

# 2018 年度決算説明会

## 主な Q&A

- Q. MUFG の経費率がグローバルピア比で高いのは何故か。また、今後どのようにして経費率を引き下げっていくのか。
- A. 経費率が高い理由は様々であるが、1 つにはシステム経費が挙げられる。小規模なシステム障害であっても多大な社会的影響を与えかねないという考えのもと、完璧を期して取り組んできたが、過剰品質になっていないか見直している。お客さまからのご要望の全てを受け入れようとするれば、これも高コストの 1 つの原因。組織に染み付いた品質についての考え方を見直していく必要がある。
- 国内では、本部人員・作業、或いは購買を含めたプロキュアメントの合理化等も含めて見直している。また、法人・リテール事業本部では、RPA の活用による業務量削減や店舗形態やネットワークの見直しも行っている。店舗削減については、2023 年度の目標を示しているが、スピードアップも考えていきたい。
- 海外では、特に米国 MUAH の経費率が高い。幾つか原因があるが、1 つには老朽化システムの問題があり、現在、システム更改に取り組んでいる。短期的には経費増加に繋がるが、必ずやり遂げなくてはならない。年々目線が上がっていく規制当局の要請に応えていくためにも、システムインフラの刷新は必要。また、MUFG の米国事業における人員配置はニューヨーク、サンフランシスコ、ロサンゼルスに集中している。人員配置を見直し、アリゾナ州フェニックスに再配置することでコスト改革に取り組んでいる。
- Q. 増配と自己株式取得は、どの様に優先順位を付けていくのか。また、自己株式取得実施の要件について説明して欲しい。
- A. 今回の株主還元については、執行サイドでかなり議論し、取締役会においても議論を重ねた。結果、今回増配に絞ったのは、1 つには大変厳しい環境下ではあるが、一定水準の収益が安定的に確保できるだろう、という手応えを得たことがある。増配し、買収等による資本影響を考慮しても、シングル A 格以上の格付維持に必要な資本水準を将来に亘って確保することが可能だと判断した。その上で、私共の株主還元の基本は配当にあるということで、全額配当、すなわち増配という判断を行った。
- 投資家の皆さまの期待が自己株式取得、或いはさらなる株主還元にあるということは認識している。計画以上に収益が積み上がったり、リスクアセットのコントロールをさらに徹底し、抑制が効いた結果として、十分な余剰資本があると確認できた際には、自己株式取得という形で還元したいと考えている。
- Q. 新社長としての課題と役割について教えて欲しい。今の厳しい事業環境のもと、MUFG

の経営をサステナブルなものにしていくために、どのような課題があり、どのように貢献できると考えているのか。

- A. 中期経営計画の 1 年目、構造改革の途中というタイミングで社長の役割を引き継いだ。私のバックグラウンドを申し上げると、海外、それからシステム統合等を含めたプロジェクト管理の経験が長いという特徴がある。そのような私のキャリアと、現在 MUFG の置かれた局面を総合的に勘案して、私が指名されたのだと理解している。

MUFG の海外ビジネスは全体の 4 割に近付こうとしている。今の日本経済の在り様を考えると、他の日本企業がそうであるように、この傾向には逆らえない。こうした状況下、米国、タイ、欧州での私の海外経験が、今後の運営にあたりプラスになると考えられたのだろう。

また、現在我々が取り組んでいる再創造イニシアティブは巨大なプロジェクトである。このプロジェクトを、求められた期限、コスト、品質で実現することが重要。まさにプロジェクトマネジメントそのものであり、このような局面で私を登用したということは、プロジェクトを確りやれ、というメッセージであると受け止めている。

私の課題は、投資家の皆さまとのコミュニケーションが初めてだということ。海外やプロジェクトの経験はある一方で、企画・管理の経験はこれまであまり無かったので、皆さまとのコミュニケーションを通じて教えていただき、耳を傾けながら学んでいきたいと考えている。

- Q. 三菱 UFJ ニコスの損失は前期の業績目標未達の主因であると考えている。持株会社の社長として、グループ会社の管理責任・経営責任についてどのように考えているのか。

- A. 三菱 UFJ ニコスについては、このような結果を招いたことに対する経営責任は免れないと考えている。

ポイントは 2 点ある。1 点目はこれだけの金額の減損を生じさせたこと、2 点目は減損を決定したタイミングの問題。システム統合については、3 ブランドの並存は極めて非効率ということで、これらを統合すべく 2016 年からプロジェクトを開始したが、途中、クレジットカードの要件の複雑性から、多くの不十分性が発見された。この結果、当初想定していた開発量で本当に見積もりが正しかったのか、再検討を始めた。これを昨年開始して、作業を行っていたものの、今年 3 月になっても開発総量の見極めができず、これ以上この作業を今のプロジェクトのスコープのもとで進めていくことは合理的ではないというぎりぎりの判断に至り、統合計画を抜本的に見直す必要があるだろうという結論になった。我々も昨年段階で見直しを進めていたところでは、開発総量は膨らむ可能性はあるが、厳しいコントロールをすることで統合はできるのではないかという見立てのもとで進めていた。3 月というのは我々にとってもぎりぎりの判断であった。ここに至るまでの経営管理はどうだったのかというご指摘については、見てはいたが、結果としてこのような形になったということは不明を恥じるしかなく、経営管理についての責任はとらなければならない。これについては、平野含め私以下がどれだけ経営責任を重く受け止めている

かを報酬委員会にて説明し、それを受けて報酬委員会から厳しい評価を頂いた。報酬についても、その評価に応じた報酬となる。今後このようなことがないように、外部有識者を入れたり、牽制機能を強化したり、持株からのプロジェクト人員の補充を行うなどして、然るべき対応をとっていきたい。

Q. 現中期経営計画が始まってから、成長投資と株主還元のバランスが崩れているという印象を受けているが、株主還元と成長投資に対する三毛社長の考えを教えて欲しい。

A. 株主還元と成長投資のバランスは、以前から変わっていない。株主還元の基本が配当であるという方針は、従前より説明の通りであり、今後も変わらない。次に、自己株式取得であるが、将来に亘って、シングル A 格以上を維持するのに必要な資本水準を確保し、それに対する余剰があった場合には、追加の株主還元としてお返しするという点も変わっていない。

成長との関係については、既存の事業と比較し、高成長が期待できるものについては手当てをしていきたいと考えている。バンクダナモンの ROE は 10%を超えており、Colonial First State Global Asset Management の ROE も 20%以上と高い。こういったものに取り組んでいかないと、縮小均衡に陥ってしまうため、そうならない様に留意していく必要がある。一方で、自己資本比率が揺らぐようなことがあってはならない。それらを総合的に考え、成長の機会と株主還元のバランスを見ている。

Q. 中期経営計画の公表時点と比較して、想定にどのような変化があったのか。また、中期経営計画の営業純益目標の達成に向け、どのようなリカバリー策を考えているのか。

A. 粗利については、当初想定から市場環境が大きく変わっている。例えば、米国では今年見込んでいた利上げがなくなる。日本では、超金融緩和が少なくとも来年まで継続するという状況。結果として、イールドカーブがフラットニングし、今年 3 月には逆イールドになった。これは、市場事業本部のビジネスにとっては難しい状況。また、リスクオフになっていく中で、資産運用ビジネスにも影響が出てきている。こういったものが中期経営計画での想定と比べると、マイナス要因として効いてきている。一方、バンクダナモンの買収があり、コンシューマーファイナンスも伸びており、クルンシィのビジネスも順調であり、これらはプラス材料である。但し、これらをネットすると、粗利だけでは難しい部分があるのも事実であり、追加の施策がないか検討しているところ。場合によっては、粗利計画の一部を見直す可能性もある。従って、重要になってくるのは経費。経費の見直しを一段と踏み込んでいかないといけない。そういった形で、2020 年度の営業純益計画の達成をめざして頑張っていきたいと考えている。

Q. 2017 年度は配当金によって、2018 年度も自己株式取得によって MUAH から資本を回収しているが、米国は高い経済成長が見込めるため、縮小よりも拡大し、利益を上げることで ROE を伸ばしていくほうが良いのではないか。

- A. MUAH は従来、資本蓄積をかなり進めており、規模に対して資本が過大であった。将来の成長を見込んだ上でも余剰だと考えられる資本を返している。また、過去 10 年間に振り返ると、海外の成長はバランスシートの拡大によって成し遂げてきたという反省がある。我々はビジネスモデルの転換期にあり、バランスシート依存の成長から、例えば O&D とか OtoD のような、質による成長を志向している。海外ではバランスシートに依存しない成長をしたいと考えており、米国も同様である。
- Q. 三菱 UFJ ニコス は今年度下期中に新たな計画の策定完了時期の提示をめざすとのことであるが、新たな投資を開始する時期は来年度からになるのか。また、投資金額についてはどうか。
- A. 現時点では、まだはっきりしたことは申し上げられない。現在、これまで開発してきたものの内容を精査している段階。この中には今後のシステムで活用できる資産がある可能性が高く、これを使って何ができるかということが 1 つ。また、システムのプロジェクトで完工性を高めるには、所謂 KISS (Keep it simple, stupid) 、即ち要件を欲張らずに、プロジェクトスコープを 3 つのブランドを 1 つにするために必要なものだけに絞り込み、とにかく純粹に統合することに集中することによって、当初見込んでいたよりも抑制することができるだろうと考えている。但し、これは一般論だが、一度頓挫したプロジェクトを再立上げする場合、当初計画の 1,500 億円から使用した 1,000 億円を差し引きした残りの 500 億円で済むかということ、そんなに簡単ではないと思う。一般論から言えば、500 億円を超える可能性はあると思っている。
- Q. 構造改革の手応えと、さらなる加速の可能性について伺いたい。今回 3 円増配しているが、それは自信の表れなのか。
- A. 「11 の構造改革の柱」を掲げているが、その全てが順調とは言わない。実際に様々な課題も出てきている。ただ、全体で申し上げれば、核となる部分は我々が想定していた通り進捗しており、手応えがある。その結果が業績に出てくるだろうということで、今回増配を行っても、将来に亘りシングル A という私共が絶対に必要だと考えている格付水準を維持するために必要な資本水準を確保できるという見通しを持って、増配を行った。その意味では、出てきた課題に迅速かつ的確に手を打っていく必要はあるものの、手応えを感じていると申し上げられると思う。
- Q. バンクダナモンののれん減損の可能性と、資本政策への影響について教えて欲しい。
- A. バンクダナモンの株価が今後さらに下落した場合には減損が生じるリスクはある。但し、仮に減損となっても、規制資本上ヒットする訳ではないので、これを以って今後の資本政策、ひいては株主還元に影響が出てくるということは必ずしも無いと考えている。
- Q. 収益の下振れによる資本蓄積の遅れが自己株式取得見送りの大きな要因だと考えて

いるが、どの様な施策によって収益を底上げしていくのか。また、リスクアセットの削減についてはどうか。

- A. 厳しい環境が続く中、当初の粗利計画の維持が難しいのはご認識の通り。海外でさらに O&D を進めたり、Non-Investment Grade についてもスコープを広げている。その様なことをもう一段進めていく。MUFG ユニオンバンクについては、ジャンボローンという金利に対してセンシティブでないポートフォリオの比率が大きいですが、米国の銀行は消費者金融の比率が 10~20%程度あるので、この様なビジネスを加速させたいと思っている。このように、環境変化に対し、トップラインを支える補強策は色々と考えている。リスクアセットについては、従来、特に海外ではバランスシートを拡大することにより収益を上げてきたが、これも見直しを進めている。単に預貸ギャップをコントロールするだけではなく、海外のアセットは一段と最適化する。環境変化に応じて追加施策が打てないかという点は常に考えている。

Q. 中期経営計画の目標達成に向け、市場事業本部は順調と考えても良いか。

- A. 市場事業本部の外債ポートフォリオは、ピーク時に 25 兆円あったが、一旦 17 兆円まで減って、足元 21 兆円まで復元した。加えて、中間期では含み損であったものが、含み益という状況まで改善してきた。米国金利はフラットか、略同様の水準で推移すると見ており、その様な環境で、目標を必ず達成するという点を現時点で申し上げることはできないが、それなりの手応えを持ちながら市場事業本部としては各種運営を行っている。また、市場事業本部は大きく分けるとトレジャリーとセールス&トレーディングに分かれるが、セールス&トレーディングは他の G-SIBs 同様に不調。コストを削減しながら取り組んでいく。

Q. 仮にソブリン格付が引き下げられた場合には、MUFG の格付も格下げとなる可能性があると考えますが、それによる調達コストの影響についてはどうか。

- A. 日本国のソブリン格付が下がれば MUFG の格付にも影響するであろうが、決定的な影響ではないと見ている。また、基本的に外貨調達には預金以外では中長期にシフトしている。円投もここ数年で全て中長期に切り替えている。従って、直ちに調達コストに深刻な影響を与えることにはならないと考えている。但し、仮に格付が BBB 格となると、相応の影響が発生すると考えている。いずれにしても、私共としてはスタンドアローンの格付を維持できるよう自助努力を続ける。

以 上