

# グローバルCIB戦略

## ～非日系グローバル企業

2016年3月

本資料には、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、本資料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、統合報告書、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、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付(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、本資料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、本資料の計数は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値を使用しています。

#### <本資料における計数の定義>

連結 : 三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)  
BTMU : 三菱東京UFJ銀行(連結。但し、Krungsri、MUFGユニオンバンクを除く)  
MUSHD: 三菱UFJ証券ホールディングス(連結)

# 目次

---

- スピーカー紹介 P.4
- グローバルCIBビジネスの概要 P.5
- 主な取り組み P.14

## スピーカー紹介

---

- Randall Chafetz (ランドール チェイフェッツ)
  - ✓ MUFG/BTMU執行役員
  - ✓ 非日系グローバル企業のカバレッジ並びに米州・EMEA・アジアの投資銀行ビジネスを担当

- 経歴

クレディ・スイス証券のロンドン、ニューヨークオフィスで10年勤務の後、UBS証券のキャピタル・マーケットの責任者を経て、1998年BTM(東京三菱銀行)入社。その後、BTMUから三菱UFJ証券(米国)に転籍し、投資銀行部門および資本市場部門のエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント兼COOに就任。2008年BTMUに戻り、米州CIB部長に就任。米国、ラテンアメリカの非日系取引を担うとともに、カナダ・ラテンアメリカを含む米州の投資銀行業務を担う。2013年、BTMU初の外国籍の執行役員となる。2015年MUFG執行役員。



*Randall Chafetz, Executive Officer,  
Global Corporate and Investment Banking*

---

## グローバルCIBビジネスの概要

# グローバルネットワーク

- MUFG は世界約50カ国に、350を超えるMUFGユニオンバンクの拠点、650を超えるKrungsriの拠点を含め、合計1,150拠点を超える海外ネットワークを展開



# 事業本部別営業純益

【連結】

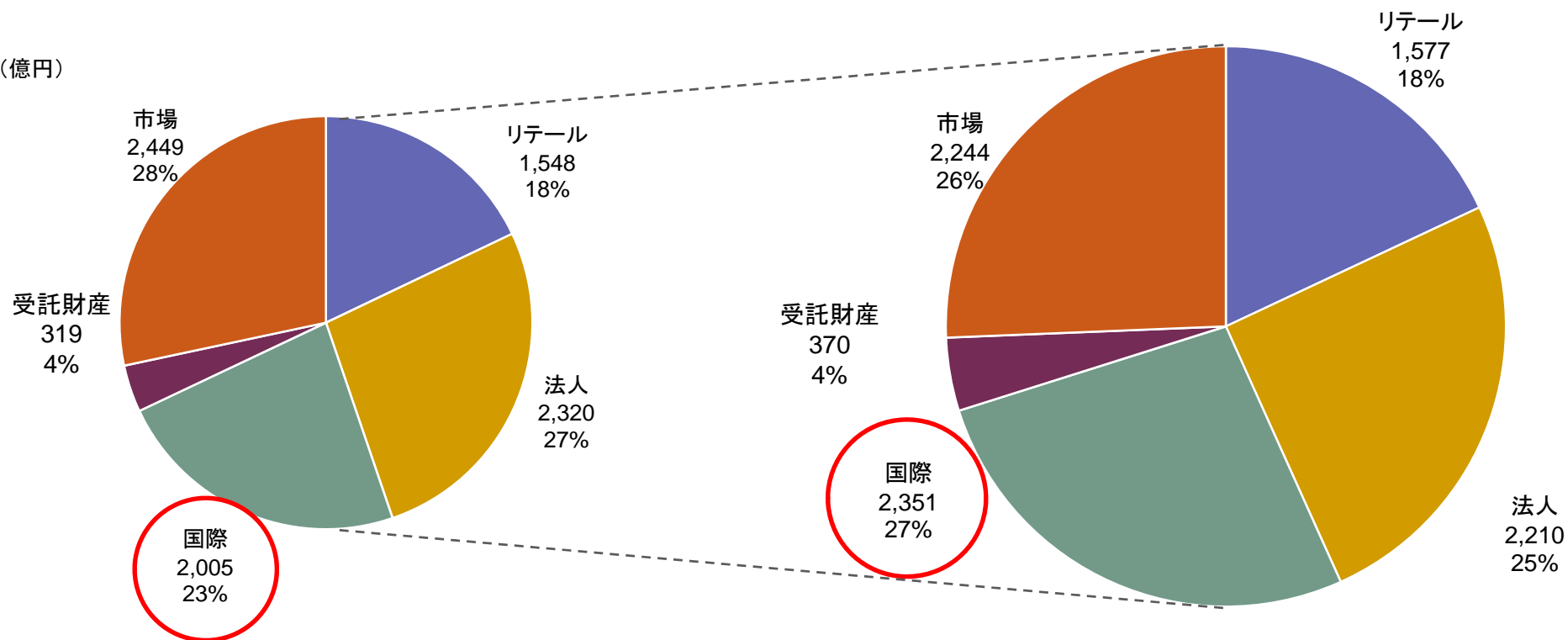
■ 国際事業本部の営業純益は、MUFGの営業純益の約27%<sup>\*1</sup>を占める

## 事業本部別営業純益

14年度上期 7,803億円<sup>\*2</sup>

15年度上期 8,134億円<sup>\*2</sup>

(億円)



\*1. 国際事業本部営業純益 ÷ 5事業本部の営業純益の合計。決算レート。管理計数

\*2. 本部その他の計数を含む

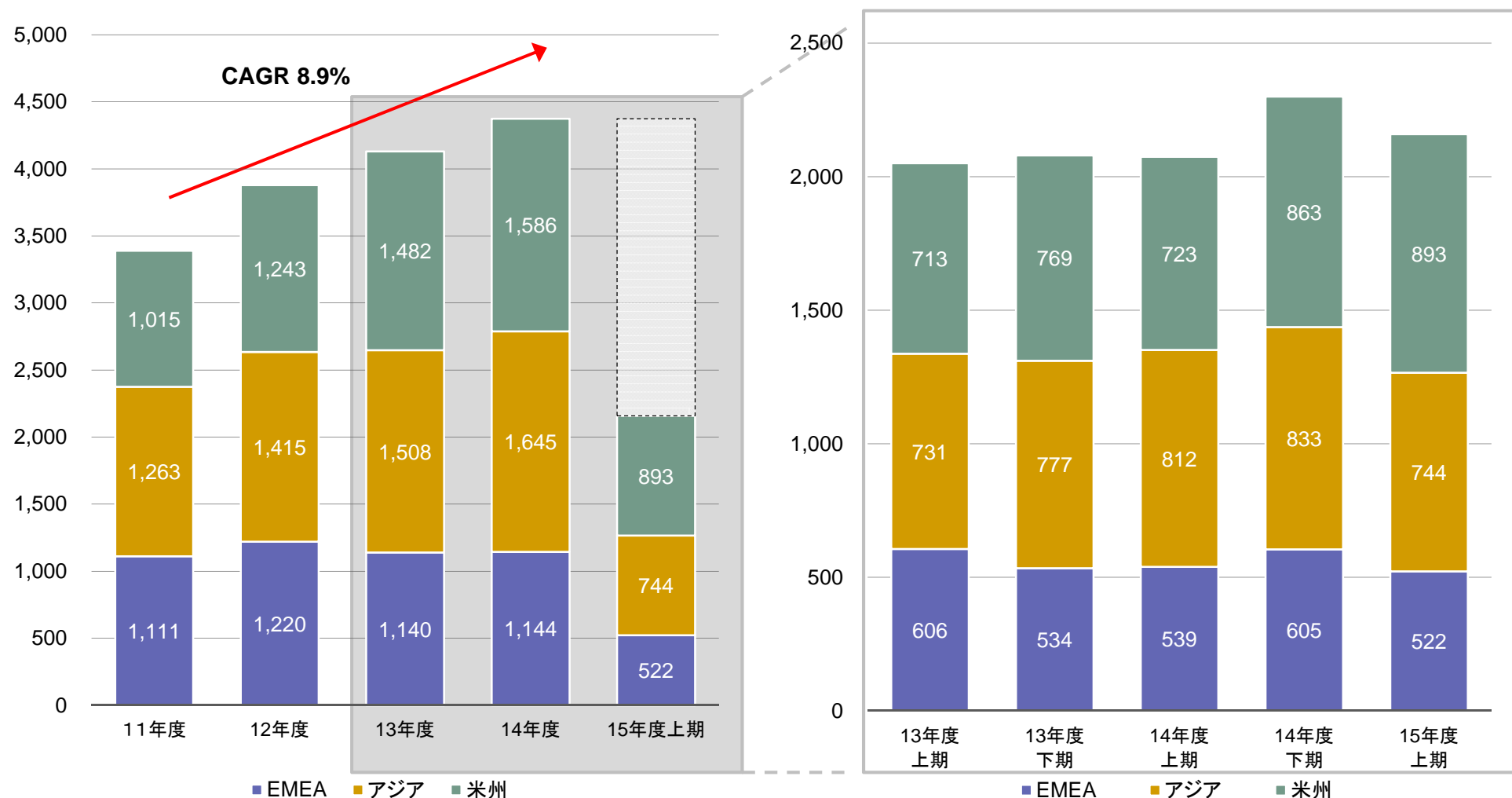
# グローバルCIBビジネスの推移

【BTMU】

## 地域別粗利益

- 非日系グローバルCIBビジネス\*1は、MUFGの成長を牽引
- 2015年上期は、アメリカでは大口のイベントファイナンスなどで好調に推移した一方、アジアの景気後退により、粗利益成長はやや後退

地域別粗利益<sup>2</sup> (億円)



\*1. 非日系グローバル企業向けCorporate and Investment Banking (CIB)ビジネス。P8、9、10の計数はBTMU連結(KS、MUAHを除く)。MUSHD収益は含まない

\*2. 管理計数。現地通貨ベース(\$/¥=115)。各種グラフには、部門間調整やその他項目を含まない

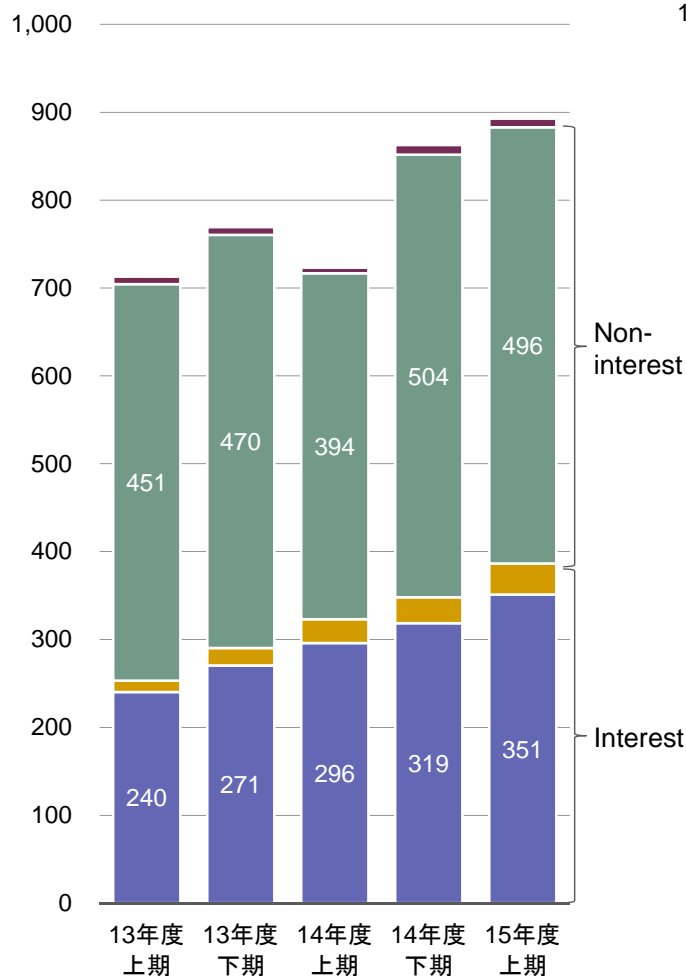


# グローバルCIBビジネスの推移(続き)

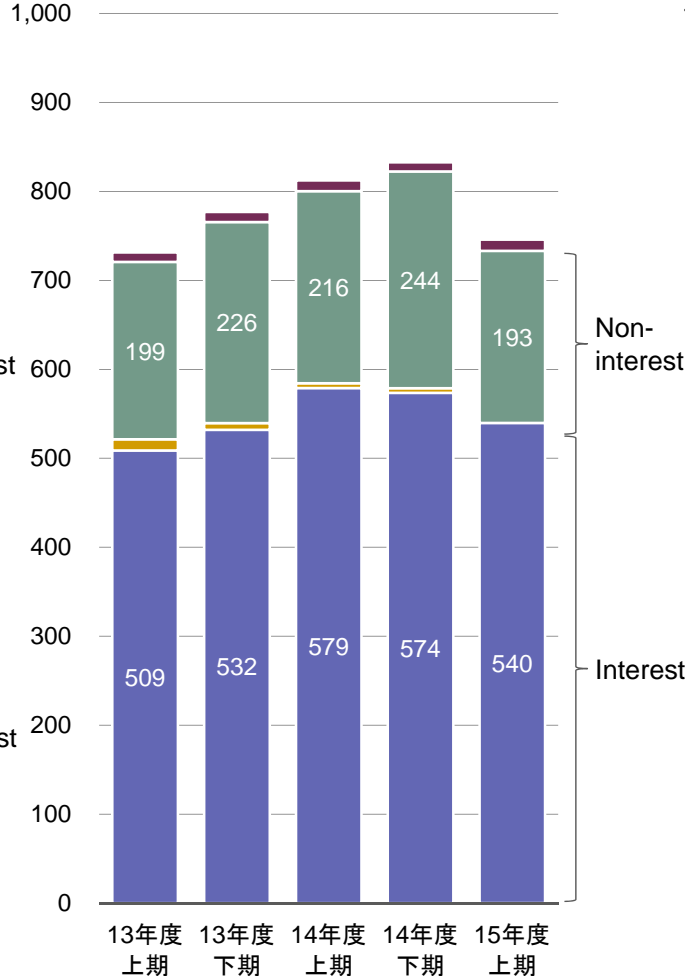
【BTMU】

## 地域別粗利益の構成

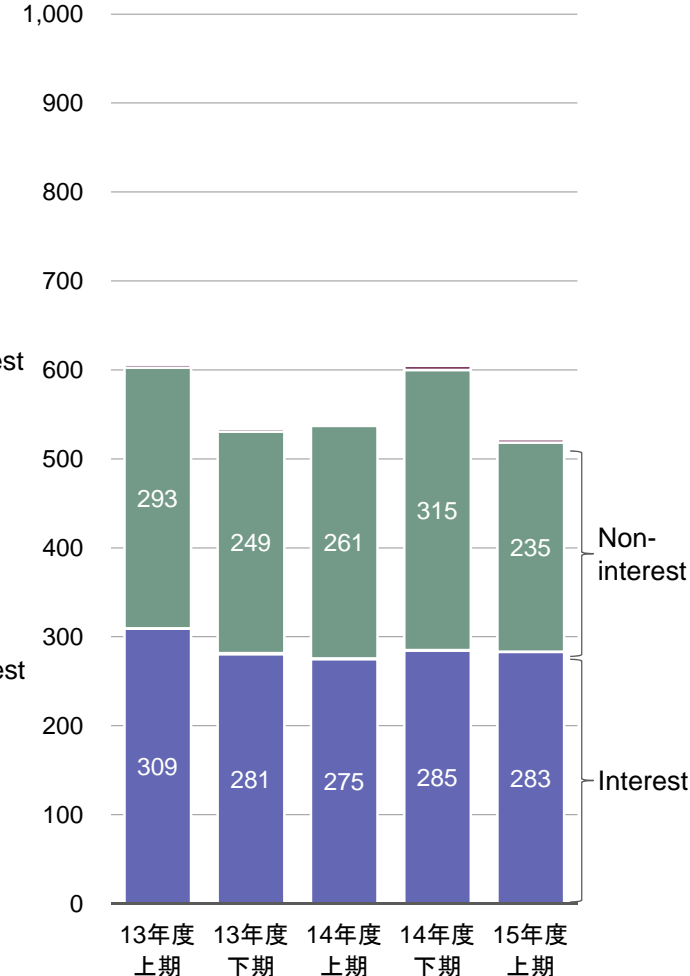
米州\*1 (億円)



アジア\*1 (億円)



EMEA\*1 (億円)



■ 外為収益  
■ 預金収益

■ 手数料収益・デリバティブ  
■ 貸出収益

■ 外為収益  
■ 預金収益

■ 手数料収益・デリバティブ  
■ 貸出収益

■ 外為収益  
■ 預金収益

■ 手数料収益・デリバティブ  
■ 貸出収益

\*1. 管理計数。現地通貨ベース。各種グラフには、部門間調整やその他項目を含まない

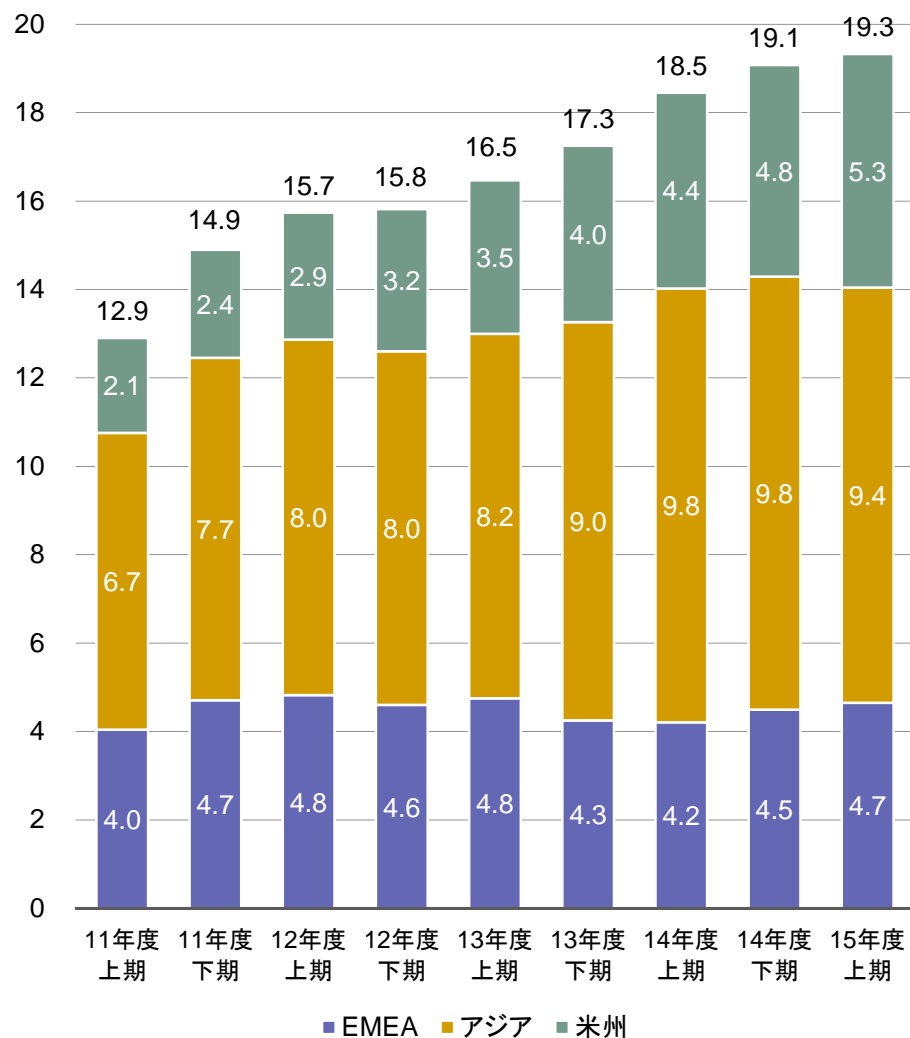
# グローバルCIBビジネスの推移(続き)

【BTMU】

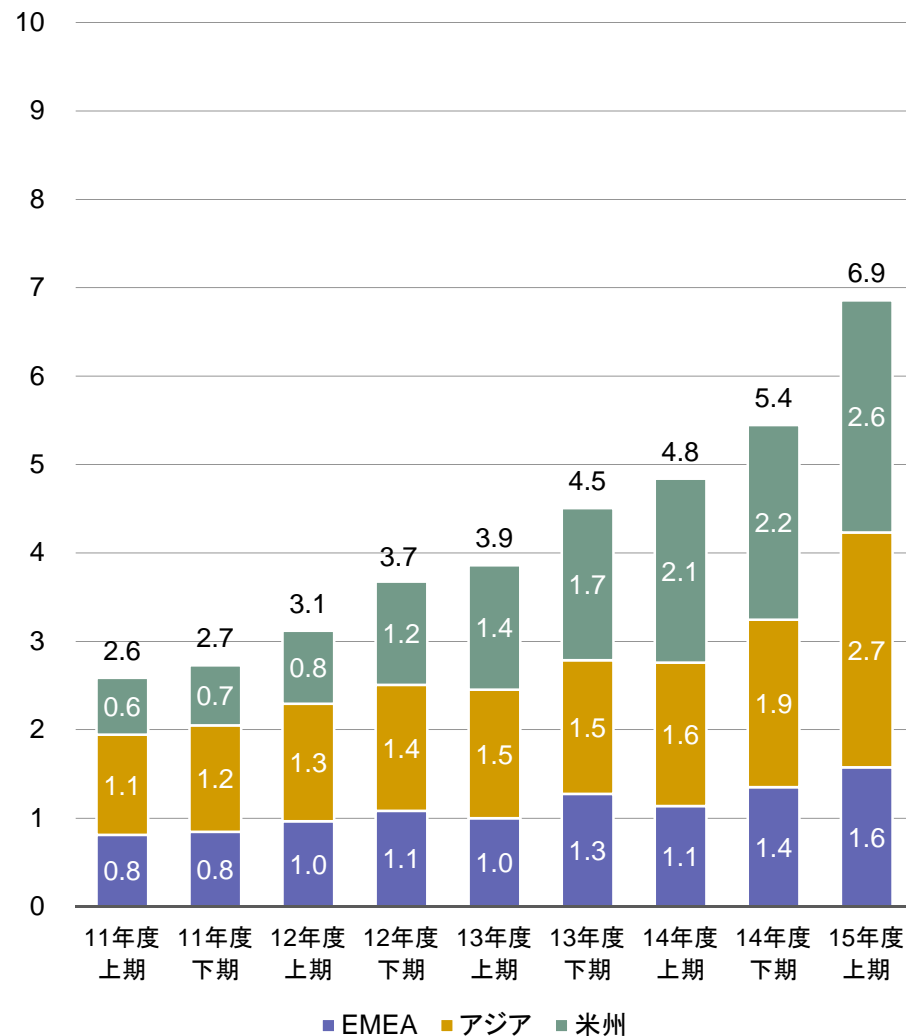
## 地域別貸出・預金残高

■ 貸出・預金ともに増加トレンドを維持

地域別貸出平均残高 \*1(兆円)



地域別預金平均残高 \*1(兆円)



# MUFG のランキング

## 主要プロダクト別 ランキング(1)

リーグテーブル (2015年・2014年)

### シンジケートローン (ブックランナー)

グローバル						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	BoA ML	336,578	8.3%	1,226	2	8.9%
2	JP Morgan	309,130	7.6%	1,000	1	9.7%
3	Citi	248,526	6.1%	608	3	5.9%
4	Wells Fargo	193,963	4.8%	905	4	5.5%
5	MUFG	176,273	4.4%	1,017	5	3.8%
6	Mizuho	141,554	3.5%	721	8	3.0%
7	Barclays	141,128	3.5%	422	7	3.2%
8	Deutsche	117,439	2.9%	399	6	3.7%
9	BNP Paribas	113,171	2.8%	467	9	2.9%
10	HSBC	109,896	2.7%	426	12	2.2%
11	SMFG	91,192	2.3%	728	15	1.8%
合計		4,053,199	100%	8,970		

米州						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	BoA ML	307,624	11.8%	1,151	2	12.8%
2	JP Morgan	275,806	10.6%	920	1	13.6%
3	Citi	208,718	8.0%	481	4	7.3%
4	Wells Fargo	187,666	7.2%	885	3	8.5%
5	Barclays	100,883	3.9%	299	5	3.8%
6	MUFG	86,969	3.3%	265	9	2.7%
7	RBC Capital Markets	82,337	3.2%	317	7	3.4%
8	Deutsche	73,758	2.8%	241	6	3.4%
9	Credit Suisse	65,452	2.5%	202	8	2.9%
10	Morgan Stanley	58,846	2.3%	174	12	2.0%
21	Mizuho	37,022	1.4%	120	22	1.0%
合計		2,608,013	100.0%	4,755		

EMEA						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	BNP Paribas	59,096	7.0%	250	1	6.8%
2	HSBC	53,504	6.3%	185	5	4.8%
3	Deutsche	39,407	4.7%	141	2	6.8%
4	Barclays	38,862	4.6%	128	12	3.6%
5	Citi	35,518	4.2%	107	3	5.1%
6	Societe Generale	34,916	4.1%	153	6	4.7%
7	UniCredit	34,377	4.1%	178	9	3.9%
8	JP Morgan	32,962	3.9%	87	8	4.0%
9	Credit Agricole CIB	32,604	3.9%	164	4	5.0%
10	ING	32,231	3.8%	156	7	4.0%
14	MUFG	24,422	2.9%	67	17	1.8%
16	SMFG	18,888	2.2%	54	19	1.8%
18	Mizuho	16,698	2.0%	39	32	0.7%
合計		846,472	100.0%	2,962		

アジア *1 (オーストラリアを含む。日本を除く)						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	Bank of China	16,752	10.0%	43	-	-
2	ANZ	13,702	8.2%	79	1	9.2%
3	Standard Chartered	10,785	6.4%	71	3	5.0%
4	HSBC	9,945	5.9%	62	6	4.3%
5	Westpac	8,364	5.0%	39	2	5.3%
6	MUFG	7,124	4.2%	40	9	3.4%
7	Mizuho	6,876	4.1%	53	8	3.8%
8	DBS	6,485	3.9%	49	7	3.9%
9	Commonwealth Bank of Australia	5,513	3.3%	30	5	4.5%
10	National Australia Bank	4,744	2.8%	20	4	4.8%
12	SMFG	4,022	2.4%	31	11	3.0%
合計		167,796	100%	468		

日本						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	Mizuho	77,903	35.8%	489	1	34.9%
2	MUFG	57,507	26.4%	642	2	28.7%
3	SMFG	57,017	26.2%	583	3	25.3%
4	DBJ	2,514	1.2%	26	4	1.8%
5	Resona	2,002	0.9%	88	7	1.3%
6	Aozora	1,735	0.8%	40	9	0.6%
7	Citi	1,484	0.7%	6	6	1.7%
8	Bank of Yokohama	1,473	0.7%	92	8	1.0%
9	Sumitomo Mitsui Trust	1,430	0.7%	28	5	1.7%
10	BNP Paribas	1,083	0.5%	25	10	0.5%
合計		217,727	100%	1,984		

サムライ債						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	MUFG	1,124	47.2%	5	1	42.3%
2	Mizuho	768	32.2%	6	2	40.5%
3	DBJ	395	16.6%	2	4	2.0%
4	BNP Paribas	95	4.0%	1	4	2.0%
-	SMFG	-	-	-	3	13.3%
合計		2,382	100%	-		

\*1 地場通貨建て案件を除く

# MUFGのランキング(続き)

## 主要プロダクツ別ランキング(2)

### リーグテーブル (2015年・2014年)

#### プロジェクトファイナンス (マンドートアレンジャー)

グローバル						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	MUFG	16,127	5.8%	143	1	5.9%
2	SMFG	12,832	4.6%	108	2	5.1%
3	Bank of Taiwan	12,053	4.4%	1	205	0.0%
4	State Bank of India	10,855	3.9%	30	11	2.2%
5	Mizuho	8,730	3.2%	79	3	3.6%
6	Credit Agricole CIB	8,286	3.0%	90	6	2.8%
7	ING	7,852	2.8%	89	5	3.1%
8	Santander	6,879	2.5%	91	12	2.0%
9	BNP Paribas	6,683	2.4%	76	4	3.5%
10	Societe Generale	6,568	2.4%	70	9	2.5%
合計		276,950	100.0%	790		

米州						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	MUFG	5,740	6.2%	68	1	8.1%
2	SMFG	5,006	5.4%	54	2	5.1%
3	Santander	4,133	4.4%	46	5	3.6%
4	Mizuho	3,915	4.2%	41	3	4.6%
5	ING	3,858	4.1%	42	4	3.9%
6	Credic Agricole CIB	3,712	4.0%	41	8	3.3%
7	Morgan Stanley	3,543	3.8%	16	14	2.1%
8	HSBC	2,739	2.9%	18	15	2.0%
9	BBVA	2,711	2.9%	21	20	1.6%
10	BNP Paribas	2,563	2.8%	28	9	3.1%
合計		93,276	100.0%	262		

#### ABCP残高(2015年9月末)

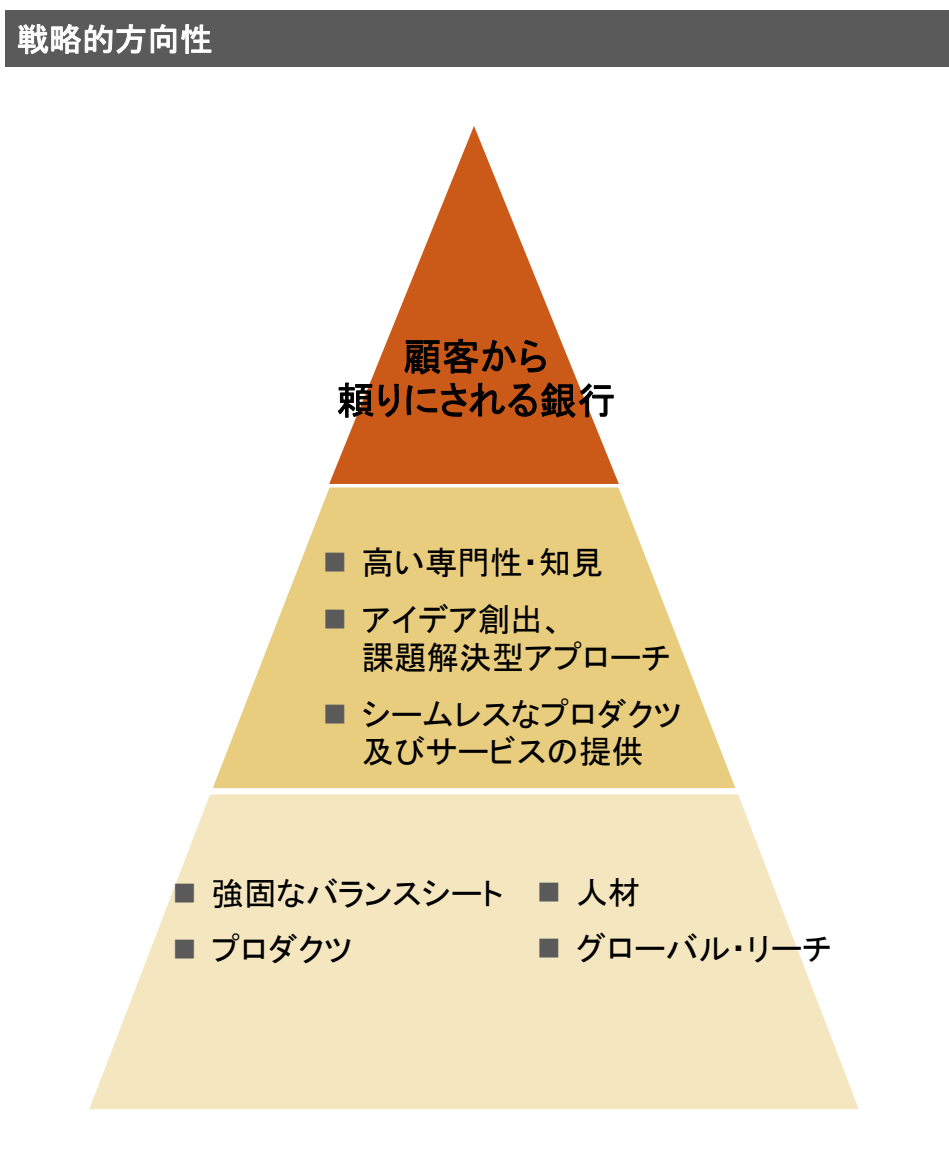
グローバル					
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	2014年	
				順位	シェア
1	JPMorgan	38,823	12.4%	1	10.8%
2	Royal Bank of Canada	28,937	9.3%	4	7.3%
3	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	26,772	8.6%	3	7.8%
4	Citi	25,047	8.0%	2	9.3%
5	Credit Agricole	17,835	5.7%	5	5.6%
6	FMS Wertmanagement	13,563	4.3%	-	-
7	Societe Generale	11,649	3.7%	8	3.3%
8	Lloyds Bank	10,243	3.3%	12	2.5%
9	Barclays	9,684	3.1%	10	2.8%
10	TD Securities	9,626	3.1%	7	3.5%
合計		312,199	100.0%		

EMEA						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	MUFG	5,001	4.6%	37	5	3.6%
2	SMFG	4,159	3.8%	29	2	4.7%
3	Credit Agricole CIB	4,026	3.7%	43	4	3.6%
4	Societe Generale	3,680	3.4%	40	6	3.5%
5	BNP Paribas	3,481	3.2%	41	1	5.4%
6	ING	3,144	2.9%	37	3	3.7%
7	Santander	2,746	2.5%	45	10	2.0%
8	KfW IPEX-Bank	2,691	2.5%	21	8	3.1%
9	Natixis	2,576	2.4%	45	9	2.8%
10	UniCredit	2,419	2.2%	38	12	1.8%
16	Mizuho	2,120	2.0%	15	14	1.8%
合計		108,191	100.0%	329		

アジア(日本、オーストラリアを含む)						
順位	ブックランナー	金額 (百万US\$)	シェア	案件数	2014年	
					順位	シェア
1	Bank of Taiwan	12,053	16.0%	1	67	0.1%
2	State Bank of India	10,855	14.4%	30	1	8.0%
3	MUFG	5,386	7.1%	38	3	6.2%
4	Korea Development Bank	4,422	5.9%	12	8	5.0%
5	SMFG	3,667	4.9%	25	5	5.6%
6	Mizuho	2,696	3.6%	23	9	4.7%
7	Commonwealth Bank of Australia	2,630	3.5%	22	2	6.6%
8	Westpac	2,540	3.4%	23	6	5.6%
9	ANZ	2,513	3.3%	21	4	6.0%
10	National Australia Bank	1,995	2.6%	26	7	5.6%
合計		75,483	100.0%	199		

# 経営環境と戦略的方向性

市場環境	
マクロ経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国経済の停滞とそれを受けた新興国の成長鈍化</li> <li>■ 資源価格の下落</li> <li>■ 地政学リスクと国際金融政策の変化に伴うビジネスへのネガティブインパクト</li> </ul>
競争	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金融機関が高クレジット案件に集中することに伴う、利鞘と手数料収益の圧迫</li> <li>■ 特に投資適格案件におけるM&amp;Aファイナンスの競争激化及び市場変動に伴うM&amp;A案件の減少リスク</li> </ul>
規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金融機関に対する各国での規制強化の流れ</li> </ul>

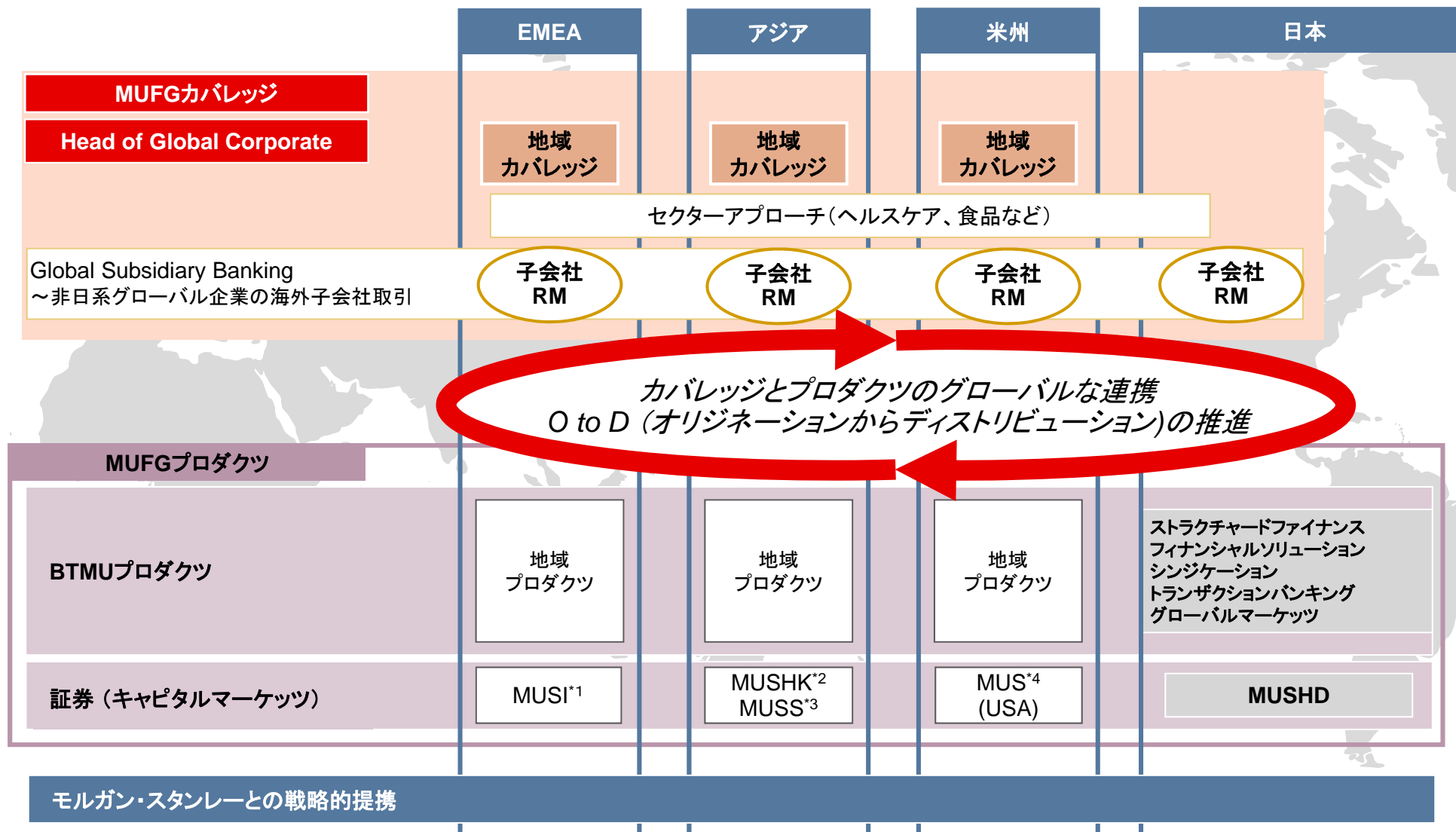


---

## 主な取り組み

# グローバルカバレッジモデル

- 地域軸とグローバル軸との「マトリックス」態勢によるグローバル連携の強化
- 顧客カバレッジ軸とプロダクツ機能軸のグローバルな連携の確保



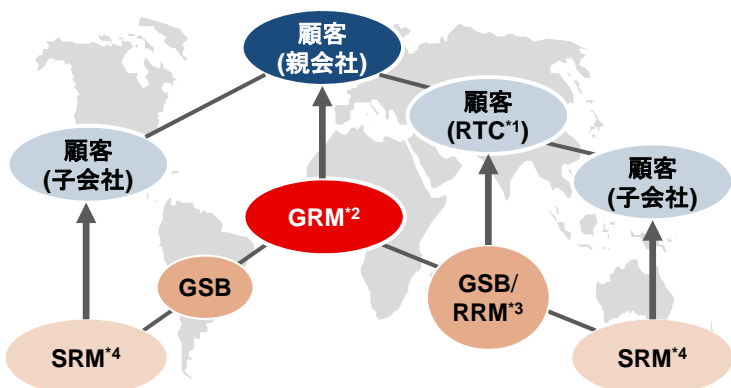
# Global Subsidiary Banking

## 非日系グローバル企業の海外子会社取引

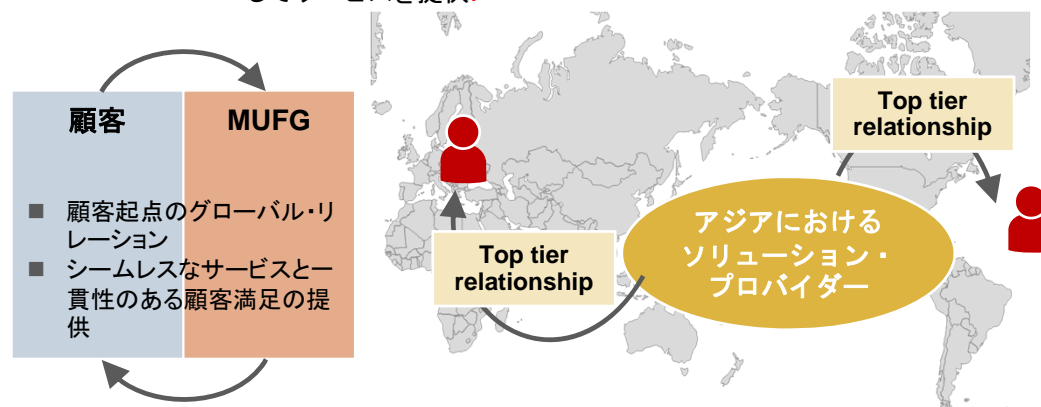
### ■ MUFGのグローバルネットワークを活用し、Global Subsidiary Banking (GSB)を強化

#### ポイント

■ グローバルベースで一貫した金融サービスを提供

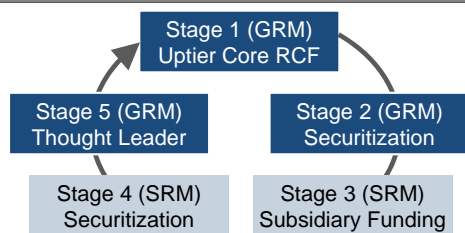


■ 非日系グローバル企業とのリレーションを活用、アジアNo1の金融パートナーとしてサービスを提供.



#### イメージ

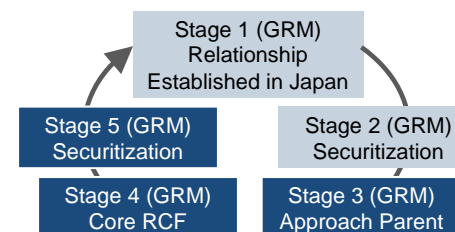
##### シナリオ1: 親会社リレーション起点のグループ取引拡大



##### Company B's Case

Stage 1	■ 親会社のコミットメントラインに上位行として参加
Stage 2	■ 証券化プログラムへの参加により、専門的なサービス提供力への認知度を向上
Stage 3	■ アジアの子会社へのファイナンス
Stage 4	■ 子会社の証券化プログラムへの参加
Stage 5	■ MUFG に対する認知度・評価の向上

##### シナリオ2: 子会社起点の親会社リレーションの構築



##### Company E's Case

Stage 1	■ 日本におけるリレーションの構築
Stage 2	■ 日本における証券化プログラムの導入
Stage 3	■ 日本でのリレーションを活かして親会社へアプローチ
Stage 4	■ 親会社のコミットメントラインへ参加
Stage 5	■ 親会社の証券化プログラムへの参入



# トランザクション・バンキング

## ■ MUFGのグローバルネットワークを活かし、グローバル企業に最適なトランザクション・バンキングサービスを提供

### MUFGのトランザクション・バンキング

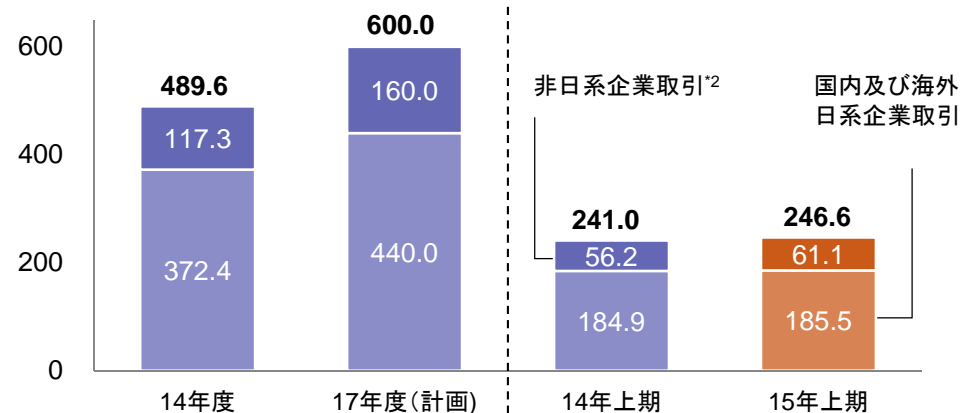
#### ■ グローバル企業のあらゆるビジネスサイクルに合ったトータル・サービスを提供

- 代金回収
- 流動性管理
- 支払業務
- 貿易金融



#### ■ MUFGのグローバル・トランザクション・バンキング ブランド、「COMSUITE」を展開

### トランザクション・バンキング 粗利益\*1(10億円)

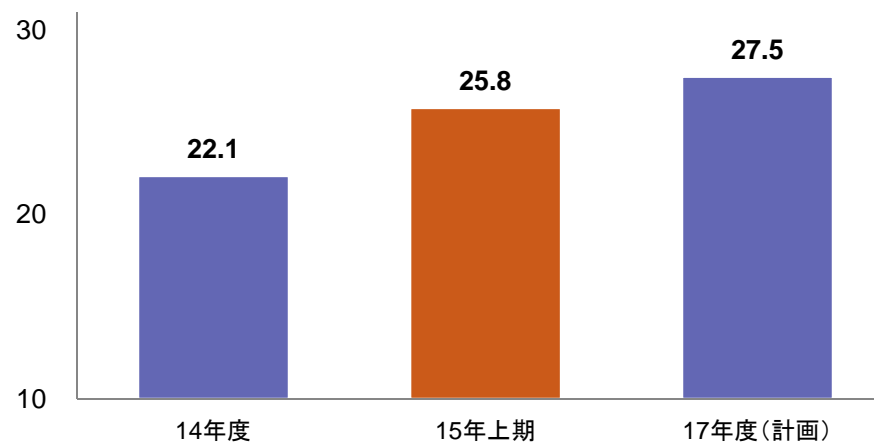


### トランザクションバンキングの組織

#### ■ グローバル金融機関から優秀な人材を主要エリアの地域ヘッドとして採用

トランザクション・バンキング部	管轄地域
東京	日本
上海	中国
香港	東アジア
シンガポール	東南アジア、南アジア、オセアニア
バンコク	タイ
ロンドン	EMEA
ニューヨーク	アメリカ
ロサンゼルス	アメリカ

### 外貨預金平残\*1 (10億円)



\*1 管理計数。現地通貨ベース

\*2 KSおよびMUAHを含む

# 海外投資銀行戦略

MUFG一体運営による商業銀行業務と証券業務の融合により、幅広い負債性調達ニーズに対応

- 証券業務と銀行の投資銀行業務の業務統合により、包括的なソリューションを提供。オーダーメイドサービスの提供力と、グローバル金融市場へのアクセスを通じて、お客さまの資金調達をサポート

## MUFGの商品力

<p><b>BTMU</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ シンジケーション             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバルベースでの高いプロフィール(特に投資適格層)</li> </ul> </li> <li>■ 証券化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 銀行および証券を活用したABSなど、包括的な証券化ソリューションを提供</li> </ul> </li> <li>■ プロジェクトファイナンス、トランスポーターションファイナンス             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界をリードする地位、多様な業種・地域でバランスの良いポートフォリオを構築</li> <li>・ 航空機分野を急速に拡大</li> </ul> </li> <li>■ ECAファイナンス、ストラクチャード・トレード・ファイナンス             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各地域のECA、ストラクチャード・トレード・ファイナンスのグローバル連携を加速</li> </ul> </li> <li>■ 市場性商品             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外国為替・デリバティブ分野の高度な金融サービスを提供</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>MUS</b></p>	<p>グローバルに融合した組織と、顧客ニーズに合った商品ラインナップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本市場</li> <li>■ エクイティ・ソリューション</li> <li>■ 仕組商品</li> </ul>
--------------------	---	-------------------	--















## O&D ビジネスモデル



# 海外投資銀行戦略

MUFGはM&A関連ファイナンスで高いプレゼンスを発揮

上位15グローバル企業M&A取引(2012年 - 現在)*1				
順位	公表日	買収企業	対象企業	TEV (\$Bn)
1	09/02/2013	Verizon	Verizon Wireless	130
2	09/17/2015	AB InBev	SABMiller	116
3	04/08/2015	Royal Dutch Shell	BG Group	86
4	05/26/2015	Charter	Time Warner Cable	79
5	10/12/2015	Dell	EMC	76
6	11/17/2014	Actavis (nka Allergan)	Allergan	73
7	05/18/2014	AT&T	DIRECTV	70
8	06/21/2015	Energy Transfer Equity	Williams Companies	67
9	08/10/2014	Kinder Morgan	Kinder Morgan Energy	63
10	06/20/2015	Anthem	Cigna	53
11	06/15/2014	Medtronic	Covidien	48
12	02/03/2016	ChemChina	Syngenta	47
13	10/15/2012	SoftBank	Sprint	41
14	07/27/2015	Teva Pharmaceutical	Allergan	41
15	11/04/2014	Halliburton	Baker Hughes	40

<p>5 2015</p>  <p>acquisition of EMC</p> <p><b>\$7.0 Bn</b> Term Loan A</p> <p><b>\$8.0 Bn</b> Term Loan B</p> <p><b>\$25.0 Bn</b> Bridge Loan Facilities</p> <p>Participant</p>	<p>2 2015</p>  <p>acquisition of SAB Miller</p> <p><b>\$75.0 Bn</b> Acquisition Finance Facilities</p> <p>Bookrunner and Documentation Agent</p>	<p>14 2015</p>  <p>acquisition of Allergan's Global Generics Business</p> <p><b>\$31.5 Bn</b> Acquisition Finance Facilities</p> <p>Mandated Lead Arranger</p>	<p>8 2015</p>  <p>acquisition of Williams Companies</p> <p><b>\$6.0 Bn</b> Bridge Loan Facility</p> <p>Joint Lead Arranger</p>	<p>10 2015</p>  <p>acquisition of Cigna</p> <p><b>\$22.5 Bn</b> Bridge Loan Facility</p> <p>Participant</p>
<p>4 2015</p>  <p>acquisition of Time Warner Cable</p> <p><b>\$24.5 Bn</b> Acquisition Finance Facilities</p> <p>Senior Co-Arranger</p>	<p>3 2015</p>  <p>acquisition of BG Group</p> <p><b>BGP 10.0 Bn</b> Bridge Loan Facility</p> <p>Mandated Lead Arranger</p>	<p>6 2014</p>  <p>acquisition of Allergan</p> <p><b>\$2.5 Bn</b> Term Loan</p> <p><b>\$22.5 Bn</b> Bond Offering</p> <p><b>\$8.9 Bn</b> Converts / Equity</p> <p>Co-Manager</p>	<p>15 2014</p>  <p>acquisition of Baker Hughes</p> <p><b>\$8.6 Bn</b> Bridge Loan Facility</p> <p>Participant</p>	<p>9 2014</p>  <p>consolidation of Kinder Morgan Energy Partners into one entity</p> <p><b>\$5.0 Bn</b> Term Loan</p> <p>Joint Lead Arranger and Bookrunner</p>
<p>11 2014</p>  <p>acquisition of Covidien</p> <p><b>\$16.3 Bn</b> Acquisition Finance Facilities</p> <p>Lender</p>	<p>7 2014</p>  <p>acquisition of Direct TV</p> <p><b>\$9.2 Bn</b> Acquisition Finance Facilities</p> <p>Joint Lead Arranger and Joint Bookrunner</p>	<p>1 2013</p>  <p>acquisition of remaining 45.0% of Verizon Wireless from Vodafone Group Plc</p> <p><b>\$61.0 Bn</b> Bridge Loan Facility</p> <p>Senior Co-Arranger</p>	<p>13 2012</p>  <p>acquisition of 70% of Sprint Nextel</p> <p><b>¥1.7 Tn</b> Bridge Facility</p> <p>Mandated Lead Arranger</p>	

(出所) Capital IQ

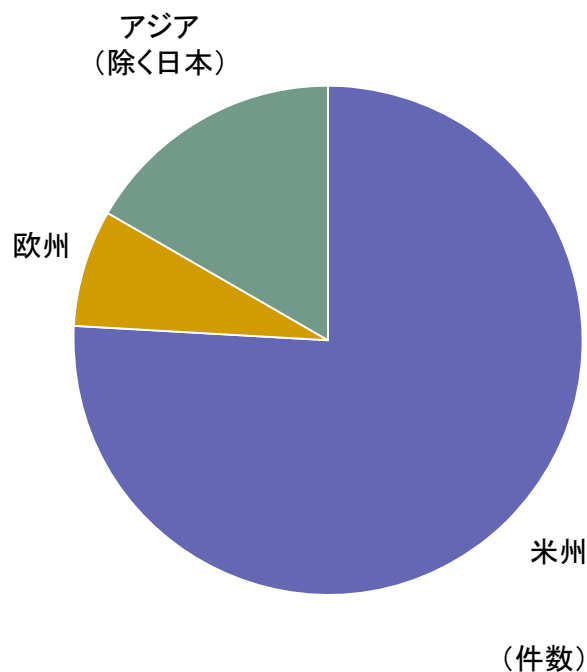
\*1 2012年1月1日から2016年2月23日の間に公表された大型M&A案件。フィナンシャル・スポンサーや金融機関、REITを除く。順位はインプライド・エンタープライズ・バリュウ(TEV)に基づく。支配権獲得案件はオファープライスの株式100%相当金額、非支配権獲得案件は取得検討金額

# 海外投資銀行戦略

## モルガン・スタンレーとのアライアンス

### ■ イベントファイナンスを含めたモルガン・スタンレーとの投資銀行分野での協働を更に拡大

#### モルガン・スタンレーとの協働実績(地域別内訳)



- 米州を中心に全世界(除く日本)において、2015年7月末迄の過去3.5年間累計で数百件に及ぶ案件をモルガン・スタンレーと協働して成約しています

#### 米州における貸出分野での協働

- 米州では、LMJV\*1が、MUFGやモルガン・スタンレーのお客様向けに貸出業務を行っており、設立以来、共同で多くのコミットメントラインを提供しています
- MUFGとモルガン・スタンレーは、共同で速やかにかつ情報秘匿性を維持しながら、お客様のM&Aファイナンスをサポートすることが可能です

#### 協働案件事例

- 【米州】 米国Microsemi Corporation社による買収ファイナンス (2016年1月): Microsemi社は、米国PMC-Sierra Inc.社の買収(総額25億米ドル)を完了。モルガン・スタンレーはMicrosemi社のリード・レフト・アレンジャー兼ブックランナーを務め、MUFGはモルガン・スタンレーとともにファイナンスを引き受けました
- 【アジア】 インドReliance Industries社のフォルモサ債発行 (2015年5月): モルガン・スタンレーはReliance社の2億米ドル、期間20年のフォルモサ債の発行にあたり、BTMUとReliance社とのリレーションシップと、フォルモサ債発行における知見・実績をもとにストラクチャリング・エージェントに就任し、インド系企業初かつグローバルに展開するエネルギー関連企業初のフォルモサ債の発行をサポートしました

\*1 Loan Marketing Joint Venture (LMJV): 米州で貸出や証券引受業務等を行なう為に2009年6月に設立された合弁会社

## 主要ポストにつく海外採用人材

- グローバル人材の強化を推進
- 米州では過去5年に亘り優秀な人材の採用に努める。また最近では他地域でも積極的に専門性の高い人材を起用

<例>

- 欧州営業部 共同部長
  - 各地域営業部 カバレッジヘッド（カナダ、オーストラリア、ドイツ）
  - 欧州セクターヘッド（ヘルスケア）
  - 欧州セクターヘッド（TMT）
  - アジア投資銀行部 イベントファイナンスチーム長
  - 欧州投資銀行部 アクイジションファイナンスグループ長
  - アジア・オセアニア トランザクションバンキング室 室長（特命）
  - 欧州 トランザクションバンキング室 室長（特命）
  - 東アジア トランザクションバンキング室 室長（特命）
- 4名の外国籍執行役員が主要なグローバルCIBビジネスを管轄

## トレーニングプログラム

- マネジメントクラス及び若手行員向けトレーニングプログラムを導入（横浜にグローバル・ラーニング・センターを開設）
- いずれのプログラムにも、海外採用行員と日本からの派遣行員が参加
- プログラムは、グローバルビジネススクールや外部の専門講師と連携して設計

### マネジメントクラス向けトレーニングプログラム

プログラム名	MUFGグローバル・リーダーズ・フォーラム
対象	部長クラス
参加人数	約20名（世界各地域から参加）
期間	8日間（2モジュールに分けて実施）
主な目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルな人脈の構築</li> <li>■ 専門領域外への知識拡充</li> <li>■ リーダーシップ、異文化コミュニケーションスキルの強化</li> <li>■ 持続的成長に向けた戦略のMUFG役員への提案</li> </ul>

# 案件事例1 地域を横断した連携

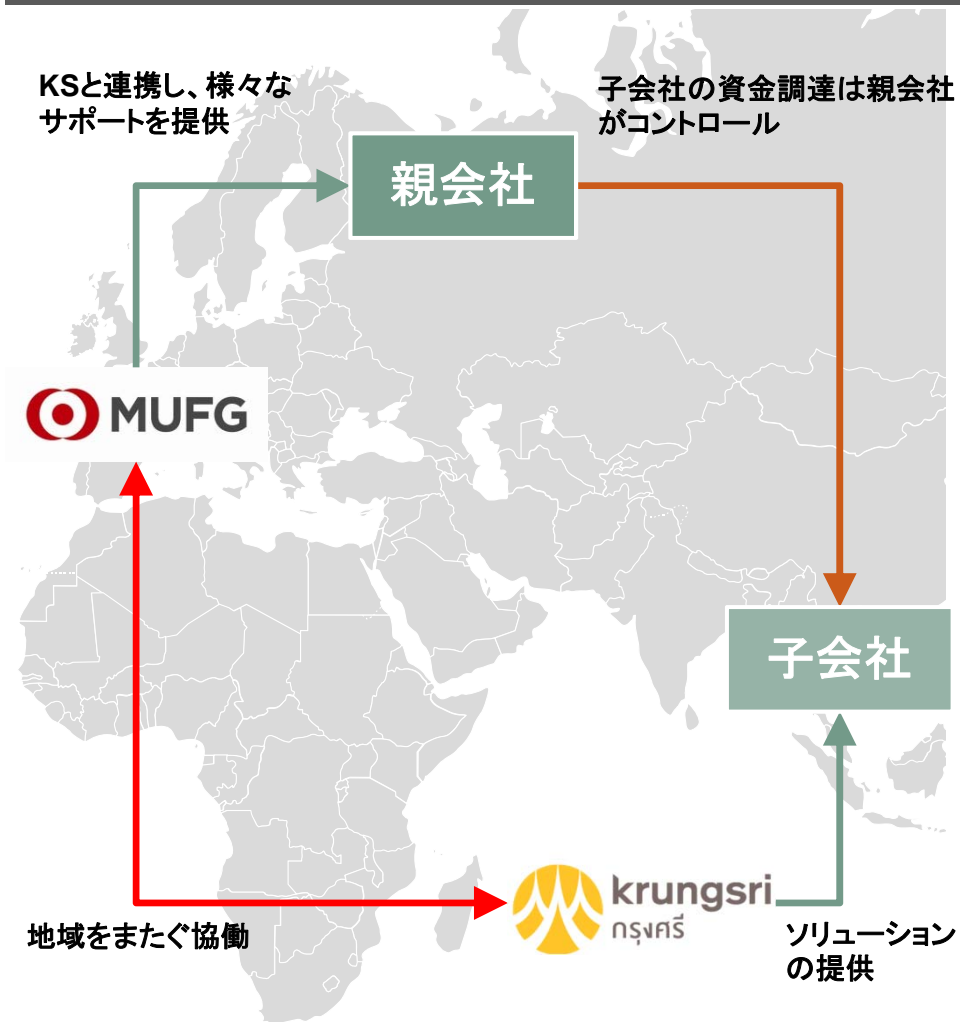
Krungsriが欧州顧客のタイ子会社向け設備資金の調達を支援

案件概要	
借入人 / 子会社RM	■ 欧州企業のタイ子会社(子会社) / Krungsri (KS)
親会社 / グローバルRM	■ 欧州企業 / BTMUロンドン
成約プロダクト	■ 社債の引受け、 設備投資に係るファイナンス
協働部署	■ BTMUロンドン ■ KS
マンデイトィッド・リードア レンジャー、社債エージェ ント	■ KS及び他のタイ銀行

## ハイライト

- BTMUロンドンとKSの協働による欧州企業のタイ子会社向けファイナンスを成約
- タイ子会社は、親会社にとってアジア最大且つ最も重要な子会社
- ロンドンでストラクチャリングのうえ、KSを通じてバンコクで実行した案件。MUFGのグローバルネットワークを活用し、お客様へソリューションを提供した好事例
- タイにおいて、外資系金融機関として初めて、社債と設備投資関連ファシリティを含む金融ソリューションをパッケージで提供

## 関係図



## 案件事例2 買収ファイナンス

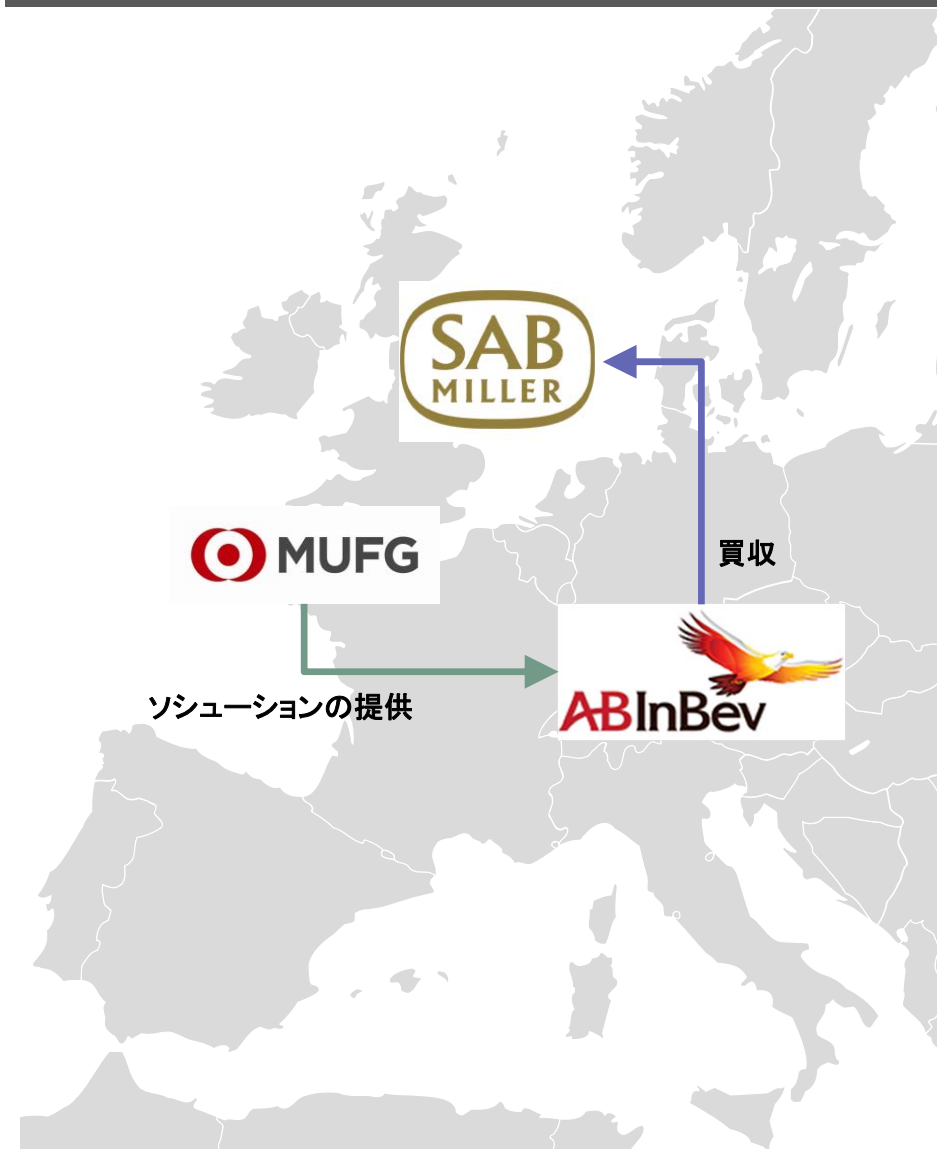
AB InBev – 750百万米ドルの買収ファイナンス。MUFGは“First Call” Bankとしてブックランナー兼マンデイティッド・リードアレンジャーに就任

案件概要	
借入人 / RM	■ AB InBev / BTMUロンドン
プロダクツ	■ 750億米ドル(総額)
資金使途	■ SABMillerの買収
協働部署	■ BTMU及びMUSのカバレッジ担当者、 プロダクト担当者
MUFGの役割	■ ブックランナー ■ マンデイティッド・リードアレンジャー

### ハイライト

- MUFGは、AB InBev が競合相手であるSABMillerの買収資金について貸出契約を締結
- 買収ストラクチャーを検討する初期段階から、深く関与することで、M&Aの一連の状況をコントロールし、ブックランナー及びマンデイティッド・リード・アレンジャーに就任。“First Cal Bank”としての期待に応える
- なお、この買収は、業界1位と2位の規模を誇る企業間の買収であり、マーケットが長く注目していたもの。M&A関連案件でのMUFGの強みを示す案件となった

### 関係図



## 案件事例3 買収ファイナンス

MUFGユニオンバンクの取引先への買収ファイナンスで、リード・レフト・アレンジャーに就任

案件概要	
借入人 / RM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computer Sciences Government Services Inc. ("CSGS") / MUFGユニオンバンク(ニューヨーク)</li> </ul>
プロダクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>シニアコミットメントライン 35億米ドル</li> </ul>
協働部署	<ul style="list-style-type: none"> <li>BTMU及びMUSのカバレッジ担当者、プロダクト担当者</li> </ul>
MUFGの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>リード・レフト・アレンジャー</li> <li>ジョイント・ブックランナー</li> <li>アドミニストレイティブ・エージェント</li> </ul>

### ハイライト

- CSGSのCSCからのスピンオフならびにCSGSのSRA買収をサポート総額35億米ドルのファイナンスを他行と共同で引受け
- MUFGの買収ファイナンス・アレンジカとテクノロジー分野での知見を示した好事例
- 重要かつ長期的な取引関係のある顧客に対して、柔軟性と確実性を兼ね備えたテイラーメイドの資金調達手段を提供
- 顧客の既存取引銀行の関与を最大化しつつ、一部は機関投資家を招聘し、顧客に対してより長期的、経済合理的かつ柔軟なファイナンスをアレンジ

### 関係図





# 案件事例4 アジアでのクロスボーダー「サムライローン」

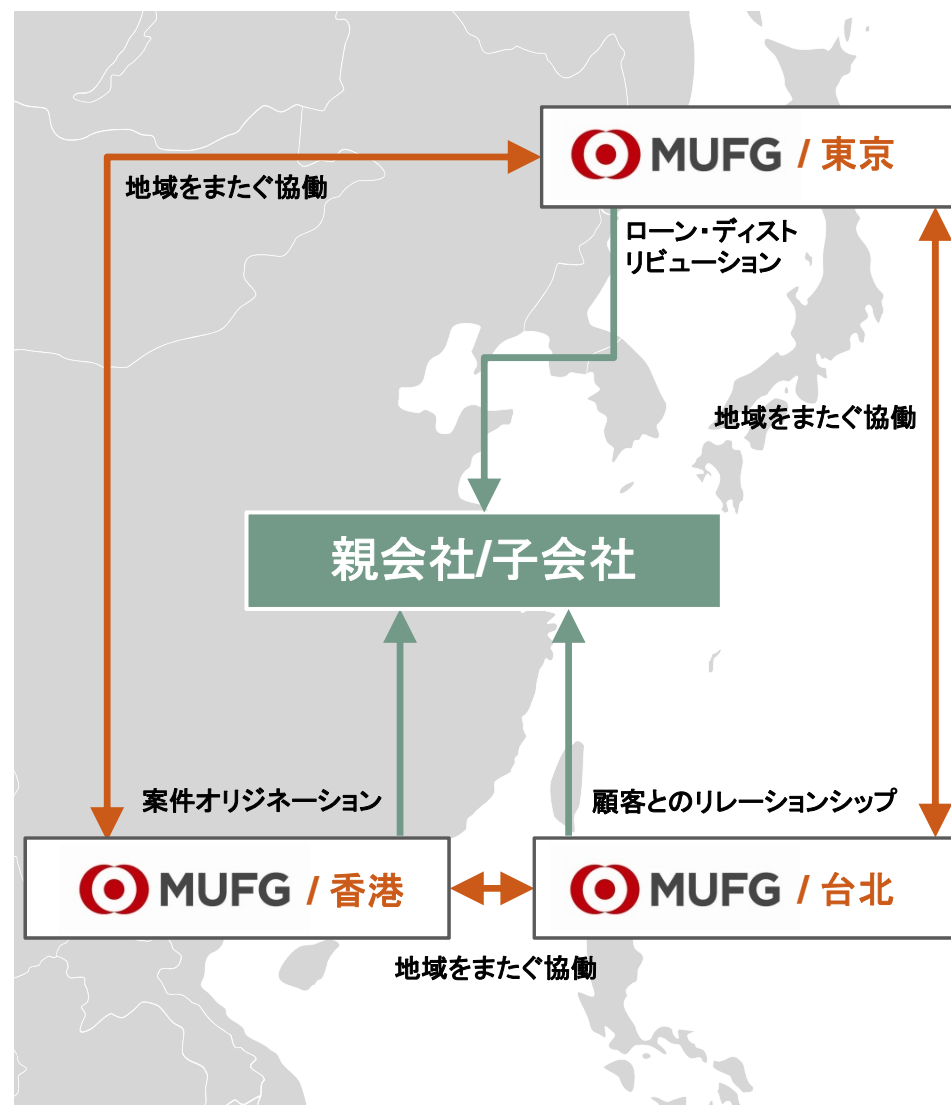
## アジア企業向けクロス・ボーダーシンジケートローン

案件概要	
借入人 / RM	■ Taiwanese Co の香港子会社/台北支店
親会社	■ Taiwanese Co
商品	■ 米ドル建てサムライ・シンジケートローン 3億米ドル
協働部署	■ BTMUのカバレッジ担当者、 プロダクト担当者
MUFGの役割	■ 単独マンデーティッド・リードアレンジャー兼 ブックランナー

### ハイライト

- アジア・太平洋地域における米ドル建てシンジケートローンにおけるBTMU初の単独アレンジ案件かつ台湾企業初の大規模なサムライ・シンジケートローン
- 多くの本邦金融機関から、目標金額を大幅に上回る参加回答を獲得
- BTMUのサムライシンジケートローン市場での強力なオリジネーション・ディストリビューション力を示した案件
- また、本邦金融機関ならびにサムライシンジケートローン市場のドル供給力を示した

### 関係図



- MUFPGのグローバルCIBビジネスは、これまで大きく前進し、今後も進化を継続
- 競争環境が厳しいなか、安定性や長期的なビジョン、グローバルリーチといったMUFPGの強みを活かして、独自性を示していくことが重要
- MUFPGは、顧客起点の取り組みにより、優れたアイデアとグローバルなソリューション提供力を併せ持つ金融機関として、顧客との良好な取引関係の維持・向上に注力
- グローバルCIBビジネスは、MUFPGのめざす姿である「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」に向けて大きく貢献していく