

MUFG Investors Day 2023

主な Q&A

【デジタルサービス事業本部】

Q. 今後のコンシューマーファイナンス(CF)ビジネスの戦略を教えてください。

A. 足元では顧客ニーズが高まっており、アコム・銀行双方の高い競争力や、アコムの高い与信管理能力を活かして、引き続き CF ビジネスを成長させていきたい。また、連結子会社となったカンム社のバンドルカードは若年層を中心に訴求力が高いことから、カンム社を通じて若年層の顧客基盤拡大にも繋げていきたい。

Q. これまでは、経費削減が ROE 改善のドライバーとなっていたが、今後は人件費や物件費の上昇が見込まれる。今後 3 年間の経費率と ROE の見通しを教えてください。

A. 今中期経営計画(中計)では、店舗統廃合を通じた経費削減が ROE 向上のドライバーとなっていたが、店舗統廃合フェーズは既に終了しており、今後は顧客タッチポイントを広げていく考えだ。次期中計では、経費を抑制しつつも、タッチポイントを拡大していく必要があり、駅ナカやモール内等にライトな店舗を柔軟に増やしていくことを想定しているが、これまでに店舗削減を進めたことで、今後柔軟なチャネル展開が可能になった。これに加えて、アプリで完結できる手続きや、タブレットでの取引を拡充することで、コールセンターや店頭での事務量を削減し、これを経費削減に繋げていきたい。

Q. 今年度の ROE 計画は当初中計比で+1.5ppt となっているが、この要因は何か。

A. 銀行を中心に店舗数と事務量を削減したことで、当初想定以上に経費削減が進展したことが、当初想定を上回る ROE 計画の主因となっている。

Q. 次期中計では、経費が増加したとしても、ROE を引き上げることは可能と見ているのか。

A. 次期中計は、今中計との比較では、経費削減による ROE 改善効果は限定的となると見ていることから、ROE 引き上げのためには、ビジネスモデルを変えていく必要がある。課題は、MUFG の豊富な商品ラインナップが、それぞれ繋がっていないことにある。即ち、「木」を磨き込んでいても、これらが「森」になっていないため、次期中計では、これらを徹底的に繋げていきたいと考えている。

Q. 三菱 UFJ ニコス(ニコス)の収益改善に向けた課題と今後の展望を教えてください。

A. ニコスは、コスト削減やシステムの安全性向上に向けたシステム統合の真っ只中にあるが、それと並行して、機能改善に向けた取り組みも確りと継続している。また、ニコス単独での取り組みに加えて、三菱 UFJ 銀行での新規口座開設時にニコスに送客する等、グループベースでもニコスを確り支えていく。これに加えて、B to B to Small B、即ちマス法人の顧客を多く抱える事業会社に対するサービス提供を通じて、マス法人取引にも取り組んでいきたいと考えている。

- Q. AI等の新技術の活用について、現在の取り組み状況と今後の展望を教えてください。
- A. ChatGPTは試行を開始しており、銀行では、年内に全行員が使えるようにする予定だ。実証実験の結果からは、レポートの要約等を通じて相当の時間削減効果が期待できると見ている。ChatGPTを社内の手続き参照や、お客さまからの照会対応にも活用していくことで経費削減にも繋げていきたいと考えている。量子コンピューターについては、先般グループノート社に出資したが、様々な用途に活用できるという実感を得ている。AIの活用は、銀行・金融業務のパラダイムシフトに繋がる可能性もあることから、グループ横断でPTを組成して、施策を推進しているところだ。
- Q. グループベースでの顧客データの活用はできているのか。
- A. 現状、業態間でのデータ連携は殆どできていないが、LTV運営を進化させていくためには必要な取り組みであり、今後グループベースでのデータを整備していきたい。
- Q. ニコス以外にも、業態間の連携に課題があれば教えてください。
- A. auカブコム証券との連携も課題だ。三菱UFJ銀行の口座から他のネット証券会社の口座への資金の流れが大きくなっており、これをauカブコム証券の口座へ流れるようにしていきたい。そのためには、auカブコム証券での取引が、お客さまの「得」となるようにする必要があるので、今後、確り連携していきたい。
- Q. LTVは実際に数字を集計しているのか。または、未だ概念的な状態か。
- A. 業態別にLTVの計算を開始したところであり、現時点ではお示しできる数字はない。世代毎の収益計上時期は、業態によって異なるため、今後、各業態から数字を集めることで、LTV運営を高度化していきたい。
- Q. BaaS(Banking as a Service)の今後の展望やパイプラインの状況を教えてください。
- また、MUFGのBaaSの強みは何か教えてください。
- A. お客さまが必要とする機能は、金融機能全般であったり、必要な機能が絞られていることもあるため、「銀行全般型」や「機能特化型」等、幾つかのパターンに分けてBaaSを提供していく予定だ。MUFGの豊富な金融サービスのうち、お客さまがどの機能を使いたいか選択できるようにすることで、他社と差別化していきたいと考えている。パイプラインの状況については、現状、BaaSのシステムは開発中の段階にあることから、具体的な数は一桁に留まっているが、MUFGの大企業取引の基盤を活かし、R&C・JCIBと連携をしながら、100社以上にお声掛けをしているところだ。なお、BaaSを通じて新たな顧客を獲得できた場合、当初段階での収益機会は口座振替や給与振込が想定される。これはDS以外の事業本部収益となる可能性があり、DSは全事業本部に基盤を提供するという役割も担っていると考えている。これ以外にも、LTVを意識して取り組むことで、DSのマス個人・マス法人のお客さまを、R&CやJCIBに上位遷移させるような取り組みにも注力し、他の事業本部のROE向上にも貢献していきたいと考えている。

【法人・リテール事業本部】

- Q. 次期中計において、全社目標の ROE7.5%以上をめざす際に必要な施策や展望を教えてください。
- A. 23年度のROE計画6.5%は、前中計最終年度比では5%の伸びとなるが、今までの取り組みを着実に続けていくことで、今後もROE向上に繋がると考えている。法人起点のウェルスマネジメント(WM)ビジネスを徹底することで、効率的に案件を創出し、不動産や資産運用業務等での手数料収益を拡大させ、ROE向上に繋げていく。加えて、円金利が上昇すれば、さらなる収益増加に寄与すると考えている。新しい領域では、現状多面的に対応しているスタートアップ戦略に1本筋を通すことや、再生支援ビジネスをスケール化することも考えている。
- Q. 個人預かり資産残高と事業承継起点の案件パイプラインが拡大してきているが、WMデジタルプラットフォームの活用が浸透してきたことによるものか。
- A. 承継ビジネスは、法人と個人のWMビジネスを支店内で一つに束ねたことにより、パイプラインが積み上がっている。WMデジタルプラットフォームを通じ、グループ連携が確り可視化できていることが功を奏している。
- Q. 法人貸出利ざやが20年度から22年度まで改善した背景を教えてください。また、利ざやがマイナス金利導入前の水準に戻るのはいつ頃と見ているか。
- A. 貸出利ざやは、今中計で底を打っているが、ディールスクリーニング等を通じた規律あるプライシング運営によって、担当者のマインドセットが変わったことが大きい。円金利上昇局面においては、貸出のベース金利が上がるため、顧客交渉を確り行わないと利ざやの回復は見込めないと考えている。日銀当座預金が付利された場合の適切なレート水準は、次期中計を検討するにあたり確り議論したい。
- Q. 預かり資産残高について、昨年度の評価と今年度の見通しを教えてください。
- A. 昨年度は、マーケット変動の影響を受けにくいストック資産残高を確り積み上げたが、資産運用ビジネス全体としては厳しかったと感じている。今年度は、6月に銀行、証券、それぞれのチャネルで投資信託販売額が前年を上回り、承継目的の保険ニーズは根強いが、プロダクト・チャネルによって濃淡がある。23年度は高い目標を設定しているので、進捗を確り管理していく。
- Q. 外貨預金について、預金者からの預金金利に対する期待が高まることで、利ざやが減少するリスクがあると考えているが、見解を教えてください。
- A. 昨年度は海外の金利上昇による恩恵を享受したが、今年度後半から来年度にかけて、お客さまからの期待の高まりや、競争激化が生じ得ると考えている。今年度は年度初から、外貨預金利ざやが高い水準を維持しているため、引き続き収益に寄与しているが、将来的には縮小していくと考えている。

Q. 今年度期日を迎える円貨貸出について、利ざや改善に向けてどのような交渉をしているのか。

A. お客さまの金利見通しによって短期から長期借入に変わるケースがあり、その際には、確りと格付や期間に基づいたプライシングをすることが重要だと考えている。
また、LBO ローン等の高付加価値の貸出案件を創出できるようになっている。買い手となるファンドをカバーするチームを立ち上げたことで、案件の状況に応じて柔軟に LBO ローンを組成できるようになった。不動産では、営業と審査が確りと議論することで、採り上げる案件の幅を広げ、昨年度は新たに計 300 億円程度の貸出を実行した。
DIP ファイナンス等の再生支援ビジネスや富裕層向けの貸出等も通じ、競合の激しい中堅・中小企業向け貸出の利ざやを確保していきたい。

Q. 法人顧客 20 万社、個人顧客 170 万人の区分と、顧客層に応じた戦略を教えてください。

A. 法人顧客は約 24 万社あり、上場企業が約 2,600 社。大企業が約 1 万 5,000 社、中堅・中小企業が約 18 万社、残りは公共法人や金融法人等である。東証改革により上場の意義を考えている中堅・中小企業も多く、資本政策に関するニーズがある。個人顧客では、約 50 万人が WM 層で、うち約 2 万人を占めるハイエンド層に対し、確り資源を投入していく。顧客区分にはまだ工夫の余地があると考えており、効率的にお客さまと向き合い、生産性を確り高められるよう、検討を重ねていく。

【コーポレートバンキング事業本部】

Q. 資料 19 ページの採算マトリクスでは 20 年度から着実に採算が改善しているが、次期中計にかけてもさらに採算改善を進める余地はあるのかどうか教えてください。

A. これまでの取り組みを通じて、取引先の約 6 割の採算を改善した。今後についても、引き続きこの改善ペース、及びテンションを緩めず、継続していく方針である。

Q. 政策保有株式について、次期中計期間中の削減ペースはどの程度を見込んでいるか。

A. 今中計期間中の削減目標 5,000 億円については目標達成に向けて目途がついており、最後まで確りと仕上げていく。次期中計の削減目標は現在策定中であり、今後改めて具体的にお伝えしたい。

Q. 次期中計、或いはその先の中長期的な目線において、JCIB 事業本部の ROE をさらに改善させる余地はあるのか。

A. ROE の 22 年度実績は 10% であり、23 年度は 11% という高い目標を掲げている。MUFG 全体の ROE 改善を牽引するべく、JCIB 事業本部として努力していきたい。

Q. 仮に、さらなる ROE 改善が難しくなった場合、収益のボリュームを追求するという方針を打ち出す可能性はあるのか。

- A. 経営として、量と質のそれぞれのバランスが大事だと考えている。単に収益のボリュームを優先させるということではなく、質を保った上で適切に運営していく。
- Q. 外貨預金利ざやは 22 年度、23 年度と改善しているが、米ドル金利上昇の一服感がある中、今後の利ざやの見通しについてどのように考えているのか教えてほしい。
- A. 23 年度中は、米ドル金利は現在の水準を維持すると予想しているが、利ざや改善は現在のペースを継続していきたい。24 年度の半ばから後半にかけて金利のピーク感も出てくることから、金利感応度をよく見ながら、プライスコントロールを適切に行っていく。
- Q. 円貨貸出利ざやは、21 年度から 22 年度にかけて 0.41%から 0.47%へ改善しているが、23 年度はどの程度の水準を見込んでいるのか。
- A. 貸出利ざや改善の取り組みにより、足許のスポットベースでは 22 年度よりもさらに改善が進んでおり、引き続きこのペースを維持したいと考えている。内訳としては、リスクテイク力強化による効果と、通常のお客さまとの交渉で利ざや改善に取り組んだ効果の両方がある。また、高利ざやの貸出は、ボリュームとしてはエクスポージャー全体の 10%程度を占めているが、収益への寄与度としては 30%程度ある。リスクテイクと通常の利ざや改善の両方のバランスを取りながら、確りと取り組みを進めていきたい。
- Q. 次期中計では、事業共創投資残高はどの程度の水準になると見込んでいるのか。
- A. 次期中計の具体的な計画については、現在検討を進めているところだ。例えば、政府が GX 投資として今後 10 年で 150 兆円超を見込んでいるが、こうした取り組みの進捗感をよく見ていく必要がある。
- Q. 事業共創投資のリターンについて、具体的な数字があれば教えてほしい。
- A. 事業共創投資は、通常取引の延長線上にあるものではなく、新たなリスクテイクの取り組みだ。従って、リスクを確りと見極めた上で、お客さまとの交渉を通じて適正なリターンを頂戴し、我々のビジネスにつなげていく方針である。今後、次期中計の検討が進み次第、具体的にお伝えしたい。
- Q. JCIB 事業本部に対して、どのようなロジックで資本配賦されているのか。
- A. 資本配賦については、各種リスクを想定した経済資本の考え方や、RWA をベースとした考え方があるが、JCIB 事業本部に対しては RWA を資本に換算して配賦し、それに基づいて ROE を算出している。
- Q. 政策保有株式について、最終的にはどのような水準をめざしているか。保有ゼロをめざすのか、或いは真に保有意義のあるものは一定程度の保有を維持する方針か。
- A. 政策保有株式の次期中計での削減目標は現在策定中である。これまでも相応のペースで削減を進めてきたが、(議決権行使助言会社の)ISS 等の外部基準も参考にしながら、次期中計の目標を定めていきたい。

【グローバルコマーシャルバンキング事業本部】

Q. アジアで成長が期待できる領域はどこか。また、今後アジアでめざすポジションを教えてください。

A. ASEAN の 4 か国を中心に据えつつ、周辺国にも事業を展開する方針は変わらない。アジアへの出資を始めてから商業銀行のプラットフォーム構築とパートナーバンクの強化・協働に注力してきたが、ここ 2、3 年はデジタル金融の足場を作り、商業銀行ビジネスとの最適なバランスを見出そうとしている。今後は高い成長性を有するインドに注目しており、既に DMI Finance に出資したが、もう一段踏み込んでいきたい。

Q. 3 年後にめざす ROE の水準を教えてください。

A. ROE はのれん等償却前ベースで二桁台をめざしたい。インオーガニック成長により事業を拡大していく事業本部の特性上、のれん償却等の負担は避けられないが、償却後ベースの ROE でも MUFG 全体の ROE に貢献したい。

Q. BDI の経費が増加しているが、この要因は何か。

A. BDI は買収するまでノンバンクのように経営されており、オートファイナンスやマイクロファイナンスといった高い利回りの事業を主力にしていた。そのため、預金は決済性や貯蓄性よりも、割り切って高い金利を提示することで量の確保を優先していた。その後、規制環境の変化によりマイクロファイナンスは縮小したため、新たな収益の柱として法人事業を MUFG との協働を通じ強化した。これにより、22 年度の貸出残高の伸び率はインドネシア上位 10 行の中で 1 位だった。

今後はコンシューマーファイナンス・リテール事業の基盤強化が課題であり、昨年度から店舗や IT、人材、ブランド等に投資している。目先の収益よりも、将来の持続的成長を見据えた先行投資を優先することで経費が増加している。

Q. BDI の ROE が 10% を超える時期と、実現のための課題は何か。

A. オーガニックな成長には時間がかかるため、足元では Home Credit の子会社や Mandala Multifinance、Standard Chartered 銀行のリテール資産の買収、Garuda ファンドの設立等のインオーガニック戦略も交えながら、BDI の収益力の強化・多様化を進めている。次期中計期間中にある程度成果が見えてくることを期待している。

Q. 今後数年間は BDI が最大の経営課題になるのか。

A. KS が収益の牽引役であることに変わりはない。タイ市場が成熟していることから、M&A を通じて周辺国に成長機会を捉えており、これを如何に収益化するかがポイントと見ている。一方で、BDI はコロナの影響を強く受けたことや、買収時点の事業基盤の質が KS とは異なっていたため、収益の土台作りのために MUFG からの支援を必要としている。KS と BDI が収益の 2 本柱であり、周辺国への面の展開とデジタル金融の最適なバランスを追求することが基本戦略だ。

Q. MUFG ユニオンバンク(MUB)売却によりアジア中心の事業本部になったことで、リスクテイク力や管理手法等において変化は出ているか。

A. 昨年12月のMUB売却後からの半年間で、5件のM&A案件を完了させており、公表済みの3件を年内、或いは来年の第1四半期までに完了する予定だ。MUB売却で捻出した資本を投入することで、アジアでのデジタル金融の取り組みを着実に進めている。また、アジアに事業ポートフォリオが集中したことにより、パートナーバンク同士の密度の濃い議論・情報共有がされたことで様々なアイデアが生み出されるとともに、協働のスピードが加速している。これからもHome Creditのようなパートナーバンク協働案件も増えてくると考えている。

Q. インフレによるBDIの人件費増加の影響を教えてください。また、KSの貸出残高に占めるリテールの割合が大きいですが、質は管理できているのか。

A. インドネシアのCPIは過去10年間平均で約4%で推移しており、人件費もインドネシアの銀行業界全体でCPI以上に上昇している。競争力のある人材を確保するために必要な経費と見ているが、BDI単体の人員数は最大3万人超から9千人程度まで落としており、人件費は規律を持って管理できている。

また、KSのリテール貸出残高については、全体に占める割合が年々高まっているが、不良債権比率は他行比良好であり、堅実に運営できている。KSでは入口の審査から、期中管理、機動的なポリシーやガイドラインの改訂、担保管理・回収まで全体を見る体制が確立されており、この枠組みを買収先にも適用することで、今後も質をコントロールできると考えている。

Q. 資料29ページでデジタル金融への投資額は1,500億円程度と開示しているが、計画の範囲内だったのか。今後も同じ規模で投資をするのか。

A. M&Aは相手の状況もあるため、投資額の予算を組んで管理していない。一方で、どの程度資本を投入するかはグループ全体で試算の上、各事業本部に割り当てられている。MUB売却によりアジアのポートフォリオが拡大しているが、引き続き規律あるリターンを意識しながら、金額の多寡に関わらず事業内容や経営者の質を見極めて、投資をしていく。

【グローバルCIB事業本部】

Q. 次期中計でめざすROEの目線と達成に向けた組み立てについて教えてください。

A. MUFG全体で中長期的に9~10%を標榜している中、グローバルCIB事業本部としては少なくとも二桁台をめざしたいと考えている。組み立てとして、バランスシートの収益性改善、貸出・社債の引受・販売強化による資産回転型ビジネス、新規ビジネスの3つ。新規ビジネスでは、Mars Growth Capital(Mars)で得たノウハウを活用し、モルガン・スタンレー(MS)との連携や他地域への拡大を進めていく。昨年度のMarsによる利益貢献は当期純利益ベースで約10億円であったが、今年度は約30億円、次期中計以降で

はさらに成長させ、収益拡大を図っていきたい。

- Q. 事業本部目標 ROE を下回る低採算アセットの RWA が大きく削減されてきているが、背景を教えてください。
- A. 四象限分析によるポートフォリオ管理を徹底した結果である。全地域統一の経営管理指標を前提に定期的な採算モニタリングを行い、新規・継続案件採り上げ時には規律をもってディールスクリーニングを実施。この結果、取引見直しやクロスセル等のフロービジネス取り込みによる採算改善を通じて、不採算先の社数が約 4 割減少した。
- Q. 今期は RWA を増やして ROE を改善させる計画となっているが、この計画を裏付ける成長ドライバーや注力領域を教えてください。
- A. MUB 売却時に、同社が有していたミドルマーケット及びホールセールバンキング事業をグローバル CIB 事業本部へ再編した。このうち、特にダイレクトレンディングを成長ドライバーと考えている。加えて、シリコンバレーバンクから、Emerging Tech ビジネスで豊富な経験を持つ人材を業務推進・審査合わせて 25 名採用した。この分野では Mars の持つ AI テクノロジーやノウハウを活用しながら、効率的な運営をめざしていく。また、機関投資家ビジネスでは、順調に実績を上げている Secured Finance や、市場事業本部との一体運営によるフロービジネスの取り込みを一層進めていく。
- Q. 全体に占める低採算アセットの割合 (RWA ベース) が年間 4ppt ずつ改善しているが、次期中計や中長期で見た場合、同じペースで削減していくことは可能なのか。
- A. 今後はさらに難しい交渉が求められることも想定されるため、同じペースでの削減は現実的ではないが、継続的に採算基準を引き上げる等、不断の努力で確りと取り組んでいきたい。去年はアジアにおいて最も削減が進んだ。アジアでは外部格付を持たない企業が多く、バーゼル III の SA フロアを適用すると RWA が増加する傾向にあるが、この点はまだ対応の余地があると考えている。
- Q. バーゼル III 最終化時期が不透明であることや、流動性規制厳格化の可能性によって、米国ビジネスがどのような影響を受けているか教えてください。
- A. SA フロアの適用によって、期間が短い取引の ROE が従前比で下がるケースはあり得るが、サプライチェーンファイナンスは、案件を組成後、投資家へ販売するモデルができており、SA フロアによる影響は然程大きくないと考えている。外貨流動性管理に関する取り組みは、リスク・審査・トレジャリー等の関連部署とのコミッティを通じたモニタリング強化のほか、未使用の外貨コミットメントラインの削減が挙げられる。開放された RWA は、Secured Finance や米国ダイレクトレンディング等、高利ざやが期待できる取引に充てていく。
- Q. 低採算アセットの削減によって解放された RWA は、グローバル CIB 事業本部内で別のビジネスへ充当されていくのか、それとも他事業本部にも一部割り当てられるのか。

- A. 解放された RWA は、基本的に事業本部内で別の領域に充てる。例えば、需要が拡大しており、MUFG が強みを有するインフラや再生可能エネルギー等のプロジェクトファイナンスが挙げられる。プロジェクトファイナンスはかつては長期にわたりアセットを抱えるビジネスだったが、現在ではローンを組成し、債券に切り替えて販売するような、資産回転型の高採算ビジネスへと変わっている。
- Q. 昨年は需要が少なかった DCM・ECM について、この先 1 年の案件パイプラインの状況を教えてほしい。
- A. DCM は昨年非常に厳しいマーケット環境にあったが、足許では需要は想定ほど弱くはないと感じている。ただし、Non-IG(非投資適格企業)の回復はもう少し時間を要すると考えている。今年度は、計画対比ではオンラインで進捗しており、今後大きなリセッションが生じない限りは、達成できると考えている。ECM と M&A アドバイザリーは、自前ではなく、提携先の MS の機能を活かす戦略としている。
- Q. ダイレクトレンディングでは、どのような競合が存在するのか。また、何故ダイレクトレンディングを強化しようと考えているのか、教えてほしい。
- A. 主たる競合は、機関投資家やプライベートエクイティファーム、スポンサー企業である。ダイレクトレンディング強化の理由は、外貨コミットメントラインの未使用残高を抑制しつつ、高利ざやの貸出が期待できる点にある。MUFG が得意とする業種・アセットクラスに該当し、スポンサー企業のスクリーニングを経た案件に絞ることで、リスクを抑えていく。ダイレクトレンディングがバランスシートの大部分を占めることは想定していない。

【市場事業本部】

- Q. 「アライアンス 2.0」の外国為替のトレーディング業務における協働について、その狙いと決断に至るまでの背景・経緯を伺いたい。また、本件による財務影響はどの程度か。
- A. 外国為替業務における競争環境の激化に対する課題認識は、プレスリリースにお示した通り。その認識の下、本協働の狙いは、MS の先進的なプラットフォームを活用し、両社がそれぞれ得意とする、顧客セグメント・地域・通貨の相互補完的な関係を活かすことで、スケールメリットを享受しながら、お客さまへより良いサービスを提供することにある。例えば、相互補完関係を通じて両社の取引フローの内製化を実現することで、内部でのマリー取引増による収益性の向上が見込まれ、価格提供力がさらに向上し、フローの寡占化が進む競争環境の中でも、取引量と収益の維持・拡大が可能となる。尚、一定のトレーディング機能、例えば、公表相場の設定、異例取引(当日物・翌日物)や、銀行本体の通貨スワップ・中長期円投等の外貨調達取引の機能等は、引き続き、当行内に残る。本協働の決断は、今取り組むことで、将来の本業務のリスクを極小化できるとの判断・決意によるもの。昨年度の期初、当事業本部長に着任した直後、私から具体的な構想を MS の Ted Pick 氏に直接持ちかけたことを契機に、本格的な検討開始に至った。検討の初期段階より、両社のトップマネジメント以下で、課題認識や危機感を共有し信頼関係

を築けたことが、実務レベルにおいても両社一体で本協働を推進する原動力にもなった。財務影響は、MUFG としては、3 年後以降を視野に、経常利益ベースで年間百数十億円～200 億円超のシナジー効果の発揮を見込む。尚、三菱 UFJ 銀行と MS 間の IT システムの接続や、お客さまの匿名化機能の設定等に係るシステム投資が数十億円あり、両社折半の上で、その償却コストが一定期間にわたり年間数億円かかる。一方、これまで自前の IT システムの維持・開発に要した資金を、MS 側の IT システムのプラットフォーム維持・強化に振り替える他、行内のシステムの人的リソースを別の業務・システム案件に回す余力を相応に捻出できる効果もある。

- Q. 足許の金利状況を鑑みると、売買益が出しにくい状況に思えるが、トレジャリー業務での売買益の積み上げ方について、具体的に教えてほしい。
- A. 今年度のトレジャリー収益は順調なスタートを切っている。昨年度第 4 四半期の金利上昇局面で、米国債のロングポジションを積み、今年度第 1 四半期の金利低下局面で、それらを売却する機動的な操作等によって、計画比前倒しで相応の収益を計上できた。今年度は、悪化する資金収支を売買益で打ち返す計画であるが、計画比上振れで実績を残す目途がほぼ立っている。
- Q. 「アライアンス 2.0」の外国為替のトレーディング業務の協働について、スケールメリットによる価格提供力の強化の具体的な内容を伺いたい。また、今後、外国為替領域においてどういったの立ち位置をめざすのか。
- A. 価格提供力向上の面では、プライス提示スピードが約 2 倍になり、受付件数のキャパシティも極めて大きくなる他、レイテンシーが相応に低くなる。また、商品・サービスラインアップ拡充の面では、通貨ペアカバレッジが 3 倍以上となる他、高度なアルゴ取引機能の搭載によって、お客さまのニーズにさらにきめ細かくお応えできるサービスが提供できる。当該サービスは、PC ブラウザやアプリで稼働するため、お客さまの利便性向上にも繋がる。業界内の立ち位置については、三菱 UFJ 銀行として、アジア領域の外国為替ビジネスで、トップのプレゼンスを狙う。本協働を通じ、同領域にて、まずはトップ 5 に入れる可能性が極めて高いと見込んでいる。
- Q. 日銀の金融政策の変更の可能性・見通しについて、足許の見解を教えてほしい。
- A. 4 月 12 日の日経新聞、5 月 20 日の時事通信社の単独インタビュー記事で述べた通り、7 月 28 日ないし 10 月の政策決定会合までには、YCC の見直し・撤廃があると見込む。また、マイナス金利政策については、早ければ今年度 4Q に着手する可能性もあり、メインシナリオとしては来年度以降と見ている。
- Q. 国債の格下げリスクと、格下げに伴う外貨調達でのマイナス影響を「BBB」や「BB」への格下げシナリオと併せて伺いたい。
- A. 格付機関が国債の格下げを判断する上で、最大の評価ポイントは「国債の安定消化」であり、その次に、「急激な通貨安、経常収支の赤字の常態化」等が続くと見ている。「国債

の安定消化」については特に、日銀が異次元緩和政策から正常化に至る際の(国債買入れ)メニューによって、安定消化がどこまで担保されるかが重要となる。尚、留意点として、預金取扱金融機関が、異次元緩和前の水準まで国債を保有することは、この間の発行増の継続と金融規制の強化等を背景に、厳しいことが挙げられる。具体的には、10年前の異次元緩和前とは異なり、足許では逆に日銀が約5割まで国債を保有する一方、預金取扱金融機関のシェアは約1割に低下した状況にある。然しながら、今後の預金取扱金融機関の国債の購入余力は、規制等を踏まえると現在の日銀保有額の約3割程度にとどまると試算され、現在の日銀の保有シェア分を、以前のように、その代わりとして消化することは厳しい。従って、日銀に代わる、海外投資家も含めた国債の購入主体の構成が、国債の安定消化の可否をはじめ、中長期的な日本の金利への影響も含めて、国債の格下げリスクを見ていく上で重要となる。尚、財務省の「第3回国の債務管理に関する研究会」(6/2(金))において、「国債の安定消化」をテーマに、私が講演した資料等が財務省のHPに掲載されており、そちらも併せてご参照頂きたい。

日本の格付けが現在の「A」から「BBB」に格下げされた場合、例えば、国債を担保とした他国ソブリン勘定からの外貨調達等に少なくとも影響が出るといえ、何らかの外貨流動性リスクの影響が邦銀に生じた場合、その調達額やコスト等に悪影響が出ると想定される。尚、「BB」(投資不適格)までの格下げは現時点では想定していないが、仮にそうなった場合、もはや金融機関の外貨調達といった個別の問題にとどまらず、一国の経済をはじめ国力自体が実質、デフォルト・債務不履行の状態にまで陥ることが想定される。こちらの詳細も同様に、財務省のHPの掲載資料をご参照頂きたい。

【受託財産事業本部】

- Q. AlbaCore のオルタナティブ運用報酬は、伝統資産の運用報酬と比べて収益性は高いのか。また、運用資産残高は中長期的にどの程度増加する見込みか教えてほしい。
- A. 伝統資産よりも、オルタナティブ領域の収益性は高い。また、オルタナティブ領域への需要は強く、AlbaCore のオルタナティブクレジット運用残高は、今後も CAGR で二桁%以上伸びると見込んでいる。
- Q. インオーガニック戦略は、今後もオルタナティブ領域を中心とする方針か教えてほしい。
- A. オルタナティブ領域を中心とする方針である。AlbaCore の買収によりオルタナティブクレジット機能を獲得したが、ホワイトスペースを埋めるために必要な戦略投資案件の検討を続けていく。
- Q. 国内公募株式投信残高が増加しているが、eMAXIS は業界最低水準の運用コストをめざすインデックスファンドであり、残高が増加しても収益貢献は大きくないのではないか。
- A. アクティブファンドと比較すると収益貢献は大きくないが、eMAXIS Slim シリーズの合計残高は5兆円を突破した。特に、この3か月で約1兆円増加する等、増加ペースが加速しており、長期的には大きなビジネスに繋がると考えている。

- Q. 国内 IS で資産管理残高が本邦トップに躍進した要因について教えてください。
- A. 国内でサービスを提供する日本スタートラスト信託銀行と、海外の MUFG インベスターサービスを一体で利用できる利便性を評価頂いている。多岐に亘る業務をワンストップで受託できる点が強みだと考えている。
- Q. AlbaCore の強みは何か。また、FSI や MUTB との協働方針について教えてください。
- A. AlbaCore は 2016 年に設立されたオルタナティブ運用会社である。運用残高は US\$9.1bn で、欧州のオルタナティブクレジット領域で相応の規模を持つ。また、ソーシングでは入札でなく相対取引を中心に調達することで、良好なパフォーマンスに繋がっている。FSI のオルタナティブ運用で補完が必要な領域であったプライベートデットを今回の買収で補完した。
今後の協働ではシードマネーの供給や、FSI と重複しない大口投資家を顧客に持つため、クロスセルの余地があると考えている。
- Q. FSI の傘下に AlbaCore を置く狙いは何か。
- A. 海外 AM 領域では、FSI が主たる担い手であるため、FSI の傘下にした方が機能する。FSI は複数の特徴のあるアクティブ運用チームを抱えており、様々なチームを監督するガバナンス機能を持つため、内部管理も含めて FSI の傘下に置く方が良いと判断した。
- Q. AM 領域では運用報酬の低下により寡占化が進み、伝統資産領域も含めた M&A が加速することで、今後は AuM の拡大に注力する必要があるのではないかと。
- A. 規模は重要な要素の一つだが、単純に大きくなれば良い訳ではない。我々のインオーガニック戦略の中心はオルタナティブ領域であり、伝統資産領域の優先順位は高くない。お客さまから選ばれるには、高度な運用力や管理部門のコモンキッチン化を通じたコストコントロールが重要であり、体制の最適化に向けた検討を続けている。
- Q. D-Canvas によって、投資信託への資金流入がどの程度増加したのか教えてください。
- A. アプリで手軽に運用を始められることもあり、確定拠出年金において元本確保型の預金商品から投資信託への振り替えが進んでいる。金額としては時価増減も含めて 1,000 億円程度だが、この勢いを加速させていく。
- Q. IS 領域での今後のインオーガニック戦略について教えてください。
- A. IS は次期中計のキードライバーである。ファンドアドミだけでなく、様々な機能をワンストップで提供できる点が我々の強みと考えている。インオーガニックを通じて提供可能な機能を拡充するだけでなく、クロスセルを通じて顧客基盤を拡大し、収益を伸ばしていく。
- Q. 次期中計期間中に、MUFG 全体の営業純益に占める受託財産事業本部の割合をどの程度まで引き上げられるのか教えてください。
- A. MUFG 全体の営業純益に占める受託財産事業本部の割合は、21 年度は約 8% で 22 年

度は約 6%だったが、次期中計では 10%をめざしていく。22 年度の営業純益は 1,000 億円程度だが、次期中計では 1,400 億円から 1,500 億円をめざす方針だ。

以 上