

2024 年度中間期決算 投資家説明会

主な Q&A

- Q. 現在の株価が MUFG の取り組みを十分に評価していると考えるか。CEO としての自己評価を教えてください。
- A. 足元の PBR は 1 倍を超えているが、当社の取り組みが十分に評価されているとは考えていない。今中間期の親会社株主純利益はコロナ前の 2017～2019 年の約 2 倍まで、また顧客部門営業純益は 20 年度中間期の約 2.5 倍にまで拡大している。利ざや改善を含む収益性の向上、経費率の改善、様々な分野でのリスクテイク強化といった、前中計からの取り組みが大きく奏功している。その結果、ROE は東証基準でも 9%が見えてきており、EPS 成長率も高い実績が出てきている。こうした成果をより評価頂けるよう発信していきたい。
- Q. 好調な顧客部門において、今後期待されるアップサイドと課題認識を教えてください。
- A. 課題であった国内ビジネスの強靱化に取り組み、収益源の多様化や利ざや改善を進めた。今後金利上昇が本格化すれば、国内ビジネスのアップサイドは更に拡大していく。海外では、アジアビジネスは既に収益の柱となっているが、高い GDP 成長率に支えられた、もう一段の成長を期待している。また、米国のホールセールビジネスは、競争の激しいマーケットの中で立ち位置を確立し、MUB 売却による減収影響を既に取り返しており、まだ伸びる余地があると考えている。デジタル分野の成長投資も、3～5 年後頃から少しずつ結実しはじめるだろう。
- 一方で、国内マスリテールとアジアビジネスには課題も存在する。国内マスリテールは、多額のコストを要する難しさはあるが、当社の強みである顧客基盤を活用し、ビジネスモデルを確立していきたい。アジアでは、タイ経済の成熟化もあり、伸びは鈍化している。フィンテック企業への出資も含め、規制や経済環境の変化を乗り越えながら収益に結び付けていく必要がある。
- Q. PBR を高めるために、PER を引き上げていく余地はあると考えているのか。
- A. まず、日本の政策金利が今後引き上がっていくという観点では、まだ PER が引き上がる可能性はあると見ている。また、APAC では、域内トップレベルの貸出残高を有しているほか、タイやフィリピンのペイメント領域におけるトッププレイヤーにも出資を決めるなど、高いプレゼンスを誇っている。このような点を実績と共に示しながら、更なる成長期待に結び付けていきたいと考えている。

- Q. 国内預金をはじめ国内マスリテールの取り込みに向けて、どのように対応していくのか
- A. 顧客基盤の維持・拡大のため、CM を活用したり、口座とカードのセット開設等のキャンペーンを展開しており、カードの申込件数も相応に伸びている。今後も、ポイントアッププログラム等、様々な取り組みを通じて粘着性の高い預金の獲得をはじめ、リテールのお客様の取り込みを進めていく。
- Q. 政策保有株式の売却目標を 7,000 億円とした背景を教えてください。また、含み益の減少に伴い、債券運用や CET1 比率のターゲットレンジが変わる可能性はあるのか。
- A. 中計発表時には、最低限、達成すべき水準として 3,500 億円の目標を設定した。その後、お客さまとの交渉の進捗や社会における政策保有株式に対する認識の変化等を踏まえ、投資家の声にもあった、経営の意思を数字に反映することで議論した。その結果、当初目標の倍、かつ 24 年 3 月末残高からの半減となる 7,000 億円を売却目標とし、連結純資産対比 20%未満の達成時期も、今中計期間中に前倒すことにした。これまで資本運営上、株の含み益のボラティリティを一つのリスクと捉えており、政策保有株式の売却が進むことでそのリスクは低減していくと考えている。また、債券運用は ALM 運営の枠組みとして行っており、大きく変わることはないと考えている。
- Q. RWA の状況について、足元の評価を教えてください。また、政策保有株式の売却が先行する中、計画通り高採算の資産を積み上げることができるのか。
- A. 前中計では RWA を抑制しながら収益性を改善させてきた。この規律が維持されているために、政策保有株式売却によって RWA 削減が先行した現状でも、増益が確保されている。引き続き規律を維持しながら収益性の高い案件に RWA を投下していく。
- Q. 政策保有株式の削減目標を 7,000 億円としているが、中計期間中の削減額や売却益の計上ペースについて教えてください。
- A. 政策保有株式の売却は、年度によってある程度、波があるかもしれないが、24 年度に極端に偏ることもないと考えている。
- Q. 住宅ローンの新規借入金利を据え置いた背景を教えてください。また、今後政策金利が引き上げられた場合は、どのような運営となるのか。
- A. リテール顧客基盤の重要性は一段と高まっており、住宅ローンは基盤を構成する重要な要素の一つであると考えたためだ。銀行口座は 3,400 万口座あり、信託や証券、カード、ネット証券等を含めたグループ全体の、のべ顧客数は 5,700 万人に上る。ダイレクトを中心に、シームレスにグループ間のサービスを連携させ、ポイントアッププログラム等も展開する予定だ。個別プロダクトのプライシングは、その時々環境と、Life Time

Value×顧客基盤の最大化へ向けた全体戦略の中で判断する。

- Q. 今後、政策保有株式の売却進展により、株式等関係損益が低下していくことになるが、長期的な利益成長は可能だと考えているか。
- A. 政策保有株式の売却が進み、保有残高が減少していくなか、高水準の株式売却益の計上が続くことはない。一方で、債券ポートフォリオの組み換えによる資金収益の底上げや、これまで取り組んだ、利ざや改善や経費コントロールが円金利の上昇も相まって一段と収益性に貢献することが見込まれるほか、多様化した手数料収益についても拡大余地があると考えている。
- Q. 十分な資本余力があり、利益水準も高く、ビジネスモデルが完成形に入りつつあると思うが、今後の総還元率についてどう考えているか教えてほしい。
- A. 中長期的に ROE を引き上げていくには、成長投資も重要な論点になる。バランスを考慮しながら、今後の株主還元を検討していく。
- Q. 政策保有株式の最終的な残高目標について、どういった議論を行っているか。また、持ち合い解消に伴い、法人ビジネスで何か変化が起きているか教えてほしい。
- A. 7,000 億円の売却目標を達成すると、保有残高は簿価基準で 24 年 3 月末比半減となる。その先も削減を続けていくことになるが、まずは売却目標を完遂したい。政策保有株式の削減に対するお客さまの理解も進み、売却が加速しているが、法人ビジネスや、社会課題の解決と一緒に取り組むお客さまとの関係性を毀損することがないように、丁寧に対話を重ねている。
- Q. GCIB 事業本部の業容について、みずほの GCIBC 部門と比較してあまり差分がないが、背景についてどう考えているか。
- A. 海外プライマリー業務における戦略の違いが想定される。当社の場合、ECM を自前ではなく MS を通して収益を上げる方が良いと考えている。この点を考慮すれば、業容の差は相応にあると考えている。

以 上