

2020 年度中間期決算 投資家説明会

主な Q&A

- Q. 経営トップとして、株価の低迷に対し、どのように考えているのか教えて欲しい。
- A. 私自身は現状の株価に全く満足しておらず、主に 2 つの課題を認識している。
1 つ目は効率性。これに対する経営陣の問題意識は高く、経費コントロールやリスクリターンを意識した運営を強化することで効率性の改善に努めている。この取り組みには、手応えを感じているが、まだまだ途上であることが株価低迷の一因だと考えている。
2 つ目は、当社の将来の姿についての夢を示せていないという点。今後、新たな取り組みの姿を示していくことで、株価を押し上げていきたい。
- Q. 新事業本部設立の狙いを教えて欲しい。
- A. デジタル戦略の取り組みは、経費削減や UX (User Experience) の向上など、この 2~3 年でかなり議論が進んでおり、実行段階にある。7 月に社長直下のデジタル戦略チームを設立し、今回新たな事業本部を設立する理由は、実行力・スピードを高め、そのための権限を統一することにある。新事業本部は、顧客部門として、非対面を中心とするお客さまを対象とするとともに、全社的なデジタルトランスフォーメーションを加速させていく。
- Q. 足元の CET1 比率に対する評価と、自己株式取得再開に向けての条件を教えてください。
- A. 資料 24 ページに、現行規制ベースと規制最終化ベースにおける、含み益込み・含み益除きの 4 通りの CET1 比率を示している。現状、資本政策の目線としているのは、現行規制ベース・含み益除きの CET1 比率と、規制最終化ベース・含み益込みの CET1 比率の 2 つ。一方、今後議論をつめていく必要はあるが、より重要だと考えているのは規制最終化ベース・含み益除きの CET1 比率であり、9.5%を 1 つの目線としている。現在の 9.6%はぎりぎりの水準だが、目線は上回っており、健全な水準にあると考えている。今回は自己株式取得を見送りとしたが、今の低株価水準であれば、実施したいという気持ちは持っている。但し、現時点では新型コロナウイルス感染症による今後の影響が見通せないため、十分な資本を維持し、RWA コントロールを確り継続しながら、お客さまを様々な形で支援していきたいと考えている。もう少し先行きが見通せるようになれば、余剰資本をお客さまの支援に振り分けるのか、自己株式取得を実施するのか、或いは

その他に使うのか議論できると考えている。

Q. 次期中期経営計画では、経費率や ROE の改善を重視するという印象を受けたが、どのような領域でトップライン収益の拡大を見込んでいるのか教えて欲しい。

A. 次期中期経営計画では、ROE の改善を 1 つの基軸とし、経費や RWA のコントロールを継続していく。トップライン収益の成長領域として、国内個人の領域ではウェルスマネジメント(WM)ビジネスと新しい事業本部でのビジネスが含まれる。新たに設立する事業本部では、商品・サービスの改善による UX 向上を通じて収益化していく他、リテールビジネスを起点とした全社のデジタルトランスフォーメーションを通じた損益分岐点の引き下げも実現していく。国内法人の領域では、主に大企業を対象として、銀行・信託・証券を中心としたグループの強みを活かしたソリューション提供力を強化していく。米国では、リージョナルバンキングの Back to Basic 戦略を掲げており、ポートフォリオ入れ替えによる利回りの改善努力を継続していく。アジアでは買収の実を挙げていくフェーズにあり、シナジーの創出や、Grab との提携を通じた新たな金融サービスの提供に取り組んでいく。

Q. 次期中期経営計画の期間中に ROE 7~8%に到達することは容易ではないと考えているが、顧客部門におけるオーガニックな成長ドライバーについて教えて欲しい。

A. 20 年度通期業務純益の目標を 1 兆 1,500 億円に上方修正したが、19 年度の業務純益実績と同水準まで引き上げることができるかが、1 つの大きなポイントとなる。20 年度上期決算では、GCB 事業本部の増益を主因に、顧客部門全体の営業純益も増益となった。GCB 事業本部の増益にはバンクダナモンの新規連結化の要因もあるが、それを除いても、クルンシィやバンクダナモンでの収益積み上げにより増益となっており、今後も成長が期待できる。加えて、JCIB 事業本部や R&C 事業本部でのソリューションビジネスや WM ビジネス領域の「稼ぐ力」を強化していく。

Q. 今後の経費削減に向けた方針について教えて欲しい。

A. 20 年度上期決算では、R&C 事業本部の経費が前年同期比で約 370 億円減少した。新型コロナウイルス感染症拡大による効果も一部あるが、取り組んできた経費削減の成果が現れてきている。次期中期経営計画では、経費削減の具体的数値を改めて示していく。

Q. リスク計測手法高度化による RWA 削減の理由と、今後の更なる RWA 削減余地について教えて欲しい。

A. CVA (Credit valuation adjustment) については、CVA デスクを設置するなど、様々な先進的な取り組みを行ってきたことから、規制最終化ベースでの RWA を削減することができた。引き続き、リスク管理の高度化に取り組んでいく。

RWA コントロールの取り組みには、リスク管理の高度化以外にも、コーポレートセンターでの取り組みも含まれるが、各事業本部での中長期的な取り組みが最も重要であり、リスクリターン改善に向け、取引毎にリスクアセットをコントロールし、そのルールを明確化・制度化している。この 1 年半、組織的に RWA コントロールに取り組んできたが、徐々にその効果が出始めている。

Q. 20 年度通期の与信費用の見通しを引き上げているが、今後の見通しについて教えて欲しい。

A. CECL (Current Expected Credit Loss) の要因により、20 年度上期の与信費用は 300 ～350 億円程度上振れているが、足元の経済環境等を踏まえると、通期でも同程度上振れると見ている。この CECL の要因に、多少のプラスアルファの影響も加わり、当年度通期の与信費用見通しを 500 億円引き上げた。

上期と下期に分けると、上期にパートナーバンクで約 1,700 億円の与信費用が発生したが、第 3 四半期については 400 億円程度を見込んでおり、下期のパートナーバンクの与信費用は 900 億円程度にまで減少すると見込んでいる。一方で、国内の与信費用は下期に少し増加する可能性があるとしている。

通期の与信費用が、経常的な水準である 2,500 億円程度に戻るには、当初想定よりも時間を要すると見ており、来年度の与信費用は 2,500～5,000 億円の間になると考えている。但し、パートナーバンクに関しては、当年度に先行して与信費用が発生していることから、来年度に当年度と同水準の与信費用が発生するとは考えておらず、当年度見込みの約 2,600 億円比、500～1,000 億円程度減少すると見ている。

Q. 大企業を中心に、社債での資金調達にシフトにすることで、銀行借入の需要が鈍化していくのか。また、今後、証券ビジネスを強化していく方針なのか教えて欲しい。

A. 各国中央銀行による潤沢な資金供給によって金融市場が支えられ、大企業を中心に社債発行が活発化した。こういった金融支援に加えて、コロナ禍で強く実感したことは、当社を頼りにしているお客さまが多数いらっしゃるということ。中堅・中小企業はもちろんのこと、大企業でも銀行借入や資本性ファイナンスに関するご要望の他、様々な形でのご相談も受けている。「強靱性」という言葉を経営方針の 1 つとしているが、当社自身が強くあるためにも、リスクアセットをコントロールし、強い資本基盤を維持することが重要だと考えている。

証券ビジネスに関しては、お客さまの様々なニーズに対応した結果、海外証券ビジネス

の収益は好調であり、国内でも銀行と証券の連携を進めてきた。一方、プライマリービジネスを含めた証券ビジネスには課題も多くあり、強化していく必要があると考えている。

Q. 三菱 UFJ ダイレクトの利用者数についての評価を教えてください。

A. 三菱 UFJ ダイレクトの利用者数は十分な水準ではないが、ツールとしての継続的な機能向上に加え、お客さまの行動変化にも対応していく必要がある。三菱 UFJ ダイレクトは、振込や残高確認といった目的があって利用されるが、今後はオンラインとオフラインが融合した社会になることが予見されることから、お客さまとの日常の接点を作ることが重要だと考えている。9月に Mable というアプリをリリースしたが、これを入口にして、お客さまとの接点を増やしていきたい。

Q. ストレステストの結果に基づく、CET1 比率の十分性についての評価を教えてください。また、株主還元の方針はストレステストの結果も考慮して決定しているのか。

A. ストレステストは計画策定や見直しの都度、複数のシナリオで実施している。一例として、新型コロナウイルス感染症拡大を想定した、相応に深いリスクシナリオでの分析を実施したが、その場合の現行規制ベース・含み益込みの CET1 比率は 10% 程度の水準であった。株主還元方針については、ストレステストの結果も踏まえて、資本の充実度を総合的に確認した上で判断している。

以 上