

2025 年度中間期決算 投資家説明会

主な Q&A

- Q. 中長期 ROE 目標 12%程度について、足元の考えを伺いたい。中間期決算では既に ROE 12.5%を実現しているなか、より高い水準を実現することは可能か。
- A. 施策効果の実現に加えて本邦政策金利の追い風影響もあり、ROE は当初想定よりも早いペースで上昇している。中長期 ROE 目標 12%程度の達成に向けた時間軸も早まりつつあり、その先を期待する声も出始めていると理解しているが、まずは 12%程度の目標達成に向けて実績を示しながら着実にステップを踏んでいきたいと考えている。
- Q. 中長期 ROE 目標を目指すにあたり、事業ポートフォリオの中で縮小を検討している領域はあるか。
- A. 現状のポートフォリオから特定の領域を縮小するというよりも、注力領域の収益割合を増やす方向で考えている。例えば、受託財産事業本部の収益は足元でも伸びているが、全社収益に占める割合は 6%程度に留まる。この割合を最低でも二桁、できれば 14~15%まで引き上げたい。その他、デジタル、アジア・米国といった領域についても、メリハリをつけながら伸ばしていきたい。
- Q. 米国のプライベートクレジット市場と AI・データセンター向け案件について、足元のリスク認識を教えてください。
- A. 当社のポートフォリオの耐久性は相応に強いと思っている。GCIB 事業本部は O&D ビジネスへ転換しており、選別的にリスクテイクはしつつも全て抱えるのではなく外部に売却するアセットも相応にある。また、多くの案件を手掛けて市場動向をタイムリーに把握できていることから、リスク管理にもつながっている。
- マクロ目線では、クレジットサイクルに問題は生じていないと考えている。ただし、個社事例も踏まえながら、プライベートクレジット自身の与信管理能力などについて、慎重に見ていく必要があると考えている。
- AI バブルという見方もあるが、データセンターやチップ、電力など“モノ”の動きを伴っている点で、足元の AI の隆盛は IT バブルなどとは質が異なると考えている。現時点では、しっかりリスク管理をしながら、足元の AI の拡大基調についていきたい。一方、“モノ”から生まれる AI を使い、どうキャッシュフローを生み出すかという点については注意深く見ていきたい。

Q. 今後、CET1 比率のターゲットレンジの水準を引き上げる可能性はあるか。

A. 現時点では、大きな変更は考えていない。一方で、変化が激しい環境のなか、さまざまな選択が取れる状態を常に維持するために、一定の資本の余力を持っておく必要はあると思っている。CET1 比率の具体的な水準については次期中計の策定過程で議論していくが、ROE をしっかり引き上げた上で、CET1 比率の引き上げを検討するという順序で考えている。

Q. 日銀の金融政策の見通しと円債の運用方針について教えてほしい。

A. 12 月もしくは来年 1 月の利上げもあり得るとみている。ターミナルレートについては、1.25%程度とみているが、足元で物価上昇が続く、コストプッシュ型から基調的なインフレにシフトしつつあるなか、金利引き上げが遅くなるとターミナルレートがさらに上がるリスクもある。円債運用については、ターミナルレート到達時は 10 年国債の利回り 2%程度というのが目線の一つになると考えており、金利上昇のタイミングも見ながら慎重に運営していく。

Q. 国内外の資金需要について教えてほしい。また、海外ビジネスにおける MUFG の優位性は何か。

A. 国内外ともに資金需要は強い。国内では、大企業を中心にコーポレートアクションが活発であり、案件の大口化も進んでいる。そのような需要に対し、MUFG のグループ総合力を活用して応えることができおり、相応の競争力を有していると考えている。海外では、プロジェクトファイナンスでグローバル No.1 のプレゼンスを有しているため、外銀との競争においても豊富な知見を活かして取り込むことができている。加えて、モルガン・スタンレーとの協働などを通じて、通常の邦銀では声のかからない案件も取り込めており、自信をもって優位性があると言える。

Q. AI 関連、並びにインドについて、それぞれの投資状況を教えて欲しい

A. AI 領域では、汎用型と特化型で活用すべき場面が異なるため、それぞれの特徴を踏まえて組み合わせられるよう、両方に投資を行う。汎用型 AI では、OpenAI とのさまざまなコラボレーションを進めたいと考えている。一方、特化型 AI の分野では、Sakana AI と共同で MUFG 用の AI エージェントを開発している。また、さらに先の将来を見据えて Third Intelligence への出資も決定しており、しっかり支援したいと考えている。提携企業からも社員の AI に対する理解度は高いと評価を受けており、このトレンドは加速させていきたいと考えている。尚、足元で相当の AI 関連投資を行っており、ここから更に大規模な資本を投下する予定はない。

インドは引き続き成長領域と捉えている。今後のインオーガニック投資案件については、

パイプライン等を見ながら検討していく。

Q. 中長期 ROE 目標達成に向けたオーガニック成長について、こういった領域が ROE 向上に大きく貢献するか。

A. 国内法人ビジネスは、過去5～6年でリスクリターンの大きな改善と手数料収益の伸びによる収益額の向上を両立できており、今後のオーガニック成長においても大きく貢献すると考えている。リテール領域の ROE はまだ低位だが、足元で展開している施策に確り取り組むことでビジネスモデルを確立させ、ROE 二桁をめざしていく。また、GCIB 事業本部の O&D ビジネスの加速による貢献も大きい。国内外のビジネスがそれぞれ ROE 向上に貢献し、全体として12%程度の達成をめざす。

Q. 経費の前同対比での増過分に、エムットに関連する戦略的経費は含まれるか。

A. 当社の強みは銀行の圧倒的な口座数や預金量であり、その強みをグループ全体の取引拡大へと波及させていきたい。一方、ネット銀行が新規口座開設数を伸ばし存在感を高めている点に対しては危機感も持っている。そのため、先行投資として戦略的に経費を使い、エムットやデジタルバンクといった様々な施策を展開している。
経費のブレイクダウンのうち、ビジネス強化の大宗は広告宣伝費をはじめとする RD 事業本部の経費が占めている。また基盤強化等では、ニコスのシステム統合に伴う経費の他、全社のサイバーセキュリティ対応や AI 領域への投資も含まれている。

Q. AI 戦略について、現中計の期待効果 300 億円の内容を教えて欲しい。また、現中計の累計投資額 600 億円について、この金額を引き上げる予定はあるか。

A. 顧客情報管理システムや社内手続き検索、システム開発といった領域で既に AI を導入している。300 億円は現時点で把握できている期待効果であり、今後増えていく可能性がある。

600 億円は AI に特化した累計投資額であり、AI 以外のデジタル投資は含めていないが、現時点でこの規模感が大きくなるとは考えていない。引き続き規律を持って経費をコントロールしていくが、AI 領域はもう少し経てばリターンも増えてくると考えており、成果も踏まえながら、来年、再来年と取り組みを加速させたい。

Q. 上期と下期で利益水準に差がある点について、どのように考えているのか。

A. 近年では、政策保有株式の売却益や安定的な利益成長を意図したトレジャリー収益の計上等、上期に利益が偏重する傾向にある。こうした状況も踏まえ、昨年度は下期に債券ポートフォリオの組替えを行い、翌年度以降の収益を向上させた。このように、上期に収益を大きく上げることで、安定的な利益成長を実現するための打ち手に取り組むこと

ができており、今後もしばらくはこのトレンドが続くと考えている。

Q. 米州ビジネスにおいて、中長期的に大きな成長が期待できる背景を教えてください。

A. 米州の市場成長と当社のシェア拡大の両面で期待している。一部ではバブルを懸念する声もあるが、経済環境は底堅く、しばらくは資金需要が強い状況が続くと見ている。当社は伝統的な邦銀のビジネスモデルから転換を進めたことで、グローバルのトッププレイヤーと肩を並べる存在として認識されつつある。モルガン・スタンレーとの提携関係についても認知度が上がっており、引き合いは非常に多く、大口案件に参画する機会は増えてきている。米州において着実にプレゼンスが拡大していることを実感している。

Q. 中長期 ROE 目標 12%程度に向かう過程で、今後の時価総額の目線を教えてください。

A. 現在、当社の時価総額は 30 兆円に迫りつつある。本邦の政策金利上昇等の環境変化や今後の成長を踏まえると、例えば ROE が 11%に到達した際に株価 3,000 円が視野に入り、時価総額は 33 兆円程度に上がる、ということも考えられるのではないかと。

Q. 中長期 ROE 目標 12%程度をめざす上で、経費率の水準はどの程度になると考えているか。

A. 本邦政策金利が上昇し、収益規模が拡大していく中で、経費率は 60%を下回る必要があると考えているが、経費運営自体を大きく変更する必要があるとは考えていない。今後インオーガニック案件を手掛けていくことで事業ポートフォリオが変わり、経費構造も変化していくだろう。事業毎に経費率の水準も大きく異なるため、12%到達時の事業ポートフォリオの状況を踏まえて最適な経費率の水準を検討していきたい。

以 上