

# 2021 年度中間期決算 投資家説明会

## 主な Q&A

- Q. 今年度から来年度にかけて相応規模の余剰資本が発生すると見ているが、成長投資と株主還元とどのように配分するのか、社内での議論について教えて欲しい。
- A. MUB 売却による余剰資本の活用方法は、U.S. Bancorp の株式取得、自己株式取得、成長投資にそれぞれ 3 分の 1 ずつ割り当てるイメージ。成長投資については、事業本部単独での取り組み・事業本部横断での取り組み・他社との協働の 3 つを、さらに金融業と非金融業の 2 つに分けた計 6 つの領域において、どのようにリスクテイクし、成長できるかについて検討している。事業本部単独での取り組みが最も早く収益化可能だが、他社との協働や非金融事業の領域は収益化までに一定の時間を要すると見ている。
- Q. 他社比で営業純益のモメンタムがやや弱い印象だが、稼ぐ力をどのように自己評価しているのか。また、MUB 売却による営業純益の下振れをどのように補っていくのか。
- A. 営業純益は市場事業本部での勘定科目の入り繰りを勘案するとやや減益、海外証券の損失除きでは微増のイメージを持っている。顧客部門ではアジアの減速を主因に GCB 事業本部で約 400 億円の減益となったが、それ以外の顧客部門では約 850 億円の増益であり、手応えを感じている。計画対比でも上振れしており、MUB 売却による減益分を一定程度は補完できると見ている。中期経営計画(中計)目標の営業純益 1.4 兆円達成に向けては新たな戦略が必要であり、議論を進めているところだ。
- Q. 資本活用について、成長投資の規模は限定的で、自己株式取得に軸足を置いていると想定していたが、今後は一定規模の成長投資を検討していくのか。
- A. 成長投資は MUB 売却前の想定よりも大きくなるだろうが、1 件あたり何千億円という規模ではなく、相応に小規模のものが複数出てくると考えている。既に、MUIP で 200 億円の 2 号ファンドを設立し、Mars のファンド規模を 80 百万ドルから 200 百万ドルに増額した。他にも、フィンテックや IT・デジタルの領域やアジアや AM/IS の領域でも複数検討している。但し、余剰資本は当初想定よりも増えており、株主還元も相応に増えることになると考えている。
- Q. DS 事業本部と R&C 事業本部の ROE は低水準だが、どのようにして、資本コスト並みの水準まで改善させるのか。

- A. 投資と経費削減を同時に進めるための様々な取り組みを検討している。もう 1 つには、事業本部を軸にした経営管理の高度化の話がある。従来は全社単位の収益でシステム等の固定資産を支えていたが、事業本部別に固定資産を割り振った場合、ビジネスモデルが大きく変動している DS 事業本部と R&C 事業本部ではシステム等の固定資産に見合う収益を計上できていないと判断される可能性がある。現時点では 1,500 億円程度の固定資産減損が発生する可能性があるが、このあたりを明確にすることで引き続き、コスト構造の見直しを進めていく。
- Q. 政策保有株式の議決権行使基準を制定することは検討していないのか。
- A. 議決権行使基準はコーポレート・ガバナンス報告書で開示している。例えば一定期間連続で赤字が続いた取引先に対する議決権行使基準を設けており、基準に基づいて行使し、主要な政策保有株式については取締役会に報告している。現時点で今の手法を大きく変える予定はない。
- Q. 自己株式取得金額を 1,500 億円とした背景を教えてください。また、想定以上に余剰資本が積み上がった場合の資本の使い道は、どのように考えているのか。
- A. 今年の 5 月は先行き見通しの不透明感から自己株式取得を見送った。現在も依然として不透明感が残るため、規制最終化ベース・含み益除きの普通株式等 Tier 1 比率 (CET1 比率) は 10% 付近を目線としている。9 月末時点の CET1 比率 10.4% に下期のモルガン・スタンレー出資のダブルギアリング影響等を考慮すると、余剰資本は 1,000~2,000 億円程度と見ており、着実に還元を実施していくべく、1,500 億円の自己株式取得の判断に至った。今後、想定以上に余剰資本が発生した場合には、その規模、将来の見通し、経済合理性、成長投資等を組み合わせながら、検討していく。
- Q. カーボンニュートラルへの取り組みにより、新たに創造される事業価値や財務インパクトの想定値を教えてください。
- A. 現時点では算出していない。足元では新たな取り組みにも注力しており、例えばゼロボードとの協業では GHG (温室効果ガス) 排出量を計測し、可視化するサービスを提供する予定だ。Business Tech への出資も同様に、新たなソリューション提供が可能になると考えている。カーボンニュートラルへの取り組みを持続させるためにはビジネスとしても収益を上げる必要があり、今後はより定量的な効果を説明できるようにしていく。
- Q. 今後のデジタル戦略により増加する顧客基盤に対して、どのような付加価値を提供し、将来的にどの程度の事業価値を創造していく見込みなのか教えてください。

- A. DS 事業本部を設立した理由の 1 つは、デジタル化への取り組みを社内で具体的に評価していくためだ。今後ビジネスモデルを大きく変えていく領域であり、ID 連携 API サービスなどで付加価値を提供していく方針だが、このようなサービスを通じて新たな事業価値を創造し、具体的に説明できるように取り組んでいく。
- Q. MUB 売却や 23 年度以降になくなるモルガン・スタンレー出資の特例解除の影響によって、従来比で資本余力が増してくると見ているが、今後、MUFG の還元姿勢は米銀型の還元姿勢に近づいていくと考えてもよいか。
- A. 3 点申し上げる。1 点目は、モルガン・スタンレー出資の特例解除影響がなくなる分については、追加の株主還元の対象になり得る。2 点目は、MUFG ならではの事業ポートフォリオを強化していくための成長投資は引き続き必要である。最後に、顧客部門収益も伸びてきているが、我々の稼ぐ力は米銀と比較すると未だ十分ではない。稼ぐ力が十分についてきた時には、米銀型の株主還元も可能かもしれないが、現状では、従来型の邦銀と米銀の還元姿勢の中間地点くらいにいるという感覚だ。
- Q. 中計目標の幾つかの項目において既に達成が見えてきている。今後、中計目標を見直すことも考えているのか。
- A. 21 年度中間期実績は、与信費用の下振れと好調な株式売却益の貢献に拠るところが大きい。経常的な与信費用水準は、KS や BDI も含めると 2,500~3,000 億円程度で見えていく必要があるが、今年度の見込みは 1,500 億円であり、経常的な与信費用水準の半分程度しか発生しない見込みだ。これらを考慮すると、今年度の修正目標である 1 兆 500 億円の水準には実力では到達していないと考えている。但し、中計当初想定よりもコロナ禍からの経済の回復は早まっており、収益成長のペースは当初想定よりも上がってきている。顧客部門収益は上振れしてきており、この計画を修正することはあり得るが、未だ大きな数字にはなっていないため、中計の見立てを変えるには至っていない。
- Q. MUB 売却に伴う余剰資本をどのように成長投資に活用していくのか。
- A. 各事業本部や事業本部横断での金融事業が最も具体的且つ早く収益化できる領域だが、23 年度及び次期中計を見据えると、非金融事業や他社との協働による収益貢献も考慮する必要がある。足元での収益強化に向けたリスクテイクと、将来の収益源を構築するための買収等の双方について検討していく。
- Q. テーパリングや金利上昇が今後市場事業本部の利益にどのような影響を与えるのか、中計目標を踏まえて教えて欲しい。

- A. 年初より金利上昇、特に米国長期金利の上昇をリスクとして捉えている。足元では安定しているが、これをどのように見極めるかが重要だ。我々は緩やかな金利上昇を想定しており、足元では外国債券の残高を増やしている。これにより来年度以降の資金利益を確保しつつ、トレジャリー運営を行っていく。
- Q. 21年度下期におけるRWAの見通しについて、増加要因と減少要因を教えてください。
- A. 21年度上期のRWAは、各事業本部で減少したものの、為替影響により増加した。21年度下期は、低採算アセットから高採算アセットへの張り替えを通じて、RWAは若干増加すると想定している。
- Q. ウェルスマネジメント(WM)ビジネスにおいて、粘着性の高い収益を積み上げていくための今後の取り組みを教えてください。
- A. WMの取り組みは幾つかの点で進捗が見られる。例えばクロス取引では不動産連携件数が相当伸びており、今後収益として表れてくると期待している。遺言についても同様に伸びている。また顧客資産のプロファイリングを進めているが、お客さまから様々なご相談を受ける中で、我々がアドバイザーのような形でソリューション提供ができるようになっていくと考えている。こうした取り組みを更に進めるためには人材とインフラが重要であり、インフラについては、モルガン・スタンレーから様々なノウハウを受けてWMデジタルプラットフォームを開発した。情報が集約され、セールスが使いやすいシステムとなっており、お客さまにも好評だ。現時点では一部店舗のみで展開されているが、今後全店展開していくことで、収益に繋がっていくと思う。

以 上