

2016 年度中間決算説明会

主な Q&A

- Q. 米州戦略について伺いたい。今後の成長戦略としては、基本的に M&A に頼らない成長を目指すのか。あるいは、どこかのタイミングで M&A を狙うのか。
- A. 基本的にはオーガニックでの成長を目指す。米国ではこれまで東西の統合を実施したが、結果としてコスト削減のみならず組織のレベルアップに繋がっている。また、大企業ビジネスでは、より多くの案件を主導できるようになっている。預金も M&A に頼らず、増強が出来ている。我々は世界 5 位の貸手なので、貸出に対する意識が高かったが、最近では B/S の左右を見るべきという意識が高まっている。その専門性を持った営業担当者を採用し、従来の貸出ビジネスと組み合わせることにより、資産効率の向上・収益拡大・外貨流動性の改善に繋がっている。もちろん M&A も機会があれば選択肢の一つになるが、軸としては昨年以來やってきた東西の統合と、経営のレベルアップ、ビジネスモデルの更なる改善を進めるという気持ちが強い。
- Q. 米国大統領選の結果、インフラ投資や法人税率の引下げ等、米国内のビジネス環境に変化が想定される。インフラファイナンスやリテールバンキング等、具体的に新たなビジネス分野として期待しているものはあるか。
- A. 米国金融規制は「大きすぎて潰せない」の問題もあり厳しい。今後、規制緩和される可能性があるかもしれないが、ビジネス環境としては良い方向。但し、現在の戦略を大きく変えることはない。大企業ビジネスの領域では、プロジェクトファイナンスは既に米国でナンバーワン。拡大が想定されるインフラ金融にも引き続き取り組んでいく。当社は業種別アプローチをしているが、強みを有する業種や、新政権発足により活性化が期待される業種を狙っていくことになる。経済全体が上向けば、個人や小規模企業向けのビジネスにも恩恵がある。米国では個人と小規模企業ビジネスの一体運営を開始しているが、この領域も大きな成長領域として期待している。
- Q. 米国の長期金利上昇により、新興国から資金流出が起きているが、新興国向け与信において従来以上に注視すべきリスクはあるか。
- A. 新興国ビジネスに関しては変動性が高まる展開を想定しておく必要がある。中国でのビジネスは、信用力の高い企業を中心としたものであり、直ちに影響が出るとは考えていない。南米も気になる地域ではあるが、ある程度は見えている。ロシアも大型の与信は既に減少しているので心配していない。中東は少し気にする必要があるかもしれない。東南アジアは底堅い。確かに新興国市場であり、通貨等の変動が大きいですが、内需が

立ち上がってきており、経済に底堅さがある。貿易の低迷が経済に与える影響が小さくなってきている。何れにせよ市場の変動に対しては確りと対応していく。

Q. 大統領選挙後、米国債が売られ米金利が上昇している。現在の米国債のポジションを踏まえると懸念する話ではないという理解でいいか。更に長期金利が上がるリスクをどのように考えるか。

A. 足許の米債ポートフォリオを考えると、金利が上がっているので当然に含み益は減る方向。ただ、現時点では、予想を超えるネガティブな状況は見られない。今後の金利見通しについては分からない。ある局面では調整をする必要があるという意識は持っているが、ここで明確に回答するのは難しい。怪しいと思ったら損切ることもあると思う。

Q. 多額の有価証券の含み益がある。一方で、今後の金利上昇局面を見据えると、含み益を実現することが株主価値の向上に繋がるとの声もあるがどのように考えるか。

A. 我々の有価証券運営は安定運営を重視しており、金利の上昇・下降を捉えて売買するようなことを主軸としてはいない。3年前の黒田バズーカの時もそのような対応を行い、市場の安定化に貢献した。ただし、一定の機動性はビジネスをやっていく上で必要。市場動向を見通しながら、安定的な商業銀行らしい ALM 運営を心掛ける。

Q. グループの信託銀行に期待する機能を教えて欲しい。

A. 信託という機能がこれからの日本社会の構造変化に伴う相続、事業承継、資産形成といった社会的なニーズに対応する、すなわち社会的ソリューションビジネスとして果たす役割が重要になってくる。また、MUFG では信託銀行はアセットマネジメントを担っており、斯かる分野に引き続き注力する、というのが現時点でのグループでの整理。

Q. 経費コントロールの考え方について教えて欲しい。今後の方向感として、経費の伸びを抑制していくのか、それとも削減するところまで踏み込んでいけるものなのか。また、全事業本部を減らしていくのか、それとも事業本部別に濃淡があるものなのか。

A. 結論から言うと、全体では抑制にしかならないのではと考えている。全体で経費削減まで推し進めるのは、かなり難しいという認識。各セグメント、即ちビジネス、地域、エンティティ別に見れば減るところもあるだろう。例えば、現にリテールや法人の経費は減少している。一方、海外は増えているし、受託財産も買収の影響で増えている。市場も S&T の一体運営化の過程で一時的に増えている。事業本部毎のメリハリは効かせていかないといけない。中計の財務目標として「経費率 60%程度」を掲げているが、残念ながら現時点ではそれを上回る経費率となっている。これ以上、経費率が上がらないように、中計の目標も意識しながら対応をしていく。また、時間が掛かってもいいが、どこかで、ここまではいくという姿を示さなければいけないと考えている。社内では複数のプロ

プロジェクトを同時平行的に走らせており、複合的に経費率を抑え込んでいく方針。

Q. ROE の推移実績に対する自己評価と、今後の方向感について説明してほしい。

A. 過去の実績推移については褒められるものでなく、特に東証定義の値は高くない。今中計では「ヒト・モノ・カネの生産性」という言葉を使っているが、このうち、カネの生産性に該当するのが ROE である。営業現場では RORA の目標を設定し、この値を念頭に置いた行動をしている。ROE と RORA を繋げるのは自己資本の大きさであるが、これは CFO の責任でやっており、また取締役会でも活発に議論している。この 2 つを分けて考えたい。まず、自己資本について言えば、安定配当を維持しつつ、機動的な自社株取得を行うということやってきた。難しい局面ではあるが、規制議論の動向等の外部環境を見極めつつ、機動的にアクションをとってきた。この部分のコントロールはかなり枠組みが出来ているという実感を持っている。一方、RORA については、逆風に晒されている中、ビジネスモデルの改革が必要となってきた。行動に移しているものもある。トップラインで言えば、金利収益から手数料収益へのシフトであり、取れるリスクを取りに行くということ。この典型がハイブリッド。銀行と証券が協働して対応している。ROE 経営は、当社だけでなく、お取引先企業さまにとっても課題となっている。当然、シニアよりもリスクがあるので、一定の収益は取れる。最後に、地域的な分散と、海外事業における個人や小規模企業への対応がある。これを目指して、タイやベトナム、フィリピンでの出資を実施してきた。やや長めの時間軸を持って、我々のビジネス構造を徐々に変え、収益を上げていきたい。

Q. 規制と自己資本の考え方に関して、バーゼルの議論が近々決着すると言われている。議論が決着すれば、不確実性が減ると思う。その場合、余剰資本が出てくるということもあるのか。

A. 資本政策は、一定の予見をもって対応しているが、あまり先取りし過ぎているということはない。最終的な結論が出てきたところで、自分の予見と差分があったらそれは余剰資本となる。但し、未定な箇所も多い。規制内容が確定したところで、当社の立ち位置を確認して対応していくことになる。また、格付についても考慮しなければならない。我々は投資銀行ではないので、格付をベースにした商売がかなりある。これはお客さまからの信頼・信用など、MUFG の一番コアな部分に関わってくる。格付機関は必ずしも規制資本を見ているわけではない。規制資本ベースで資本が余ったので株主に還元し、その結果として格下げとなったということは避けなければならない。いずれにせよ、都度考えて対応していくこととなる。

Q. 政策投資株式売却の今年度上期における特徴は何か。

A. 当社メイン先でないお取引先に関して、従前はその交渉が難しいと思っていたが、それができるようになってきている印象。各行が動き出したというイメージを持っている。全体

進捗としては、計画比では前倒しで進んでいるが、自分自身としては想定の範囲内。

以 上