

2023 年度中間期決算 投資家説明会

主な Q&A

Q. 4,000 億円を上限とする自己株式取得を決定した背景を教えてください。

A. 昨年度の中間期決算以降、外部環境の不透明感から、9.5~10%の CET1 比率のターゲットレンジを超えて、余裕を持った資本運営を行ってきた。23 年 5 月の決算発表時には、従来からの不透明感に加えて、海外の金融システムに対する不安が拡大していたため、自己株式取得を見送った。足許では、金融システムの強靱性が確認され、不安が更に拡大するリスクも限定的であることから、規律ある資本運営の下、自己株式取得の決定に至ったものだ。

Q. 更なる ROE 向上に向けて、どのような取り組みが必要と考えているのか。また、次期中期経営計画(中計)における、成長投資と資本運営のバランスについて教えてください。

A. 社長就任時には、国内ビジネスの強靱化・海外ビジネスの再構築・カルチャー改革に重点的に取り組むと申し上げた。国内ビジネスについては、経費の削減や、RWA コントロール、貸出利ざや改善、手数料収益の増強に取り組んできた。海外についても、リスクターン改善に向けて、RM が適切に活動できる評価体系を導入した。このような取り組みが定着してきたことによって ROE が改善しており、今後もこれらを継続していくことで、引き続き ROE を向上させていくことは可能だと考えている。

次期中計では、引き続き、ベース収益の強化に取り組むと共に、持続的成長に向けた基盤強化や成長投資の両方に取り組んでいく。将来の成長を見据えた投資が、ROE を一時的に引き下げる可能性も考慮した上で、中長期的な ROE 目標に向かって着実にステップを踏んでいけるよう議論をしているところだ。

Q. PBR1 倍に到達するために必要だと考える ROE の水準と、それに向けた成長ドライバーを教えてください。また、次期中計で PBR 1 倍に到達することは可能と見ているのか。

A. PBR を引き上げていくためには、PBR との連関性が高い ROE の向上が必要だ。現中計の 7.5% の ROE 目標は、当初意欲的な目標として設定したが、現在は達成が十分視野に入ってきている。これを更に引き上げていくことで、PBR は 1 倍またはそれ以上に向上していくと見ている。中長期的に ROE を改善させるためには、ベース収益の強靱化と成長の取り込みの双方が必要である。成長ドライバーは、アジア・米国と AM/IS に加え、グリーントランスフォーメーションのビジネス化や新領域の開拓だと考えている。

- Q. 「金融デジタルプラットフォーマー」としての取り組みをマネタイズしていくために、今後、どの程度の IT 投資や出資・提携を考えているのか。
- A. 国内のマスリテールビジネスは、LTV(ライフタイムバリュー)の考え方が重要になる。銀行口座を中心として、MUFG グループが提供するサービス同士を連携させ、お客さまのライフステージに合わせたサービス提供をめざす。新しい領域のみを捉えて収益化することは難しいため、既存のサービスと合わせて、MUFG グループ全体で LTV 向上を図る。
IT 投資は既に相応の規模で行っているが、このめざす姿に向け、引き続き確り行っていく。
- Q. PBR が 1 倍を超えた場合、現在の資本運営の方針は変わるのか。
- A. PBR が 1 倍を超えたかどうかという点だけを捉えて、資本運営方針を変えることはない。投資判断においては、厳格に将来的な採算性・成長性を精査し、自己株式取得と比較の上で判断しており、その考え方には変わりはない。
- Q. 次期中計における「成長」とは、具体的にどのようなものか。
- A. 親会社株主純利益は、前中計最終年度から比較すると、今年度の目標 1.3 兆円まで、約 5,200 億円成長することになる。これは貸出利ざやの改善等を通じたリスクリターンの上昇や、経費削減による影響が大きいと考えている。
「成長投資」の中には、既に各事業本部で取り組んでいる既存ビジネス内でのリスクテイクも含まれている。次期中計では、アセットの入れ替えだけでなく、よりサステナブルな収益基盤を作るべく、成長を取り込んでいきたいと考えており、既存商品・既存チャネル・新規商品・新規チャネルの四象限に分け、どの領域でどのようなリスクが取れるかという観点で検討を進めている。例えば、新規商品・新規チャネルの分類では、全く新しい領域となるため、大規模なものは想定していないが、投資という選択肢を取ることになると考える。
- Q. 金利正常化後における預金の金利追随率についての現時点の想定はどうか。
- A. デジタル化の進展により、顧客接点等の環境は以前と比べて大きく変わっており、分析が必要だと考えている。次期中計の策定においては、金融政策が大きく変わることを想定せずに、ROE 改善に向けて自助努力でできることを検討している。
- Q. 米国金利の見通しと外債の保有方針について教えてほしい。

- A. 基本的には米国金利はピークアウトして下がっていくと見ているが、足許ではインフレの粘着性が強いいため、長期金利もしばらく現状程度のレンジで動くと考えている。
外債について、外貨バランスシート全体を見た上で、相場変動を捉え、残高の積み増しや売却、ヘッジの掛け外しを行っている。このような取り組みを通じて、保有量に対して、評価損の悪化を抑制できていると評価している。今年度上半期に相応の売買益を計上できたことから、下半期ではこの利益をポートフォリオの改善に充てる方針である。
- Q. 中間期の ROE 実績は目標を上回っているが、実力ベースの ROE についての考えを教えてください。また、中長期 ROE 目標 9~10%の達成時期はいつだと考えているのか。
- A. 中間期の ROE 実績には、トレジャリーで先行して収益を計上したことや、期初想定以上の円安による増益効果が含まれており、その一部は外債ポートフォリオの改善に充たせたいと考えている。
現時点での ROE の実力は、現中計の目標である 7.5%だと考えている。現中計の検討段階では、7%の ROE の到達も容易ではないと考えていたが、当社の資本コストも勘案し、7.5%という目標を設定したものだ。その 7.5%の達成が視野に入ってきたことは前向きに評価している。
まだ ROE 9%を達成できる実力にはないと考えているが、7.5%の実力 ROE を発射台として、次期中計・次々期中計でステップを踏みながら、9~10%をめざしていく。
- Q. 現中計で手数料収益が伸びている背景をは何か。一過性要因は含まれていないか。
- A. 手数料収益の主な増加要因には、FSI の買収等による AM/IS 収益の増加や、JCIB 事業本部・GCIB 事業本部におけるプロジェクトファイナンス等の融資関連手数料の増加が挙げられる。手数料収益以外にも、為替やデリバティブ関連収益が伸びている。為替の影響も一部含まれているが、実力として伸びてきていると見ている。
- Q. 円金利上昇等の本邦の事業環境の変化を踏まえると、MUFG のバリュエーションがグローバルな Peer を上回って推移していくことも想定されるか。
- A. 次期中計の検討に当たっては、今後の国内金利の上昇に依存するのではなく、自助努力での ROE 向上を議論しているが、円金利が上昇する場合には、ROE の更なる向上要因となる。また、そのような期待から株式市場でも銀行株のバリュエーションが見直されているものと考えている。
- Q. 足許の CET1 比率はターゲットレンジを上回っているが、今年度の 5 月時点と足元とを比較して、資本運営の考え方に変化は生じているか。

- A. 資本運営の考え方に変わりはない。規律のある資本運営を示すため、今回の自己株式取得の判断に至っており、足元 10.5%の CET 比率についても、下期にかけて配当金の支払いや自己株式取得、為替等の要因で下がっていくと見ている。一方で、資本運営のターゲットレンジについては、次期中計に向けて改めて検討していきたい。
- Q. 次期中計以降の RWA の運営方針を教えてください。
- A. 現中計では、RWA を増やすことなく、低採算から高採算のアセットへ入れ替えを進めることで、収益性を大きく改善させることができた。次期中計では、厳格な RWA 運営を維持し、高採算アセットへの入れ替えを継続すると共に、更なる成長に向けて、ROE への貢献が大きい分野でのリスクテイクにも取り組んでいきたい。
- Q. 円貨バランスシートの収益性改善に向けた今後の取り組み方針はどうか。
- A. 一定規模の資金が日銀当座預金や国債等に振り向けられるのはやむを得ない部分もあるが、国内貸出は、低採算の貸出が減少する一方、高採算の貸出が増えており、収益性は大きく改善している。これはリスクリターンへの意識向上が現場レベルまで浸透してきた成果だと考えている。
- 特に大企業取引を中心に、付加価値の高いソリューションが提供できていることが背景にある。「MUFG トランジション白書」の作成等、お客さまの戦略の根幹に関する対話の機会が増えている。このような経営課題解決型アプローチを通じて、ビジネス面で効果が発現してきている。
- Q. 大企業向け貸出が 3 月末比で若干減少している要因を教えてください。
- A. 大企業と中小企業の分類は日銀の基準に従っており、大企業の持株会社宛のファイナンス、LBO ファイナンス、SPC 向けファイナンス等が中小企業に分類されている。JCIB 事業本部の貸出平均残高は増加している。
- Q. PBR の分母を構成する成長率について、ベースとなる利益成長と投資による利益成長に分解して説明してほしい。
- A. 成長率を分解して細かく分析するよりも、まずは ROE を確り上げていくことで PBR の改善をめざすことが重要だと考えている。

以 上