

三菱UFJリースグループの財務戦略

柔軟で強固な財務構造を構築する



下山 陽一
常務取締役
コーポレートセンター担当

当社グループでは、“柔軟で強固な財務構造”を構築していくことを最も重要な財務戦略として掲げています。この財務構造をしっかりと維持していくには、「資金調達の多様化」「外貨資金調達力の向上」「流動性マネジメント」「金融機関および金融市場における投資家との総合的な関係の強化」「戦略的な資産回転型ビジネスの推進」といった、5つの施策を推進することが必要不可欠です。そのためのフレームワークとして「ALM※の高度化」「グローバル財務体制の強化」「変化の時代に対応できる人材の育成」の3つに経営として力を注いでいます。金融情勢の変化が急激かつ複雑な時代の中で持続的な成長を実現するべく、この3つのフレームワークをしっかりと回してレジリエントな財務構造の構築に努めていきたいと思います。

※ Asset Liability Managementの略。資産・負債の総合管理

■ 高度なALMの推進

ALMの推進では、金融経済情勢の分析と見通しを徹底的に議論し検討を重ねることに重きを置いています。あらゆる可能性をあらゆる角度から検討するには、質の高い情報の収

集が必要です。その点、当社の事業活動は多様な産業にわたる一方で、金融にも深く関与しており、常にフレッシュな情報を入手することが可能です。これをもとに、複数のシナリオを携え、新しい材料が出てくればシナリオを柔軟に組み直すという作業を粘り強く行っており、当社ではこれを「将来の金融市場の方向性を検証するシナリオ・アプローチ」と呼んでいます。

新中計では10年スパンの6つのメガトレンド※を挙げていますが、ALMにおけるシナリオ・アプローチでもメガトレンドを重要視しています。同時にさまざまなデータに対する感度を高く持ち、発見した小さな変化が「何かの兆候なのか」それとも「単なるノイズなのか」を見極める力も磨いてきました。この大きく物事を見渡す鳥瞰力と、事実を拾い上げて行く観察力の「2つの力」を駆使して、ALMの重要課題である「流動性マネジメント」と「予兆管理体制」の強化を進めています。

※ 「急激な都市化の進行」「気候変動と資源不足」「人口構造の変化」「世界の経済力のシフト」「テクノロジーの進歩」「多極化する世界」の6つのこと

当社では引き続きシナリオ・アプローチとデータドリブンのアプローチとを組み合わせ、あらゆる変化を想定して準備していきます。ALM委員会では、金利感応度分析（金利変動

による収益への影響分析）、クレジット分析を実施するほか、金融市場などにストレスがかかった場合における市場リスク、資金流動性リスクの状況や損益インパクトなどを総合的に検証した上で、全社戦略を実現するための資金調達戦略、リスク対応への方針を決定します。特に、リスク管理に関しては、全社的な統合リスク管理の一環であるリスク管理委員会とも連携し、全体感を持って運営しています。これまで以上に予兆管理体制を強化し、コンティンジェンシー・プランと合わせることで、危機に直面したときの財務構造の柔軟性と回復力を高めることができると確信しています。

資金調達の多様化は安定的な資金調達基盤の形成に資するだけでなく、変化の兆候をフィードバックする役割も併せ持っています。また、金融市場の混乱など何らかの衝撃を受けた場合の回復力の向上にもつながる重要な施策です。国内資本市場では、機関投資家向けのホールセール債に加え、個人向けのリテール債の発行にも取り組んでいます。丁寧なマーケティングを通し、安定的な調達市場として成長していくことが期待されます。また、2018年4月にはリース会社として初めて国内公募形式によるグリーンボンドも発行しました。海外資本市場では、米国での144A形式の社債、USコマーシャルペーパーやMTN発行といった外貨調達手段の拡充にも努めています。加えて、資産の特性を活かし「資産回転型ビジネス」を戦略的に進めていきたいと考えています。売却やABS※を含めた流動化策によるキャッシュ・フローの創出、収益の確定、そして保有資産の有効活用を通してポートフォリオの健全性を維持します。

※ Asset Backed Securities

■ グローバル財務体制の強化

近年、当社グループは事業のグローバル化を進めてきましたが、この海外展開を支える外貨調達力を引き上げるためにも、地域財務拠点の再構築を進めています。第一弾として、北米におけるコーポレート機能の一部を担っていた在ニューヨーク現地法人を有人化しました。2019年4月より財務機能を具備して地域財務拠点とすることで、北米における「グループファイナンス体制」を整備しました。同拠点では、間接金融のみならずUSコマーシャルペーパーやMTNの発行などによる多様な資金調達の実行と、北米に展開するグループ会社に対する資金の提供を行います。また金融情勢のモニタリング

機能を強化し、金融最前線の情報を把握することが可能となりました。知見や情報の当社グループ内での共有化を進め、北米での最適な事業サポートができるような仕組みづくりを進めています。

■ 変化の時代に対応できる人材

財務戦略を実行する人材の育成は喫緊の課題です。バランスシートの右側だけでなく会社全体を見渡す力、小さな変化がもたらす金融情勢の新しい展開を読む力、さまざまなステークホルダーとのリレーションシップを構築する力、これらの実践により得た知識を智慧に高めて共有し、次世代に伝えていくことを意識できる人材を育成することが必要です。財務的視点を持った人材の交流を営業部門との間で活性化し、より多くのスキルセットを持つ人材を継続的に輩出していきたいと考えています。

■ レジリエントな財務構造を維持する

2020年の年初から本格化した新型コロナウイルスの感染拡大は、金融経済情勢や社会にさまざまな影響を及ぼすことになりましたが、当社では、予兆管理を強化していたこともあり、初期段階から比較的早く対応してきました。通常よりも強化した流動性マネジメントを展開し、財務規律を維持しつつ手元流動性を高めました※。また、2021年3月期の連結ベースでの長期必要資金も前倒しで実行し、必要資金の確保も迅速に行っています。2020年4月以降も、国内債、米ドル債の定期的な発行のほか、主力金融機関とのコミュニケーションを重ねて長期安定資金の調達を実行するなど、周到な準備をしています。

※ 2020年3月末現預金4,662億円(2019年3月末1,958億円)、ネットD/Eレシオ5.74倍(同5.63倍)、自己資本比率(現預金の前期末比増減額2,703億円を総資産から減算した金額で算出)12.9%(同13.0%)

グローバル金融危機以降、過剰流動性の存在、過剰債務、加えて気候変動リスクが市場価格に織り込まれていない所謂「グリーンスワン」などが指摘されていますが、今世界は、従来以上に変動性、不確実性、複雑性、曖昧性に満ちてきています。こうした時代にしっかり対応し、環境の変化に先んじて動き、柔軟で強固な財務構造を維持していくことが、当社の中期経営計画で目指す「Sustainable Growth 2030」の実現につながると確信しています。