

2017 年度決算説明会

主な Q&A

Q. 普通株式等 Tier 1 比率の目標は、今回から有価証券含み益込みに変更したという理解で良いか。また、自己株式取得は毎期 1,000 億円ずつ実施してきたが、今後は業績や市場の状況を勘案して機動的に実施していくのか。

A. 普通株式等 Tier1 比率の目標は、バーゼル III 規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた上で、含み益込みの数値を目標として示している。資本政策に関しては、決算説明会資料 52 ページに示した通り、「株主還元の基本方針」を定めた。今回、従来から変わった点と、変わっていない点の両方があるが、同 51 ページに示している資本の三角形の考え方は変わっていない。すなわち「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」のバランスを取るという考え方は不変。

その上で、今回変えたのは 3 点。

第一に「配当を基本として」と明記し、配当を不可逆的に増やしていくことに対する決意を改めてお示した。今期の業績目標 8,500 億円に対し 20 円の配当予想なので、明らかに従来の路線から変わっているとご理解いただきたい。

第二に「配当性向は 40%をめぐす」と明記した。時間軸については、想像もできないような将来のことを考えている訳ではない。今中計および次期中計で 40%をめぐしてやっていくというインプリケーションがあると思っていただいいてよい。

第三に「自己株式取得は機動的に実施」するということである。従来、自己株式取得を機動的に実施すると言いながら、常に半期毎に 1,000 億円実施しており、全く機動的ではなかった。これからは、例えば、株価が割安な場合、当初計画を上回る収益が上がったような場合、資本に余剰が生まれた場合、等に自己株式取得の実施を検討すること。配当の充実を基本としつつ、状況に応じて自己株式を取得する、というのが「機動的」が意味するところである。必ずしも業績連動という訳ではない。

なお、これからも余剰資本は持たず、資本政策をタイトに運営していくという強い意志・姿勢は不変。

Q. 持分法適用会社からの利益は、事業本部別計画にどの様に織り込まれているのか。

A. 持分法適用会社からの持分法収益は事業本部別営業純益計画には含まれていない。子会社化されたら含まれる。

例えば、グローバル・コマーシャルバンキング事業本部の 17 年度実績をご覧いただくと営業純益は 1,900 億円であるが、20 年度計画は 3,200 億円に増加している。この 20 年度計画の中にはバンクダナモンの連結化による営業純益貢献も含まれている。

- Q. 今期目標である 8,500 億円は保守的だと感じているが、この中身は与信関係費用や株式関係損益の上振れ等を含まない目標と考えてよいか。仮に本業以外の項目で上回る可能性が出てきた場合の扱いはどうか。今期の会社計画の意味合いと株主還元の関係について教えて欲しい。
- A. 今期と来期は、構造改革を本気で徹底的にやるという覚悟で取り組む。当期だけの利益をかき上げするようなことはしない。今回の中期経営計画のテーマは、構造変化の中で、10年後・20年後、如何に生き残っていくか、ということ。次世代に誇るべき MUFG を残したい、という気持ちは非常に強い。
- 抜本的な改革に取り組むため、今期と来期は一旦屈むということにならざるを得ないが、今回お示した 8,500 億円の目標は、業務純益段階では相応に努力をしないと達成できない水準である。一方、へそ下に関して申し上げますと、与信関係費用は大きく振れる可能性がある。よって、ボトムラインだけを問うのであれば、最終的な見え方はこれとは違うということはあるかもしれない。その時は、配当を増やすことはおそらく無いが、自己株式取得を機動的に行う、とご理解いただきたい。
- Q. MUFG 株を保有することで中長期的にどういったリターンが期待できるか、説明して欲しい。今回の中期経営計画の ROE の目標はどの程度の確度・確信を持って達成する覚悟があるのか。また、その成果は資本の三角形にしたがって、きちんと株主に還元されるのか。
- A. 我々は風雪に耐える社会的な存在、あるいは、社会の土台を支える金融機関であり続けたいという信念を持っている。社会も産業も大きく変わる中で、それを 6 年後に実現するための施策を今回お示した。「11 の構造改革の柱」には、ポテンシャルがあり、フィージブルで、グループの総合力を発揮することができ、この計画が終わった時に太い柱に育っている、という施策を選んだ。
- これに加えてグローバル・コマーシャルバンキングがある。他の金融機関にはないビジネスモデルであり、成長の期待できる国に絞って、パートナーバンクを中堅クラスから上位クラスへ引き上げていく。
- これができ上がれば、かなり良い金融グループになると考えている。アセットマネジメントやインベスターサービスもトップラインを伸ばしていく考え。中には、グローバル CIB ビジネスモデル変革や機関投資家ビジネスのようにチャレンジングな施策もあり、激しく世の中が動いている中ではリスクはある。しかしながら、作戦はきっちり練られ、きめ細かく施策を積み上げており、当然、これをやり切るという覚悟である。
- 加えて、もし上手くいかなかった場合は、政策保有株式売却の加速や、さらなる経費削減等も行っていく。モルガン・スタンレーからの収益貢献もあり、それらも含めて楽しみにしていただきたい。株主還元についても、それに伴って充実させていく、と申し上げておきたい。

Q. 20 年度の営業純益が 1.5 兆円程度とすれば、当期利益は 1 兆円を超える水準になると思うがどうか。

A. 17 年度実績対比で約 2,500 億円の営業純益増加を計画しており、20 年度の営業純益は 14,500 億円から 15,000 億円程度。結果として、当期利益は 1 兆円を超える水準を想定している。

Q. 決算説明会資料 25 ページの事業本部別計画において、各事業本部の営業純益合計と、MUFG 全体の営業純益の間に差分があるのはなぜか。

A. 同 25 ページの表の外側に、各事業本部に振り分けられていない「本部その他」があるため。

事業本部別計画を開示した理由について補足する。本表には、どのビジネスでどう収益を伸ばしたいかをお示しする意図がある。また、このように事業本部別の ROE・経費率を開示したのは、各事業本部長に覚悟を決めて取り組んでもらいたいという趣旨もある。7 月に予定している Investors Day では、各事業本部長から直接ご説明をさせていただく予定。

Q. 今後、総還元額は拡大していくと考えても良いのか。それとも、モルガン・スタンレーへの出資に対する特例的措置が解除されることによる資本影響等により、株主還元の拡大は難しいのか。また、新たな戦略出資案件についてはどう考えているのか。

A. 今回の株主還元方針は「機動的」ということがポイントであり、必ずしも「減らす」ということではない。

但し、資本の制約は強く意識している。今回、各事業本部の ROE 目標の開示を始めたこともその表れである。既に前中計期間中から、資本の効率性を重視するように舵をきっていた。加えて、モルガン・スタンレーへの出資に対する特例的措置の解除による影響も意識している。

新たな戦略出資に関しては、アセットマネジメントやインベスターサービスに加えて、バンクダナモンへの追加出資など、戦略的に意義があり、株主に説明可能だと考えれば、引き続き検討していく。

繰り返しになるが、過剰に資本を蓄積しようという考えがある訳ではなく、正に機動的に検討していく、ということ。

Q. 粗利成長が計画比で下振れした場合、追加的な経費削減等のバッファはあるか。

A. 国内では既に業務量削減といった大胆な施策を打ち出しており、スピード感をもって対応していく。

海外は、資料 38 ページに示した通り、拠点ネットワークの最適化と事務の効率化に取り組んでいく。加えて、内部管理はコストに直結するため、確りと管理していく必要がある。

これらについては、ビジネスとは切り離れた形で担当役員を設置し、役割を明確化した。経費削減は今回の中期経営計画にも様々な形で織り込んでいる。6年間で1,100億円のコスト削減を計画しているが、それでは全く足りないという意識で取り組んでいく。

- Q. 新中期経営計画の経費計画にはバンクダナモンは含まれているのか。また、構造改革によるコスト削減額には、自然減による人員減少効果も含まれているのか。
- A. それぞれ、グローバル・コマーシャルバンキング事業本部の計画、および、構造改革によるコスト削減額に含まれている。
- Q. 前年度の米州 MUFG ホールディングス(MUAH)の営業利益は減益であったが、米国の金利上昇によって、利益は上昇していくと考えてよいのか。
- A. 金利が上昇すれば利ざやが上昇し、純金利収益も増加するが、MUAHはヘッジ操作により金利変動による収益感応度を抑制していた。既に、その運営を変更していることから、金利上昇が収益により反映される状態となっている。一方で、経費率には改善余地があると考えている。
- Q. グローバル CIB 事業本部の ROE が低位に留まるのはなぜか。
- A. 主な要因はバッファアセットコスト等である。コミットメントラインのあり方を見直すとともに、顧客との取引関係の裾野を広げる必要がある。具体的には、為替、トレードファイナンス、キャッシュマネジメント、DCM等。また、経験豊富な人材を揃えてCLO等にも取り組んでいく。経費コントロールにも取り組んでおり、いずれは適切な水準に落ち着くと考えている。
- Q. 改革を進めていく中、どのように人員の再配置を進めるのか。人材戦略はどうか。
- A. 業務量削減の大半が国内の営業店と事務センターで発生するが、それ程大規模なリスクが必要となる訳ではない。きめ細かく計画を作成し、親和性のある業務に時間をかけて再配置していく。MUFG University を新設し、モチベーションを高める工夫も取り入れる。また、今回人事制度を変更し、従来年功序列的であった部分を、ポストに処遇が紐づく人事制度にしていく方向。その様な人材育成プログラムにより、優秀な人材の育成・登用のみならず、さらには採用にも繋げていくことができると考えている。

以 上