

# 2015 年度中間決算説明会

## 主な Q&A

Q : 外貨調達に関して、ドルの調達コストが上がる中、円投(円預金を外貨に転換する行為)をどう考えているか。

A : 貸出に関しては、中央銀行の預金まで入れれば 7 割が顧客性預金でカバー、残りの 3 割を CD、CP、社債などで調達しており、外貨調達のバランスは取れていると思う。有価証券を支えているのは、外貨レポ、円投も使われている。但し、資金に色は無いので全体の運用調達のバランスで考えている。今後の方針としては、顧客預金の貸出に対する比率を引き続き上げる。施策としては、トランザクション・バンキングで、預金・キャッシュマネジメント・トレードファイナンスの 3 つの領域を繋げることで預金を獲得するほか、MUFG Union Bank、Krungsri を通じて粘着性の高い個人預金を獲得したい。外貨 ALM に関しては、流動性の備えとして役割があり、また金利の動向を見ながら、収益も期待できる業務であると考えている。それらの全ての帳尻合わせとして、円投が約 10 兆円ある。金額的にはまだ増やせるが、いずれ限界が来るであろうし、コストもかかる。それらも勘案し、収益のポテンシャル、流動性の配慮といったバランスの中で円投をマネージしていく。基本的には、円投を増やしたくないと思っている。数年前は国内の貯蓄過多を海外で運用した方がいい、という考え方もあったが、今は変わってきているということも申し上げておく。

Q : 経営上のリスクはどこにあると考えているか。また、それに対してどのような手を打っていくのか

A : 中間期決算を見て、改めて次のことを感じた。第 1 に、MUFG はいくつかの業態で構成されているが、それぞれの業態がコア事業を集約してきたという歴史がある。例えば、投資銀行のようにボラティリティの高いものは MS に任せており、MS とグループ各社が連携して取り組んでいる。このように各業態が良い形になってきている。第 2 に、特に地域的に事業領域が広がっている。新中計の策定時にグローバルガバナンスが一つのテーマになった。海外諸地域における経済・金融環境の変化をより受けやすくなっている。これにどのように対応するかが課題。

中計策定時と現在を比較すると、地域の期待成長率は大きく変わってきている。1 年前はアジアに対する期待は非常に高かったが、現在では低下している。我々のビジネスは実体経済の影響を大きく受ける。すなわち、顧客の投資や経済活動がスローダウンすれば、我々のビジネスもスローダウンする。ここに対しては、海外に成長を求めているが、軸足は日本に置いているということがポイント。また、最大の金融市場であるアメリカ、第 2 のマザーマーケットであるアジアの 2 地域に注力するという二面作戦は功を奏している。アメリカ経済は堅調に推移しており、地域的な分散は効いている。

グローバルガバナンスはまだ途上。ただ、例えば米国ではアメリカ人の CEO を採用し、米州本部の経営会議はアメリカ人が中心となっている。社外の取締役が大半のボードもある。そこで、現地の感覚で捉えながら議論し経営をしていく。途上ではあるものの、原型は出来つつある。ガバナンスは拠点、地域、グローバルの 3 層がある。その各層をそれぞれ強化していく。その上で、東京の持株会社でのガバナンス強化を進める。

Q : 今後の資本政策について教えて欲しい。来年以降、政策株の売却を実行して売却益実現が期待出来る中、資本の三角形の考え方に変化はあるのか。

A : 資本の三角形は変わらないが、その時々状況に応じて、三角形の形が少し変わることはある。自己資本の充実は引き続き大事なテーマ。海外の競合の CET1 比率は 12% くらいになってきているが、G-SIBs の一つとしてこうした状況は注視している。加えて、規制も追加的に入ってきている。最終局面になりつつあるが、大きなものが控えている。株主還元は勿論重要。難しい環境だが、たじろぐことなく成長も続ける。三角形の形については、情勢に応じて都度考えていく。

Q : 今後の CET1 比率について、財務基盤のしっかりした他の GSIBs と肩を並べる 12% 程度の水準を意識しているというコメントがあった。中長期的には、政策株の売却を通じて、現在の含み益を真水に変えることにより、その水準を目指していくのか。

A : 資本比率の水準については、基本的に今ある含み益を、安定的でかつ質の高い資本に転換していくという考え方を持っている点は申し上げておく。ただし、売却益がそのまま資本に変わるかは、現時点では申し上げることができない。また、RWA は減らしてもいいと思っている。従前と比較すると RWA の増加ピッチは落ちてきている。海外経済の減速もあるが、O&D の推進など、リスクアセットへの意識が高まっていることも一つの要因。

以上