

MUFG Investors Day 2026

主な Q&A

【リテール・デジタル事業本部】

Q. 富裕層向けビジネスについて、事業本部間の連携は十分だと考えているのか。

A. 先日、富裕層向けサービスであるエムット Excellent Club を発表した。現在の会員数は銀行の全個人顧客の 2%に限られるが、預かり資産では 5 割を占めており、こうしたお客さまとの取引粘着性を非対面サービスを通じて高めていく狙いがある。預かり資産が 1 億円以上になれば、対面ビジネスである法人・ウェルスマネジメント事業本部へ連携している。次期中計では、資産情報に加えて、お客さまのニーズをよりの確に捉えた上で連携する枠組みへと進化させていきたい。

Q. デジタルバンク設立後のグループ全体の預金金利戦略を教えてください。

A. 普通預金の追随率は全体として 40%程度に維持したいと考えている。MUFG の個人円預金残高は 94 兆円と圧倒的だが、若年層の新規口座開設が鈍化しているという課題を抱えており、危機感を持っている。流入をネットで見れば依然として流入超を維持しているが、MUFG に口座を持たずネット銀行だけに口座を持つ若年層が増えると流出が拡大し続けてしまう。特に人生で一番大きく資金が動く相続において、従来は地方銀行から MUFG に預金が行く傾向にあったが、足元ではネット銀行に流れるケースが見られるようになってきている。圧倒的な規模の預金があるネット銀行に流出してしまう恐れがあり、この影響は新規口座獲得数の減少よりも大きい。そのため、デジタルバンクはネット銀行との競争を意識する必要がある。グループ全体としては普通預金の追随率は維持しつつも、デジタルバンクでは、メリハリをつけた商品・サービスの提供等も検討し、競争力の高い戦略を仕掛けていく必要があると考えている。

Q. 引き続き政策金利が引き上げられた場合には、ROE はどの程度まで上がるのか。

A. 例えば今年度中に政策金利が 1.25%へ上昇した場合、これまでの利上げ分も含めた遅効的な効果等と合わせ、29 年度の預金収益は 25 年度比 3,000 億円程度増えると試算している。現在はエムットのプラットフォームを作っている最中であり、今後ロイヤリティプログラム、共通 ID、デジタルバンク、e スマート証券とウェルスナビの統合といった施策が完了するのは次期中計となる。そのため、しばらくは経費の先行投資が継続すると考えているが、こうした環境も踏まえ、次期中計期間中には ROE 二桁をめざしたいと考えている。また、対面ビジネスへの連携という役割もしっかり果たしていきたい。株価上昇に伴いお客さまの金融資産の評価額も増え、有人でのより付加価値の高い提案を必要とされるお客さまは法人・ウェルスマネジメント事業本部へ連携していく。リテール・デジタル事業本部にとっては収益性の高い取引が移っていくことにはなるが、グループ全体での収益最大化のため、連携を強化していく。例えば、他社に多くの金融資産を預けており、当社との取引情報だけでは認識できない富裕層のお客さまも、100%子会社であるマネーツリ

一のサービスでは、他社も含めた資産状況を把握することができる。こうした富裕層もしっかりと捕捉し、お客さまのご同意に基づき、連携していくことでグループ全体の収益機会を作っていく。このような役割を果たしながら、エムットを収益化のフェーズへと移していくことで、次期中計期間中の ROE 二桁を達成したいと考えている。

Q. エムット発表後に改めて認識した競争優位性や課題があれば教えてほしい。

A. リテールビジネスはビジネスモデルの変化が速いため、スピードを意識した意思決定が求められる傾向にある。こうした傾向を踏まえると、コアとなる金融機能をグループ内に子会社として有していることが当社の強みである。例えば株価が上がる環境においては、預金から投資へ資金が流れるトレンドが強くなるが、e スマート証券やウェルスナビを 100% 子会社で持つことで、グループ内にお客さまの金融資産を留めることができる。こうした強みを活かしながら、グループ全体での収益機会の拡大につなげていきたい。エムットは昨年 6 月に開始したが、ローンチ済みのサービスは銀行アプリの刷新とカードの新たなポイントアッププログラムのみであり、まだ複数のサービス展開を控えている。キャンペーンによる効果も含まれるが、既に現時点で新規口座獲得数は昨年の 1.5 倍、カード発行数は 1.8 倍と、相応の成果が挙がっている。次期中計にかけてエムットのプラットフォームをしっかりと作り上げ、お客さまの金融資産がグループ内に留まるような仕組みを構築することで、取引粘着性を高めていきたい。

Q. 個人顧客のカバレッジが二つの事業本部に跨っている点について、メリット・デメリットを教えてください。

A. 顧客セグメントによって求められる専門性が大きく異なっていることが、二つの事業本部に分かれてカバーしているメリットである。リテール・デジタル事業本部は、Google や OpenAI との提携を通じて AI 活用に取り組んでいるほか、アプリの UI/UX の高め方、適切なマーケティングの在り方等、対面ビジネスとは異なる専門性が求められることも多い。組織を分けることで専門性の高い人材を採用・育成しやすくなることがメリットと考えている。一方で、リテール・デジタル事業本部の大きな顧客基盤の中から富裕層顧客をしっかり見つけ出し連携できるよう、事業本部間の連携を深めていくことが重要だと考えている。

【法人・ウェルスマネジメント事業本部】

Q. 他社と比較した際の WM ビジネスの強みを教えてください。

A. 一つは、モルガン・スタンレー (MS) との提携により、同社が長年にわたり培ってきた WM に関するグローバルな知見・ノウハウを、日本市場の特性に合わせて活用できることである。代表例がゴールベースアプローチであり、将来の資金需要、資産形成、相続や事業承継まで、お客さまのライフステージやニーズを見据えた対話を行っている。こうしたゴールベースアプローチの考え方を、WM ユニット設立以降浸透させてきた。加えて、地政学リスクの深刻化や技術革新の進展等による金融市場への影響について、MUFG ウェルスマネジメントのハウスビュー (公式投資見解) を提供している。また、MS は OpenAI

社との協業を進めており、MUFG でも実装可能な領域から順次、国内で AI の導入を進めている。

もう一つは、法人取引を起点に、企業オーナーやそのご家族の資産形成から事業・資産承継まで一体で捉える法人×WM のモデルを構築していることである。法人取引とオーナー及びそのご家族の個人取引を一つの事業本部で担い、シームレスにサービスを提供していることが強みとなっている。

Q. 今後も政策金利が引き上げられた場合には、ROE はどの程度まで上がるのか。

A. 26 年度は 25 年度から RWA を 1 兆円増やし、ROE 17%をめざす計画としている。金利上昇による預貸金収益の増加に加え、旺盛な資金需要に応えながらリスクとリターンのバランスをとることで、さらに ROE を高めていきたい。

Q. 中長期的な成長に向け、バランスシートの収益力強化と WM ビジネスの拡大をどう進めていくのか。

A. 政府の日本成長戦略における戦略 17 分野の官民投資ロードマップが示され、日本の産業競争力強化に向けて官民連携の動きが加速する中、貸出が果たす役割は一段と重要になると考えている。上場企業では、コーポレートガバナンス・コードの定着等を背景に成長投資が拡大しており、資金需要は引き続き旺盛である。非上場大企業や中堅企業等に対しても、経営課題を起点にファイナンスニーズを捉え、成長を後押しすることで、オーガニック・インオーガニック双方の資金需要を取り込んでいきたい。また、東証改革等を背景とした非公開化案件を中心に採算性の高い案件もあり、引き続き案件対応力を強化し、こうした案件を着実に取り込むことで、バランスシートの収益力向上につなげていきたい。

WM ビジネスの成長余地を踏まえ、MUMSS のフィナンシャルアドバイザー (FA) の人員増強を取り組みの柱の一つとしている。また、AI 活用により FA がお客さまとの対話に充てる時間を創出するとともに、銀行・信託・証券間のジョブローテーションによる多様なキャリア形成・専門性向上にも取り組む。

Q. 預金から個人向け国債への資金シフトについての考えを教えてください。

A. 個人向け国債の引き合いは強い。当社はお客さまのニーズやリスク許容度を起点としたゴールベースアプローチを実践している。預金、個人向け国債、投資信託等、それぞれの商品の特性を踏まえ、お客さま一人ひとりのニーズに応じた提案を行っているため、預金が国債へとシフトすることを単純にリスクと考えているわけではない。貯蓄から投資への流れは一定程度計画に織り込んでおり、今後も継続的に動向をモニタリングしていく。

Q. 個人顧客のカバレッジが二つの事業本部に跨っている点について、メリット・デメリットを教えてください。

A. 当事業本部では、主に対面のサービスを提供しているが、デジタル化が進む中、お客さまのニーズは対面と非対面の双方に亘るため、リテール・デジタル事業本部との連携は

極めて重要である。テクノロジーが急速に進展する中、AI 等の技術を外部パートナーと連携してサービスに実装するには、高い専門性が求められる。各事業本部がそれぞれの専門性を高めつつ、両事業本部の知見をシームレスにつなげることが重要である。支店組織は両事業本部にまたがっているため、現場では一体的な運営を行っている。

【コーポレートバンキング事業本部】

Q. MUFG をグローバルトップ 5 へと押し上げるドライバーとなる事業本部になるには、どの程度の営業純益が必要だと考えているのか。また、その実現には何が必要か教えてほしい。

A. 次期中計でめざす水準は現在議論中だが、当事業本部の ROE や規模を更に一段引き上げることで、MUFG 全体の成長を牽引していくという気概を持っている。過去 3 年間は、政策金利の上昇に加え、高採算貸出の拡大により資金収益を伸ばしてきた。また、M&A や不動産関連のローンアレンジメントを通じ、非金利収益も拡大した。今後、利上げが一服する一方で、お客さまのコーポレートアクションは増加することが想定されるため、貸出残高の増加だけに依存せず、ローンアレンジメントの強化、適切なリスクテイクの強化を通じ、非金利収益も強化していきたい。また、業容拡大に必要な人員も確保しつつ、AI も活用しながら、事業本部全体の効率性も追求していきたい。これらの取り組みや信託・証券の連携を通じて、グループ全体の力を最大化することが、重要な鍵であると考えている。

Q. 今後大型案件の増加が見込まれる中、収益性を維持しつつ、RWA を拡大することは可能か。

A. 過去 3 年間かけて、貸出は 4~5 兆円増やしてきたが、足元の案件パイプラインや旺盛な資金需要を踏まえ、当面の間は RWA を増やしていく。また、日本の成長戦略の中で民間投資が拡大し、案件の大型化やパイプラインの増加が想定される。バランスシートを有効活用し、引き受けた案件のディストリビューションを行うなど、資本効率を意識しながら日本の金融界全体で確りと資金供給を行う動きを MUFG がリードしていく。

Q. 旺盛な国内の資金需要と貸出利ざや改善の取り組みの持続性を教えてほしい。

A. 日本経済や企業の状況等に左右されるものの、次期中計期間中も資金需要が強い状態が続くと見ている。また、成長戦略 17 分野など、政策面から成長を後押しする動きや成長に向けた投資の加速も起きている。一方で、アクティビストや資本市場からのプレッシャーにより非公開化の動きもあるが、いずれも資金需要につながるため、当面の資金需要は強いと考えている。

低採算案件の見直しや、LBO や MBO 等の高採算案件を増やしてきたことで利ざやは着実に改善してきた。25 年度には、前年の大口案件の影響もあり、利ざやが若干低下しているが、適切なリスクテイクを意識しながら引き続き改善に取り組んでいく。

- Q. 政策保有株式の売却交渉の進捗と、中計目標の達成確度を教えてください。
- A. 今中計目標の 7,000 億円の削減をめざし、お客さまと継続的に交渉を行った結果、未売却の売却合意残高は相当程度積み上がっている。売却の時期については、マーケット環境やお客さまの資本政策に関係するため、時期が前後する可能性はあるが、今中計後も聖域なくお客さまへの働きかけを継続していく。
- Q. 国内における O&D ビジネスの拡大に向けて、他社と比較した場合の競争優位性をどのように認識しているか。
- A. シンジケートローン等の実績は積み上げているが、今後大型案件を投資家に販売していくためには、プライシングが投資家のアペタイトに合うように組成する必要がある。日本のプライベートクレジット市場は米国と比べまだ小さく、まずは M&A、LBO ファイナンス、大型プロジェクトファイナンス等の特定の領域やプロダクトで、投資家のアペタイトを踏まえたプライシングを金融機関全体に浸透させることが必要だ。

【受託財産事業本部】

- Q. インベストメントチェーンの拡大を通じて、国内における成長投資の好循環を推し進めるために必要な条件は何か。
- A. 一つは、投資商品の多様化である。足元ではプライベートアセット関連の商品が増加しているが、海外と比較すると投資家に提供される商品の選択肢には拡大の余地がある。投資家ニーズに応じた商品ラインアップの充実が必要であり、その実現に向けては商品組成に係る制度面の更なる整備も重要だと考えている。二つ目は、金利上昇に伴う環境変化への対応である。日本では長く低金利環境が続いてきたが、足元では金利上昇局面へ移行しつつあり、債券プロダクトと既存商品の訴求力にも変化がみられる。また、投資家ニーズや要求リターン水準にも変化が生じており、それに応じた商品設計や投資機会の提供が重要になると考えている。
- Q. AM と IS のどちらにより大きな成長可能性や競争優位性を見出しているのか。
- A. AM、IS のいずれか一方に注力する考えではなく、両領域とも拡大していく方針である。AM は運用力や専門人材が競争力の源泉となる事業である一方、IS は事務サービスや商品組成機能など、基盤機能の提供を中心とする事業である。MUFG が強みを発揮しやすい領域という観点では、相対的には IS のような基盤機能を提供する事業の方が競争優位を築きやすいと考えている。
- Q. 国内における O&D ビジネスの拡大に向けて、他社と比較した場合の競争優位性をどのように認識しているか。
- A. MUFG の強みは、オリジネーション機能とディストリビューション機能の双方を有していることで、異なる知見を持つ事業本部を横断して顧客ニーズを踏まえた商品設計ができる点にある。こうした事業本部間の協働は以前から継続して行っているものだが、足元の金

利環境の変化も踏まえ、更に投資家ニーズに応じた商品提供を進めていく。

【グローバル CIB 事業本部】

Q. 米国ビジネスで培った豊富な経験を日本全体での O&D 強化、直接金融の拡大にどのように活かすのか。

A. 従前より米国を中心として、プロジェクトファイナンス(PF)等のオルタナティブアセットについて、利回りやストラクチャーの面でバンカブルな商品に仕立てた上で、銀行のみならず保険や年金といった投資家にディストリビューションしている。こうした取り組みは、日本でも展開できる MUFG の強みの一つだと認識している。

これまで、国内ではどちらかと言えば発行体のお客さまと向き合いながらソーシングしてきたが、今後はこういったプロダクトに投資家の需要があるかといった視点を受託財産事業本部とも共有しながら案件を作っていく。また、国内では PF、M&A ファイナンス、LBO ファイナンス等の案件が大型化している。これまではメガバンクが主たる資金の出し手だったが、こうしたプロダクトに地銀のみならず機関投資家の資金も呼び込みつつ、引受では MUFG が主幹事を獲得できるよう、提案時のノウハウやテクニックの共有も含めて事業本部の枠を超えて貢献していく。

Q. PJ Evolution について、足元の状況と今後の課題を教えてください。

A. O&D の金額はいずれも当初の想定以上に順調に伸びているが、ベンチマークとしている Royal Bank of Canada や BNP Paribas との比較ではまだ劣後している。裏を返せば、成長余地が大きいということであり、主幹事を獲得できる案件のソーシング活動と、付随するクロスセルの取り込み強化を中心に引き続き取り組んでいく。登山に例えるなら、現状はまだ三合目程度である。

Q. AI・データセンター向けのファイナンスは大きな収益機会になり得る一方で、相応のリスクも伴うと認識している。GCIB の成長を牽引するような領域になるのか教えてください。

A. 足元、AI・データセンター向けのファイナンスは案件の大型化が進んでいるが、データセンターを使用する業者である最終的なオフテイカーがハイパースケーラーかネオクラウドか、といった点でもリスクは異なる。更には、業者が完工・未完を問わずデータセンターを使用できるか、或いは利用契約の途中解約の可否、といった条件次第でもリスクが変わってくる。当社は審査部門を含めてグローバルに500名強という世界最大規模のPFチームを抱えており、案件採り上げ時の審査・期中管理・ディストリビューション戦略まで一貫してきめ細やかなリスク管理を行っている。ハイパースケーラーについても、既存事業から生じるキャッシュフローで年間のデータセンター投資をカバーできるか否かといった見極め等を通じ、エクスポージャーの集中リスクを回避している。

昨年末には、業界のトッププレーヤーが参画する AI・データセンター向けのエクイティファンドに、LP 投資家として参画することを決定した。当該ファンドには、NVIDIA や Microsoft などが GP として加わっており、こうした会社の経営陣と直接議論することで、

資金調達ニーズや AI 業界の最先端の動向をしっかりと把握している。更に、スタートアップ業界の動向も注視しており、例えば電力消費を抑えた半導体チップ領域のような潜在的なマーケットディスラプター等まで広げてデジタルインフラの現在・将来のエコシステム捕捉に努めている。

また、下流のデータセンターに留まらず、中流の GPU、上流の東アジアを中心としたサプライチェーンまで含めた資金需要を面で捉えることで、AI 関連案件は事業本部の収益成長のけん引役となるだろう。徹底したリスク管理の下でビジネスの展開を進めていく。

Q. 人材育成や事業本部間の人事交流に係る取り組みを教えてください。

A. 取り扱うプロダクトが複雑化していることもあり、人材育成は非常に重要なテーマになっている。GCIB 事業本部の従業員約 4,000 名の約 9 割を占める現地採用のローカルスタッフは、ここ 10 年ほどで新卒採用の人数が増えている。世界水準で競争できる PF、航空機ファイナンス、証券化、ABS といった領域の人材として長く働いてもらえるよう、トレーニングコースを整備している。

日本からの駐在員については、既に市場事業本部や受託財産事業本部との人事交流を始めている。また、事業本部を横断して活躍できる国際人材や将来の経営人材の育成に向けた取り組みも進めている。事業本部間の協業を進める上でも、人材戦略の検討は不可欠であり、経営として今後も重点的に取り組む。

【市場事業本部】

Q. 今後の日銀の金融政策について、金利見通しとそれを踏まえた JGB 運用スタンスについて教えてください。

A. 今月開催される金融政策決定会合で 25bp の利上げが行われた後、おおむね 3 会合に 1 回程度のペースで利上げを継続し、最終的には 1.75% から 2.00% 程度まで引き上がる可能性がある。その場合、一時的に 3.0% 近辺まで上昇した 10 年国債利回りについても、変動しながら 3.2% 程度まで上昇する可能性があるとしている。このメインシナリオの蓋然性を見極めながら、ターミナルレート到達時点においても逆ざやを回避できる利回り水準で、債券ポジションを段階的に積み増していく。

一方で、インフレの長期化やビハインド・ザ・カーブへの懸念に伴うターミナルレートの更なる上昇リスクに加え、財政規律の緩みによって債券のリスクプレミアムが上昇する局面では、長期金利が相応に上振れる可能性も想定される。そのため、こうしたリスク要因を注視しながら、債券の購入水準や購入タイミングについては慎重に見極めていく。また、引き続き満期保有目的債券も活用しながら、保有債券の評価損益悪化の抑制と資金収益の強化を両立していきたい。

Q. 国内の直接金融の市場を拡大する上で、事業本部間の協働は非常に重要だと評価している。取り組みをさらに進める上での工夫があれば教えてください。

A. 日本のプライベートクレジット市場は、欧米市場と比較するとまだ規模が小さい。日本企

業の資金需要を支えるためにも日本のプライベートクレジット市場を発展させ、資金調達を支えていくことが重要だ。多様化する資金調達ニーズに対応するため、様々な機関投資家が参加できるオープンプラットフォームが必要であり、外資系資産運用会社との協働に係る検討の開始に関するプレスリリースを行った。グループ一体、且つ、外部との協働を通じて国内だけでなく海外の資金も日本経済に循環させ、日本のプライベートクレジット市場を拡大し、日本企業のさらなる成長や経済の発展に貢献していきたい。

Q. 中長期的にめざす ROE 水準とその実現に向けた方策を S&T とトレジャリーに分けて教えてほしい。

A. 今年度の ROE 目標は 7.5% であり、トレジャリーは S&T よりも ROE が低い計画だが、現在新たな ALM 運営の取り組みを進めている。日本が金利ある世界に入り長期金利が上昇しているため、売買益以上に資金収益を確保しやすくなっている。金融政策のサイクルに合わせたポジション運営を行いながら、複数年にわたる資金収益をコントロールし、安定的な預金基盤から得られる収益機会を最大化することによって、ROE もしっかり引き上げていきたい。

Q. 業態間の人材交流や人材育成の取り組みについて教えてほしい。

A. 足元、銀行の円貨と外貨のトレジャリー業務のラインヘッドは、証券社員と信託社員の市場業務経験者が担っている。MUFG では、銀行、信託、証券のそれぞれが市場業務を有しているが、投資家として市場に参加する立場と、ブローカー・ディーラーとして市場に参加する立場の両方を経験することには非常に大きな意味があると考え、銀行・信託・証券の枠を越えた人事ローテーションに取り組んでいる。

Q. デジタルアセット化の流れをどのようにマネタイズしていくのか教えてほしい。

A. 昨年度から、不動産などのセキュリティ・トークン化ビジネスを銀行・信託・証券が協働する形で開始した。また、JGB のオンチェーン化についても取り組みを進めている。これらは単なる短期的なシステム投資ではなく、オンチェーン金融という次世代の市場インフラが形成されるなかで、MUFG が主導的な地位を確保するために戦略的に必要な取り組みである。MUFG には、JGB の取扱高においてプライマリー・ディーラーとしてトップの実績を持つ MUMSS と、カストディ機能を担う信託、決済機能を担う銀行があり、これらをグループ一体で提供できることが大きな強みだと考えている。こうした強みを生かし、既存の収益基盤を強化するだけでなく、新たな取引フローの獲得や、決済関連ビジネス、カストディ関連ビジネスの獲得もめざしていきたい。また、市場の環境や構造が大きく変化するなかで、市場形成やインフラ設計の段階から MUFG として主体的に関与することで、国内外の投資家フローを継続的に取り込み、既存収益の防衛と新たな収益機会の創出を両立していきたい。

【グローバルコマーシャルバンキング事業本部】

Q. Shriram Finance (SFL) の収益貢献の見通しとその確度を教えてほしい。また、調達コストの低下以外に今後期待されるシナジーは何か。

A. 4 月に SFL への出資が完了し、早期のシナジー実現に向けて取り組んでいる。のれんの償却負担があるため、償却後ベースの ROE に貢献するまでには一定の時間を要する。25 年度の事業本部全体の償却前 ROE は 8.5% だが、次期中計最終年度の 29 年には 2 桁、次々期中計最終年度の 32 年には 10% 台半ば程度の水準まで高め、中長期的に MUFG 全体の業績に貢献していくことをめざす。

SFL が公表した直近の業績は、出資による信用力向上などを背景としたファンディングコストの低下により収益性が改善しており、中長期的な視点で見れば、SFL からの利益貢献は着実に拡大していく。また、インド国内に 3,000 店舗を超えるネットワークを有し、都市部だけでなく農村部まで幅広くカバーしているため、日系企業との協業という観点でも大きな可能性があると考えている。7 月に開催したお客さま向けセミナー India Day には、SFL や約 80 社の日系企業が参加した。日系企業からの関心は非常に高く、日系企業との協業、自動車メーカーなどの日系 OEM との連携等、GCB 事業本部、MUFG のインド事業全体への貢献という意味でも大きな期待を持っている。

Q. インドネシアの浮動株比率に関する規制について、ダナモン銀行 (BDI) の対応方針を教えてください。

A. 浮動株比率に関する規制を踏まえた資本関係の見直しは現時点では検討していない。まずは来年を予定している BDI と銀行ジャカルタ支店の統合を着実にやり切ることが重要だ。本件が実現すると、インドネシアの銀行業界 5 位のポジションになる見込みである。インドネシアは ASEAN 最大の人口を有しており、内需主導の成長が期待できる有望な市場である。上位行の規模が非常に大きい構造となっているため、国内の内需拡大に伴うビジネス機会をどのように取り込んでいくか検討していく。

Q. ある程度出資先が揃ってきた中で、今後の展望やめざす姿は何か。また、MUFG 全体への利益貢献は SFL の成長によるところが大きいのか教えてほしい。

A. アジアの成長を取り込むためにパートナーバンク網を構築しながら戦略を展開してきたが、各国の状況にばらつきが生じてきているため、今後は国毎の成長ステージや地政学リスクが長期化する可能性をしっかりと見極めたうえで検討していく。ASEAN では、ヒト、モノ、カネの流れが大きく変化している。銀行支店だけではこうした細かい商流の変化を把握することは難しい。こうしたグローバルな商流の変化をビジネス機会として捉えられることが、パートナーバンクを持つ MUFG の独自性であり強みである。

インドが非常に大きな経済圏であることは間違いなく、SFL が成長すれば大きな利益貢献につながるが、決して SFL だけに依存するということはない。アジア各国にパートナーを有している強みを活かして、世界におけるヒト、モノ、カネの流れの変化に機動的に対応し、ビジネス機会につなげていきたいと考えている。

Q. 経営への積極的な関与の事例を紹介してほしい

A. SFL は経営への関与を本格化していく段階にあり、現在 MUFG から取締役を 2 名派遣している。シナジーに関する議論や、その進捗状況をフォローするフォーラムも開催した。タイ経済の現状を踏まえると、クルンシィ(KS)では国内事業の基盤強化に加えて、海外事業の拡大にも取り組む必要があると考えている。海外事業は粗利益の 20%弱を占める規模まで拡大しており、MUFG がこれまで海外事業を展開してきた過程で培った知見やノウハウを共有することで KS の事業運営や経営管理の高度化につながるよう取り組んでいる。

Q. デジタル出資先の保有方針について教えてほしい。

A. アジア×デジタル戦略は、パートナーバンクだけではカバーしきれない領域を補完することを目的とした戦略的な出資であり、短期的なリターンを上げることは目的とはしていない。例えばタイの場合、KS はアンバンク層はカバーできていないため、その領域をカバーできるデジタルパートナーに出資した。タイ全体でしっかりとした MUFG 経済圏を構築し、長期的なビジネス強化につなげていくという観点で取り組んでいる。ただし、当初想定していたビジネスモデルが十分に機能しない状況になれば、当然、出資ポートフォリオの組み替えも検討していく。

Q. 海外戦略におけるリスク管理について教えてほしい。

A. パートナーバンクはそれぞれ独自のリスク管理体制や仕組みを有しているが、MUFG が持つリスク管理手法や管理の枠組みを共有し、浸透させるための取り組みも行っている。例えば、KS から人材を受け入れ、東京で MUFG におけるリスク管理の手法やコンプライアンスのあり方を学び、KS へ知見を持ち帰り、現地での業務運営や管理態勢の強化に役立てている。

Q. 中東情勢について、パートナーバンクへの影響や他事業本部との連携状況を教えてほしい。

A. 2 月下旬以降、直接的な影響を受ける可能性のあるお客さまの規模の確認や、そのポートフォリオのレビュー、ストレステストを実施している。まだ大きな直接的影響は出ていないが、現地のリスク管理部署とも連携しながら、長期化による影響を慎重に見極めていきたい。パートナーバンクの業績に影響がまだ出ていないということは、裏を返せば、JCIB 事業本部や GCIB 事業本部にも、現時点では大きな影響は出ていないということである。一方で、お客さま自身もこの影響を踏まえてヒト、モノ、カネの流れの変化に対応しようとしている。MUFG としてパートナーバンクのネットワークもうまく活用しながら、このような変化に伴うビジネス機会をしっかりと捉えていきたい。

Q. 複数の ROE が示されているが GCB 事業本部として重要視する KPI は何か。

A. 財務目標の観点では償却後 ROE で評価していく。アジアへの出資は、中長期的な ROE への貢献を見据えて行っているため、これらの投資効果を評価していくうえでは、

償却後 ROE だけではなく、償却前 ROE も見る必要がある。

Q. KS と BDI はトップ行に対しては依然として劣後しているが、課題は何か。

A. BDI は、現地上位行との差が大きく、普通・当座預金の獲得などの調達面では、まだまだ改善の余地があると考えている。BDI が保有する自動車ローン業界 2 位の Adira Finance の高い競争力をさらに強化していく。ジャカルタ支店との統合によって一定のスケールアップを実現できる見込みではあるものの、大手行との差を埋めるためにはもう一段のスケールアップが必要だと考えている。

KS については、既にバンコク支店との統合を実施しており、現地でも 5 位のポジションを維持し、リテールからホールセールまで幅広くカバーできる銀行になっているが、さらなる競争力強化をめざす。一つは、銀行が持つノウハウを提供しながら海外事業をさらに拡大・強化していくことである。加えて、国内事業については、複数のエンティティに分かれて運営されているリテール事業を One Retail として一体的に運営し、効率も追求しながら事業展開を進めていく。

以 上