



三菱UFJフィナンシャル・グループ

# 三菱UFJ証券ホールディングスの経営戦略

2013年1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。

## 三菱UFJ証券ホールディングスの概要

- 沿革およびグループ鳥瞰図 4
- 2012-2014度中期経営計画のめざす姿・戦略骨子 5

## 業績の概要

- 業績 7
- 2012年度上期決算の概要 8
- 決算他社比較 9

## 主要子会社の現状と戦略

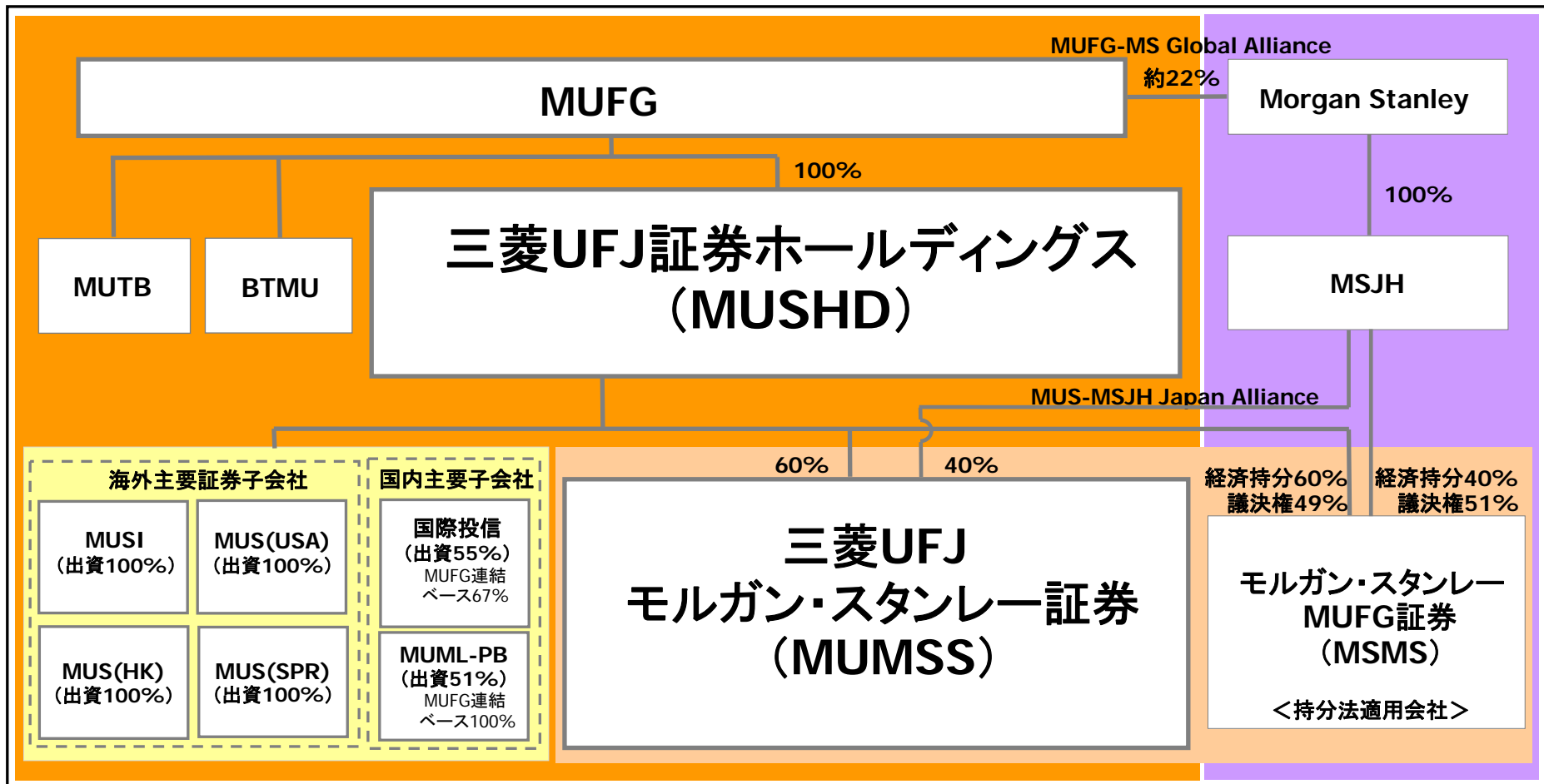
- 国内証券戦略 11
  - ～MUMSS 業績
  - ～MUMSS 営業部門
  - ～MUMSS 投資銀行本部
  - ～MUMSS 市場商品本部
- プライベートバンキング戦略 21
- グローバル戦略 22

# 三菱UFJ証券ホールディングスの概要

# 沿革およびグループ鳥瞰図



- 2010年4月 三菱UFJ証券ホールディングスが発足
- 2010年5月 傘下の三菱UFJ証券がモルガン・スタンレー証券のインベストメント・バンキング部門を統合、三菱UFJモルガン・スタンレー証券に商号変更
- 傘下に国内証券会社・海外証券会社・投信投資顧問等を持つMUFGの中核証券グループ



## [中長期的にめざす姿]

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループの一員として  
—As a part of the world's most trusted financial group—

1. お客様の期待を超えるクオリティを、グループ全員の力で
2. お客様・社会を支え続ける、揺るぎない存在に
3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ
4. 企業価値の向上を実現し、株主の信頼に応える



## [中計期間中にめざす姿]

銀行系証券としてMUFGグループ各社との協働、JVパートナーであるモルガン・スタンレーとの連携を活かして、お客様の多種多様かつグローバルなニーズに応えられるMUFG中核証券グループ



## [基本戦略]

1. (国内)銀証協働推進とモルガン・スタンレーのグローバルリーチを活用した高品質なサービス提供
2. 海外現法におけるMUFG協働の追求
3. 経営管理・基盤の強化 ~グローバルなガバナンス体制に必要なリスク管理等の機能の一層強化  
~自律的な経費コントロールによる強固な経営基盤の構築

# 業績の概要

# 業績

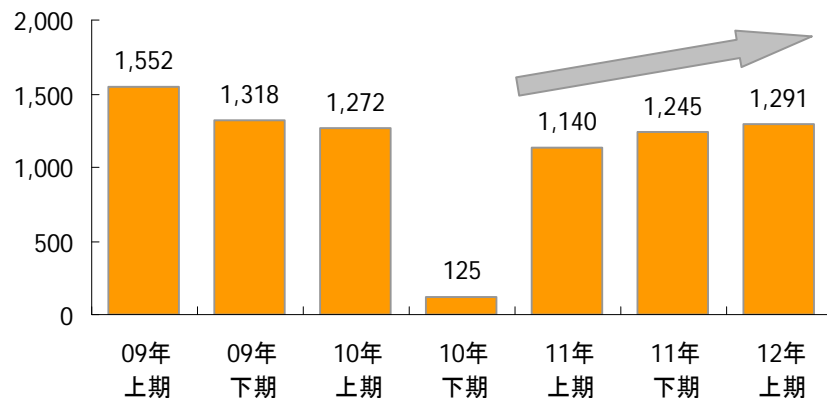
【MUSHD連結】



- 2010年度のトレーディング業務における大幅損失以降、事業構造改革に取り組み2011年上期から黒字転換、収益は安定的に拡大
- 主な取り組み：銀証協働・モルガン・スタンレーとの協働の徹底的強化、各種経費削減施策による固定費削減、市場商品業務のビジネスモデル転換

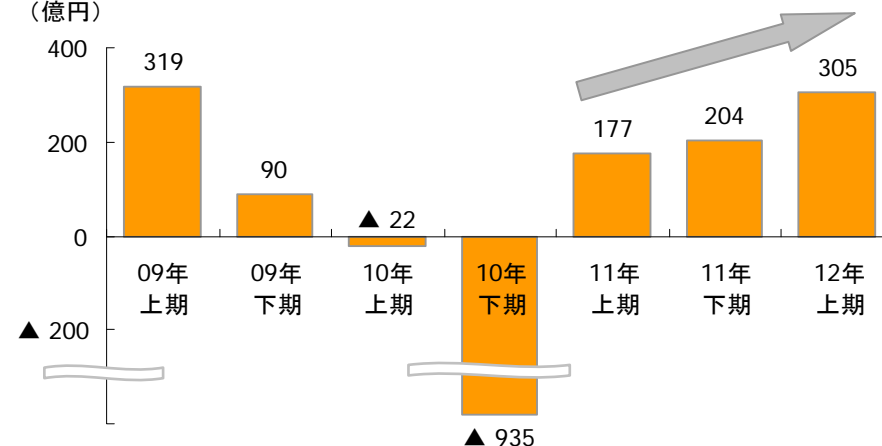
## ＜純営業収益＞

(億円)



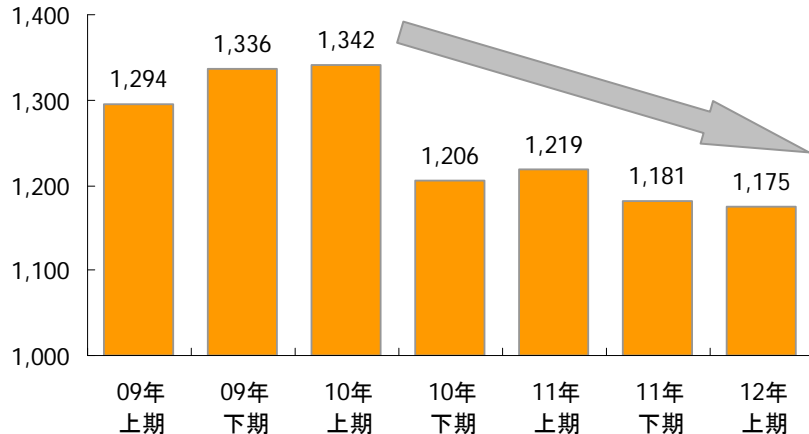
## ＜経常損益＞

(億円)



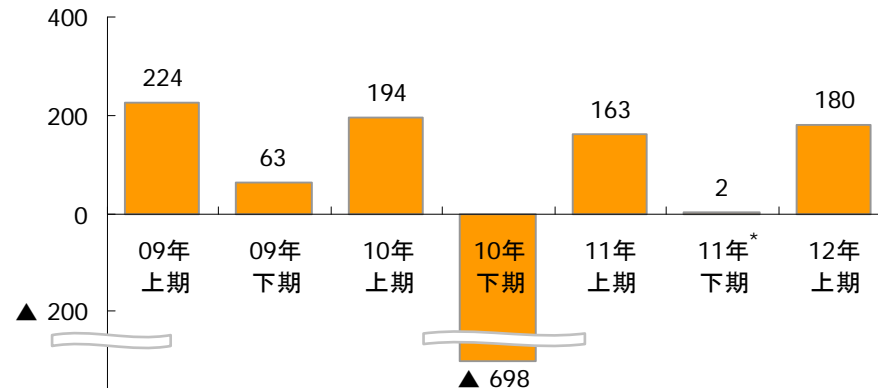
## ＜販管費＞

(億円)



## ＜当期純損益＞

(億円)



\* 2011年下期：MUMSSIにおいて早期退職プログラムの実施に伴い特別損失を計上



# 2012年上期決算の概要

【MUSHD連結】



- 引受・売出手数料、トレーディング損益が好調。販管費減少も貢献し営業損益黒字化
- 経常利益、当期純損益の増益達成

## ● 純営業収益

### ■ 受入手数料

- ・ 委託手数料: 市況低迷により減少
- ・ 引受・売出手数料: 大型IPO主幹事案件獲得等により増加
- ・ 募集・売出手数料: 投資信託販売手数料が減少
- ・ その他の手数料: 国際投信投資顧問の運用資産の減少により委託手数料が減少。MUMSS単体においては、M&Aアドバイザー業務等が好調で増加

### ■ トレーディング損益

- ・ 顧客フローを着実に取り込み大幅増収

## ● 販売費・一般管理費

経費抑制運用により減少

〈連結P/L〉

(単位: 億円)

	11年上期	12年上期	増減
営業収益	1,528	1,552	+24
受入手数料	730	690	▲ 39
委託手数料	92	73	▲ 18
引受・売出手数料	66	127	+61
募集・売出手数料	179	149	▲ 29
その他の受入手数料	392	339	▲ 52
トレーディング損益	365	494	+128
株券等	▲ 90	▲ 93	▲ 3
債券・為替等	455	587	+132
金融収益	446	367	▲ 78
金融費用	387	261	▲ 125
純営業収益	1,140	1,291	+150
販売費・一般管理費	1,219	1,175	▲ 44
営業損益	▲ 78	115	+194
営業外収益	276	197	▲ 78
内、受取利息	36	35	▲ 0
内、持分法による投資利益	197	120	▲ 77
営業外費用	19	8	▲ 11
経常利益	177	305	+127
特別損益	68	11	▲ 56
当期純利益	163	180	+16

# 決算他社比較



(単位:億円)

	MUSHD		野村ホールディングス		大和証券グループ本社		みずほ証券(連結)		SMBC日興証券(連結)	
	2011年度	2012年 上期	2011年度	2012年 上期	2011年度	2012年 上期	2011年度	2012年 上期	2011年度	2012年 上期
営業収益	3,069	1,552	18,517	9,008	4,223	2,273	2,285	1,381	2,512	1,187
純営業収益	2,385	1,291	15,358	7,709	3,360	1,753	1,671	1,067	2,288	1,085
受入手数料	1,430	690	5,510	2,443	2,208	1,006	1,187	577	1,194	533
委託手数料	193	73	1,781	730	407	169	271	121	138	59
引受・売出手数料	159	127	289	135	195	125	227	125	187	79
募集・売出取扱手数料	333	149	1,690	766	491	190	251	98	466	217
その他の受入手数料	744	339	1,750	812	1,114	520	436	231	400	176
トレーディング損益	860	494	2,725	1,733	794	471	87	315	1,022	507
(株券等)	▲62	▲93	—	—	▲64	▲124	▲50	▲43	3	▲1
(債券・為替等)	922	587	—	—	858	595	137	358	1,019	509
営業投資有価証券等損益	▲21	▲0	250	▲50	19	59	▲2	4	—	—
金融収支	121	106	1,199	664	200	104	399	170	45	34
その他	▲4	0	5,671	2,918	137	112	—	—	25	10
販売費・一般管理費	2,401	1,175	14,509	7,158	3,597	1,647	2,184	977	1,851	918
営業損益	▲15	115	849	550	▲237	106	▲512	90	437	167
営業外損益	397	189	—	—	115	63	14	7	8	6
経常利益	381	305	849	550	▲122	169	▲497	97	445	173
特別損益	▲136	11	—	—	▲46	▲1	▲272	▲23	▲12	▲46
当期純損益	165	180	115	47	▲394	100	▲956	83	194	66

(出所)各社開示資料より当社作成

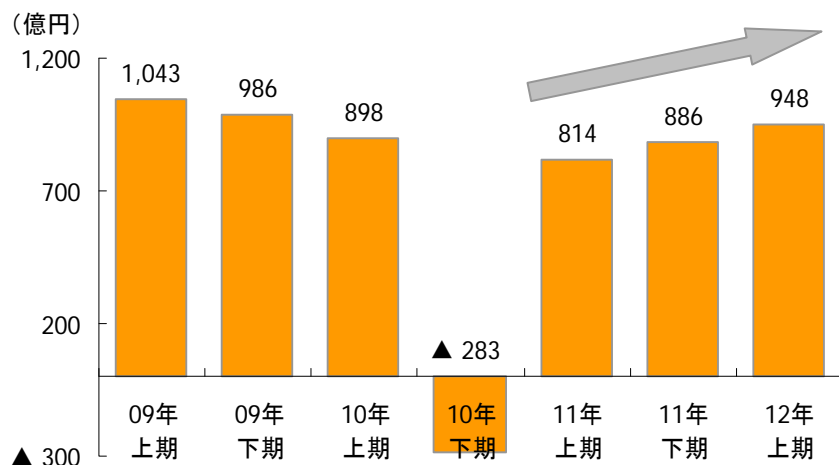
# 主要子会社の現状と戦略

# MUMSS～業績

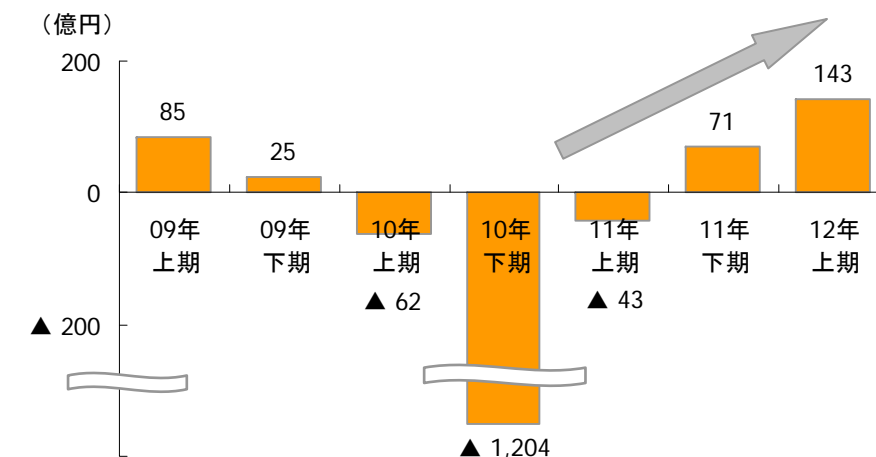


- 2012年上期は、経常利益、当期純利益ともに2009年度以降最高益を計上
- 販管費は、各種施策および徹底的な経費抑制運用により、2009年度比年間約300億円の削減を実現

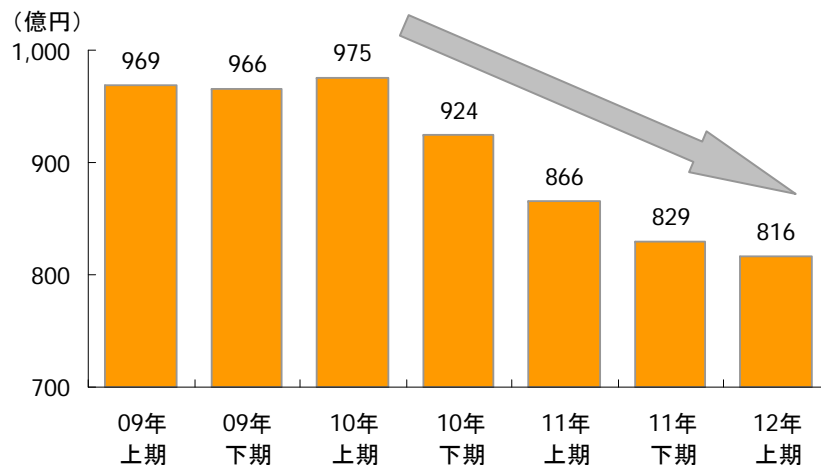
## <純営業収益>



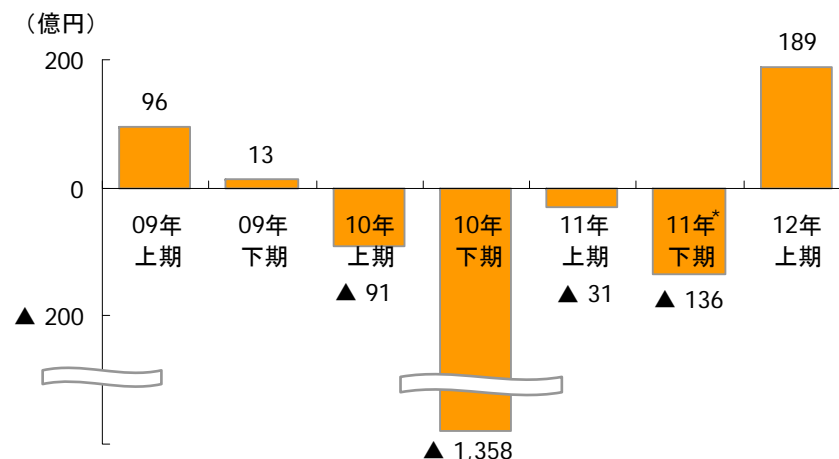
## <経常利益>



## <販管費>



## <当期純利益>

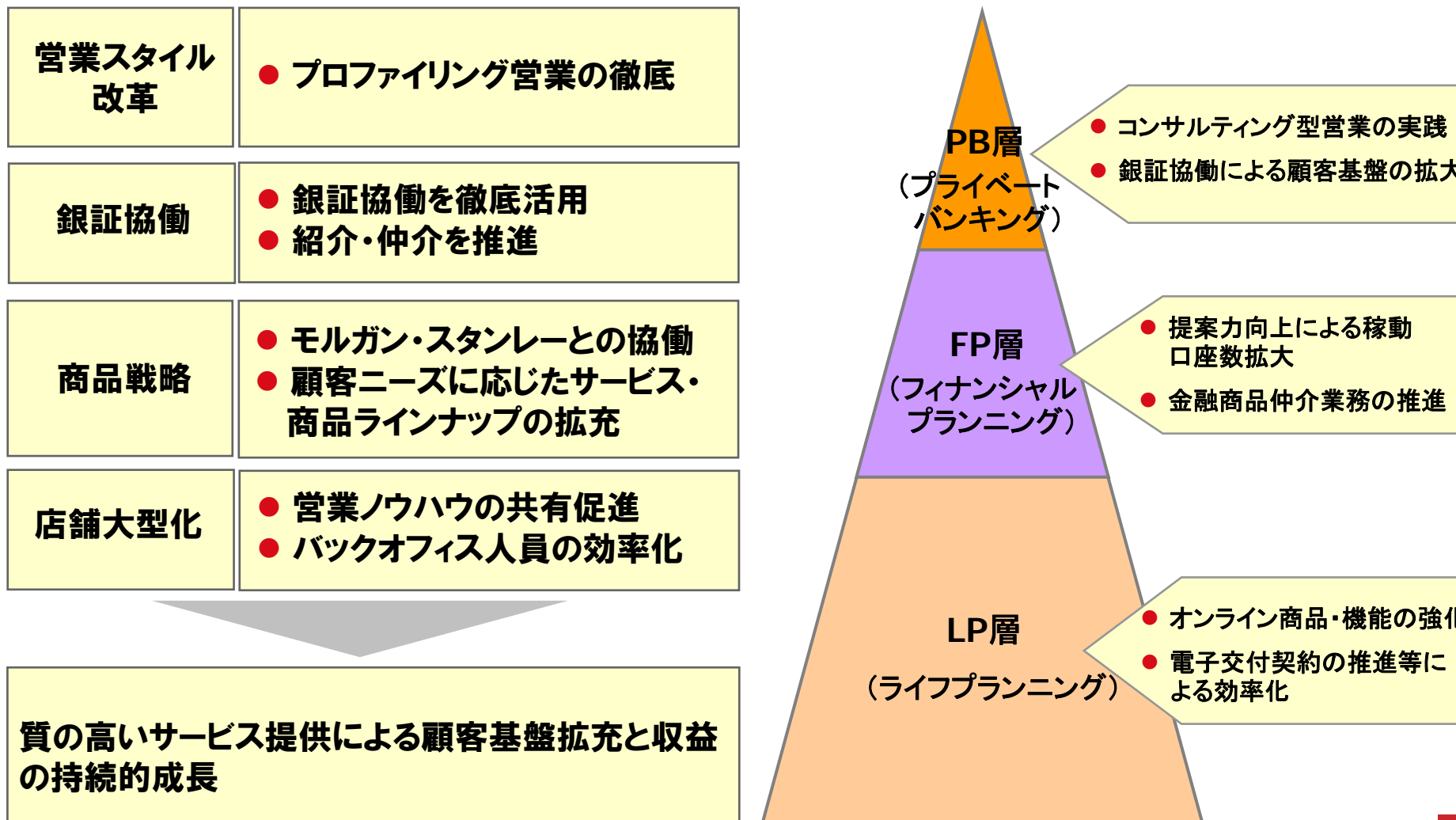


\* 2011年下期：早期退職プログラムの実施に伴い特別損失を計上

# MUMSS～営業部門 (1)全体戦略



- 営業スタイル改革、銀証協働、モルガン・スタンレー協働による商品競争力のアップ等により総合力・生産性を向上
- 顧客セグメントに応じた効果的な営業体制を構築



# MUMSS～営業部門 (2)商品戦略



- 外株、外債等取扱い銘柄の拡充により、多様化する顧客ニーズへの対応力を強化
- モルガン・スタンレーとの協働、国際投信投資顧問とのタイアップによる高付加価値商品の充実

## モルガン・スタンレーとの協働による主な商品

- **社債**
  - モルガン・スタンレー売外債
    - ・過去20ヶ月で3,500億円を超える販売実績
- **投資信託(モルガン・スタンレーと国際投信投資顧問の協働による商品開発)**
  - モルガン・スタンレー グローバル・プレミアム株式オープン
  - 短期高利回り社債ファンド2012-10 米ドル建 米ドルヘッジクラス、円建 円ヘッジクラス
  - 短期高利回り社債ファンド2012-10 円建 円高ヘッジ・円安追随型

## 国際投信投資顧問との主なタイアップ商品(2012年上期)

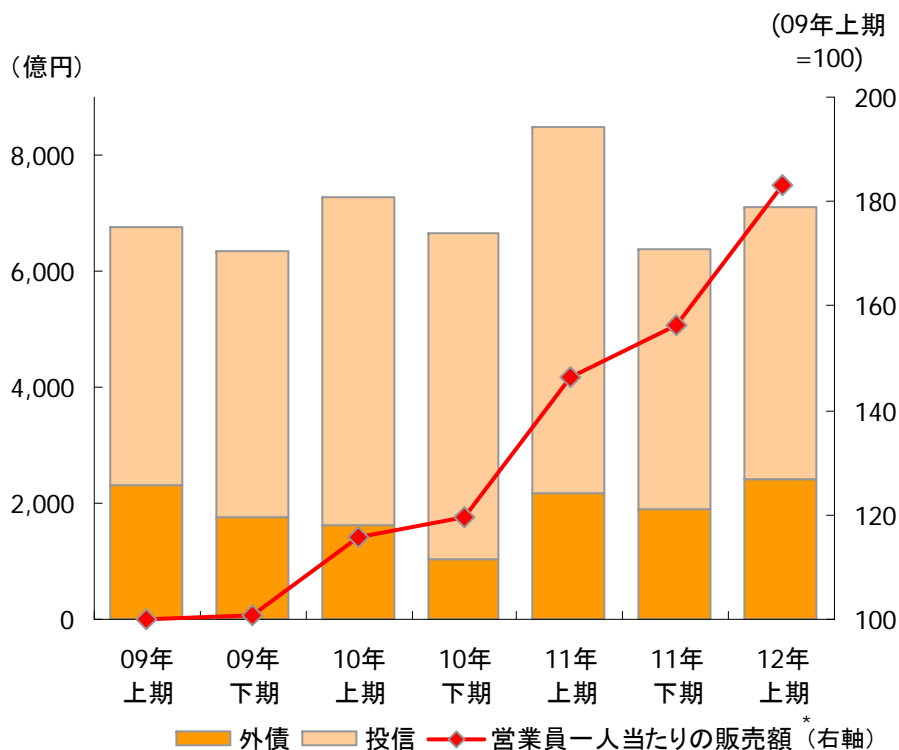
- **投資信託**
  - トルコ債券&株式ファンド2012-09
  - アジア・オセアニア好配当株オープン(毎月決算型)
  - 国際オルタナティブ戦略 QTXーウイントン・アルファ・インベストメント・オープン

# MUMSS～営業部門 (3)プロパーチャネル実績



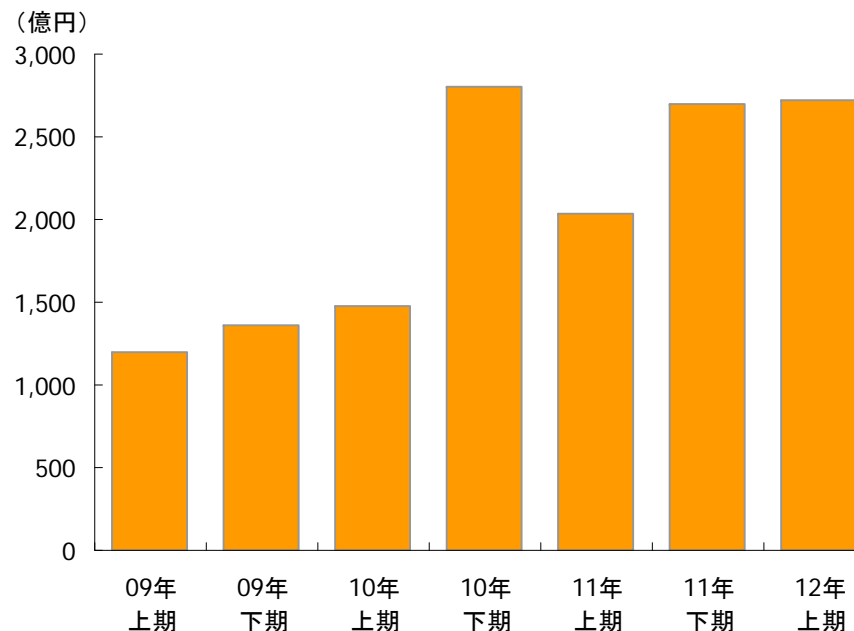
- 早期退職プログラムによる営業人員減少の中、2012年上期の販売額は前期比増加
- 一人当たりの販売額は2009年から年々上昇、着実に生産性が向上

## 外国債券・投資信託販売額(リテール)



## 外国株式の売買代金\*(リテール)

\* 店頭取引、委託取引の合計



\* 外債、投資信託の販売額/期末月の営業員数

2009年上期における営業員一人当たりの販売額を100とした場合の指数

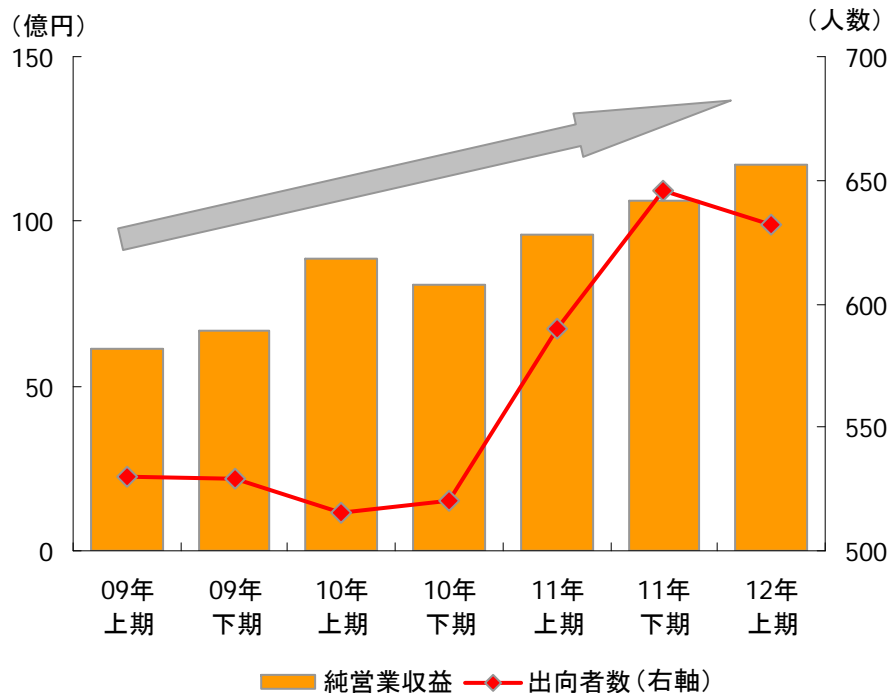
# MUMSS～営業部門 (4) 金融商品仲介



- 銀証協働の大幅な進展により、金融商品仲介の業績は好調
- 出向者要員増強により、更なる業容拡大へ

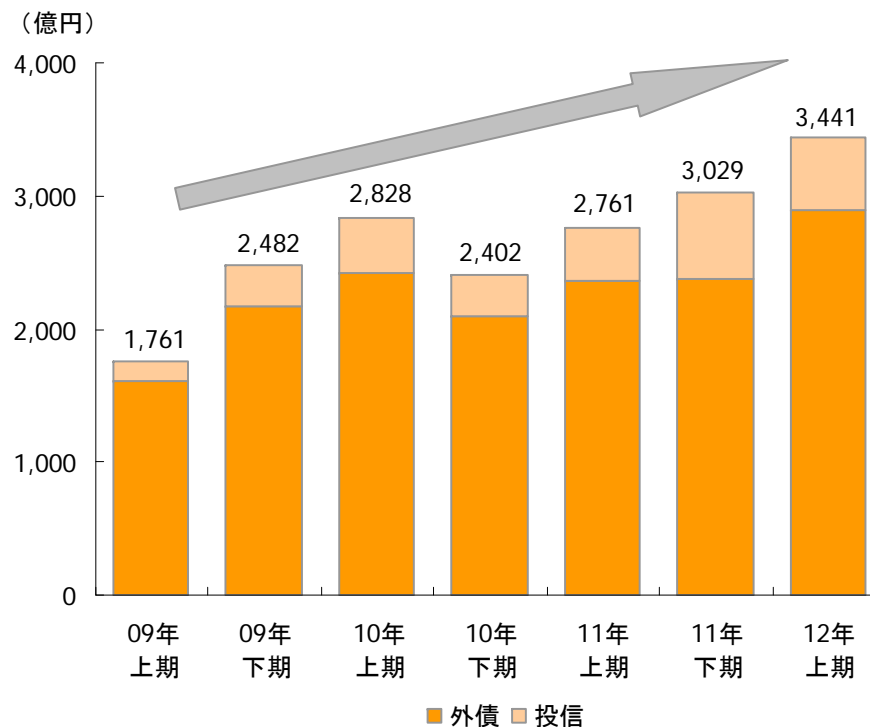
## 金融商品仲介業務における純営業収益

- 取引の深化による収益拡大
  - 銀証協働の進展により、2009年上期から収益が倍増



## 金融商品仲介販売額

- 外債、投信の販売額が増加傾向





# MUMSS～投資銀行本部 (1)戦略・目指すべき姿



- 銀行系/外資系のHybrid証券会社としての独自性を武器に、競合他社にない付加価値およびサービスを顧客に提供
- MUFGおよびモルガン・スタンレーの本邦投資銀行業務の担い手としてプレゼンス拡大

Hybrid証券としての独自性を発揮

モルガン・スタンレーのグローバルネットワークを最大限に活用

BTMUとの連携強化

## 投資銀行本部のミッション

「クオリティ」を最重要視し、顧客ニーズに的確・迅速に対応し、かつグローバルに通用する質の高い投資銀行アドバイスおよびソリューションを継続的に提供することを通じて、日本のトップ企業の経営陣の信頼できるパートナーとして、その事業・資本戦略の策定・実行に深く関与し、日本の産業界の成長・競争力強化に貢献する

# MUMSS～投資銀行本部 (2)リーグテーブル



- 債券引受はトップシェアを堅持
- 株式引受は大型IPO案件主幹事獲得により、昨年度5位からランクアップし3位を確保
- M&Aは上位案件(公表ベース)に関与し、3位へランクアップ

	債券引受 <sup>*1</sup>	株式引受 <sup>*2</sup>	M&A(公表ベース) <sup>*3</sup>
2012年4月 ～ 2012年12月			
1位	<b>三菱UFJモルガン・スタンレー証券</b> 22,322億円 23.1%	野村 3,953億円 23.9%	みずほフィナンシャルグループ 47,653億円 41.2%
2位	みずほ証券 20,751億円 21.5%	大和証券グループ本社 3,240億円 19.6%	野村 42,358億円 36.6%
3位	野村証券 15,320億円 15.9%	<b>三菱UFJモルガン・スタンレー証券</b> 2,172億円 13.1%	<b>三菱UFJモルガン・スタンレー証券</b> 36,573億円 31.6%
4位	大和証券 14,229億円 14.7%	みずほフィナンシャルグループ 2,097億円 12.7%	JPモルガン 24,377億円 21.1%
5位	SMBC日興証券 10,409億円 10.8%	三井住友フィナンシャルグループ 1,881億円 11.4%	ゴールドマン・サックス 22,705億円 19.6%

	債券引受 <sup>*1</sup>	株式引受 <sup>*2</sup>	M&A(公表ベース) <sup>*3</sup>
2011年4月 ～ 2012年3月			
1位	<b>三菱UFJモルガン・スタンレー証券</b> 27,883億円 22.6%	野村 2,785億円 22.7%	野村 49,894億円 34.5%
2位	野村証券 23,559億円 19.1%	大和証券グループ本社 2,763億円 22.5%	ゴールドマン・サックス 42,819億円 29.6%
3位	みずほ証券 22,545億円 18.3%	三井住友フィナンシャルグループ 2,406億円 19.6%	みずほフィナンシャルグループ 35,759億円 24.8%
4位	SMBC日興証券 18,275億円 14.8%	みずほフィナンシャルグループ 1,575億円 12.8%	ドイツ銀行グループ 35,179億円 24.4%
5位	大和証券キャピタル・マーケッツ 16,435億円 13.3%	<b>三菱UFJモルガン・スタンレー証券</b> 1,260億円 10.3%	バンクオブアメリカ・メリルリンチ 33,274億円 23.0%

\*1 普通社債、財投機関債等(高速道路債を含む)、地方債等の国内債主幹事リーグテーブルを集計

\*2 三菱UFJモルガン・スタンレー証券には、日本企業による国内市場での株式引受案件にはモルガン・スタンレー MUFG証券引受分、日本企業による海外市場での株式引受案件にはモルガン・スタンレーによる引受分を含む

\*3 日本企業が関わる公表案件(含、不動産取得案件)。三菱UFJモルガン・スタンレー証券にはモルガン・スタンレーがアドバイザーとなった案件も含む

**7位:三菱UFJモルガン・スタンレー証券**  
28,961億円 20.0%

(出所)トムソン・ロイターより三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

# MUMSS～投資銀行本部 (3)モルガン・スタンレー協働



- モルガン・スタンレーとの協働により、各種大型案件獲得に成功
- クロスボーダーM&A案件においては 2012年上期で1位を獲得。3Qの他社での大型案件\*関与により、12月時点では6位

\* ソフトバンクによるスプリント・ネクステル買収案件 15,846億円  
(出所)トムソン・ロイター

## モルガン・スタンレーとの協働の主な成果

### <エクイティ>

- JAL IPO案件  
～国内・海外での主幹事獲得
  - 案件総額約6,600億円
  - 全世界で過去最大の航空会社IPO案件
  - ブックビルディング導入後\*の本邦市場最大の民営化IPO
- モルガン・スタンレーとの証券合併2社主導で、国内・海外両トランシェにおけるブックランナー(主幹事)を務める
- BTMUと連携し、金融商品仲介においても販売

\* 1997年9月以降

### <M&A>

- 電通による英Aegis Groupの買収  
～電通FA就任
  - 買収総額約3,955億円
  - モルガン・スタンレーのグローバルな知見を活用

【クロスボーダーM&A】 (2012年4月～12月)

順位	フィナンシャル・アドバイザー	案件数	金額(億円)	シェア(%)
1位	みずほフィナンシャルグループ	27	26,285	37.7
2位	ドイツ銀行グループ	10	20,600	29.5
3位	野村	25	19,698	28.2
4位	ロスチャイルド	9	19,634	28.1
5位	シティ	5	18,273	26.2
6位	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	22	16,979	24.3
:				
16位	三井住友フィナンシャルグループ	8	3,950	5.7
17位	大和証券グループ本社	11	3,389	4.9

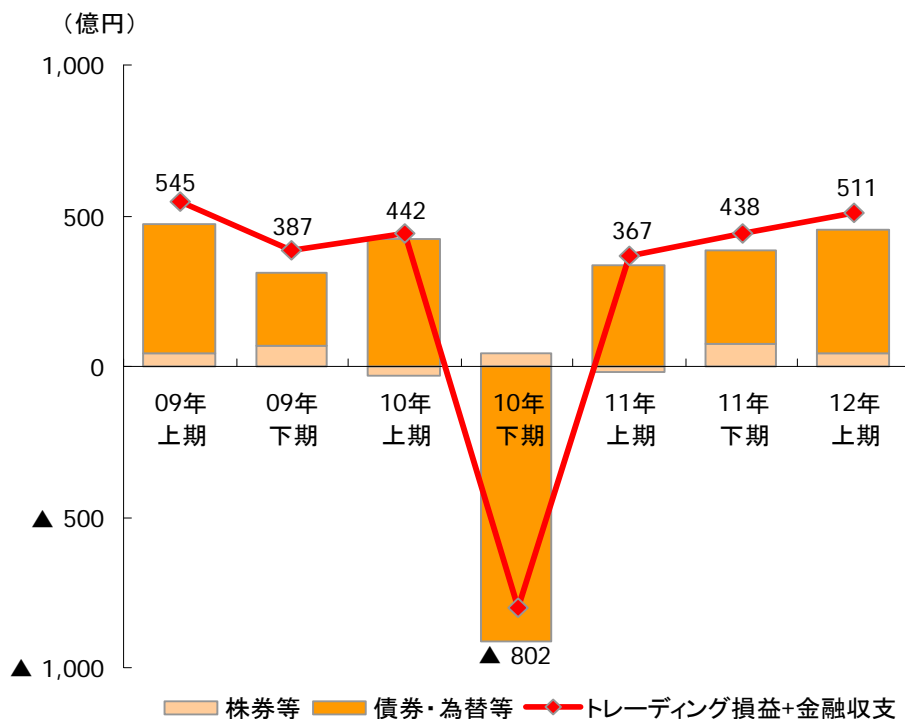
(出所)トムソン・ロイターより三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

# MUMSS～市場商品本部 (1)業績



- 2010年下期の損失計上を受け、顧客取引に立脚したビジネスモデルへ原点回帰
- 顧客フローに基づくトレーディング業務をビジネスの根幹として運営
- 外部意見も反映し、リスクガバナンスを抜本的に見直し、リスク管理態勢強化

## トレーディング損益



## 市場プレゼンス

- 国債の落札順位総合1位を獲得
  - 3期連続の1位獲得(2011年上・下期、2012年上期)

### 【国債の落札総額順位】

(2012年4月～9月)

順位	金融機関
1位	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
2位	野村証券
3位	みずほ証券
4位	ドイツ証券
5位	三菱東京UFJ銀行
6位	大和証券

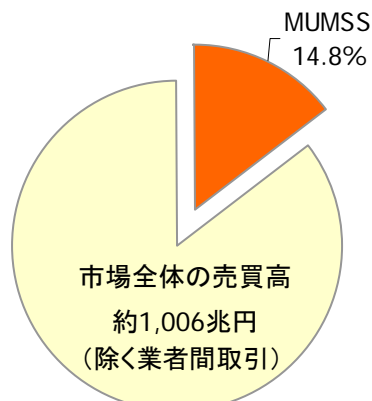
(出所)財務省 報道資料

# MUMSS～市場商品本部 (2) 売買高シェア



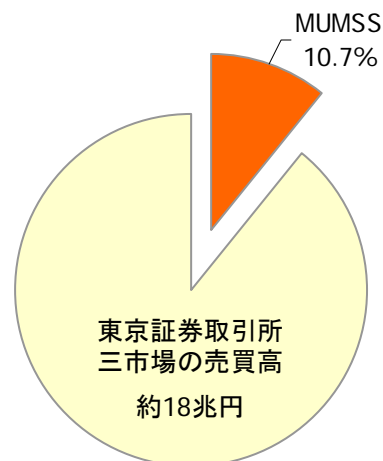
- 顧客フロービジネスへの一層の注力により、マーケットプレゼンスは着実に上昇

## 売買高シェア(2012年上期)



(出所) 日本証券業協会発表の公社債投資家別売買高を基に三菱UFJモルガン・スタンレー証券にて作成

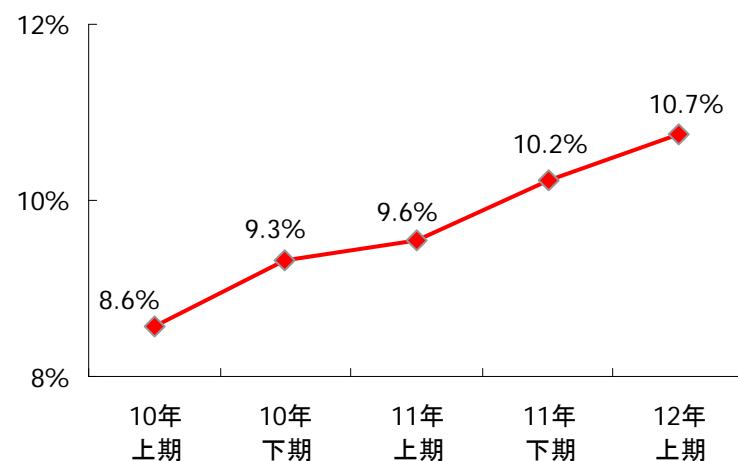
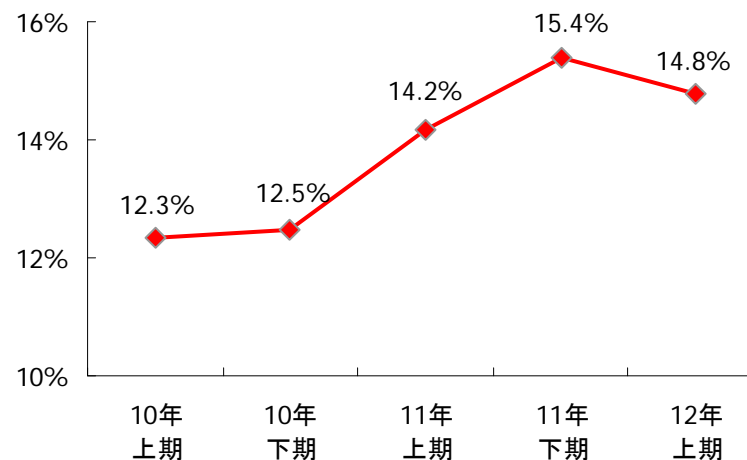
公社債



\* 東京証券取引所定義の生・損保、都銀・地銀、信託銀行、投資信託  
(出所) 東京証券取引所発表の三市場売買金額を基に三菱UFJモルガン・スタンレー証券にて作成

エクイティ (国内機関投資家)

## シェアの推移

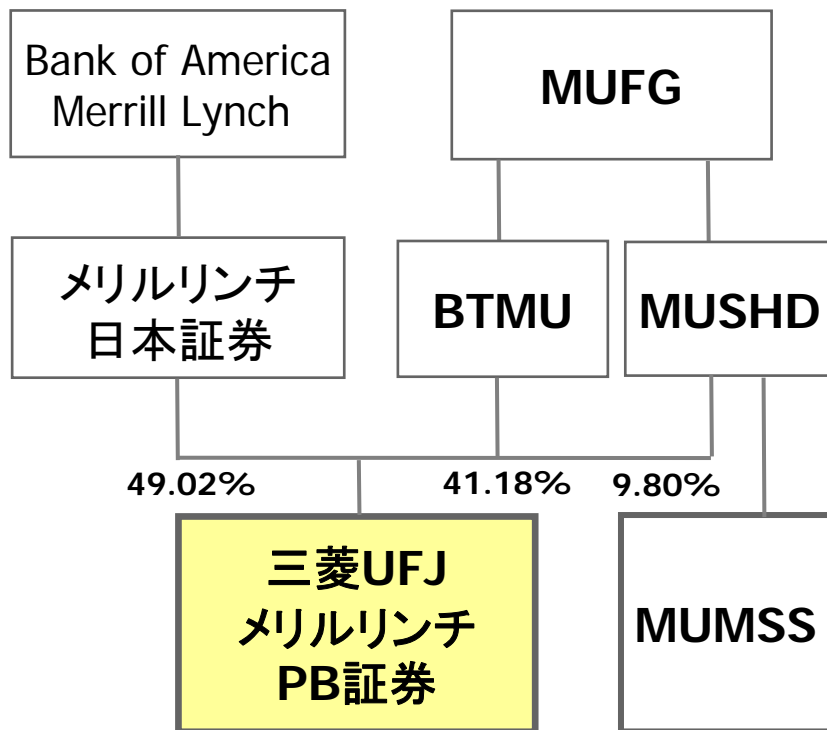


# プライベートバンキング戦略



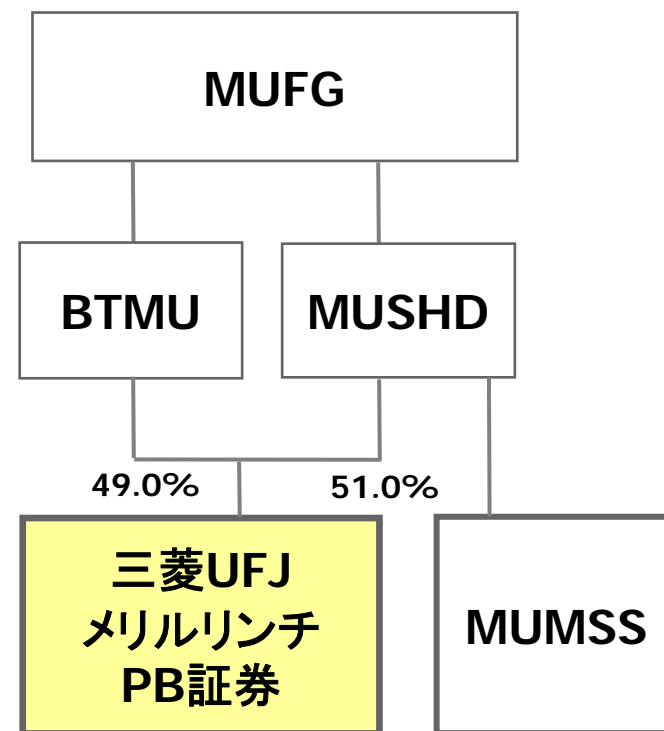
- 2012年12月、三菱UFJメリルリンチPB証券をMUFGの100%子会社化
- MUFGの広範な富裕層顧客基盤へのプライベート・バンキング・サービスを更に強化

## 本件前



【2012年3月期】  
 預かり資産 : 1.8兆円  
 純営業収益 : 250億円  
 経常利益 : 118億円

## 本件後

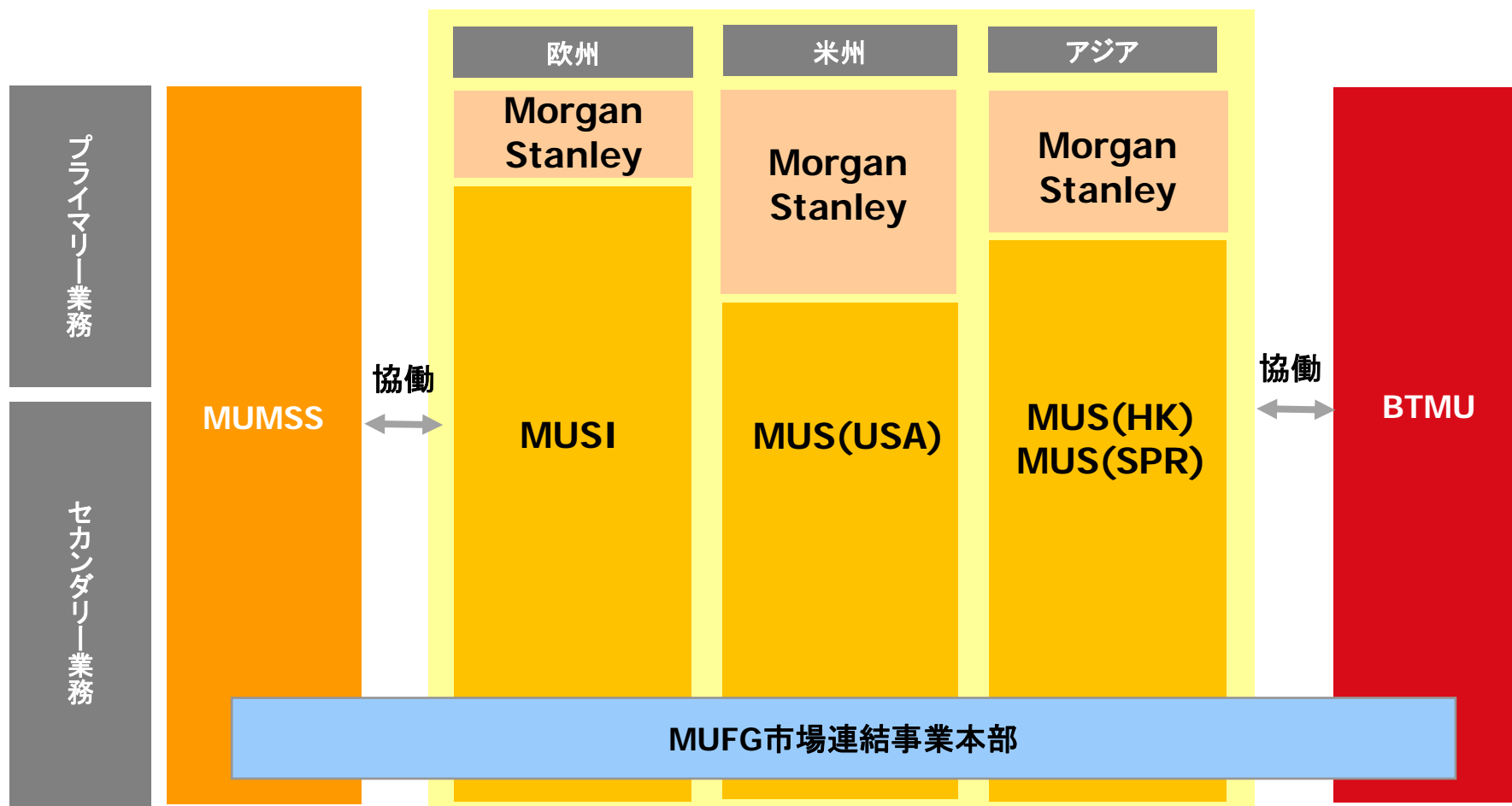


- 当面はBank of America Merrill Lynchとの協働関係を維持
- BTMUとの更なる協働に注力。MUMSS/モルガン・スタンレーとの協働も展望

# グローバル戦略～主要戦略・銀証連携の枠組み



- MUFG国際連結事業本部及び市場連結事業本部の枠組みをベースとして、銀証協働とクロスセル機会の追求
- プライマリー業務では、モルガン・スタンレーとの連携に加えて、BTMU海外顧客の直接金融ニーズを捕捉
- セカンダリー業務では、MUMSSを含めたグローバル・マーケット業務の一体化を促進



# グローバル戦略～海外現法の業績概要



- 銀証協働ビジネスを中心として、欧州債務危機等の環境悪化の中、比較的堅調な業績
- 2011年下期から黒字転換し、2012年上期も増益

## ● MUSI

- 銀証協働の目玉であるDCM業務が好調
- 対顧デリバティブの取引も拡大

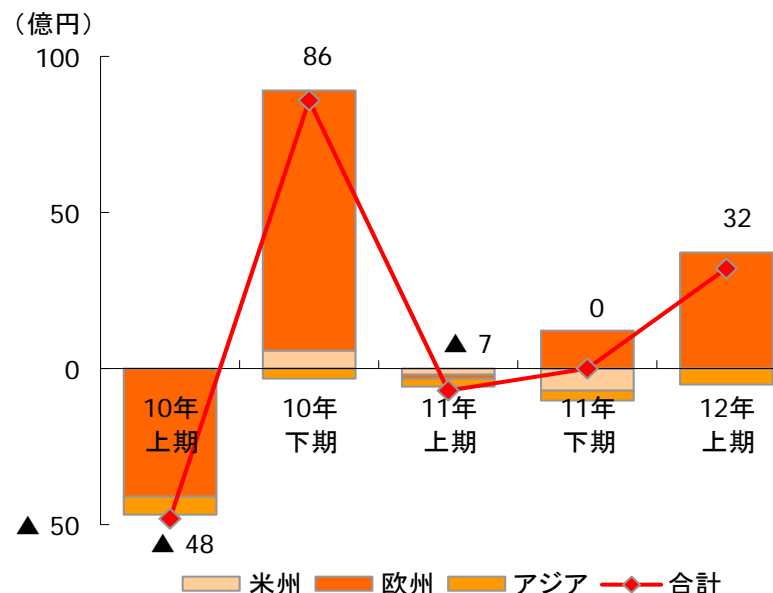
## ● MUS(USA)

- BTMU、UBとの協働推進により、引受業務での主幹事案件が増加

## ● MUS(HK)、MUS(SPR)

- MUSI、MUMSSのスポークとして、DCMやセカンダリービジネスを推進。銀証協働も強化し収益安定化を図る

## 経常損益



(注) 海外現法の会計期間は連結会計期間と3ヶ月相違  
 (上期)1月1日～6月30日 / (下期)7月1日～12月31日

(ご参考) 海外部門の損益

(億円)

	10年上期	10年下期	11年上期	11年下期	12年上期
野村ホールディングス*	▲427	▲127	▲851	▲439	▲416
大和証券グループ本社	▲66	▲148	▲152	▲105	▲70

\* 税引前当期純損益

(出所) 野村ホールディングス 有価証券報告書 地域別情報  
 大和証券グループ本社 決算説明資料 海外部門



# グローバル戦略～リーグテーブル



- 銀証協働の進展により、日系ではトップシェアを堅持

## コーポレート債\*のブックランナー

【欧州】

\* Investment Grade

Rank	Bookrunner	Amount (EUR MM)	Share (%)
1	BNP Paribas SA	14,591	7.9
2	Societe Generale	12,677	6.9
3	Deutsche Bank	11,599	6.5
4	HSBC Holdings PLC	10,290	5.5
5	Credit Agricole CIB	9,865	5.5
6	Barclays	9,217	4.9
7	UniCredit	8,939	4.9
8	RBS	8,362	4.7
9	JP Morgan	7,885	4.3
10	Citi	6,532	3.7
15	<b>MUSI</b>	<b>3,877</b>	<b>2.2</b>
27	Mizuho Financial Group	1,599	0.9
49	Nomura	114	0.0

(出所)トムソン・ロイター

【米州】

Rank	Bookrunner	Amount (USD MM)	Share (%)
1	JP Morgan	117,503	11.7
2	Bank of America Merrill Lynch	88,030	8.8
3	Citi	81,776	8.2
4	Morgan Stanley	64,810	6.5
5	Goldman Sachs & Co	57,539	5.7
6	Barclays	53,583	5.4
7	Deutsche Bank	40,284	4.0
8	Wells Fargo & Co	33,328	3.3
9	HSBC Holdings PLC	31,560	3.2
10	RBS	27,616	2.8
15	<b>MUS(USA)</b>	<b>9,768</b>	<b>1.0</b>
17	Mizuho Financial Group	7,502	0.7
33	Nomura	1,518	0.2
37	Sumitomo Mitsui Finl Grp Inc	1,362	0.1

(出所)トムソン・ロイター

## ランキングの推移

