

# 2025 年度通期決算 投資家説明会

## 主な Q&A

- Q. MUFG の強みと課題、ならびに社長個人の座右の銘を教えてください。
- A. MUFG の強みは、顧客基盤やネットワークに加えて、グループ総合力を背景とした多様な事業ポートフォリオであり、これを一層洗練させることが大きな使命だと考えている。課題は、グループの総合力の観点でまだ一体性を高める余地がある他、AI ネイティブな企業への変革に向け、更にスピード感を持ち、グループ横断で底上げを図りたい。座右の銘は、「一念天に通ず」で、物事に対し強い信念を持ち取り組めば、想いが天に通じ、実現出来るという意味である。経営者として強い意志と実現力に拘っていきたい。
- Q. RORA 管理をはじめ資本効率と株主還元の両方を重視する経営方針に変化はないか。
- A. 大前提として資本運営の基本方針は不変であり、CET1 比率のターゲットレンジ運営も継続する。今回は 3 月末の CET1 比率がターゲットレンジ下限を下回ったが、26 年度上期中にレンジ内へ復元できると見通しており、株主還元を重要視していることを確り示したいという思いから、1,000 億円を上限とする自己株式取得を決議した。経営者として、株主還元と RORA・ROE 等の資本効率を意識した運営を継続していく考えだ。
- Q. MUFG が今後めざす ROE 水準について、半沢社長の考えを教えてください。
- A. 足元の ROE 水準は、中長期 ROE 目標 12% 程度に接近しつつあるが、グローバルの競合他社との比較では中間的な立ち位置にあり、さらに上をめざすためにはトップバンクの財務指標を意識する必要がある。異なる財務指標やマザーマーケットの金利水準の違いを考慮すると、ROE10% 台半ばが一つの目安になると考えている。この水準を念頭に、時間軸が次期中計か中長期かという点も含め、中計策定のなかで検討する。
- Q. 10 年後の収益ポートフォリオに占める各地域の割合や特に伸ばしたい事業本部について教えてください。
- A. 日本をマザーマーケットとする金融グループとして、国内の成長をしっかり後押しし、収益ポートフォリオに占める国内の割合を高めたいという強い思いはある。一方で 10 年後という観点では、国内の少子高齢化等の課題を踏まえれば、アジアや米州の方が成長率は高くなるだろう。結果として収益ポートフォリオの割合においては、アジアや米州が増え、国内は減少するとみている。事業本部軸で考えると、受託財産事業本部は MUFG の強みの一つであり、営業純益に占める割合を少なくとも二桁、できれば 10% 台後半まで引き上げなければならないと考えている。

Q. 資金需要の持続性について教えてほしい。

A. 国内外共に資金ニーズは強く、今年度もその傾向は変わらないだろう。特に国内では、企業のサプライチェーンや事業ポートフォリオの見直しといった動きが当面続くとみている。加えて、これから出てくる資金需要として、AI/DX や、素材分野におけるGX投資、非公開化といった資本ビジネス等の強い動きが想定される。MUFGとしては、資金需要全体への対応に加えて、個別の案件の大型化にも、工夫しながら対応していく。

Q. 今後は拡大する資金需要に応えることを優先し、総還元性向よりも高い利益成長に伴う配当の引き上げを重視していくのか。

A. 現時点で総還元性向を大きく引き下げることが検討していない。株主還元の重要性は確りと理解しており、資金需要への対応や成長投資とバランスをとりながら検討していく。

Q. 国内ビジネスについて、預金が伸び悩む中、拡大する資金需要に対してトップバンクとしてどのような役割を果たしていくのか。

A. お客様の成長に伴って MUFG も成長できるという考えがあり、国内の資金需要に確り応えることは大前提である。調達手段となる預金は、従来と異なり伸び悩む可能性はあるが、グループ総合力でサービスを提供し、お客様との中長期的な関係を構築し、預金を積み上げることが基本方針である。MUFG のリテールビジネスは、個人の一生涯を支える金融機能をグループ一体で提供できる強みを有しており、預金・決済から相続に至るまで切れ目なくサービスを提供することに注力する。そのための大きな戦略が昨年度発表したエムットである。第二弾としてのデジタルバンク等、第三弾としての金融×AIによる進化を実現することで、より利便性・利得性の高いサービス・商品を提供していく。一方で、BSに頼らない調達方法の拡充も重要である。具体的には、受託財産事業本部の有するグローバルな投資家とのリレーション等を活用し、案件組成から投資家販売までグループ内で一体的に取り組む、または国内の生損保といったグループ外の会社と協働し、ファンド形態で一緒に取り組むといった選択肢もあると考えている。

Q. 26年度のRWA計画について、法人・ウェルスマネジメント事業本部と市場事業本部で増加する背景を教えてほしい。

A. 法人・ウェルスマネジメント事業本部では貸出の伸長を見込む。昨年好調だったLBOや事業承継、不動産ファイナンス等は今年度も伸びが期待でき、案件も大型化している。市場事業本部では、今後の金利の不透明感を踏まえてある程度のヘッジポジションを築く必要があるため、一定程度の増加を見込んでいる。

Q. ファンド関連や、中東向けのエクスポートジャーについて、足元の引当状況の十分性と今後の損失発生リスクを教えてほしい。

A. 各エクスポージャーの残高は総エクスポージャーとの比較では限定的であり、ファンド関連では高い投資適格比率を維持し、中東向けについても十分な引当金を積んでいる。今後の推移を慎重にモニタリングする必要はあるが、足元のクレジットポートフォリオの状況も踏まえた上で、26年度の与信費用は前年度並みの3,500億円を見込んでいる。

Q. 手数料収益の実績が堅調な要因は何か。

A. O&D ビジネスの推進が大きな伸びに繋がっており、手数料の増加トレンド自体は今後も継続すると見込んでいる。25年度は、特に国内外の融資関連手数料、ソリューション収益のほか、買収影響として豪州のMPMS等も手数料収益の伸びに寄与している。

Q. アジアにおけるMUFGの経済圏と言える状態にする上で、今後どのような連携強化等が必要になるか。また、その進捗を投資家はどのようなKPIで確認すべきか。

A. 新たな取り組みとして、パートナーバンクと三菱UFJ銀行の決済をシームレスにつなげるサービスであるMUFG UNITYを開始した。また、商業銀行とデジタル金融事業会社との連携も進めようとしている段階にある。これらの進捗はまだ十分ではないと理解しており、可能な限り進捗が分かる開示を検討していく。

Q. 半沢社長は、自身の経営者としての強みはどこにあると考えているのか。

A. 企画や調査のキャリアが比較的長く、複数の統合にも関与してきた経験から、様々な環境変化に対し大局観をもって分析を行い、将来を見据えた戦略の策定し、実行に移してきた。こうした力を、グループCEOとしての立場においても発揮していきたい。

Q. 1~2年後のCET1比率の水準のイメージを教えてください。

A. 26年度上期中にターゲットレンジ下限まで復元し、利益蓄積と成長投資のバランスをとりながら年度末にはレンジ下限+10~20bps程度まで上昇させるイメージを持っている。2年後の具体的な水準感は、次期中計の策定を通じて検討していく。

Q. 例年の傾向ではトレーディング収益が上期のドライバーになってきたが、利益蓄積によるCET1比率の復元見通しも含め、今年度はどのような想定か。

A. 市場事業部門の利益計画も踏まえた上で、ターゲットレンジ下限まで復元できる見通しの下で上期の1,000億円の自己株式取得を決定した。

Q. CET1比率の為替感応度を確認したい。

A. 昨年度に実施した為替ヘッジの結果、足元の資本の為替感応度は抑制されている。

Q. グローバルトップバンクに伍する株主価値は、時価総額とROEでめざすのか確認した

い。また、めざす上でどのようなビジネスモデルを想定しているのか。

A. 資本効率とボリュームの観点で ROE と時価総額が大きな柱だと考えている。具体的な到達点はまだ定めていないものの、地域面で日本・米国・アジア、事業面で商業銀行・投資銀行・受託財産の各比率をどのように組み合わせるかが重要だと考えている。特に、より高い ROE 水準の実現にあたっては、全体に占める受託財産ビジネスの収益割合の引き上げが重要な課題の一つであり、次期中計に向けて確りと議論していく。

Q. アジアの出資先について、選択と集中を加速するフェーズに入っているのか。

A. アジアの中でも国によって成長の度合いや金融市場の環境が全く異なる。足元では、国別の戦略をしっかりと作り上げることに着手しており、その過程で、さらなる成長のためにリソースを追加配賦する場合と、その国の成長力や競争力の観点でこれ以上の成長が見込めないためダイベストメントを検討する場合とを、精緻に議論していきたい。

Q. 次期中計に向けて、CET1 比率のターゲットレンジを引き上げる検討を行っているか。

A. 12%より高い ROE をめざす上では、リスクアペタイトを高め、それに応じて自己資本の水準も引き上げる必要があると考えている。めざす ROE と自己資本のバランスについては、来年度の中計発表のタイミングで確り説明していく。

Q. 政策保有株式の削減が更に進むことを期待しているが、足元の考え方を教えてほしい。

A. 政策保有株式の削減は重要な経営課題であり、まずは今中計期間の売却目標である 7,000 億円の達成をめざす。足元の売却進捗率は未売却の売却合意残高まで含まれば 8 割超であり、今後もお客さまと丁寧なコミュニケーションを心掛けながら売却を進めていく。その先の目標については、次期中計に向けて検討を進めるなかで、しっかりと議論を深めていく。

昨年度は、7,000 億円の売却目標の対象外であるみなし保有株式の売却が相応に進んだ側面もあり、連結純資産に対する時価残高の比率は低下している。

Q. 受託財産ビジネスにおける今後の注力領域を教えてほしい。

A. 資産運用・資産管理の双方において、全体の底上げと新たな領域への対応を進めていく。資産運用領域ではこれまで十分に組み合わせていなかったプライベートアセット等への対応を強化していく。資産管理領域では、国内オルタナティブファンドのアドミニストレーション業務にも新たに参入しており、今後拡大の余地があると認識している。

以上