

# 2014 年度決算説明会

## 主な Q&A

Q :新中期経営計画では、経営リスクとしてどのようなものを見ているか教えて欲しい。

A :経営リスクについては、大きくは①実体経済②金融市場③金融規制の3つがあると思う。①実体経済について言えば、仮にGDP成長率が新中計での想定より低いということになれば大きな影響があると思う。とりわけ、米国における量的金融緩和の縮小が円滑に進まず、米国のみならず、アジアや欧州にもネガティブなインパクトを与えるというのが、最も大きなリスクだと考える。②金融市場については、保有債券での金利リスクがある。金利が想定通りに徐々に上昇する場合はプラスになるものの、急速に上昇する場合は、バンキング勘定における債券の評価益減少、あるいは評価損につながり、自己資本が棄損するリスクがある。最後に③金融規制についてだが、大きいのはRWAのばらつき問題である。例えば、標準的手法でフロアが入る場合、その計測方法によっては、リスクアセットが跳ね上がり、自己資本比率が下がる可能性がある。また、それに加えて、IRRBBの問題や国債のリスクアセットの問題も懸念の一つ。ただ、昨年、TLACの問題では、日本の当局が適切にご対応され、良い結果となった。その経験によって「どうすれば何ができるか」ということについての手触り感を掴むことができたということは申し上げられる。

Q :政策保有株の削減について、コーポレートガバナンスコードの下、進んでいくというのが市場のコンセンサスだと思う。事業法人も同じ認識だと思うが、営業現場の感覚としてどのような変化があるか教えて欲しい。

A :変化を期待している。すなわち事業法人も含めて皆が認識を共有していくことを期待したい。金融機関の独り相撲は危険。日本国内における大企業取引からは大きな収益が上がっている。株式を売却した場合、その取引シェアを失うリスクは認識しておく必要がある。自分自身も実際にそういう経験はしている。銀行にとって、政策株はリスクであり、資本への影響を考えると削減すべきと認識している。また、コーポレートガバナンスの議論で、銀行を含む債権者が株主であることの問題が挙げられているが、これは一般的な問題であり、同じ問題意識を持ってもらえる気もする。そのような認識が産業界、投資家等に共有されていくことを期待している。最近、お客様との間でもよく話題になるので皆さん高い意識をお持ちであるという感覚は持っている。

Q :説明資料上の資本政策の考え方に関する記載は、従来からほとんど変更が無いが、資本活用に関する考え方がこの半年~1年で変わったか教えて欲しい。

A : 「株主還元の一層の充実」「充実した自己資本の維持」「収益力強化に向けた資本活用」の三角形で資本政策を考えるということは、全く変わっていない。その中で、新中計の ROE 目標では、8.5%ではなく、それ以上の8%台の後半まで持っていくという意思を示し、若干強めに設定したという点をご理解頂きたい。確かに基本的な、考え方こそそれほど変わってはいないものの、今中計のテーマとして、トップラインの成長と並んで、生産性の改善を相当意識しているという点は明らかに変わっている。持株と銀行のコーポレートセンターの合併とか、投信 2 社の合併とか、タイやアメリカでの統合とか、そういうマインドセットで、グループ起点、グループの最適化を目指していく。ただし、国内における様々な規制の問題もあり、一気に進むわけではない。あと、柔軟な資本政策という点についても、従来からの考え方を再確認させて頂いたということになるが、1,000 億円の自己株の取得を昨年 11 月に続けて決議したということは、まさにこの点の証左に当たるのではないかと。

Q : 資本政策の基本的な考え方は変わっていないとのことだが、MUFG の株主還元姿勢が変わったと話す投資家も多い。EPS 成長 15%以上、ROE8%台後半という財務目標を掲げるに至る社内的な議論や、認識の変化等について教えて欲しい。

A : 資本政策の基本的な考え方が変わっていないと申し上げたのは、この三角形の内容が変わっていないということ。金融機関は、社会の礎でなければならず、いかなる難しい経営環境にあろうとも嵐のときにもお客様を支え続けなければならないという点が変わらない以上、この三角形を変えるつもりはない。ただし、「その時々環境を見ながら、柔軟に機動的に資本政策を運営している」という点は変わってきていて、それが昨年の秋頃から 私が申し上げていることも含めて、皆様感じて頂けるようになっていと思う。社内での議論に関しては、社外のステークホルダーの代表である、社外取締役を含めた取締役会での議論が非常に活発であり、加えて社内で立ち上げた財務委員会でも、CFO をはじめとする実務の最高責任者が集まって、非常にオープンな議論ができるようになっていいる。資本政策が、一経営者だけの神聖な領域ではなくなっているということも、以前から変わった点であり、そういったオープンな議論の中で、EPS を目標に掲げるという考え方が浮上し、私自身、良いと思ったのですぐに採用した。

Q : 株価が順調に上昇し、PBR が1倍を超えたとする。その場合も、自社株買いは止めないという理解でいいか。

A : PBR が1倍を超えたからといって、自社株買いをやらないとはならない。勿論、高くなり過ぎたら考えなければならないかもしれないが。財務目標として EPS を掲げている以上、その考え方を軸に考えていくことになる。ただし、縮小均衡にはならないようにする。

以上