

2015 年度決算説明会

主な Q&A

- Q. 残存 1 年未満の保有国債残高が 10.7 兆円と大きいですが、償還後の再投資方針は。
- A. 市場の動向を捉えつつ、バランスの取れた債券ポートフォリオを作ることが大切であり、銀行勘定の ALM 運営を念頭に置いて、日本国債を保有している。過去、金利低下局面で機動的に日本国債を売却したこともあるが、そのような取引に収益を依存するのは健全ではないと考える。一方、金利の低下局面で、一定の収益クッションの役割を果たす側面も併せ持つと考えている。
- 今後、外国債券へのシフトを一定程度進める方向。デュレーションについても、一定の金利水準を求めリバランスを行う中で長期化が進んでいる。なお、外国債券を増やすことで生じる調達費用の増加や、需給悪化は無視できず、流動性および費用を睨みながらシフトを進めていくことになる。
- Q. 内外経済が不透明な中で、自社株取得を決定したが、社内ではどのような議論がなされたのか。また、今回の決定を通して株式投資家に伝えたいことは何か。
- A. 自社株取得は、毎回資本政策の三角形(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)に沿って議論をしている。社外取締役にも早い段階から入って頂き、今後の業績見通しも踏まえて判断している。今回の論点は 2 つあった。1 つ目は減益目標を出す中で、どこまで株主の期待に応えることができるか、という点。2 つ目は規制の問題。規制は重要なポイントであり、最大限の情報収集を行い、今後の見通しを踏まえて決定している。例えば、RWA のバラツキ問題では、フロアの議論がある。その掛け目が 6 割というのは少し甘い期待かもしれないが、9 割まではいかなさうと考える。加えて、適用開始まで 3 年なのか 5 年なのか時間軸も勘案する。このように一定のレンジ、一定の時間軸を設けてストレステストを実施している。そこに、一定の収益の積み上げと RWA の増加見通しも勘案し、このレベルであれば、規制に耐え得るだろうという予測を持ち、判断している。資本政策については、決して危ない橋を渡っているわけではないが、徹底的に議論し、タイトな運営を行っているということをご理解頂きたい。
- Q. どのような構造問題を意識しているか、背景や方向性についても教えて欲しい。
- A. 現在の超低金利環境は、1~2 年で終わるものではないだろうし、国際金融規制への対応も増えていさうだろう。更に、世界的な潜在成長力の低下という課題もある。それらの課題に対峙していくことを考えなければならない。対応方針としては、まず、持続的成長が可能なモデルを作ることがある。ビジネス面では、顧客に対して中長期的な観点から競争力がある商品・サービスを提供し、対価を頂けるようになるという構造改革。

次に、組織的な構造改革がある。海外の経費率が高く、特に MUFG ユニオンバンクの経費率が高い。その解決策として東西の統合があった。成果を得るために今まさに動き始めているという状況。欧州では、大陸にある拠点をオランダの現地法人に集約しようとしている。国内では、今後、総合職が減少するという人員構造の変化がある。日本の社会の人口構造の変化に応じ、ICT などの技術改革も活用していく。今年の採用も少し絞っている。グループ中の重複や競争をいかに減らすかということも構造改革の 1 つ。例えば、セールス&トレーディング業務において銀行と証券の一体的運営を進めている。NY やロンドンでは、銀・証のディーリングルームを統合した。このようにビジネスの構造改革もあれば、組織的な構造改革もある。

Q. 環境変化が大きい中、中計の財務目標をどのように考えているか。当初の目標水準は合わなくなってきたくないか。自己株取得に関する考え方は、不変という理解でいいか。

A. 日々自らに問いかけている問いである。現時点では昨年掲げた旗は降ろしていない。ROE や EPS の改善に向けて努力していくというスタンスは変わらない。分子分母の両面での対応が必要であるし、真剣に考えている。

Q. 15 年度比で減少しているが、16 年度の与信費用計画について教えて欲しい。

A. 15 年度に与信費用が急激に増えたのは、資源価格の下落に加えて、国内の個別要因があったため。資源エクスポージャーに起因する与信費用については、15 年度に 750 億円程度発生し、16 年度も 750 億円と横置きにしている。ただ、16 年度については WTI35 ドル程度を想定しており、現在と同じ価格水準であれば、アップサイドも期待出来る。価格感応度としては、35 ドルに比して 5 ドル高ければ与信費用は 200 億円程度減少し、5 ドル低ければ 300 億円程度増えるというもの。国内のクレジットサイクルについて、今年の 1 月頃は、大幅に悪化するのではと懸念していたが、今の所そこまで顕著な変化は無さそうと見ている。ここでお示ししている数字は、現時点での想定としては、妥当なものだと思っている。

Q. 資源関連与信の質と現状の引き当て状況について、他メガや欧米ピア行と比較してどのように考えているか教えて欲しい。

A. 今回の資源関連の開示については、グローバルピアの中にあっても広い開示領域となっているものと自負している。アセットクオリティについては、未保全・未引当は不良債権の 1 割、140 億円と限定的である。但し、不良債権の問題は動的なものであり、これで終わりでないことは十分承知している。不良債権のうちでエクスポージャーの大きなものは、MUFG ユニオンバンクによる RBL。埋蔵量および資源価格を定期的にモニタリングしているが、6 ヶ月毎の見直し期間内に資源価格が急落、予期しない与信費用を計上したケースがある。資源エネルギーセクターで世界一のレンダーであるということについては一定の誇りはもっているが、反省点としては、ボラティリティが高い業種へのエクスポージャーが多くなり与信集中が起こったこと、資源価格の下落に対してもう少し

プロアクティブに動けなかったかという 2 点がある。資源関連与信は、当面抑制して行くこととなる。

Q. このところ米国での大型買収を行なってこなかった理由として、先行き国際金融規制の不透明感や、アメリカにおけるガバナンス態勢の課題もあったと認識している。今後の、米国内での大型 M&A の可能性について教えて欲しい。

A. まず、米国で M&A の可能性のある領域としては、商業銀行だけでなく、アセット・マネジメントビジネスも対象になる。最近、米国で M&A を実施していない理由はいくつかある。1 つは、ご指摘のガバナンスの課題。もう 1 つは、我々の資本状況。この 2 つの課題はまだ暫く継続すると思う。特にガバナンスの問題は重要であり、去年の今頃は、グローバル・ガバナンスの強化が、私自身の問題意識として一番大きかった。今般、手を打ち、それが軌道に乗りつつあるが、今後はまだ見通せない。資本については、常にタイトな資本運営を行なっており、意味のある買収であれば、株主の皆さまにもご理解をいただきたいと思っている。

金融ビジネスは、ポートフォリオのバランスが重要である。一時、一部の日本企業がアジア市場にシフトしたこともあったが、我々はそのような行動はとらなかった。日本に軸足を置きながら、世界最大の市場であるアメリカにおいて地盤を固め、アジアの成長を取り込んでいく、という方針を採っていた。足元、アジアの成長が鈍化し、アメリカが相対的に強い状況が続いている。我々の戦略として、米国市場の重要性は変わらないし、米国戦略における規制コストへ対応の観点から、一定の収益水準を確保する為の施策としての買収もありえる。

Q. 保有株式のリスクウェイトが 250%になるという議論も出ているが、現在の政策保有株式の削減目標は十分なのか。追加削減の余地について説明してほしい。

A. 今後の規制強化をある程度覚悟しながら、昨年 11 月に「今後 5 年を目処に取得原価対 Tier1 比率の 10%程度への縮小を目指す」という方針を出した。これに対して、実質的に半年強という期間で約 1,200 億円を売却しており、出だしは比較的好調と思う。今後の進捗は分からないが、まだ売却に至っていない他の企業の行動が変わっていく循環に入りつつあるという実感はある。少なくとも当初掲げた目標をその時間軸の中で達成することについては責任を感じているし、自信も持っている。

Q. マイナス金利環境下における顧客対応について、具体的に教えて欲しい。

A. リスク・リターン of 適正化、RORA を向上させることが第一と考えている。切り口はいくつかあるが、ひとつは手数料収益を増加させるということ。例えば、付加価値をつけたプロダクトを提供するも適正な手数料を受領できていないものがあるが、適正な対価を頂くためにご相談し、上手くいっているケースもある。また、預金を頂いているから手数料は頂かなくてもいいというマインドは変えていかなければならない。これについては、レピュテーションリスクに気をつけながら進めていく必要がある。他にも、他の決済手段に比べ

て銀行の手数料が安いような場合は、それを是正していく努力をする必要があると考えている。リスクの取り方について考えていくことも重要である。例えば、今ヒットしているプロダクトとして、ハイブリッドローン・社債の活用がある。劣後特約があるため、シニアローン・社債よりリスクは高いが、資本効率を意識した商品として、私どもが業界でのトレンドを作り出したものと考えている。また、マイナス金利環境下、地方銀行や機関投資家のリスクや金利選好には変化が生じてきている。この流れを捉えたオリジネーション&ディストリビューションにより、バランスシートを使わないで収益をあげていくことが日本の金融セクターでも可能であると考えている。同様の観点から、アセットマネジメントも引き続き強化していくビジネス分野である。マイナス金利以前から検討は続けていたものの、先日発表した日立キャピタルへの出資も、新しいビジネス領域を切り開くものであり、収益性向上の文脈で考えることが出来る。これは、今の本邦金融システムの範疇では獲得できないインフラビジネスに対するお客様のニーズに応えるものである。以上のようにさまざまな方策が考えられ、コスト削減とともに実施していく。

以上