



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

2014年6月

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。

本書には、三菱UFJ証券ホールディングス株式会社(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。

概要

- グループ各社の出資構成と収益規模 4
- 業績推移 5
- 13年度決算他社比較 6

主要子会社

- MUMSS
 - ～部門別収益 9
 - ～投資銀行本部 10
 - ～市場商品本部 12
 - ～国内営業部門 14
- 海外現法 16

成長戦略

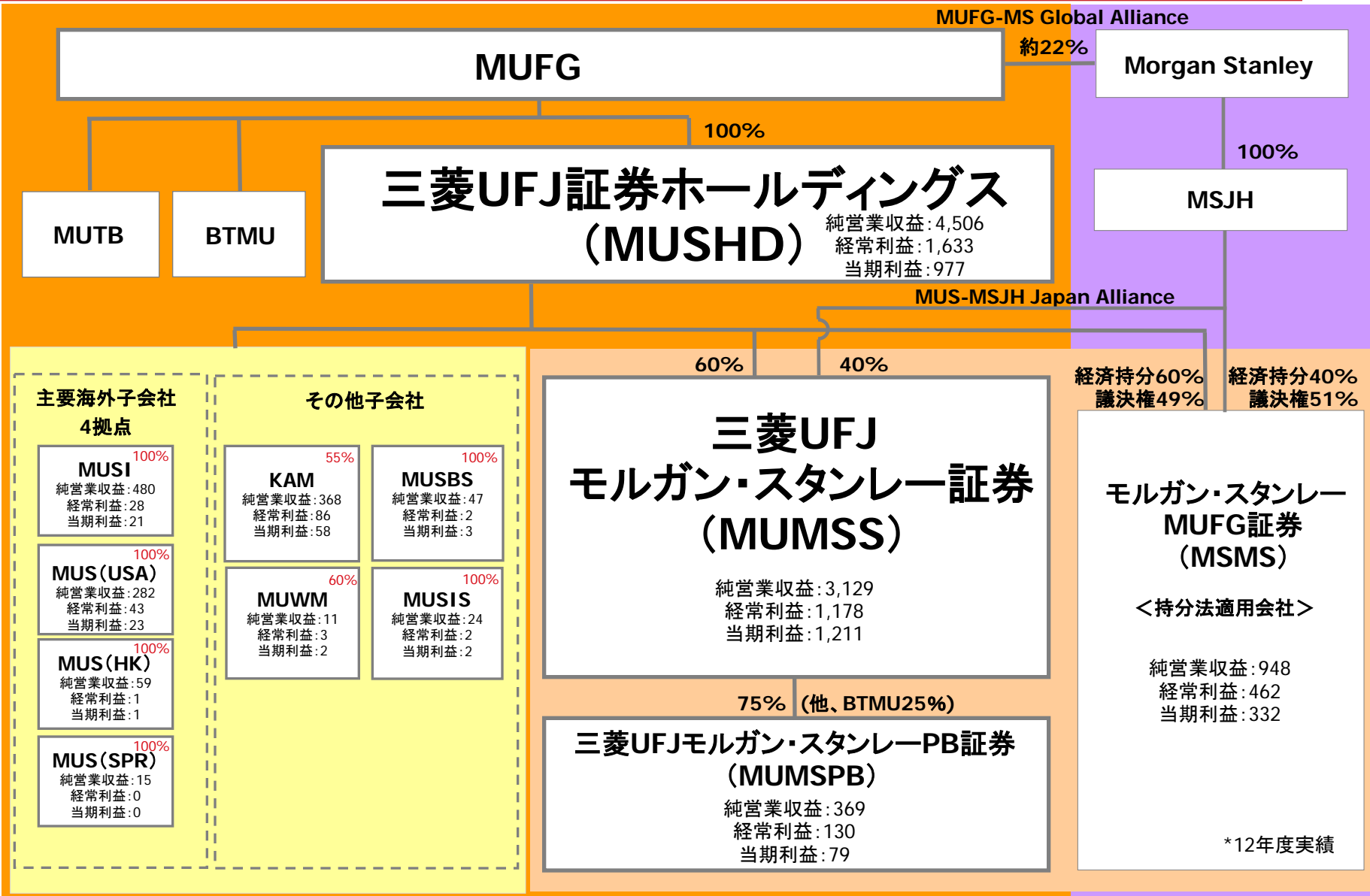
- 現行中期経営計画(12-14年度)の戦略骨子 19
- 金融商品仲介ビジネス 20
- PBビジネス 21
- モルガン・スタンレーとの協働の深化 22

Appendix

- MUSHDの業績推移 25

概要

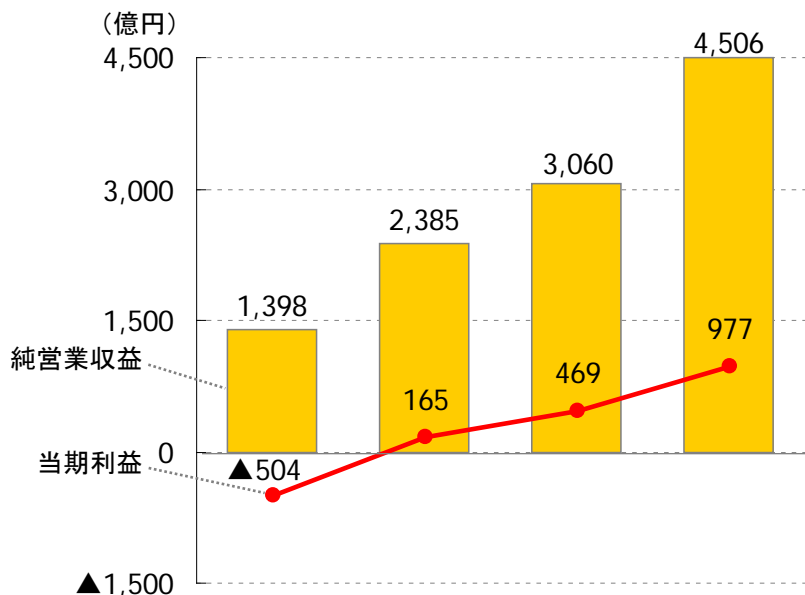
グループ各社の出資構成と収益規模



*1 13年度実績。MSMSのみ12年度実績

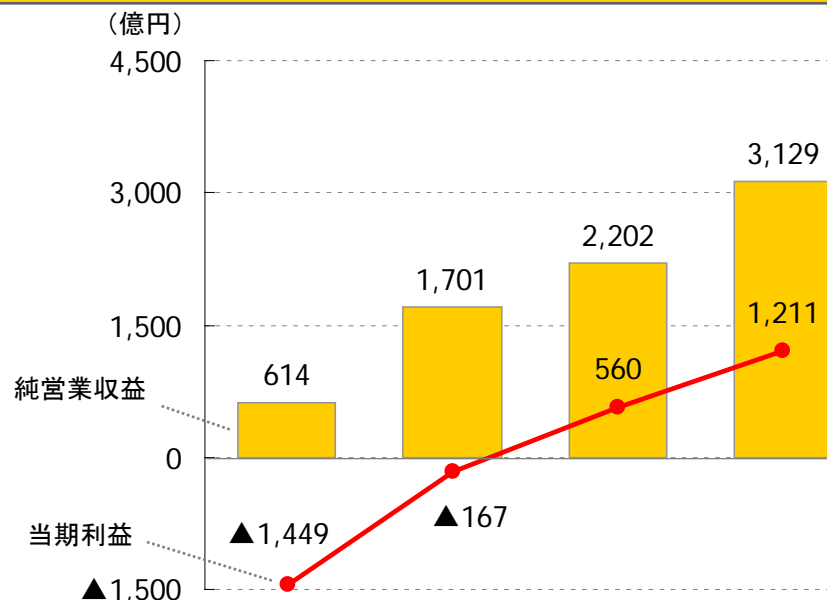
*2 計数の単位は億円

MUSHD連結



(億円)	10年度	11年度	12年度 ^{*1}	13年度
純営業収益	1,398	2,385	3,060	4,506
経常利益	▲958	381	842	1,633
当期利益	▲504	165	469	977
期末自己資本	5,579	5,955	6,664	7,854
期末従業員数(人)	8,610	6,818	7,118	7,370

MUMSS



(億円)	10年度	11年度	12年度	13年度	
純営業収益	614	1,701	2,202	3,129	
経常利益	▲1,267	27	494	1,178	
当期利益	▲1,449	▲167	560	1,211	
期末自己資本	1,687	2,264	2,885	3,789	
期末従業員数(人)	6,587	4,707	4,536	4,659	
期末使用リスク量	09年度 1,474	1,141	1,179	1,229	1,287
うち市場リスク	758	334	506	543	546

*1 MUSHDは12年12月にPB証券を連結子会社化。その後14年3月にグループ内の資本異動によりMUMSSがPB証券を連結子会社化

13年度決算他社比較①

【連結】



MUFG

- 純営業収益の伸び率で当社はトップ
- 当社の純営業収益、経常利益、当期純利益の規模はそれぞれ3位

(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)*1			SMBC日興証券(連結)		
	12年度	13年度	前年比	12年度	13年度	前年比	12年度	13年度	前年比	12年度	13年度	前年比	12年度	13年度	前年比
営業収益	3,505	4,877	+39%	20,799	18,318	▲11%	5,254	6,428	+22%	3,316	3,677	+10%	2,966	3,517	+18%
純営業収益	3,060	4,506	+47%	18,136	15,570	▲14%	4,173	5,419	+29%	2,572	3,231	+25%	2,747	3,279	+19%
受入手数料	1,719	2,425	+41%	5,624	7,331	+30%	2,295	3,019	+31%	1,427	2,097	+46%	1,431	1,903	+32%
委託手数料	226	449	+98%	1,764	2,846	+61%	488	896	+83%	399	682	+70%	192	457	+138%
引受・売出手数料	292	432	+47%	289	544	+88%	266	296	+11%	261	376	+44%	183	345	+88%
募集・売出取扱手数料	474	629	+32%	1,827	1,899	+3%	466	559	+19%	288	410	+42%	663	654	▲1%
その他の受入手数料	725	914	+26%	1,744	2,042	+17%	1,073	1,267	+18%	478	627	+31%	391	445	+13%
トレーディング損益	1,073	2,104	+96%	3,679	4,763	+29%	1,235	1,564	+26%	682	698	+2%	1,197	1,268	+5%
株券等	85	646	+660%	-	-	-	381	473	+24%	104	260	+150%	33	114	+245%
債券・為替等	988	1,457	+47%	-	-	-	853	1,091	+27%	578	437	▲24%	1,164	1,154	+0%
営業投資有価証券等損益	▲47	▲10	-	80	113	+41%	165	174	+5%	14	38	+171%	-	-	-
その他	1	1	+0%	7,474	1,946	▲73%	625	589	▲5%	-	-	-	100	108	+8%
金融収支	314	▲14	-	1,276	1,415	+10%	231	476	+106%	448	398	▲11%	96	77	▲19%
販売費・一般管理費	2,568	3,167	+23%	15,759	11,954	▲24%	3,334	3,573	+7%	2,271	2,826	+24%	2,002	2,278	+13%
営業利益	492	1,339	+172%	2,377	3,616	+52%	838	1,845	+120%	300	405	+35%	744	1,001	+34%
営業外損益	350	293	▲16%	-	-	-	113	124	+9%	23	26	+13%	12	19	+58%
経常利益	842	1,633	+93%	2,377	3,616	+52%	951	1,970	+107%	324	431	+33%	757	1,021	+34%
特別損益	16	55	+243%	-	-	-	▲35	▲14	-	▲73	▲9	-	▲19	▲4	-
当期純利益	469	977	+108%	1,072	2,135	+99%	729	1,694	+132%	286	512	+79%	457	646	+41%
	*2														
ROE(当期純利益/自己資本)	7.4%	13.5%	+6.0%	4.9%	8.9%	+4.0%	8.6%	17.0%	+8.4%	5.7%	8.5%	+2.8%	9.4%	11.7%	+2.3%

*1 13年1月にみずほ証券とみずほインベスターズ証券が合併

*2 ROEの前年比は増減値

(出所)各社開示資料より当社作成

13年度決算他社比較②

- MUMSSは純営業収益、経常利益の伸び率トップ
- 純営業収益は子会社のPB証券合算ベースで3位へ

(単位:億円)
【参考】

	MUMSS			野村證券			大和証券			みずほ証券 ^{*1}			SMBC日興証券			MUMSS +PB証券 (単純合算) 13年度
	12年度	13年度	前年比	12年度	13年度	前年比	12年度	13年度	前年比	12年度	13年度	前年比	12年度	13年度	前年比	
営業収益	2,304	3,218	+39%	6,624	8,162	+23%	3,032	3,998	+31%	2,211	2,790	+26%	2,805	3,334	+18%	3,588
純営業収益	2,202	3,129	+42%	5,876	7,493	+27%	2,822	3,803	+34%	1,890	2,527	+33%	2,679	3,185	+18%	3,499
受入手数料	1,101	1,654	+50%	3,628	4,818	+32%	1,516	2,061	+35%	1,016	1,481	+45%	1,387	1,840	+32%	1,825
委託手数料	190	426	+124%	786	1,567	+99%	358	708	+97%	212	431	+103%	185	439	+137%	432
引受・売出手数料	111	207	+86%	260	440	+69%	231	251	+8%	188	244	+29%	183	345	+88%	207
募集・売出取扱手数料	424	512	+20%	1,577	1,623	+2%	445	539	+21%	285	371	+30%	663	649	▲2%	629
その他の受入手数料	374	508	+35%	1,003	1,186	+18%	481	561	+16%	329	434	+31%	355	406	+14%	554
トレーディング損益	972	1,369	+40%	2,194	2,688	+22%	1,244	1,611	+29%	766	955	+24%	1,197	1,268	+5%	1,569
株券等	195	482	+147%	323	1,014	+213%	346	501	+44%	100	258	+158%	33	114	+245%	498
債券・為替等	776	886	+14%	1,870	1,674	▲10%	898	1,110	+23%	665	697	+4%	1,164	1,154	+0%	1,070
金融収支	127	104	▲18%	53	▲13	-	61	130	+113%	129	70	▲45%	95	76	▲20%	103
販売費・一般管理費	1,724	1,966	+14%	4,485	4,970	+10%	2,117	2,261	+6%	1,555	2,027	+30%	1,952	2,218	+13%	2,203
営業利益	478	1,163	+143%	1,390	2,523	+81%	704	1,541	+118%	335	499	+48%	727	966	+32%	1,295
営業外損益	16	14	▲12%	▲5	▲3	-	15	13	▲13%	54	43	▲20%	7	5	▲28%	13
経常利益	494	1,178	+138%	1,384	2,519	+82%	719	1,555	+116%	390	543	+39%	734	971	+32%	1,309
特別損益	11	53	+381%	15	45	+200%	▲2	▲10	-	▲110	▲2	-	▲18	▲5	-	-
税引前利益	506	1,231	+143%	1,400	2,564	+83%	717	1,544	+115%	280	540	+92%	715	966	+35%	-
当期純利益	560	1,211	+116%	881	1,587	+80%	659	1,443	+118%	313	601	+92%	449	614	+36%	-
ROE(当期純利益/自己資本)	21.8%	36.3%	+14.5%	9.4%	15.9%	+6.4%	12.5%	22.7%	+10.2%	6.5%	10.5%	+3.9%	9.3%	11.3%	+2.0%	-

*2

*1 13年1月にみずほ証券とみずほインベスターズ証券が合併

*2 ROEの前年比は増減値

(出所)各社開示資料より当社作成

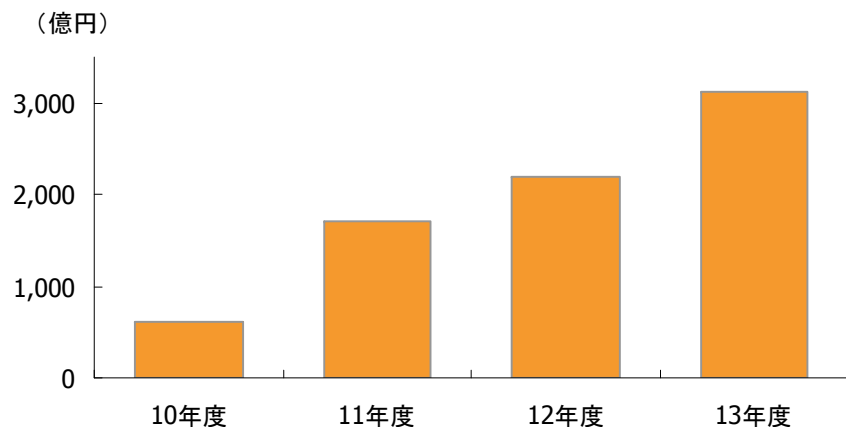
主要子会社

MUMSS～部門別収益

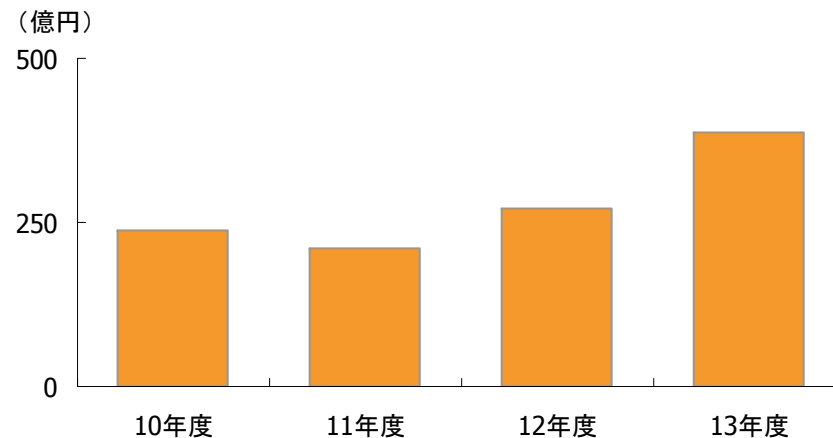


- 10年5月の三菱UFJ証券とモルガン・スタンレー証券の投資銀行部門との統合以来、全社収益は順調に増加
- 各部門ともに、安定的に収益が拡大

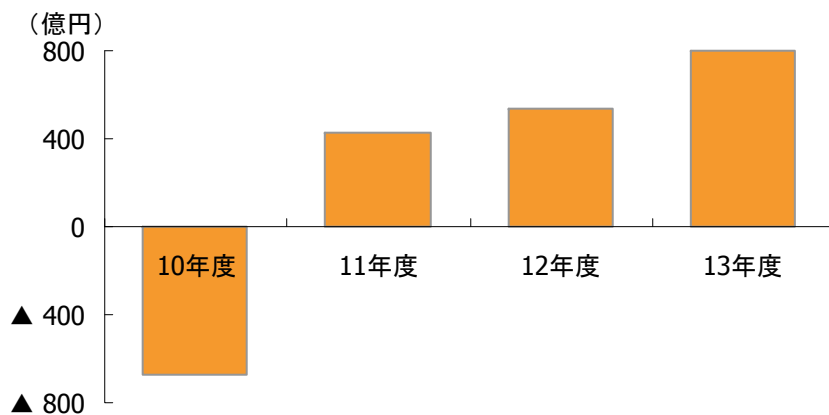
全社収益*1



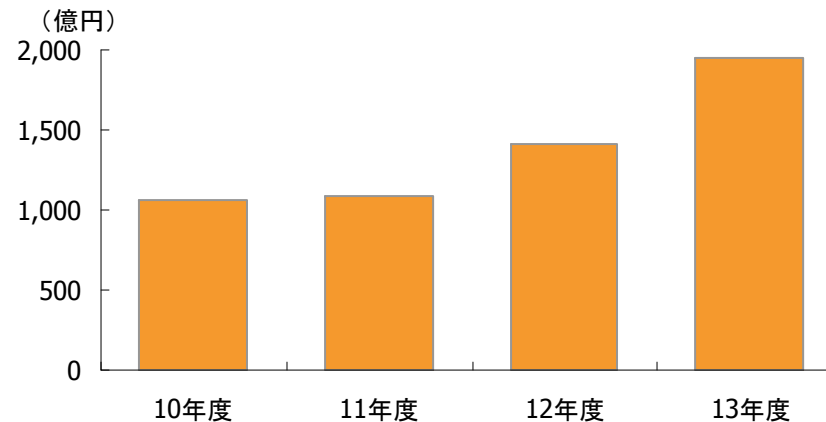
うち投資銀行本部*1



うち市場商品本部*1



うち国内営業部門*1



*1 全て管理会計ベース

MUMSS～投資銀行本部(リーグテーブル)

- 債券引受は、4年連続で国内総合リーグテーブル首位
- 株式引受は、多数の大型案件主幹事獲得により2位
- M&Aは、2位以下に大きく差を付けての首位

	債券引受*1	株式引受*2	M&A(取引金額ベース)*3
13年4月～14年3月			
1位	三菱UFJモルガン・スタンレー証券 24,784億円 20.0%	野村 14,293億円 32.1%	三菱UFJモルガン・スタンレー証券 51,801億円 33.2%
2位	みずほ証券 22,788億円 18.4%	三菱UFJモルガン・スタンレー証券 7,566億円 17.0%	野村 26,037億円 16.7%
3位	野村証券 22,053億円 17.8%	三井住友フィナンシャルグループ 6,613億円 14.9%	ゴールドマン・サックス 25,726億円 16.5%
4位	SMBC日興証券 20,059億円 16.2%	みずほフィナンシャルグループ 4,761億円 10.7%	三井住友フィナンシャルグループ 23,405億円 15.0%
5位	大和証券 19,934億円 16.1%	大和証券グループ本社 4,565億円 10.3%	クレディ・スイス 22,287億円 14.3%

(前年度)	12年4月～13年3月		
1位	三菱UFJモルガン・スタンレー証券 27,934億円 22.5%	大和証券グループ本社 7,001億円 22.1%	みずほフィナンシャルグループ 49,829億円 36.7%
2位	みずほ証券 26,182億円 21.1%	野村 6,387億円 20.2%	野村 45,643億円 33.6%
3位	野村証券 21,517億円 17.3%	三菱UFJモルガン・スタンレー証券 3,663億円 11.6%	三菱UFJモルガン・スタンレー証券 41,414億円 30.5%
4位	大和証券 18,467億円 14.9%	みずほフィナンシャルグループ 3,569億円 11.3%	JPモルガン 27,161億円 20.0%
5位	SMBC日興証券 15,650億円 12.6%	三井住友フィナンシャルグループ 3,314億円 10.5%	ゴールドマン・サックス 23,502億円 17.3%

*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おけるモルガン・スタンレーMUFG証券の引受分、日本企業による海外市場での株式引受案件におけるモルガン・スタンレーの引受分、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

(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

- 13年度に公表された日本関連M&A案件上位10件中8件に関与

13年度*1日本関連M&A案件の上位10件*2における実績

MUMSS/ MS関与案件	ランク日	ランクバリュー (百万米ドル)	売り手/ターゲット	買い手	
<input checked="" type="checkbox"/>	1	2014/1/13	15,688	Beam	サントリーホールディングス
<input checked="" type="checkbox"/>	2	2013/9/24	6,987	東京エレクトロン	Applied Materials
<input checked="" type="checkbox"/>	3	2013/7/2	5,315	Bank of Ayudhya	BTMU
<input checked="" type="checkbox"/>	4	2013/9/26	3,960	GROHE Group	LIXIL
<input checked="" type="checkbox"/>	5	2013/6/11	3,277	日立製作所-火力発電システム事業	三菱重工業-火力発電システム事業
	6	2013/5/10	2,934	預金保険機構	りそなホールディングス
<input checked="" type="checkbox"/>	7	2013/11/6	2,888	三菱自動車工業	三菱重工業/三菱商事/BTMU
<input checked="" type="checkbox"/>	8	2013/9/9	2,122	GlaxoSmithKline-2飲料ブランド等	サントリー食品インターナショナル
	9	2013/9/27	1,680	パナソニック-ヘルスケア事業	KKR
<input checked="" type="checkbox"/>	10	2013/11/29	1,550	ThyssenKrupp Steel USA	新日鐵住金/ArcelorMittal

(出所) トムソン・ロイター

MUMSS/MSが助言を提供した企業

*1 14年5月21日時点

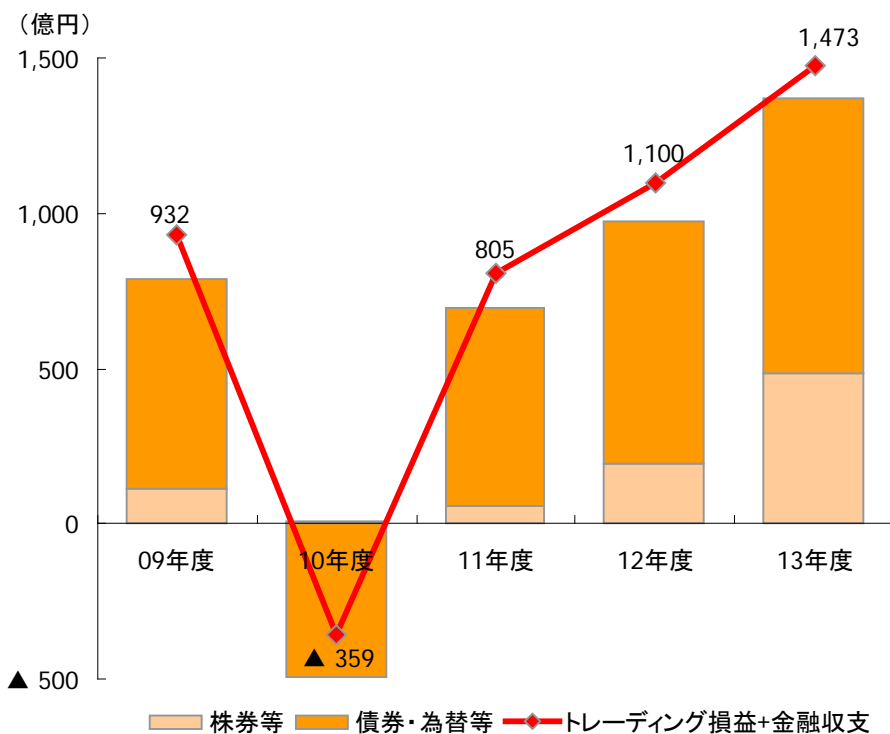
*2 不動産関連案件及び株主が特定されない自己株買案件を除く

MUMSS～市場商品本部(トレーディング損益)



- 顧客フローの着実な取り込みにより、トレーディング損益は09年度から大きく伸長
- 国債の落札順位は高位安定しており、トップクラスの市場プレゼンスを確立

トレーディング損益



市場プレゼンス

【国債の落札総額順位】

順位	13年度上期	13年度下期
1位	野村証券	大和証券
2位	大和証券	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
3位	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	野村証券
4位	みずほ証券	みずほ証券
5位	メリルリンチ日本証券	三菱東京UFJ銀行

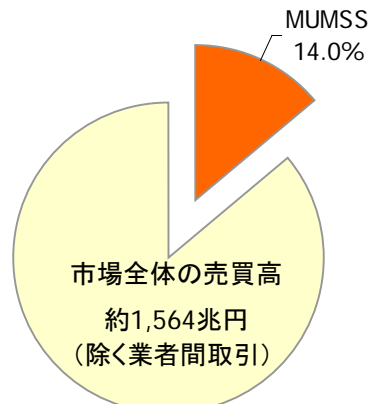
順位	12年度上期	12年度下期
1位	三菱UFJモルガン・スタンレー証券	みずほ証券
2位	野村証券	野村証券
3位	みずほ証券	三菱UFJモルガン・スタンレー証券
4位	ドイツ証券	三菱東京UFJ銀行
5位	三菱東京UFJ銀行	大和証券

(出所)財務省 報道資料

MUMSS～市場商品本部(売買高シェア)

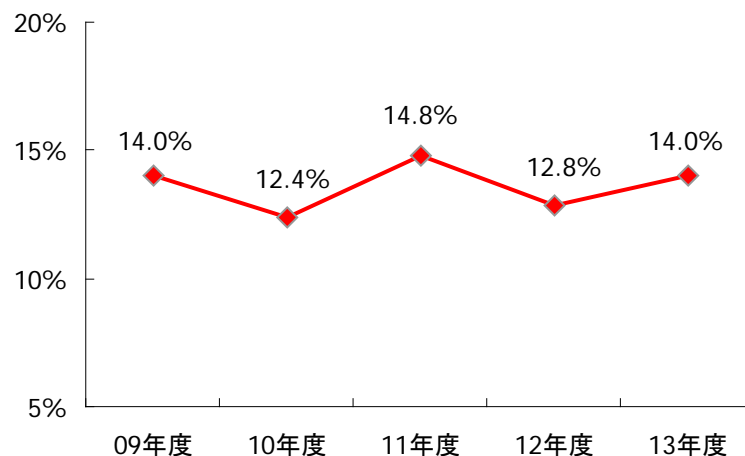
- 顧客フロービジネスの強化により、高いシェアを確保。エクイティは着実にシェアを拡大

売買高シェア(13年度)



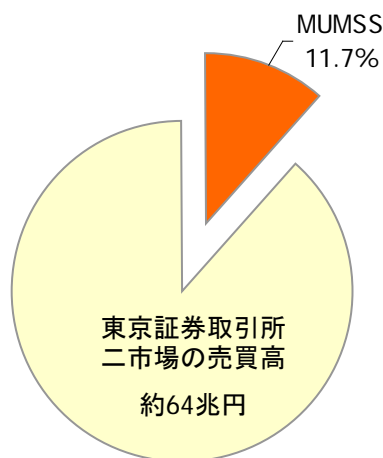
(出所)日本証券業協会発表の公社債投資家別売買高より三菱UFJ
モルガン・スタンレー証券にて作成

シェアの推移

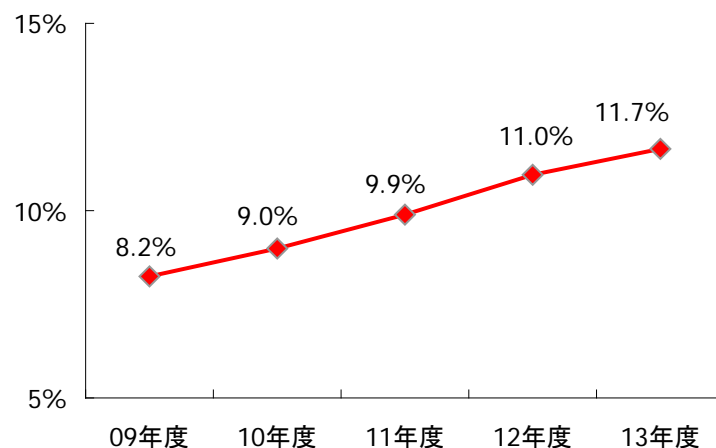


公社債

エクイティ(国内機関投資家)

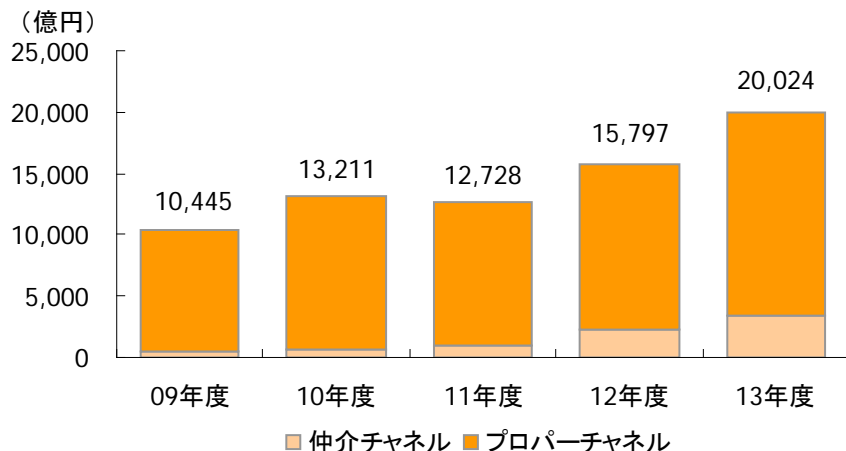


*1 東京証券取引所定義の生・損保、都銀・地銀、信託銀行、投資信託
(出所)東京証券取引所発表の二市場売買金額より三菱UFJモルガン・
スタンレー証券にて作成

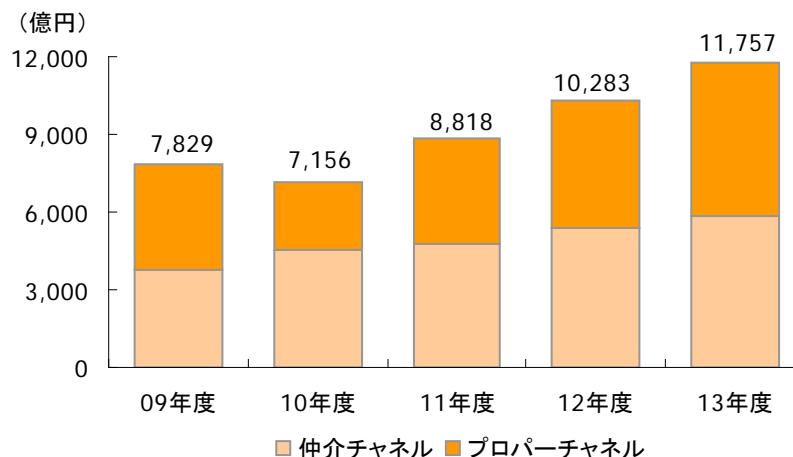


- 各種商品の販売額は増加傾向。特に商品拡大により、外債・外株を着実に拡大
- 預り資産残高は、時価要因も貢献し増加基調

株投販売額推移

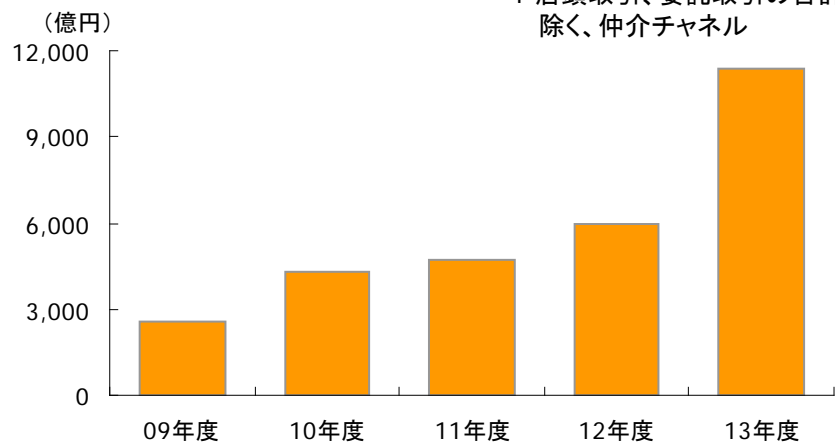


外債販売額推移(リテール)

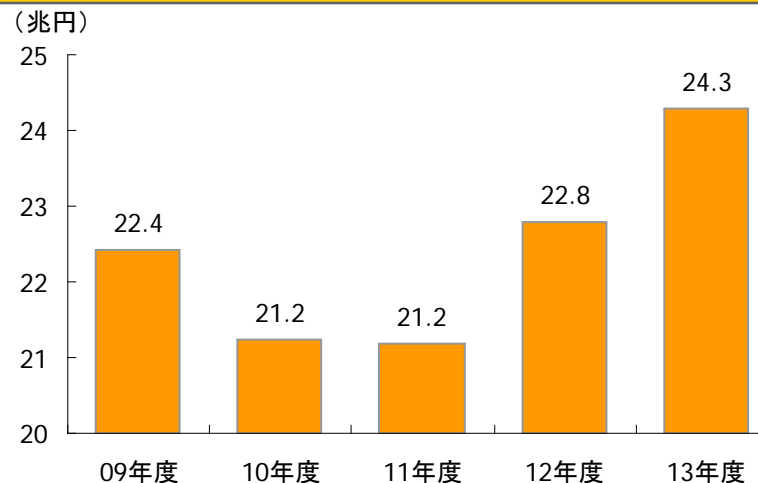


外国株式の売買代金*1(リテール)

*1 店頭取引、委託取引の合計
除く、仲介チャネル



預り資産残高



余白

- 銀証協働が奏功し、不安定なマーケット環境が続くなか、2年連続で黒字を確保

● 欧州:MUSI

- 低調な市場環境の中、DCM、対顧デリバティブ業務が牽引し、黒字を確保

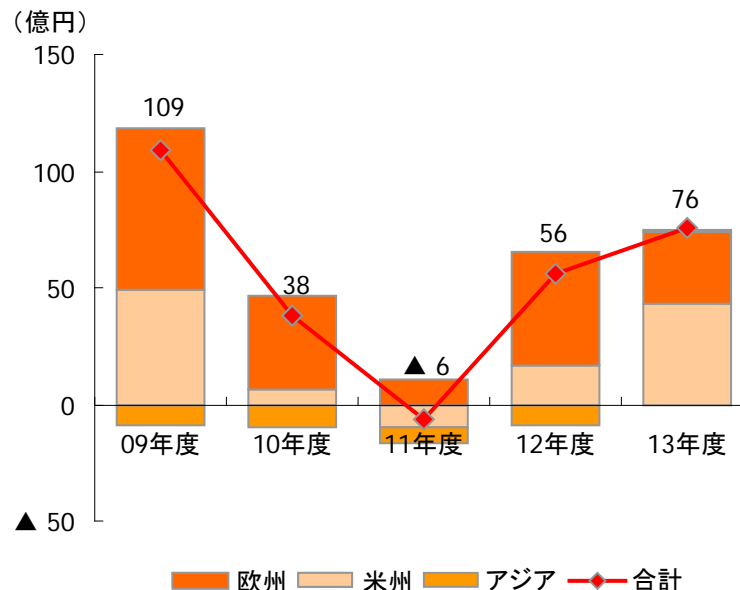
● 米州:MUS(USA)

- 銀証協働が引続き進展、引受業務での大型主幹事獲得等により黒字を拡大

● アジア:MUS(HK)、MUS(SPR)

- MUSI、MUMSSのスポークとして、着実にビジネスを拡大。年度黒字を実現

経常損益



*1 海外現法の会計期間は連結会計期間と3ヶ月相違

(ご参考) 他社海外部門の損益

(億円)

	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度
野村ホールディングス ^{*2}	355	▲ 555	▲ 1,290	▲ 794	N.A. ^{*3}
大和証券グループ本社	37	▲ 215	▲ 258	▲ 105	▲ 51

*2 税引前当期純損益

*3 第3四半期累計▲406億円

(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

海外現法～リーグテーブル

- 銀証協働を中心に、日系ではトップシェアを堅持

コーポレート債*1のブックランナー

【米州】

*1 投資適格債

順位	ブックランナー	金額 (USD MM)	シェア (%)
1	JP Morgan	90,903	8.9
2	Bank of America Merrill Lynch	78,648	7.7
3	Morgan Stanley	75,208	7.4
4	Citi	73,982	7.3
5	Goldman Sachs & Co	67,567	6.6
6	Barclays	52,936	5.2
7	Deutsche Bank	38,834	3.8
8	Wells Fargo & Co	35,047	3.4
9	HSBC Holdings PLC	23,703	2.3
10	Credit Suisse	21,733	2.1
14	MUS(USA)	12,432	1.2
16	Mizuho Financial Group	10,171	1.0
26	Nomura	2,229	0.2
39	Sumitomo Mitsui Finl Grp Inc	982	0.1

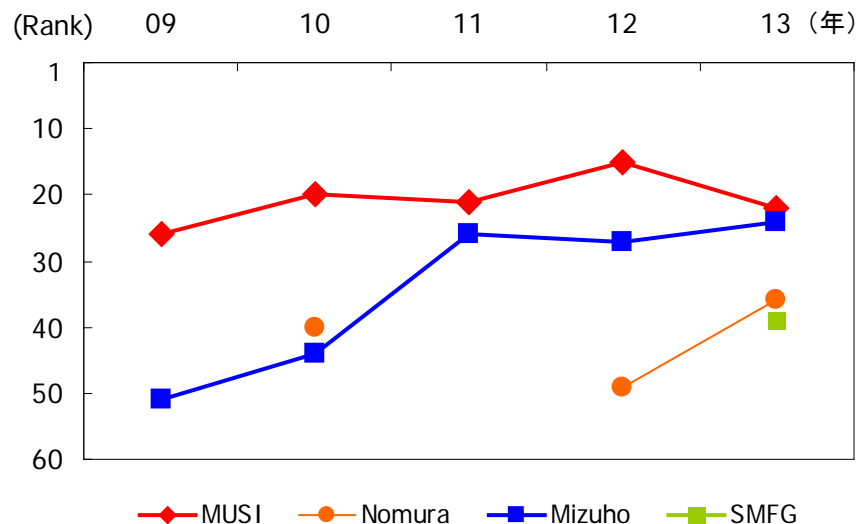
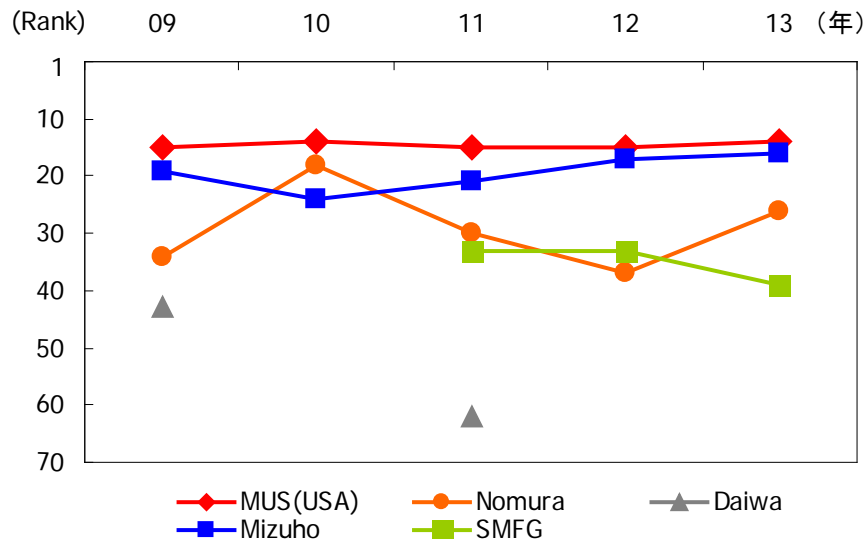
(出所)トムソン・ロイター

【欧州】

順位	ブックランナー	金額 (USD MM)	シェア (%)
1	BNP Paribas SA	25,613	8.5
2	Deutsche Bank	24,955	8.2
3	Societe Generale	20,517	6.8
4	HSBC Holdings PLC	17,100	5.6
5	JP Morgan	15,327	5.1
6	Barclays	15,265	5.0
7	RBS	15,160	5.0
8	UniCredit	15,067	5.0
9	Credit Agricole CIB	12,999	4.3
10	Citi	11,662	3.9
22	MUSI	4,120	1.4
24	Mizuho Financial Group	2,717	0.9
36	Nomura	1,195	0.4
39	Sumitomo Mitsui Finl Grp Inc	877	0.3

(出所)トムソン・ロイター

ランキングの推移



成長戦略

[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、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



MUFGグループ力の徹底活用

モルガン・スタンレーとの
協働の更なる深化

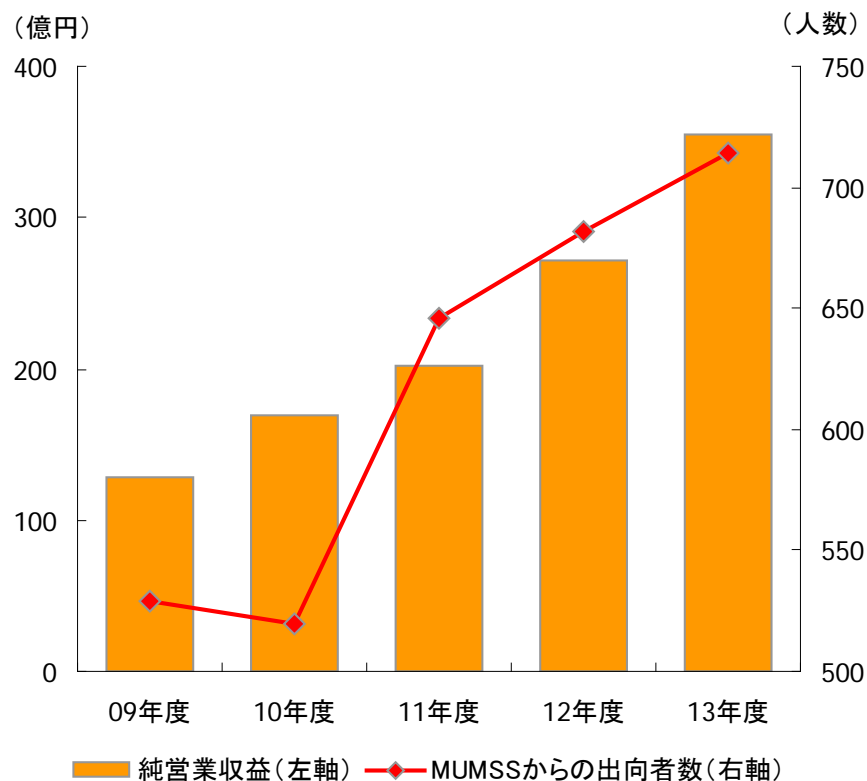
株式関連業務の強化
(プライマリー・セカンダリー)

顧客起点のビジネス強化
フロー拡大による収益基盤強化

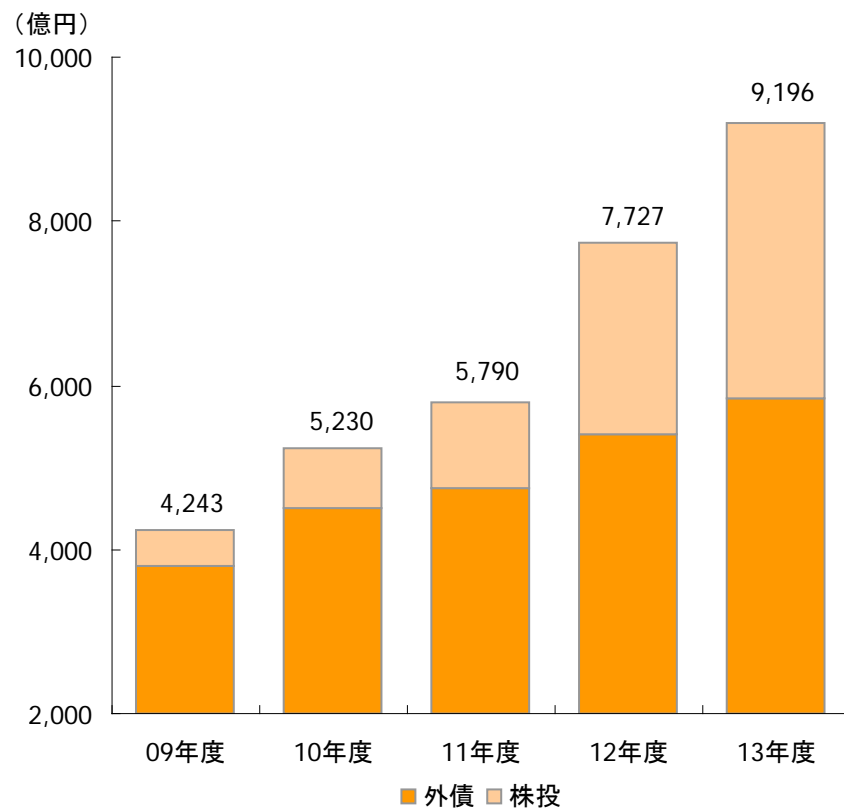
金融商品仲介ビジネス

- 金融商品仲介ビジネスは順調に拡大、収益は5年で約3倍に成長
- 外債、投信等商品販売額も倍増

金融商品仲介業務における純営業収益



金融商品仲介販売額



PBビジネス～三菱UFJモルガン・スタンレーPB証券

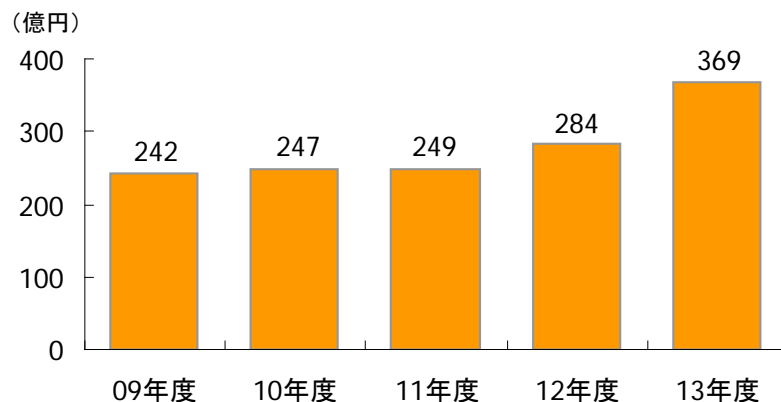


- 14年3月に資本異動、商号変更が完了し、三菱UFJモルガン・スタンレー証券の連結子会社に
- MUFGグループ、MSグループ各社との連携加速
- ユーロマネー誌総合ランキング部門で「日本のベスト・プライベート・バンク」を2年連続受賞

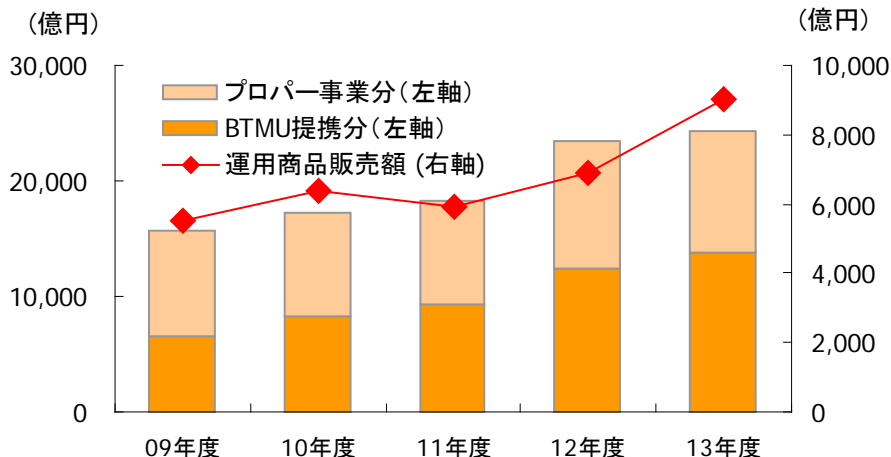
業績

(単位: 億円)	12年度	13年度	増減
純営業収益	284	369	+84
販管費	153	237	+84
BTMU向け仲介手数料	23	79	+56
営業利益	131	132	+0
経常利益	133	130	▲ 3
当期純利益	82	79	▲ 2

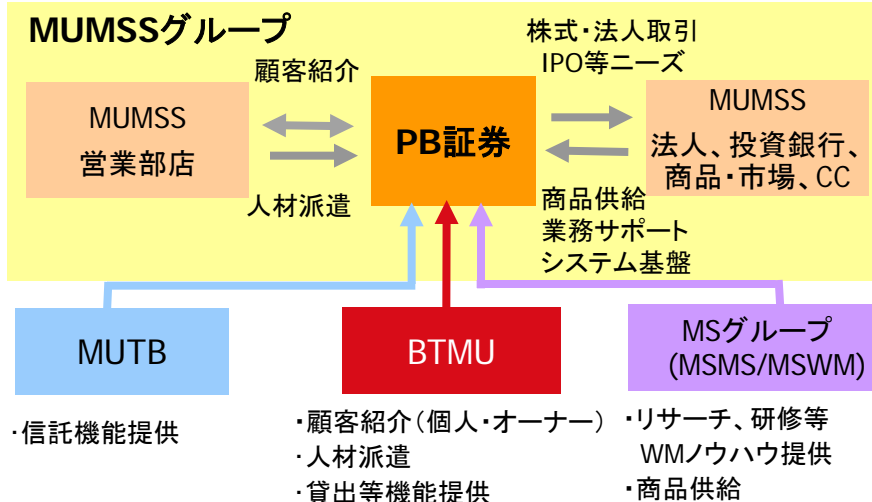
純営業収益の推移



預り資産残高・運用商品販売額



連携体制



モルガン・スタンレーとの協働の深化

- 投資銀行ビジネスでの成果に加えて、更なる協働の深化を目指す
- モルガン・スタンレーのグローバルな商品力・提案力をMUFGの幅広いお客様に提供

投資銀行ビジネスでの成果

- 「Asiamoney」誌
「Best Investment Bank」「Best M&A Adviser」を受賞
- 「FinanceAsia」誌
「Best M&A House」を受賞

* MUFGとモルガン・スタンレーによる日本における証券合弁事業(「三菱UFJモルガン・スタンレー証券」および「モルガン・スタンレーMUFG証券」により構成)として受賞

リテール営業におけるMS知見の活用

- MUMSS社員向け研修資料にモルガン・スタンレーのリサーチレポートを活用
- PB証券向け
 - 顧客及び社員へのMSリサーチ等投資情報提供
 - ウェルスマネジメント研修プログラム
 - アドバイザリー業務のノウハウ

商品ラインアップの拡充

- POWL (Public Offering Without Listing)
 - HK Electric Investments
- 社債
 - モルガン・スタンレー売出外債
- 投資信託(モルガン・スタンレーとの協働による商品開発)
 - コクサイ-MUGCTラスト-短期高利回り社債ファンド2013-04 毎月分配型
 - コクサイ-MUGCTラスト-短期高利回り社債ファンド2013-04 円建 円高ヘッジ・円安追随型
 - コクサイ-MUGCTラスト-短期高利回り社債ファンド2013-04 日経平均上昇追随型
 - 北米ハードアセット・オープン

余 白

Appendix

- 銀証協働やMS連携、株式関連業務強化等の各種施策の結実に株式市場の活況が加わり、受入手数料、トレーディング損益ともに増加
- 05年の三菱証券とUFJつばさ証券の経営統合以来、年度ベースで最高益を計上

(単位:億円)

	12年度 上期	12年度 下期	13年度 上期	13年度	
				下期	前同比
営業収益	1,552	1,952	2,460	2,417	+464
受入手数料	690	1,028	1,261	1,164	+135
委託手数料	73	153	259	189	+36
引受・売出手数料	127	164	174	257	+93
募集・売出手数料	149	324	350	278	▲ 46
その他の受入手数料	339	385	476	437	+52
トレーディング損益	494	579	1,071	1,032	+453
株券等	▲ 93	178	359	286	+108
債券・為替等	587	400	711	745	+345
金融収益	367	390	152	204	▲ 185
金融費用	261	182	162	209	+26
純営業収益	1,291	1,769	2,298	2,207	+438
販売費・一般管理費	1,175	1,393	1,561	1,605	+211
営業利益	115	376	736	602	+226
営業外収益	197	169	208	113	▲ 56
内、受取利息	35	33	19	31	▲ 1
内、持分法による投資利益	120	122	178	66	▲ 55
営業外費用	8	8	5	22	+13
経常利益	305	537	939	693	+156
特別損益	11	5	76	▲ 20	▲ 25
純利益	180	289	631	346	+56