

Bank Danamon への戦略出資について

主な Q&A

- Q. ステップ 2 およびステップ 3 の価格は未定とのことだが、どのようなロジックで算定されることになるのか。
- A. プレゼンテーション資料 5 ページ「取引概要・ストラクチャー」に記載の通り、ステップ 2 およびステップ 3 については、ステップ 1 と類似したアプローチで取得価額を決定する。従って、PBR 2 倍に一定の調整を加えた価格となる。
- Q. 将来のマジョリティ取得を想定する内容になっているが、インドネシア当局との間で 40% 以上取得の許認可が出る見通しがあると考えて良いのか。
- A. 当局とは長く継続的に、かつ相当の頻度で協議をしてきた結果、今回の公表に繋がっている。今後も協議を継続し、指導をいただきながら対応していく予定。40% 超の取得については許認可の問題であるが、慎重なるも楽観的な見通しを持っている。
- Q. 2007 年にアコムと共同で買収した Bank Nusantara Parahyangan の位置付けはどのように変わっていくのか。
- A. インドネシアではシングルプレゼンスポリシーという規制があるが、ステップ 1 で 19.9% を取得する際には適用されない。ステップ 2 で 40% を取得した段階で当該ポリシーが適用となり、その後に当局許認可が必要となる。具体的な対応は、40% を取得した段階で公表させていただきたい。
- Q. 本件買収による MUFG の自己資本比率への影響と、今後の資本政策をどう考えているか。
- A. ステップ 1 の 19.9% 出資時点では、持分法適用を前提とすれば CET1 比率が▲11bps 程度低下すると見ている。また、最終的にはマジョリティ取得まで想定しているが、その場合には、RWA が 1.3 兆円程度増加する可能性がある。資本政策については、「自己資本の充実」「戦略出資」「株主還元の充実」の 3 つを総合的に判断する、という基本的な考え方に変更はない。今後は、今回の出資からのリターンを含めて、現在検討中の次期中期経営計画での収益レベル、格付「シングル A」の維持、他 G-SIBs の CET1 比率の水準を勘案して決定していく。引き続きタイトな資本運営を心掛け、でき得る範囲で株主の皆さまに報いる努力を続けて参りたい。

- Q. 仮に 100%取得すると 7,000 億円程度の投資となり、資本余力は減少することになるが、株主還元の考え方は不変か。
- A. 自己資本の充実が大事という認識の下、安定配当を旨としつつ、本源的な収益力がついたところで増配をする。また、戦略出資のパイプラインを確認し、それらを勘案した上で、さらに余力があれば自社株買いという形で株主還元を実施する、と従来からご説明してきた。結果的に、7 回連続で 1,000 億円の自社株買いを実施してきてはいるが、考え方としては従来から変わっておらず、まず配当、次に資本の余力を見ながら自社株買い、という順序でその都度判断している。今後も、利益水準を勘案しながら、自社株買いを含めた総合的な株主還元について、その都度検討して参りたい。
- Q. ダナモン銀行の 2016 年度および 2017 年度 1~3Q の利益は特殊要因によりぶれているとのことだが、仮に平準化した場合、ダナモン銀行の現在の利益水準はどの程度と考えているか。
- A. 一過性の要因としては、マイクロファイナンスのリストラ費用が大きい。マイクロファイナンスは、従前 20%程度あったアセット比率を 6%程度まで落とし、損失額も縮小しており、今後大きな費用が出るとは認識していない。ダナモン銀行全体としては、順調にマイクロファイナンスのリストラを推進し、SME 事業を着実に改善させており、大きなサプライズの無い決算を出せる状況になっていると認識している。
- Q. ダナモン銀行の貸出残高はここ数年減少基調だが、今後の見通しはどうか。預貸率が 100%を超えていることについてはどのように考えているか。
- A. マイクロファイナンスのリストラにより、貸出残高が減少している。預貸率については、オートファイナンスの子会社を抱えていることから、連結ベースではご指摘のような数字となっている。但し、ダナモン銀行の経営陣と議論すると、彼らはトランザクションバンキングの重要性を深く認識している。トランザクションバンキングのトッププレーヤーを外部から採用することで、預金残高は着実に積み上がっており、預金の質も改善している。それが NIM の改善に繋がっている。
- Q. アユタヤ銀行と旧バンコク支店を統合した時のように、ジャカルタ支店の日系取引をダナモン銀行へ移管し、インドネシアルピアのファンディングを活かすことで、さらに日系取引を強化していく考えはあるか。
- A. タイの状況とは異なり、支店との統合は考えていないが、ジャカルタ支店とダナモン銀行の協働を加速し、日本ならびにインドネシアのお客さまに総合的なサービスを提供していきたい。

Q. シナジーについてお伺いしたい。どのような時間軸でダナモン銀行への MUFUG のノウハウ共有を進めていくのか。アユタヤ銀行の時と同じような時間軸で考えてもよいか。また、ノウハウ共有等により、どのように収益性を改善させられると考えているか。

A. アユタヤ銀行で発現しているシナジーは、ダナモン銀行との間でも実現可能だと考えている。例えば、自動車メーカーのサプライヤーやディーラーに資金を供与するのみならず、MUFUG が有する情報を活用して、アユタヤ銀行がより踏み込んだオートファイナンスを供与するなど、タイでは自動車業界のサプライチェーン全体に亘って資金を提供できている。自動車メーカーは販売台数を拡大し、アユタヤ銀行はファイナンス機会を獲得し、タイの人々にとっても自動車の購入機会が得られるなど、3 者にとってメリットのある、まさに win-win-win の形をタイで実現している。その意味では、実際に何をやればどういったシナジーが出るのかということを経験した上で、今回ダナモン銀行への出資を行うので、シナジーは早期に発揮できると考えている。因みに、今回のデューデリジェンスではアユタヤ銀行の担当者がオートファイナンスの分野を担当した。アユタヤ銀行の担当者から見ても、ダナモン銀行は非常によくできたオートビジネスを展開しており、アユタヤ銀行がダナモン銀行から学ぶ点も多くあると考えている。オート以外の領域でも、タイ企業の国外進出のファイナンスサポートや、本邦企業とタイ企業とのビジネスマッチングによるビジネス機会の創出を経験している。現段階で具体的な収益改善効果を説明するのは難しいものの、早期に、なるべく大きなシナジーを実現したい。

Q. NIM の高さや ROE の改善傾向以外に、どのような無形資産(ブランド等)を評価したのか。

A. 先ほど、アユタヤ銀行のオートファイナンス・チームによるデューデリジェンスの話の中で、彼らがダナモン銀行のオートビジネスを高く評価しているという話をしたが、ブランドについても同様に、同地では Adira Finance のブランドや営業力が高く評価されている、というコメントを得ている。加えて、SME も着実に伸びてきており、力強い部門になっている。Sng CEO が、前職で Temasek 子銀行の CEO として培ったノウハウをダナモン銀行に応用している。オートファイナンスや SME の分野での着実な業績改善に加え、経費の管理も確りできている。

Q. Temasek から派遣されている経営陣について、今後の見通しはどうか。

A. ダナモン銀行の Sng CEO とは面談や会食を重ねており、同氏の経営能力を高く評価している。同氏はしっかりと選択と集中を進め、変革していく力があり、リスク管理、人事管理、長期的な視点や日本に対するポジティブな見方など共感できる考え方を持っており、一緒に仕事をやっていける人物だと考えている。また、ダナモン銀行の経営陣とも何回か面談しているが、非常にしっかりしたマネジメント・チームであると高く評価しており、基

本的には現在の経営陣に残ってもらい、引き続きダナモン銀行の経営に当たっていただきたいと考えている。アユタヤ銀行の時も基本的に同じであり、現在もシニア・マネジメント・コミッティには買収前からの経営陣が残って運営してくれている。我々の基本的な考え方は、カルチャーフィットあるいは一緒にやっていけるケミストリーがある対象先を選定した上で、買収後も経営を続けてもらう一方、我々も協働やナレッジ・トランスファーを通じて、一緒に長期的な視点で歩んでいくということである。

以 上