

# MUFG Investors Day 2022

## 主な Q&A

### 【デジタルサービス事業本部】

- Q. ROE の改善に向けて、事業ポートフォリオの抜本的な見直しを検討しているか。
- A. 今後数年間の時間軸では事業ポートフォリオを抜本的に転換することは考えていない。22年度は過去最多の店舗統廃合を予定しており、22年度・23年度には、21年度を上回る経費削減効果が出る見込みだ。社会的な要請も踏まえ、リアルチャネル・オンラインチャネル双方の利便性を維持しつつ、少しずつ事業転換を進めていきたいと考えている。
- Q. デジタルサービス事業本部は全社的な DX の推進も担っているが、デジタルサービス事業本部設立後の成果や進展を教えてください。
- A. 従来コーポレートセンターにあった全社的な DX 推進機能を、今中期経営計画(中計)からデジタルサービス事業本部に統合した。デジタルサービス事業本部では、店舗ネットワークの見直しやリアルチャネルの合理化・効率化を担っているが、DX の推進機能がデジタルサービス事業本部に加わることで、リアルチャネル・オンラインチャネルの双方において、DX が戦略の中核に考えられるようになってきた。
- デジタルサービス事業本部は、他の事業本部の DX 推進をサポートする役割も担っている。WM デジタルプラットフォームや法人デジタルプラットフォーム(法人・リテール事業本部)、パートナーバンクの DX 推進(グローバルコマースバンキング事業本部)や、Mars Growth Capital や MUFG Ganesha Fund(グローバル CIB 事業本部)等、他の事業本部が自律的に DX を戦略に組み込むようになってきた。
- Q. 三菱 UFJ ダイレクトの新規利用者数は、既存顧客からのシフトが多いのか、或いは新規顧客が多いのか教えてください。また、ダイレクトの利用者数増加による効果を教えてください。
- A. 各種キャンペーンを通じてオンラインへのシフトが進展してきたことから、ダイレクトの利用者数増加に占める新規のお客さまの割合が年々高まってきている。ダイレクトの利用者数増加により、インターネットでのお取引が増加し、ATM の利用回数も減少している。これが、店舗の統廃合や ATM の台数削減に繋がっている。
- Q. MUFG では CDTO(Chief Digital Transformation Officer)と CIO(Chief Information Officer)が兼務をしていないが、CDTO と CIO を分けることのメリットとデメリットは何か。
- A. CDTO が、常に業務サイドに立って、DX を通じた業務の合理化や効率化を推進していることがメリットだ。デメリットとしては、CDTO と CIO との連携が分断してしまった場合に、リソースが適切に割り当てられなくなるリスクがあるが、このデメリットが生じないよう、常に CIO と連携するようにしている。

- Q. 三菱UFJニコスにはシェア低下や高経費率等の問題があるが、三菱UFJニコスに対する問題意識を教えてください。
- A. 強い問題意識を持っている。現在、三菱UFJニコスは大規模なシステム統合に取り組んでおり、これはオントラックで進んでいるところだが、競争力強化のための投資も必要であり、体制を強化していきたいと考えている。また、三菱UFJニコス以外のMUFGとしてのペイメント戦略についても、システム投資を含め、確りと対応していく。
- Q. 21年度の振り返りとして、「マシビジネス収益の多様化は途上」と記載されているが、どのような点を課題と考えているのか。
- A. デジタルサービス事業本部の全体収益に占める、住宅ローン・消費者金融ファイナンス・クレジットカードの割合が高いことを課題と捉えている。環境変化に耐えられる強靱な収益体質を作っていくためには収益源の多様化が必要だが、新規事業立ち上げ後の1～2年では、必ずしも収益が出てくる訳ではない。23年度や次期中計に向けて、新たなビジネスの種を育てていくことが重要だと考えている。
- Q. 店舗外ATMをSMBCと共同利用しているが、これによる効果はあったのか。また、店舗外ATMの共同利用先を増やすことも考えているのか。
- A. お客様の利便性に留意しつつ、SMBCとも協議しながら、少しずつATMの台数を削減しているところだが、このコスト削減効果は享受できている。ATMの規格の問題等もあるが、新たな共同利用のチャンスがあれば検討していく。
- Q. MUFGの23年度のROE目標7.5%に対して、デジタルサービス事業本部の23年度の目標ROEは4.5%に留まるが、今後、どのようにしてデジタルサービス事業本部のROEを高めていくのか。
- A. 今中計期間中は、コスト削減をドライバーとしてROEを改善させていく。足元のデジタルサービス事業本部の当期純利益の水準を踏まえると、年間で100億円或いはそれ以上伸ばしていく必要がある。税金費用も踏まえると、営業純益では更に大きな利益成長が必要となる。次期中計においては、ネットワークの効率化は継続していくが、粗利益の増強に比重を置いた形で営業純益の増加に努め、デジタルサービス事業本部のROEを全社ベースのROEに近づけていきたいと考えている。
- Q. DX人材の足元の規模感についてどのように考えているのか。既に十分と考えているのか。或いは、もっと増やしていく必要があると考えているのか。
- A. MUFGの全ての主要な業務ラインにDXの中核人材を配置することで、自律的なDXを促していきたいと考えている。DX人材の数は十分ではなく、今の倍ぐらいまで増やしたいと考えており、具体的な策を練っているところだ。

## 【法人・リテール事業本部】

Q. 全社 ROE 目標である 7.5%を達成する時間軸を教えてください。

A. 21 年度は、ROE を 2%から 4%まで引き上げた。今中計では、粗利益で 600 億円、経費削減で 150 億円、合計で 750 億円の増益をめざし、当期純利益では 600 億円増益することで、ROE5%を達成する計画だ。22 年度は粗利益を 200 億円程度伸ばし、経費も預金保険料の引き下げや固定資産減損によるシステム償却費の減少等の影響で 200 億円程度削減し、営業純益で 400 億円程度の増益をめざす計画である。従って、21 年度の 350 億円と、22 年度の 400 億円の合算で、750 億円程度の増益となる見込みであり、与信費用次第では 23 年度計画の ROE5%を 1 年前倒しで達成できる可能性がある。23 年度 ROE 計画を前倒しで達成できれば、次期中計の前半で全社 ROE を達成する可能性があると考えている。

Q. RWA17 兆円のうち、ウェルスマネジメント(WM)ビジネスとのシナジーが期待できない RWA はどの程度あるのか教えてください。

A. 法人のお客さま 20 万社のうち、約 2,500 社が上場企業で、それ以外は非上場企業である。そのうち貸出のある中堅非上場企業が約 6 万社あり、これらを対象とする貸出が RWA17 兆円の大半を占める。この貸出先を中心に、お客さまの資本価値の合計が 150 兆円ある。我々は貸出を通じてお客さまのバランスシートを正確に把握し、純資産価値を算出できる。17 兆円の RWA を今までの法人取引とは違う形で活用することで、法人×WMソリューションを一体的に推進できる。従い、全ての RWA を WMビジネスで活用できると考えている。

Q. 法人との資本ビジネスに拡大余地があると考え背景と、相続を起点とする不動産ビジネスが好調な背景や、今後の見通しを教えてください。

A. 資本ビジネスは事業承継・資産承継の取り組みや事業承継を起点とした LBO の取り組みなどを指している。事業承継・資産承継取組額は、20 年度の 1.2 兆円から 21 年度に 1.7 兆円に増加したが、これらの中に含まれる承継起点の貸出は、通常の貸出よりも利ざやが高い。このような高採算の貸出に入れ替えることで、20 年度から 21 年度で利ざやは約 4bp 改善した。一方で、事業承継・資産承継取組額は 21 年度に 5,000 億円増加したものの、我々がアプローチするお客さまの資本価値は 150 兆円ある。これは自社株の価値なので、これに付随する資産全体では更に巨額になる。従って、ここに確りとアプローチすることで全社平均 ROE にキャッチアップし、将来的には我々が MUFG を牽引することができると考えている。WM デジタルプラットフォーム(WMPF)の利用担当者数 1 万人のうち、約 2,500 人は法人 RM 等だが、WMPF を活用することで自社株の承継提案などを高度化したので、ビジネスを拡大できると考えている。次に不動産ビジネスだが、WM 不動産連携件数が 20 年度の約 8,000 件から、21 年度に約 1 万 4,000 件に増加した。これは、銀行が RM となり、信託の不動産部門が PO となって、情報連携のプロセスを整理したことが大きい。加えて、既に約 4 万件の遺言信託を受託しており、相続を起点とした不動産領域でのソリューションを提供しているため、件数が増加している。また、

銀・信・証の RM と PO が WMPF を使用できるようにした。お客さまから利用同意を頂くことができれば、銀・信・証でシームレスに情報連携した上で包括的なソリューションを届けることができるため、今後も資本ビジネスは拡大していくと考えている。

Q. 法人・リテール事業本部で必要なスキルは何か。また、担当者がそのスキルを取得するためにどのような施策を考えているか教えてほしい。

A. デジタルインフラとして WMPF を整備したが、人的資本も重要だと考えている。銀・信・証でのジョブローテーションを拡大し、銀行から証券に出向して資産運用のスキルを身に付けたり、銀行から信託に出向して不動産に関するスキルを身に着けるように取り組んでいる。また、WMPF により提案スキルを標準化した。中途採用の強化や、WM に限定した新卒採用を新設することで人材の多様性も確保している。WM 領域では長期担当制も導入しており、処遇の多様化を通じてプロフェッショナルを育成している。

Q. 22 年度の営業純益 +400 億円の増益計画から、預金保険料の引き下げやシステム償却費の減少を除いた金額を教えてください。

A. 預金保険料の引き下げやシステム償却費の減少で 150 億円程度の経費削減を見込んでいる。更に、店舗統廃合や人件費の削減等により 50 億円程度の減少を見込んでおり、合計で 200 億円削減できると考えている。貸出・外貨預金利ざや改善などのベース部分の底上げができており、残りの 200 億円は、粗利益の増益で達成する方針だ。資産運用領域では、足元の軟調な株価などにより厳しい環境にあるが、不動産や資本ビジネスでは相場環境の変化に影響を受けないので、打ち返すことができると考えている。当初計画では中計 3 年間の合計で 750 億円の営業純益の増益を計画していたが、1,000 億円程度の増益もめざしていきたい。22 年度から 23 年度に相応の与信費用が出る可能性もあるが、22 年度に ROE5%を前倒しで達成できるように取り組み、23 年度に営業純益を確りと引き上げることで、次期中計の前半で ROE7.5%をめざして取り組んでいく。

#### 【コーポレートバンキング事業本部】

Q. 価値共創アプローチは興味深い取り組みだが、MUFG 自身も低 PBR の状況にある。仮に MUFG の時価総額についても本源的企業価値よりも低いと捉えているならば、どのように本源的価値の顕在化を図るのか。

A. MUFG 全体の観点から申し上げますと、PBR が 1 倍を割り込んでいるのは、MUFG の取引基盤を十分にマネタイズできていないからに他ならない。例えば、社会必需品を安定的に供給している素材産業のお客さまについても、時価総額がなかなか改善しないケースがある。これに対しては、ステークホルダーに各社の取り組みを正しくご理解いただくことに加え、社会変化に対する具体的なアクションを確り公表していくことが重要だ。MUFG 自身もこの観点で取り組みを強化していく必要があり、同じように苦労しているお客さまに対しても確りサポートしていきたい。

- Q. 不動産仲介や資本性ファイナンスは他行も注力している認識だが、MUFG 独自の強みは何か。
- A. 来年度の階段経営実現のためには、政策保有株式削減や預金・貸出の利ざや改善が最も重要である。MUFG の強みであるグループ協働については、各業態がそれぞれの業界でポジションを確立できているが、ソリューションを如何にシームレスに提供できるかが肝要だ。ホールセールカバレッジ部の新設を含めて様々な仕掛けを講じている。
- Q. 政策保有株式の削減目標を上方修正しているが、その背景に何があったのか教えてほしい。また、今後さらに削減を加速させることも考えているのか。
- A. 各ステークホルダーの政策保有株式の捉え方も変化してきている。着任時に各営業本部長に政策保有株式の全量見直しを指示し、ビジネスを頂く対価として議決権を行使しない形の株式保有は一切認めないことを徹底した。社会環境の後押しもあり、昨年度は大きく活動を推進できた。今年度も、政策保有株式削減の更なる加速を検討する。一方で、引き続き株式保有を期待されているお客さまが存在するのも事実。その場合、まずは徹底的にエンゲージメントを行い、株主としての提言を行っていく。また、一緒に社会課題への対応に取り組んでいく中で、株式保有を通じた業務提携・資本提携を検討することもあり得る。
- Q. ホールセールカバレッジ部の位置づけについて教えてほしい。これはファイアウォール規制を見据えた対応なのか。また、中途採用も行っているのか。
- A. 銀行・信託・証券でお客さまの課題解決にシームレスに対応することが目的だ。例えば、信託銀行の SR (Shareholder Relations) 活動を通じて顕在化したお客さまの課題に対して、銀行や証券でのソリューション提供に繋がられるケースもある。中途採用によって他業界の経験豊富な方々の知見を活用しながら、MUFG の社員の知見とモノの価値を正しく測る力を融合していきたい。
- Q. 営業純益の 21 年度実績は 23 年度目標の 2,850 億円にほぼ到達しているが、今後の見通しを教えてほしい。また、23 年度の ROE 目標 9% の達成に向けては、何がドライバーになるのか。
- A. 外貨預金のボリュームを維持しながらも利ざやの改善を進めており、これを増益ドライバーとして、23 年度の営業純益目標の達成をめざす。ROE9% の目標も達成可能と見ており、営業純益は 3,200~3,300 億円程度、RWA は 32 兆円程度にコントロールすることが必要と認識している。
- Q. 業績評価体系の高度化や企業グループ別の採算改善は社員に浸透しているのか。
- A. 営業本部に確りと浸透してきている。各部の業績評価において資本コストを勘案することで ROE への意識が高まり、日常の行動を変えることにつながっている。採算改善に向けて地道に利ざや改善を行い、貴重な RWA のコントロールを徹底している。RORA が充分ではないお客さまに対しては貸出の返済を厭うことなく、RORA 向上が最優先だという

方針を伝え、一步一步着実に採算改善活動を進めているところだ。

- Q. 政策保有株式売却によって削減された RWA は、どのような領域へ再配分するのか。高採算アセットに再配分することで、更なる採算改善は期待できるのか。
- A. 削減した RWA は、MUFG 全体から見て最適な領域に再配分していく。また、セクター横断的な課題に対しても RWA を振り分け、我々金融機関が責任をもって資金仲介機能を発揮し、社会課題解決にも貢献していく。例えば、脱炭素社会の実現に向けて、各業界で数十兆円単位の投資が必要との政府試算がある。電力やガス、その他の業界も含めて、2030～50 年の間にトランジションのための多額の資金が必要になるだろう。資金需要発生の際に確り対応できるよう、今から RWA を適切に運用して備えていく。一方で、この領域での資金提供においても RWA をコントロールしつつ、採算目線は確りとお客さまにお伝えてしていく。
- Q. 円安が営業純益にどの程度の影響を与えるか、教えてほしい。
- A. 全ての外貨が米ドルに連動した場合、1 円の円安につき、MUFG 全体の業務純益ベースで 60 億円のプラス影響があると試算している。

#### 【グローバルコマーシャルバンキング事業本部】

- Q. 23 年度の営業純益目標の達成に向けた確度と収益ドライバーについて教えてほしい。また、MUFG 全体の ROE 目標 7.5%に到達するための道筋について教えてほしい。
- A. MUB 売却影響除きで、営業純益は 21 年度実績が 1,847 億円であり、23 年度目標は約 2,000 億円。当期純利益は 21 年度実績が 400 億円であり、23 年度目標は 812 億円。ROE については、21 年度実績が 4%弱、23 年度目標は 7%を掲げている。これには、年間で約 200 億円の無形固定資産の償却費用が含まれており、これを除けば 23 年度の ROE 目標は 9%という水準だ。KS は中間期決算も堅調に推移しており、中計施策を進めていくことで、グローバルコマーシャルバンキング事業本部全体としての営業純益、ROE 目標ともに達成が視野に入ってくると考えている。
- Q. 年内に MUB の売却ができなかった場合の、業績や資本政策への影響を教えてほしい。
- A. MUB 売却に向けた準備は整っており、当局承認次第の状況となっているが、2022 年後半には売却が完了すると見ている。  
財務の観点では、資料 27 ページの「②満期保有目的債券等」、「③貸出金」は四半期毎にその時点での評価損を P/L に計上するが、これらは売却実現時に特別利益として戻ってくるため、通期では損益は相殺される。仮に年内に売却が完了しなかった場合には、特別利益は 23 年度に計上されることになる。資本政策については、その時点での状況を踏まえて判断する。

- Q. MUB 売却について、年内に承認されるという見通しは不変か。
- A. FRB の金融監督担当の副議長ポストが空席だったが、正式に議会承認され就任しており、今後議論は進むと考えている。年内に売却を完了させたい。
- Q. MUB 売却について、税効果が発現するタイミングについて教えてほしい。売却が完了するタイミングで税効果が発現するという理解で正しいか。
- A. 資料 27 ページの「①その他有価証券」について、MUB では評価損による税効果を認識する一方、MUAH では税効果を認識しない。それにより、MUAH で認識する評価損と、MUB で認識する税効果勘案後の評価損が異なるため、売却完了時点でその差額が、MUAH および MUFG の特別利益として計上されることになる。
- Q. グローバルコマーシャルバンキング事業本部の中長期的な展望について伺いたい。東南アジアの商業銀行を中心とするのであれば、23 年度の ROE 目標は更に高い水準をめざすべきではないか。
- A. MUB 売却後は、東南アジア 4 か国に所在するパートナーバンクを軸としてビジネスを展開する。メコン流域において、KS を中心に M&A を通じてビジネスを拡大する戦略を展開しており、今後もそれを継続する方針だ。次期中計においては、MUFG 全体の ROE を引き上げるべく、グローバルコマーシャルバンキング事業本部の ROE 目標もより高い水準をめざしていきたい。
- Q. Grab に 800 億円を投資したが、具体的な協働事例は出ているのか。
- A. Grab が保有するデータを活用して東南アジアで新しい金融サービスに挑戦するという当初の目的を共有し、日々協働している。資料に記載の事例はその目的を体現した案件であり、金融包摂の推進に貢献できていると捉えている。また、Grab 協働の波及的効果として、Shopee 等の新たなデジタルプレーヤーとの取り組みも始めている。こうしたデジタルプレーヤーとの協働の経験値を更に積み上げ、MUFG のデジタルプレゼンス向上につなげたい。
- Q. アジアでの消費者金融ビジネスについて、アコムの子会社 (Easy Buy) を今後どのように活用していく方針なのか。
- A. アコムについてはデジタルサービス事業本部が所管しており、タイの Easy Buy と KS は対象顧客層の違いもあることから、それぞれ個別に事業を運営している。MUFG のマーケットシェア拡大に向けて、三菱 UFJ 銀行を通じた Easy Buy、KS 双方のコミュニケーションを継続していきたい。
- Q. 今後 1-2 年の中国・アジアの景気見通しについて教えてほしい。また、特定のセクターで与信費用拡大の懸念があれば、具体的な対策の事例と合わせて教えてほしい。
- A. インドネシアでは資源価格上昇により輸出が好調であり、タイについては、今後消費が拡大し観光産業も回復すると見ている。インフレによる個人消費への影響を注視する必

要があるが、大幅な通貨の減価や急激な金利上昇は想定されず、来年に向けて大きな景気の後退は想定していない。中国についてはロックダウンによるサプライチェーンへの影響を注視する必要がある。昨年度に少し余裕を持って引当金を積んでいたこともあり、与信費用は確りと抑えられている。

- Q. 今後のインオーガニック戦略についてどのように考えているか。MUFG 全体で資本に余裕がある中、どのように投資規律を持って運営しているのか教えてほしい。
- A. アジアビジネスは中計の主要戦略であり、成長機会を追求していく。投資案件については、投資規律の観点から、自己株式取得との比較、ROI や RORA といった投資採算、中長期的なシナジー効果等を、1 件 1 件丁寧に検証している。先日発表した KS による野村証券の在タイ子会社の買収は、タイにおける証券市場の成長性を取り込むものであり、また業界 2 位の投資信託のオンライン販売力という当社の強みは KS の証券子会社と補完関係があると判断した。KS のリテール部門との連携も十分に期待でき、今後こうした買収案件を積み上げていきたい。

#### 【グローバル CIB 事業本部】

- Q. 足元では RWA を抑制しながら収益を上げられているが、今後も持続可能なのか。また、収益性改善の主なドライバーは何か。
- A. 四象限分析によるポートフォリオ管理によって昨年度 1 年間で不採算アセットを約 1.6 兆円削減した (RWA ベース)。収益性を改善する余地はまだ残っており、厳格なディールスクリーニングを継続していく。
- 収益性改善の主なドライバーには貸出・社債の引受販売があり、1 線・2 線ともに強化に必要な人材の確保が進んでいる。もう 1 つのドライバーは機関投資家向け Secured Finance だ。機関投資家のニーズを捉えた商品提供の結果、Secured Finance は 21 年度に約 1 兆円増加しており、これが収益性改善に寄与している。
- Q. 欧米銀行と比べて収益性に大きな違いが出ているのは何故か。
- A. 欧米銀行とは異なり、ECM や M&A アドバイザリー業務は自前ではなく、モルガン・スタンレーの機能を活かし、同社からの持分法収益の形で取り込んでいる。この業務に帰属する持分法収益を勘案した場合、事業本部 ROE に一定程度プラスに働くと試算している。また、バーゼル規制の最終化を見据えた RWA 計測手法の変更による ROE へのマイナス効果があったことも考慮する必要があるが、現状の ROE 水準には満足していない。RWA コントロールの継続、良質なアセットの積み上げと資産回転型ビジネスの推進、機関投資家との戦略的関係の構築などにより、欧米銀行の ROE 水準に近づきたい。
- Q. 外貨預金の調達コストの上昇や邦銀間での競争により、収益性が落ちることはないか。
- A. 前中計から収益性を重視する形で預金を獲得してきたが、足元では外部環境が変化している。過去には収益性よりも量を優先した結果、採算性が悪化した経験もしているが、

これを繰り返さないためにも事業本部として社内の関連部署と連携し、ALM の枠組みを強化している。今後は質を重視しつつ、量にも少し軸足を置き、バランスよく質・量ともに追求していく。

Q. 金利上昇によって貸出ビジネスを推進しやすい環境になっているのか。

A. 社債市場は IG・Non-IG とともにウォレットサイズが前年同期比で減少している。一方、貸出ではプロジェクトファイナンスや航空機ファイナンスなどのパイプラインは強い。DCM は厳しい環境が続くが、貸出において良質な案件を積み上げるとともに、期間の長い案件については資産回転を促進することで、収益性を高めたい。

Q. 中計最終年度の営業純益と ROE の目標は、中計策定当初に想定されていなかった円安や金利上昇の影響によって、どの程度引き上げることが可能と見ているのか。

A. 21 年度の ROE 実績は中計最終年度の目標である 7% を超過しているが、与信費用の戻りによる影響も相応にあった。但し、足元の環境に鑑みて 7% が妥当とは考えておらず、あくまでも通過点として超過達成をめざしたい。営業純益を伸ばしつつ、与信費用を抑え、RWA 水準を維持しながら良質な資産を積み上げていく。今中計で ROE7% を超過達成し、次期中計では二桁台をめざしたい。

Q. 資料 32 ページに記載されている四象限分析のポートフォリオ管理について、具体的な取り組みを教えてください。

A. ROE の平均値を上げるためには(収益性が低い)C・D 象限に分類される資産を減らすことが重要であり、継続的に採算基準を引き上げながら個別案件のディールスクリーニングを徹底している。一方で、収益性の低い C・D 象限の中には近いうちに収益機会を予定している先もある。このような定性面も含め、各地域のトップが定期的に私に報告するモニタリング態勢を構築しており、ポートフォリオ全体の採算性向上に努めている。

Q. 海外での人件費上昇により、人材確保に影響は出ていないか。また、どのように対処しているのか。

A. 注力領域である機関投資家ビジネスや、強みを有するプロジェクトファイナンスや航空機ファイナンス等の人材に対し、成果に報いる形で報酬を引き上げており、人員流出の影響は大きくは出ていない。人件費は計画通り推移しており、関連部署と協働して間接経費を削減することで、21 年度はグローバル CIB 事業本部全体で経費を削減できた。

Q. Secured finance について伺いたい。どのアセットクラスに強みを持ち、今後の成長を期待しているのか。また、リスク管理態勢についても教えてください。

A. サブスクリプションファシリティがその一例だ。財務基盤の強固な機関投資家によるファンド向け出資コミットメントを担保に取り、ファンド向けに繋ぎ融資を提供するもの。米国での取り組みが先行し、単なる参加行ではなく、マーケットをリードする地位にまでたどり着いた。欧州・アジアへの拡大を進めるとともに、プロダクトラインナップも強化していく。

リスク管理の鍵となるのは、市場事業本部との一体運営。1線・2線一体でディールスクリーニングに取り組んでおり、市場事業本部の知見を活用することが重要。株価変動リスクがある Equity Margin Lending はマーケット環境に鑑み、慎重に対応している。今後強化したいアセットクラスは不動産であり、2線と議論を進めながら対応していく。

- Q. Mars Growth Capital (Mars) の強みや中長期的な展望について教えてほしい。
- A. Mars では約 1,000 社とコンタクトし、実際に融資契約を結んだのは 22 社。今後は他の投資家も招聘することで規模を拡大し、次期中計にかけて当期純利益ベースで数十億円の利益貢献をめざしたい。審査モデルの精緻化、汎用性をいかに高められるかに注力しており、今後は他の投融資業務へのモデルの活用も検討していきたい。
- Q. 世界中で景気後退の懸念が高まる中、与信費用が増加するリスクはないか。
- A. 現時点では与信費用が大きく増加するとは見ていない。CPM の機能を使いながらポートフォリオの一部をヘッジするなど、与信費用をプロアクティブに管理できるように取り組んでいる。

#### 【市場事業本部】

- Q. 中計最終年度の営業純益目標は 3,700 億円だが、達成に向けた増益ドライバーについて教えてほしい。また、達成の確度について、どのように考えているのか。
- A. 23 年度の営業純益目標の達成は容易ではないが、十分に可能だと見ている。トレジャリーについては、市場の構造変化に伴う高ボラティリティを背景に、キャピタルゲインによる収益を含めて、所有期間利回りを引き上げていく。セールス&トレーディングも、ボラティリティの高い状況を捉えながら、お客さまのニーズに確り対応することで収益をあげていきたい。
- Q. 新機軸投資ビジネスでは、既存ポートフォリオとのコリレーション(相関関係)にも留意しているのか。また、これまで取り組んでこなかったのは何故か。
- A. コリレーションにも留意しながらアセットを積み増しており、22 年度末のポートフォリオの規模は約 8,000 億円を想定。一方、これまでのマーケット環境では、高い流動性を持つ国債等のプロダクトを中心とした、量と面で大きく収益を上げていく投資に優先的に取り組むことが効率的であると判断していたこと等から、優先順位は必ずしも高くはなかった。
- Q. 日本銀行の金融政策変更の見通しについて、見解を教えてほしい。
- A. 金融政策に関する見通しは、マーケットで認識されているメインシナリオと同様に、黒田総裁在任期間中の政策変更の可能性は低いと見ている。但し、更なる急激な円安や経常赤字化等を要因に、CPI が 3% を超えるような場合には、たとえそれが賃金上昇を伴う理想的な物価上昇でなかったとしても、現行の政策が変更・調整される可能性は存外、あると見ている。

Q. 「満期保有目的債券」の活用について伺いたい。既存の「その他有価証券」を「満期保有目的債券」に振り替えているのか。

A. 本邦の会計基準上、既存の「その他有価証券」を「満期保有目的債券」に、そのままの状態です切り替えることは難しい。保有債券を売却し、評価損益を実現させた上で、同時に、新しい債券を購入し、それを「満期保有目的債券」の勘定に計上するというオペレーションを実施して、振り替えを行っている。

Q. 米国金利が上昇する中、どのようなトレジャリー運営を行ったか。

A. 金利上昇時(相場下落時)に価格が上がって収益を計上できるプロダクトやヘッジツールのポジション量を大きく持ちながら、金利が上昇し、相場が下落する過程において、そのポジションを手仕舞って実現益を計上し、また再度、こうしたヘッジ取引を掛け直す(ポジションを復元する)という操作を繰り返し行ってきた。併せて、その実現益を見合いに、含み損を抱えた債券を売却・整理するとともに、「満期保有目的債券」の勘定で、より利回りの高い債券への再投資を行ってきた。これにより、相場変動による評価損益への影響を受けることなく、且つ、より高い資金収益を得ることができる外貨ポートフォリオの再構築を進めてきている。

22年3月末以降も米国長期金利が上昇していることから、「外国債券」の評価損はさらに悪化しているが、今説明したオペレーションを機動的に実施することで、「外国債券」の評価損の悪化幅を一定程度に抑制できている。さらに、実現損益においてもベア型ファンドの解約益等が、「外国債券」の売却による実現損を上回っており、評価損を抱えていた債券の実現損の計上もカバーしているほか、株式を含めた「その他有価証券」全体の含み損益についても、確りとプラス(評価益)でコントロールできている。

Q. グループ内には au カブコム証券があるが、ネット証券についての展望を教えてください。

A. ネット証券の運営は、市場事業本部が所管領域として担当しているものではないが、取引の電子化はリテール領域だけではなく、ホールセール領域でも進展している。すなわち、特にセールス&トレーディングにおいても、テクノロジープラットフォームの更なる強化が極めて重要であり、それぞれのビジネス領域で、この強化に取り組んでいきたい。

Q. 外貨調達コストが上昇しているが、これについて、どの程度深刻に捉えているのか。

A. 低金利・低インフレ・低ボラティリティ・過剰流動性であった市場環境が逆転し、米国では特に、金利が急速かつ大幅に上昇するのみならず、QT(量的引き締め)により、多額の米ドルの流動性が市中から引き上げられる見通しである。斯かる環境下、(米国において)そもそも外国銀行である我々にとって、外貨流動性の運営は極めてハードなタスクだと認識している。収益性と健全性という2つの観点に基づいて、顧客部門とも協働しながら、預金と貸出のギャップのコントロールを強化する他、預金施策も高度化させていく。また、中長期の市場調達を一部復元し、調達サイドのデュレーションを長期化している他、JGBを活用した有担保取引等、調達の多様化にも取り組んでいる。

Q. 短期金利が上昇している中で、リスク量を抑制しながらも、どのようにしてキャリー収益を維持するのか。

A. 「満期保有目的債券」も活用し、資金収益力の維持・強化に努めてきており、逆イールドの形状次第ではあるが、逆イールド下でも、少なくとも今年度の外貨資金収益がネガティブにはならないことは試算できている。

### 【受託財産事業本部】

Q. 23年度の営業純益目標を既に前倒して達成しているが、今後の営業純益とROEの増減要因をどう見込んでいるのか教えてほしい。

A. 21年度の実績が好調だった要因は3点ある。1点目は好調な株式市場を背景とするAuM(Asset under Management)、AuA(Asset under Administration)の拡大。2点目はFSIを中心とする成功報酬による収益貢献。3点目はネットキャッシュフローの増加である。21年度実績ベースでは、MUFG全体の営業純益に占める受託財産事業本部の割合は8%程度だったが、先ずは10%をめざし、将来的には10%台半ばまで引き上げていきたいと考えている。受託財産ビジネスでのROEの変動要因は、当期純利益の変動が大きいですが、今後の計画はマーケットの状況を見ながら考えていく。

Q. AM/IS領域でのM&A戦略を教えてほしい。

A. 出資先の成長を取り込むことが基本的な考え方。AM/ISともに成長が見込めるプライベートアセット領域での出資を検討している。また、お客さまからMUFGには全ての機能が揃っていると評価して頂けるようにラインナップを拡充する観点でも検討している。

Q. FSIとのシナジーや、今後の協業が見込めるものがあれば教えてほしい。

A. FSIとは商品の共同開発や、三菱UFJトラスト投資工学研究所の機能を活用した新たな運用手法の共同開発に取り組んでいる。

Q. 投資先のGHG(Greenhouse Gas)排出量のネットゼロを、どのような方法で達成するのか教えてほしい。

A. NZAM(Net Zero Asset Managers initiative)の枠組みのなかで、2050年に向けて投資先のGHG排出量のネットゼロをめざす方針だ。発行体企業とのエンゲージメントが活動の基本だが、発行体企業の課題認識や課題解決に向けた取り組みを共に検討し、継続的に対話していく。

Q. ROE以外で重視するKPIがあれば教えてほしい。

A. AuM、AuAを伸ばしていく上で、AM/ISともネットキャッシュフローを重視している。

Q. 受託財産事業本部の事業価値がどの程度あると考えているか教えてほしい。

A. 事業価値は当期純利益や今後の成長率などを踏まえて算出されるが、AM、IS、年金事業は複合的にビジネスを展開しているため、夫々の事業価値の算出は難しい。

Q. 株式市場の低迷が続いても、営業純益 1,000 億円の達成は可能なのか教えてほしい。

A. 株式市場の停滞により、AuM、AuA は伸びにくい状況にあるが、円安による外貨建て資産の上昇は追い風だ。加えて、株や債券が軟調推移することで、投資家の資金はオルタナティブ資産に向かいやすくなる。FSI で運用しているインフラファンドの AuM は、買収時と比べて倍近くに伸びており、成功報酬でなく、AuM に連動するベースフィーが大きく伸びている。更に米国金利の上昇により、海外子会社での資金運用益も伸びている。株式市場が軟調なことは事実だが、足元ではあまり懸念していない。

Q. プライベートアセットの管理報酬は、伝統資産と比べてどの程度高いのか教えてほしい。

A. 我々はファンドファイナンスなどの高付加価値サービスを提供することで競合と差別化しており、価格競争を避けている。プライベートアセットは領域が広いので一概には言えないが、伝統資産と比べて3倍から5倍程度の管理報酬だと考えている。

Q. グローバル AM でのリテールと法人顧客の構成比と、資金流入の見通しを教えてほしい。また、成功報酬は今後どの程度の頻度で発生すると見込んでいるか。

A. 資金流入の中心は SWF (Sovereign Wealth Fund) などの大口の機関投資家や年金基金であり、リテールのお客さまから資金を直接受託することはない。成功報酬は、保有するアセットを売却した際のバリュエーションに応じて受領する仕組みである。ファンドの償還が近づくなか、保有するアセットをどう売却するかがポイントであり、そのような観点でファンドのライフタイムが1つの鍵だ。ファンドのライフタイムで見ると、2年後の償還を予定しているが、保有するアセットの売却時期は決まっておらず、成功報酬を計上する時期を特定することは難しい。

Q. 岸田政権の資産所得倍増計画を受けて、今後打ち出すソリューションを教えてほしい。

A. お客さまに優れた商品を提供することが最大の使命である。お客さまの選好するリスクに応じた商品を拡充することに努める。加えて、お客さまが資産形成や積み立て運用に取り組まれる際にご活用いただけるように eMAXIS のブランディング強化も行っていく。

以 上