

# 2018 年度中間決算説明会

## 主な Q&A

Q. 市場事業本部の今後の収益見通しはどうか。

A. これまでは、金利の低下局面を上手く捉えて大きな収益を計上し、MUFG の自己資本増強に貢献してきたが、その局面は既に変わっている。かつてのような収益をトレジャリーに求めるのは無理であり、危険である。今後、市場のボラティリティが高まると想定される中で、過度なリスクを取りに行くのは正しい方針ではない。従い、市場の動きや大きなトレンドを捉えながら運営していく。金利だけではなく、株やクレジットも含めた総合的なポートフォリオについて、相関を見て、ヘッジも活用しながら、より安定的な運用に切り変えていく。今後、トレジャリーの収益が回復する局面があるとする、次の金利下降局面だろう。そのタイミングの見方は分かれるが、いずれ来る局面なので、リスクを取りすぎず、手元のポートフォリオを入れ替えて、将来に備えながら、金利下降局面が来た時には今の収益を上回る収益を確保することをめざしたい。

顧客ビジネスはマイナスのスタートとなったが、ここをいかに強化するかが、市場事業本部におけるもう1つの大きなテーマ。18年度中間期は市況が悪く苦労したが、MUFG ならではの取り組みで、機関投資家を相手にして収益を確保できる方向に市場事業本部を変えていきたい。

Q. 外貨調達について、質・収益・量の確保という3つの側面から説明して欲しい。

A. 決算説明資料の14ページに記載の通り、外貨の貸出と調達に関しては比較的安定的な構造を持っていると考えている。円投について様々な議論があるが、国内にこれだけ円貨が余っている状況で、それを全く使わないという判断はなく、適切な流動性リスク管理の枠組みの下で、一定程度は活用すべきであると考えている。また、円投は中長期のスワップで安定化させ、ボリュームも過大にはしない。

重要なのは顧客性預金であるが、残高が減少したことに危機感を持っている。但し、これには運用利回りの改善に伴う預金以外の商品への資金シフトと、国際的なドル需給の逼迫化という2つの要因が重なっており、米国の金融機関でも問題になっている点である。対応としては、MUFG ユニオンバンクを活用して、粘着性の高い顧客預金を集める。また、トランザクションバンキング(TB)に絡めて預金を集めていく。TB については、強化の余地があるものの、最近では日系顧客だけでなく、米国を中心に非日系顧客にもご利用いただけるように、MUFG のテクノロジーも進化してきた。加えて、インベスターサービス(IS)領域で顧客の外貨預金があり、その活用も考えられる。コーポレート取引のみならず、金融機関取引を増やしていくことが中期経営計画の大きな柱であるが、取り組んでいる施策が結果として流動性確保にもつながっている。

Q. 5月の決算発表以降の株価下落で学んだことは何か。また、今回の株主還元に向けた想いや、投資家に伝えたいことを教えて欲しい。

A. 5月の決算発表以降、相対的に株価のパフォーマンスが悪かったのは事実。その総括として3点申し上げる。第一に、今年5月の決算説明会における説明に至らない点があった。その後、配当性向の時間軸などについて追加説明を行ったが、細かな点も含めて、上手く説明できていなかった。第二に、5月の発表は私共の危機感の表明でもあったということ。これから6年という長い期間、とりわけ最初の2年間は構造改革の正念場というメッセージを込めるべきであって、これまでとは違うということを目に見える形で示したいという思いがあった。これは、社内に対してのみならず、投資家の皆様にも、私共がそういった危機感を持って経営にあたっているということを理解いただく必要があると思っていた。第三に、今回の当期利益目標の上方修正については、与信費用をどのように計画に織り込むかという難しいテーマである。従来は、固まってからでないで織り込まないというポリシーを取っていたが、今後よく考えていきたいと思っている。

今回の株主還元に向けた想いについてだが、株主・投資家の皆様との密度の濃い頻繁な会話の中でいただいた率直な意見を咀嚼する中で、今回の対応は出てきたもの。一方で、方針を変えたかと問われれば、答えは「No」である。即ち、これまでも配当は安定的に増やすと申し上げており、6年後に配当性向を40%まで高めるとも申し上げてきた。従って、今回の増配は驚くような話ではない。また、1,000億円の自己株式取得も、通期目標を上方修正して余裕が出てきたことに加え、説明資料の53ページで説明した自己株式取得の3つの要件を再度点検、取締役会でも十分議論し、1,000億円の自己株式取得は本方針に合致していることを確認した上で決議した。日々、皆様から学びつつも、当社の基本的な考え方はそう簡単には変えていない。

Q. 中期経営計画の進捗について、短期・中長期の側面に分けて、どう評価しているか。また、社員に期待通りにカルチャーや行動が浸透・定着してきているか。

A. 全体としては、まずまずのスタートではないかと思う。やや心配している部分もあったが、結果としてそこまで心配する必要がなかったものもある。例えば、銀信の法人貸出等業務の統合。一部課題はあるが、前向きな効果が出てきたところも多く、当初狙っていた動き方が組織としてできるようになり、数字の上でも成果が出てきている。ISビジネスも成果が出てきている。全体に占める割合は大きくないものの、2割の増益となっている。中期経営計画の「資金収益依存型からリカーリングな手数料型ビジネスへ」という大きな流れに沿った動きであり、上手くいっている。アセットマネジメント(AM)ビジネスについては、今回マジョリティ取得に大きく方向転換した。まだ入口に過ぎないが、重要な一歩だと考えている。デジタル、店舗合理化や、店舗不動産の再構築についても、それぞれ進展がある。

一方、懸念は3点。1つはウェルスマネジメント(WM)。従来の回転売買型・手数料依存型から資産管理・アドバイザー型のビジネスモデルへの転換になるが、インフラの整備、

教育、システムの構築等が必要であり、簡単ではない。営業純益を6年間で500億円増やす計画だが、相当頑張らないといけない。次に、グローバル CIB ビジネス。今は一旦屈んでいる状態であり、このままでは計画達成のペースに追いつかない。融資ポリシーの制定、銀証プライマリーの一体化等の仕掛けは進んではいるが、かなり努力が必要。最後に、機関投資家ビジネス。IS は順調だが、セールス&トレーディング(S&T)の領域は簡単ではない。今は、銀証の兼職、グローバルヘッドの任命といった制度面の施策を進めているところ。

MUFG 従業員 15 万人のマインドセットについては、危機感は徐々に浸透しつつある。寧ろ問題なのは、私自身がもっと夢を持って将来を語らないといけないということ。「再創造」と敢えて言っているので、次は、将来の我が社の展望や夢を語らないといけないと思っている。

Q. 米中貿易戦争をはじめとして、欧州・新興国でも不透明感が高まっているが、世界情勢や、クレジットサイクルの転換時期、MUFG への影響についての見解はどうか。

A. 不透明な要素が増している。トランプ政権の貿易政策がやがてブーメランとなって米国景気に悪影響を及ぼし、その悪影響が世界的に広がる可能性がある。財政政策にも懸念すべき点があり、金利上昇も覚悟する必要がある。その場合、クレジットサイクルの反転に結びつきかねない。そのタイミングを見通すことは難しいが、現中期経営計画の後半にそのような問題が出てきてもおかしくない。無関係に見えるようなことであっても、後から振り返ると「これは予兆だったのか」といったことがそろそろ起こり始めるかもしれない。今回の中期経営計画では、リスクプロファイルを非投資適格の貸出等に広げる。逆張りに見えるかもしれないが、3~6年の中長期で考えると、事業ポートフォリオを多様化した方が良いという認識を持っている。クレジットサイクルに注意を払いつつ、リスク管理の枠組みやポートフォリオの方針を明確にししながら、少しずつ進めていく。新興国リスクについては、クレジットサイクルが反転した際には、アユタヤ銀行やバンクダナモンも影響を受ける。但し、各行のリスク管理の枠組みには MUFG 本体も深く関与しており、景気が下降局面に向かった時には、彼らの知見も活かしつつ手を打って行く。今後 MUFG のリスクプロファイルを変えていくが、管理できるようなフレームワークの構築と、ポートフォリオの分散効果の2点を意識しつつ、中長期的な視点で実施していく。一時的にダウンサイドを見る局面はあるだろうが、それを踏まえた上で、リスクを最小化しながら運営していくという考え方を持たないと、将来の成長はない。

なお、Colonial First State Global Asset Management について付言すると、同社はダウンサイドの局面に強いという特徴がある。

Q. 今期に入ってから、株主還元と成長投資のバランスが崩れている印象。もう少し株主還元を引き上げ、成長投資を厳選すべきではないか。

A. これから先、CET1 比率を押し下げる要因が幾つかある。例えば、モルガン・スタンレー

への出資に対する特例措置が5年かけて解除されることで、CET1比率を0.9%程度押し下げる効果がある。いつも申し上げている通り、シングルAの格付を維持するため、引き続き自己資本の充実に努めていく必要がある。

一方、現行のバーゼル規制に基づくとフロア調整額が大きいですが、バーゼル規制最終化ベースではフロア調整額が外れることで一時的にCET1比率が上がると見込まれる。従い、必ずしも余裕がない訳ではない。一定の備えはあると申し上げておきたい。

次に、AM会社の買収について。当社は日系・非日系と、大企業と個人・中堅中小企業の4象限それぞれに事業本部があるが、それに加え、受託財産事業を強化したいという願望が強い。事業ポートフォリオの安定化という観点では、バンキングだけではなく、市場全体の成長が見込まれるアクティブのAM事業で一定のプレゼンスを持ちたいと考えている。投資回収に時間は要するかもしれないが、大きな事業の柱に育てていきたいという考えが背景にある。但し、無制約に拡大していくということではなく、丹念に点検をしながら進めていく。

Q. 今後経費率が悪化していくのではないかと。また、当初計画ほど投資が実行されず構造改革が中途半端に終わるリスク、構造改革効果が想定ほど発現しないリスクはないかと。

A. この半年間、デジタルイゼーションをはじめとした構造改革費用はそれほど出ていない。つまり、前向きな構造改革投資が出てくるのはこれからだと思っていただきたい。

一方で、一過性のコストとしてレガシーを落とす取り組みは進めている。昨年度実施した国内店舗の減損が発端。この下期も、減損等に加え、出資最適化に関する一過性の構造改革費用を見込んでいます。

このように、構造改革に向けた施策は進んでいるが、まだ損益に反映するところまでは到達していない。今後、半年毎に具体的な数字としてお見せしていく。施策は回り始めており、効果が出てくることをもちろん期待している。

Q. RWAの削減やポートフォリオの入れ替えはどの程度進んでいるのか。また、収益力強化に向けた取り組みや、利ざやの状況はどうか。

A. グローバルCIBビジネスに関しては、従来のレンディング・チャンピオンから、包括的な金融サービスを提供できるような姿に変わっていく必要がある。O&Dや商品ラインナップを更に強化していく。それと同時に、レガシーアセットにも切り込む。低採算資産の削減や顧客の見直しについて、KPIを設定し、フォローしていく。また、海外貸出金に以前のような伸びはなく、抑制モードに変えている。これはRWAを効率的に使うことを強く意識した運用に変わりつつある結果である。

国内では、WMビジネスをどのように立ち上げていくかが重要。また、日系大企業取引は、海外を含め順調に回ってきている。海外の預貸金利回り差がじりじりと上昇しているが、これは、日系企業の海外におけるプライシングの見直しによるところが大きい。

グローバルコマーシャルバンキング(GCB)は順調に伸びていくと考えている。課題があ

るとすれば、MUFG ユニオンバンクの構造をどう変えていくか。とりわけ米国西海岸のリージョナルバンキングの収益力強化が必要。中堅中小のファイナンスにもつなげていくということで、先般 M&A ブティックの買収を公表したところ。また、コンシューマーファイナンスの分野では、無担保消費者貸出をやっていくことを考えている。ここの再構築は GCB にとって大きなテーマであり、伸びしろがあると思っている。このように、それぞれのセグメントにおけるトップラインの成長も進めつつある。

Q. デジタル戦略によって業界がどの様になり、その中で MUFG の立ち位置がどの様になり変わっていくと考えているのか。

A. 既存の金融機関が独占的に利益を享受していた一部のビジネス領域、例えばペイメントについては今後侵食が起きると考えている。国内の送金手数料、振込手数料の一定程度は新しいプレーヤーによって侵食される可能性があり、対応は急務だと考えている。また、コンシューマーレンディングの一部も侵食される恐れがある。

一方、法人取引は大きく変わるとは思っていない。クレジットの分析ツールや M&A におけるマッチングツールとして、データベースを活用することはあるだろうが、複雑で深みのある取引、最終的な判断をお客さまとの対話の中で人間がやらなければならないようなビジネスが、大きく変わるとは思っていない。S&T についても、フィンテックによって侵食されるということではなく、金融機関相互間のデジタル化に向けた動きが加速され、集中が進んでいくと考えている。当社が機関投資家ビジネスをやる上では、当社にどのような強みがあるのかを意識しながら、そこにフォーカスすることにより、デジタルのモデルを作っていく。

また、Fintech プレーヤーと協調していくことははっきりしている。一方、BigTechs は明らかに脅威であり、協調すべきところは協調し、必要な時には防波堤を築いていく必要がある。我々も、データを活用することで、彼等にはないどのようなサービスができるかを考えている。その 1 つが情報信託であり、まさに我々の強みである。データに対して、一方では活用のニーズがあり、他方では個人情報保護の要請がある中で、双方を両立できるようなモデルを作ることができるのは、我々のような既存の金融機関が持っている信頼・信用であり、お客さまのアセットを保護し活用していくというノウハウの展開である。こういったことが様々なところで動いており、正しく全体の構造を捕まえながら当社なりの取り組みをしていく。

Akamai 社との協働はその外側にあるプラットフォームビジネス。従来、インターバンクの決済プラットフォームは国内では全銀協や日銀があり、海外では SWIFT があるが、こういったものを新しい形で提示する。まずはクレジットカードから入るが、かなり広がりはある。当社が持っている基盤を活用しながら、拡張していき、その拡張の方向が世の中全体の動きに整合的である、そんな姿を提供していく。

以 上