

2024 年度通期決算 投資家説明会

主な Q&A

Q. 中長期 ROE 目標を 12%程度とした背景を教えてください。

A. 中長期 ROE 目標は、政策保有株式の売却益がなくなり、本邦の政策金利が一定の水準まで上昇して留まった状況を前提としており、オーガニック・インオーガニック戦略や自己株式取得の効果なども織り込んだ上でめざす水準である。試算の前提次第だが、その他の目線では、例えば、株価 3,100 円、時価総額 30 兆円程度も視野に入るのではないかと考えている。

前中計では、資本市場の評価を得るために最低限必用な水準として ROE 目標を 7.5%とした。当初は意欲的な目標と考えていたが、マイナス金利環境下において収益の多様化を進めるため、リスクリターンの向上や手数料収益の拡大、デジタルや AM/IS 領域での投資に取り組んできた。その結果、金利が上がり始めた現在では、10%が視野に入るまで改善している。11%程度まではオーガニックな成長で伸ばすことができるが、そこからもう一段成長するという思いから、中長期 ROE 目標は 12%程度とした。12%程度に到達するには、営業純益を 1 兆円程度伸ばす必要があり、その半分程度は資金収益の向上やオーガニックな成長で作ることができると考えている。残りの半分は、AM/IS、デジタル、アジア等の成長領域への投資や、投資銀行ビジネスで作ることを考えている。投資銀行ビジネスでは、GCIB 領域で変革が相当進んでいるほか、国内でも変化が見られており、更なる収益力の向上が期待できる。

Q. 中長期 ROE 目標は米銀主要行に追いつくことを想定しているのか。

A. マザーマーケットも事業ポートフォリオも異なるため、米銀主要行に追いつくことを目標としているわけではない。日本最大の金融機関であり、また収益の半分が海外を占めるというポートフォリオを踏まえ、MUFG としてどこまで成長できるか、という点を考えて設定している。

Q. 中長期 ROE 目標の達成時期はいつ頃を想定しているのか。また、その際には CET1 比率はどの程度の水準になるのか。

A. 明確なタイムラインは示しておらず、足元では通商政策による影響も見極める必要がある。まずは ROE の引き上げに注力し、CET1 比率はそれに続く形で切り上がっていくと考えているが、今中計ではターゲットレンジは変える予定はない。今後、その他有価証券の含み益との関係も踏まえて検討していく。

Q. 25年度の業績目標の背景を教えてください。また、通商政策による影響で環境が変わった場合は、収益の下押しを抑制する手段はあるのか。

A. 今中計を打ち出す際には、金利上昇等の環境による追い風がない前提でめざすべき利益成長を掲げ、その上で金利上昇による効果を別に示した。ところが、前提が保守的であったために、財務目標も保守的という印象を与えてしまった。今回は、その反省も踏まえて分かりやすい計画を意識した。

環境変化への対応としては、通商政策の状況を踏まえて昨年度に一定程度の引当金を計上した。そのほか、債券ポートフォリオの組替えや減損損失等を相当の規模で計上している。必要な対応は済ませた上で、現時点で達成できると考えられる計画を示したものである。環境が大きく変われば、計画を見直すことになるが、現時点で多少リスクを織り込んでいたとしても結局は同様の対応を迫られると考えている。

Q. 中計最終年度の財務目標の公表を判断する時期を教えてください。また、環境変化が想定程度であった場合、どの程度の利益成長を考えていたのか。

A. 環境をよく見極める必要があるため、現時点で断定できないが、下期や来年4月等、判断のタイミングは複数あると考えている。足元では、日本や中国が米国と通商交渉を進めており、それぞれ90日間の期間が設けられているため、夏頃にはもう少し状況が見通せるようになっていくはずであり、よく見極めたい。

中計最終年度の財務目標は、過去の実績を踏まえると、想定程度の環境であれば親会社株主純利益を少なくとも1,000億円は伸ばし、ROEは10%を少し上回る水準まで引き上げられると考えている。ただし、26年度に様々な不確実性が挙げられるため、まずは25年度の業績目標を達成することに注力したい。

Q. 日銀の金融政策の見通しと、円債の積み増しのタイミングについて教えてください。

A. 足元の見通しとしては、来年3月頃に25bps引き上がると予想しているが、7月の参議院選挙や、通商交渉の状況、為替動向に加え、各国の国債に対する格付の動向などの不確定要素もあるため、様々な見方がある。円債の運用方針についてポジションの取り方はお伝え出来ないが、金利が上昇していく前提であれば、現時点で大幅に積み上げるような状況ではないものの、金利が相応に上がった段階で検討していく。

Q. 足元の関税影響を踏まえ、顧客部門収益の成長が今後も持続可能か教えてください。

A. 顧客部門収益は、今後も力強い成長が続くと見ている。ビジネスモデルを作り替え、リスクターンを向上させるために、「国内ビジネスの強靱化」と「海外ビジネスの再構築」に取り組んできた。規律あるRWAアロケーションと、それを基にしたフロントの評価体系の導入、そして収益の多様化に取り組んだ結果、国内では貸出利ざやが改善し、手数料

収益が増加した。海外ではユニオンバンクの売却を行い、ホールセールに資源を投入した。O&D ビジネスモデルへの変革も進めており、貸出残高や利ざやの表面上の数字だけでは成長の実態をつかみにくいが、重視している手数料収益では、ストック型手数料とフロー型手数料とも拡大している。

通商政策との関係では、ストック型手数料は大きな影響を受けないと考えている。フロー型手数料では、ECM・DCM 関連手数料が減少する可能性はあるが、その際は商業銀行ビジネスのニーズが高まると見ている。我々が提供する機能やそれに伴う手数料収益を国内外で多様化しているため、顧客部門収益の成長は持続できると考えている。

- Q. 25 年度のキャピタルアロケーションの見通しでは、RWA や成長投資に資本を使う見立てとなっているが、具体的な想定を教えてください。
- A. RWA は低収益資産の削減が先行している。高収益性資産を更に増やすとともに、良い案件があれば、成長投資にも資本を活用していく。
- Q. これまでの手数料収益は大きく伸びているが、為替影響等も含まれているため、今後は成長ペースが鈍化する可能性があるのか教えてください。また、中長期 ROE 目標 12% 程度をめざすうえで、新たに期待しているビジネスはあるか。
- A. 円安等の影響が含まれているため、差し引く必要はある。但し、為替・決済関連収益の伸長は、国内を中心とした地道なプライシング交渉が進んだ成果であり、まだ改善の余地もある。海外の融資関連手数料は、米州で O&D の取り組みが進んでいることで伸びているが、今後欧州でも進めていく予定であるため、まだ伸びる余地がある。受託財産関連領域では、資産運用立国の流れから MUAM の AuM が順調に増えていることに加えて、買収先の成長も期待できる。また、中長期 ROE 目標をめざす上でも、投資銀行ビジネスを拡大させていくほか、インオーガニックでも引き続き検討を進めていくため、成長ペースが鈍化するとは考えていない。
- Q. 政策保有株式の売却の進展により、債券運用の方向性に変化があるか教えてください。
- A. 債券運用の方針は、当面大きく変わることはないと考えている。当社の B/S は 400 兆円まで拡大しているが、その最大の要因は預金の大幅な増加である。貸出を伸ばす必要もあるが、O&D を通じて効率化しているため、貸出は預金と同じペースで伸びていかず、その差分を有価証券運用で補っている。株価と債券価格は逆相関があるため、そのバランスのなかでポジションを取ることができていたが、今後は政策保有株式の売却が進んでいくため、長期的な戦略は検討する必要がある。
- Q. アジアの償却前当期純利益は 29 年度に 24 年度比 1.6 倍をめざすとしているが、オーガニック、インオーガニック等の内訳を教えてください。

A. 成長投資については、前中計期間からアジア×デジタルの領域で既に 6,000 億円程度投資している。出資先の成長に加え、パートナーバンクをはじめとする MUFG グループ各社等との連携により、これらの出資案件が 29 年度までに収益貢献すると考えている。引き続きアジア×デジタル領域での成長投資を検討していくが、新規案件はすぐに収益貢献するわけではないため、既存の出資先を中心にこの利益成長を実現していく。

Q. 国内貸出金利回りの改善幅において、他社との差分をどのように分析しているのか。

A. 改善の余地はあると考えている。24 年度 Q4 の大企業向け貸出利ざやは、大口 LBO 案件の返済等の影響もあり、横ばいになっている。一方で、p.51 に高採算貸出の割合を示しているが、大企業、中堅中小とも着実に伸びている。また、貸出のポートフォリオを見ると、変動金利の割合もこの 1 年間で多少増えてきているが、まだ固定貸出の割合は高く、金利交渉のタイミングに時差が生じることを踏まえると、他社と比べて遅効性があると考えている。

Q. マスリテールにおけるグループ一体戦略の現状に対する評価を教えてください。

A. カードを中心に攻めの戦略が遅れていたが、様々な施策を講じた結果、新規口座開設数とカード会員数は増加に転じた。住宅ローン残高も反転したほか、三菱 UFJ e スマート証券とウェルスナビの完全子会社化や、ニコスのシステム統合に目途が立つなど、攻めに転じていく体制は整ってきた。

足元では、競合他社の状況を徹底的に調査しているが、各社ともビジネスモデルの確立には至っていないと見ており、後発として得られるメリットを活かしていく。当社の金融経済圏の中で、手数料のあるサービスをできるだけ多く利用頂き、その収益の 100%を MUFG で取り込むことが重要である。業界全体で手数料が低下し、マネタイズに向けた競争が激しくなるが、複数の商品・サービスをお客さまに長く利用頂くことで収益の向上に取り組んでいく。

Q. インドへの成長投資の考え方と、アジアにおける MUFG のユニークなポイントを教えてください。

A. インドはミッシングピースだが、良いパートナーを得られるかが鍵だと考えており、引き続き検討していく。

アジアにおける MUFG のユニークなポイントは、2 つある。APAC 域内(除く中国・香港)で世界トップクラスの貸出残高を有していることと、アジア×デジタル領域で相応のプレゼンスを築いていることである。今も様々な買収や提携の打診を受けており、地域経済が上向けば、MUFG の収益も上がるようなエコシステムを構築してきている。

以 上