

2017 年度中間決算説明会

主な Q&A

Q. MUFG 再創造イニシアティブの各施策は国内業務の変革が中心となっているが、国際業務の変革についてはどうか。また、戦略出資の見直しについてはどうか。

A. 国内商業銀行業務が最も厳しい状況に直面しているが、海外事業についても、Risk Weighted Asset (RWA) や外貨流動性の制約によって、楽観的な状況ではなく、ビジネスモデルを変革していく必要がある。貸出を中心としたビジネスモデルを改め、Origination & Distribution (O&D) を推進し、RWA を極力使わない様にしていく。もう 1 つの重要な取り組みはコストマネジメント。米国、アジアでのコスト削減プロジェクトや銀証ビジネスの統合等を進めているが、ブックイング拠点の削減の検討等、更に取り組む余地はある。但し、コンプライアンスに対する取り組みは、世界各地で拡充していく必要がある。

戦略出資については、投資採算が良くても戦略性が薄れたものは見直すこととしており、CIMB 株式の売却はその第一歩である。引き続き、出資先の選別は継続していく。

Q. バーゼル規制が決着すれば、総還元率はどのような影響を受けるか。

A. 次期中期経営計画の検討と並行して、資本政策についても議論している最中であり、具体的に答えられる状況にはない。投資家から支持され、継続的にサポートしていただける様な資本政策を実施する、という認識は取締役全員で共有している。

Q. MUFG 再創造イニシアティブの成功に向けての鍵は何か。

A. 成功の鍵は 2 つある。1 つ目は、如何に実現可能性の高い計画を策定できるか、また、その計画と施策毎の目標とのギャップを如何に埋めるかが重要。ギャップを埋めるには社内での徹底した議論が必要であるが、そのモメンタムは形成されつつあり、既存のあり方に基づき議論するのではなく、我々のめざしている方向から逆算したらどうなるかを議論できるようになってきた。

2 つ目は、如何に組織の力を引き出せるかということ。不安に感じている現場の社員がいる一方で、今やっている仕事のやり方が最善だと思っていない社員も多い。特に若い社員の中には、高い問題意識を持った者も多く、今後如何に社員がその能力を十分に発揮できるようにしていけるかが成功の鍵になると考えている。

Q. バーゼル規制最終化後の普通株式等 Tier1 比率はどうなりそうか。資本に限りがある中で、M&A のパイプラインの状況はどうか。

A. バーゼル規制は最終合意に至っていないが、一般的に想定されている様な姿に纏まっていくとすれば、RWA が二桁のパーセンテージで増加することはないと考えている。モルガン・スタンレーへの出資に対する特例扱いが段階的に解除されることによる影響も合わせると、普通株式等 Tier1 比率に 1%を越える影響が出ると考えているが、足元の同比率は 12%を越えており、余裕はある。

アセットマネジメントは資本を比較的費消しない安定的なビジネスと捉えており、MUFG の1つの柱に育てたい。但し、闇雲に1兆円を投資するといったような考えはない。それ以外では、東南アジアにおける商業銀行ネットワークの強化。タイ・ベトナム・フィリピンに続き、可能であれば次はインドネシアと考えている。

Q. MUFG 再創造イニシアティブにおけるトップライン効果について、ウェルスマネジメント以外に有望な施策があれば教えて欲しい。

A. 3,000 億円の営業純益効果については、施策の具体化を行なっているところ。ウェルスマネジメントや法人ビジネス、海外における商業銀行、受託財産事業等、それぞれの強化を図っていく。同時に、内外の既存ビジネスの採算改善にも取り組む必要がある。もう1つの具体的な施策としては、機関投資家ビジネスが挙げられる。従来は組織立った取り組みができておらず、収益全体に占める割合も限定的であったが、この領域にも機会があると見ている。新領域における複数の柱に加え、既存領域での採算改善を絡めて計画を策定していく。加えて、コスト管理も確り行っていく。

Q. 格付機関の評価を重視しているとのことであったが、どのように対応しているのか。バーゼル規制最終化後の普通株式等 Tier1 比率の目線についてはどうか。

A. 国内外で事業展開していく上では一定水準以上の格付が必要。格付手法に対する理解を深め、格付機関との対話の強化に努めている。

現時点では、バーゼル規制最終化後の普通株式等 Tier1 比率のイメージはない。規制最終化による欧米行への影響や、それを受けての資本水準に対する期待形成等を見極めながら、目標水準を設定していく。

Q. ブロックチェーン技術の活用により、どのように収益貢献に繋げていくのか。時間軸はどうか。

- A. ブロックチェーン等を活用したプロジェクト一覧は、決算説明会資料の 37 ページに示した通りであるが、この内、コスト削減期待が大きいのは資料右側に位置している海外でのプロジェクトと考えている。国内におけるデジタル通貨の活用については、現時点では方向性を模索している状況にあるが、流通・通信・交通等、他業種の企業とも協調し、お客さまにとって利便性の高いプラットフォームを構築していきたいと考えている。デジタル技術の活用による全体的なコスト削減効果については、ブロックチェーン技術等を活用した各プロジェクトからの効果よりも、デジタル技術を活用して自社のオペレーションを効率化することによる効果の方が、確実性が高く、より早い時間軸で実現すると考えている。
- Q. 当期の業績が目標対比で上振れした場合、上振れ部分の一部を自己株式取得に充てるという考えはあるか。
- A. 下期については、外部環境変化等による業績下振れの可能性や、構造改革に伴う一過性の費用を計上する可能性があり、通期の業績目標は据え置きとしている。なお、次回の株主還元については、未だ議論も始まっていない状況。
- Q. ミドルリスク・ミドルリターンのビジネスを強化するという考えはないか。
- A. 現在、欧米亜、銀信証のクレジットリスクマネージャー間で活発な議論が行なわれており、資本市場での考え方も考慮し、従来とは異なったスタンスで O&D ビジネスに取り組んでいこうと考えている。但し、O&D ビジネスにはクレジットサイクルがある点には留意が必要であり、確りとしたクレジットポリシーを策定していく。

以 上