

MUFG Investors Day 2020

主な Q&A

【法人・リテール事業本部】

- Q. 2023 年度までに、コスト構造改革により 1,000 億円の経費削減を行うとのことであるが、それ以外の要因も含めた、中長期的な経費増減のイメージを教えてください。
- A. コスト構造改革による 1,000 億円の経費削減の約半分はチャンネル戦略・BPR によるもので、デジタルイノベーション戦略の効果である。残りの半分は、人員適正化による経費削減効果を見込んでいる。別途、200 億円程度のシステム経費等の増加を見込んでいるが、それ以外にも業績連動経費やデジタルシフトに伴う構造改革費用等もあり、必ずしも、1,000 億円から 200 億円を差し引いた 800 億円の経費減少とはならない。次期中期経営計画では、更なる経費削減に向けて踏み込んでいきたい。
- Q. 昨年度は、ウェルスマネジメント(WM)・資産運用領域での粗利益が減少しているが、今後、どのようにして粗利益を増加させる計画なのか教えてください。
- A. 昨年度は、通期では減益となったが、下期だけを見ると底打ちしており、前年同期比で 60 億円の増益だった。今後、90 名程度の銀行 WM 担当者を 500 名程度に増加させるなど、フロント体制を強化する他、クロス取引の獲得も加速していく。また、三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券と三菱 UFJ モルガン・スタンレーPB 証券との合併によるサービス品質向上や、WM デジタルプラットフォームシステムの構築による成約率の向上も図っていく。更に、今後 4 年間で把握資産も 130 兆円にまで増加させる。
- Q. 第 1 四半期決算も踏まえ、当年度の与信費用の見通しを教えてください。
- A. 三菱 UFJ ニコスやアコムのコシューマーファイナンス事業は、ほぼ計画通りだが、中堅中小企業の業況の悪化等に伴い、法人・リテール事業本部の当初計画を 200~300 億円程度超過する可能性がある。経済活動低迷が長期化し、お取引先の信用力が更に悪化した場合、与信費用拡大の可能性もあることから、資金繰り支援は行いつつも、適切に業況のモニタリングを行う必要があると考えている。
- Q. 新型コロナウイルス感染症拡大を受けた店舗戦略の見直しについて説明して欲しい。
- A. お客様のニーズや行動様式は大幅に変化しており、かかる変化に対応し、お客様にとって最適なチャンネルの構築や、簡単・シンプルで、利便性の高い UI・UX を実現していきたい。また、オンラインとリアルの垣根を無くし、あらゆるお客様にとって、必要な時に、必要十分なサービスを、その場で、すぐに提供できるプラットフォームになることをめざしていく。
- Q. 法人・リテール事業本部は、新型コロナウイルス感染症拡大への対応負荷が最も高いと考えているが、それによって構造改革の推進が遅れることはないのか。

A. 支店や事務センターで働く社員が立派に社会的使命を果たしており、1 日たりとも、1 カ店たりとも休業せずに、運営を続けているが、同時に、拠点運営におけるリスクやコストも痛感している。できる限り、事務や手続きを拠点からなくし、お客さまの待ち時間を減らしつつ、お客さまにとって、より付加価値の高い業務にシフトしていきたいという考えは各拠点でも増えてきている。本部による取り組みの方向性と、各拠点の考えは一致しており、構造改革の推進に遅れが生じるとは考えていない。

Q. コンシューマーファイナンス事業の与信費用の足元の状況について教えて欲しい。

A. 足元、ほぼ計画通りで推移しており、与信費用が大きく増加することは想定していない。

Q. 三菱 UFJ ニコスを軸としたキャッシュレス・決済戦略について教えて欲しい。

A. ペイメント領域は競争が激化しているが、主要なキャッシュレス手段としてのクレジットカードの地位は維持されると見ている。短期的な取り組みとしては、個人のお客さまとの接点のスマホアプリ化や、プロパーカードの更新、多様なリワードの搭載など、利便性・利得性を追求していく。中長期的な取り組みとしては、法人のお客さま向けの次世代 Web チャンネルとの連携を深め、グループ取引をワンストップで提供できる体制を構築していきたいと考えている。

Q. 三菱 UFJ ニコスのシステム統合計画について、進捗状況を教えて欲しい。

A. 来年 3 月末までのシステム統合計画策定に向けて順調に進捗している。現時点概算での投資額は、統合にかかる開発投資で約 600 億円、その他を含めれば約 1,000 億円程度と見込んでいる。システム更新等に係る経常的な投資額は年間で約 200 億円であることから、著しく大きな投資額ではないと考えている。統合完了時期は、今後具体化していく。

Q. 銀行間振込手数料や手数料体系の見直し状況について教えて欲しい。

A. お客さまに高品質で、ご満足頂けるサービスを提供し、これに費やしたコストや提供価値に見合った手数料を頂くということが基本的な考え方である。振込手数料には、事務やシステムコストも含まれているが、銀行間手数料を巡る議論も注視しながら、手数料体系全体を適宜見直していく。

Q. 高度な WM 取引に対応できる人材をどのように育成していく方針なのか教えて欲しい。

A. 銀行においてハイエンド層や一部のセミハイエンド層を担当する WM 担当者をマスマリテールから切り離れた形でチームアップする。クロス取引推進のために、個人取引担当者だけではなく、法人取引担当者も相当数加えて、合同チームとして運営していく。加えて、モルガン・スタンレーからもノウハウの提供を受け、人材育成の強化に取り組んでいく。

Q. 法人顧客向け業務のデジタル化の取り組みについて教えて欲しい。

A. 昨年 6 月にリリースした MUFJ Biz を軸に、オンラインレンディングや、来店レスでの各種

手続きなど、様々なサービス提供を行っていく。また、お客さまとのコミュニケーションを質・量の両面で拡充するべく、ビデオ会議等の新たなコミュニケーションツールも導入している。

- Q. どのようにしてシステム運営費用を抑制しつつ、デジタルサービスを拡充していくのか教えて欲しい。
- A. デジタル化を進めるためにはシステム開発が必要となるが、必ずしも、重厚なシステム開発を行う必要はなく、外部接続性に長けた柔軟なシステム開発によって、開発コストを抑制していく方針である。

【コーポレートバンキング事業本部】

- Q. 与信費用の見通しについて教えて欲しい。
- A. コーポレートバンキング事業本部の今年度の与信費用の想定は 200 億円程度と、限定的である。第 1 四半期の与信費用実績は数十億円程度と、想定範囲内で推移しており、足元の経済環境を前提にすると、今後も大きな与信費用の発生は想定していない。日系大企業の財務体力は、リーマンショック以降、強化されており、現状では、大幅な信用力低下という事態は想定していない。但し、今後の展開には不透明感が残っており、留意が必要な業種や企業に対しては、営業・審査一体となってモニタリングを強化している。
- Q. 次期中期経営計画期間中の政策保有株式の削減ペースについて教えて欲しい。
- A. 今年度は、既に売却済みのもの、売却合意済で今年度中に売却執行が見込まれるもの、今年度に売却合意を得て今年度中に売却が予想されるものを合算すると、取得原価ベースで1,400 億円程度の売却を見込んでいる。2015 年度からの売却累計額と合算すると、8,700 億円程度となり、当初想定していた 8,000 億円を超過達成できると考えている。次期中期経営計画における削減計画は、経済合理性や財務的観点を含めて検討しているが、重要施策の 1 つである RWA 抑制の観点からも、ペースを大きく落とすことなく、着実に削減を進めていきたい。具体的な目標策定はこれからだが、年間の売却額の最低目線は 1,000 億円と考えており、3 年間で、3,000 億円をベースに議論を進めていく。
- Q. 新型コロナウイルス感染症に対する資金繰り支援の状況や、今後のパイプラインの状況について教えて欲しい。
- A. 今年の 3 月から 6 月にかけて、非常に大きな金額の資金繰り支援の要請があったが、銀行では、10 兆円を超える規模の与信枠を設定し、6.6 兆円の貸出を実行した。証券でも、1.6 兆円の社債の引受を行うなど、スピーディー且つ適切に各企業からの要請に応えることができたと考えている。今後、第 2 ステージとして、資本性ファイナンスのニーズが本格化するが、試算では、市場全体で 4~5 兆円規模、その内、MUFG に対しては 1~1.5 兆円規模の要請があり得ると考えている。これは、ビジネスチャンスでもある一方で、これ

までのつなぎ資金と比べると、よりリスクの高い貸出であり、償還可能性が高いことを支援の前提としながら、お客さまの将来的な財務体質の強化、成長軌道への復帰が見込めるかどうかを見極めた上で、採算確保にも留意していく。また、リスクアセットも意識しながら、証券機能の活用や、シンジケートを組成するなどして対応していく。

Q. 資金繰り支援や今後の資本増強ニーズも踏まえ、来年度以降のリスクアセットの見通しを教えてください。

A. 過去2年間でリスクアセットを1兆円削減してきたが、利ざや改善に加え、資産回転型ビジネスやトランザクションバンキング関連収益により、収益を積み上げることができた。足元では、資金繰り支援への対応を主因に、リスクアセットが1.3兆円増加しているが、短期資金中心であり、徐々に返済が始まっている状況。今後の資本性ファイナンスの提供はリスクアセットの増加要因となるが、証券機能も活用し、リスクアセットの増加は限定的なものに留めたいと考えている。次期中期経営計画では、リスクアセットを抑制しながらも、営業純益を積み上げ、ROE改善のサイクルを取り戻したいと考えている。

Q. 本邦におけるサステナビリティリンクローン市場の拡大余地をどのように考えているのか。

A. MUFG 全体では、2030年度までに、累計で20兆円のサステナブルファイナンスの目標を設定しており、2019年度は3.7兆円の実績、その内、コーポレートバンキング事業本部の関連領域では約1兆円を取り組んだ。当初は、グリーンボンドなどのE(環境)領域の案件が多かったが、足元では、ソーシャルボンドやサステナビリティボンドなどのS(社会)領域の案件が増加している。サステナビリティリンクローンについては、フロントランナーとして、第1号、第2号案件を組成した。今年度は、2兆円のサステナブルファイナンスの取り組みを目標としているが、十分なパイプラインが積み上がってきている。

Q. RM-POモデルの進捗状況について、評価できる点と課題を教えてください。

A. 銀行と信託の営業本部統合により、営業本部に所属するRM(Relationship Managerの略)が全てのPO(Product Officeの略)機能にアクセスできるようになり、信託POとの連携が質・量ともに大きく向上している。IR・SR領域や、不動産関連ビジネス、株主判明調査、買収防衛策やガバナンス強化支援ビジネスなど、一定の成果を上げていることに加え、人員のスリム化もできている。一方、案件拡大に伴いPO人員が逼迫しており、信託関連のスキルをもったRMを増やしていくことが継続的な課題である。

Q. 足元では、資金繰り支援を始めとした資金需要が旺盛であるが、アフターコロナの環境も見据えた貸出ビジネスの将来展望を教えてください。

A. ここ数年を振り返ると、大企業の資金需要は年々増加してきた。1つは、日系大企業にとっての成長領域は海外事業の拡大であり、これに対応するもの。もう1つは、国内での構造改革や選択と集中に伴う事業再構築に係るものである。引き続き、これらに絡む資金需要は根強いと考えており、ビジネスチャンスだと捉えている。

【グローバル CIB 事業本部】

Q. 航空機ファイナンスの与信リスクについて教えて欲しい。

A. 航空機ファイナンスについては、当初 100～200 億円程度の与信費用の発生を見込んでいたが、新型コロナウイルス感染症による影響の長期化もあり、300～400 億円規模になる可能性がある。航空機ファイナンスのポートフォリオの大部分は担保付きの債権であり、需要が強く、担保価値の高い新造機やナローボディタイプの機体の占める比率が高い。また、LTV(Loan to Value)は 60～70%のものが過半を占めており、担保価値下落への耐性が相応に高いと考えている。加えて、DVB バンクからの航空機ファイナンス関連事業の買収に伴い承継した専門家による市況分析や機体担保の取り扱いに関する専門的知見が、与信費用の最小化に大きく貢献している。

引き続き、航空機ファイナンスは資産回転型ビジネス推進に資するアセットクラスとしても重要であり、グローバル CIB 事業本部における位置付けや重要性は不変である。新型コロナウイルス感染症による影響には留意が必要だが、航空業界は社会インフラとして不可欠であり、専門性を携えてサポートしていく。

(航空機担保について、「ワイドボディタイプ」の機体が占める割合が高いというコメントがございましたが、意図および事実と異なるため、「ナローボディタイプ」に訂正いたします)

Q. MUFG のグローバル CIB ビジネスの競合会社に対する優位性について教えて欲しい。

A. MUFG の競争優位性は主に 4 点ある。

1 点目はモルガン・スタンレーとの協働の存在。2019 年度のグローバルリーグテーブルにおいて、MUFG は IG 領域で第 4 位であった。モルガン・スタンレーとの協働が始まり 10 年以上経つが、これが定着し、欧米銀に伍して大型のイベントファイナンスに確りと取り組むことができているがゆえのステータスである。

2 点目は、保有アセットクラス。プロジェクトファイナンスはグローバルリーグテーブルで長らくトップを維持しており、証券化も高いランキングに位置している。これに加え、航空機ファイナンスアセットも保有している。

3 点目は、グローバルとローカルのネットワークキング。成長著しいアジアと米国において、地場に根付いたフランチャイズを保有していること。このネットワークを活かし、グローバル企業やその海外子会社へのサービス提供が可能な ユニークなビジネスモデルを擁している。

4 点目は地域或いはセクターで多様化された厚い顧客基盤があること。

以上 4 点は、他邦銀や欧米銀行にも存在しないユニークな強みであると自負している。一方で、収益力および効率性については、欧米銀行との差分が大きく、課題であると認識している。グローバル CIB 事業本部は、MUFG の強みであるバランスシートの余力を梃子に、貸出を拡大し、MUFG の成長を牽引してきたが、収益性と効率性に課題がある。銀行・証券の一体運営や、市場事業本部や受託財産事業本部との連携を強化し、投資家起点での回転型ビジネスを加速していく。これに加え、これまで競争力の源泉であったバランスシートの優位性に過度に依存せず、クロスセルを強化し、非金利収益を拡大

していく。徹底的に収益性・効率性を追求する新たなステージにビジネスモデルを転換していく。

- Q. クロスセル強化に向けて、同一の顧客に対し、それぞれの事業本部がサービスを提供していくが、誰が全体を統括しているのか教えて欲しい。
- A. 受託財産事業本部・市場事業本部とは、事業本部長間で頻度高くコミュニケーションを取っている。機関投資家ビジネスについては、各事業本部やエンティティが一体的に運営する体制となっており、その中で課題の共有、ターゲット顧客の選定とアカウントプランの策定が行われている。また、事業本部長から現場レベルまで、共通目標やKPIが共有されている。次期中計ではこのチーム力の更なる強化により、クロスセル拡大をめざす。
- Q. 資料の 21 ページに記載されている新たな価値創造への取り組みについて、どの程度のトップライン収益や営業純益を期待しているのか教えて欲しい。
- A. プレスリリースの通り、MARS については、80 百万米ドルの出資をベースに進めており、年間の期待収益は 10 億円程度を想定している。ニーズがあれば拡大を検討していく。本件については、プロジェクトのリターンだけではなく、この中からユニコーン企業やユニークなサービスを有するプラットフォーマーが続々と出てくることを期待している。スタートアップやベンチャーは、MUFG として取り組んでこなかった領域ではあるが、果敢にチャレンジしていきたい。スタートアップから次のステージに移行する企業に対しては、クルンシィやバンクダナモンとの取引を含め、MUFG としてサポートしていき、アジアの成長にコミットしていく。このプロジェクトからのリターン以上の大きな成果がいずれ上がってくることを期待し、面で捉えた対応をしていきたい。

【グローバルコマーシャルバンキング事業本部】

- Q. パートナーバンク(PB)各社の与信費用の状況や見直しについて教えて欲しい。
- A. PB 各社は、第2四半期までに慎重に引当金を計上しており、MUFG 全体の当年度の与信費用計画に含まれている PB 各社の与信費用計画を、この先大きく変更する必要はないと考えている。
- MUAH は、住宅ローンを中心とした、他行よりも保守的なポートフォリオとなっており、過去の償却率実績も、他行を大きく下回っている。これを踏まえると、6 月末時点の引当金は、競合他行との比較においても、十分と考えており、米国経済環境が著しく変動しない限りは、見積りの変更は必要ないと考えている。
- クルンシィについては、大企業領域では顧客ヒアリングに基づき、リテール領域ではヒストリカル・データを踏まえた十分な追加引当金の計上や見積りを行っていることから、今後の見積りの変更は想定していない。
- バンクダナモンについても、個別の分析や、延滞先のヒアリング等に基づく追加引当金の計上と見積りを実施している。リテール領域で最も大きいオート・ファイナンスについても、当初想定を上回る返済が進んでおり、今後の見積りの増加は想定していない。

来年度については、計画策定段階であることから、個別の数字を示すことはできないが、MUAHについては、米国の景気次第ではあるが、与信費用は今年度比では大きく減少すると見ている。クルンシィは、今年度に十分な追加引当金を計上していることから、引当金の増加は見込んでおらず、バンクダナモンもオートローンの返済が進んでいることから、与信費用は今年度を下回る水準を見込んでいる。

Q. MUFG ユニオンバンク(MUB)の経費削減策や収益性向上をめざしたバランスシート再構成の進捗状況、および今後の見通しについて教えて欲しい。

A. 1年を掛けて再構築した新戦略のポイントは3点。

まずは人材。リージョナルバンク部門のヘッドに米国地銀の再生経験がある Greg 氏が就任。加えて、クルンシィの戦略担当ヘッドであった Rohit 氏を戦略ヘッドとして派遣した他、ガバナンス強化に向けて、U.S. Bankの前副会長であった John Elmore 氏が取締役役に就任するなど、信頼できる人材を揃えることができた。

次に施策。MUBの歴史や店舗ネットワークに基づき、顧客起点の Back to Basic 戦略を策定した。従来は住宅ローン依存型であったが、中堅中小企業取引・預金取引・個人取引を強化していく。中堅中小企業取引については、顧客セグメントを見直し、セグメントに応じた審査・営業方針を定め、営業とプロダクトも一体となって、取引を強化していく。

最後は、事業のガバナンス。人事、事務・システム、審査、営業の領域において、米国事業の経営陣も新戦略をサポートしていく。加えて、東京からも四半期毎の業績報告会や月次の定例ミーティングで進捗をフォローするなど、ガバナンスを強化し、MUFG 一体となって、MUBの新しい戦略を推進していく。

課題である経費削減については、経費構造改革プロジェクトを立ち上げて、対応している。低コスト地域への移転による賃料・人件費の削減、レポートラインや職務見直しによる人員削減、購買活動の厳正化による購買費削減、業務プロセス簡素化・自動化による人件費削減に加え、支店の統廃合やピュアポイント事業の縮小など、個別の経費削減策も着実に進展している。

Q. クルンシィおよびバンクダナモンの与信費用の状況について、各国の地場銀行とも比較しながら、説明して欲しい。

A. クルンシィは、MUFGによる出資以降、着実にポートフォリオが改善しており、6月末時点においても、他行よりも良好な不良債権比率を維持している。これは、ASEANにおけるトップクラスのリスク管理チームの強さに拠るものと考えている。

バンクダナモンの不良債権比率は、昨年末時点では競合他社と同水準であったが、オートローン債権で延滞が発生したことを主因に、6月末時点の不良債権比率は12月末時点の3%から4.2%に上昇した。但し、足元では、延滞債権の回収が想定を上回るピッチで進んでおり、不良債権比率は低下している。

Q. 「エンゲージメント重視の経営」が亀澤社長の経営方針の1つに掲げられているが、規模の大きい海外子会社の社員に対するエンゲージメントはどのように行っているのか。

A. PB においては、MUFG および PB 双方でのエンゲージメント強化が必要である。

クルンシイについては、MUFG による出資以降、銀行のバンコック支店との統合や、着実な業績の向上もあり、エンゲージメントは高まっている。今後、MUFG の研修制度への参加や、三菱 UFJ 銀行との人材交流を進め、エンゲージメントを更に高めていく。

バンクダナモンに関しては、MUFG、PB 双方において更なる取り組みが必要である。

MUFG でのエンゲージメントに関しては、MUFG の研修プログラムへの参加や人材交流を進めるとともに、対話を通じて、MUFG の考え方をバンクダナモンの社員と共有することが重要だと考えている。

バンクダナモンでのエンゲージメントに関しては、板垣 CEO の着任後、タウンホールミーティングの開催を通じ、延べ 4,800 人の従業員と対話を実施した。研修制度の充実、若年層へのサポート体制の整備、優秀な人材に対する弾力的な報酬制度等の施策により、従業員意識調査では、多くの項目で、過去の調査実績やローカルの他行を上回る結果が出てきている。一時期離職率の上昇も懸念されたが、足元では離職率も低下しており、これらはエンゲージメントによる成果だと考えている。

【受託財産事業本部】

Q. 買収前の計画と比較して、FSI の足元の収益性はどうか、また、それを踏まえた減損リスクについて教えて欲しい。

A. 今年前半の市況低迷により、Asset under Management (AuM) や収益が落ちている一方、コストは抑制している。足元では、市況も回復しており、買収時点での計画を大きく下回っているという状況にはなく、今年度の減損リスクは高くないと考えている。市況による収益影響はコスト抑制により対応可能であるが、最大のリスクは人材だと考えている。ファンドマネージャーの離職等による顧客流出や AuM 低下によって、減損が発生することがないように、人材のリテンションに努めていく。

Q. 今後の海外アセットマネジメント (AM) 事業の M&A 戦略について、ターゲットとする地域や商品性、投資採算の考え方について教えて欲しい。

A. 海外 AM 事業の成長は、FSI の基盤を活用していきたいと考えている。ポイントは 2 点。1 つ目は、高成長領域への資源投下。足元では、インフラ領域やオルタナティブ領域を高い成長の見込めるマーケットと見ている。

もう 1 つは、お客さまから高い支持を受けているチームや会社を我々のプラットフォームに載せていくこと。現時点では、具体的なターゲットはないが、例えば、FSI にはないオルタナティブ領域のチームや会社があれば、そういったところをターゲットとして今後検討していきたい。

投資を検討するに当たっては、資本コストやプレミアムも勘案し、マーケットから求められるリターンを一定期間内で確保できるかを見極めていく。加えて、投資実行後も、投資採算のモニタリングを行なう体制となっている。

Q. ファンドアドミニストレーション事業が順調に拡大しているが、今後の海外のインベスターサービス(IS)事業の戦略について教えて欲しい。

A. グローバル IS 事業は、ファンドアドミニストレーション機能の買収を通じて成長しており、現状、グローバルベースで 6 位であり、5 位も視野に入ってきた。機会があれば M&A も検討していくが、足元では規模拡大のための買収よりも、収益性の向上に注力している。その一環として、クロスセルやバンキングサービスの提供を推進しており、IS の事務効率化、ポータルサイトの機能向上等にも取り組んでいる。

Q. GCIB 事業本部、市場事業本部とのクロスセルにおける、受託財産事業本部の役割について教えて欲しい。

A. 事業本部間で議論して役割を決めているが、特にアセットマネージャーについては、資産管理業務である IS プロダクトへのニーズが高いこともあり、受託財産事業本部が中心となって推進するケースが多い。

Q. FSI のボトム利益の中長期的な見通しについて教えて欲しい。

A. 海外の AM 事業は、日本よりも成長性が高く、FSI にはマーケット平均以上の収益成長を期待しており、インオーガニックな成長取り込みも含めて検討していく。AM 事業の買収はのれんや無形資産の償却負担が大きいですが、着実な成長による収益貢献を期待している。

Q. グローバルでの AM 事業のプレゼンス向上について、現状の業界シェアおよび 2024 年までにめざすシェアやプレゼンスについて教えて欲しい。

A. 「国内で圧倒的 No1、グローバルでも存在感のあるプレーヤー」になることをめざしている。存在感の考え方であるが、グローバルベースでの業界全体の AuM に対する業界トップのシェアは約 8%で、15 位で約 1%。MUFG のシェアは現状 0.8~0.9%程度であるが、仮に 1.2%程度まで高めたとしても、プレゼンスは十分とは言えない。AuM ベースで存在感を発揮することを将来的にはめざしたいが、足元では、一定のカテゴリーの中で認知度や評価をあげていくことを重要視している。

Q. アジア・パシフィック地域での AM 事業は、今後、FSI が強みを有するオルタナティブ領域の推進を通じて成長を牽引していくという考えなのか。

A. FSI の短期債を除いた AuM は、アジアとオーストラリアで過半以上を占めるため、この成長を確り取り込んでいきたい。オーストラリアでは好調なエマージング株式やオルタナティブ領域以外にも、オーストラリアの成長株やオーストラリアに特化したプロダクトがある。FSI が中心となって、オーストラリアを含むアジアパシフィック地域での成長を享受していきたい。

Q. 過去 10 年程度の AuM の増減を要因別に説明して欲しい。

A. 買収要因は、FSI 買収に伴う 17 兆円の AuM 増加が唯一のものである。

MUFGのAuMについては、基本的には日本のマーケット全体と同じような動きをしている。この10年間では、投信は法人のAuMが増える一方、個人のAuMは減少し、年金は厚生年金基金の解散によるマイナスがあったというのが国内全体の絵姿。つまり、10年前との比較では、年金の残高減少を、主に国内法人の私募投信残高増加を主因とした投信残高増加により補い、10年前と同水準まで戻しているという状況である。

【市場事業本部】

- Q. 外貨流動性運営において、収益性を改善させるために、中長期の市場調達を削減していく可能性はあるか。削減額や調達コスト減少額の見通しを教えてください。
- A. 従来は、貸出が増加する局面で、バランスシートの安定性を確保するために中長期の市場調達を増やした。足元では貸出を抑制的に運営している一方、顧客性預金を増強できており、預貸ギャップが縮小傾向にあるため、中長期市場調達の削減余地が出てきた。昨年度は中長期市場調達を300億ドル程度削減しており、今年度も更なる削減余地がある。加えて、預金についても高粘着性の預金を増やして質の向上を図っている。これらの取り組みにより、今年度、利下げ影響を除き、前年度比100~200億円程度の収益向上を図る。
- Q. 収益性を重視した外貨流動性運営を行う場合、どのようにリスク管理を行うのか教えてください。
- A. 必ずしも収益性のみを重視することではなく、収益性と安定性の両立を図っていく。長短金利のギャップをむやみに取ることはせず、中長期市場調達を減少させつつ、顧客性預金の量と質を高めていく。現状、顧客性の事業法人預金は預金全体の90%を占めているが、1年以上の滞留性があるものが約半分となっており、この比率をより高めることが必要である。また管理の面では、バランスシートの着地予想を精緻化することが重要であり、銀行では、関係部署を集めたバランスシートの検討部会を定期的に開催している。
- Q. 第1四半期決算におけるセールス&トレーディング(S&T)業務の評価を教えてください。
- A. 第1四半期のS&Tの実績は、前年同期比で大きく増加していないように見えるが、これは、財務会計の期ズレによるもの。レートやクレジット業務が好調であった海外証券の4~6月実績はMUFG連結決算では第2四半期に反映されることになる。国内については4~6月は計画通りであったが、商流に伴う為替フローの低迷等により、海外と比較するとパフォーマンスは良好ではなかった。今後については、海外は若干のスローダウンを見込むが、好調を維持できると見ている。国内は4~6月をボトムとして、フローの回復を見込んでいるが、海外との比較では、慎重な見方をしている。
- Q. 米国ドル金利の低下に伴い、中長期的にはキャリー収益の縮小が懸念されるが、今後の外国債券投資戦略について教えてください。
- A. 現在の低金利環境下で外債のポートフォリオを再構築した場合、従来ほどのキャリー収

益を維持できないが、売却益とキャリー収益をバランスよく計上していくというこれまでのスタイルは維持していく。今後のトレジャリー運営を大きく変えることはないが、長期分散投資の手法を取り入れていくことを考えており、より長期的に時間分散しながらアセットを構築していく。

Q. 長引く低金利環境を見越し、長期の分散投資を検討していくとのことだが、どのような分散投資になるのか教えて欲しい。

A. アジアの国債や一部のハイ・イールド社債への投資を検討している。アジアの国債については、既に海外の支店や現地法人で ALM の観点から保有実績があることから、この知見も活かしていく。ハイ・イールド社債への投資はより選別的に行うが、信託銀行でのクレジット投資の知見を活かしていく。

Q. S&T 業務は人材の採用・育成が重要だと考えているが、どのような体制や仕組みがあるのか教えて欲しい。

A. 市場業務において、専門性のある人材が最大の経営資源だと考えている。銀行の場合、若手を毎年 20 名程度、市場部門にて経験を積ませた上で、適性に応じ、コア人材として育成している。フィナンシャル・エンジニアリング領域では、毎年クオオツの人材を採用し、モデル開発やデリバティブトレーディングの経験を積ませている。また、市場事業本部内で銀行・信託・証券間の人材交流を進めている。

Q. Global Markets3.0 の施策効果の具体的な中身を説明して欲しい。

A. Global Markets3.0 による 20 年度の施策効果は 200 億円と見込んでいる。このうち、粗利益拡大は 150 億円で、デリバティブビジネスや外債セールスの強化、海外証券の増資によるビジネス強化の効果が含まれる。経費削減は 50 億円を見込んでいるが、昨年度下期に実施した証券のアジア地域での株式業務の合理化効果実現等が含まれる。

Q. 信託銀行は、銀行とは異なる方針で運用していると思うが、運用方針を教えて欲しい。

A. 信託銀行はグローバルな分散投資を行っている。米国トレジャリーを始めとする国債、社債、株式、また REIT にも投資を行っている。評価益を資金収益に変えて実現していく形で収益計上しており、収益に占める売買益の比率は従来から大きくはない。銀行は売買益と資金収益をバランス良く計上していくスタイルであるが、どちらが良いという訳ではない。それぞれに強みや知見の蓄積があることから、現在のスタイルを継承していく。

【デジタル戦略】

Q. デジタル化の取り組みについて強みと弱み、或いは、先行している点、遅行している点は何か教えて欲しい。

A. 我々の強みの 1 つには広範なネットワークがある。このネットワークを活用し、Grab 社や Liquidity Capital 社等と新しい次世代金融サービスにチャレンジしている点は先行して

いる。また、オープンイノベーションの領域では、スタートアップへの投資は比較的先行している。一方、ネットワークが大きい分、経費も大きく、経費率や経費額には課題が多く、業務プロセス改革を着実に進めていくことが重要となっている。

Q. Grab 社との連携について、10 年スパンでは、どのようなビジネス展開や利益貢献を期待しているのか教えて欲しい。

A. 最初の数年間では、Grab 社が持つ巨大なエコシステムを活用し、ドライバーやマーチャント、数千万のアプリユーザーに対し、新しい金融商品・サービスを提供する枠組みを構築していきたい。10 年スパンでは、次世代金融サービスをクルンシィやバンクダナモン等の PB や、本邦での金融サービスの提供の方法に反映させていくことが重要だと考えている。

Q. 今後、日本においてもチャレンジャーバンクが台頭する可能性はあるか、また、自前でそうしたデジタル銀行を設立する可能性があるのか教えて欲しい。

A. チャレンジャーバンクの定義は難しいが、マイナス金利も含めた本邦特有のビジネス環境下では、独立したエンティティとしてフルラインのデジタルバンクを展開していくことは容易ではなく、現状考えていない。デジタルバンクを展開していく場合、一定のパートナーと組む形で、必ずしもフルラインバンクの形ではないと考えている。

Q. デジタル戦略の各種施策による、5 年後の利益貢献のイメージを教えて欲しい。

A. 現中期経営計画の策定時には、9,500 人分相当の業務量削減効果も含め、デジタルライゼーション戦略による営業純益効果として 2,000 億円程度を目標としていた。足元、進捗は悪くなく、各デジタル関連施策によって、一定の効果が見られるが、デジタル施策による生産性改善効果を切り出し、施策効果を抽出することは容易なことではない。最終的に、トータルでどの程度の経費が削減でき、粗利益が拡大し、その結果として経費率を改善できたのが重要であり、今後、次期中計も踏まえつつ、全体としての効果をお示しできるよう検討していく。

Q. デジタルサービスの改善を通じた費用削減効果について、具体的なサービス名にも触れながら説明して欲しい。

A. 個人のお客さま向けのサービスの中でイメージしやすいものは、インターネットバンキングである「三菱 UFJ ダイレクト」だと思うが、スピードを上げてお客さまニーズに合わせて変えていき、スマホやリモートで完結できる取引を広げていくことが重要だと考えている。法人のお客さま向けの BizSTATION などのサービスも同様で、機能改善を通じ、サービスをより良いものにしていきたい。財務効果は、現時点では算出していないが、経費率の改善、経費額の削減に繋がる施策を 1 つ 1 つ積み上げていくことが重要だと考えている。

Q. GO-NET と coin の現況について教えて欲しい。

- A. いずれも 20 年度下期のサービスリリースをめざしている。GO-NET については、まずはクレジットカードの支払いネットワークのサービス開始をめざしているが、IoT 領域や、支払い以外のサービスへのブロックチェーン基盤の活用を通じて、事業拡大を進めていきたい。coin はリクルート社と合弁事業の検討を進めており、今年度下期から複数の事業者と組む形で、新たな電子マネーの世界を展開するべく、協議している。様々な形の支払いサービスや資金移動業者が存在しており、その中でも特徴あるサービス提供ができるよう検討を進めている。
- Q. 今後の GO-NET のビジネス展開について、タイムスケジュールも含めて教えて欲しい。
- A. GO-NET は秒間 100 万件程度の取引処理性能を有しているが、クレジットカードの支払いだけであれば、そこまでの処理性能は必ずしも必要ない。ブロックチェーン基盤は価値移転や改ざんできない形での記録化や処理に非常に大きなポテンシャルを持っていることから、支払いに限らず、様々な且つ大量の価値移転に関して、使い勝手が良いものになると期待している。クレジットカードから事業を開始するが、今後数年をかけて、IoT 領域や通常の支払い決済以外の領域にもサービスを拡大していきたいと考えている。
- Q. ASEAN において、Grab 社以外のプラットフォームと協業する可能性はあるか。また、国内市場におけるスーパーアプリ等との協業見通しについて教えて欲しい。
- A. Grab 社のエコシステムが ASEAN で最大規模だと考えているが、それ以外にも様々なプラットフォームが存在しており、Grab 社以外にも協業する可能性はある。国内では、リクルート社も協業事例の 1 つだが、取り組みを広げていく戦略的意義は大きく、段階的にパートナーを増やすことを考えていきたい。
- Q. デジタル戦略による収益貢献は、新たな収益拡大という要素と、コスト削減という要素に分けた場合、それぞれどの程度の割合をイメージしているのか教えて欲しい。
- A. 新しい事業開発による粗利益増加が全体の約 4 割、業務プロセス改革を含めたコスト削減が約 6 割と見ている。事業開発については、データドリブンな金融サービスの提供や、プラットフォーム連携を通じたトップライン貢献への取り組みが含まれるが、業務プロセスの効率化の方が、機会や確実性の観点からも重要だと考えている。
- Q. MUFG が保有する統合データベースは、十分な深度があるデータで構成され、意味のある分析ができるのか教えて欲しい。
- A. 顧客情報などの構造データや、外部のオルタナティブデータ、ログや音声などの非構造データを統合的に管理できるデータベースを構築したが、日々の様々なデータを利活用し、高速で回転させ、サービスのファインチューニングに活用する流れは確立できていない。データの深度についても、様々なマクロデータの取得は可能であるが、直ぐに利活用できるような形にはなっていない。データドリブンなビジネス展開やサービス提供に繋げていくためには、データの取り方、格納、利活用の仕方、お客さまからの同意

取得のプロセスを整備していかなければ、本当の意味でのデータドリブンのビジネス展開やサービス提供に繋がっていかない。この点については確りと取り組んでいく必要があると考えている。

以 上