



三菱UFJフィナンシャル・グループ

# アジア戦略

2012年7月

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

本書には、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下「当社」という)およびそのグループ会社(以下「当グループ」という)に関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本書の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートをご参照下さい。なお、本書における将来情報に関する記述は上記のとおり本書の日付(またはそこに別途明記された日付)時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本書に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本書の計数は日本会計基準ベースの数値を使用しています。

■ アジアの概要	
① GDPの超長期変化(西暦1年⇒2050年)	5
② アジア各国の経済力の向上	6
③ 人口動態の変化	7
④ 日本金融史に見るアジアの位置づけ	8
⑤ アジア主要国と日本との関係	9
■ アジア戦略	
① 2世紀に亘るアジアへのコミットメント	11
② 当行のアジア戦略	12
③ ターゲット国・地域と主な戦略	13
④ アジアビジネス(1)～(3)	14～16
■ Appendix	
① グローバルネットワーク(中国、香港、台湾、韓国)	18
② グローバルネットワーク(東南アジア、インド、オセアニア)	19
③ アジアにおける近年の出資・提携一覧	20

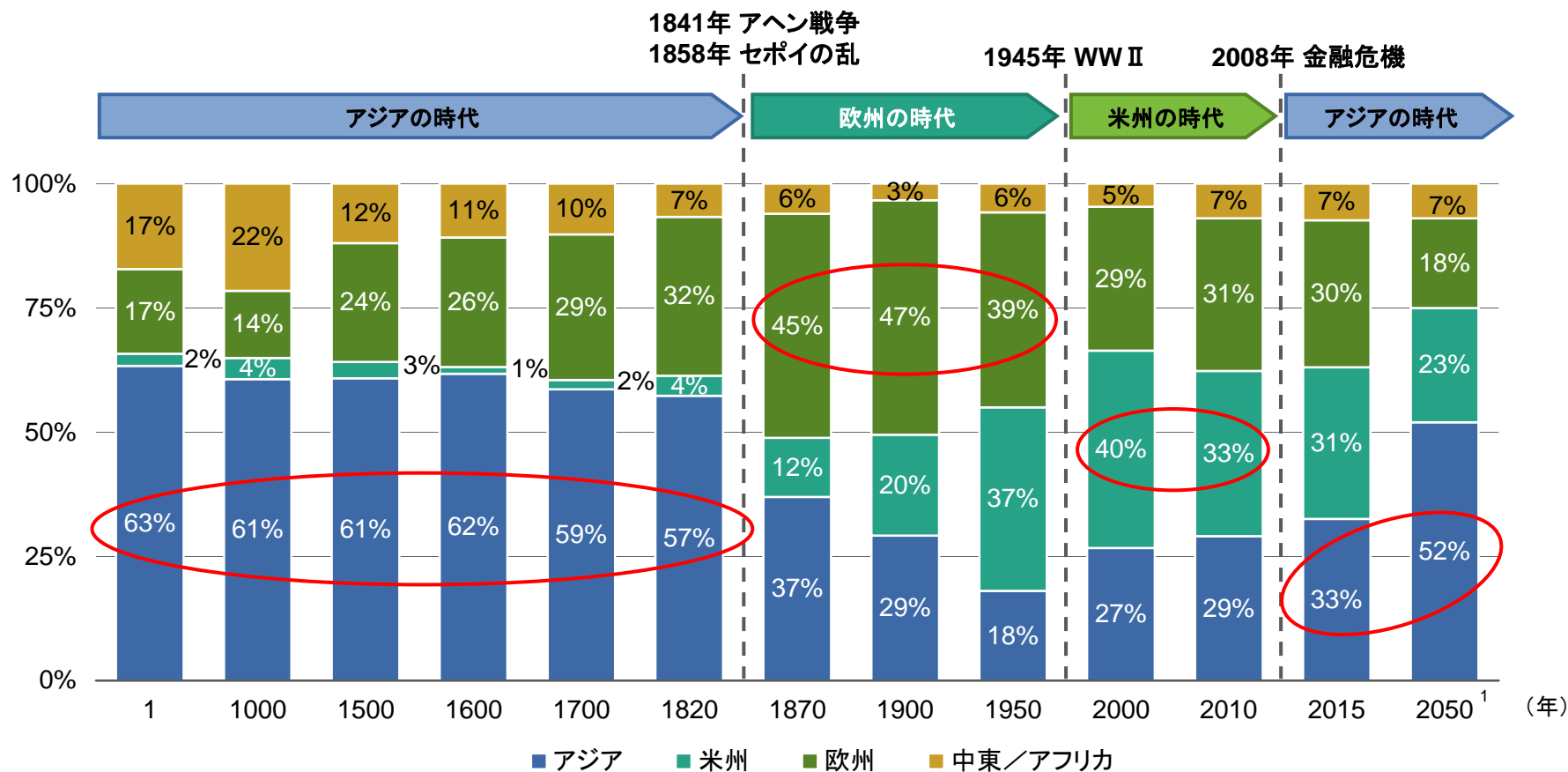
# アジアの概要

# GDPの超長期変化(西暦1年⇒2050年)



- 紀元後、19世紀半まで、アジアは世界のGDPの過半を産出する経済の中心地
- 19世紀半以降世界経済の中心は欧米へ移るが、今世紀中には再びアジアに回帰する見込み

地域別GDPシェア推移(西暦1年～2050年)



(出所) 西暦1～1950年: Angus Maddison、2000～2015年: 国際通貨基金、2050年: アジア開発銀行

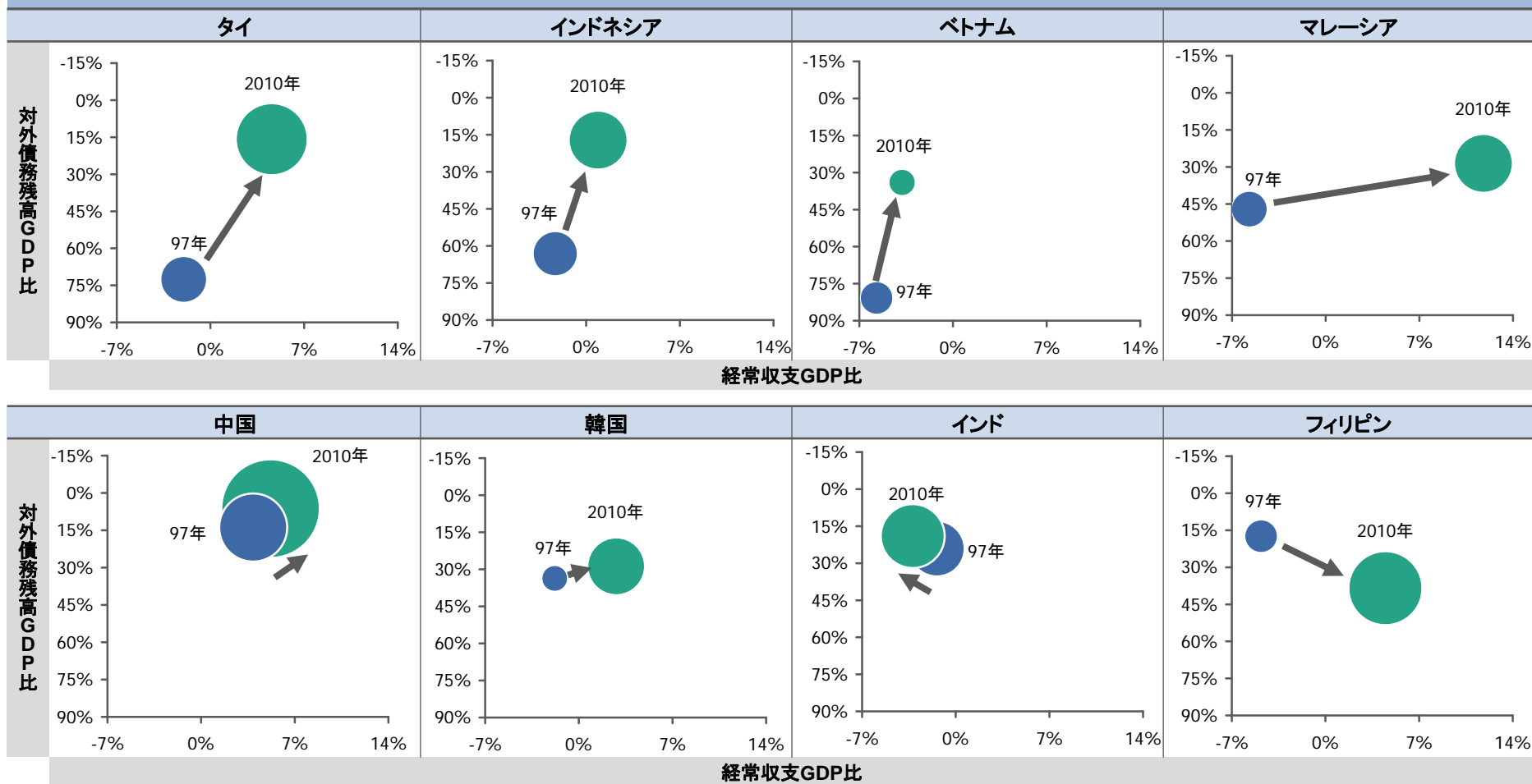
(注) 1. 2050年のみアジアに中央アジア5国、コーカサス3国、イランを含む

# アジア各国の経済力の向上



- アジア通貨危機前対比、経常収支GDP比は改善、対外債務残高GDP比は低下、外貨準備高は増加
- 当時と比較すると、経済状況は大きく改善しており、経済危機への耐性も向上

主要アジア各国経常収支・外貨準備高推移



(出所) 当行経済調査室

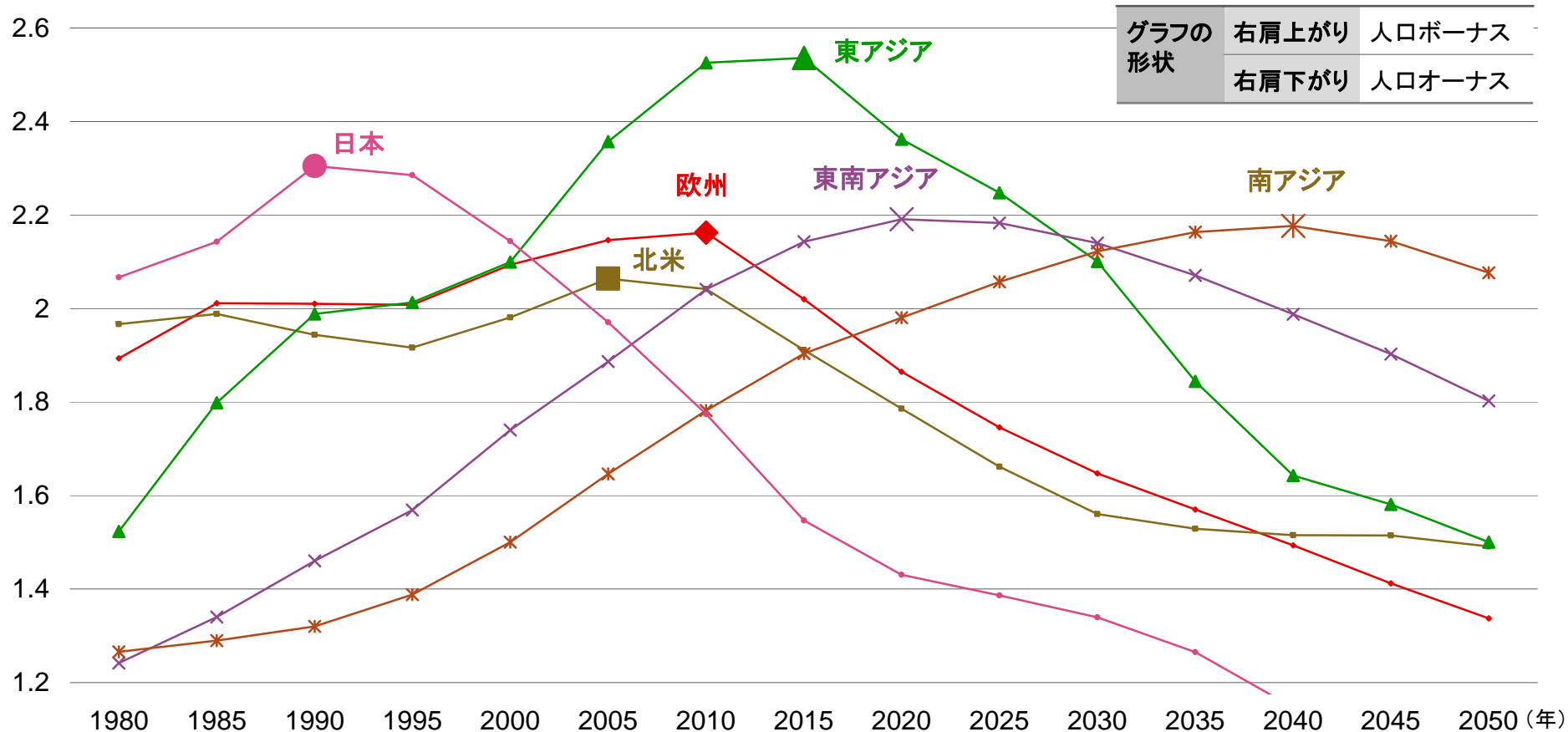
● 外貨準備／輸入額

# 人口動態の変化



- アジア経済発展の要因の一つは、働き手の数が養われる人よりも増える人口動態上の恩恵(=人口ボーナス)
- 今後アジアでは、人口ボーナスを享受する地域が途切れることなく続き、高成長が維持される可能性が高い

生産人口比(=生産年齢人口/従属人口<sup>1</sup>)



(出所)国連

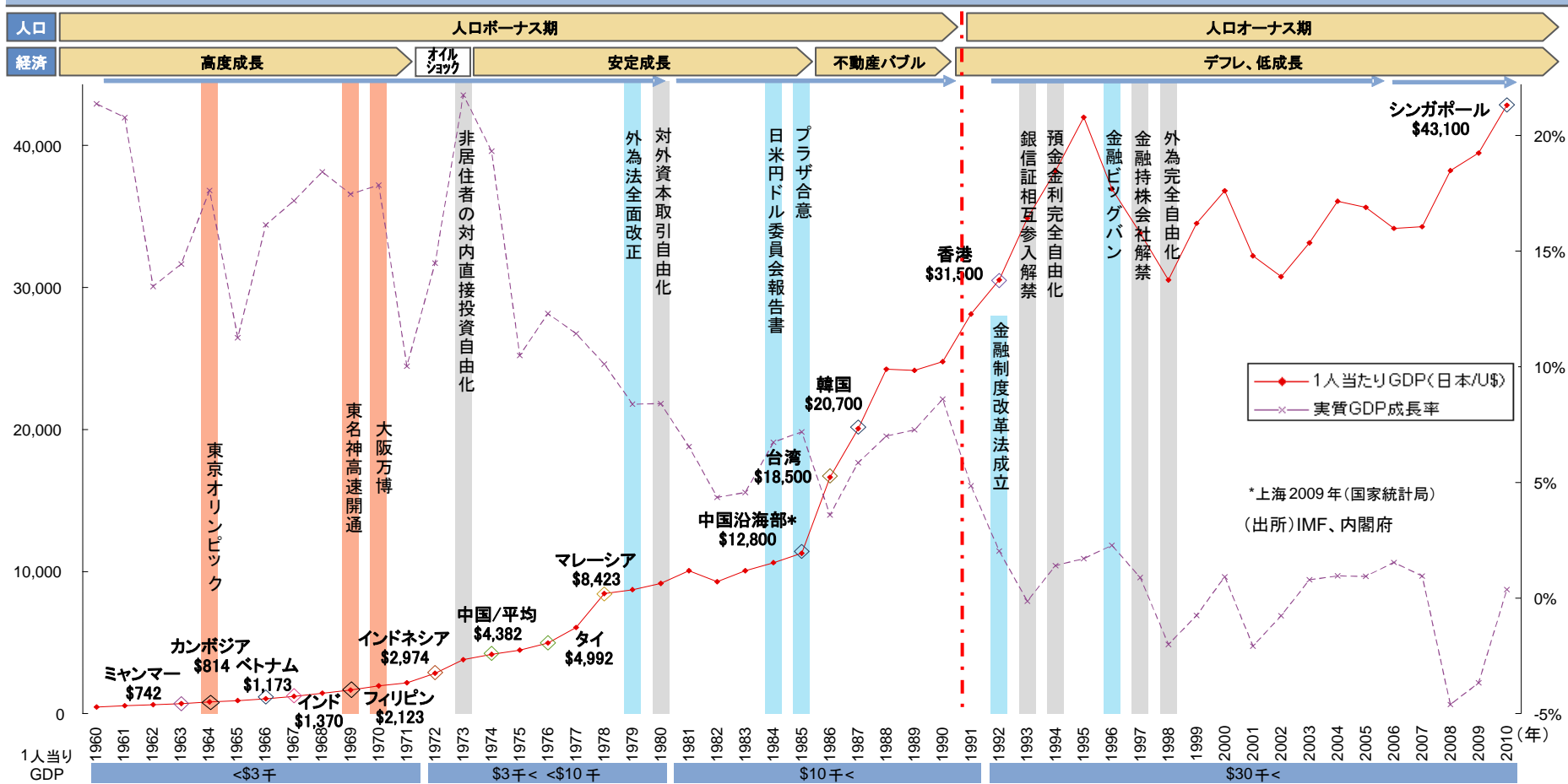
(注) 1. 生産年齢人口:15歳以上65歳未満人口、従属人口:15歳未満人口及び65歳以上人口

# 日本金融史に見るアジアの位置づけ



- アジア各国の経済発展度は日本の1960年代～2000年代に幅広く位置づけられ、銀行の発展度も国ごとに様々
- 日本の金融史を見ることで、アジアの金融市場の状況把握、今後の変化の予見、ビジネスへの示唆を得る事が可能

本邦銀行動向、GDP成長率推移、及び各国一人当たりGDP(2010年)



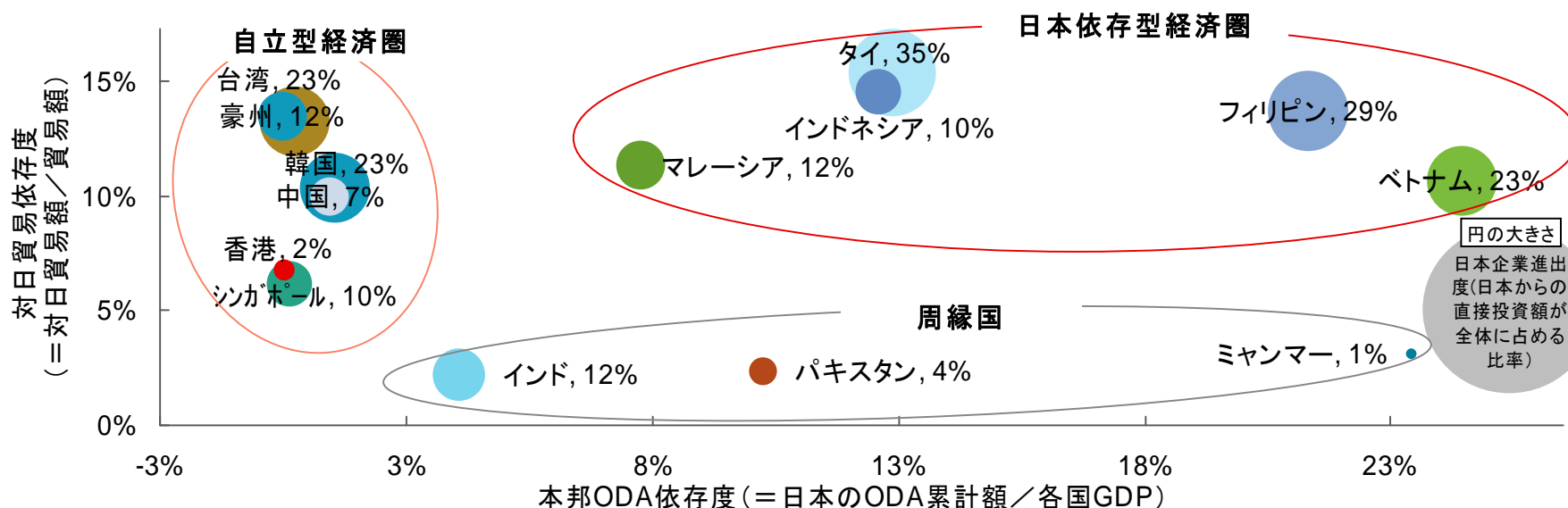


# アジア主要国と日本との関係



- 多様なアジア諸国を、日本経済との関係の深さで日本依存型経済圏、自立型経済圏、周縁国に3分類
- 経済及び金融の発展段階がそれぞれ異なり、求められる金融ニーズや銀行業務の発展度も異なる

【図表1】アジア主要国分類(2010)



(出所)IMF、外務省

【図表2】経済圏別金融発展段階

	自立型経済圏	日本依存型経済圏	周縁国
1人当りGDP	13千ドル<	<8千ドル	<1千ドル
金融発展段階	成長～成熟期	発展期	黎明期
銀行業務	高度化	預貸中心、高度化開始	預金、貸出中心

(注) 1. 本邦ODA依存度:日本の当該国宛ODA累積額÷当該国GDP(2009年) 2. 対日貿易依存度:当該国の対日貿易額÷当該国の総貿易額(2010年)  
3. 日本企業進出度:日本からの対内直接投資累計額÷当該国の対内直接投資累計額(2009年)

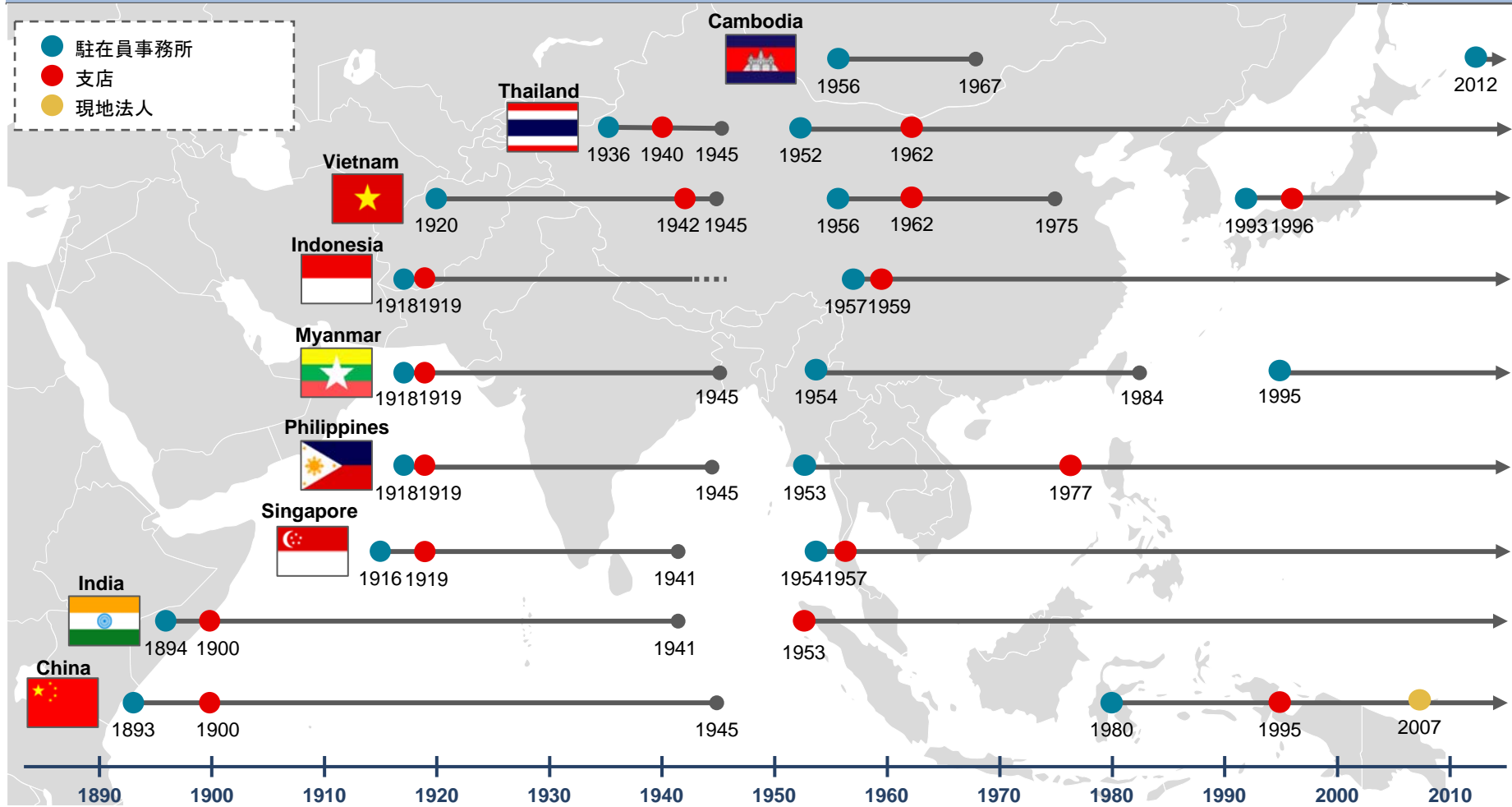
# アジア戦略

# 2世紀に亘るアジアへのコミットメント



- BTMU(横浜正金銀行時代を含む)のアジア進出の歴史は19世紀に遡る
- 戦争、内戦等で一時中断する例もあったが、2世紀の長期に亘りアジアへのコミットメントを持続

## アジアとの長期的関係



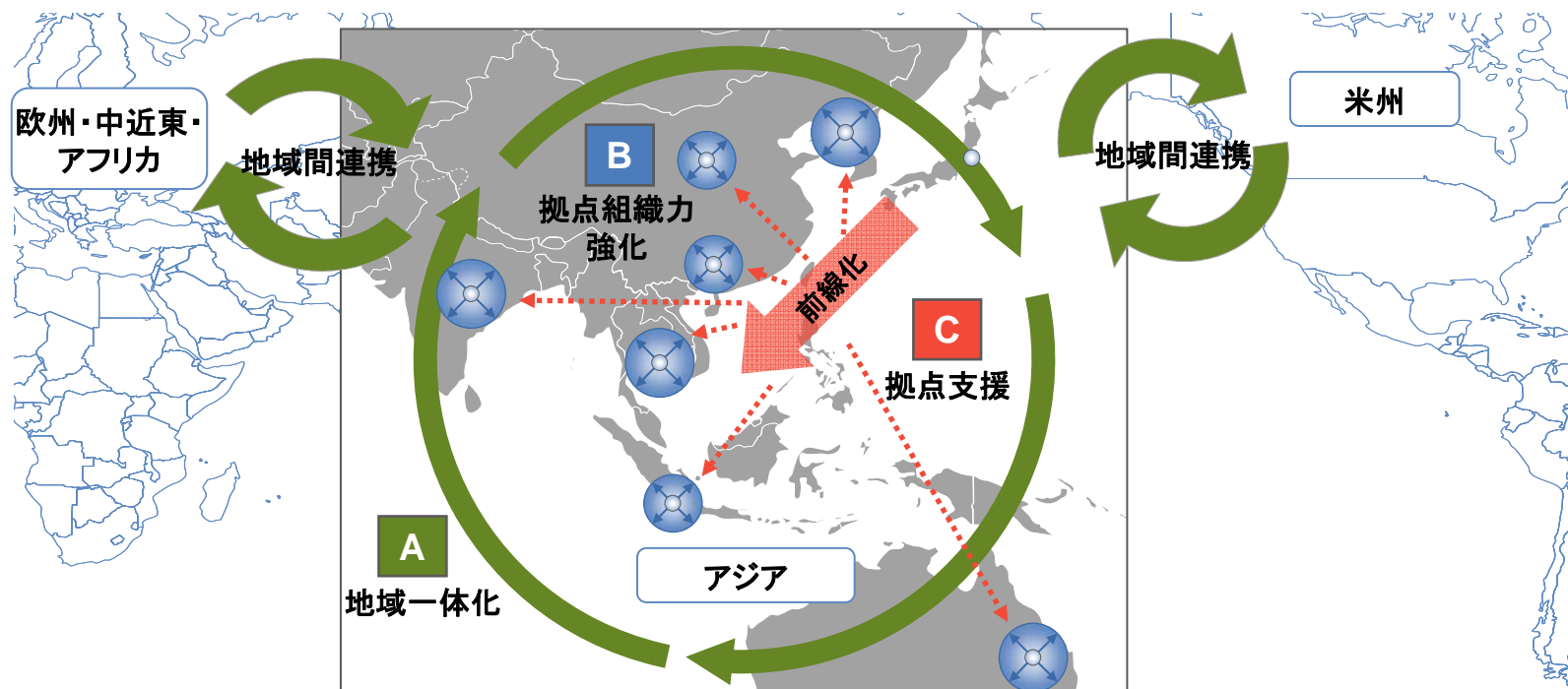
# 当行のアジア戦略



『アジアビジネスのステータスアップ～グローバルで存在感を増す金融グループへ』

攻守両面における不断のビジネスモデル高度化を通じ、アジアNO.1外銀としての地位を確立する。

戦略	内容
A 地域一体化	国境を越えて業務を展開する日系企業・アジア企業を支援するため、アジア域内外連携強化
B 拠点組織力強化	日系進出加速、非日系業務の比重上昇、当局規制厳格化に対応可能な組織構築
C 本部機能の前線化	アジア業務の拡大を支える拠点運営支援



# ターゲット国・地域と主な戦略



ターゲット国・地域(数値は2010年)				
	グレーターチャイナ (中国、台湾、香港)	インド	インドネシア	韓国
分類	自立型経済圏 (金融成長～成熟期)	周縁国 (金融黎明期)	日本依存型経済圏 (金融発展期)	自立型経済圏 (金融成長期)
1人当たりGDP	中国4千ドル～香港31千ドル	1千ドル	3千ドル	20千ドル
人口	13.7億人(世界1位)	12.1億人(世界2位)	2.4億人(世界4位)	0.5億人(世界25位)
GDP	6.6兆ドル	1.6兆ドル	0.7兆ドル	1兆ドル
銀行収益規模 (2015年予想)	10,210億ドル	1,350億ドル	610億ドル	710億ドル
人口ボーナス 残存年数	5年	30年	15年	0年
RORA (=税前利益/ リスクアセット)	台湾0.7%～中国1.6%	1.6%	3.3%	1.3%
証券化残高 (2009年)	50億ドル	200億ドル	0.1億ドル	300億ドル
主な戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日系企業の商流捕捉による貿易金融業務推進</li> <li>■ 貿易及び投資に関連する人民元決済取込み</li> <li>■ 債券発行市場業務、債券流通市場業務へ参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内販型日系企業向け決済業務の拡大</li> <li>■ 大型インフラ開発案件、投資案件の捕捉</li> <li>■ 日系企業集積地域へ出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内販型日系企業と地場企業の連携支援</li> <li>■ 企業の商流を捉えた貿易金融業務の推進</li> <li>■ 中堅中小企業業務、リテール業務へ参入検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 韓国内グローバル企業の業務推進体制強化</li> <li>■ 証券化等多様な資金調達ニーズや海外案件の捕捉強化</li> </ul>

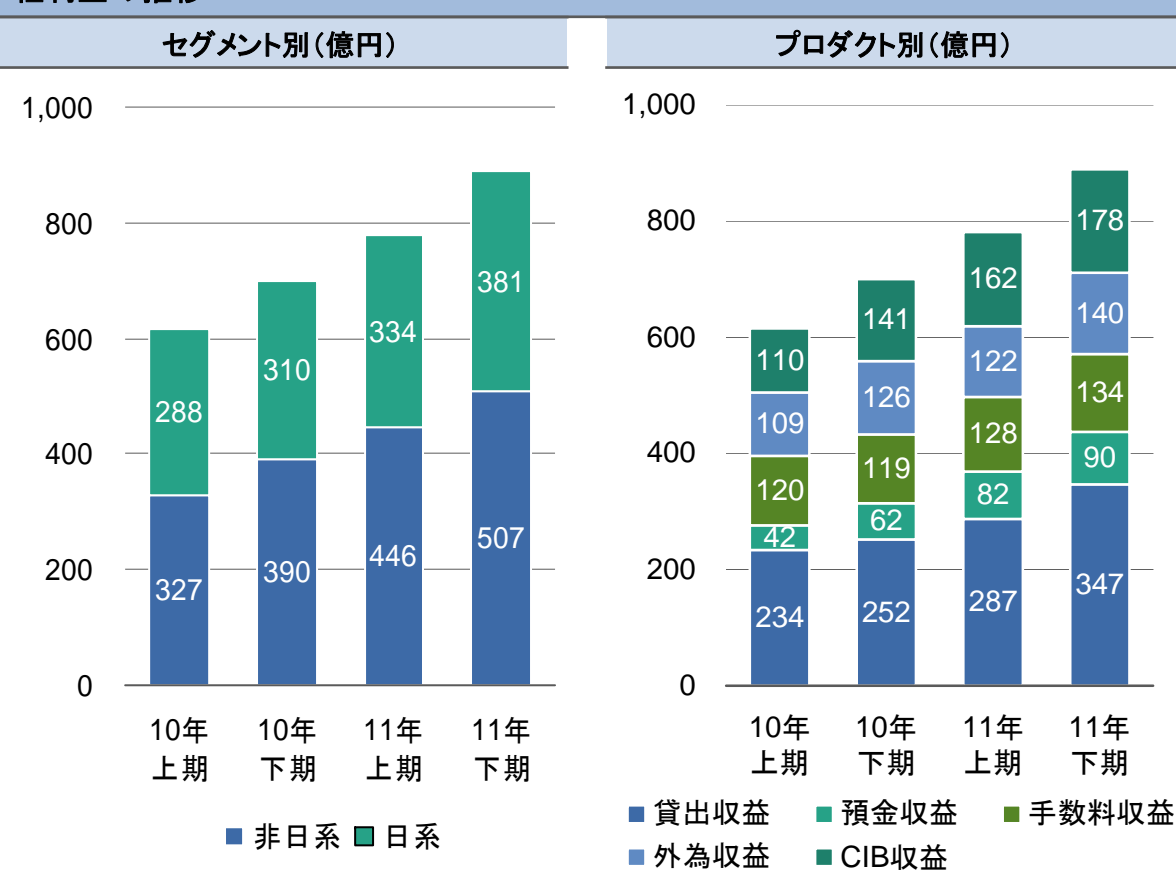
(出所)国連、国際通貨基金等

# アジアビジネス(1)

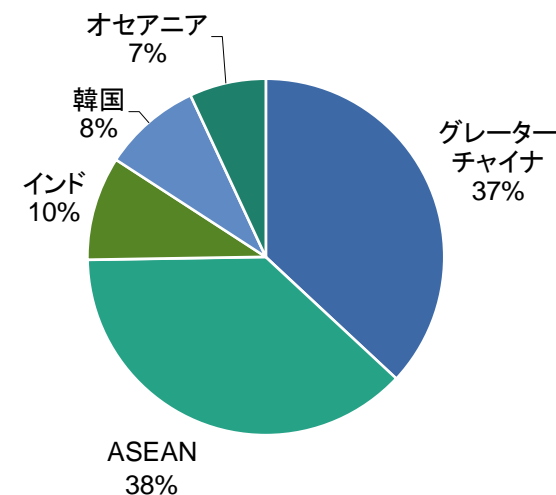


- アジア地域の粗利は日系・非日系とも堅調に増加。貸出収益の増加に併せ、CIB収益 や外為収益等も増加中。アジア域内の各地域でバランス良く収益を確保
- 14年度には11年度比粗利50%増を目指す

粗利益の推移<sup>1</sup>



地域別粗利益



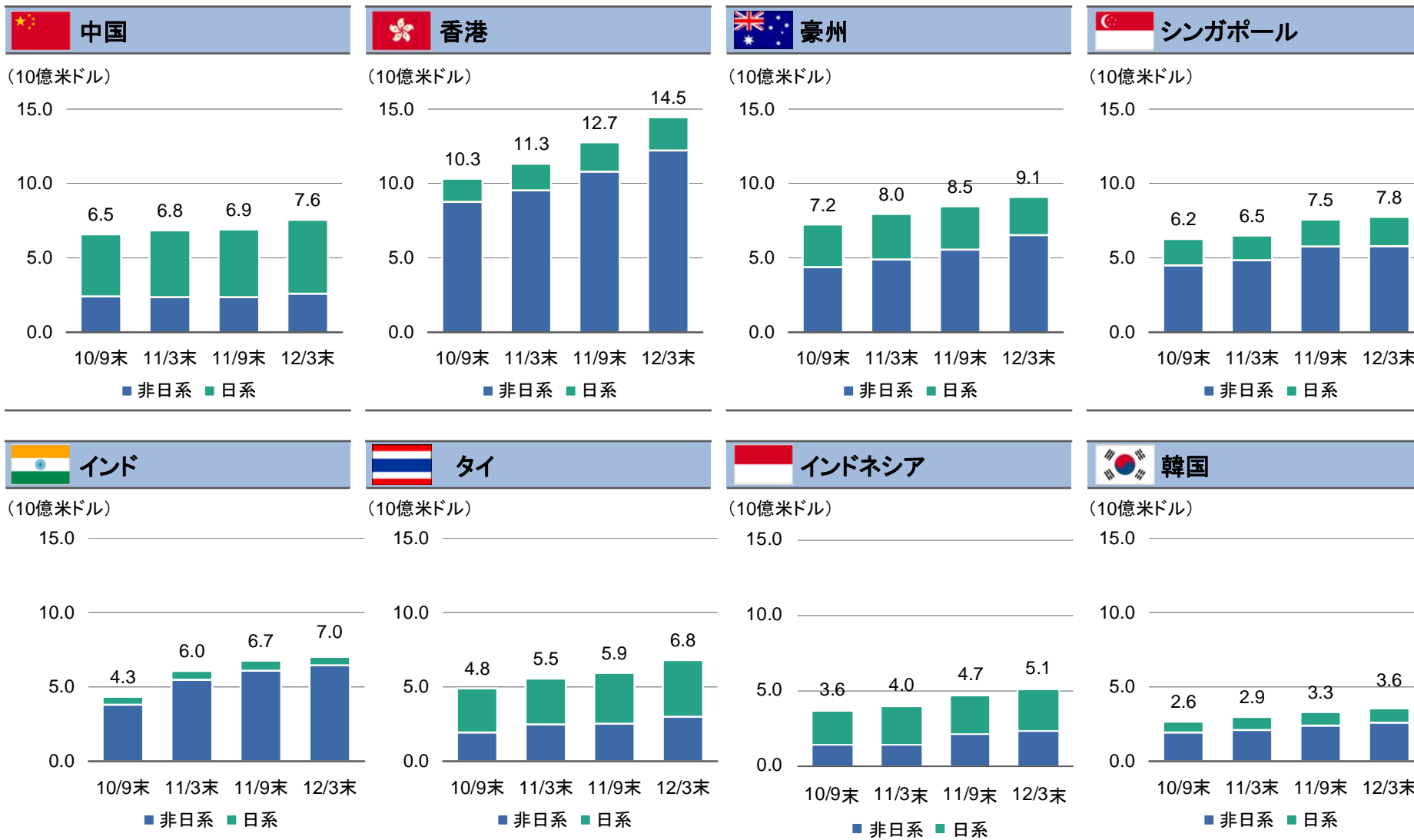
(注) 為替レート: 業務計画レート(\$1=95円、他)

1. 対顧客業務

# アジアビジネス(2)



## ■ 各国市場の特性に応じた戦略を展開し、貸出残高は各国で増加



(注)商銀連結ベースの貸出金を借入人の国籍で分けた内部管理上の計数、金融機関向け貸出を除く

# アジアビジネス(3)

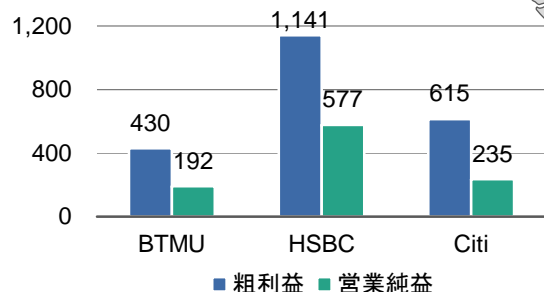


- アジア起点でのビジネスモデルの高度化により、外銀トップバンクの地位確立を目指す
- 域内外・銀信証連携により営業力を強化するとともに商品・サービスを拡充。本部機能前線化による地域ガバナンスの強化も実施

## グレーターチャイナ(中国・香港・台湾)

- 中国本土で人民元建て金融債発行等の各種新業務の認可を外銀第一号で資格取得する等、外銀トップクラスの地位を確立
- 域内拠点(現状20)の連携・協働により、貸出・決済サービス等の提供力を強化。人民元関連ビジネスの高度化
- 中国を中心に拠点網を拡充

## 外銀中国拠点との比較(11年/億円)



(出所)各社公表資料 換算レートRMB=14.03円

## インド

- 非日系大手企業向け貸出・クロスセルの強化
- 市場部門との共管化によるセールス&トレーディング業務の本格展開
- 新規出店により邦銀最大のネットワークを更に強化(現状3拠点)

## 韓国

- 韓国系企業との緊密な関係を構築した結果、外銀支店中、業務純益でHSBCに次ぐ第2位<sup>1</sup>
- 韓国系企業のグローバル展開を捕捉すべく営業体制を更に強化しコアバンク化を目指す(グローバル韓国営業室設置)
- 証券化、ECAファイナンス・プロファイ、資本市場業務を強化

(注) 1. 邦銀は10年4月～11年3月、外銀は10年1～12月ベース

## インドネシア

- 支店開設来40年以上の歴史を背景に、日系企業を中心とした営業基盤は強固。貸出残高では外銀中トップ
- インフラ・資源ファイナンス、M&A案件の獲得強化。シローン・金融機関ビジネス強化
- 現地グループシナジーの強化(CIMB等)

## 豪州

- 資源・インフラ関連の非日系大手向け貸出・プロファイを強化(パース出張所の開設により3拠点体制、豪州ストラクチャードファイナンス室の設置)
- 豪州5大金融機関であるAMP社との連携

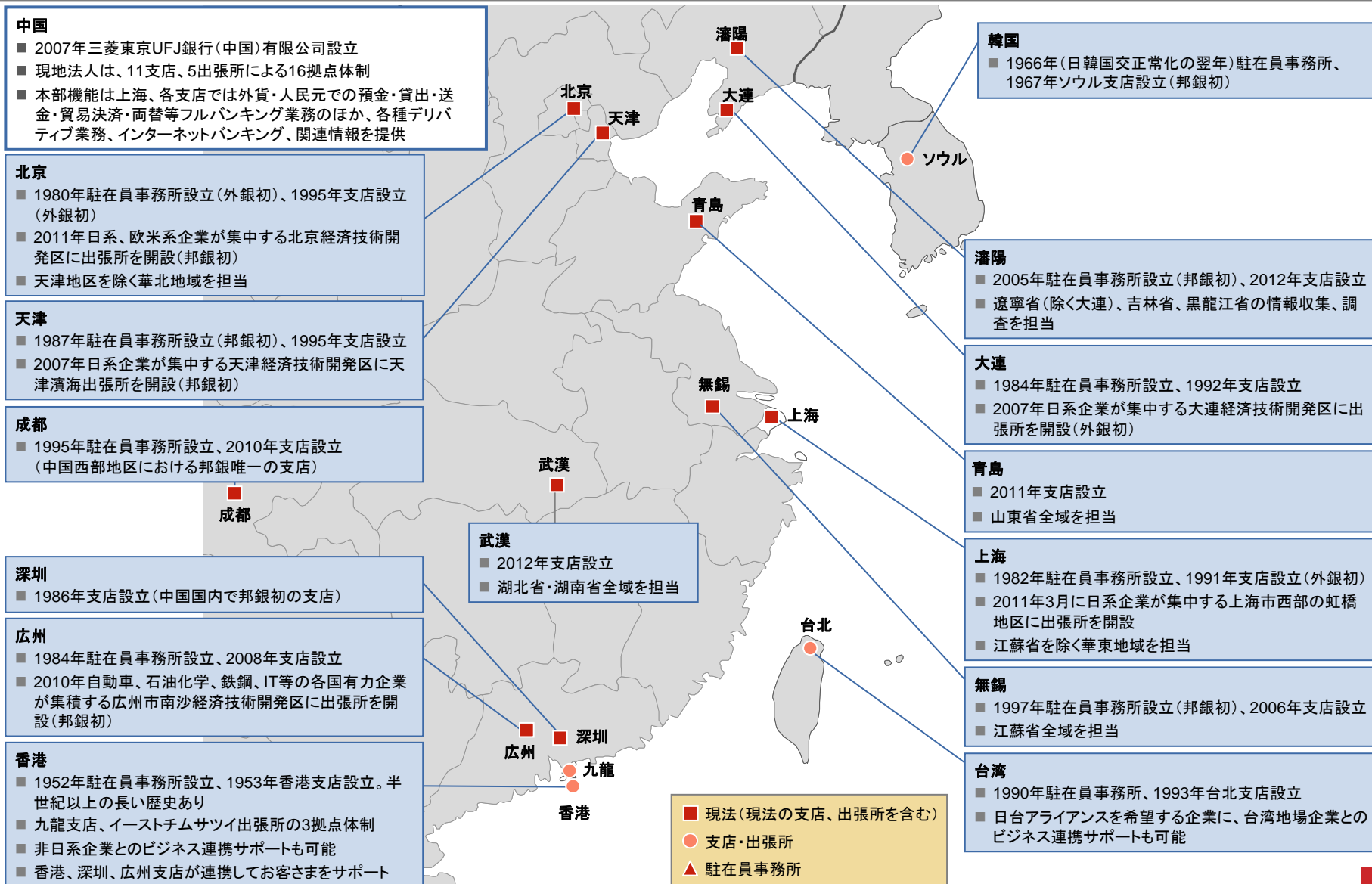


# Appendix

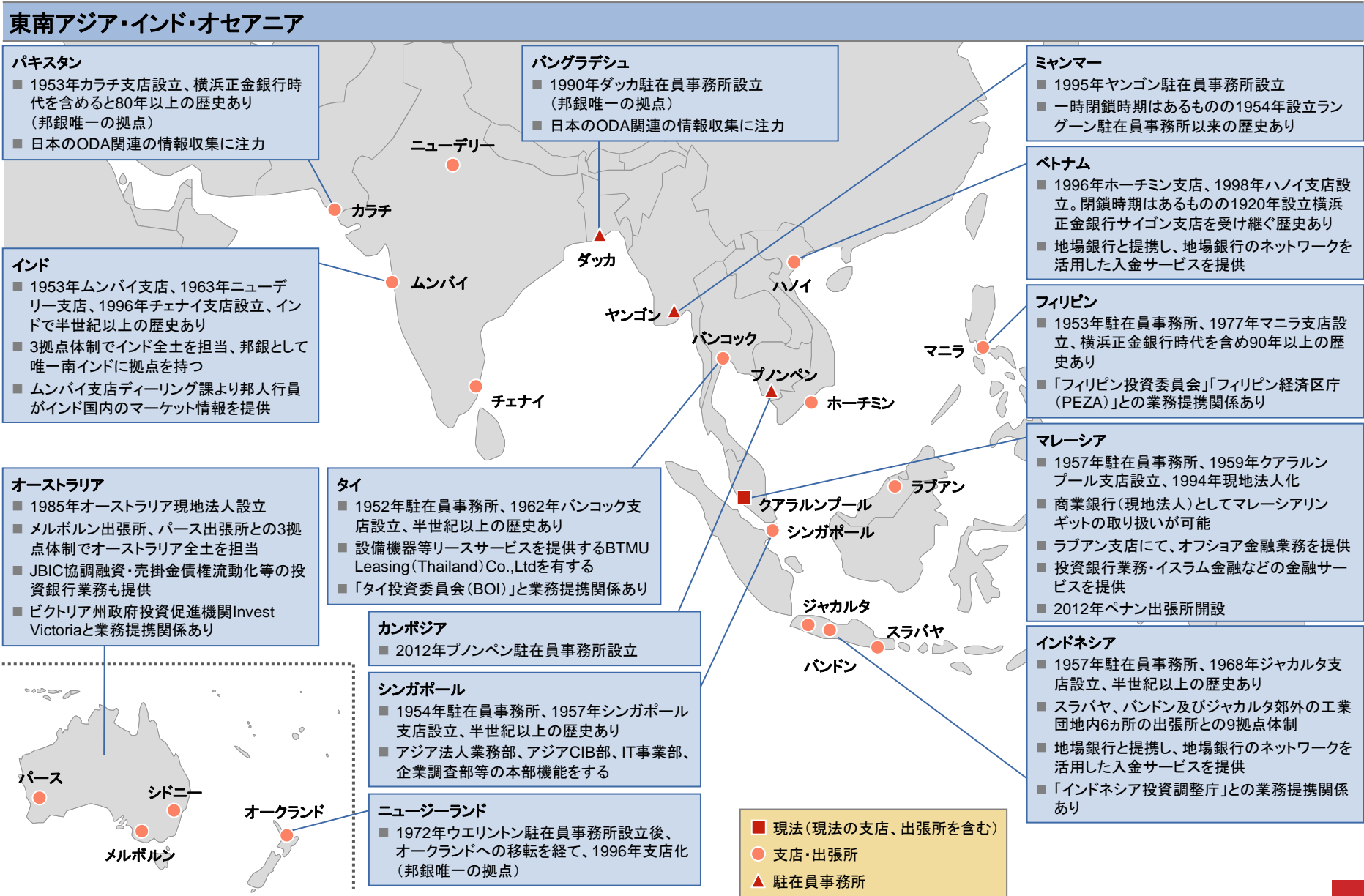
# グローバルネットワーク(中国、香港、台湾、韓国)



## 中国・香港・台湾・韓国












# グローバルネットワーク(東南アジア、インド、オセアニア)



# アジアにおける近年の出資・提携一覧



## ■ アジアの優良企業にフォーカスし、戦略的出資・提携を実施

出資・提携 <sup>1</sup>		
	中国	中国銀行に出資・業務提携 (三菱東京UFJ銀行、06年6月)
	中国	申銀万国証券の運用子会社に出資・持分法適用会社化 (三菱UFJ信託銀行、11年4月)
	インド	ICICI(06年8月)、タタ・キャピタル(08年8月)と業務提携 (三菱UFJ証券ホールディングス)
	インドネシア	バンク・ヌサンタラ・パラヒャンガンに出資 (三菱東京UFJ銀行、07年12月)
	ベトナム	ベトコンバンクと業務提携 (三菱東京UFJ銀行、06年11月)
	マレーシア	CIMBと業務提携(06年10月)・追加出資(11年8月) (三菱東京UFJ銀行)
	韓国	大宇証券と業務提携 (三菱UFJ証券ホールディングス、07年1月)
	香港	大新金融集団に追加出資・持分法適用会社化(08年6月)、業務提携(08年9月) (三菱東京UFJ銀行)
	豪州	AMPキャピタルホールディングスと資本・業務提携、持分法適用会社化(12年3月) (三菱UFJ信託銀行)

(注) 1. 12年3月末時点