングされている。

以 上