

三菱UFJフィナンシャル・グループと米国モルガン・スタンレー（MS）は相互出資により日本国内の証券ビジネスを統合。三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社（以下、「MUMSS」という。三菱UFJ証券株式会社から社名変更）とモルガン・スタンレーMUFJ証券株式会社（以下、「MSMS」という。モルガン・スタンレー証券株式会社から社名変更）を発足し、グローバル市場の知見と国内市場におけるリーチを活用

協業前の状況

① 協業の背景・課題

- 三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下、「MUFJ」という）は**国内での投資銀行業務の強化、特にクロスボーダー案件の獲得**を目指していた
- 米国モルガン・スタンレー（以下、「MS」という）は**日本でのプレゼンス向上、国内案件獲得の拡大**を目指していた

② 協業の経緯・目的

- 2008年にMUFJがMSに出資した**ことにより協業がスタート**
- MUFJは**国内の広い顧客基盤**、MSは**グローバルネットワーク、高品質の商品・サービス及び専門性**を提供し、シナジー効果の創出を期待

協業内容・出資比率・取締役会構成

- MUMSSは投資銀行業務、セールス&マーケティング業務、リサーチ業務、リテール/ミドルマーケット業務（含むウェルスマネジメント業務）を展開
- MUFJが60%、MSが40%を出資
- MUFJ及びMSから取締役を指名

提供したリソース （支援等）

- ・ 国内の法人・個人双方の幅広い顧客基盤
- ・ MUFJが幅広く網羅する多様な金融商品やサービス



提供したリソース （支援等）

- ・ グローバル・リーチ
- ・ グローバルノウハウ
- ・ 高品質商品・サービス

協業後の状況

③ 協業過程

- MUMSS・MSMSにおいてトップマネジメントを含む緊密な連携（ステアリング・コミッティを活用した両社CEOを含むシニアマネジメント間の定期的協議）
- **投資銀行、リスク管理等の分野でMSの先進的なプラクティスを吸収**

④ 出資後の成果

- 国内外の投資銀行ビジネスの成長
- ウェルスマネジメント事業（個人資産の総合管理サービス）のビジネスモデルシフト・推進
- **日本の証券業界で純営業収益2位**

協業成功のポイント

- **両株主会社のクロスガバナンスに基づく適切なモニタリング体制の構築**
- 権限を明確にして円滑な意思決定を可能にする一方で、**取締役を両企業から出しかうことにより、活動を適切にモニタリングした**
- **MUFJとMSの企業文化の親和性**
- **長期的な視点での顧客へのより良いサービスを重視するMUFJとMSとは企業文化が合致し、親和性が高かった**
- **高度化・多様化する金融ニーズに対応し、顧客からの信頼を獲得**
- **大型クロスボーダー案件と中小規模国内案件のどちらにもサービスを提供できる能力を備えつつ、ベストプラクティスの共有に基づき人材のクオリティを担保することで、顧客からの信頼を得ることに成功した**



①協業の背景・課題

MUFGは投資銀行業務の強化、特にクロスボーダー案件の獲得を目指していた一方、MSは日本でのプレゼンス向上、案件獲得の拡大を目指していた



Morgan Stanley

- MUFGは、日本市場において幅広い顧客基盤を有しており、証券分野における競争力獲得を目指していた
- 特に投資銀行業務に課題意識があり、クロスボーダー案件をはじめとした大型案件の推進体制の強化を模索
- MSは、M&A、株式・債券の発行引き受けに関するグローバルネットワークを保有
- 日本の証券会社業界のプレイヤーが固定化する中、日本でのプレゼンスを高め、国内案件の獲得と国内ビジネスの拡大を目指していた

②協業の経緯・目的

2008年に、MUFGがMSへ出資したことが協業のきっかけ。MUFGは幅広い国内顧客基盤、MSはグローバルネットワークや高品質の商品・サービスを提供し相互補完を図った

- 日本では、MUMSSとMSMS*がMUFGの日本における顧客基盤と、MSのM&Aや株式・債券の海外引受に関するグローバルネットワークを活用し、顧客の金融ニーズに包括的に対応
- MUFGの国内顧客基盤とMSのグローバルネットワークを掛け合わせて、より大規模案件に取り組むことが可能になった
- MUMSSはMSのノウハウを活かし、協業連携当時、日本市場で発展途上であったウェルスマネジメントサービス（富裕層向け個人資産の総合管理サービス）を強化した

*MUFGとMSが、議決権比率49%：51%で別途設立した合併会社

③協業過程

トップマネジメントを含む緊密な連携と、MUFGからMSへの社員の派遣等を通じた人材交流

- MUFG及びMSから、相互に取締役を派遣。事業執行の議論を行うステアリング・コミッティやCEO同士の協議を通じて、協働領域や事業の現状等について議論
- 現場レベルでは、トレーニー制度によってMUFGやMUMSSの従業員をMSのオフィスに派遣し、MSの事業ノウハウを吸収



※数値は議決権比率

出所：三菱UFJモルガンスタンレー証券株式会社2023年度会社案内

④協業後の成果

サントリーHDやリクルートHD等のグローバル案件を手掛けたMUMSSとMSMSの純営業収益を合わせると日本の証券業界で2位

- 投資銀行業務については、MSと連携することでサントリーHDによるビーム社へのクロスボーダーM&Aなどグローバル案件を拡大
- ウェルスマネジメント業務の立上げに当たり、MSのノウハウを活かし、デジタルプラットフォームを開発。適時かつ顧客の資産運用等ニーズに応じた提案を実現
- 2022年度の純営業収益は3,813億円で日本市場で2位

国内証券会社の 2022年度純営業収益（十億円）		
順位	証券会社名	金額
#1	野村證券	488.7
#2	MUMSS + MSMS	381.3
#3	みずほ証券	251.9
#4	大和証券	243.3
#5	SMBC日興証券	213.4

出所：三菱UFJフィナンシャル・グループ「三菱UFJフィナンシャル・グループとモルガン・スタンレーの戦略的提携について」2023年7月

協業成功のポイント

① 両株主会社のクロスガバナンスによる適切なモニタリング体制の構築

- 親会社であるMUFGによる経営管理及び株主としてのモニタリングに加えて、意思決定の権限・オーナーシップについては明確にしつつも、取締役を双方の企業から出し合うクロスガバナンスを導入することで、**活動を適切にモニターするガバナンスシステムを形成**

② MUFGとMSの企業文化の親和性

- MSは外資系企業としては古くから日本市場でビジネスを行い、顧客への貢献・付加価値の提案を重視するという長期的なビジョンを持っていた。こうした**長期にわたって顧客や日本市場にコミットするMSの姿勢とMUFGの持つ企業文化に親和性**が見られ、両社の協業連携に対するコミットメントにつながった

③ 高度化・多様化する金融ニーズに対応し、顧客からの信頼を獲得

- 投資銀行ビジネスでは「**グローバルのどの競合よりもローカルに根差し、ローカルのどの競合よりもグローバルなビジネス価値を提供する**」との方針を掲げて、大型クロスボーダー案件・中小規模国内案件の双方に対して幅広くサービスを提供する能力をもって顧客の多様化するニーズに対応した

協業の前後で工夫している点など

協業前



【Q】協業に至る中で、特に配慮したことはありましたか？

【A】統合交渉・協議のプロセスを重視し、何を指しており、どのようなビジネスモデルで、どのような体制で協業するのかという**ビジネスのゴール・スコープ・進め方に関する枠組みの議論を入念に行った**。投資銀行ビジネスの進め方についてはモルガン・スタンレーのやり方を尊重しつつも、相互の良さを生かす仕組み・カルチャーを重視した

協業後



【Q】協業に当たり工夫した点はありましたか？

【A】従業員の意識は多様であるところ、**どちらかの価値観に一方的に寄せるのではなく、何がフェアで、何が一番良いのかを議論しながら大きな価値観の共有・統合を推進した**。

具体的な取組としては、投資銀行ビジネスにおける人事制度において、モルガン・スタンレーにあった成果と報酬が連動した人事制度を改善したこと等が挙げられる

米国モルガン・スタンレーと三菱UFJフィナンシャル・グループの戦略的提携と日本における証券子会社への相互出資 (三菱UFJ フィナンシャル・グループ×モルガン・スタンレー 2010年)

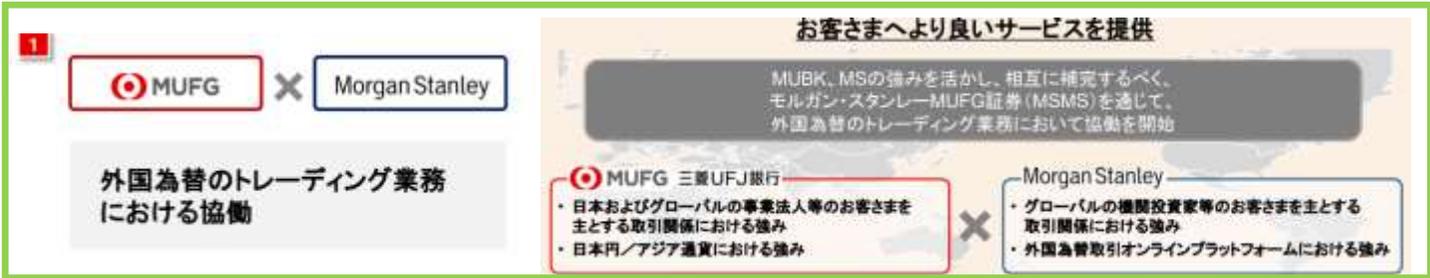
共同出資
証券

投資銀行業務を中心とする協業から、協業領域を拡大し「アライアンス戦略の深化」へ

MUMSS・MSMSは13年以上に渡るMUFGとMSとの日本国内及びグローバルにおける投資銀行ビジネスでの協働から、ウェルス・マネジメント・資産運用、さらには機関投資家向けセールス・トレーディング領域における協働に発展

合併会社設立から始まった両社の協業連携を経て、三菱UFJ銀行とMSはお互いの強みを活かし、更なる相互の連携を図るべく、MSMSを通じて、外国為替トレーディング業務における協業を開始

機関投資家向け日本株業務において、MUMSSとMSMSを統合し、両者の強みを組み合わせることによって、よりよい顧客サービスの提供及び競争力強化を実現



(出所) 三菱UFJフィナンシャル・グループとモルガン・スタンレーの戦略的提携について (https://www.mufig.jp/dam/pickup/202307_01/pdf/slides20230718_ja.pdf) を基に作成