

MUFG Investors Day 2024

主な Q&A

【リテール・デジタル事業本部】

- Q. リテール・デジタル事業本部の一番の課題はどこにあると考えているか。また、事業ポートフォリオの見直しの必要性について、考えを教えてください。
- A. 一番の課題は、グループ各社のサービス間連携や、横断的なリワードプログラムが不足している点である。この課題を解消するため、今中計ではダイレクトを中心にグループ内の各サービスを繋げ、お客さまの粘着性を高めていく。
事業ポートフォリオは、ウェルスナビやカンムへの出資を通じ、課題であった資産運用ビジネスや若年層へのアプローチを強化している。住宅ローンは、お客さまの粘着性を高める効果は高く、非常に重要なビジネスであり、力を入れて確りと取り組んでいく。
- Q. 今中計で経費率が悪化する主な要因は基盤投資とのことだが、投資効果や発現する時間軸を教えてください。
- A. 基盤投資について、Phase 1 では、24 年度中にダイレクトを中心にグループ各社のサービスをシームレスに繋いでいく。ダイレクトの画面から、各社との取引状況の確認やサービスの利用を可能にする。Phase 2 では、一人別提案のプラットフォームを、ウェルスナビと協働して開発する。今中計では、この Phase 1, 2 に取り組むため経費が先行するが、次期中計では築き上げたプラットフォームによって収益化させていく。
- Q. Phase 1, 2 完了後のダイレクト MAU はどの程度になると見ているのか。
- A. ダイレクト MAU は 27 年 3 月時点で 1,000 万人をめざしているが、Phase 1, 2 の完了後も継続して伸ばしたい。今後、預金の経済的価値は上がっていくため、グループ一体でのサービス提供体制を整え、ダイレクト MAU を引き上げることで預金を確保していく。
- Q. 資料 10 ページに掲載されている LTV の変遷について、縦軸は何を示しているのか。また、各年代で LTV が横這いとなっている背景を教えてください。
- A. LTV は試算段階のため、具体的な数字を示せていないが、縦軸は収益を示している。この試算は全てのお客さまを対象としており、不稼働口座を含む平均の LTV を表している。稼働口座に絞ると、20 代から上昇し 50~60 代にピークを迎えることが分かっている。
- Q. NTTドコモとの BaaS 協働について、今後の方向性を教えてください。
- A. 22 年 12 月から d スマートバンクを展開しているが、更に進化させるために、継続的に NTT ドコモと協議している。例えば「d 払い」の機能一覧に d スマートバンクの導線も追加するなど、サービス間の連携強化や、機能改善を進めることも議論している。

- Q. クレジットカードについて、他社のポイントプログラムにどのように対抗していくのか。
- A. カード戦略は、Phase 1 で口座開設とカード発行をセットにしたキャンペーンに加え、ポイントアッププログラムを展開し、Phase 2 でロイヤリティプログラムを展開していく。ロイヤリティプログラムは、グループのサービスをより長く多く利用することでメリットを享受できる仕組みである。具体的なサービス内容はお客さまのニーズに応じて柔軟に検討していくが、このようなプログラムは他社にあまり例が無いため、差異化できる点だと考えている。
- Q. コンシューマーファイナンス(CF)はグループ内で類似のサービスが複数存在するのに見えるが、棲み分けを教えてください。
- A. まずカムについては、あくまでも後払いサービスであり商品性が異なる。アコムが提供しているCFとバンクイックの商品性はほぼ同一だが、ターゲットとする年齢層や年収帯が異なるため、補完関係にある。
- Q. 今後金利が上昇していく中で、預金の粘着性を高めていくためにどのような戦略を採るのか。また、円金利上昇による収益影響についても教えてください。
- A. 金利のある世界では、資金をグループ内に滞留させることが重要になる。グループ横断のポイントアッププログラムやロイヤリティプログラムを通じて、グループ内のどこかに資金が滞留する仕組みを作っていく。金利上昇時の収益影響は、前提に応じて変動するが、政策金利が1%に上昇した場合、預金収益が2,000~4,000億円程度増加すると試算している。ストックという観点では当社は競合他社と比べ多くの預金をお預かりしているが、フローという観点では新規口座獲得数に課題があると考えている。ダイレクトを中心とした戦略に加え、BaaSを通じて新たな顧客層に対してもアプローチしていきたい。
- Q. 今中計では様々なシステム投資を予定しているが、経費コントロールの仕組みやコストオーバーランを防ぐ対策について教えてください。
- A. 必要な機能の絞り込みを徹底することでコントロールする。例えば、ウェルスナビとの協働では、同社の持つ優れたUI/UXノウハウを活かしながらも、必要な機能を絞り込むべく議論している。無駄のない投資で、お客さまのニーズに応えていく。今中計ではMUFG全体で8,000億円のシステム投資を計画しているが、オーバーランが生じないよう、全社でも投資総額を確りコントロールする。
- Q. アフルエント(AFL)層に対する戦略を教えてください。
- A. 退職金や相続などの個人資産が大幅に増える機会を通じて、一定数のお客さまはAFL層に該当するようになる。今般の所管変更により、お客さまのライフイベントに合わせ、一貫したサービスの提供が可能になった。AFL層に対しては、デジタルに加え、対面でのサービス提供も行い、効率的にアプローチしていく。

【法人・ウェルスマネジメント事業本部】

Q. ウェルスマネジメント(WM)営業純益は、前中計と比べ成長率が鈍化しているように見えるが、この要因は何か。また上振れ余地があれば教えてほしい。

A. 基準変更によって絶対額が減少しているため、成長が鈍化しているように見えるが、今中計の WM 営業純益の成長率は 1.3 倍弱と、事業本部全体の成長率を上回っており、全体を牽引する位置づけに変わりはない。また、好調な市場環境によって、資産運用ビジネスは足元でも銀行や証券で大きく伸びており、上振れ余地が期待できる。加えて、資産承継に関連して、不動産購入や事業売却などのニーズを背景にソリューション収益が増加しており、今後もこのトレンドを維持していきたい。

Q. 金利上昇局面における LBO を中心とした与信管理について教えてほしい。

A. お客さまと確り向き合い、事業変革をサポートしながら、与信管理を徹底していく。LBO は厳格な審査の下で対応しており、現時点で金利上昇に伴うリスクは懸念していない。

Q. プロ人材の拡大に向けた新たな取り組みがあれば教えてほしい。

A. 当事業本部には 40 名ほどのプロ人材がいるが、約 70 名弱まで増やしていきたいと考えている。銀行では、社内外でも通用するスキルを持ち、生産性も極めて高い人材が、長期的に同一の業務に従事できる制度を新たに整備した。証券でも具体的な資格制度も導入しており、フロントを中心にプロ人材を育成していきたい。

Q. スタートアップ支援による収益貢献や BS の使用規模を教えてほしい。

A. 今中計 3 年間では、スタートアップにおける IPO 収益として 10 億円程度の増加を見込んでいる。支援先スタートアップの時価総額を 23 年度比 3 倍に増やすことを目標としており、その結果として得られる収益貢献は事業本部全体で認識していく。また BS の使用規模は、そこまで大きなものは想定していない。出資やファクタリングのような資金調達や、法人向けのクレジットカードビジネスなど、様々な金融ソリューションを用意しており、お客さまの役に立てる機能を多角的に提供していく。

Q. フロント領域への人的リソースアロケーションとあるが、法人・ウェルスマネジメント事業本部の人員配置状況を教えてほしい。

A. 当事業本部には約 1.5 万人が在籍しているが、例えば銀行では、法人 RM が約 1,500 人、WM 関連の RM が約 3,000 人おり、これにマネジメントや RM 以外を含めた支店在籍者約 8,000~9,000 人が、それぞれ各主要戦略に関与している。

Q. 人材育成の課題を教えてほしい。

A. 法人としてのニーズ、オーナーを中心とした個人としてのニーズの両方に応えることが使命であり、強みでもある。両方のニーズを捉えるアンテナの高さや、ソリューションを提供する引き出しの数の多さを養うためには、相当の知識量が必要となる。加えて、オーナーと深いリレーションを築き、事業の真の課題や親族内承継の話を引き出すためには、人

生経験も必要であり、一朝一夕には備わらない。長期担当制の導入や、シニアが活躍できる人事制度も活用し、人材育成に取り組みたい。

Q. 自律的拠点経営の具体策を教えてください。

A. どうすれば一歩踏み込んだ、活き活きとした拠点経営ができるかを考え、自律的拠点経営という形で取り組みを進めている。同じ戦略を全拠点に適用するのではなく、各地域のマーケット特性を踏まえた戦略を各拠点で拠点長が中心となって策定している。また、業績目標の設定方法も見直し、過去の実績も踏まえながら、お客さまの期待にどのように応え、収益を上げていくかを拠点毎に議論した上で目標を設定している。私自身も計 100 カ店弱の拠点長と時間をかけて議論し、各拠点が主体性を持って考えることで、人材育成や企業カルチャーの変革につながるような動きも見られ、良い兆候だと感じている。

Q. 円金利上昇時、どの程度の収益影響を見込んでいるのか。

A. 競争環境によっても左右される部分はあるが、政策金利が 1% に上昇した場合、年間 2,000~3,000 億円程度の預金収益が増加すると試算している。

Q. 事業承継のホワイトスペースについて、具体的にどのような点で可能性を見出しているのか教えてください。

A. 一定の基準を満たしている事業承継案件の対象先は、当事業本部の法人取引先 20 万社のうち、1/3 にあたる 7 万社が該当する。このうち、1~3 年の間に事業を承継する意向が確認できているお客さまは 14 千社あり、その中で承継対策が具体化している先は 7 千社ある。残りの 7 千社へのアプローチが喫緊の課題と捉えている。年間 1,000 社弱程度の承継案件に対応するケイパビリティを有しているが、人的資本の拡充を通じて、このケイパビリティを拡大させていく必要がある。

【コーポレートバンキング事業本部】

Q. 行政処分は何が問題だったと考えているか。また、業績影響を教えてください。

A. 皆さまにご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。MUFG の総合力を活用したグループ間の連携を進める中、正しい理解に基づく法令遵守の意識浸透やモニタリングの態勢整備が不十分であったと認識している。再発防止を徹底し、信頼回復に努めて参りたい。尚、現時点で、今後の業績に大きな影響が出るとは考えていない。

Q. 今後、米金利低下により、収益にはどの程度のインパクトがあると予想しているか。

A. 米金利低下により、今中計期間中に外貨預金資金収益で約▲650 億円のインパクトがあると試算している。預金残高の維持に努め、金利動向を注視しながらプライシング運営を徹底することで、マイナスインパクトを極小化していく。

- Q. 円貨の貸出利ざやについて、今後の見通しを伺いたい。
- A. これまで同様にリスクテイクに取り組み、リスクに見合ったリターンを確保すべく、プライシング運営を徹底していく。前中計からのトレンドを維持し、今中計でも利ざやを改善していく計画である。
- Q. 政策保有株式の削減に向けて、お客さまとの足元での交渉を踏まえ、どの程度の上振れをめざしているか。また、削減された RWA はどのような資産に振り替えていくか。
- A. 3,500 億円は最低限達成すべき目標として認識しており、この目標を上回るべく、引き続き積極的に取り組みを進めていく。RWA コントロールにおいては、メザニンファイナンス等の資本性ファイナンスや不動産ノンリコースローン等の高採算の領域でリスクテイクを強化していきたい。
- Q. 価値共創アプローチについて、MUFG が特に強みを持つセクターはどこか。
- A. 前中計から開始した価値共創アプローチは、新たなチャレンジとして継続的に取り組んでいる。資料に記載した「宇宙」「GX」「半導体」の 3 つの領域において、お客さまと共創を進めている。また、例えば食品、物流、モビリティといったセクターのお客さまのビジネスドメインの広がりをつかえ、新しい産業や事業を育成し、MUFG のビジネス機会の創出につながるよう、お客さまとの対話を継続している。こうしたドメインをつかえたアプローチが、重要なポイントになると考えている。
- Q. 価値共創アプローチを進める上で、地銀との比較で MUFG に強みがある点は何か。
- A. 例えば、半導体では北海道や九州等の地域での取り組みを進めており、地銀を含め、バリューチェーンの川上から川下まで、様々な企業との協働が重要となる。関係者が一体となって取り組むべく、当社の強みであるネットワークを確りと活用していく必要がある。2030 年には半導体市場は 1 兆ドル規模に達するとも言われており、資金供給の役割を果たしながら、新たなビジネスを追求していきたい。
- Q. 収益と経費の関係性について伺いたい。前中計では、外貨の預金資金収益が大きく増加したが、この収益増加分を戦略的に経費に充てる考えはなかったのか。
- A. 収益と経費は、特定分野の中で直接結び付けて管理することはしていない。今中計では、経費を額と率に分けてコントロールしていく。26 年度の経費率は 41% を計画しているが、人的投資やインフラ投資等、粗利を伸ばす分野に経費を投下しながら、経費率を確りとコントロールしていく。
- Q. 非金利収益を伸ばすため、今後どのようなビジネスに注力していくか。
- A. 非金利収益には、ソリューションビジネスに加え、トランザクションバンキングや内為、外為等が含まれる。また GX ニーズの高まりにより、貸出に伴う手数料収益の獲得も期待できる。更に金利のある世界において、信託ビジネスでも様々なチャンスが生まれてくる。これらを複合的に取り込むことで、非金利収益を着実に伸ばしていく。

【グローバルコマーシャルバンキング事業本部】

- Q. デジタルやインドの出資先の ROE を 20%程度まで引き上げるパスを教えてください。
- A. 高成長が見込まれる領域であるため、相応のバリュエーションとなり、短期的にはのれん償却負担が大きい。そのため、26 年度時点での ROE はマイナスになるが、短期間で採算が取れない分は、既存パートナーバンクの成長、利益貢献を中心に補っていく。
まずは既存事業の成長による収益力強化に取り組むことで ROE を引き上げたうえで、MUFG グループに入ることにより生み出されるシナジーで、更なる収益力向上をめざす。
- Q. インドでの出資を検討するにあたって、課題や重視しているポイントを教えてください。
- A. インドは内需の成長に伴って個人や SME 向け貸出の伸びが期待できる環境となっており、機は熟している。但し、この 10 年間取り組んできた他の東南アジア諸国と比較すると非常に難しいマーケットであり、信頼できるパートナーと組むことが肝要。
出資に際しては、ビジネスモデルの優位性や参入障壁の高さ、エコシステムの有無、当局との信頼関係などを総合的に見て検討している。また、デジタルにも共通するが、キャッシュフローが確立しているレイターステージ企業をターゲットとしている。
- Q. 中計の財務目標には、インドのインオーガニック案件による貢献も含まれているのか。また、前中計で出資した先の評価について教えてください。
- A. インドのインオーガニック案件としては、前中計で出資した DMI Finance の貢献を財務目標に織り込んでいる。前中計期間中に投資した先は、まだ 1, 2 年程度の経過だが、業績は計画通り順調に進捗している。
- Q. KS の 1Q 決算を見ると、成長が鈍化しつつあるように見えるが、今後の貸出や NIM、与信費用の見通しについて教えてください。
- A. 1Q 決算は前年同期比で与信費用が増えているが、これはタイ国外の会社が主な要因である。出資先各社の所在国は高金利・高成長のマーケットであるため、相応の与信費用が発生するが、うまくコントロールしていく。また、タイ経済の減速に伴い、オートを中心とした CF の領域で延滞が若干増えていることや、中古車市場価格の下落に伴う担保処理時の損失発生が見受けられる。これらの課題に対しては、既に与信目線の厳格化等の対策を講じており、景気の回復と共にポートフォリオが改善していくよう注視していく。
- Q. BDI における収益多様化や与信費用の状況を教えてください。
- A. この一年で基盤投資を進めてきたが、手応えと課題の両方を感じている。貸出伸び率は 22, 23 年と 2 年連続 1 位を獲得し、グロースバンクという印象が浸透してきている。この点は、MUFG が経営に関与した成果だと考えており、今後は Mandala Multifinance や Home Credit 等とのエンティティを超えた協働を通じ相乗効果を発揮していく。
課題は預金獲得に向けたブランド力である。伸びている貸出を支える良質な CASA を獲得するために、IT・デジタル・店舗の刷新を進めてきた。先行して取り組んだ店舗では新

規のお客さまやウェルスマネジメント層との取引拡大など、効果が見えている一方で、幅広く浸透していくにはまだ時間が必要だと考えている。

与信費用については、Adira Finance で当初の想定より与信費用が若干増えている。タイにも共通するが、経済の循環が低所得者層まで行き届くかに注視し、コントロールに努めていく。

- Q. アコムの easy buy や JACCS のインドネシアでの販売金融等、MUFG 子会社と出資先との協働余地があるかどうか、教えてほしい。
- A. 各社のプロダクトや対象となるお客さまは、上手い具合に棲み分けられている。そのような中で、更なる協働の機会を追求すべく、パートナーバンクや出資先、アコムや JACCS を含めた関係会社が一堂に会し、アジアのデジタル戦略を議論する会議である「MODE」を開催した。会議で紹介されたエッジの効いた技術やノウハウを自身の国に取り入れようとする動きがみられ、協働が進むことを期待している。

【グローバル CIB 事業本部】

Q. 今中計の経費率目標 49%は意欲的な水準だが、持続的な収益性改善のために、戦略的に経費を投下することは考えていないのか。

A. 確かに意欲的な経費率目標だが、人的資本などへの資源投入と両立しながら達成をめざしていく。今中計では直接費は 300 億円増える一方、間接費は 100 億円削減する。ストラクチャードファイナンス等の勝てる領域で高付加価値の貸出案件を増やすため、業務推進だけでなく審査を含めた専門的な人材を確保していく。一方で、MUB 売却後の米州のレガシーコストの合理化を進めることで、間接費を抑制する。

Q. 今中計の収益ドライバーを教えてほしい。

A. 金利収益の改善では、低採算アセットの削減と、高採算アセットの積み増による BS の効率的な運用が重要となる。特にプロジェクトファイナンス(PF)については、前中計からディストリビューションの取り組みが定着し、アセットクラス幅も広がっている。加えて、高付加価値貸出の一つである、機関投資家向け Secured Finance も投資家のニーズを汲み取り伸ばしていく。

非金利収益では、ディストリビューション収益が重要なドライバーの一つとなる。今般、市場事業本部と一体で Global Structured Solutions という組織を新設しており、市場リスクを含有するストラクチャードファイナンスのディストリビューションも手掛けていくことで、BS の回転率を上げていく。また、市場事業本部との一体運営を更に進化させ、セールス & トレーディングを中心としたクロスセルも一段と強化していく。

Q. Leading Global Debt House をめざすにあたり、どの Global Peer を念頭に置いているのか。また具体的にめざす利益規模や、課題があれば教えてほしい。

A. BNPパリバ、HSBC、Royal Bank of Canada をベンチマークとして選定した。3行に共通

するのは、それぞれ強い領域に投下資本を集中させ収益を拡大していることである。ベンチマーク 3 行が強みを持つ領域と比較しながら、当社なりのやり方で Debt ビジネスで地位を確立していく。

今後の課題は、O&D である。前中計で銀証プライマリーの粗利は USD 1.1bn 程度まで伸びたが、まだ拡大の余地があると考えている。より一層の強化に向けて RM の意識改革、行動様式を変えるインセンティブを定着させる。

Q. 米国のミドルマーケットやアジアでのモルガンスタンレー (MS) との協働について、具体的な取り組みや時間軸を教えてください。

A. 米国のミドルマーケットでは、IPO 等は MS が担い、M&A アドバイザリーは Intrepid が担う形で役割分担できており、早期に協働の効果が期待できると考えている。また Silicon Valley Bank から採用した人材にもこの領域での活躍を期待している。アジアはインドやインドネシアをはじめ成長が期待される国が多く、当社の持つ強いフランチャイズを活かしながら、米国と同じように明確なターゲットを据えて協働していく。但し、アジアは国毎に法規制が異なるため、チャレンジングな面は認識している。

Q. 欧米一体運営における欧州での主な取り組みを教えてください。

A. 欧州と米国はマーケットの親和性があるため、Kevin Cronin 氏のシングルリーダーシップの下、BSO をはじめとする米国で培ったノウハウを欧州に活用している。結果として、BS の規模を大きく拡大させることなく、欧州の営純をこの 3 年間で約 2 倍に増加させた。同様の取り組みを続け、より筋肉質な体制をめざす。新たな取り組みとしては、受託財産事業本部と協働し、当社が得意とする PF 領域においてファンドを活用した O&D の多様化を行う。

Q. 中長期的な ROE 目標がグローバル競合他社と比較して低い理由とその対応策について教えてください。

A. MS が担っている ECM や M&A アドバイザリーは非常にウォレットが大きく、当社は MS からの持分法投資損益として吸収している。この持分法投資損益を含めると、GCIB・市場一体ベースの ROE は 1% 程度増加する。ストラクチャードファイナンス等を強化し、資産回転率も向上させることで、更に ROE を引き上げていく。

Q. 課題としているリスク管理強化に向けた施策と与信費用の見通しを教えてください。

A. Non-IG 領域のビジネスが増えていくことを踏まえ、大口案件の選別や 2 線の牽制機能を強化することで、ポートフォリオのリスク管理を高度化していく。23 年度は個別案件の影響で与信費用が大きく増加したが、足元で大きな費用計上の見込みはない。

【市場事業本部】

Q. 7 月の日銀政策決定会合の見通しを教えてください。

A. 6月の政策決定会合では、次回7月の会合にて、今後1~2年程度の具体的かつ相応の規模で、国債買入れの減額計画を決定することが発表された。市場では、少なくとも2年後までに、現在の買入れ額である月間約6兆円から3兆円までの減額が予想されている。植田総裁は、6月会合後の記者会見にて、円安を通じた物価の上振れリスクにも言及した。日銀の「主な意見」でも「リスクマネジメントの観点から金融緩和のさらなる調整の検討も必要」等の意見が出た他、7月の日銀支店長会議では、大企業のみならず、中小企業も含めて昨年並ないしそれを上回る賃上げの広がりが報告された。これらを踏まえると、7月の会合では、減額計画と政策金利の引き上げ要否についてしっかりと審議されると認識している。なお、為替の物価への影響、若干弱含み傾向を示し始めた国内消費の状況、国内外の政治情勢、米国の利下げ転換のタイミング等にも、留意が必要となる。

Q. 中長期的な金融政策の見通しを教えてください。

A. 植田総裁は、4月の政策決定会合後の記者会見にて、「25年度、26年度について、日銀の物価見通し通りであれば、政策金利は概ね中立金利近辺にあるであろう」と言及した。従い、現在の物価見通し達成への手応えを感じる状況が継続すれば、今後、少なくとも「0.50%の壁」を超えて、+1.0%以上の水準にあると想定される中立金利の水準まで、政策金利を2-3年以内に引き上げる可能性があると考えている。

Q. JGB投資を本格的に開始する金利目線を教えてください。

A. 昨年度までは相応に抑制的なポジション運営を継続しており、保有JGBの平均デュレーションを約1年まで短期化してきた。今後、金利が相応の水準まで上昇する場合は、落ち着き所を見極めながら、徐々にポジションを還元していく方針。

Q. 日銀当座預金から債券投資へのシフトについて解説頂きたい。

A. 当社のBS、特に日銀当預残高は、本邦のマクロの金融・財政政策から受動的に影響を受けるため、大きなレンジで変動する特性を有する。その前提で、IRRBB等の金利リスク量に対する規制の考慮や、債券ポート残高内での入替えや償還に伴う再投資、また日銀当預から債券への振り替えも含めると、理論的には5-10兆円程度の積み増しはあり得る。

Q. 米国金融政策と米金利見通しを教えてください。

A. 年内の9月・11月・12月において、1~2回、0.25~0.50%の幅で利下げが起り、FF金利が5%を割る見通し。その後、米大統領選の結果や、インフレの再加速、財政悪化懸念が広がる可能性に留意が必要となる中、10年金利はレンジ推移すると思うが、ボラティリティが高い環境が続くと見ている。尚、トランプ政権が実現する場合は、来年の後半以降に再度、利上げに転換する可能性をテールリスクとして意識している。

Q. 今後の外債ポートフォリオはどのように運営していく方針か。

A. 引き続き、各国の経済指標や金融政策の動向に注視しながら、ポートフォリオの評価損失の拡大や資金収支の悪化を警戒する慎重な運営を行う方針。その上で、逆イールドカーブが継続する前提に立ち、米国債のベア型ファンドや、米金利スワップの固定払い・変動受け取引等のショートポジションを起点に、機動的なポジション量の伸縮で売買益を積み上げ、所有期間利回り全体の向上を図る。また、売買益の一部を見合いに簿価の高い債券を売却して、持ち値の改善を進め、資金収支と評価損の悪化抑制にも、引き続き取り組んでいく。加えて、資本金債券での資金調達の見合いとして、「満期保有目的債券」にて、高利回りのモーゲージ債等への投資を継続し、資金収益の維持・向上も行う。

なお、今年度のトレジャリー運営は順調なスタートを切っている。今年度 1Q では市場動向を捉えた機動的な操作が奏功し、相応の収益を計上できた。

Q. 「アライアンス 2.0」の足元の状況や今後の展望、また新領域での取り組みがあれば教えてください。

A. 外国為替トレーディングの協働では、MS のプラットフォームを活用し、為替取引フローの接続・集約を進めている。本年度中に、本邦内の取引全体の接続・集約を図り、その後 1 年程度をかけて、段階的にグローバルベースでの接続・集約の完了をめざす。出来るだけ早く両社の取引フローを内製化し、マリー効果の増加によって、価格提供力のさらなる向上や、スピードアップ、受付件数や通貨ペア数の拡大、アルゴ機能を通じた自動取引の拡充など、お客さまに対して高付加価値のサービスを提供していく方針。フローの寡占化が進む厳しい競争環境下でも、取引量の維持・拡大と収益の維持・向上を両立していく。人材面では、銀行から MS に既に 10 名以上を派遣している。最終的にはフロント・IT・バック等の領域も含めて 40 名程度の派遣を予定している。

今後の MS との協働領域の拡大では、カーボンプレジット取引や、それに付随する資源・エネルギー、食糧等のコモディティ領域において、今回の外国為替のトレーディング業務の協働と同様に、MS の機能を活用した協働の枠組みの拡大を検討していく。

【受託財産事業本部】

Q. 受託財産事業本部の営業純益を、中長期的にどの程度の規模に拡大できるのか。また、インオーガニック案件にどの程度の資本を配賦する見込みか教えてください。

A. 前中計では営業純益を 750 億円から 1,000 億円を超える水準まで伸ばした。これは年率 10% 強の伸びであり、今中計でも同水準の成長を維持していく。中長期的には、オルタナティブアセット領域での資金流入が成長維持の鍵になる。近年は流入が続いており、今後 5 年から 10 年程度はこのトレンドが続くと見込んでいるが、このフローが継続する限り、成長のペースは維持できると考えている。勿論、インオーガニック案件も 1 つの選択肢となるが、これはあくまで成長の実現に向けたツールであり、ゴールではないため、現時点では具体的な買収金額を定めていない。

- Q. 通常の ROE だけでなく、実際のキャッシュフロー対比での収益性を示すために、Tangible ROE とあわせて開示できないか。
- A. 事業本部別 ROE の精緻化に伴い、受託財産事業本部の ROE 目標は、旧基準の水準から低下した。事業本部別 ROE をどの基準で示すかは、MUFG 全体で改めて検討することになるが、5 月の投資家説明会資料でも、償却前と償却後 ROE を使ってインオーガニック戦略を説明しており、この 2 つの ROE の開示を検討していく。
- Q. AM、IS 共に手数料率が低下傾向にあるが、対応策はあるのか。それとも、ある程度量を拡大せざるを得ないと考えているのか教えてほしい。
- A. IS 領域では、資産管理残高が大きくなるにつれて手数料水準が低くなる段階料率を適用するケースも多くあり、手数料率は今後も低下していく可能性が高いと見込んでいる。よって、反転に向けた有効な手段が明確にあるわけではないが、現在の水準の維持、または低下ペースを緩めるため、3 つの取り組みに注力している。1 点目は、手数料率の低下ペースを超える業容拡大。実際、前中計の AM 事業は、MUAM の主力商品である eMAXIS Slim シリーズで AuM を伸ばしたことが寄与し、粗利が約 8% 増加した。2 点目は、STP 比率の向上や AI 活用を通じた、効率性の改善による経費削減。IS 事業の効率性を向上させることで経費を削減し、手数料低下圧力がある中、IS 事業の営業純益を前中計で約 16% 増加させた実績がある。3 点目は既存サービスの周辺業務の拡充である。
- Q. 持株の直下に三菱 UFJ アセットマネジメント(MUAM)を移管したが、MUFG の第 4 の柱にするための具体的な戦略を教えてほしい。
- A. コーポレートガバナンスを向上させ、運用会社としての経営の透明性を高めるため、この 4 月に MUAM を信託子会社から MUFG 直下に移管したが、成長戦略自体は大きく変わらない。
- 今中計の戦略としては、まず、新 NISA の流れを捕捉し、MUAM の AuM を約 38 兆円から 60 兆円程度まで拡大させていく。このペースを維持すれば、次期中計で 80 兆円程度まで伸ばすことも視野に入ってくる。次に、新 NISA の中でも非常に好評な eMAXIS Slim シリーズの個人投資家数を、約 1,000 万人弱から将来的に約 2,000 万人に倍増させたいと考えている。これは、新 NISA の口座保有者が将来的に約 4,000 万人になるとの予測があるなか、50% のシェアを掴むことで国民的な定番ファンドにし、収益を下支えすることを意味している。第 4 の柱に向かう道筋としては、まずは国内 AM 業界の中で存在を高めていき、その上で AuM の拡大に加えて運用パフォーマンスでも本邦ナンバーワンの AM 会社をめざすことだと考えている。
- Q. AuM200 兆円の目標達成に向けて、どの分野でどの程度 AuM を増やしていくのか。オーガニックとインオーガニック別の内訳とあわせて教えてほしい。
- A. 23 年度末時点の MUFG AM 全体の AuM は 123 兆円である。前中計では年率 9% 超のペースで伸ばしてきたが、今中計でもほぼ同水準の成長を想定している。200 兆円の達成に向けた成長ドライバーは、好調な eMAXIS Slim シリーズを運用する MUAM が

中心になると考えている。個人投資家を中心に MUAM で約 40 兆円、国内外の機関投資家を中心に信託や FSI での増加を見込んでいるほか、残りの部分は eMAXIS Slim シリーズに続く新たなヒット商品の開発や、インオーガニックも選択肢の一つになる。

- Q. 市場事業本部から受託財産事業本部に、クレジットとオルタナティブ領域の一部資産を移転すると資料に記載があるが、どの程度の水準まで資産規模を拡大させていくのか。また、将来的には外部資金を呼び込むことが可能になるのか教えてほしい。
- A. 資産運用立国への貢献という観点でグループベースの運用力を強化していく中で、市場事業本部が持つクレジットとオルタナティブ領域の知見や一部資産の移転を進めていく。これには、運用力の強化をめざすだけでなく、その強化した運用力をもってお客さまへ運用商品を提供していく狙いがある。まずは確かなトラックレコードを作ったうえで、将来的にはお客さまへの提供をめざしていきたい。

以 上