



三菱UFJフィナンシャル・グループ

ALM運営

2013年4月

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

本書には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下「当社」という)およびそのグループ会社(以下「当グループ」という)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。

これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本書の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。

なお、本書における将来情報に関する記述は上記のとおり本書の日付(またはそこに別途明記された日付)時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本書に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本書の計数は日本会計基準ベースの数値を使用しています。

銀行の経営環境とB/S

- 邦銀を取り巻く経営環境 4
- BTMUのB/Sの特徴 5
- ALMとは 6
- ALM業務の市場リスク管理 7
- NII(Net Interest Income) 8

環境変化と今後のALM・市場業務

- 経済金融環境 18
- 規制動向・コンプライアンス目線の高まり 19
- 態勢強化と協働深化 20
- 中期経営計画の方向性 21
- 共管拠点の拡大 22

ALM運営

- BTMUのB/S・ALMに関する論点 10
- BTMUのNIIカーブ 11
- 景気サイクルと国債等債券損益 12
- 円貨ALM 13
- 国債等債券損益・資金利益 14
- 日本国債保有リスクへの対応 15
- 外貨ALM 16

Appendix

- 市場部門・ALM部署の組織 23
- 日本国債金利動向 24
- 預貸ギャップと国債保有残高 25

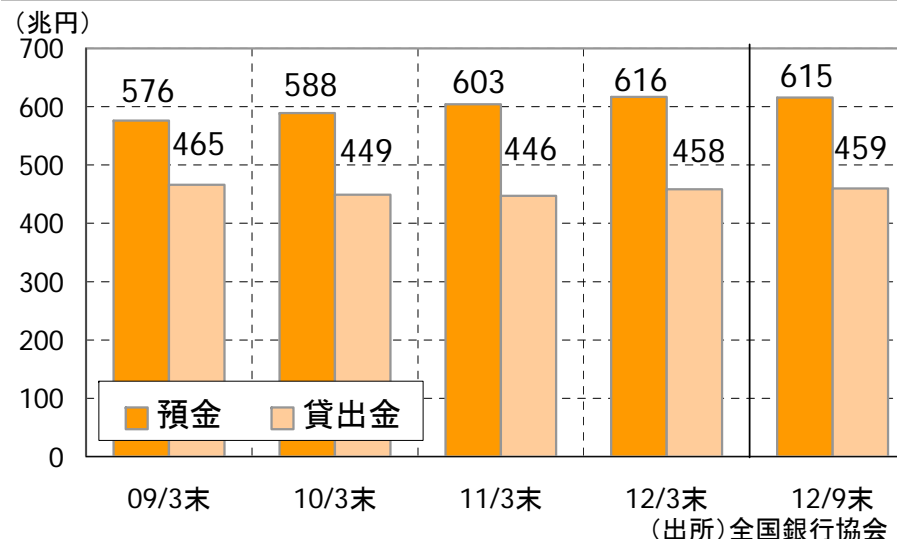
銀行の経営環境とB/S

邦銀を取り巻く経営環境

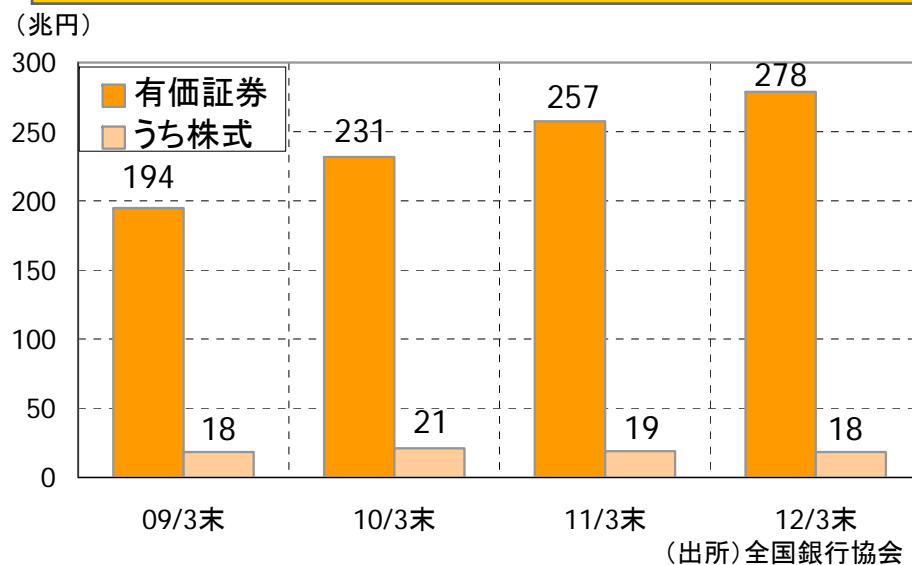


- 預金増加・貸出伸び悩みによる大幅な預超の継続
- 政策株式という慣行
 - 株価下落時に減損が発生
- 市場金利の低下等による資金運用益の減少
- お客様の海外進出の加速

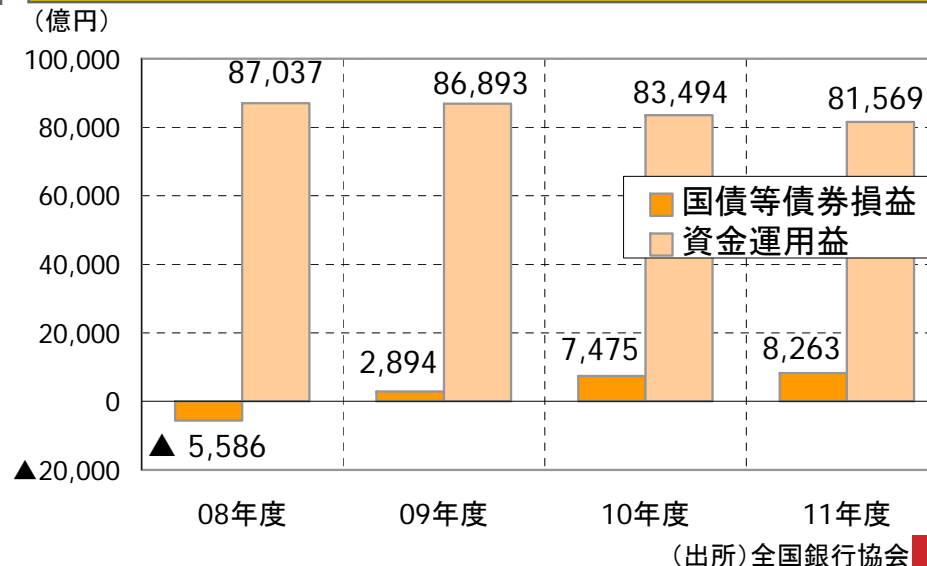
全国銀行 預金・貸出金



全国銀行 有価証券・株式残高



全国銀行 国債等債券損益・資金運用益





● 大幅な預超

- 円預金増加や国内貸出の伸び悩みを背景とした大幅な預超は拡大継続

● 政策株式

- 持合解消等により削減が進むも、依然として政策株式は2兆円強保有。従って、株価下落時の減損リスクは引き続き残存

● 外貨B/Sの拡大

- 本邦のお客さまの海外進出にあわせて、海外でのビジネスをサポート
- 中期経営計画に於いては、日系のみならず、非日系のお客様とのお取引拡大
- その結果、資産サイド主導で外貨B/Sの拡大傾向が継続

B/S(国内・国際業務合算)

09/3末 148兆円

12/9末 159兆円

09/3末		12/9末	
貸出金 73兆	預金 100兆	貸出金 69兆	預金 107兆
有価証券 38兆		有価証券 61兆	
その他 36兆	その他 43兆	その他 28兆	その他 44兆
	純資産 5兆		純資産 7兆

資金運用/調達の状況(12年上期平残)

国内業務

国際業務

国内業務		国際業務	
貸出金 49兆	預金 91兆	貸出金 16兆	預金 13兆
有価証券 48兆		有価証券 12兆	譲渡性預金 6兆
その他 13兆	その他 16兆	その他 6兆	その他 17兆

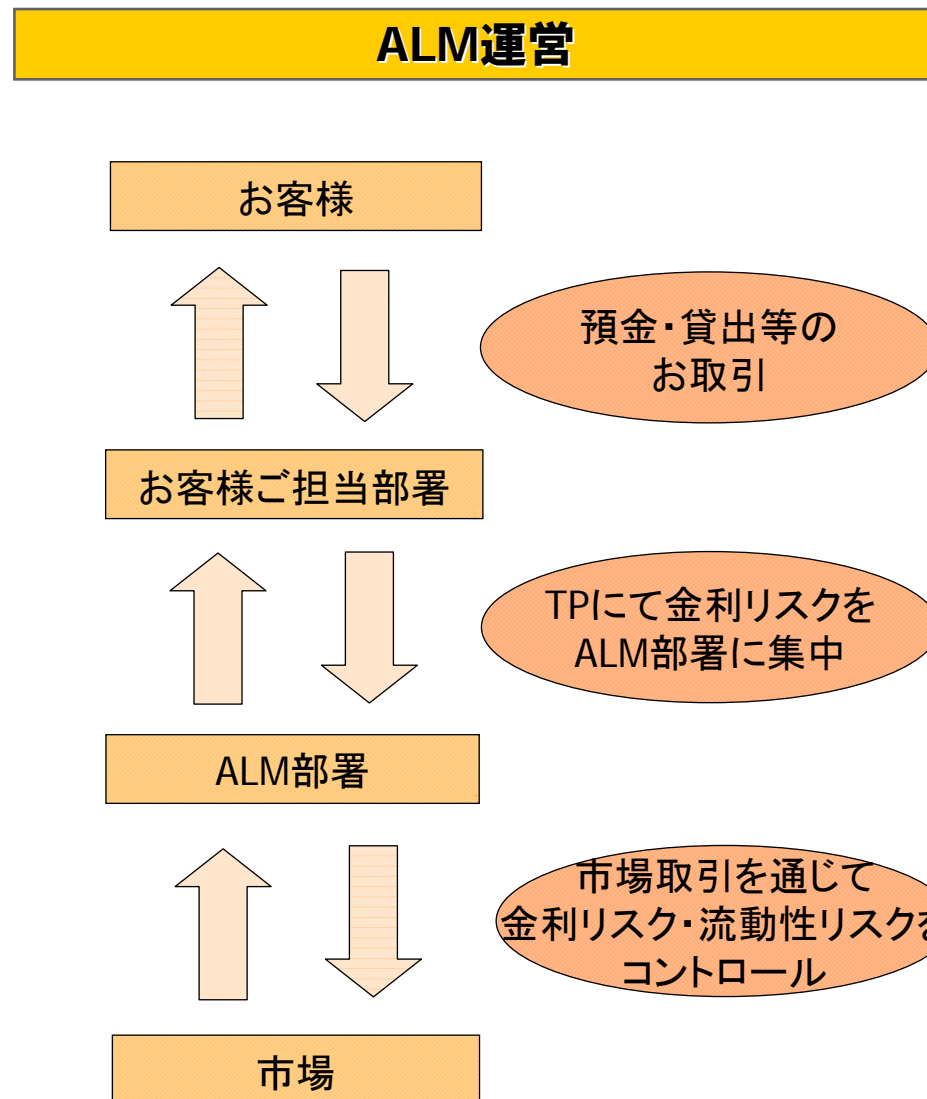
●ALMとは、B/Sに内在する「金利リスク」と「資金流動性リスク」の総合的な管理が主たる役割

●金利リスク

- 預貸等のB/Sが有する金利リスクは、Transfer Price (TP)を通じてALM部署に集中
- B/S動向を予想した上で、金利変動による収益変動を適切にコントロールしつつ、期間収益の極大化を目指す
- 戦略的TP運営によるB/S構造の調節機能

●資金流動性リスク

- 運用・調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金流出等により、必要な資金確保が困難になる、若しくは通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされるリスク



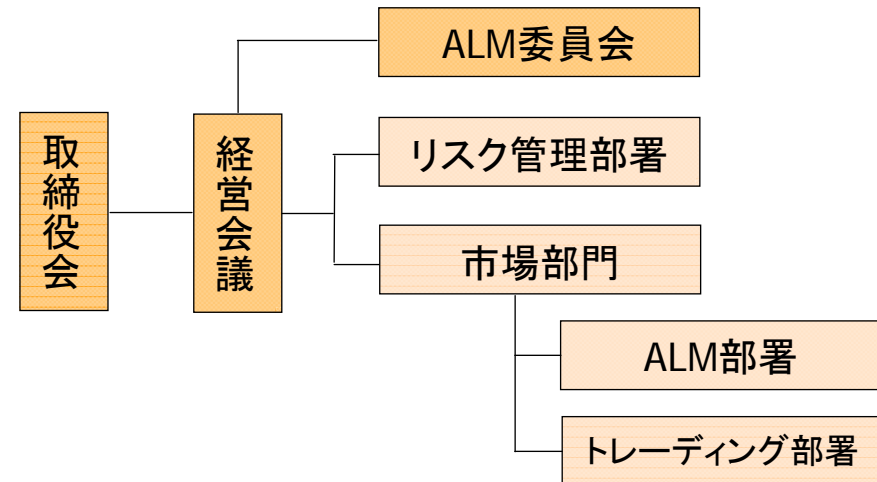
●市場リスク管理のフレームワーク

- 市場リスク量
割当資本・収益計画に基づき算出した市場リスク量 (VaR+Val) を経営会議より市場部門に付与。
市場部門にて、業務・拠点毎に配分
- 損失限度額
総合損益(財務収益+評価損益増減)にて収益管理を実施。
ストレステストを踏まえて、ソフトリミット・アラームポイント・協議基準を設定
- いずれも日次で算出の上、経営宛報告を実施

●市場リスク管理のガバナンス

- 経営会議傘下のALM委員会を月次開催。
経営を含めて深度ある議論を実施
- 週次でも、市場部門・リスク管理部署にて市場リスクの状況を議論

市場リスク管理のガバナンス



総合損益

ALMの収益力は、国債等債券損益等の財務収益と評価損益増減で測定することが可能

	財務収益	評価損益
有価証券	国債等債券損益 有価証券利息配当金 (株式関連を除く)	評価損益増減
金利スワップ	金利スワップ利息	金利スワップ 繰延損益増減

NII(Net Interest Income)

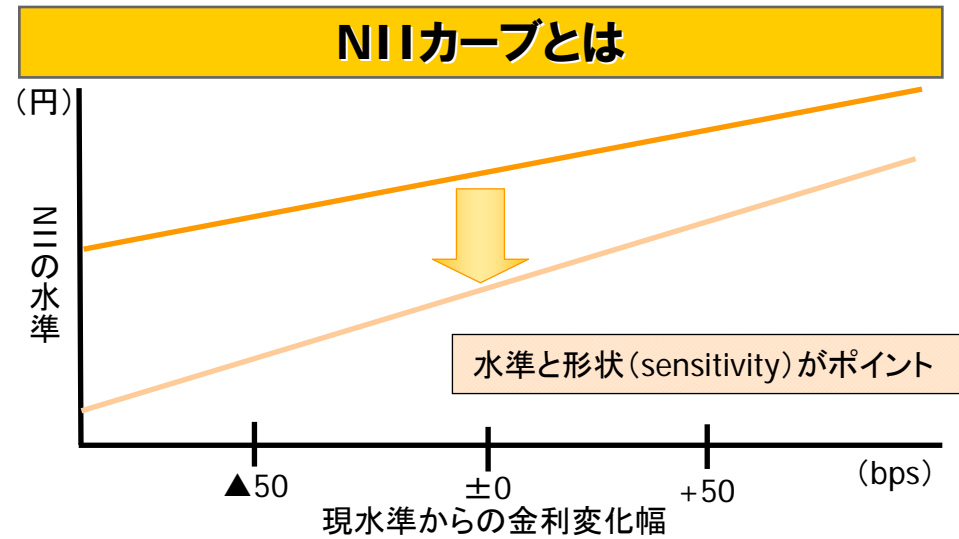


●NII(Net Interest Income)カーブ

- NIIカーブとは、金利変動による一定期間(1年間、2年間等)の資金利益の変化をプロットしたもの
- 定期的に算出しモニタリングすることにより、金利変動リスクへの耐性を高め、収益力の高いB/S構造を目指す(ALM委員会にてモニタリングを実施)

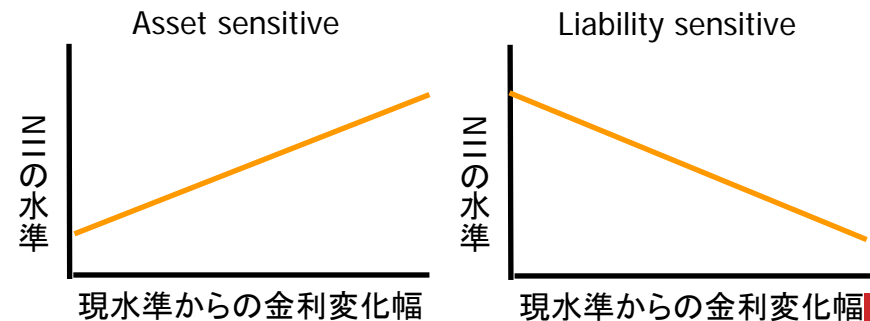
●NIIカーブの考え方

- NIIカーブを分析する際には、「水準」と「形状」(金利に対するSensitivity)が重要
- 形状(Sensitivity)は金利リスクの取り方によって変化する
- Asset sensitive:金利上昇すればNII上昇
Liability sensitive:金利低下すればNII上昇



NIIカーブの変動例

例	水準	形状変化
貸出増加、利鞘拡大	上昇	平行
貸出減少、利鞘縮小	低下	平行
長期運用増加	上昇	フラット化
長期調達増加	低下	フラット化



ALM運営



● 円貨ALM

- 大幅な預超のB/S運営
(貸出減少、債券投資増加)
- 政策株式のコントロール
- 国債保有リスクへの対応状況

● 外貨ALM

- 外貨調達強化・多様化
- バッファアセット運営の高度化

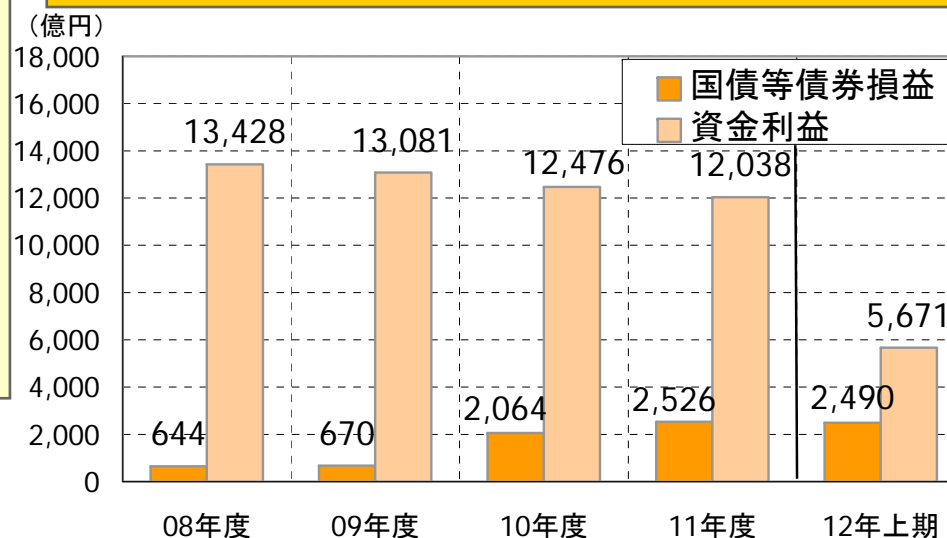
● 収益

- 債券等売買損益
- 資金利益

債券投資残高



国債等債券損益と資金利益



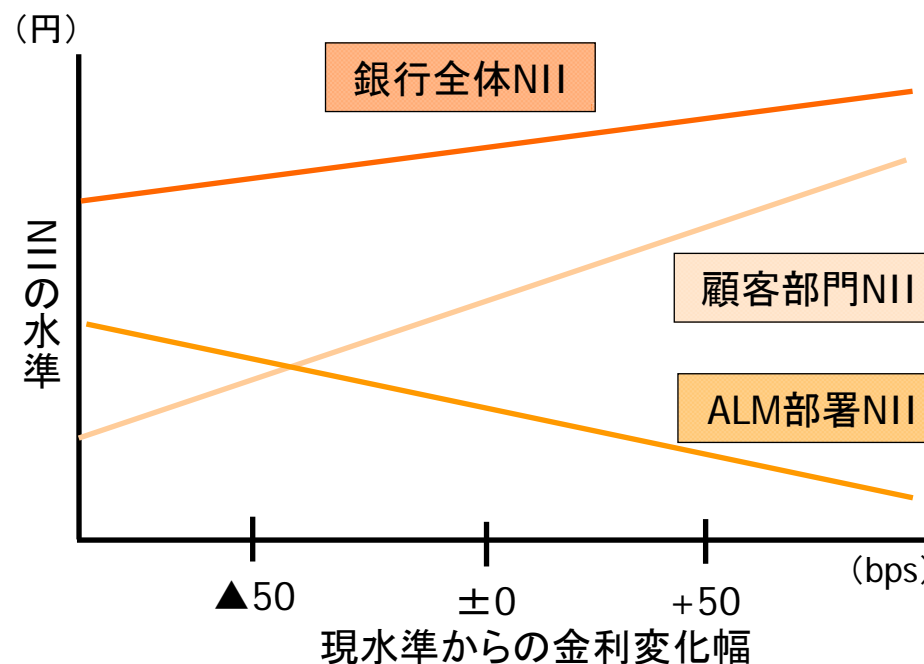
●BTMUのNIIカーブ

- BTMUのNIIカーブは、金利が上昇すれば資金利益が増加する右肩上がりの形状
- ALM部署(市場部門)と顧客部門(リテール・法人・国際)に分けた場合、以下の通り
ALM部署: 右肩下がり
顧客部門: 右肩上がり
- 顧客部門のNIIカーブが右肩上がりであるのは、負債サイド(主として預金)の金利感応度が資産サイド(貸出金・有価証券等)よりも低いことが要因

●NIIカーブが右肩上がりであることから、金利が低下すれば資金利益は低下

- 預貸金金利低下による資金利益低下を緩和する為に、ALM部署にて金利系プロダクツ(債券、金利スワップ)を保有

BTMUのNIIカーブの状況(イメージ)



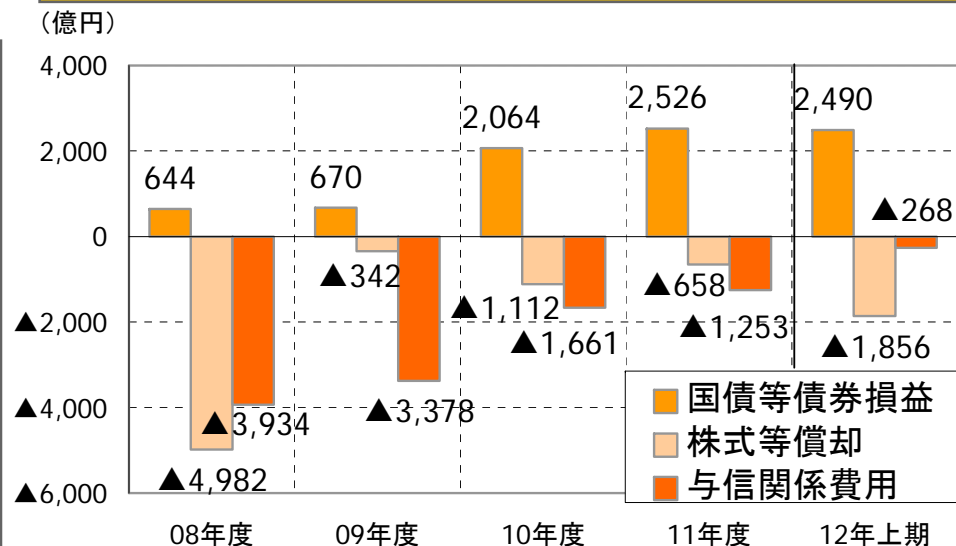
● 景気サイクルと収益

- 景気サイクルとの相関性が高い貸出金や政策株式を資産として保有
- 不況時には、これらの資産からコストが発生し(与信関係費用、減損)、銀行収益を圧迫
- 景気サイクルとは逆相関の資産である国債を活用することで、期間損益を平準化
- 不況時に於ける国債の投資効率は貸出金・政策株式よりも良好(RWA・収益共)

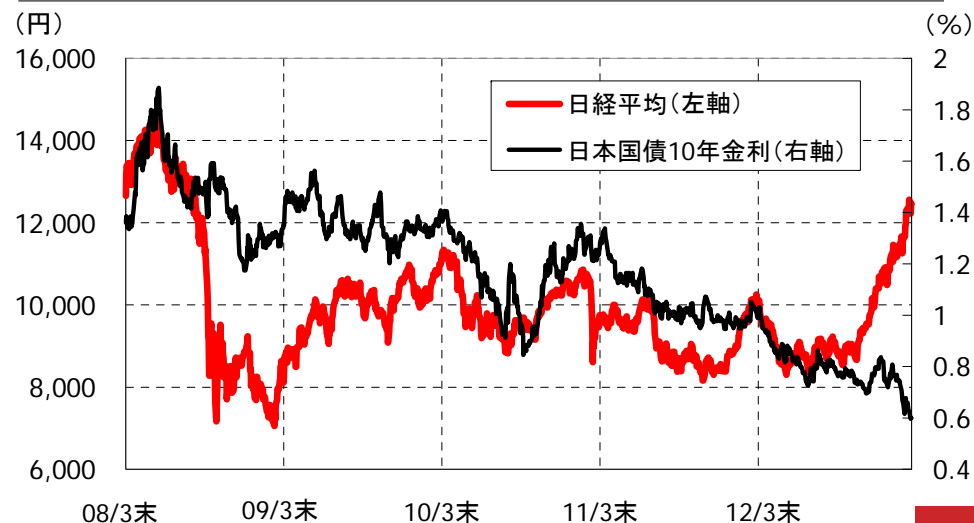
収益増減	与信関係費用	政策株式	国債
好況	+	+	-
不況	-	-	+

- 当行では政策株式リスクの一部を市場部門にて管理。フロント部署にて金利リスクと一体的な運営を実施

国債等債券損益と与信関係費用・株式等償却



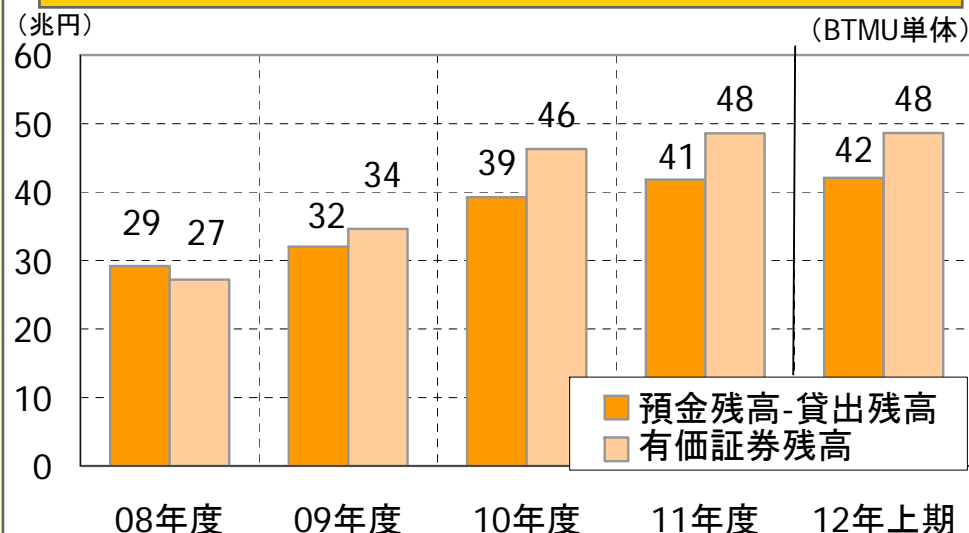
株価と金利



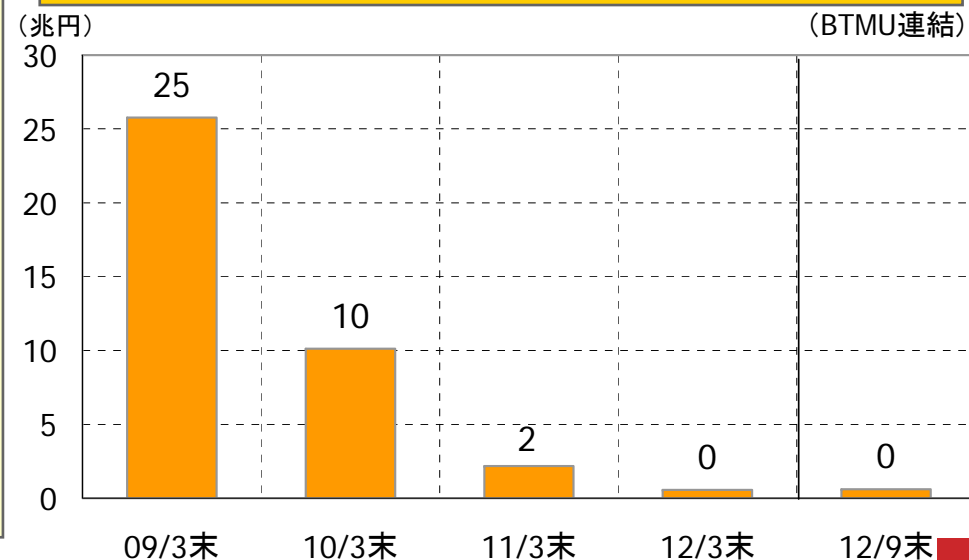
●円貨ALMで国債等有価証券を保有することによる効果

- 資金利益(NII)の観点:
預貸金等B/Sから発生するNII変動(強い右肩上がり)リスクを安定化
- 時価会計損益の観点:
景気サイクルとの逆相関を考慮、政策株式等のリスクコントロール・ヘッジにも活用
- 日本国債、社債(日銀の適格担保)が保有対象。運営の機動性を確保する為に、「その他有価証券」にて保有
- 運用原資は預金(預金の一部は金利感応度・滞留性を評価の上、コア預金に認定)
- 保有する有価証券は日銀宛入担等の通常の資金繰り運営にも活用(将来的には、非CCPマージン規制への活用も検討)
- 預超規模や金利スプレッド等を総合的に勘案し、有価証券と金利スワップの選好を決定

国内の預超額と有価証券投資(平残)



金利スワップ想定元本ネット



● BTMUのNIIカーブを踏まえると、金利低下が継続した場合、資金利益は悪化

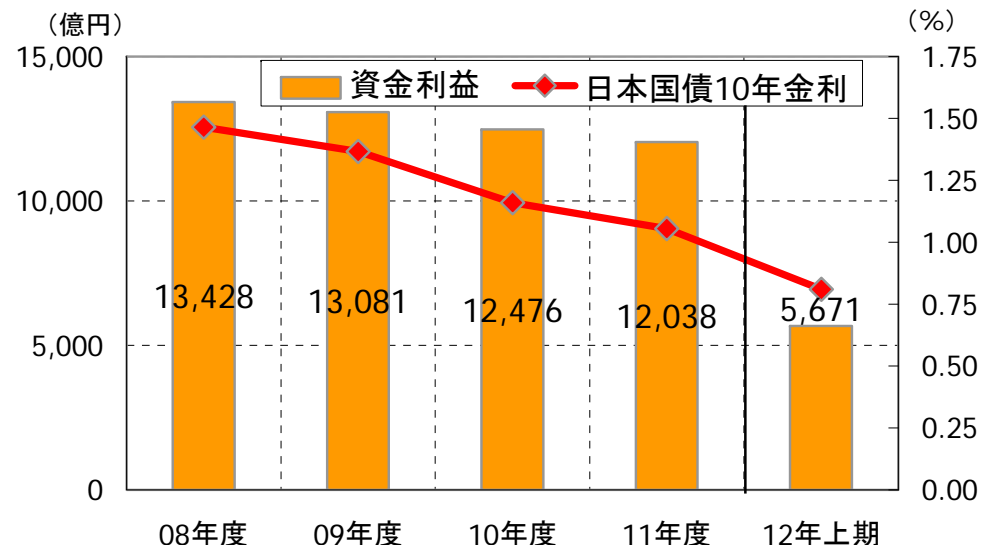
- 金利低下の影響は顧客部門のみならず市場部門でも大きい。
⇒ 高クーポンの債券が償還を迎える一方、新規購入分のクーポンは低下
- ALM部署(市場部門)は、資金利益改善のため、TPを活用した預貸金強化等を実施

● 世界的な金融緩和の影響を受け、国債等債券の評価損益は改善

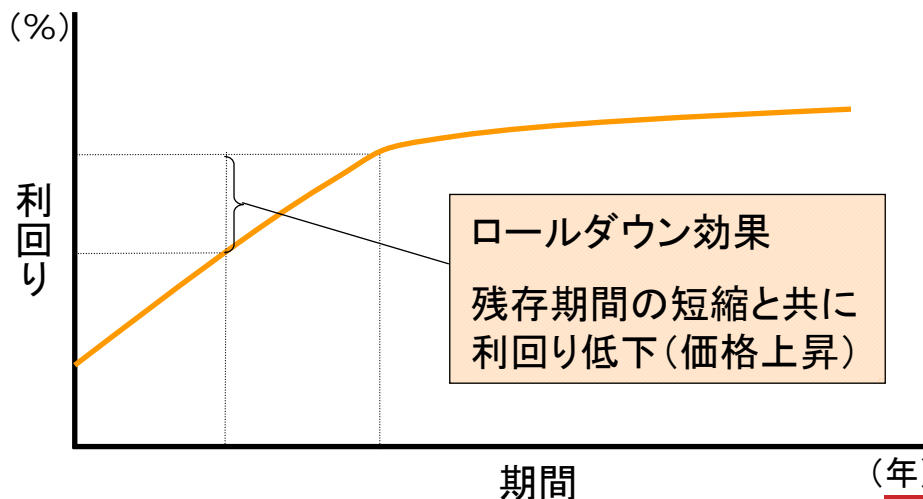
● 今後も以下のような債券投資に伴う収益は期待される

- ロールダウン効果
- ポートフォリオの入替に伴う売買益

資金利益と金利



ロールダウン効果



● リスク分析と予兆管理

- 日本国債保有リスク顕現時の想定シナリオを作成し、シミュレーション実施
- リスクに備えるべく、フロント部署・リスク管理部署双方にて、多岐に渡る定点チェックを実施
- 予兆管理強化による前広な対応により、リスク顕現時の影響の極小化を目指す

● リスクが顕現化した場合

- 日本国債の価格下落に伴い評価損拡大。評価損は自己資本を毀損
- 一方で、将来の資金利益は改善
- 大幅に預金が流出しない限り、ポートフォリオを急速に縮小する必要性は低い
- デュレーションは3年程度であり、比較的短期間でポートフォリオの改善が見込まれる

予兆管理(定点チェック例)

フロント部署
マクロ経済指標 (国際収支、コアインフレ率等)
財政関連指標 (政府債務残高、利払費/税込比率等)
マネーフロー (銀行のB/S構造、日本国債保有者比率等)
日本国債リスク分析 (格付動向等)
市場動向 (日本国債、CDS、実効為替、金融株等)
リスク管理部署
BTMUのB/S構成
金利上昇による資本への影響
BTMUの日本国債市場でのシェア
日本国債市場の動向
資金流動性リスク

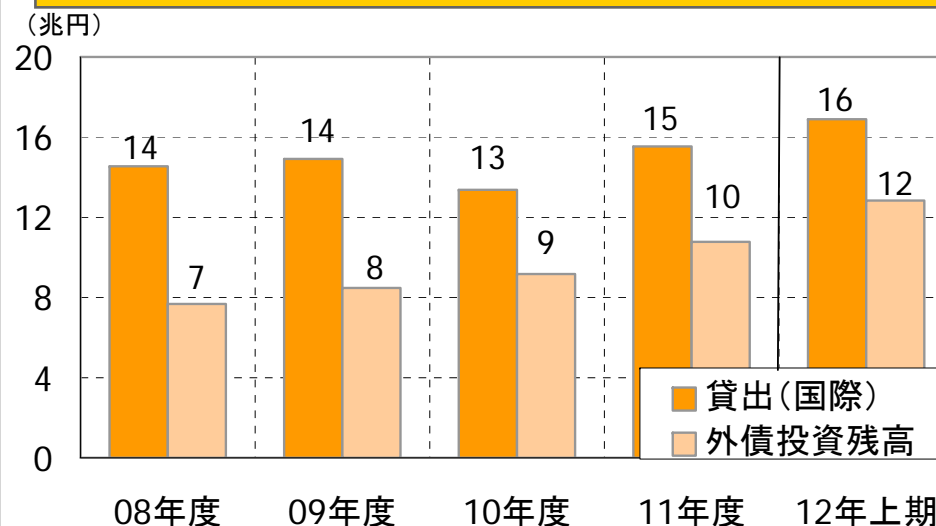
- 貸出増加による資産拡大を支える為の外貨調達手段の強化・多様化が課題。潤沢な円貨流動性活用がポイント

- 外貨預金増強
- 日本国債を用いた資金調達
- 社債発行

- 市場調達が困難な場合に備えたバッファアセット運営の高度化も推進（安全弁としての外債投資）

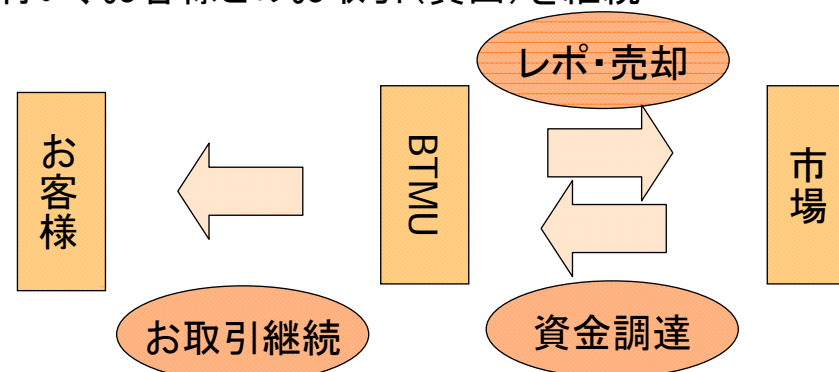
- 米国債・米国モーゲージ債等の高格付債券が太宗（各国中央銀行の適格担保）
- 12年には、外貨流動性の補完目的で特別目的子会社BTMU Liquidity Reserve Investment Limitedを設立（バッファアセット運営の強化）
- バッファアセットは、海外主要拠点でも保有（米州・欧州・アジア）

貸出(国際業務)と外債投資(平残)



バッファアセット運営

円投等の市場調達が困難な場合（流動性枯渇時等）には、保有しているバッファアセットにて資金調達を行い、お客様とのお取引（貸出）を継続



環境変化と今後のALM・市場業務

環境変化(Circumstances)

- 本邦: アベノミクス効果
- 米国: 財政問題があるが、景気は堅調
- 欧州: 財政問題を背景に依然として脆弱
- アジア
 - 中国景気減速、日中関係悪化の影響
 - ASEAN地域の高成長継続
 - 北朝鮮等地政学的リスクも存在

BTMUの状況(Company)

- 資金利益低下
- 本邦貸出に底打ちの兆し
- 外貨B/S拡大

市場・投資家(Competitors)

- 欧米銀の競争力回復、地場銀の台頭
- 規制強化、コンプライアンス目線の高まり
- 投資家のリスクアペタイト改善

ALM

- 国内外のリスク要因に配慮した運営
 - 超低金利継続・長期金利反転リスクがある中、従来よりも慎重なALM運営が求められる状況
 - 様々なリスク要因に配慮しながら、機動的なALM運営を実施

セールス&トレーディング

- 日系のお客様の商流の多様化
- 非日系のお客様とのお取引拡大
- エマージングビジネスの拡大
- 市場ボラティリティの上昇

規制動向・コンプライアンス目線の高まり



●規制動向

- 世界的な規制強化の潮流は不変
- 様々なレイヤーで規制強化・リスク管理高度化が続く
- 未確定な要素が多く、現時点で影響を推測することは困難だが、数年後には、財務上の影響も本格化する見通し
- 資本・流動性等を考慮すれば、邦銀の相対的優位性が高まる可能性も

●コンプライアンス目線の高まり

- Libor不正問題、AML問題等の発生
- 多額の罰金等財務への影響も大
- 市場慣行の見直し、Libor改革等
- G-SIFIsの一角として当局の期待および要求される水準は高い
- 継続的な内部管理態勢強化が必要

導入予定の主な規制

規制		市場業務に対する影響
マ ク ロ	Push Out	○
	Volcker Rule	○
	Vickers/Liikanen	△
	Recovery and resolutions plans (RRP)	△
	金融取引税	○
	Shadow Banking	△
ミ ク ロ	Basel3	△
	Single Counterparty Credit Limit	△
	Intermediate Holding Company (IHC)	△
	Risk Data Aggregation & Reporting	△
	報酬規制	△
取 引 関 連	非CCPマージン規制	○
	取引保存義務化、CCP義務化、電子取引基盤	○
	指標金利改革	○

● 態勢強化

- 内部管理態勢高度化
- 規制対応

● 協働深化

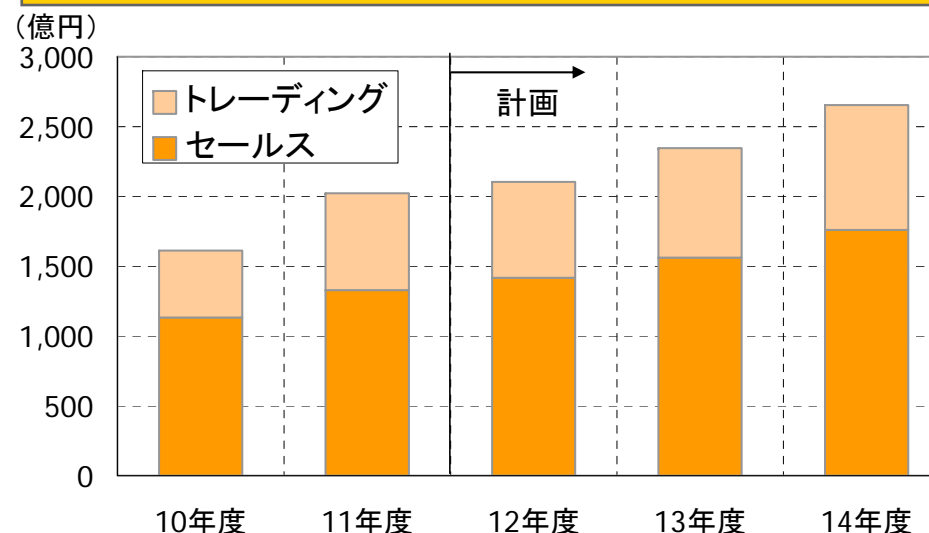
- 業態間協働
商銀・証券の市場業務の一体的運営による
セールス&トレーディング業務強化を目的に
市場連結事業本部を設立(12年7月)
- 部門間協働
全行的見地からValue add極大化を図るべく、
市場部門の枠にとらわれることなく、他部門
との協働を深化
- 地域間協働
日系・非日系のお客様の商流のグローバル
化に対応すべく、地域間連携体制を強化
することが不可欠
従来の地域軸にグローバルな機能軸を追加
すべく、組織改正を実施

- 金利が上昇した場合、ALM部署の収益は低下する為、金利動向に左右されない収益基盤を確立することが必要
- 中期経営計画では、お客様とのお取引に立脚したセールス&トレーディング業務強化を標榜、収益構造転換を図る
 - お客様の資金調達等に付随した金利リスクヘッジニーズや、資金移動に伴う為替ヘッジニーズ等にグローバルに対応
 - 市場のプロとしてのご提案を行い、付加価値を高める

市場部門 粗利益推移



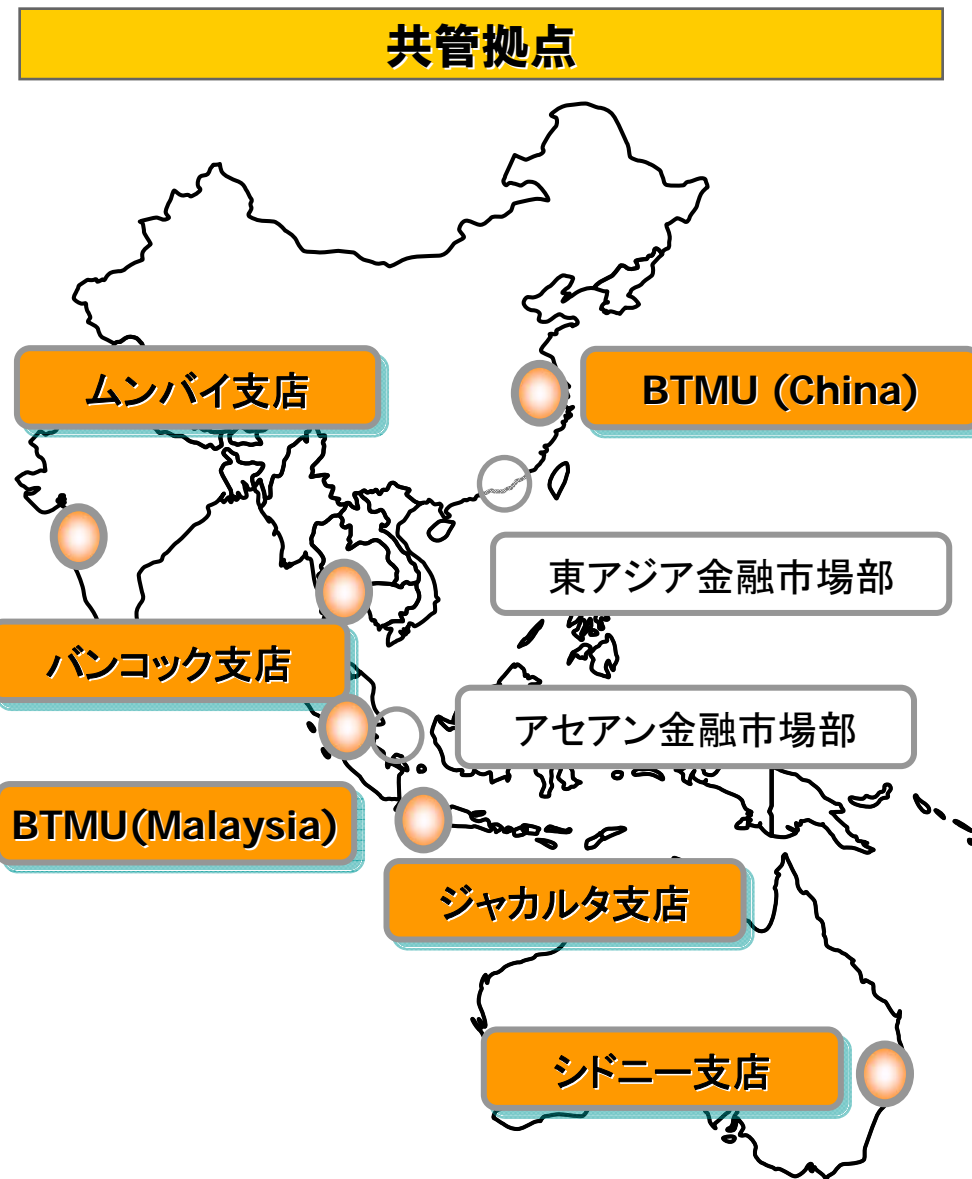
セールス&トレーディング業務 粗利益



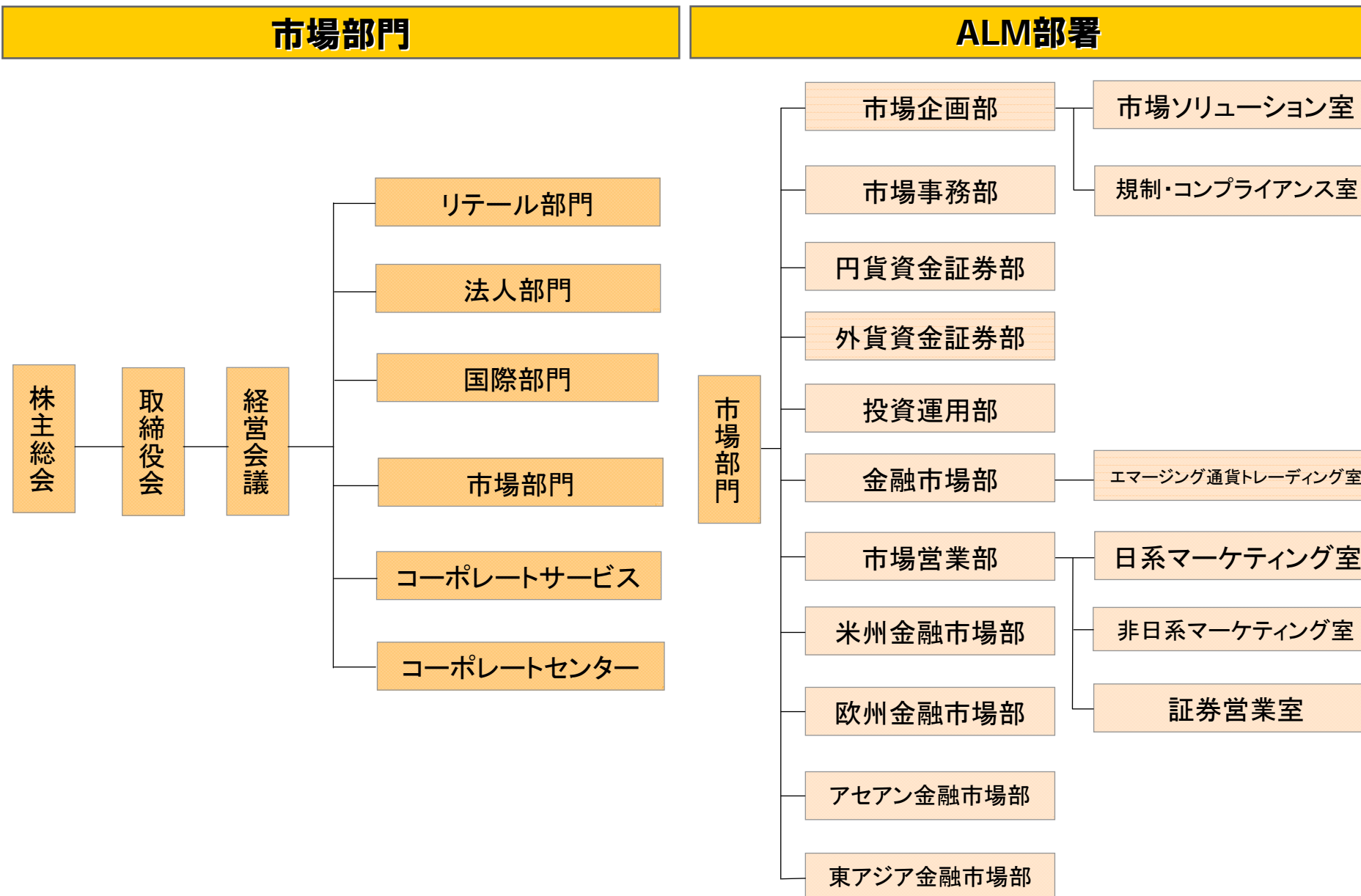
(注)顧客部門と市場部門の合算、為替レートは現業務計画レート(\$1=83円他)

● 国際部門と市場部門との共管拠点の拡大

- お客様の多様なニーズにお応えすべく、海外の一部拠点の市場関連業務を国際部門と市場部門とで共管化
- 共管化により、市場業務ノウハウを市場部門から移植。セールス&トレーディング業務のみならず、ALMを含めた市場業務の水準が向上
- 現在、共管拠点は6拠点
- 今後も拠点業容や市場の成長性等を総合的に勘案の上、共管拠点の拡大を検討。同時に、内部管理態勢の強化も進めていく



Appendix: 市場部門・ALM部署の組織



Appendix: 日本国債金利動向



Appendix: 預貸ギャップと国債保有残高



都市銀行

地方銀行

