

MUFG Investors Day 2019

主な Q&A

【法人・リテール事業本部】

Q. 「収益基盤の強化」を確実にするためのポイントについて伺いたい。

A. 運用ビジネスの苦戦が、粗利益を押し下げた主な要因であるが、足元の相場環境やフィデューシャリー・デューティーに則した販売体制への変革を行なっている中で、大きく伸ばしていくことは容易ではない。

ウェルスマネジメント(WM)領域では、金融資産のみならず不動産や自社株式といった、総資産ベースでのプロファイリングを進めている。このうち、金融資産は債券中心の運用になっていることもあり、収益への貢献は大きくない。他方、不動産や自社株式を活用した事業承継や相続は相応に伸びている。このようなクロス取引を確りやっていきたい。プロファイリング資産の規模を考えると収益ポテンシャルは相応にあると考えている。加えて、遺言資産として認識している顧客資産もある。運用ビジネスだけでなく、それ以外のところで活路を見出し、WMビジネスの挽回を図っていきたい。

Q. マイナス金利が深掘りされた場合の法人・リテール事業本部への影響はどうか。

A. 貸出と預金とでは影響が異なる。法人貸出の新規実行利ざやは上昇傾向にあり、これまでの様に、一直線に利ざやの低下が進むとは考えていない。一方、預金収益は落ちていくため、国内円預金をどうしていくかということは課題の1つ。例えばラップや積み立てなどをご提案し、お客さまに資産形成に一步踏み出していただく、ということが大事だと考えている。色々な施策を通じて、それなりに手応えが出てきている。

併せて、経費削減の余地はあると考えており、そこに重きを置いて取り組んでいる。法人・リテール事業本部は、リテールと中堅中小法人という2つの領域が1つの事業本部になったという背景もあり、業務の重複部分がまだ残っている。

Q. 店舗削減や業務量削減の上積みによる経費削減効果はどの程度あるのか。また、追加検討中の経費削減策の具体的な中身は何か。

A. 中期経営計画の策定当初は、約500ある店舗数を2割削減する計画であったが、これを35%削減とする。従来型のフルバンク店舗は半減すると決めているが、残すフルバンク店舗についても、このままの店舗形態で良いかという点については、もう一段検討の余地があると考えている。

残りは、機能特化型の店舗にしていく。軽量化店舗である「MUFG NEXT」は既に2拠点設置しているが、下期にはコンサルティング・オフィスの設置も考えている。

経費削減効果は、6年間で360億円程度と見込んでいたが、35%への上積みなどにより450億円程度まで進むだろう。

これに加えて、更に100億円程度の追加施策を検討している。例えば、業務プロセス改革を通じた経費削減。また、手数料の見直しにも取り組んでいく。

Q. インターネットバンキング「三菱UFJダイレクト」やカードショッピングの利用状況はどうか。また、どのようにして「三菱UFJダイレクト」の利用率やカードショッピングの取扱高を高めたいのか。

A. 「三菱UFJダイレクト」の利用率は18年度実績で25%となっているが、それ以外にも「かんたん手続きアプリ」といったアプリをリリースするなど非対面取引チャネルの拡充に取り組んでおり、この利用実績を合わせれば相応に非対面チャネルへのシフトができています。魅力のあるサービスをご提供し、UI/UXをもう一段踏み込んで改善することで、チャネルシフトをさらに進めていきたい。

カードショッピング取扱高は着実に伸びているが、取扱手数料率の低下傾向への対応が課題。デジタルイゼーションの所管部署とも協議を重ね、色々な施策を考えているところ。

Q. 異業種の金融業への参入への対応はどうか。

A. 異業種の参入により、個人のお客さまから決済関連の手数料をいただく機会は減っていくと考えている。一方、我々がめざすのは決済ビジネスのプラットフォーマーである。このプラットフォームに参加する法人のお客さまから手数料をいただくことで、カバーできるのではないかと考えている。すなわち、異業種の参入により失うものもあるが、得られるものもあると考えている。

Q. ニコスのシステム一本化に向けた検討の状況はどうか。

A. ニコスのクレジットカード3ブランドのシステム並存は非常に非効率。競合と比べて収益性が低い理由の1つとなっており、この課題に対応するため、システム統合に向けて取り組んでいる。

検討のポイントは、システムをコンパクトにし完工性を高めること。もう1つのポイントは、キャッシュレス化が進み決済件数が大きく増える中で、安心・安全に処理できる安定性と、環境変化に対応できる拡張性を両立させること。100点満点を取るのには難しいが、これらの点は不可欠であると考えている。

【コーポレートバンキング事業本部】

Q. 政策保有株式について、今後の削減スピードはどのようになるのか。

A. 引き続き株式の持ち合いや長期的なリレーションシップを大事にする企業も残っているが、今年に入ってから潮目が変わり、お取引先各社の考え方が随分変わってきたと感じている。コーポレートガバナンス・コードの厳格化・高度化により投資家と企業の対話が進んだことに加え、我々自身も努力を重ねてきた。従来は交渉が難航していたような先においても、売却の合意を得られたり、先方から追加削減の申し出があるケースも増えてきている。

15年度からの累計で約6,000億円を売却したことに加え、足元では、未売却の売却合意残高が約2,000億円まで積み上がっている。これらを合計すると8,000億円強となり、20

年度末までの売却目標 8,000 億円を射程に捉えている。この全てを中期経営計画期間中に売却すると決まっているわけではないが、足元でもさまざまな話し合いを進めているので、もう少し売却合意残高を積み上げていけるだろう。

年度別の売却見込み額は、各社の資本政策や株式の流動性に左右されるため、申し上げることはできないが、然るべきタイミングで売却を進めていく。

Q. 政策保有株式の削減は、今後、加速していくのか。

A. 株式のリスクウェイトは、今後段階的に 250%まで引き上げられる。これにより、現時点では経済合理性がある取引先だとしても、今後はリスク・リターンが低下する。従って、継続的に政策保有株式の削減を進めていくことは、グループとしての大方針である。

まずは、前倒しで 8,000 億円の削減目標を達成するため、お客さまとの交渉を進めていく。また、政策保有株式の削減は、今後も継続的に取り組んでいかななくてはならない大きな課題だと認識している。中期経営計画期間中に売却できなくとも、売却合意残高を積み上げ、可能であれば加速していきたい。

実際に売却する際には、お客さまの資本政策との兼ね合いのみならず、売却によって収益が落ち、ROE が下がることがないように留意しなければならない。例えば、お客さまのコーポレートガバナンスの高度化や SR、IR への対応といったソリューションを提供することで、ROE が毀損しないように売却を実行していく。グループ内に証券、信託のエッジの効いた機能を有することは MUFG の強みであり、総合力が問われている局面だと感じている。

Q. MUFG のトランザクションバンキング (TB) の強みと、今後の収益見込みはどうか。

A. 対邦銀では、ネットワークの広さが我々の強み。金利感応度が低く、滞留性の高い決済性預金を獲得するためには、ネットワークの広さが大切。加えて、過去からの歴史の積み重ねによる地場でのネットワークの強さといった、目に見えないアドバンテージが我々にはある。

一方、地の利がある地場銀行との競争は厳しい。これに対しては、TB 商品の拡充、高度化で対応する。加えて、グローバルなネットワークは、地場銀行にはない我々の強みである。アジア域内と欧米、日本との間でトランザクションが拡大しているが、そうしたトランザクションとセットで付加価値を提供できるといった面では、我々に一日の長がある。

外貨預金残高は今年度に入ってから更に積み上がっており、利ざやも昨年に比べると拡大していることから、足元の収益状況は計画比・前年比ともに良好。一般的に、金利が下落すると預金収益は減少するが、滞留性の高い預金の積み上げと、金利低下に合わせた預金金利のスライドを組み合わせ、利下げの影響を最小限にしていきたいと考えている。

Q. コーポレートバンキング事業本部における資産の質の変化、与信関係費用の見通しはどうか。

A. 足元の与信の質はかなり良い。さまざまなリスクに対するストレステストを実施しているが、日系大企業の財務体力や抵抗力が高まっていることもあり、現時点で想定されるリスクの範囲内で、与信関係費用が大幅に膨れ上がる懸念はない。しかしながら、クレジットサイクルのピークであることは間違いないので、転換の予兆を常に捉えながらプロアクティブに対応を進めていく。

資産の質はこの1年間で随分改善した。特に外貨貸出は、厳格なプライシング運営をしており、利ざやが改善している。円貨貸出の利ざやも下げ止まってきた。しかし、貸出だけで見るとまだまだ低いレベル。TB 収益やソリューション収益を合算すれば収益性は相応の水準になってきたが、まだ改善の途上と認識している。

【グローバル CIB 事業本部】

Q. 中期経営計画の営業純益効果の見直し内容を説明いただきたい。

A. 中期経営計画の達成に向けた残り2年間の営業純益効果を説明資料の23ページでお示ししている。昨年提示した3年間の効果と比べて、数字が下がっている一要因は、昨年度に一定程度の進捗があったため。業績の進捗状況や環境変化を踏まえ、計画を見直し、実現可能なものにすることが重要。当初計画に拘らず、機動的にリソースとターゲットを再配分することで、20年度の営業純益とROE計画の達成可能性を高めたい。

今回、計画達成の実現可能性を高めるために、施策効果を再度分析し、施策の組み替えを行い、実現可能性の高いところにターゲットを張り替えた。「①MUFG 一体でのO&D(Origination & Distribution)」については、プライマリー、Investment Grade(投資適格)、銀証間の連携、O&Dは非常に上手くいったが、セカンダリーやセールス&トレーディング(S&T)の領域で計画比未達となった。それらを踏まえ、計画を見直した結果、2つの高採算資産の買収、即ち、航空機ファイナンス事業とサプライチェーンファイナンス事業によって、計画未達となる部分を埋められると判断したため、今回のような見直しを行った。また、当初計画では、金利上昇局面があることを前提としていたが、今は下降局面にある。金利上昇を想定した計画のままでは、営業純益計画は達成できないので、今後金利がスクエアか下降していくという前提の下、外貨預金獲得の効果を大きく見込んでいた「③持続的成長を可能にする業務運営」の計画を見直し、足りない分を他に張り替えた。

Q. 今後も低採算アセットの削減を進めていくのか。

A. 18年度は、必要経費を投入した上で、前年度比プラス。これには8,000億円の低採算アセット削減等による採算改善が大きく貢献しており、事業本部のRORAは1年間で大きく改善した。

RORAが事業本部として定めた一定基準を超えないものは削減している。新しい案件を採り上げる際にも、この基準を満たせばよい訳ではなく、収益性の高いものや付帯取引につながるものを採り上げるために、厳しいディールスクリーニングを行っている。

Q. クレジットリスクの変化をどのように見ているか。

A. 米国については、消費は底堅いが、楽観はできない。昨年よりも慎重に見ている。来年の2月から大統領選挙が始まるが、選挙イヤーは凧の状態になることが多い。2月までの間にどのようなことが起きるのがポイントの一つ。その後、トランプ大統領がどのように選挙戦を戦うのかがもう一つのポイントとなる。

企業の負債は増えているが、家計のレバレッジは低い。雇用統計は多少の上下はあるものの、大きくぶれていない。あまりメディアでは報道されないが、アジアからの移民は増えており、消費も底堅い。色々な指数を見ても米国は安定しており、大きなクラッシュはないと考えている。

Q. 他の地域についてはどうか。

A. この1~2年で、米国とアジア・中国に、やや独立性が出てきているのではないかという感覚を持っている。だからと言って世界が米国の景気後退の影響を受けないということではない。重要なことは、ローカライゼーションであり、それぞれの地域にどのような経済的特性があって、米国景気の影響を受けるのか、昔に比べて受けないのか、ということ。「オフショアからオンショアへ」。このような見方も持ちながら、グローバル CIB 事業本部の運営を行ない、リソースをどこに配分するかを考えている。

この点は、米国・アジア・日本に3つのオンショアを持つ MUFG が強みを発揮できるところ。欧州企業がさらに進出しようとしているアジアには、クルンシイとバンクダナモンがあり、現地通貨とネットワークを持っている。日本でサムライローンやサムライボンドで資金調達を行う企業もある。このように3つのオンショアのバランスを考えながら、グローバルでビジネスを展開し、お客さまをサポートし信頼を得ていくことが、グローバル CIB 事業の本質であると考えている。

Q. DVB バンクの新規貸出平均マージンが、グローバル CIB 事業本部の平均マージンに比べて2倍程度なのは何故か。景気下降局面でリスク要因にはならないか。

A. DVB バンクの航空機ファイナンスのユニークさは、新造機だけを対象としておらず、セカンダリーマーケットで転売されているものも対象としていること。その理由は2つある。第一に、残価、つまりリセールバリューがどれだけとれるかを専門にやっているメンバーがおり、リポゼッションのアドバイザーもやっている。残価が分かることで、どのくらい競争力のあるプライスを出せるのかが分かり、結果として貸出マージンも厚くなる。専門性の高いメンバーがいるので、航空機ファイナンス事業で回収不能となったことは殆どない。現在、残価の担保価値を格付制度に導入することを検討しており、RWA の減少と採算の改善が期待される。第二に、担保価値が安定している。小型機を除けば、航空機を製造しているのは大手2社だけであり、1年間に製造される新造機数はそれほど増えないため、市場価値の下落は起こりづらい。リーマン危機、ブラックマンデー、アジア通貨危機においても、価格は安定していた。このように景気下降局面に強いアセットなので買収を決めた。

【グローバルコマーシャルバンキング事業本部】

Q. 海外事業の拡大によるリスクをどのように考えているのか。また、どのようにリスクを管理しているのか。

A. 海外事業に伴う足元のリスクについては、しっかりと認識しつつ銀行経営を行なっている。ASEAN 地域での事業について、リスクを指摘する人もいるが、ASEAN 各国では 97 年のアジア通貨危機やリーマンショックから学んだ対応が取られていると感じている。三菱 UFJ 銀行の ASEAN 各国での支店のビジネスについても、米ドル建てのビジネスから現地通貨建てのビジネスにシフトするなど、リスクには備えている。また、パートナーバンク (PB) については、所在国が 4 カ国に分散している他、クルンシィとバンクダナモンについては、コンシューマー中心の非常に分散されたポートフォリオになっている。加えて、4 つの PB はそれぞれ非常に保守的な運営をしている。世界中の銀行に共通して言えることであるが、リスクを完全に避けることはできない。より重要なのは、相対的にリスクを極小化できているかどうか。クルンシィは、競合他行が不良債権比率を悪化させたのに対して、不良債権比率を改善している。バンクダナモンも、競合他行よりも低い不良債権比率を維持している。

次に、リスクに対してどのように対応するかであるが、ASEAN の 4 つの PB は、リスクにしなやかに対応できていると考えている。リスクが出てきたと思えば、アクセルからブレーキにシフトする。あるいはアクセルを踏むときのプライシングを上げる。アクセルからブレーキへのシフトやプライシングの見直しを柔軟に行うなど、PB はリスク管理に優れており、実際にそういうことができている。世界経済にはサイクルがあるため、絶対的に勝つのは難しいが、相対的に勝つことが重要であり、MUFG は相対的に勝てる状況にあると考えている。

Q. 米国 PurePoint の方向性はどうか。また、モバイルへのシフトの状況はどうか。

A. PurePoint は高コストの調達となっている。高採算アセットとの見合いで増やしていくべきで、むやみに増やすことは考えていない。資産サイドについては、無担保の個人信用ローンを徐々に増やしている状況。

米国ではデジタルバンクのシェアが高まっているが、MUFG ユニオンバンクでは、モバイルについて見せ方を変えるなど、ブランド構築に注力し、マーケティングによって預金を取っていくような取り組みをしている。

Q. 米州 MUFG ホールディングス (MUAH) の計画対比での進捗状況はどうか。

A. 率直に申し上げて、MUAH の進捗状況は厳しい。調達金利が上昇局面にあり、本来はアセットサイドの金利も連動して上昇しなければならないが、MUAH は住宅ローンの比率が高く、さらに無担保の個人ローンの比率が米国の地銀としては非常に低いため、NIM が伸びにくい状況。進捗については満足しておらず、MUAH もそれを認識している。トップラインが厳しい中で、経費の削減を行わなければならないと考えている。引き続き、米国の取締役や経営陣と密に連携して、ハンズオンで対応していく。

Q. PB とのシナジー効果について具体的に教えて欲しい。

A. 説明資料の 33 ページを使って説明したい。従来の MUFG のビジネスは「①預金」と「②貸出」だけであり、クルンシィは「④オートローン」を行っていた。ビジネスとして空いていたのは「③ディーラー向けのローン」。ここに、三菱 UFJ 銀行の担当者、クルンシィのオートローン担当者、リスク管理の担当者等の知見を結集するとともに、本邦のお客さまにも紹介を依頼したり、ディーラーの自動車販売についても色々と話を聞き、業界についての知見を深めながら参入した。その結果が約 60%の成長である。当初は知見が乏しかったが、融資を通じて、お客さまとのパイプを作り、オートローンを提案して伸ばしていった。すると、ディーラーの在庫資金のために更にローンが必要になるという好循環も生まれた。川上・川中・川下それぞれの段階でのお客さまとのパイプや業界知見を総合して、ポジティブなサイクルを作り上げた。この成功は、完成車メーカーとのパイプを持っている MUFG と、SME や個人への貸出があるクルンシィとのハイブリッド機能によるものであると考えている。クルンシィでの成功モデルを、今後バンクダナモンに活かしたいと考えている。

また、分かりやすい例は、格付が上がり、資金調達コストが下がったこと。他にも、デジタルの分野では、BPR では MUFG に一日の長があり、我々の知見を PB に共有する。またクルンシィに一日の長があるオートローンの管理スキームをバンクダナモンに提供する等。

Q. 今後、バンクダナモンのビジネスモデルはどのように変化していくのか。また、バンクダナモンの減損リスクについて、どのような解決策を検討しているのか。

A. MUFG と一緒になることで、バンクダナモン単独では難しかった大きな案件を仕掛けることができるようになり、結果としてコーポレートローンが伸びている。オートローンについては、クルンシィのサポートを受け、日系企業とのパイプも使いながら、拡大していきたいと考えている。

面白い動きの 1 つはディーラーファイナンス。ディーラーに単に貸出をするのではなく、自動車会社などのアンカー企業、ディーラーおよび我々の三位一体でストラクチャーするというもの。MUFG とバンクダナモンが一緒になることで、今までバンクダナモン単独では提供できなかったサービスを提供できるようになり、非日系大手自動車メーカーから高い評価を得てマndेटを頂くなど、着実に成果が上がっている。日系顧客への職域取引など、これまでバンクダナモンが取り組んでいなかった領域にも取り組んでおり、クルンシィで実現したポジティブサイクルをバンクダナモンでも再現したいと考えている。

(以下は、当日の回答に対する補足説明)

減損リスクについては、まずバンクダナモンの業績は堅調であり健全性には問題ないと考えている。MUFG としては、株価に一喜一憂することなく、シナジーの発揮等を通じ、バンクダナモンの本源的な価値向上をサポートしていく方針。これらの成長戦略を対外的にしっかりと示していくとともに、積極的な IR 活動により株価を適正水準に保つ努力を継続していきたい。

【受託財産事業本部】

Q. インベスターサービス (IS) が行ってきたグローバルでの買収をどのように評価しているか。

A. まず 13 年にヘッジファンドの資産管理に強いバタフィールドを買収。その後マイナーな買収を経て、UBS アセットマネジメントからファンドの資産管理会社を買収し、グローバル IS のビジネス基盤ができた。その後、プライベートエクイティ、米国の公募投信の管理機能を追加し、ファンドの管理機能が揃った。

ファンド管理の会社には独立系と銀行系が存在する。独立系は IT 会社がベースとなり、買収によりファンドの管理機能を獲得しているケースが多い。銀行系である MUFG の強みは、銀行系の強みを活かしつつ、IS 専業という形式でサービスを提供している点。バンキングサービスもできるし、肌理細かいサービスも確りとできるなど、買収により総合的なサービス提供が可能となった。

グローバル IS の経費率は 71%程度に改善しているが、最近買収した IT 系のファンド管理会社の知見を活かし 60%台半ばまで下げたいと考えている。

このように、買収による付加価値は確りと現われている。

Q. 20%という ROE の水準は、どのように評価すれば良いのか。他社比ではどうか。

A. 受託財産事業本部の ROE は過去から 20%程度で推移している。同じような事業ポートフォリオを持つ会社は他になく、他社との比較は難しいが、引き続き 20%を目線として経営していきたい。

経費率については、海外 IS で 70%前後、海外のアセットマネジメント (AM) 専業会社でも約 70%が市場平均だと認識している。受託財産事業本部全体の経費率は約 60%であるが、海外の経費率が高く、国内 IS・AM の経費率はもう少し低い。今後、我々のノウハウによって海外の経費率をどこまで下げられるかが重要である。

Q. 国内 AM 事業について、将来的にエンティティを統合する可能性はないか。

A. 国内では信託銀行本体、投信については三菱 UFJ 国際投信、アクティブのブティック系として MU 投資顧問の 3 つのエンティティを有しているが、その理由は、お客さまに近いところで商品を作っていきたいと考えているからである。投信を作る時は販売会社に近いところで商品を作ることが重要。年金では制度のコンサルと運用のコンサルをセットにしておき、お客さまを良く理解することが良い商品を提供する要素となる。一方、統合のメリットはコスト削減。統合のメリット・デメリットを検討し、現時点では現状の形態での商品提供がお客さまにとって一番望ましい形だろうと判断している。但し、将来的にコストシナジーだけでなく、商品面でも共通化が進んでくれば、エンティティの見直しを否定するものではない。

Q. グローバル AM 戦略について、今後めざす規模と時間軸について伺いたい。

A. 最終的な目標はトップ 15。現在はグローバルで 39 位であり、Colonial First State Global Asset Management (CFSGAM) 買収後は 30 位前後となる想定。トップ 15 となる

ためには、CFSGAM 買収後、更に約 5,000 億ドルの運用残高を積み上げる必要がある。まずは CFSGAM 買収に注力する。次のステップとして小さい AM 会社の買収を行い、海外の AM 会社をマネージすることや、新しいチームを入れるというプロセスに慣れていくことが必要。その上で、次の買収を検討することになる。その際には、ブランドは別にするであろうが、プラットフォームは一緒にするのかなど、様々な議論が出てくる。このような議論は、できるとすれば次の中期経営計画だろう。これまでも、AM 事業のインオーガニックグロースは簡単ではないという認識で取り組んできた。今回の CFSGAM の買収で、ステップ・バイ・ステップで慎重に進めて行くことの重要性を、改めて実感している。

【市場事業本部】

- Q. 外貨調達における中長期調達の比率についてどう考えているか。
- A. 貸出金を顧客性預金でカバーしているのは 6 割程度。残りの 4 割は中長期市場調達でカバーしているが、安定的である一方コストが高いという一面がある。今後、中長期円投への依存度を数年かけて落とすことを考えており、顧客性預金の更なる獲得に取り組むと同時に、クロスカレンシー・レポ等により調達手段や調達先の多様化を図りたい。
- Q. 外債の評価益が拡大していると思われるが、今後の評価益の活用方針はどうか。
- A. 3 月末時点では円債・外債・株式合算で約 5,000 億円の評価益があったが、欧米の長期金利は 3 月末時点より低下しており、足元の評価益は拡大している。18 年度はトレジャリー収益全体に占める売買益の割合は約 2 割に留まったが、19 年度は、現状の評価益も踏まえ売買益の比率を高めたい。また、収益駆け上がりとなる 20 年度の計画達成に向けては、売買益と資金収益のバランスを見ながら今後方針を固めていく。ただし、売買益には資金収益の前倒し計上という側面もあり、その時々々の財務状況やマーケット環境をにらみつつ操作を行っていく。
- Q. 金利環境が大きく変わったが、トレジャリー業務の 20 年度収益計画は不変か。
- A. 中期経営計画策定時の金利シナリオからは乖離しているものの、市場のプロとしてマーケットの流れを読み、その変化に応じ機動的なポジション操作を行ってきた結果、当初計画での想定に近い水準の評価益を確保している。但し、トレジャリーは中期的に安定した財務運営という視点が重要であり、20 年度の収益についても、資金収益と売買益のバランスや評価益水準等も踏まえつつ検討していく。一方、ビジネス環境として厳しいのはトレジャリーよりも S&T であり、収益を補完する操作も必要と考えるが、経費構造の見直しも行う。業績連動分の経費のみならず、コアな経費も下げるべく、Global Markets 3.0 の施策で実現していきたい。

以 上