

「三菱UFJと運用連携」

モルガンCEOインタビュー

富裕層向けなど拡充

米金融大手モルガン・スタンレーのテッド・ピック最高経営責任者（CEO）は三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）との提携を強める考えを示した。ウェルスマネジメント（富裕層向け資産運用）や資産運用の分野でより緊密に連携できる」と話した。

1月にCEOに就任した。ピック氏は「両社間の関係の質と範囲がさらに広くなり、深くなることを望んでいる」と強調した。三菱UFJ銀行はモルガンの電子取引プラットフォームを通じて為替取引できるようになった。MUFGへの純利益への直接的な貢献は累計2兆円を超える。市場やリサーチ部門での連携強化をうたった「アライアンス2.0」を28年に結んだ際、ピック氏はモルガン側の責任者として戦略立案を主導

モルガンと三菱UFJの提携は17年目に	
2008年	MUFGがモルガン・スタンレーに90億ドル出資
09年	MUFGの平野信行氏がモルガンの取締役就任
10年	三菱UFJモルガン・スタンレー証券とモルガン・スタンレーMUFG証券を設立
	ゴーマン氏がCEO就任
11年	MUFGが派遣する取締役を2人に増員。優先株を普通株転換
22年	平野氏がモルガンの取締役を退任
24年	ゴーマン氏がモルガンのCEO退任。後任にピック氏



Ted Pick 1990年米ミドルベリ大学卒、モルガン・スタンレー入社、セールス&トレーディング業務の大ファン。ハーバード・ビジネス・スクール経営学修士号（MBA）。56歳。

で我々が更に緊密に連携できる分野が広がってきている」と言及した。

モルガンはウォール街の金融機関でいち早く米オープンAIと提携した。今後の協業の余地として人工知能（AI）を使ったサービスやリサーチ提供などが念頭にあり、22年には通算9年弱、モルガンの取締役を務めた三菱UFJ銀の平野信行特別顧問が退き、モルガンCEOとして14年にわたりMUFGとの関係を深めてきたジェームス・ゴーマン会長も25年1月に退任する。会長も兼務する予定のピック氏は「MUFGとの提携が「永続する」と断言した。リーマン・ショック後の経営危機からの立て直しの過程で、ゴーマン氏はネット証券や運用会社

の買収などをテコにウェルスマネジメントを強化し、収益源を多角化した。同社は直近で18・2%の有形自己資本利益率（ROTC）を20%に引き上げる目標を掲げている。資本効率の指標で自己資本利益率（ROE）に近い考え方だ。実現には、育ててきた2つの稼ぎ頭をさらに伸ばせるかが焦点になる。24年7～9月期決算では投資銀を抱える法人・機関投資家向け証券業務が純営業収益の44%、富裕層向けのウェルスマネジメント業務は47%を占める。米ディールロジックによると24年の投資銀行部門の手数料収入でモルガンはJPモルガン・チェ이스など競合の後塵（ごうじん）を拝する。

ピック氏は足元でM&A（合併・買収）や新規株式公開（IPO）が活発化しているとして「今後の経済見通しを踏まえれば実際にシェアを引き上げられると考えるのが妥当」と話した。

ウェルスマネジメントなどの資産運用業務の運用資産残高（AUM）は9月末に7兆5000億ドル超と前年同月比2割増えた。10兆ドルに増やす計画だ。安定的な収益が見込めるウェルスマネジメント・サクセスなど他社も注力分野に位置づけている。ピック氏はモルガンが「市場シェアこそトップクラスだが（競合乱立で）シェアそのものは大きくない」とみる。

「米国や世界の経済成長に伴い、この領域は堅調に成長を続けられるだろう」と語った。「ウェルスマネジメントを含む資産運用部門や投資銀行部門が連携を密にする『事業が一体的に統合された企業』を構築したい」とも述べた。部門の垣根を残したまま、経営者の私的資産の管理と企業の買収助言などを総合的に支援するような体制を築く狙いがある。「事業はそれぞれ明確に区別されるべきだが、モルガン・スタンレーのインフラやブランドを活用し、一流のビジネスを一流の方法で提供していく」と強調した。（ニューヨーク三島大地）