

2016 年度決算説明会

主な Q&A

- Q. 再創造イニシアティブに対する自己評価はどうか。
- A. 現行の中期経営計画は、世界的な低金利や金融規制等の逆風を意識し、10 年を見据えた計画であったが、マイナス金利政策の導入等、実際の変化は想定以上であった。当初めざした方向に向けて再浮上させるためには何が必要か、議論した結果が今回の再創造イニシアティブである。個々の施策の実現可能性や時間軸を考慮して、営業純益効果を 3,000 億円としているが、効果は更に拡大する可能性もある。再創造イニシアティブは、様々な施策をボトムアップで提示し、トップダウン方式で現在の形に落とし込んだ。精緻さを追い求めるのではなく、将来の大きな方針を示し、皆を引っ張っていきたいという思いが強く、「計画」ではなく「方針」という言い方をしている。今後、プロジェクトを更に深め、より確かなものとするべく、それぞれの施策を計画に落とし込んでいく。
- Q. 再創造イニシアティブを実行していく上での課題は何か。本プロジェクトを推進していくには強力なリーダーシップが必要ではないか。
- A. プロジェクトの最初に、「厳しい環境下でも、変革を続け、常に前進できる金融機関を作るため、一丸となってグループのあり方を見直そう」と呼びかけた。各グループ企業からの社員と自由な発想で議論し、外部からも人を招聘し、かき混ぜてもらい、活発な議論ができた。今後の課題はそれぞれの組織にどう浸透させていくかということ。トップと現場の温度感が異なることがないように、次期中期経営計画策定に向けた議論の中で、現場も巻き込んでいく。再創造イニシアティブのビジョンと方針は、トップマネジメント間で共有している。今後は、それぞれのエンティティのリーダーがビジョンを示し、具体化していく。コアとなる考え方は、ターゲットとしている世界中のお客さまに対して各エンティティが MUFG として一体となって、シームレスに金融サービスを提供していくということ。
- Q. 再創造イニシアティブには、事業の撤退や出資の引き下げといったイグジットに関する言及がなかった。次期中期経営計画の中で具体的に示されるのか。
- A. 既存の事業、出資、チャネル、リソースの見直しも伴う。出資先の見直しには、一定期間を要するであろうが、イグジット後には、新たな成長領域に再投資する考え。チャネルの見直しも検討中であるが、店舗の削減だけに注目すべきではないと考える。デジタル技術の活用により店舗の軽量化・専門化が可能と考えており、方向性としては、店舗削減ではなく、店舗形態の変更。人員再配置については従前からの方針に変更はなく、更に加速化させていく。加えて、デジタル化によって捻出されるリソースを新たな事業領域や成長分野に投入していく。

- Q. 国際金融規制の議論の行方をどのように見ているのか。
- A. バーゼル規制は、年内、もしくは長引いたとしても来年中にはまとまると考えているが、米国政権の動向に左右される可能性があり、注視していく。論点はフロア水準であるが、想定している範囲内でまとまれば、MUFGは耐えられると考えている。
- Q. 出資先の見直しについて、重要性が増している分野に対しては出資比率を拡大する選択肢もあるのではないか。
- A. リースビジネスについては、三菱UFJリースを活用し、銀行だけでは実現できない商流や事業に対するファイナンスを行っていく。持分法適用会社とした日立キャピタルとのアライアンスを強化し、日本を代表する銀行・商社・メーカーとで面白い金融事業を展開したいと思っている。
- アセットマネジメントについては、今回、信託銀行の法人貸出等業務を商業銀行に移管する予定だが、今後、信託銀行にはアセットマネジメント、インベスターサービス、証券代行、不動産等に注力してもらおう。中でもアセットマネジメントは非常に重要なコンポーネントと考えている。アセットマネジメント業務は人材に左右されるリスクがあると申し上げてきたが、今後はかかるリスクを認識した上で、マジョリティ出資にも取り組んでいく。
- Q. ドットフラック法の見直しについて、米国組織体制にどの様に影響するか。また、CVAの影響についてはどうか。
- A. グラススティーガル法の復活やドットフラック法が無くなることは想定していない。これらの規制は行き過ぎたというのが問題であって、無くそうとまでは誰も考えていない。行き過ぎた規制を見直すという機運は高まっており、見直しによって、米国の金融機関は、高すぎる規制資本の制約から解放され、株主還元や成長投資を拡大させる可能性はある。CVAに対しては段階的に対応してはいるが、もう一段厳格化されることは覚悟している。
- Q. 当期利益は増益目標となっているが、業務純益は減益計画なのか。再創造イニシアティブの効果が業務純益に貢献してくる時間軸はどうか。
- A. 2017年度の業務純益は減益計画である。国内の預貸金収益は、引き続き低下していくと見ている。また、外国債券残高を圧縮したことによる資金収益のマイナス影響もある。従来の金利低下局面では、資金収益のマイナスを債券の売買益で補ってきたが、債券残高の圧縮により、売買益の実現余力も低下しており、従来とは状況が異なる。加えて、外貨調達コスト上昇の問題。今申し上げたような問題に対応すべく再創造イニシアティブを進めていくが、これは7年間に渡る計画。短期的には投資や経費が先行するため、次期中期経営計画は厳しい計画になるかもしれない。それを耐えて、その先の成長を目指していく。

- Q. 自己株式取得を含めた16年度の総還元率は47.9%に達しているが、今後も50%程度の株主還元を継続していくのか。また、配当と自己株式取得の割合はどうか。
- A. 当年度は従来の資本政策の枠組みを維持する。次期中期経営計画においては、成長に向けた投資の可能性を見極めながら、配当政策や自己株式取得の方針について考えていく。検討にあたっては、モルガン・スタンレーに対する出資の危機対応出資としての取り扱いが剥落し、ダブルギアリングの対象になる影響も考慮する必要がある。
- Q. 当年度の業績予想は連単差が4,000億円と非常に大きい水準。長期的に円金利がノーマライズしていった場合、銀行単体の利益は昔の水準にまで回復していくのか。また、4,000億円という連単差の水準は今後更に増えるのか。
- A. 今年度の業績目標には国内の金利上昇を織り込んでいない。今後も低金利環境が暫く続くであろう。連結貢献については、三菱UFJニコスやアコムが赤字がなければ、16年度も4,000億円を上回っていたはずであるが、今期については両社ともプラスに浮上すると考えている。モルガン・スタンレーはウェルスマネジメントビジネスと投資銀行が融合し、より安定した貢献を期待できる。米子会社は昨年度が最高益であったが、今期も堅調に推移している。アユタヤ銀行も順調に推移している。三菱UFJ証券ホールディングスは、昨年度は振るわなかったものの、連結貢献のポテンシャルは大きい。めざしてきた連結経営は、目に見える形で安定的な成果を示し始めていると考えている。
- Q. 三菱UFJニコスはグループの決済プラットフォームとして位置付けられているが、アコムはどのような位置付けなのか。
- A. 三菱UFJニコスはシステム統合に注力中であるが、海外のデジタル企業とも協働し、法人・個人の決済プラットフォームビジネスを構築していきたい。
16年度のアコムの決算は赤字となったが、アコムの手掛けている銀行カードローンに対する保証業務はパフォーマンスが良い。銀行カードローンの貸倒率は低い水準で推移しており、アコムとは異なる良質なセグメントのお客さまに対してカードローンビジネスを展開できている状況。現在、銀行カードローンのプラクティスの見直しが行われているが、長続きするビジネスモデルを構築していくことは、アコムに対して出資したときからの志であり、良いことだと考えている。
- Q. 半年から1年程度のスパンで懸念されるリスクは何か。
- A. アメリカと中国の地政学リスクが挙げられる。アメリカについては、重大な事象が起きる可能性は高くないと考えているが、何か発生したときのテールリスクのマーケットに与える影響が大きい。中国については、直接的に被るクレジットリスクよりも、中国が世界経済に与えるインパクトを懸念している。

以 上