

三菱UFJフィナンシャル・グループ

海外事業戦略説明会

2008年7月1日

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。

MUFG海外事業の概観

- MUFG海外事業収益の構成 5
- BTMUの業績推移
 - ・ 収益及び貸出／預金残高推移 6
 - ・ 粗利益内訳 7
 - ・ 貸出残高(地域別) 8
- MUFGの強み
 - ・ ネットワーク 9
 - ・ 業務運営体制 10
 - ・ 顧客基盤 11
 - ・ 顧客認知度 12

MUFGの海外事業戦略

- 環境認識 15
- MUFGのグローバル戦略 17
- 5 Pillar Strategy 18
 - (1) アジアビジネス 19
 - (2) 欧米非日系 21
 - ・ UNBC 23
 - (3) CIB関連業務 24
 - (4) 出資・提携戦略 26
 - (5) 組織能力強化 28

結び

- グローバルベースでも名誉ある地位を目指して 31

MUFG海外事業の概観

MUFG海外事業戦略

結び

- **MUFG海外事業収益の構成**

- **BTMUの業績推移**

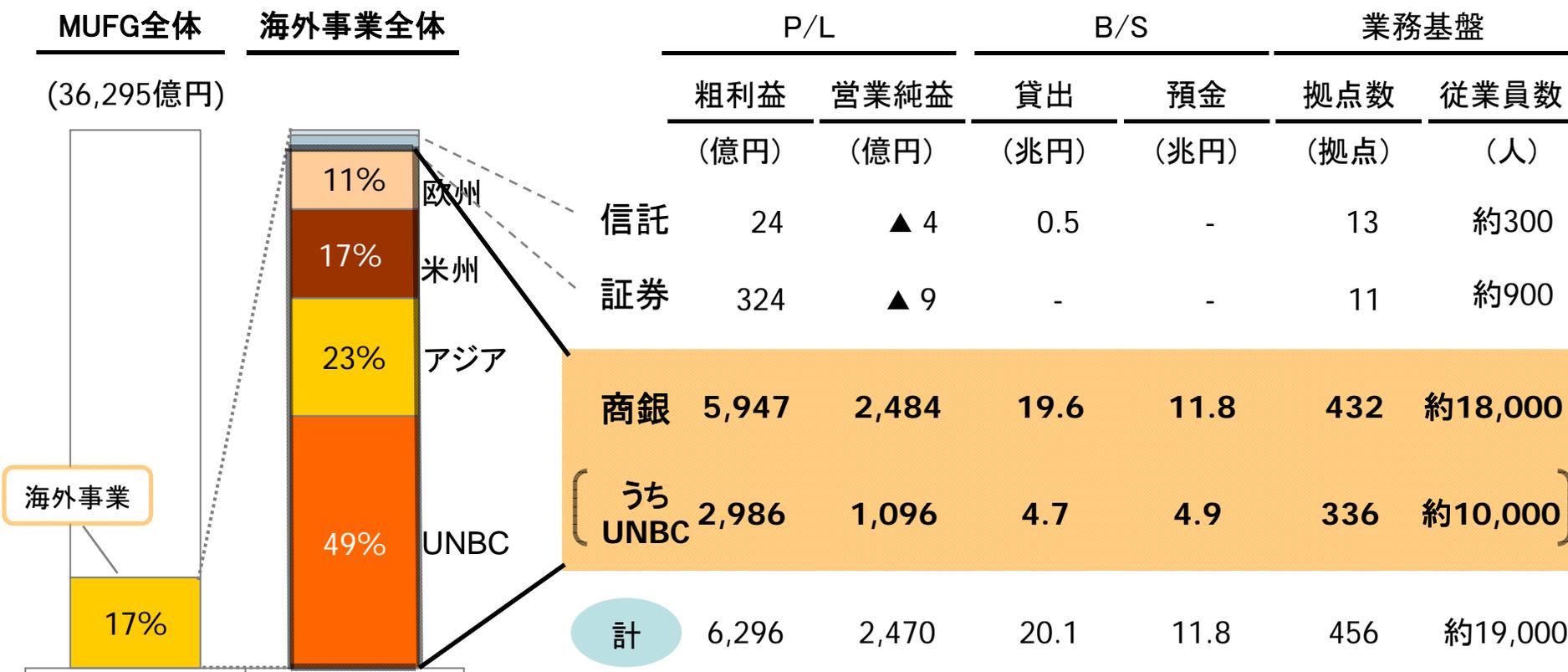
- **MUFGの強み**

MUFG海外事業収益の構成



- MUFG連結粗利益のうち、海外事業収益が占める比率は約17%
- 商銀・UNBCの粗利益は約5,900億円、海外事業全体の94%を占める

粗利益の構成(07年度)



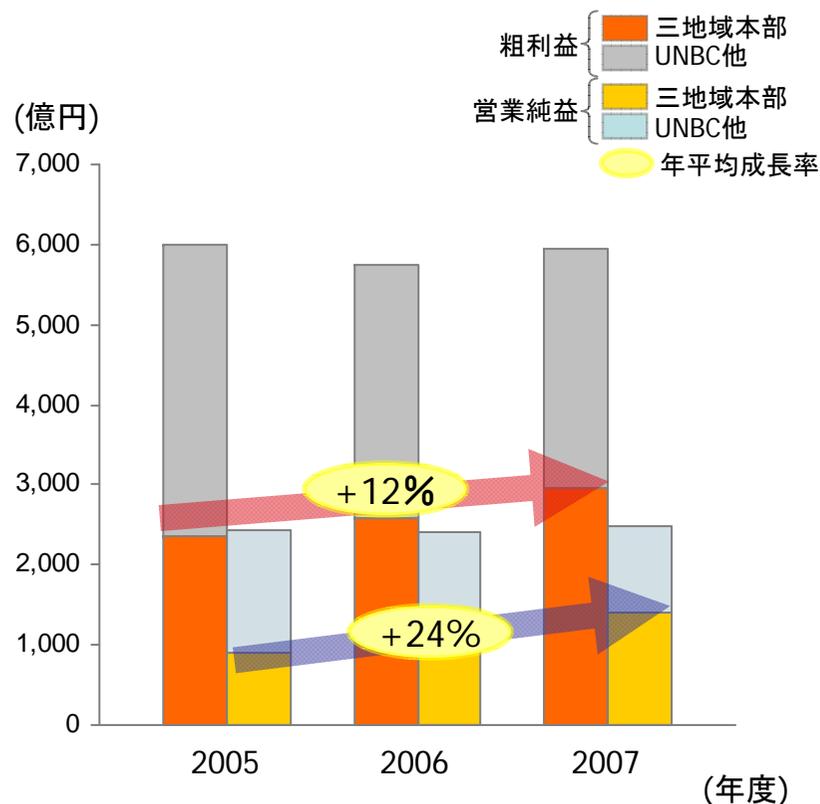
* 計数は、法人連結事業本部管理会計ベース、中国拠点の現地法人化に伴う決算期の変更による影響調整後、為替レート:業務計画レート(\$1=115円、他)

BTMUの業績推移① - 収益及び貸出／預金残高



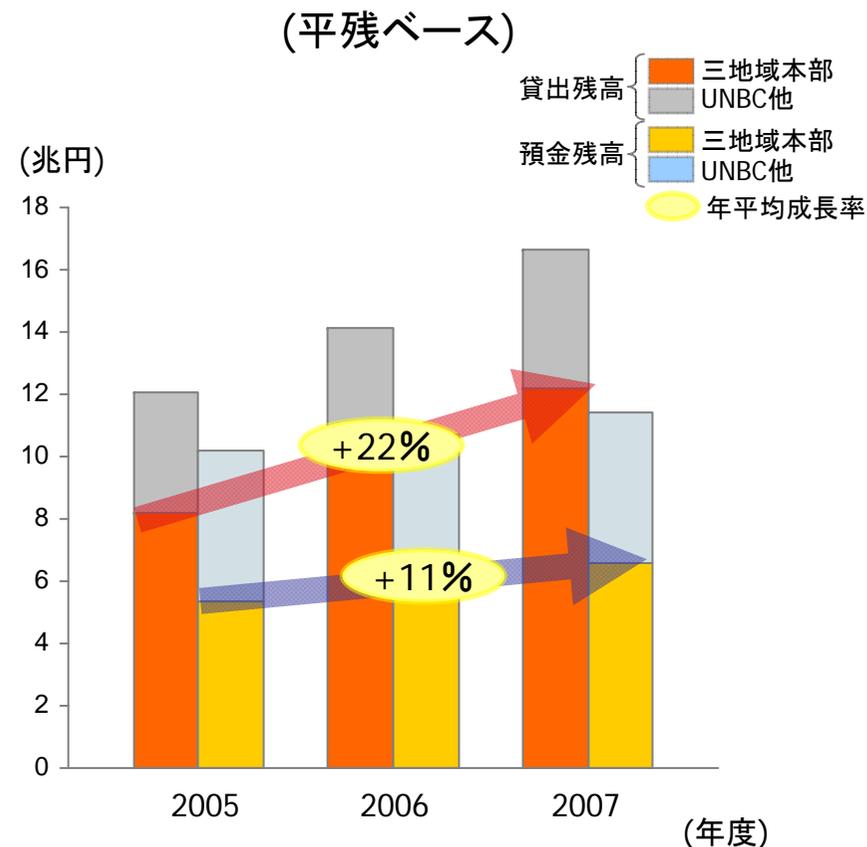
- 増収増益、貸出・預金共に残高を大きく伸ばす

粗利益/営業純益推移



- UNBCを除く商銀本体は、統合効果により営業純益で大きな伸び

貸出/預金残高推移



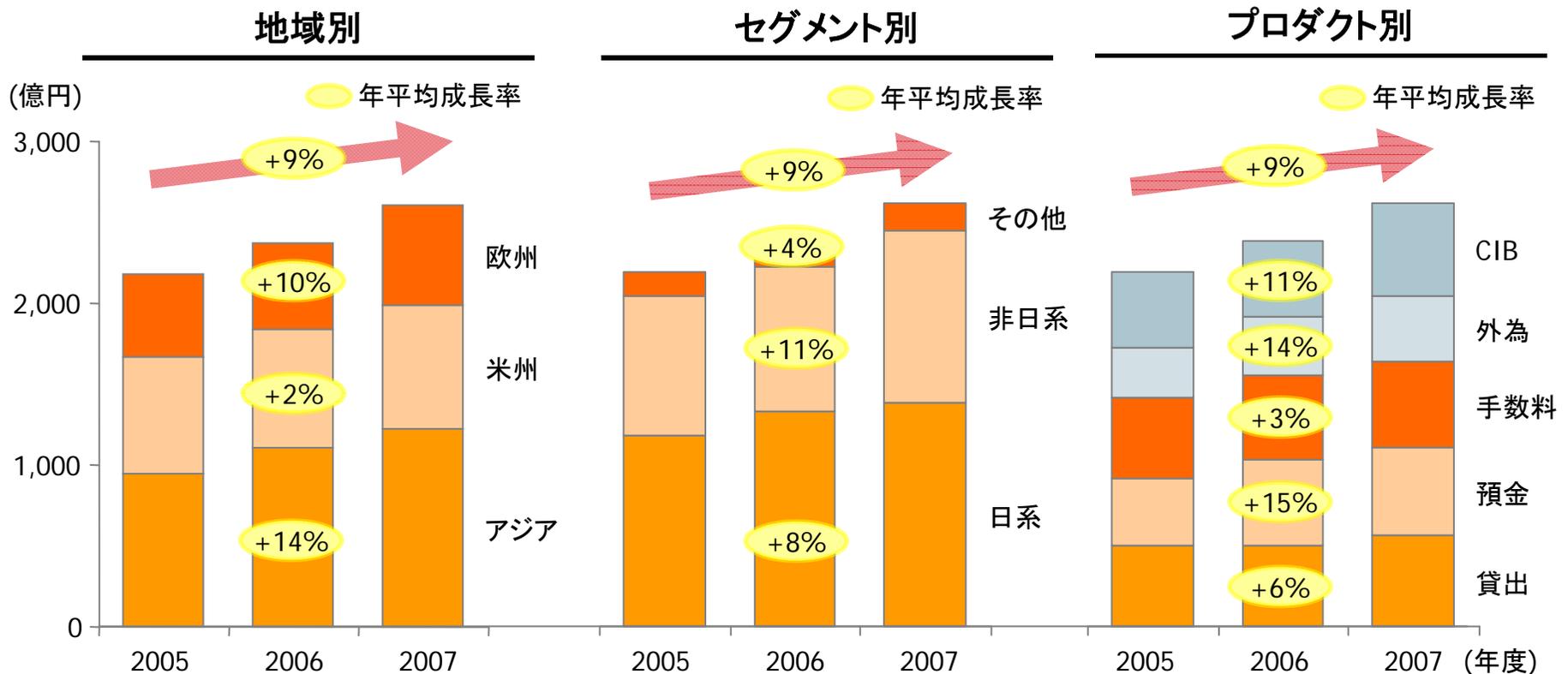
- 商銀本体は貸出残高を大幅に増強

* 計数は、法人連結事業本部管理会計ベース、中国拠点の現地法人化に伴う決算期の変更による影響調整後、為替レート:業務計画レート(\$1=115円、他)

BTMUの業績推移② - 粗利益内訳



- 各地域、各セグメント、各プロダクト、全ての項目が堅調に成長
- 特に、「アジア」、「非日系」が収益増加に貢献



● アジアが最大の規模／成長性

- 日系業務は、安定的な成長のベースとなる基盤業務
- 非日系業務は、成長を加速させる成長業務

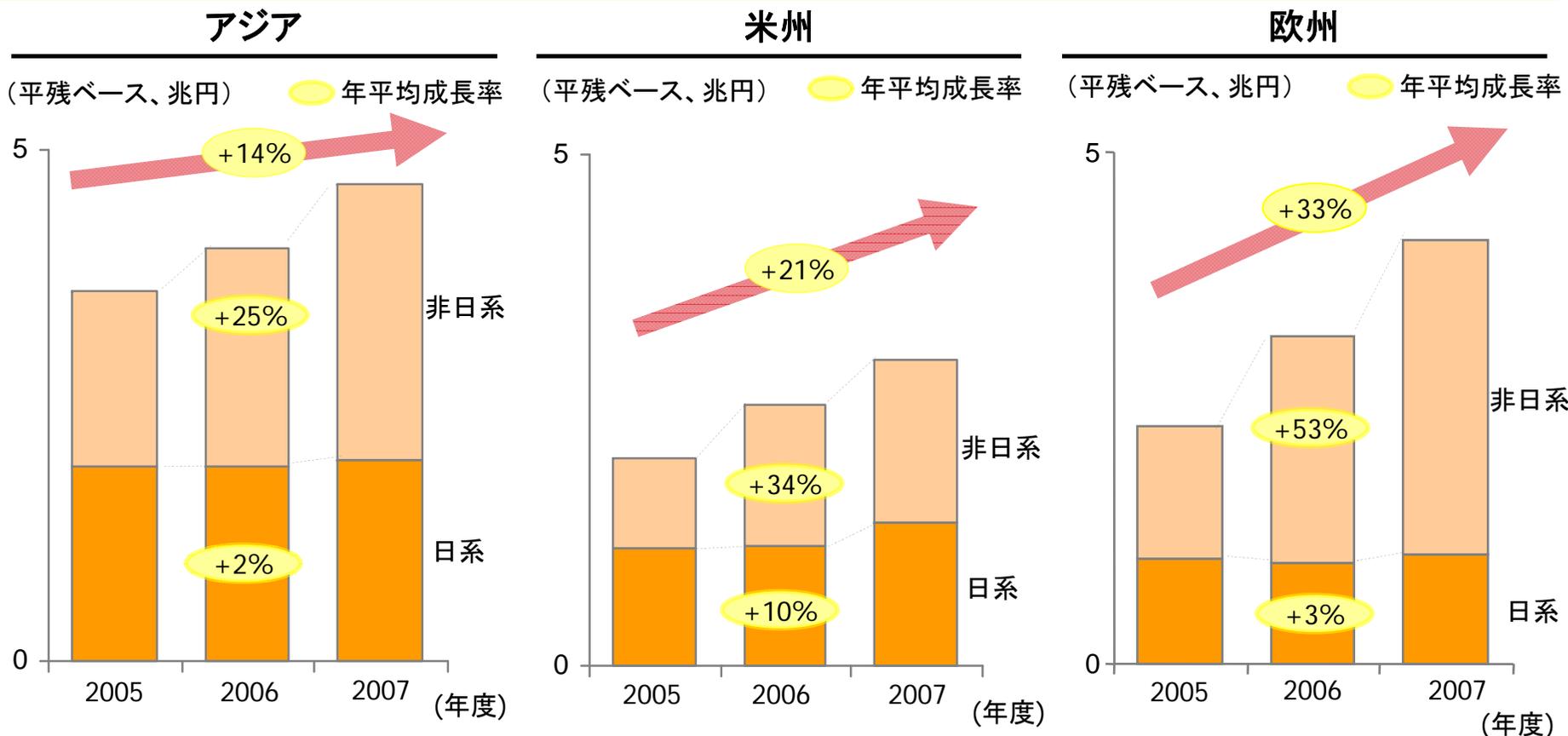
- 預金・外為・CIB商品で2桁成長
 - 預金・貸出残高拡大
 - 外為/CIB: 顧客クロスセル拡大

* 計数は、法人連結事業本部管理会計ベース(対顧客業務粗利益)、中国拠点の現地法人化に伴う決算期の変更による影響調整後、為替レート: 業務計画レート(\$1=115円、他)

BTMUの業績推移③ - 貸出残高（地域別）



- 3地域全てにおいて、日系、非日系とも貸出が増加
- 特に、非日系向けが海外貸出の成長ドライバー



- 非日系貸出が日系を上回る規模へ急拡大

- 日系・非日系共に貸出積上げ堅調

- 非日系貸出は日系貸出の約3倍に急成長

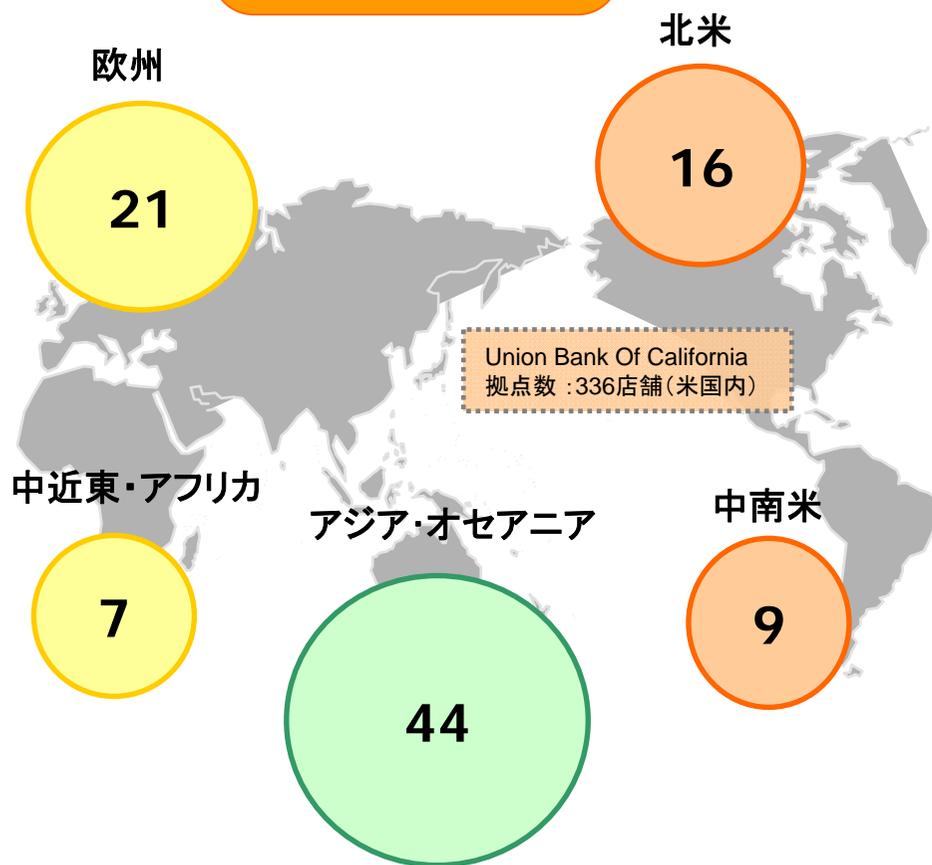
* 計数は、法人連結事業本部管理会計ベース、中国拠点の現地法人化に伴う決算期の変更による影響調整後、為替レート:業務計画レート(\$1=115円、他)

MUFGの強み① - ネットワーク



- 本邦金融グループ随一の海外ネットワーク、成長地域への新規出店を推進

BTMUの拠点数



注 拠点数は三菱東京UFJ銀行の支店、出張所、駐在員事務所、現地法人の合計(08/4末時点)

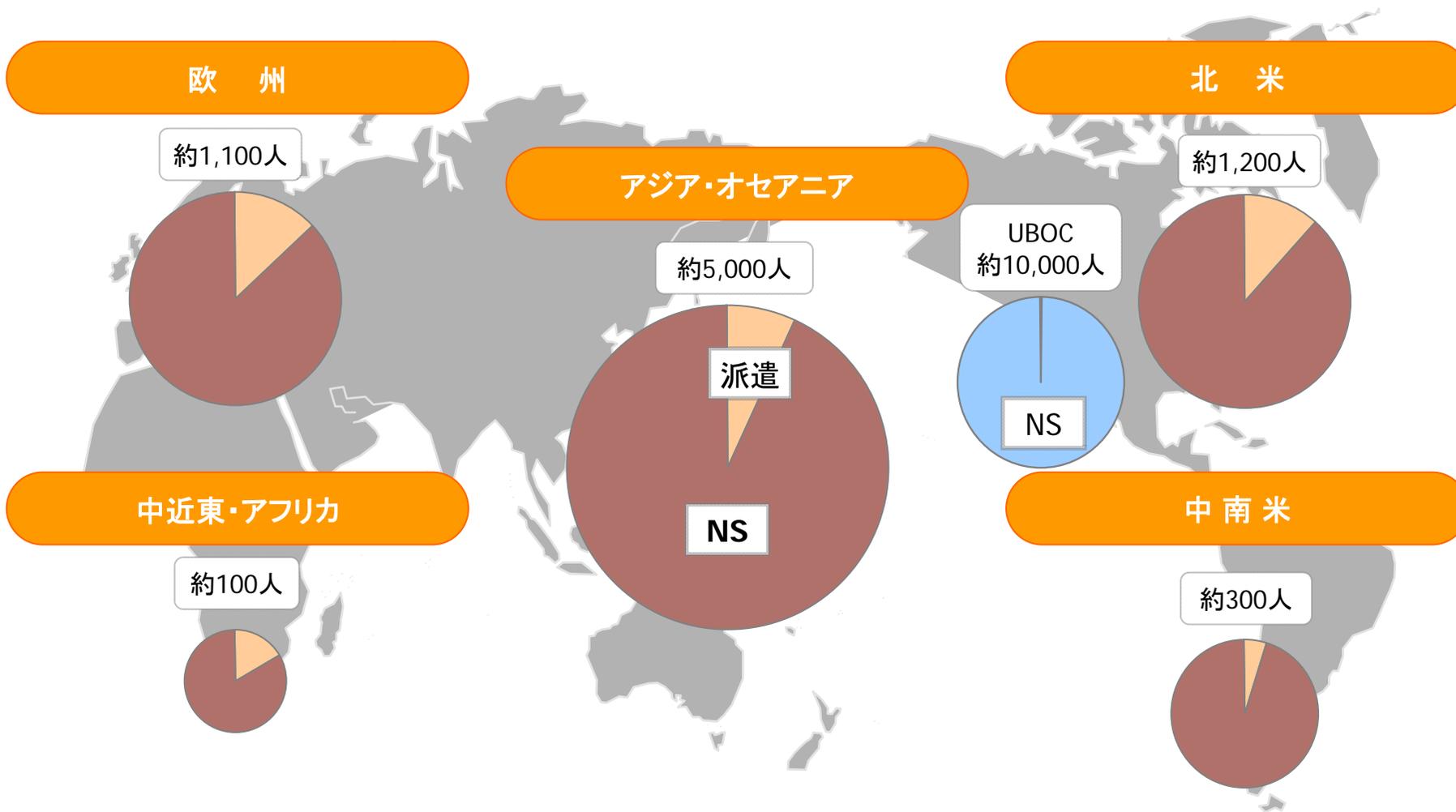
出店実績

アジア	商銀: 中国現法化 (07年7月)	成長国(中・印)への先行投資拡大
	無錫支店開設 (06年12月)、 広州支店開設 (08年3月)	
	信託: 上海現法設立 (07年9月) 証券: インド現法設立 (08年4月)	
米州	商銀: ケンタッキー出張所開設 (07年12月)	自動車セクター強化
欧州	商銀: サンクトペテルブルグRep開設 (08年4月)	ロシア・CIS圏カバレッジ拡大
中近東	商銀: ドバイ出張所開設 (07年9月)	中近東マネーへのアクセス強化

MUFGの強み② - 業務運営体制



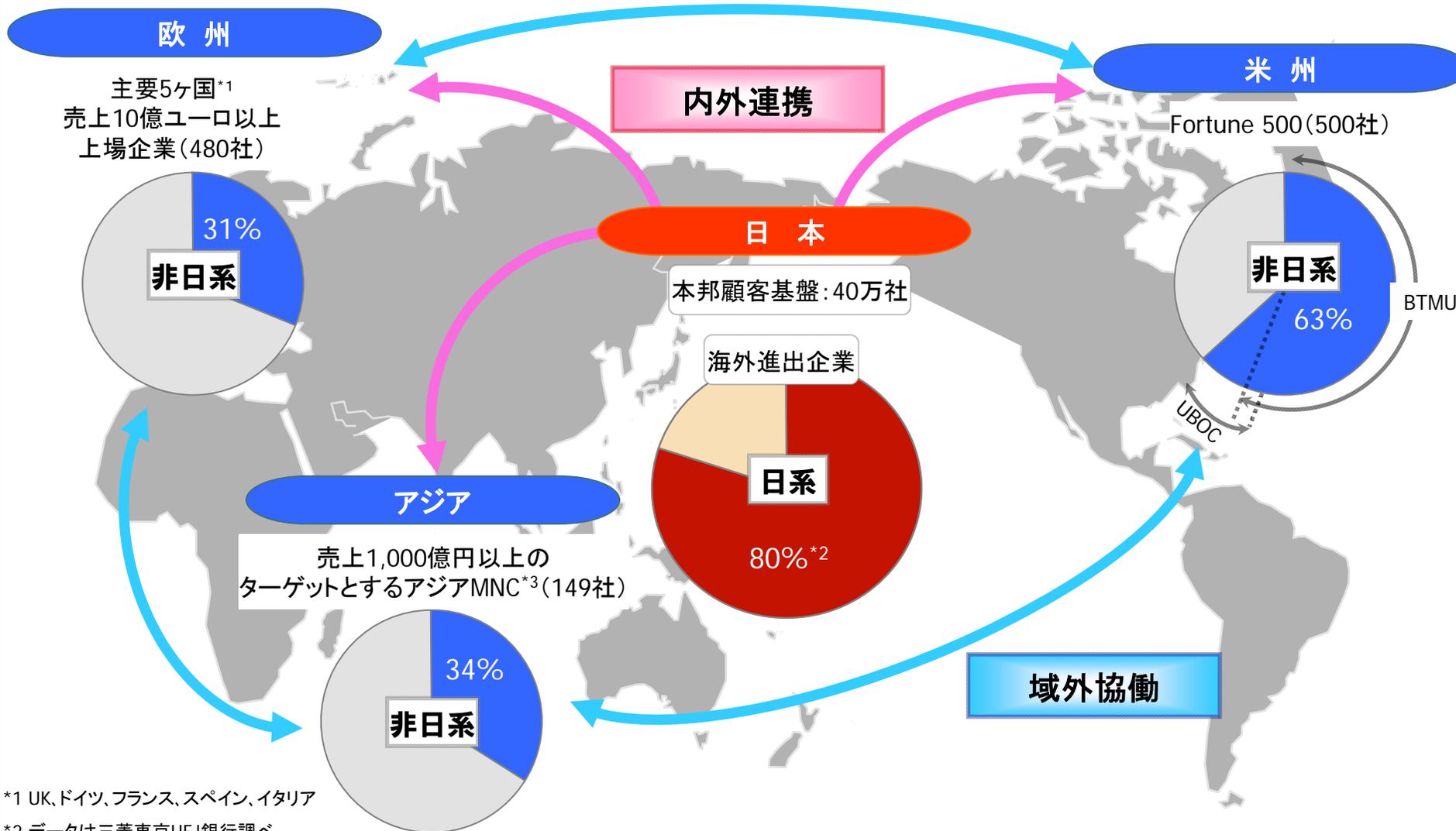
- 全世界ベースでは、商銀単体：約8,000人/商銀連結：約18,000人体制
- 積極的に現地化を推進し、現地行員(NS)中心の業務運営体制を構築



MUFGの強み③ - 顧客基盤



- 海外進出日系企業の約8割と取引、優良企業中心に非日系顧客基盤も大幅拡充



*1 UK、ドイツ、フランス、スペイン、イタリア

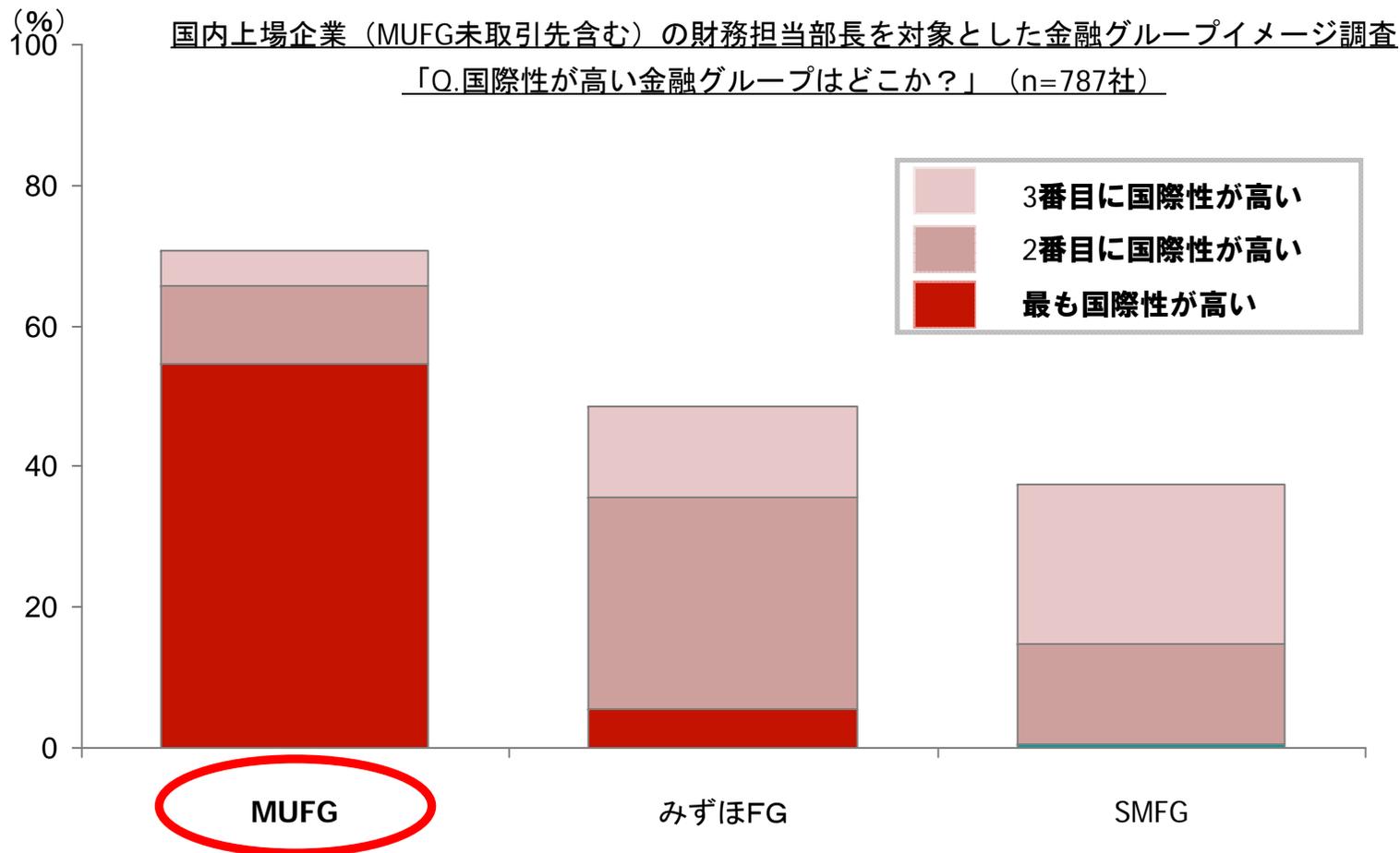
*2 データは三菱東京UFJ銀行調べ

*3 Multi National Company

MUFGの強み④ - 顧客認知度



- 顧客認知度においても海外ビジネスでのMUFGのプレゼンスは圧倒的



調査：三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2007年実施

● MUFG海外事業の概観

● **MUFG海外事業戦略**

● 結び

● **環境認識**

● **MUFGのグローバル戦略**

● **5 Pillar Strategy**

環境認識①



- アジアを始めとする新興国経済は、中期的に大きく成長
- コーポレート向けCB/IB業務では、成長著しいアジアが欧米に匹敵する規模に成長

世界の実質GDP予想

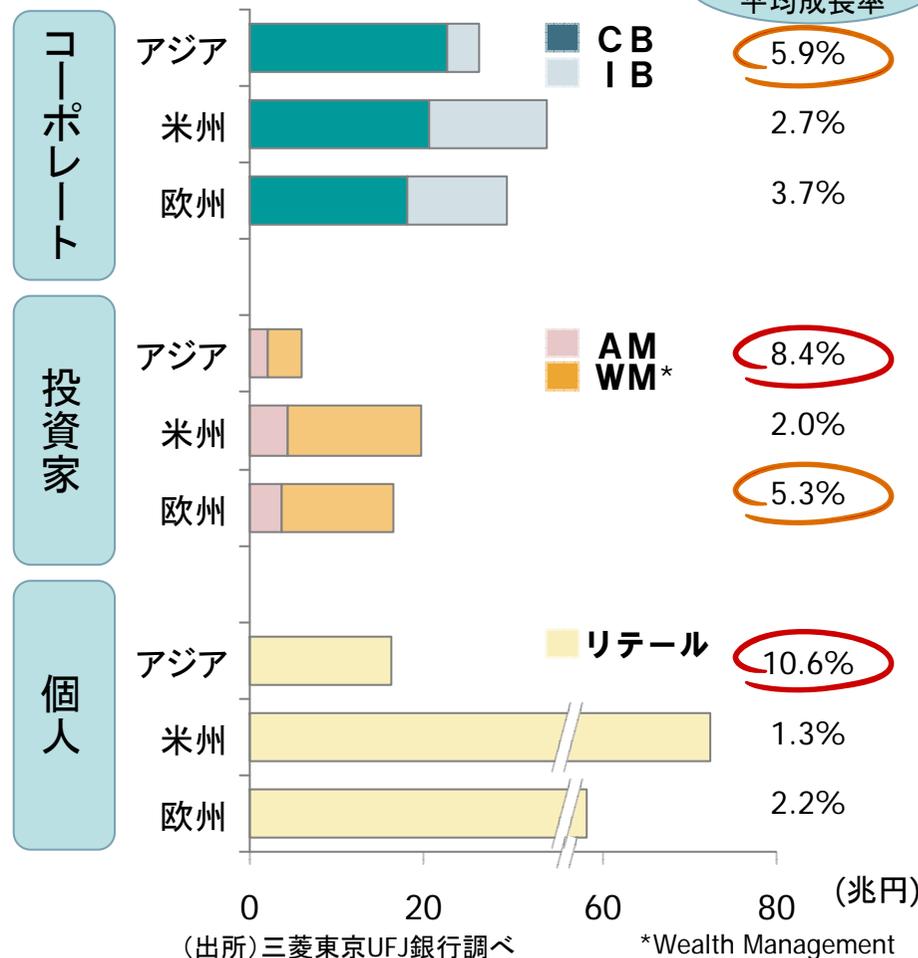
		2007	2011	2011年	07~11年 平均成長率
		(tn \$)	(tn \$)	シェア	
アジア	日本	4.4	4.7	8.3 %	1.6 %
	アジア	7.1	9.6	17.1 %	7.9 %
	オセアニア	1.0	1.2	2.1 %	3.4 %
米州	米国	13.9	15.1	26.9 %	2.2 %
	中南米	2.5	2.9	5.2 %	4.2 %
欧州	西欧	15.8	17.0	30.4 %	2.0 %
	ロシア・東欧	2.4	3.0	5.4 %	5.6 %
	中近東・アフリカ	2.2	2.6	4.6 %	4.2 %
計		49.3	56.1	100.0 %	3.4 %

■ : 先進国
■ : 新興国

(出所) IMF、三菱東京UFJ銀行経済調査室調べ

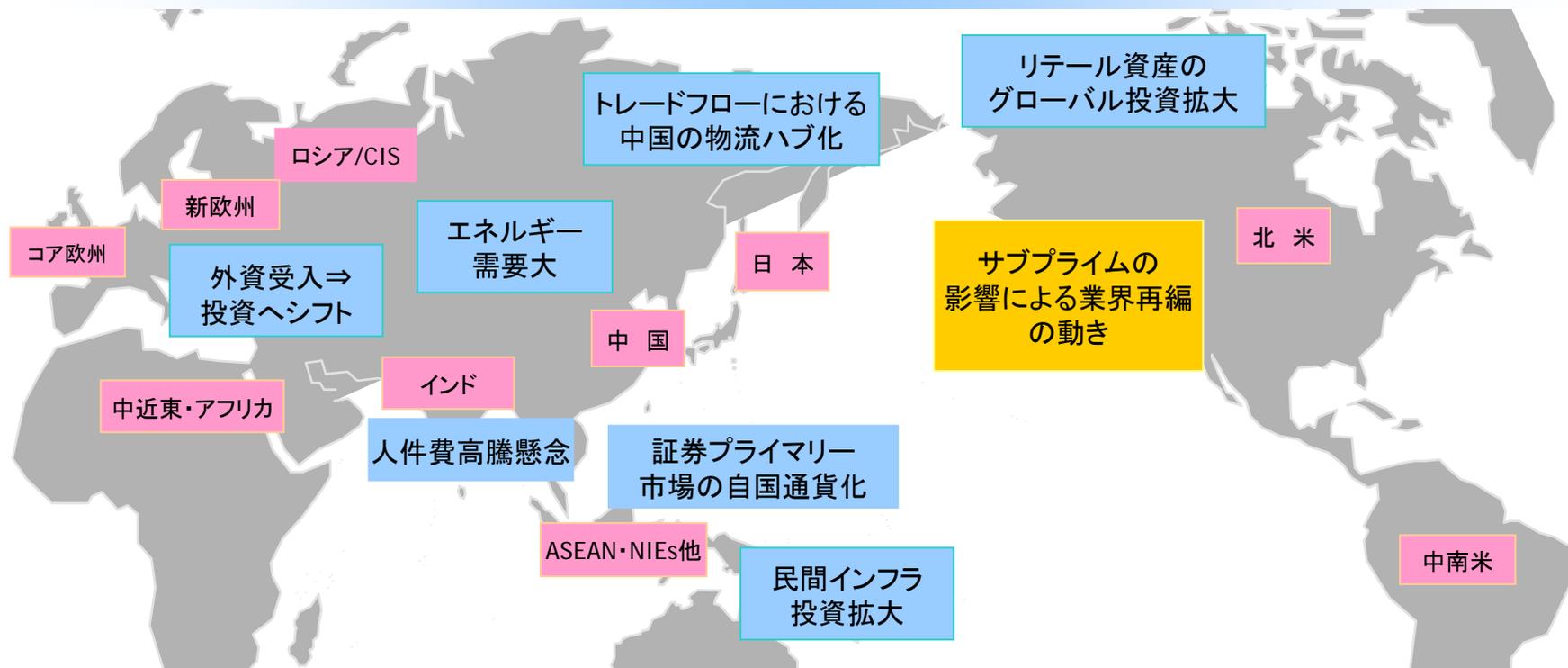
2007年レベニュープール

(顧客/業務別市場規模: 粗利益ベース)



- 新興国経済の発展で、グローバルマネーフローは、米国集中から多極化
- アジア・中近東、SWF、イスラム金融のプレゼンス拡大
- 資源高は中長期的に続く見通し、また、地球環境は更に悪化する虞も
- 欧米金融機関はサブプライム問題の打撃大、MUFGのビジネスチャンス拡大

地球規模での環境問題



コンプライアンス強化への要請の高まり

外部環境 (Blue box) 競合動向 (Yellow box)

- MUFGの強みを最大限に活用し、環境変化を捉えた戦略5本柱を推進

MUFGの強み

- 先進国～新興国までカバーしたグローバルネットワーク
- 圧倒的な日系顧客取引基盤
- 長い歴史を経て築き上げたローカルプレゼンス
- 現地スタッフ中心の業務運営体制

環境認識

- アジア・中近東を中心とした新興国の著しい経済発展
- サブプライムに端を発した業界再編の動き、顧客はCBへ回帰
- エネルギー需要拡大
- 民間インフラ投資拡大
- グローバル投資マネーの拡大

5 Pillar Strategy

アジアビジネスの強化

充実した顧客基盤
+ ネットワーク力を梃子に、
アジアNo.1へ成長

欧米非日系ビジネス強化

圧倒的なグローバルネットワークを活かし、非日系顧客ベース拡大
+ クロスセル深耕を加速

CIB関連ビジネス強化

実績あるストファイ業務を強化し、グローバルトップバンクへの足掛かりを掴む

出資・提携戦略

ネットワーク補完、新規業務参入、事業拡大、ポートフォリオ最適化

組織能力強化

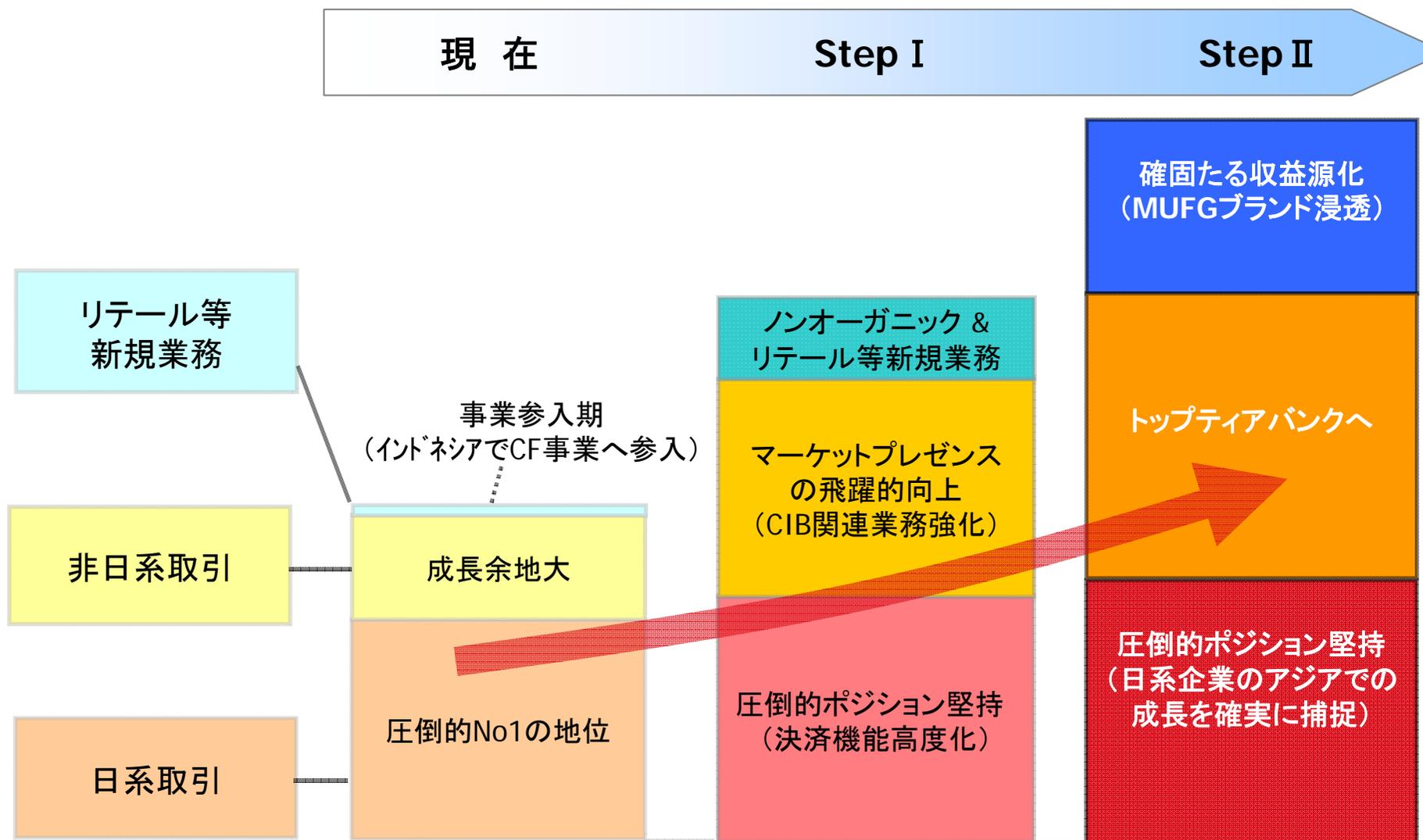
ハイレベルなNS人材育成
+ 強固な内部管理態勢構築により、ローカルオペレーションを磐石に

- **アジアビジネス**
- **欧米非日系ビジネス**
- **CIB関連ビジネス**
- **出資・提携戦略**
- **組織能力強化**

アジアビジネス① - 目指す姿



- 非日系取引拡大、リテール等新規業務展開により、アジアNo.1バンクへ



アジアビジネス② - オーガニック戦略



- 邦銀随一のネットワークを活用し、日-アジア間のみならず、アジア域内／欧米-アジア間の決済商流を捕捉し、日系／非日系顧客基盤拡大を加速
- 取引先への貸出／外為／CMS商品のクロスセルを促進

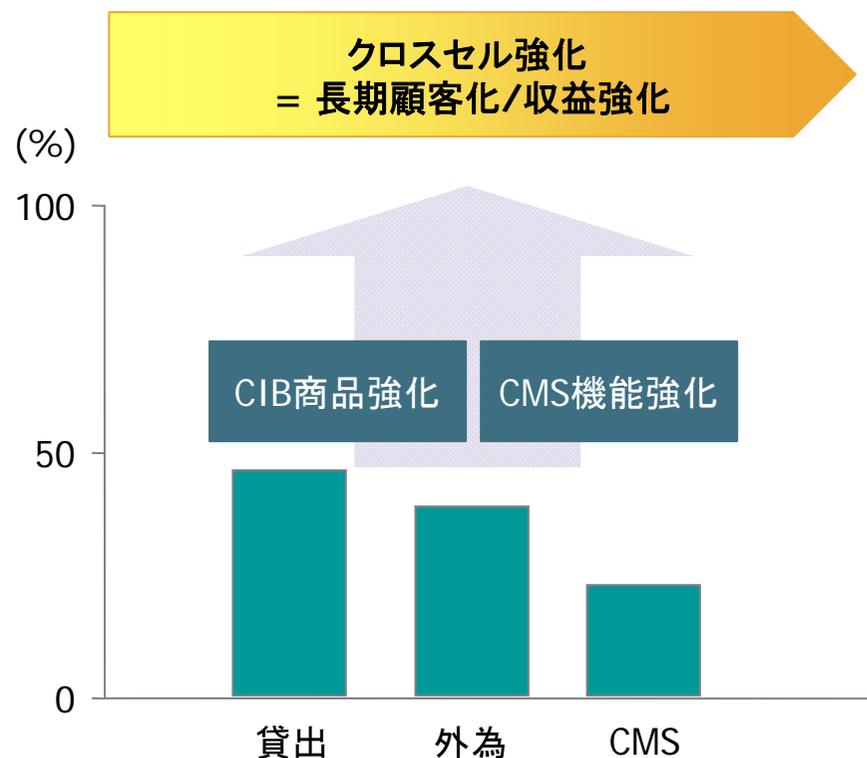
決済商流捕捉による顧客基盤拡大



(イメージ図)

● : 国別拠点数 ↔ : 主要なトレードフロー

取引先へのクロスセル推進



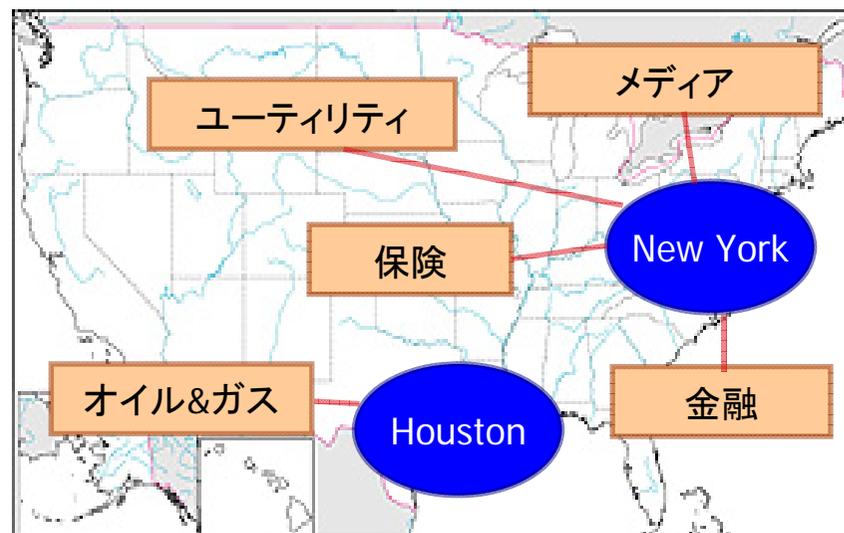
欧米非日系① - 基本戦略

- 米州：充実した顧客基盤を活かし、CIB業務との一体運営によって収益増強
- 欧州：顧客基盤拡大、コアバンク化推進による収益源多様化

米州非日系

充実した顧客基盤

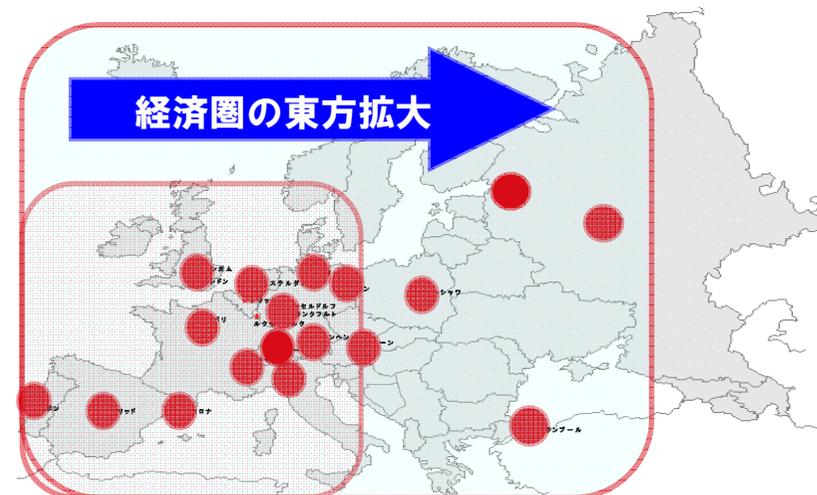
- 特定5業種の取引をNY, Houstonへ集中
- CIB業務との一体運営による提案力強化でクロスセル比率を引上げ、収益増強



欧州非日系

欧州経済圏の拡大・企業再編活発化

- 拠点ネットワークを活用し顧客基盤を拡大
- 非日系取引先1,000社体制を実現
(08年3月末869社)
- 企業再編活性化に伴う買収ファイナンス推進



欧米非日系② - 中近東ビジネス



- MUFGの総合力発揮により成長著しい中近東マーケットでのプレゼンスを拡大

中近東ビジネスは大きく拡大

- レベニュープール成長率16.1%* (00~06年)

オイルマネーを背景とした
SWFの運用ニーズ拡大

運用サイドビジネス

地域インフラ
開発ニーズ増加

調達サイドビジネス

- 戦略地域と位置付け、MUFGグループベースでの総合力を活かした業務展開
- 営業前線の強化(更なるネットワーク展開)

邦銀No1の6拠点体制



*三菱東京UFJ銀行調べ

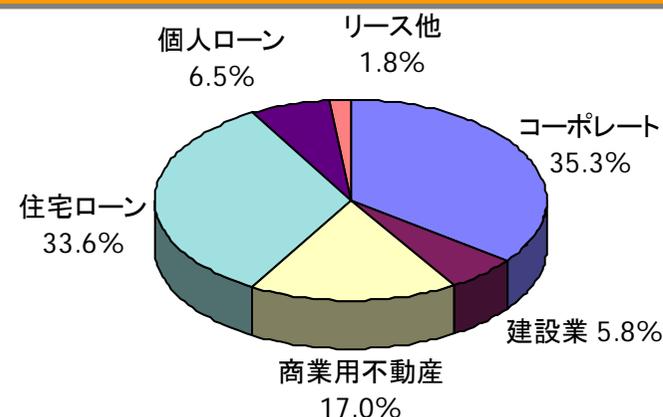
- 預金量でカリフォルニア州第6位、ミドルとリテールに強み
- MUFGグループとも様々な分野で協働、シナジー創出

財務ハイライト(2007年12月末)

収益	2,986億円
業務純益	1,096億円
総資産	6.4兆円
貸出金残高	4.7兆円
預金残高	4.9兆円
BIS自己資本比率	11.21%
長期債格付	A(S&P)
株式時価総額	0.8兆円
ROA/ROE	0.79%/9.28%

* 計数は管理会計ベース
為替レート: 業務計画レート(\$1=115円)

UBOCの貸出ポートフォリオ



MUFGとの協働事例

- 米国西海岸での日系取引協働体制
 - － 貸出・証券化はBTMU、預金・決済はUBOC
 - － 両者の強みを活かしたビジネスモデル構築
- 「カリフォルニア・アカウント」サービス
 - － 米ドル建非居住者預金口座のBTMU個人顧客取次サービス
- MUTBとの信託業務における協働

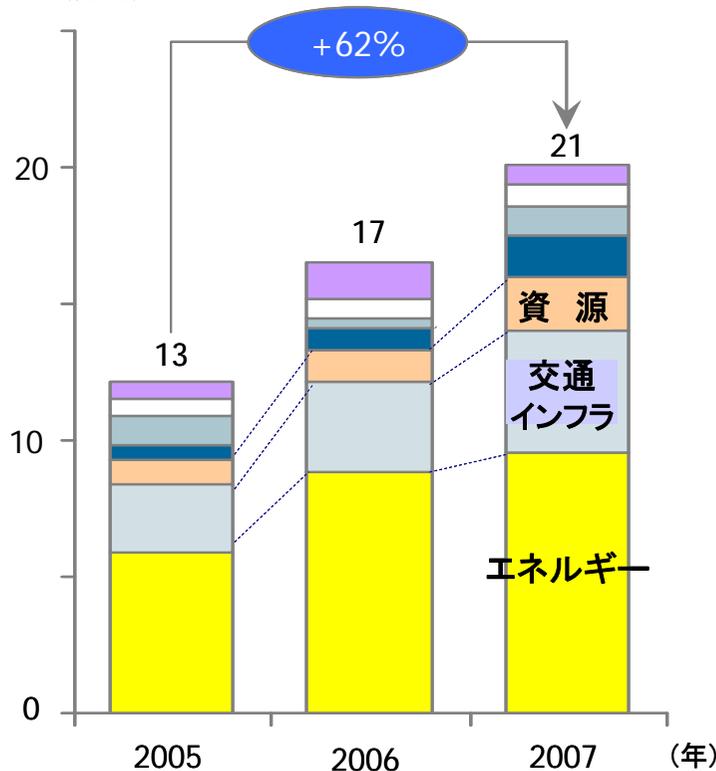
CIB関連業務 - ストファイ強化戦略①



- グローバルトップレベルの競争力構築に向け、まずはプロファイ強化に着手
- 市場は資源・エネルギー・交通インフラを中心に、2005～2007年で62%拡大
- MUFGは上位を狙えるポジションにあり、特に、エネルギーセクターに強み

プロファイ市場の組成額推移

組成額 (兆円)



アジア：欧州：米州 = 2：6：2

(出所：トムソンファイナンシャル)

プロファイ業務におけるMUFGのポジション

(2007年リーグテーブル)

Rank Mandated Arranger

1	BNP Paribas
2	Royal Bank of Scotland
3	Dexia
・	
・	
・	
10	MUFG

上位を狙える
ポジション

- セクター単位では上位行と並ぶ実績を発揮
 - ・ 代替エネルギー (風力発電に強み)
 - ・ パイプライン 等

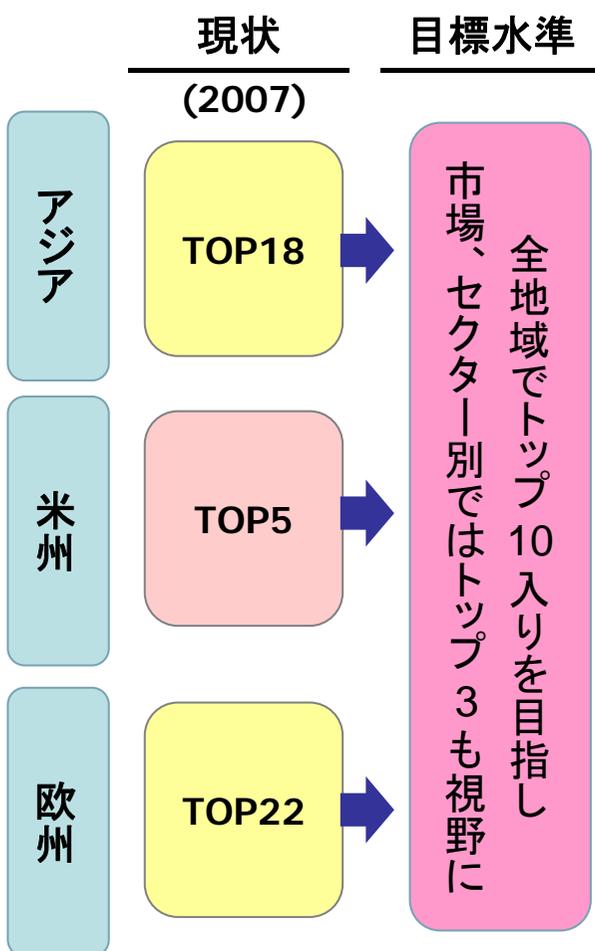
(出所：トムソンファイナンシャル)

CIB関連業務 - ストファイ強化戦略②



- グローバル対応／リスクテイク力強化／要員増強により、ストファイ業務を抜本的に強化し、グローバルトップバンクへの足掛りを得る

目指す姿(リーグテーブル)



実現に向けて、以下の5つのファクターを強化

- グローバルでのセクター対応力強化
- グローバルでの知見蓄積／顧客カバレッジ体制を確立
- 健全なバランスシートを活用したリスクテイク力強化
- フロント・審査のエキスパティーズ蓄積
- 積極的な要員増強
- 注力地域・セクターにおけるエグゼキューション力強化
- 競争力のある人事運営
- 現地採用行員の積極登用、若手人材の育成
- インフラ整備
- グローバル業務展開に相応しいシステム・インフラ強化

出資・提携戦略① - アジアにおける地域カバレッジ・機能強化



- グループ協働で出資・提携を推進、アジアを「面」で捕捉できる体制を構築
- 成長分野でのビジネス本格展開に向け、シナジー発揮の素地が整う

アライアンスの狙い

	出資・提携先	本社 所在国	出資・提携先の ポジション	機能補完	ネットワーク補完	新規業務への 布石
買収	・ヌサンタラ・ パラヒャンガン銀行	・インドネシア	・地場中小商業銀行			√ リテール
持分法適用	・大新金融集団	・香港	・香港地場行大手	√ 中小企業層		√ リテール
出資	・中国銀行	・中国	・中国内約11,000拠点		√ 中国拠点網	√ リテール
	・Kim Eng Hold.	・シンガポール	・ASEANネットワークNo.1	√ IB(セカンダリ全般)	√ 投資家基盤	
	・Challenger Financial	・豪州	・豪州多角的金融サービス 業No.3/年金運用No.1	√ IB(プロファイ、アセファ イ等)、運用商品	√ 豪州投資家 基盤	
	・CIMB	・マレーシア	・アセアン最強の投資銀行・ イスラム金融No.1	√ IB(プライマリ全 般)	√ ASEAN投資家 基盤	√ イスラム金融
業務 提携	・招商銀行	・中国	・中国最先端の商業 銀行			√ リテール
	・ベトコンバンク	・ベトナム	・国内最大	√ IB業務(M&A・ インフラ関連等)	√ ベトナム拠点網	
	・ICICI銀行	・インド	・インド最大民間銀行	√ IB全般	√ インド拠点網	√ リテール
	・大宇証券	・韓国	・国内最大手の一角	√ IB全般		

- MUFG海外戦略に統合的で高いシナジーを生む「戦略的」出資・提携を推進

◆ 機能・ネットワークの補完

◆ 新規事業領域への参入

■ 出資・提携戦略の担い手である専担組織を強化

組織能力強化① - 人材育成



- 海外拠点運営を支える現地採用行員の更なるレベルアップで戦略遂行力を向上
- 派遣コア人材＝「グローバル人材」の育成も一層強化

■ 現地採用行員(NS)の育成

- アジア人材開発センター
(08年9月設立予定)

■ 派遣コア人材育成

- 分野(国際金融コース)別採用
- 若手業務派遣、国内(法人部門)からの派遣を拡充

アジア人材開発センター

- 所在地:シンガポール
- プロの現地人材を所長として招聘し、NS育成機能を抜本強化。

「教育研修」と「キャリア開発」が当面のターゲット

「報酬体系」、「人事評価制度」、「採用政策」等を含めた総合的な対応を強化

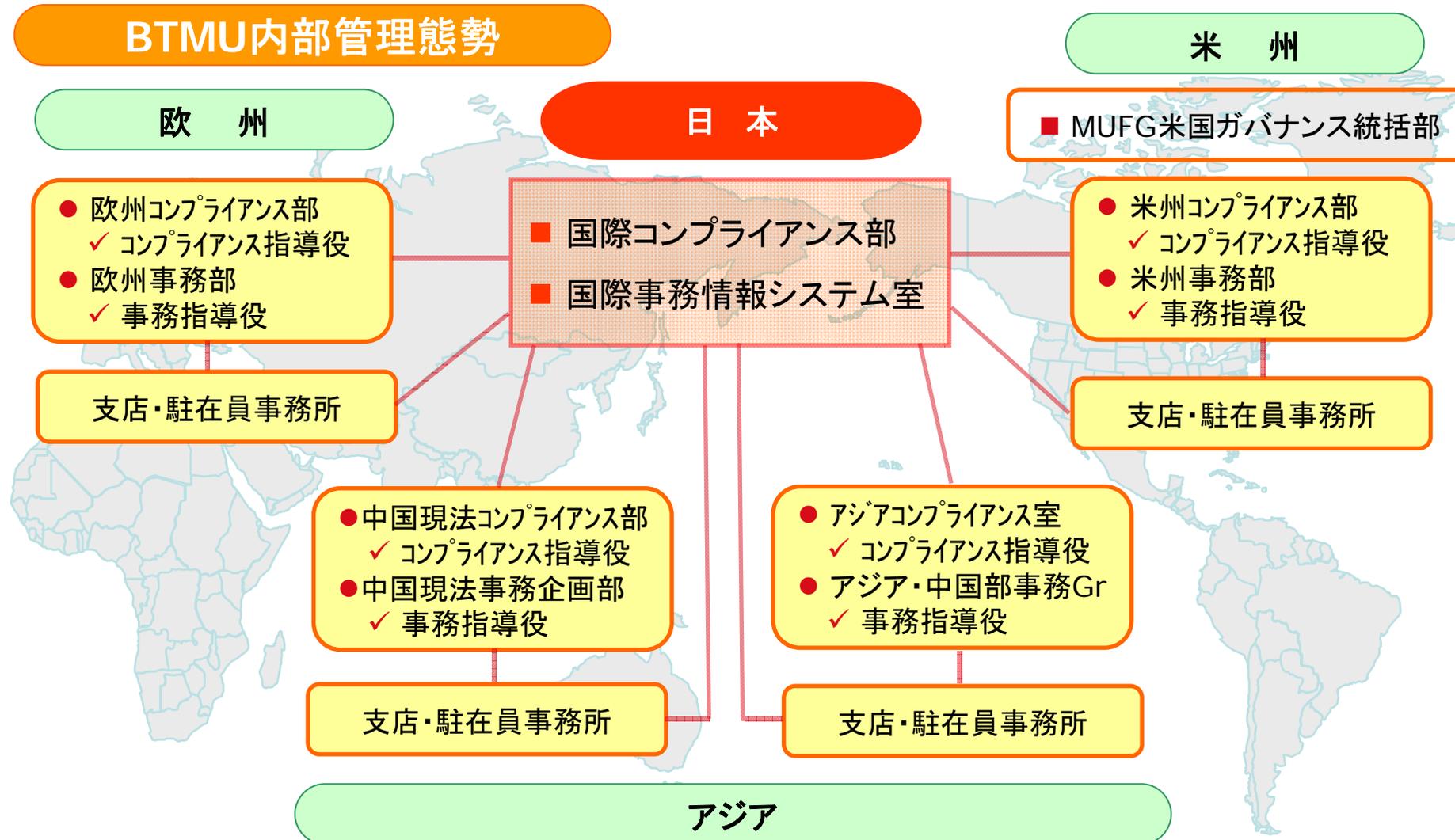
欧米を含むグローバルベースでの取組活性化

組織能力強化② - 内部管理態勢強化



- グローバルバンクに相応しい強固な内部管理態勢の構築
- 枠組み構築はほぼ完了、「現場力」強化と定着化に向けた取り組みを強化

BTMU内部管理態勢



● MUFG海外事業の概観

● MUFG海外事業戦略

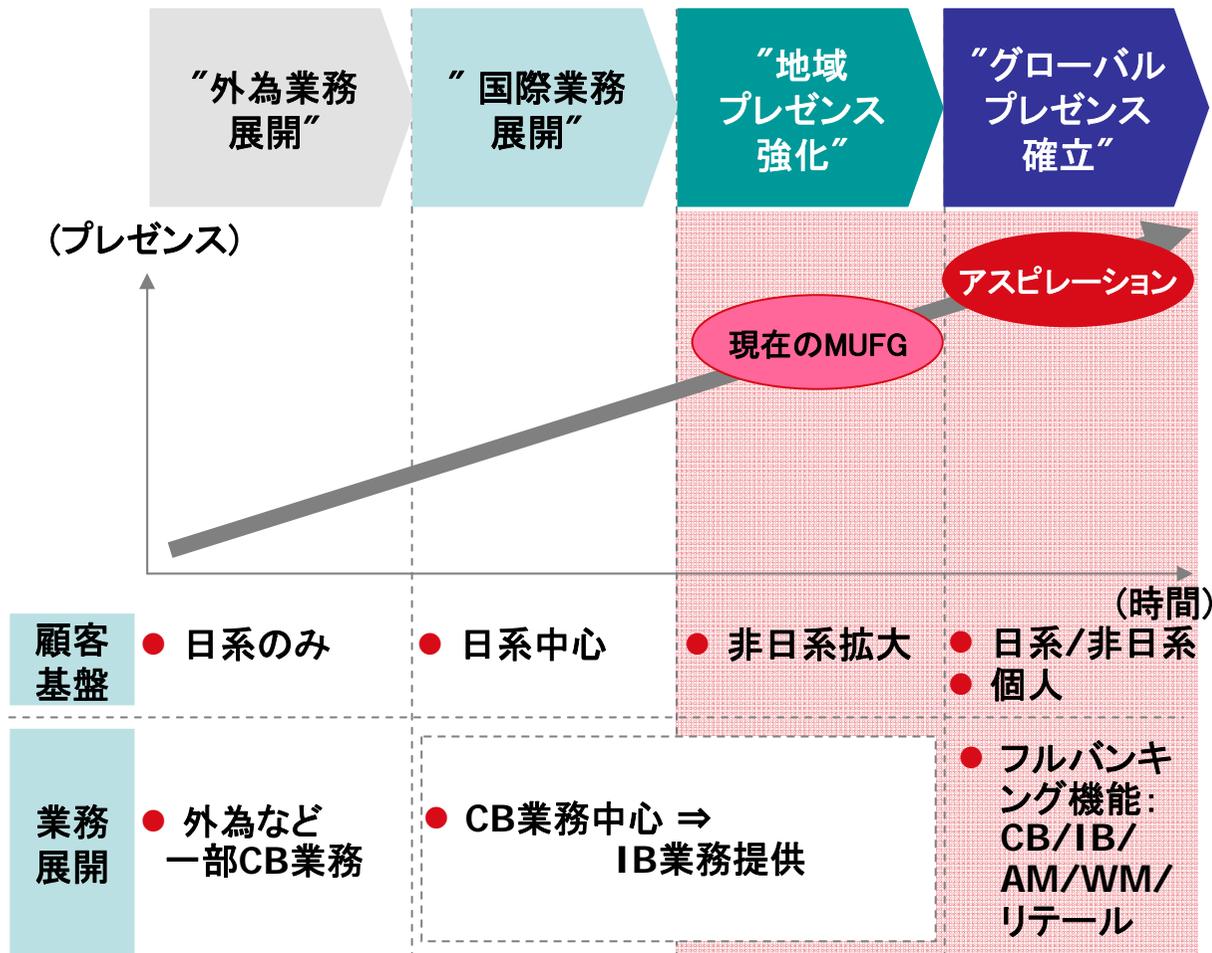
● 結び

グローバルベースでも名譽ある地位を目指して①



- 日本のトップバンクから、グローバルトップバンクへ飛躍

グローバル展開ステップ



- 日本の国際化への貢献
 - 日系企業のグローバル展開をサポート

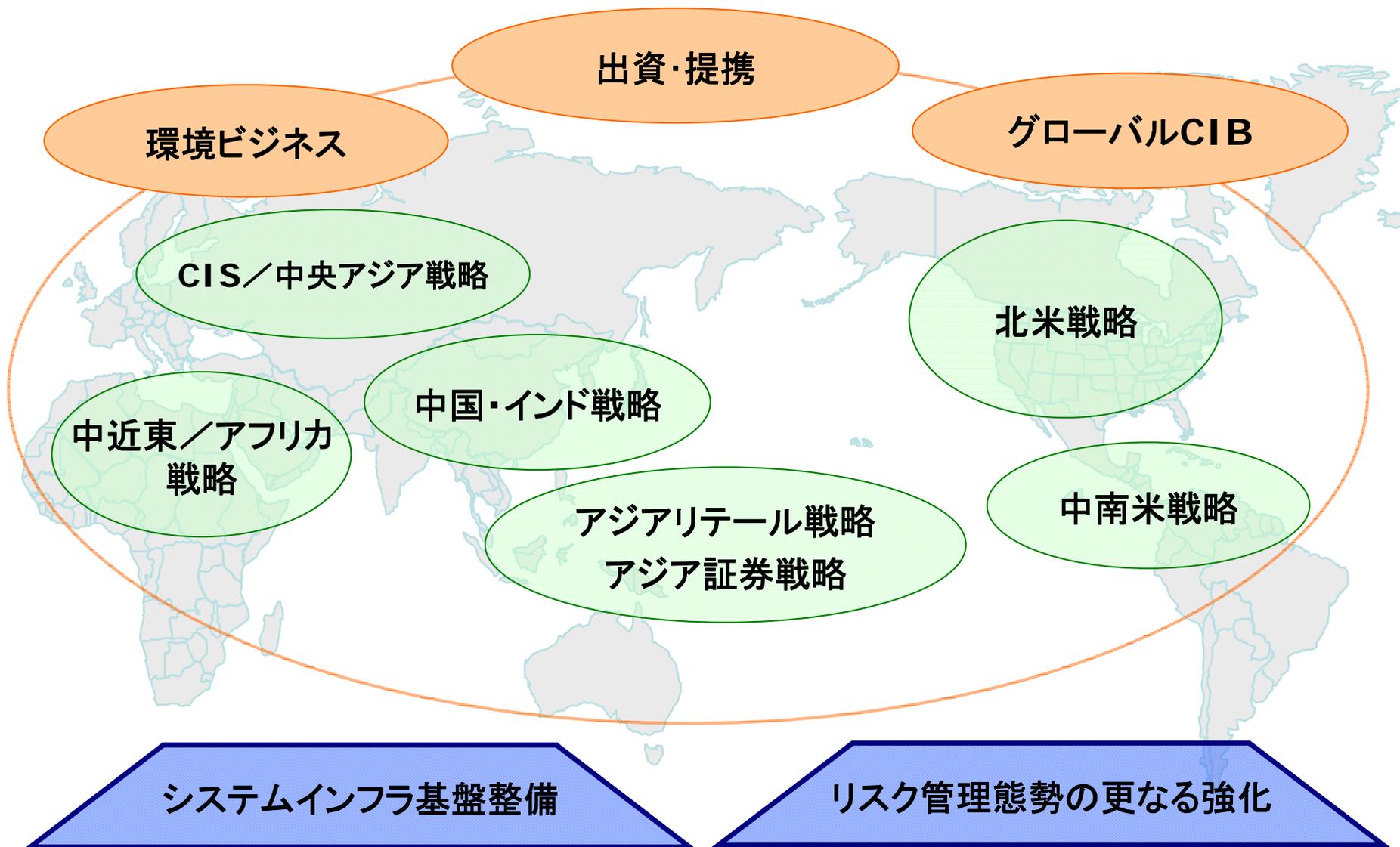
- グループ総合力発揮、グローバルユニバーサルバンクへ
 - 銀・信・証協働
 - 新規業務展開を展望

- 国際金融におけるリーディングバンクとしてのプレゼンス確立
 - 先進金融ビジネスへの積極的取り組み
 - 環境問題への取り組み
 - 積極的な対外意見発信

グローバルベースでも名譽ある地位を目指して②



● MUFG海外ビジネスの中期的展望



サービス
No.1

Quality for You

信頼度
No.1

国際性
No.1

Appendix

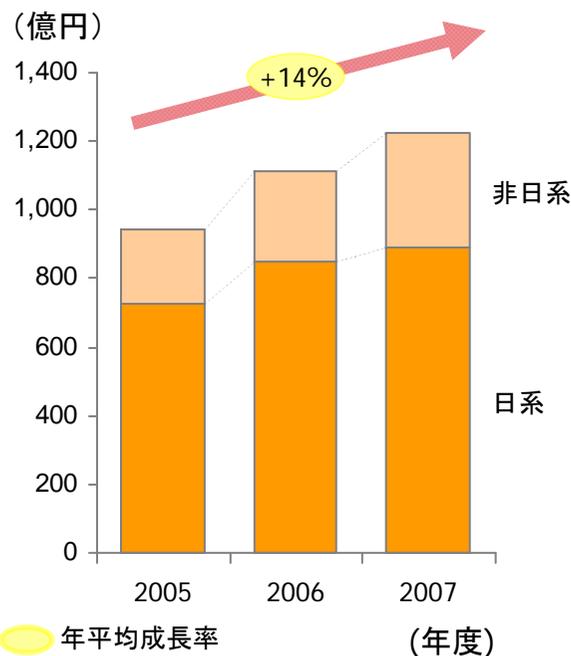
Quality for You 
MUFG

BTMUの業績推移 - 地域別（セグメント別）



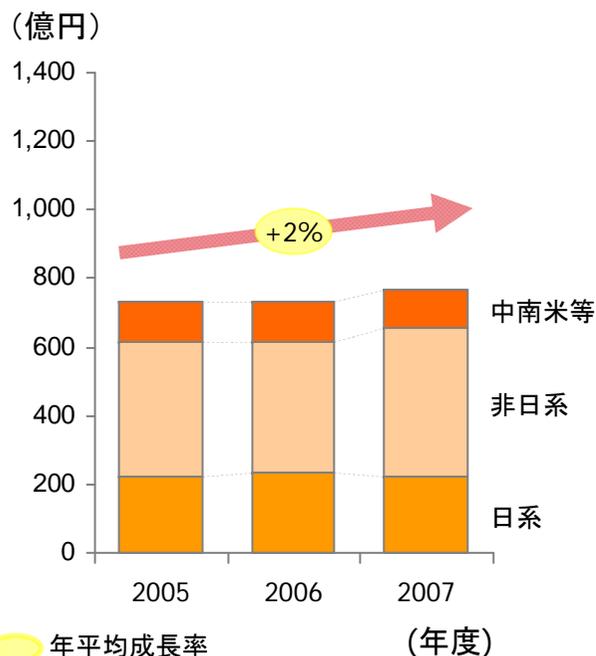
- 粗利益は、アジアが大きく伸張、米州・欧州も非日系中心に増収

アジア



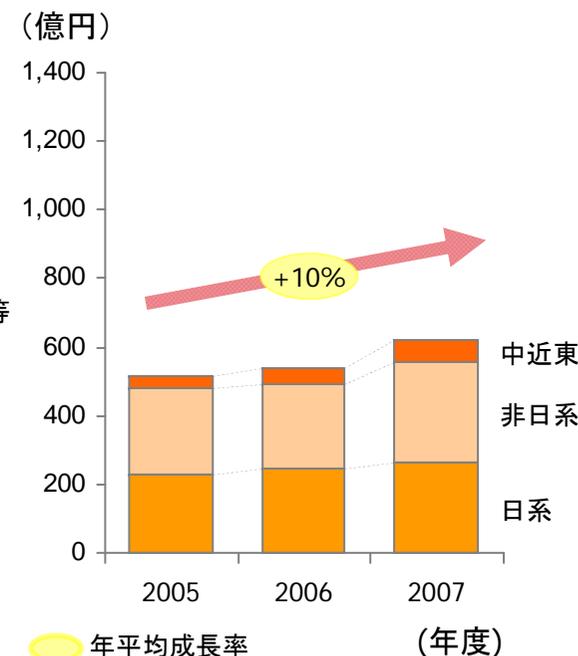
- 国別戦略の深掘り
 - 中国現法開業 等 (2007年7月)
- 非日系資産積み上げを加速
 - 2.3兆円 → 3.1兆円 (2006年度末 → 2007年度末)

米州



- 厳しい景況感の中、堅調に収益を積み上げ
- 非日系業種別戦略を展開
 - ユーティリティ、金融、メディア、保険、オイル・ガスセクターへの注力

欧州



- コア欧州に加え、ロシア・中近東等エマージング市場でも非日系顧客基盤拡大
- 拠点ネットワーク拡大を通じ、日系進出案件を確実に取込み

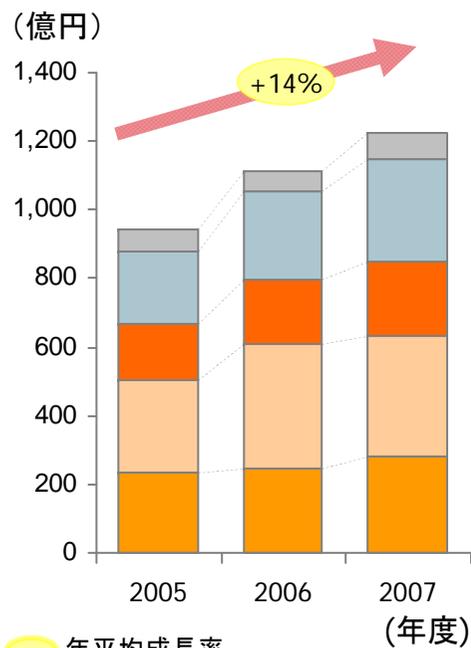
* 計数は、法人連結事業本部管理会計ベース(対顧客業務粗利益)、中国拠点の現地法人化に伴う決算期の変更による影響調整後、為替レート:業務計画レート(\$1=115円、他)

BTMUの業績推移 - 地域別（プロダクト別）



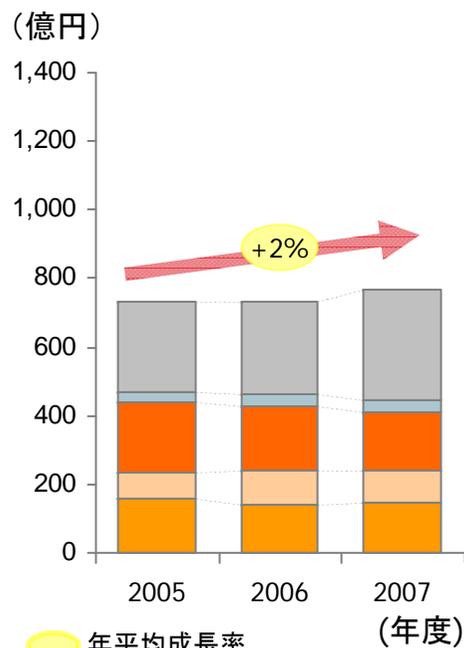
- 粗利益は、アジアでは伝統的商銀業務が成長を牽引。米州/欧州ではCIB収益が増加

アジア



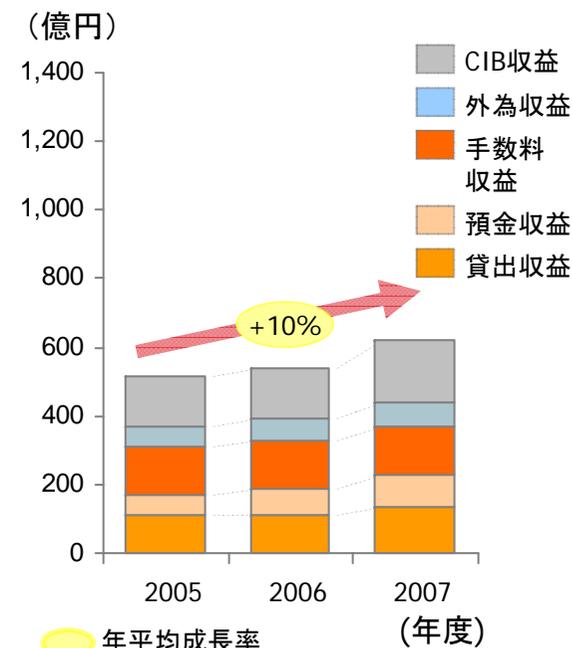
- 貸出収益の貢献大
 - 非日系大手個社別戦略の成果
- 外為・デリバ等市場性商品拡大
 - 顧客クロスセル率向上

米州



- CIB収益(年平均10%成長)が成長牽引
 - リース収益増の貢献
 - デリバ・シローン堅調

欧州



- CIB収益(年平均12%成長)が大幅拡大
 - 強みのある風力発電等プロファイ案件獲得
 - 大口航空機ファイナンス獲得

* 計数は、法人連結事業本部管理会計ベース(対顧客業務粗利益)、中国拠点の現地法人化に伴う決算期の変更による影響調整後、為替レート:業務計画レート(\$1=115円、他)