

米国ビジネス戦略

主な Q&A

Q.1 米国における東西の統合の状況と成果、今後の課題について伺いたい。

A.1 Stephen Cummings:

統合はもう何年も続いてきたプロセス。今はビジネスの最前線では統合の効果がよく表れている。私の着任後の最初のアクションとして、東西ビジネスラインのアジャストメントの必要性を感じ、ミドルマーケットの分野が混在していた3つのエリアを、リージョナルバンクとホールセールバンクの2つに統合した。シンプルかつ効率的になったと考えている。お客様へのサービスを混乱無く取り行うという点でも良かったと考えている。一方、IT やリスク管理といったコーポレートの部分は効率化が遅れていたが、新 CRO の Donna Dellosso が昨年、IT の分野では新 CIOO の Chris Perreta が4ヶ月前に加わり、統合が進展している。IT については、リージョナルバンクとホールセールバンクそれぞれのビジネスの特性を考慮し、最適化を進めていきたい。

Q.2 米国資本規制について。CCARをパスしたことでM&A 実施への環境は整ったと理解してよいか。それとも、まだ規制対応が中心か。今の米国の環境において、どの程度のビジネスサイズが適正と考えているか。

A.2 Stephen Cummings:

M&A と規制については様々なポイントがある。資本の健全性がまず大切で、東京でしっかりとチェックしている。M&A は、戦略的かつ合理的なものでなければならず、そして、M&A の対象は必要なリターンを上げるものでなければならない。MUAH は1,200億ドルの資産規模であるが、規制コストとITコストの上昇から考えると、十分なスケールではないと考えている。トップ10のバンクを目ざしたい。資産規模として、現在の約2倍の2,500億ドル程度になれば、コスト構造を最適化できる。一方、M&A が全てではなく、それと別に経費率を引き下げっていくことも重要である。

John Woods:

スケールの大きさは、求められる規制の水準と大きく関係するので、適切なスケールを持つということが重要。よって、M&A 戦略は、現在の規制コストをカバーできる適切なスケールに近づくため、東京とコミュニケーションをとりながら進めていく。適切な資本の使い方と、資本コストを上回るリターンを得ることがポイント。

Stephen Cummings:

大切なことはオーガニック・ノンオーガニックの適切な組み合わせにより、適切なリター

ンを上げて MUFG に貢献していくことであると考えている。

徳成 旨亮:

一点補足させていただく。我々は常に ROI のハードルを超えるように案件を厳選している。米国での M&A 案件についても、従来通り ROI 基準を元に慎重に判断していく。

- Q.3 プレゼン資料 P36 でも紹介されているが、MUAH は貸出のほとんどを預金でまかなっている一方、BTMU についてはかなりギャップがある状態。そのギャップは本社からの資金融通でまかなわれ、かつその多くが円投をベースとしたものと思われるが、足許では、全般的に対ドルの通貨スワップスプレッドの高まりが見られている。このような状況下、どのような対策が検討、推進されているか。

A.3 John Woods:

BTMU の預貸ギャップは多様なファンディングソースによって、合理的かつ健全にサポートされている。親会社からの資金融通に関して申し上げますと、東京で行なっているドル円の通貨スワップは、中長期的な取引が主。そのスワップコストは、この数年間およそ 60-80bp 程度のレンジで安定的に推移し、そのベネフィットを享受してきた。ご指摘の通り、足許のスワップコストは 90bp 程度まで拡大しており、今後もそれが継続的に上昇する場合には、全般的なファンディングコストの増加につながると懸念している。一方、預金獲得の強化にも注力している。特に MMDA をはじめとする預金商品が好調であり、顧客への浸透が進んでいる。米国内の法規制上、現時点では、MUAH と BTMU 間での資金融通をすることはできないが、預金の販売方法や商品開発などのノウハウを共有しており、それが顧客預金基盤の強化に繋がっている。

以上