

海外戦略

三菱UFJフィナンシャル・グループ
2013年6月

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)及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。

<本資料における計数の定義>

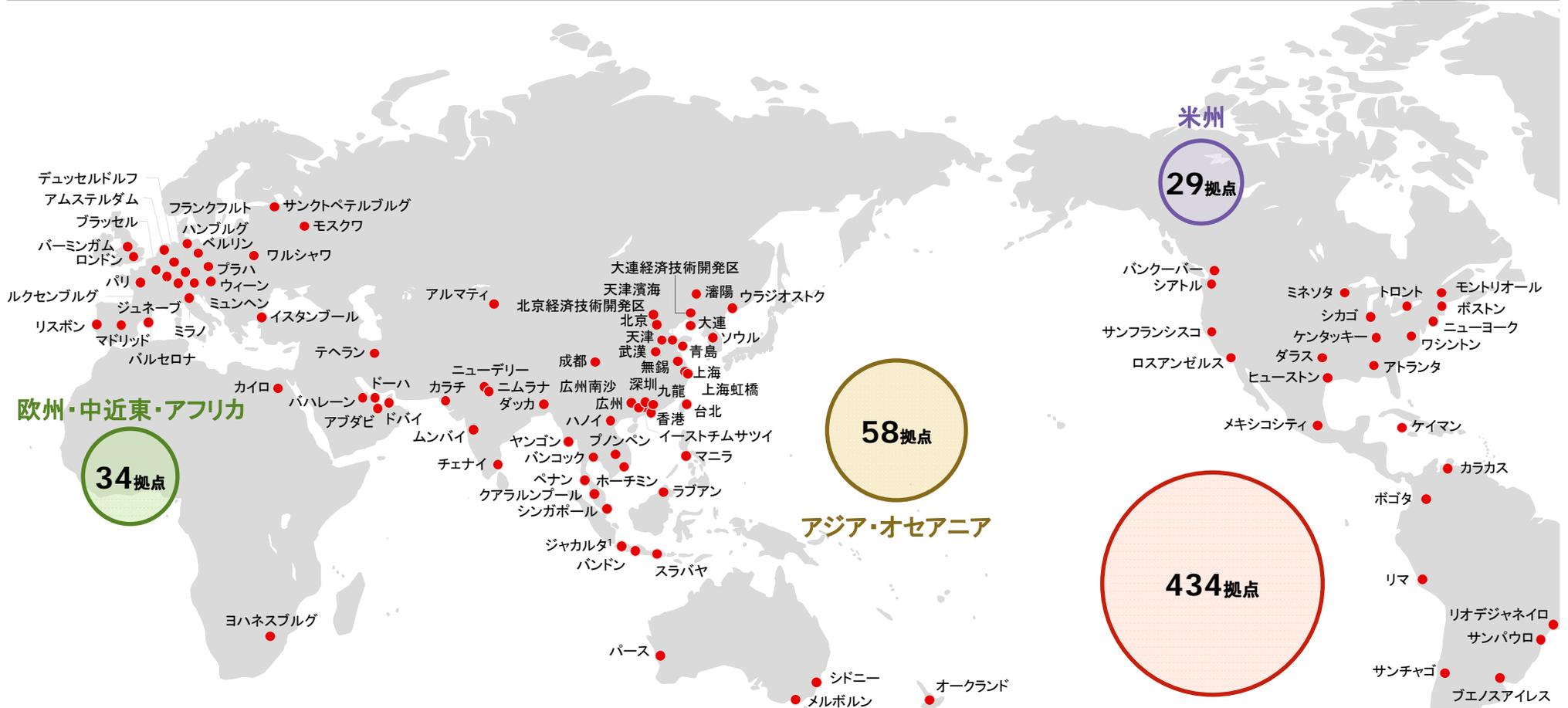
連結:	三菱UFJフィナンシャル・グループ(連結)
単体合算:	三菱東京UFJ銀行(単体)と三菱UFJ信託銀行(単体)の単純合算
商銀連結:	三菱東京UFJ銀行(連結)

目次

■ はじめに	3
■ 海外業務におけるMUFGの強み／戦略の概要	4
■ 現状の海外業務	5
■ アジア戦略	6
■ 米州戦略	10
■ EMEA戦略	14
■ グローバルCIB（プロジェクトファイナンス・ECAファイナンス）	17
■ トランザクションバンキング	19
■ セールス&トレーディング	20
■ モルガン・スタンレーとの協働	21
■ 国際金融規制に関する取り組み	22
■ グローバル人材活用	23

はじめにーMUFGの海外拠点ネットワーク

MUFGの海外拠点網(13年4月30日現在)



12年度以降の拠点開設・増資(実績)				
欧州	拠点 開設	12年度	9月	ウラジオストク(出)
			10月	ドバイ(出→支)
	増資	12年度	6月	BTMUユーラシア
米州	増資	12年度	8月	BTMUカナダ
			12月	サンチャゴ支店
アジア	拠点 開設	12年度	4月	パース(出)
			7月	ペナン(出)
			7月	瀋陽支店
			11月	ニムラナ(出)
		13年度	4月	ヤンゴン(駐→出)
	増資	12年度	12月	マニラ支店

(注)1. ジャカルタの市内・郊外には、7ヶ所のジャカルタ支店出張所があります。(プカシ、MM2100工業団地、カラワン、スンテル、チェンカレン、チカンベック、コタデルタマス)

海外業務におけるMUFGの強み／戦略の概要

海外業務におけるMUFGの強み

- 邦銀随一の海外ネットワーク
- 各国の現地事情やカルチャーに通じた現地採用行員主体のオペレーション体制
- 海外ビジネスへの長期間に亘るコミットによる、各国政府との強いリレーションシップ、情報収集力、ノウハウ
- 最大の金融マーケットである米国で、大企業からミドル・リテール業務に至る幅広い業務展開を行うユニオンバンクの存在
- グローバルトップレベルの業界知見、投資銀行機能を持つモルガン・スタンレーの戦略パートナーとしての存在

海外事業戦略の概要



戦略推進のポイント

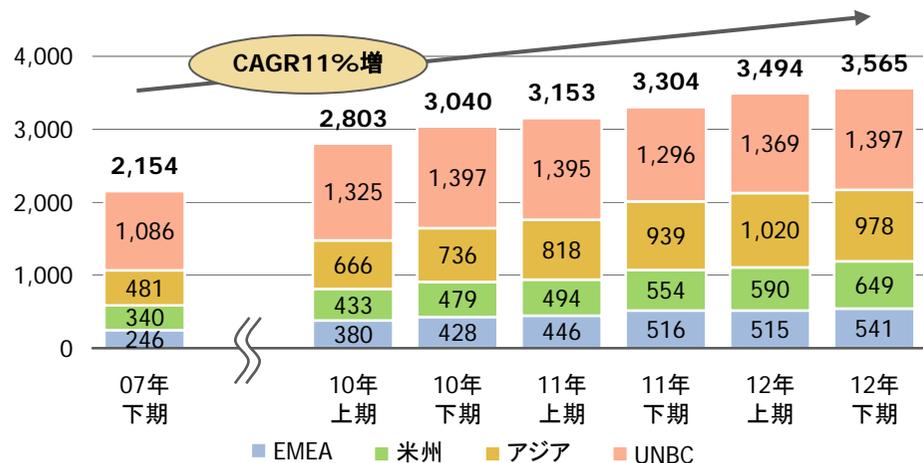
- 1 Cross-施策の推進**
組織間・地域間・業態間の連携・協働により
経営環境と顧客ニーズの変化へ対応
- 2 Frontier領域の開拓**
ノンオーガニック施策の遂行と新業務・新興国市場の開拓
- 3 Diversityを活かした運営**
本邦採用行員(HS)と現地採用行員(LS)が一体となり、
多様性を活かした銀行・部門経営を推進

現状の海外業務

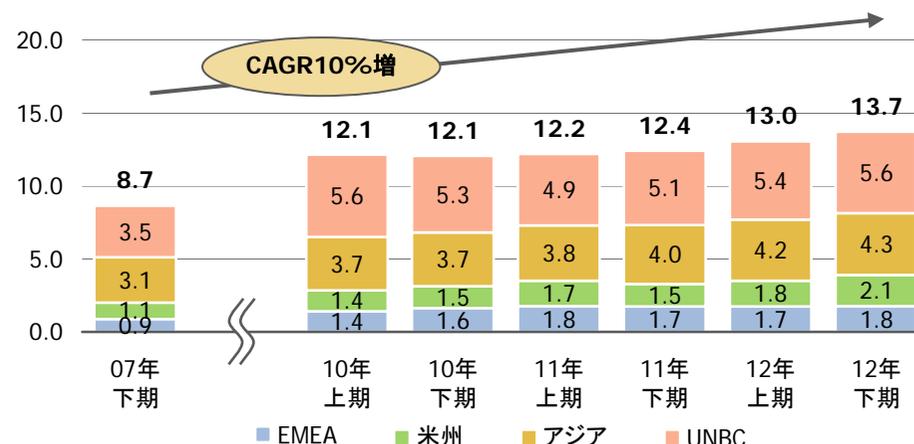
【計数：商銀連結】

- 粗利益は堅調に増加し、5年間で約1.7倍増
- 貸出も欧米ア各地域で拡大。顧客預金も順調に増加。また、厳格な与信管理下、海外のリスク管理債権比率は低水準を維持

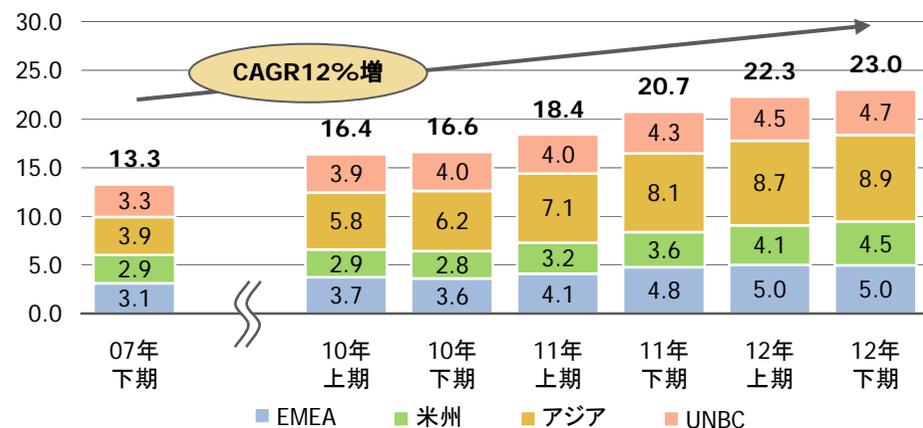
地域別粗利益^{1,2}(億円)



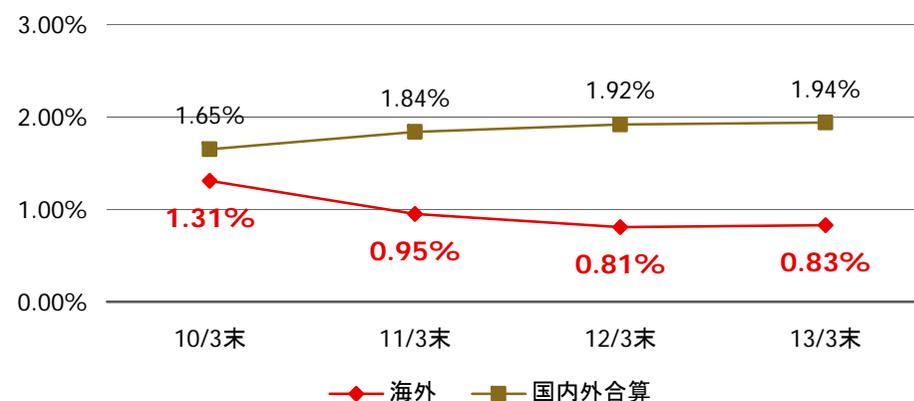
地域別預金平残²(兆円)



地域別貸出平残²(兆円)



海外リスク管理債権比率(単体合算)



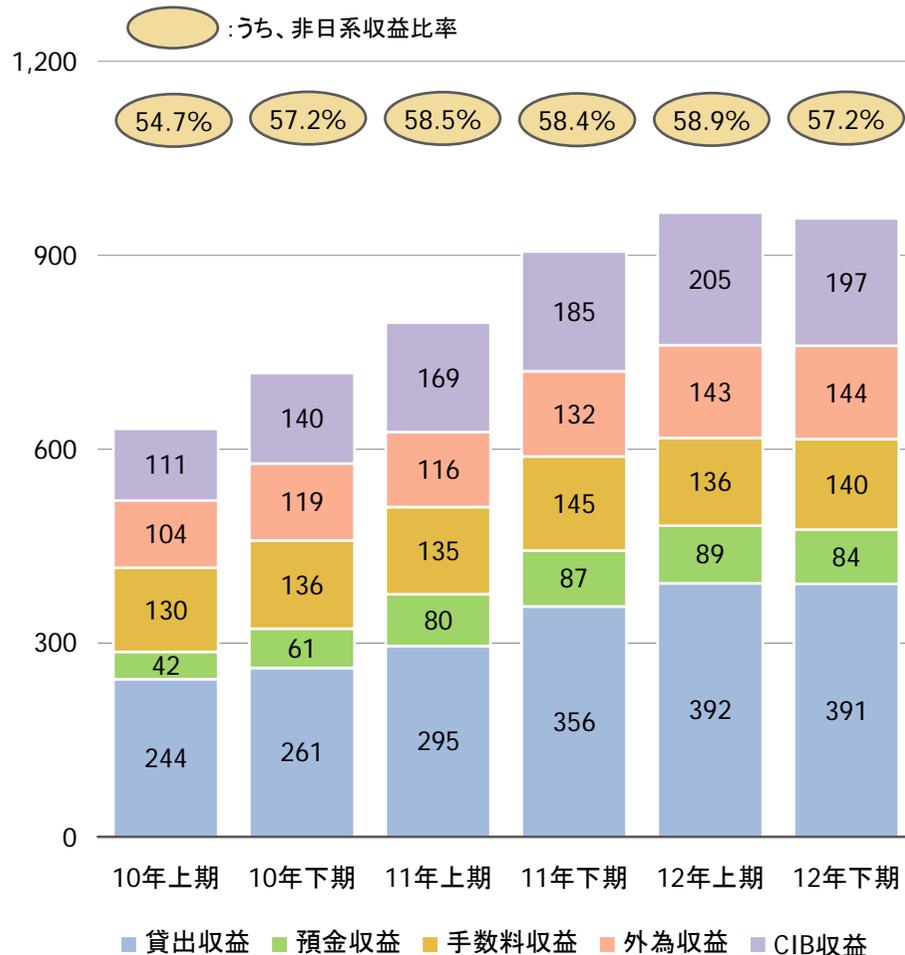
(注)1. その他業務や業務間重複計上調整前 2. 為替レート: 業務計画レート (\$1=83円、他)

アジア戦略(1)

【計数:商銀連結】

- アジア地域の12年度の粗利益は、11年度比14%増加¹。ただし足元では、マクロ要因もあり増勢鈍化
- 良質なアセットの積み上げ、クロスセルの強化を通じて、14年度には11年度比粗利50%増を目指す
- アジア起点でのビジネスモデル高度化により、外銀トップバンクの地位確立を目指す

対顧客業務粗利益¹(億円)



アジア戦略のポイント

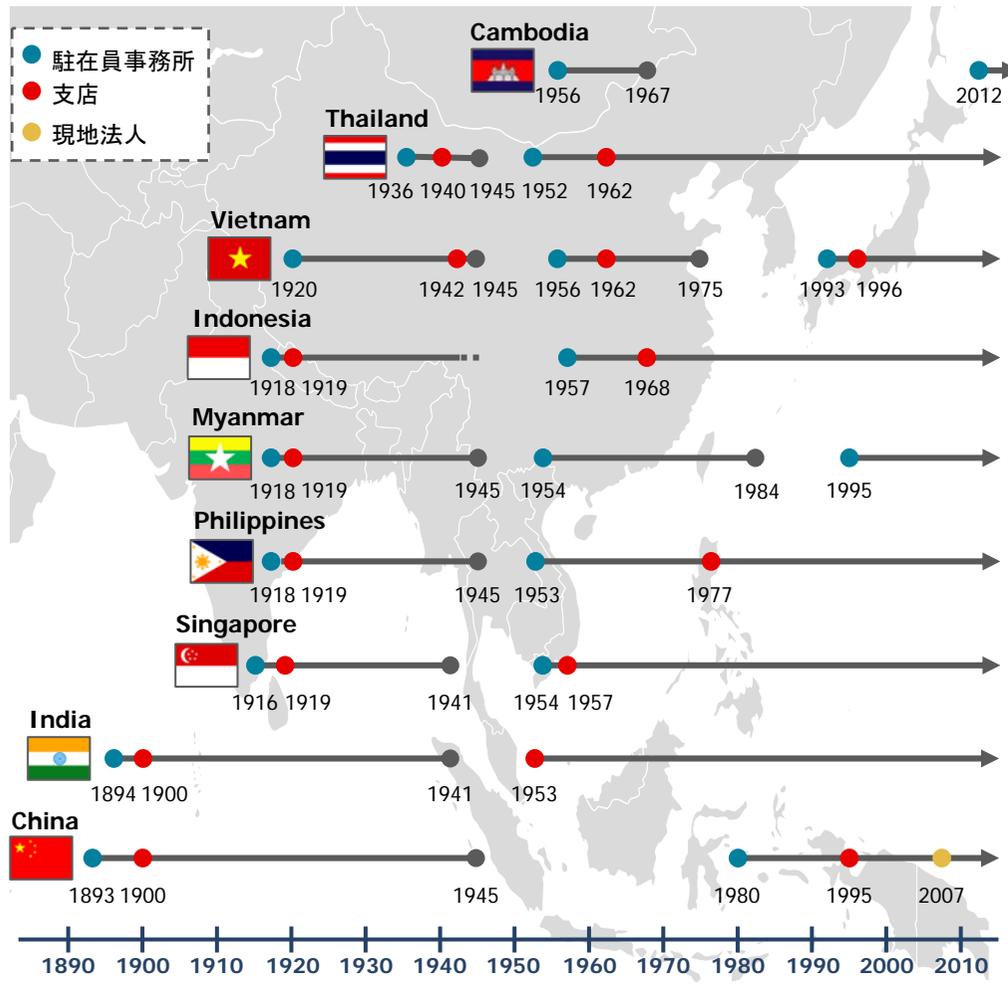
- 域内外・銀信証連携による営業力強化とともに商品・サービスを拡充。ガバナンス・リスク管理態勢の強化も実施
- オーガニック成長
 - トランザクションバンキング業務や営業力の強化により、域内商流の拡大に伴い高度化する日系企業のニーズに対応
 - 拠点開設、提携地場銀行のネットワーク、本部機能も活用して新興地域進出をサポート
 - ソリューション提案機能の強化、金融機関営業の強化等、非日系企業取引の一層の拡大
 - 人民元関連ビジネスの高度化をはじめとした地場通貨業務の強化
- ノンオーガニック成長
 - 戦略的投資・提携の機会を追求。付加価値の高い案件へは積極的に対応
- アジア地域の管理統括を2本部制へ移行
 - 中国・香港等東アジアを統括する本部と、東南アジア・豪州等を統括する本部(シンガポール)とを設置(13年6月)
 - 業容拡大、域内環境変化への対応力を強化

(注)1. 為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他)

アジア戦略(2)ーフロンティア戦略

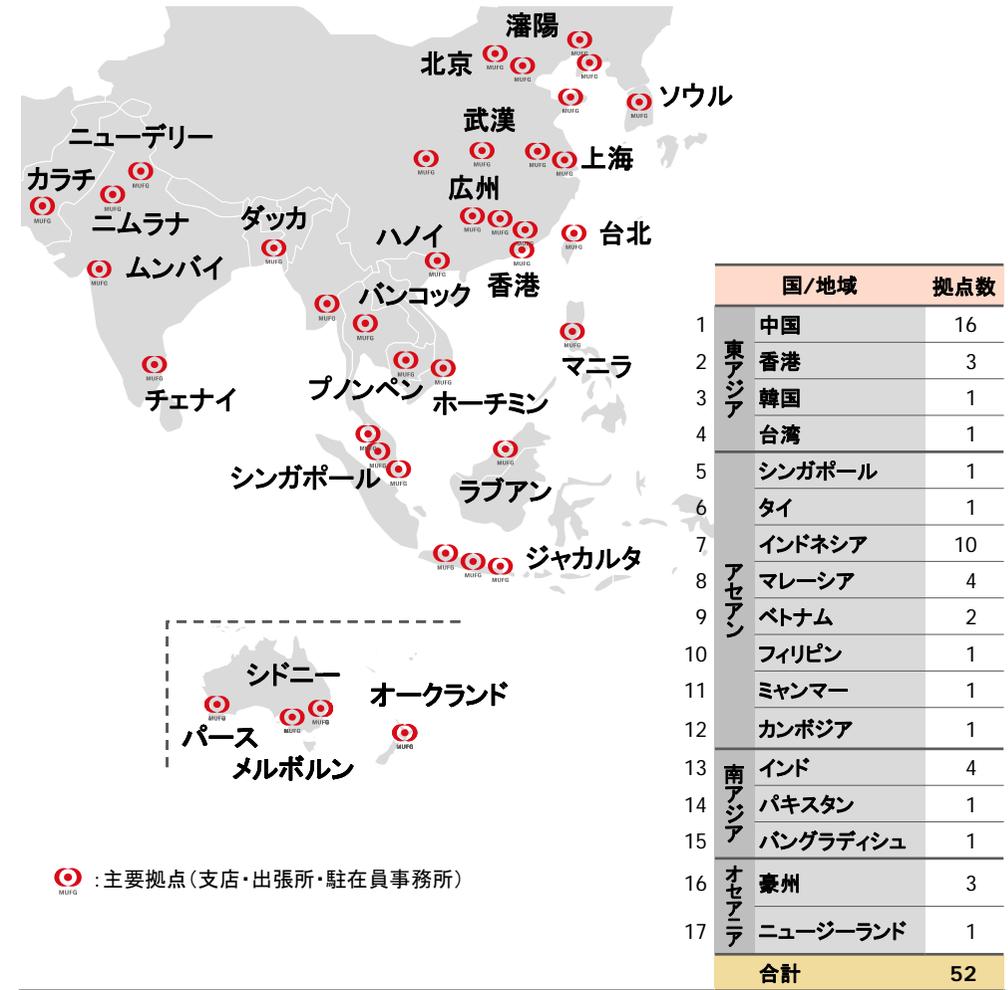
- アジア進出の源流は19世紀に遡る。100年以上の長期に亘り、各国で独自の発展を遂げながら拠点網を拡大
- 長期のコミットメントと17の国・地域、52拠点に跨る邦銀随一の拠点ネットワークを梃子に、各国で強固な取引基盤を構築

アジア拠点展開の歴史



(出所)横濱正金銀行全史、東京銀行史

現在の拠点ネットワーク(13年3月末)

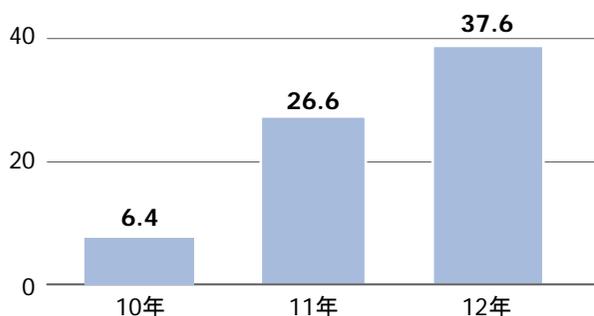


アジア戦略(3)－人民元市場への取り組み

- 近年、オフショア人民元(CNH)¹市場は世界各地での政策的後押しもあり、その規模は相当のスピードで拡大
- MUFGグループは中国内のオンショア市場及び香港のオフショア市場の双方で外銀グループ有数のステータス
- 邦銀グループ随一の海外拠点・市場ネットワークを通じて、アジアのみならず各地のオフショア人民元市場でサービスを拡大

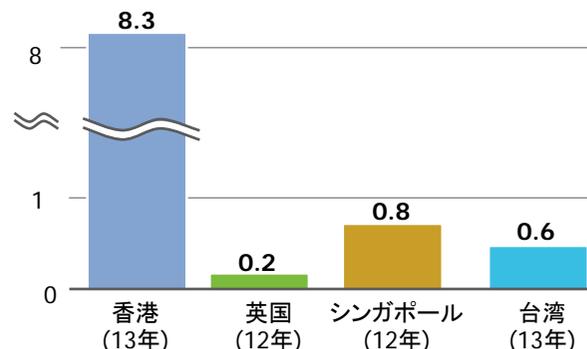
オフショア人民元市場の拡大(兆円)

【図表1】クロスボーダー人民元貿易決済金額



(出所)PBOC『貨幣政策執行報告』

【図表2】オフショア市場別人民元預金額



(出所)HKMA, City of London, MAS, CBC

中国におけるステータス

- 中国内の外資系銀行の人民元業務のフロントランナーとして、数々の第一号案件、第一陣参入を果たす

【図表3】近年の主な第一号案件(10年以降)

- 日中間で初の人民元送金実行(10年)
- 外銀として初の中国内人民元債発行(10年)
- 日系銀行として唯一のQFIIカストディ業務資格取得(12年)
- 上海人民元送金規制緩和パイロット銀行に第一陣で認可(12年)

(出所)BTMU調べ

香港におけるステータス

- 現在の香港市場で邦銀として唯一、かつ発券銀行以外の外銀2行のうちの1行としてCNHレファレンスバンク指定を受ける

【図表4】香港CNH金利レファレンス銀行(12年)

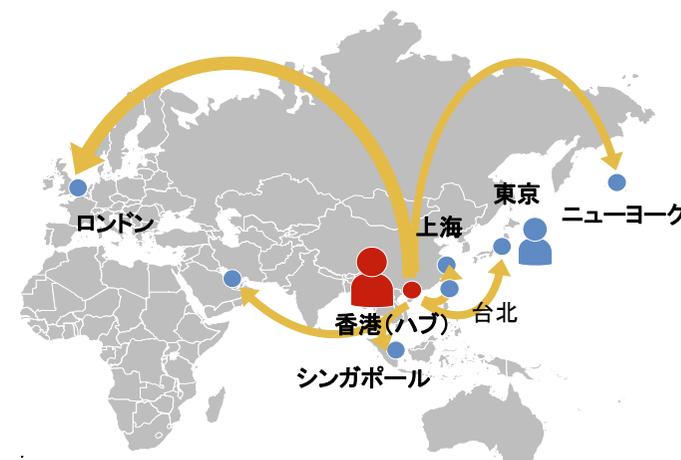
区分	銀行名
香港発券銀行	中国銀行(香港) HSBC Standard Chartered
外国銀行	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ J.P.Morgan
中資系銀行	交通銀行 ICBC 工銀亚洲
香港地場銀行	BEA 東亞銀行

(出所)TBA

世界各地へのサービスの拡大

- オフショア人民元資金・為替取引で最大の流動性を擁し、オン・オフともに人民元市場の情報の集積地である香港を「ハブ」として経営資源を投入
- 邦銀随一の海外拠点網とグローバルS&T(Sales & Trading)態勢を駆使、人民元取引に関する知見・サービス機能をグローバルに展開・拡大していく

【図表5】香港をハブとしたグローバル展開(イメージ)

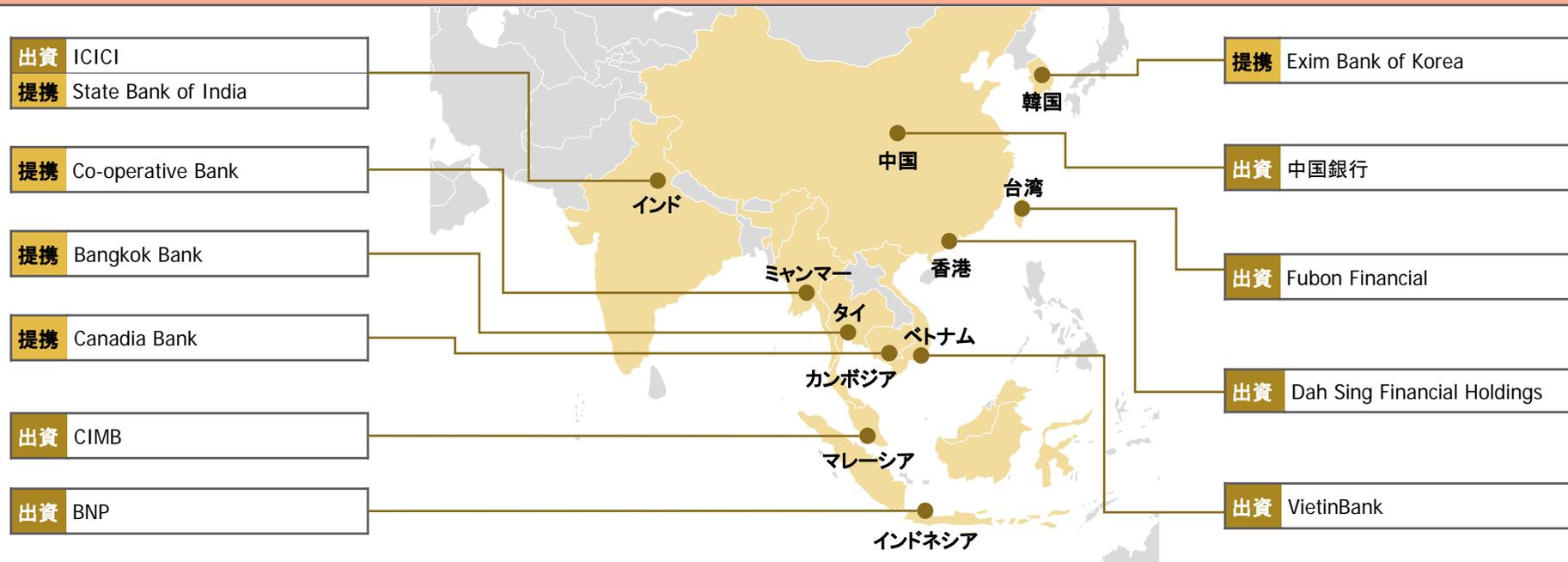


(注)1. オフショア人民元(CNH)は中国国内の人民元(CNY)に対して、中国国外で流通する人民元の総称。1人民元=12.81円

アジア戦略(4)－出資・提携戦略

- アジアの成長取り込み、地場拠点網活用による顧客サービス拡充、当局関係強化を目的に、出資・提携戦略を推進
- 今後も、アジア全域に亘る有力地場金融機関とのネットワーク構築へ向け、戦略意義に資する案件を検討

アジアにおける主な出資・提携先



最近の出資・提携案件

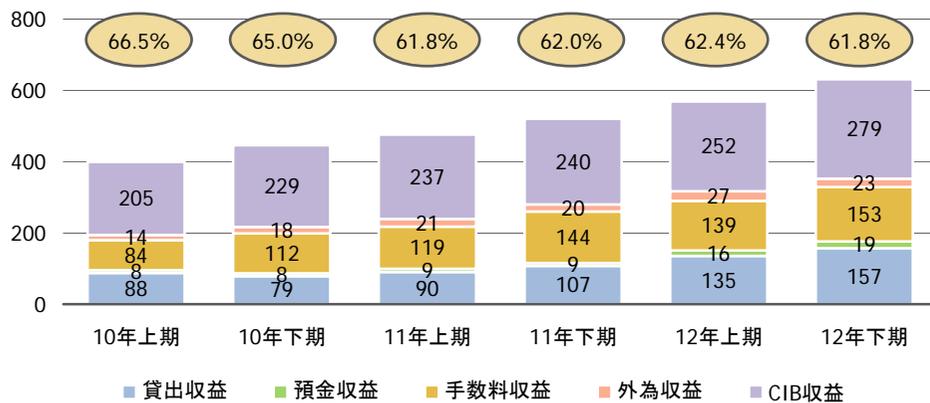
銀行概要		今後の戦略	
VietinBank	ベトナムで資産規模、支店網2位のトップバンク。国営中心に企業取引に強み	株式引受契約及び業務提携契約 (12年12月調印、13年5月出資完了)	取締役2名を派遣し持分法適用会社とする予定。キャッシュ・マネジメント・サービスや決済業務等ベトナム進出日系企業へのサービス拡充、及びVietinBankの経営の高度化へ向けた、リスク管理ノウハウ提供等技術支援を予定
Co-operative Bank	資産規模、支店網でミャンマー民間2位、同国初のATM導入等先進的取り組み	業務提携契約 (13年3月調印)	顧客紹介、ビジネスマッチング、相手行員向けトレーニングプログラム提供、BTMU行員派遣による技術支援を実施予定

米州戦略(1)

【計数:商銀連結】

- 海外業務収益の約6割を占める米州は、BTMUとUNBCとの協働がさらに進展し、12年度も増収増益
- 14年度には11年度比粗利30%増を目指す⇒12年度は11年度比7%増¹
- 規模や収益力で米国トップ10に入る金融機関を目指す

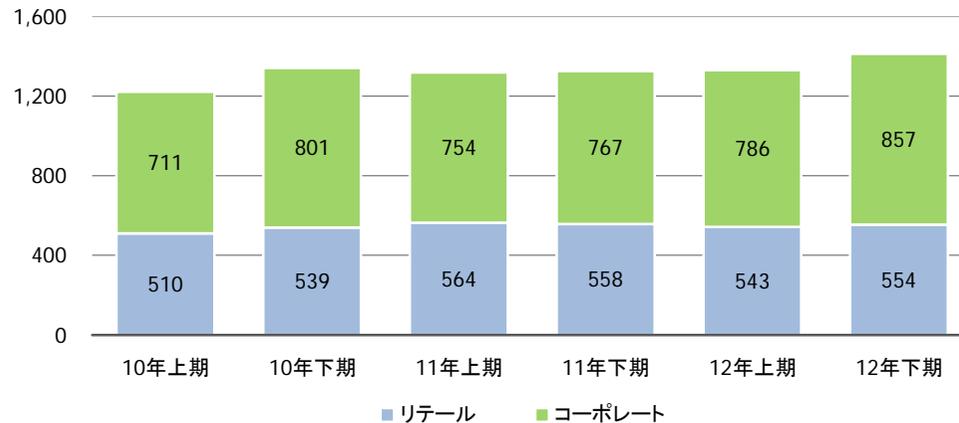
米州本部(BTMU)対顧客業務粗利益¹(億円) ○:うち、非日系収益比率²



米州戦略のポイント

- オーガニック成長
 - 顧客基盤の拡大や業態間協働、新商品の展開により成長を加速
 - 業容拡大を支える人材・リスク管理・IT等の基盤強化
- ノンオーガニック成長
 - 戦略的買収機会を追求。付加価値の高い買収案件へは積極的に対応
- 中南米
 - 国別総合戦略の着実な実行と増資した拠点の効果実現を加速。サンチャゴ支店の増資完了
- BTMUとUNBCの本格的な業務統合の検討
 - 08年度のUNBC100%子会社化以降、米国擬似持株会社の枠組み導入等、協働は着実に進展。収益シナジー、コストシナジーを発現し、収益機会の極大化を図る

UNBC対顧客業務粗利益¹(億円)



(注)1. 為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他) 2. 中南米等を除く

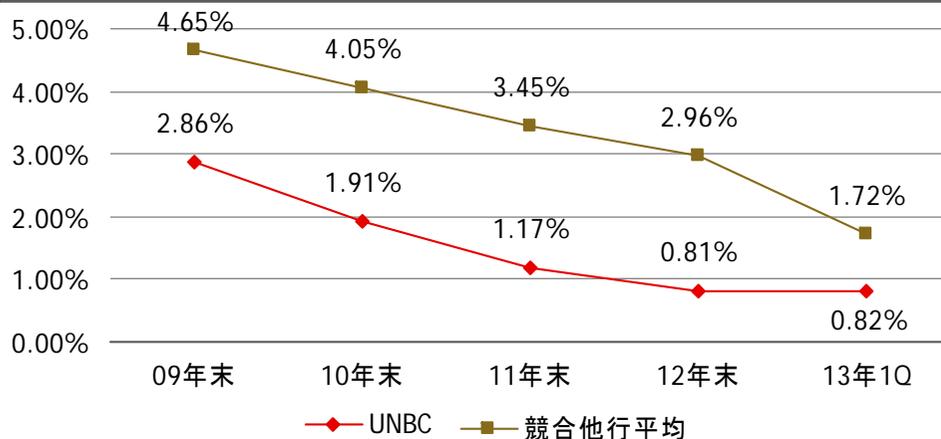
米州戦略(2)－UNBC

- 金利低下や規制対応コスト増等の逆風下、UNBCの業績は堅調に推移。アセットクオリティも良好
- 業務基盤の強化を図るべく、付加価値の高い買収案件へは積極的に対応

UNBCの業績¹(百万米ドル)

	11年	12年				13年 1Q	
		1Q	2Q	3Q	4Q		
1 粗利益	3,294	855	834	843	889	3,421	903
2 営業費用	2,415	614	599	638	715	2,566	713
3 業務純益	879	241	235	205	174	855	190
4 貸倒引当金繰入額 (▲は戻入)	▲202	▲1	▲14	45	▲5	25	▲3
5 純利益	778	195	187	124	123	629	147

不稼働貸出比率



銀行買収事例

Pacific Capital Bancorp

12年12月にカリフォルニア州・サンタバーバラ地区のリーディングバンク(資産約59億ドル/預金約46億ドル)の買収を完了

戦略的意義

- 富裕層が多く、市場成長率も高い同州中部地域におけるリテール業務の規模拡大、ネットワーク強化
- リテール、中小企業向け取引、ウェルスマネジメント業務における商品・サービス提供、クロスセル強化等を通じた収益の拡大

事業買収事例

商業用不動産融資事業の強化

13年4月にドイツ銀行の100%米国子会社PB Capitalから商業用不動産向けプロジェクトのポートフォリオとともに事業プラットフォームを獲得。資産規模は約37億ドル。13年2Qに買収完了予定

戦略的意義

- 商業用不動産の投資家、デベロッパー、オーナーに対するクロスセルも含め、高いリターンを期待
- 商業用不動産資産の分散・多様化(地理、アセットクラス面等)

トランザクション・バンキング強化

12年10月にPNC Bank、13年4月にFirst Bankより集合住宅向け住宅管理組合に対する預金・決済サービス事業を買収。同事業における全米トップクラスの業務基盤を獲得

(出所) SNL and Company reports

(注)1. Pacific Capital Bancorpの買収の影響は12年12月から反映

米州戦略(3) – 米州本部コーポレート業務への取り組み

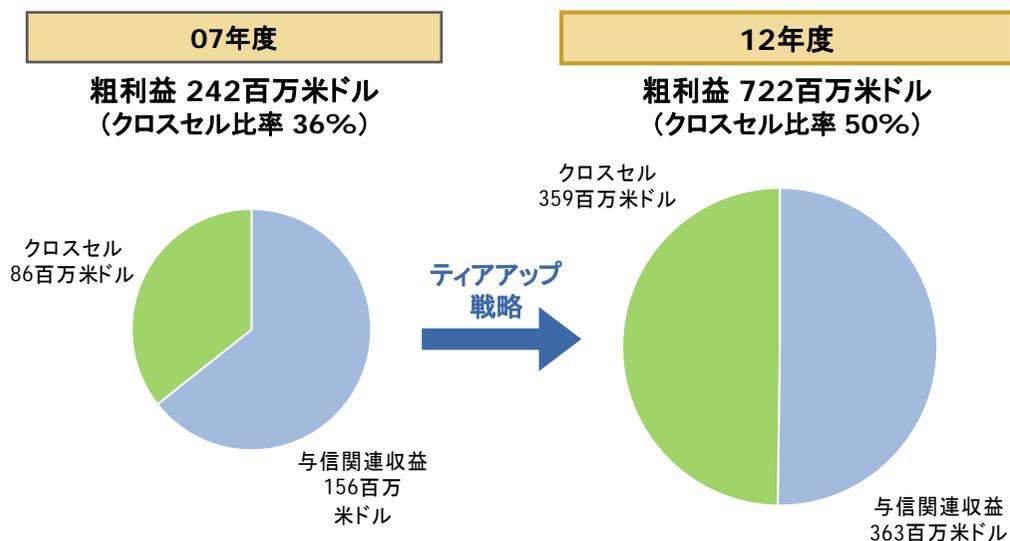
- 米州本部日系・非日系ビジネスにおいては、顧客基盤の拡大及び収益基盤の多様化に引続き注力し、今後の目指す姿の実現に向け課題への取り組みを加速

米州本部の進化と今後のビジョン

	現行中計前	現行中計	今後の目指す姿
米国非日系	マーケットプレゼンスの拡大	ティア1ポジション	リードバンク
米国日系・アジア非日系	日系主体の取引	顧客基盤の多様化	アジアを代表するコーポレートバンク
カナダ・中南米	基盤整備	確固たる基盤	3本目の柱

07年度～12年度 米国非日系取り組み成果

収益及びクロスセル比率



米州リーゲータブル結果推移¹

	07年	12年
シローン(投資適格)	19位	7位
プロジェクトファイナンス	6位	1位

(出所)シローン: Thomson Reuters、プロジェクトファイナンス: PFI

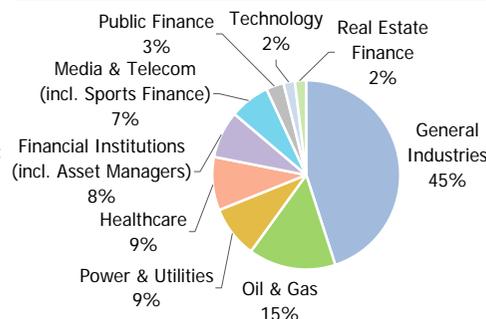
(注)1. UNBCを含む 2. 12年度粗利益に対する比率

個別戦略

顧客基盤の拡大

- 新たな業界(ヘルスケア、テクノロジー、アセットマネージャー/機関投資家等)への取り組み強化
- アジア非日系既存取引先への深堀りと新規取引先拡大
- 日系企業買収先等へのアプローチ促進

米国非日系 産業別収益比率²



収益基盤の多様化・拡大

- 新商品・ビジネスの展開(S&T、コモディティファイナンス等)
- 既存取引先へのソリューション提供力強化
- 他地域・他部門との協働活性化によるクロスボーダー取引獲得
- MUS協働によるバンクエコノミクスの拡大とモルガン・スタンレー協働による大型イベント案件機会の創出

経営基盤の強化

- システム・インフラ整備
- リスク管理高度化、米国金融規制への対応
- リターンを意識したポートフォリオ運営
- グローバルな人事施策とトップタレント育成

米州戦略(4)ーカナダ・中南米ビジネスへの取り組み

■ カナダ・中南米では、国別戦略を策定の上、必要な資源投入・体制整備を実施し、業務推進・強化中

カナダ

(1)体制整備

- ① 増資 150百万カナダドル(12年7月)
- ② 劣後ローン 150百万カナダドル(13年2月)

(2)日系顧客ニーズ対応力向上と優良非日系取引の拡大

- ① 環境:資源大国で、資源開発が活発。また、連邦政府及び州政府が主導的に推進するPPP(Public-Private Partnerships)やクリーンエネルギー発電等の投資案件も潤沢。アジア各国からのカナダに対する資源(オイルサンド・液化天然ガス)投資フローが増加。日系では商社・電力・ガス各社の投資が活発化
- ② インフラ・環境関連のプロジェクトファイナンス及び付随取引獲得への取り組みを強化

アンデス他(チリ、アルゼンチン、コロンビア、ペルー、ベネズエラ)

(1)体制整備

- ① ボゴタ・リマ拠点の出張所化(12年3月)
- ② チリ(増資) 約70百万米ドル(13年3月)

(2)日系顧客ニーズ対応力向上と優良非日系取引の拡大

- ① 環境:オイル&ガス、ユーティリティー、金属資源・鉱山等の分野の企業が業量を拡大、資源・エネルギー権益の取得等日系企業の活動が活発化
- ② ECA(Export Credit Agency)ファイナンス、プロジェクトファイナンス(非日系資源・ソブリンの電力設備案件等)、シ・ローン(非日系全般)を活用したアプローチの強化

メキシコ

(1)体制整備

- ① 増資 約200百万米ドル(11年12月)

(2)日系顧客ニーズ対応力向上と優良非日系取引の拡大

- ① 環境:メキシコ企業の規模拡大と財務内容改善。自動車関連を中心とする日系企業のメキシコ進出機運復活、既存企業のオペレーション拡大
- ② 1社当り信用限度を拡大し、長期運転資金・設備資金を中心としたペソ建大型ファイナンスを実行
- ③ メキシコ企業のアジア進出志向を切り口として貸出(ペソ建/ドル建)に参入。日系企業の海外進出サポートで培ったビジネスモデルをメキシコ企業へのアプローチに活用。フルバンキング機能提供力を梃子に、幅広いビジネス(プロジェクトファイナンス、トランザクションバンキング等)を拡大

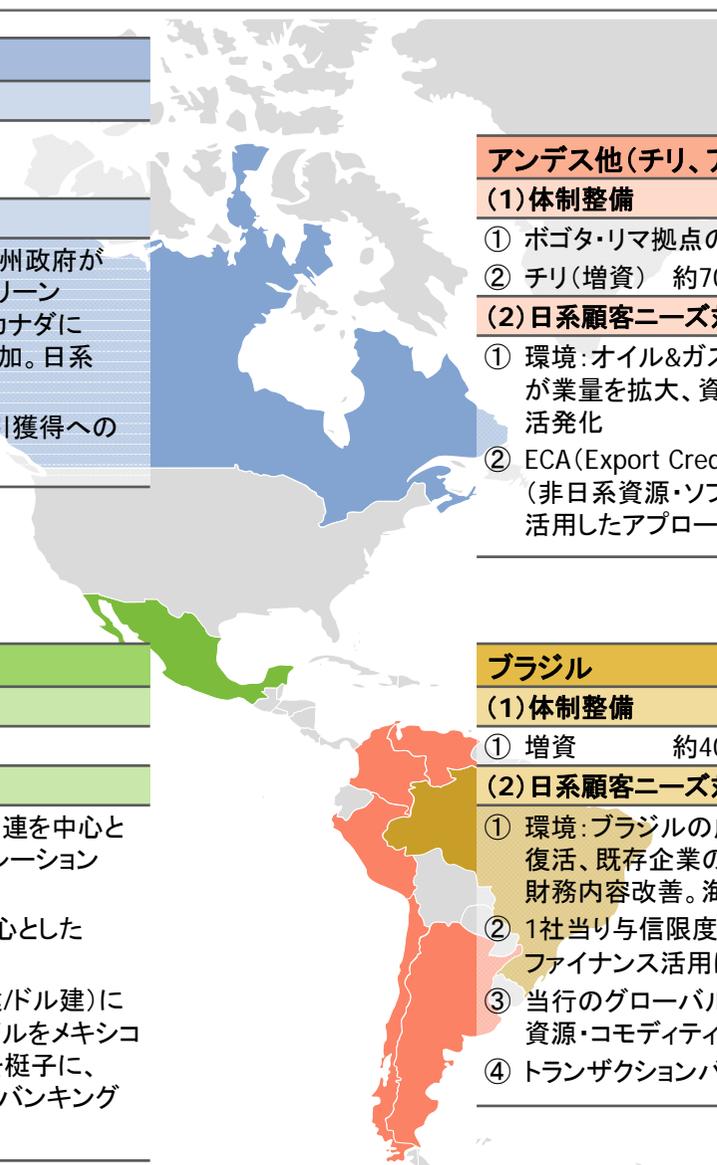
ブラジル

(1)体制整備

- ① 増資 約400百万米ドル(11年6月)

(2)日系顧客ニーズ対応力向上と優良非日系取引の拡大

- ① 環境:ブラジルの成長する内需に着目。日系企業のブラジル進出機運復活、既存企業のオペレーション拡大、ブラジル企業の規模拡大と財務内容改善。海外進出志向
- ② 1社当り信用限度引き上げとBNDES(ブラジル国立経済社会開発銀行)ファイナンス活用により、日系の大型ファイナンスを実行
- ③ 当行のグローバルネットワーク、商品提供力を活かすべく、資源・コモディティ・インフラプロジェクト関連企業へのアプローチを強化
- ④ トランザクションバンキング業務の体制整備

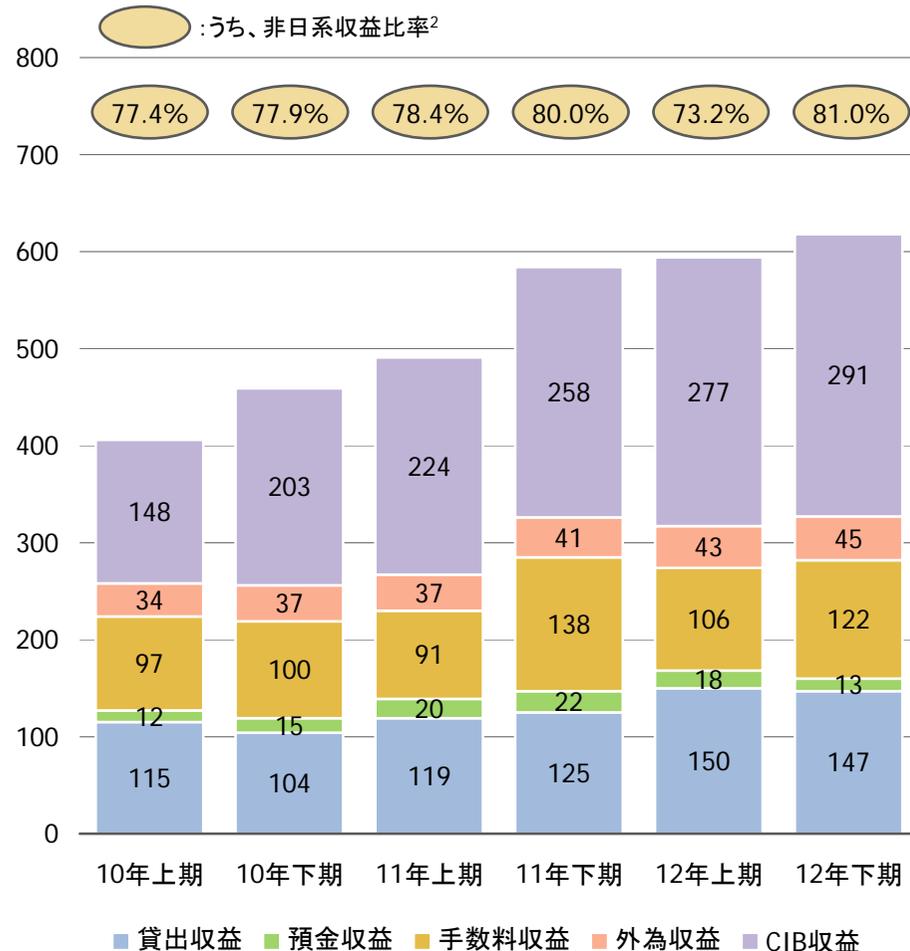


EMEA戦略(1)

【計数:商銀連結】

- セグメント別戦略に基づき、コアバンク化・クロスセルを推進。プロジェクトファイナンスを中心としたCIB業務が好調で12年度は増収増益。良好な起債環境下、証券海外現法との協働も進展
- 14年度には11年度比粗利20%増を目指す⇒12年度は11年度比10%増¹

対顧客業務粗利益¹(億円)



EMEA戦略のポイント

- 欧州債務問題や競合状況等を踏まえ、好機を見極めビジネス展開
 - 地域: コア欧州に加え、ロシア、トルコ、中近東、アフリカ等新興国地域での営業力強化
 - 顧客: 非日系の優良大企業、日系企業の現法
 - 業務: CIB業務(プロジェクトファイナンス、シンジケートローン、銀証協働DCM等)、トランザクションバンキング業務
- ネットワーク拡充効果の実現を目指す
 - ロシア現地法人の増資完了、ウラジオストク出張所設立
 - ドバイ出張所の支店化による中近東統括機能強化
 - トルコ現地法人開業準備中
- ガバナンス・リスク管理等、EMEA地域での業務拡大・成長を支える基盤整備を推進

(注)1. 為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他) 2. 中近東を含む

EMEA戦略(2)－EMEA非日系コアバンク戦略

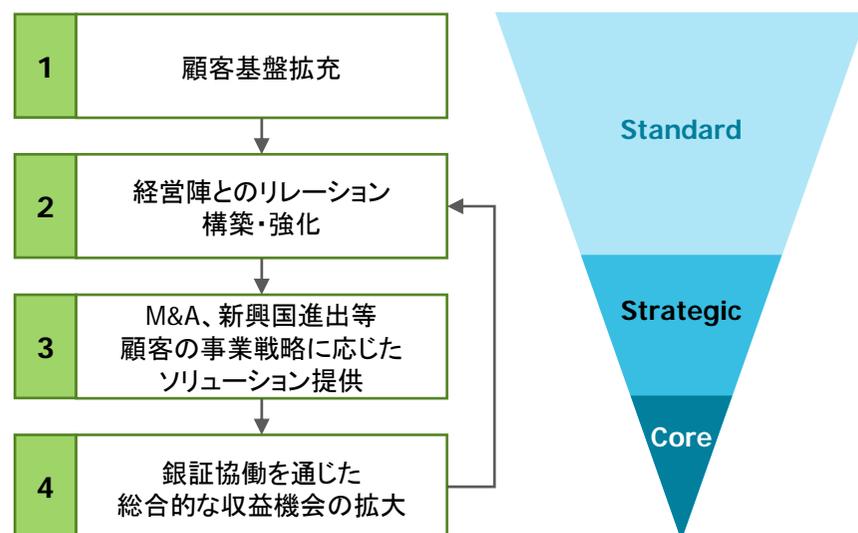
- アジア発のグローバル金融グループとしての強みを活かしたソリューションを提供
- 欧州の優良企業を対象として世界の民間金融機関に伍する取引地位の維持・向上を目指す

EMEA非日系の進化と今後のビジョン

	現行中計前	現行中計	今後の目指す姿
欧州非日系	マーケット追随	マーケットプレゼンス上位	リードバンク

コアバンク戦略:顧客ニーズに応えるための取り組み

- トップタレントの獲得等を通じ、以下のサイクルを実現



- アジア・ラテンアメリカ等新興国への進出支援 (人民元決済等、新商流への対応)
- MUS協働によるバンクエコノミクスの追求とモルガン・スタンレー協働による収益機会の更なる拡大

マーケットプレゼンスの向上

- 顧客へのソリューション提案力強化を通じ、欧州企業の大型調達等重要案件にコアバンクの一角として参加、アジア発のグローバルバンクとしてのマーケットプレゼンスの向上を目指す
- 北欧等拠点が設置されていない地域へのマーケティング体制強化
- 先進国の欧州企業を中心にコアバンク戦略を開始し、ロシア、中近東等の新興国にも拡大中

EMEA シンジケートローンランキング(百万米ドル)

07年				12年 ¹			
順位	Bookrunners	金額	シェア	順位	Bookrunners	金額	シェア
1	RBS	259,218	14.1%	1	Deutsche Bank AG	26,514	6.3%
2	BNP Paribas SA	161,295	8.8%	2	BNP Paribas SA	26,155	6.2%
3	Citi	152,991	8.4%	3	Credit Agricole CIB	21,556	5.1%
4	Barclays Capital	148,388	8.1%	4	HSBC Holdings PLC	21,467	5.1%
5	Deutsche Bank AG	101,670	5.5%	5	Societe Generale	19,745	4.7%
24	Mizuho Financial Group	10,962	0.6%	15	MUFG	8,264	1.9%
31	MUFG	7,062	0.4%	25	Mizuho Financial Group	5,291	1.2%
38	Sumitomo Mitsui Finl Grp	5,343	0.3%	34	Sumitomo Mitsui Finl Grp	2,875	0.7%
Industry Total		1,832,207	100.0%	Industry Total		424,150	100.0%

(出所) Thomson One Banker

(注)1. 12年3月のスペイン地方政府向ローン381億米ドルを除く

EMEA戦略(3)－EMEA新興国戦略

- 新興国での営業体制を強化し、グローバル金融グループとしての地位確立を目指す
- 複数の拠点拡充プロジェクトを実施。顧客基盤の拡大とともに、顧客ニーズ対応力向上を図る

トルコ

- 欧州、アジア、中東、北アフリカの交差点に位置する地政学的に重要なエリア
- トルコへの進出日系企業数は現在約170社で、引続き日系企業の進出が見込まれる地域
- 預金・為替・決済を中心とするフルバンキングサービス提供のため、イスタンブール駐在員事務所を格上げ、邦銀唯一の現地法人を設立
- 現地法人は今秋に営業開始予定

アフリカ

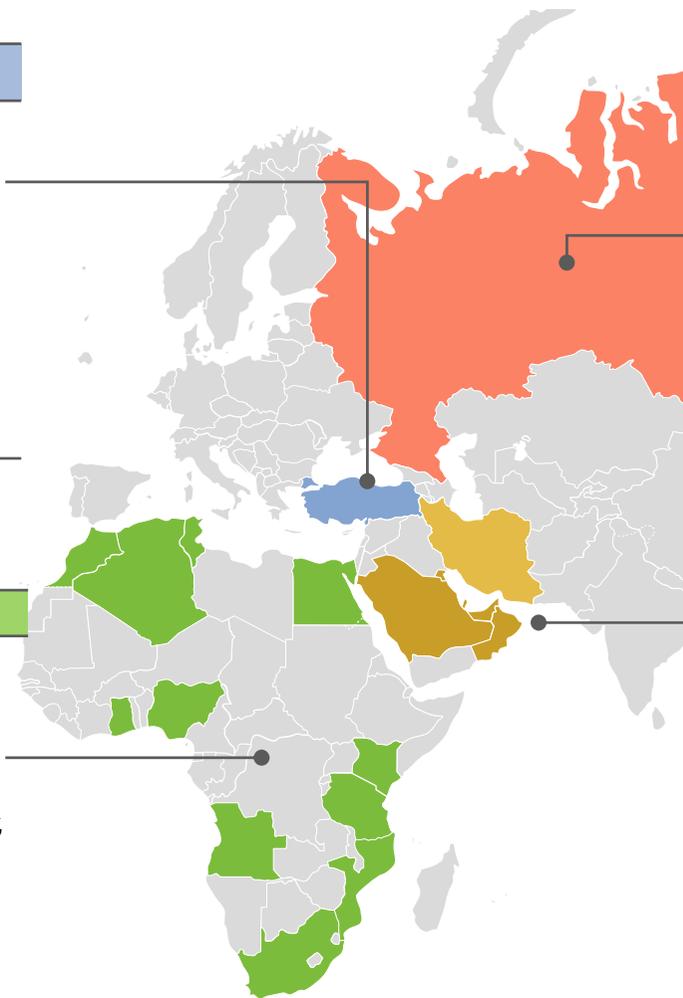
- 資源・インフラ関連を中心とする資金ニーズに対応
- アフリカ全54ヶ国の内、各種データを基に、11ヶ国を重点ターゲット国に選定
- 今夏にヨハネスブルグ駐在員事務所の出張所化を予定、地場業務推進力強化を図る
- 13年2月、南アフリカ貿易投資庁との業務提携を実施(同年5月本邦にて共催でセミナー実施)

ロシア

- 92年に邦銀として初めてロシアに進出、06年には現地法人としてBTMUユーラシアを設立、以降着実に顧客基盤を拡大
- 顧客の旺盛な資金ニーズに対応すべく、12年5月に、現地法人に対し80億ルーブルの増資を実施
- サンクトペテルブルグ駐在員事務所につき、極東ロシアをカバーすべく、12年9月にウラジオストク出張所を開設

中近東

- 資源関連を軸とした資金フロー・ニーズが大きいエリア
- 12年3月のアブダビ支店開業に続き、12年10月にドバイ出張所をドバイ支店に格上げ、中東統括拠点機能を移管
- トランザクションバンキング機能の強化により、資源輸出バリューチェーン上のマネーフロー捕捉を図る
- グループ間連携による運用ビジネス強化



プロジェクトファイナンスに関する取り組み

- 12年のグローバルランキングにおいて、第1位を獲得。米州では3年連続第1位のほか、欧州・中近東・アフリカ地域、アジア・大洋州地域でもランクアップ
- 14年度に11年度比粗利40%増を目標とするソリューション業務の中核として、人員増強等を梃子にリーディングバンクのステータス確立を目指す⇒12年度は11年度比15%増¹

プロジェクトファイナンスランキング

プロジェクトファイナンス リーグテーブル(12年1-12月)

順位	Mandated Arrangers	組成額(億米ドル)	件数	昨年順位
1	MUFG	116.2	96	2
2	State Bank of India	109.5	32	1
3	SMBC	75.8	68	3

強化施策

- グローバルベースでは、シェールガス・インフラセクター等への取り組みを強化
- 本邦企業関連では、国内PFI・再生可能エネルギー等の国内プロジェクトファイナンス市場への取り組みと、アジアへのインフラ輸出案件への取り組みを強化
- 陣容拡大によりマーケティング体制を一層強化

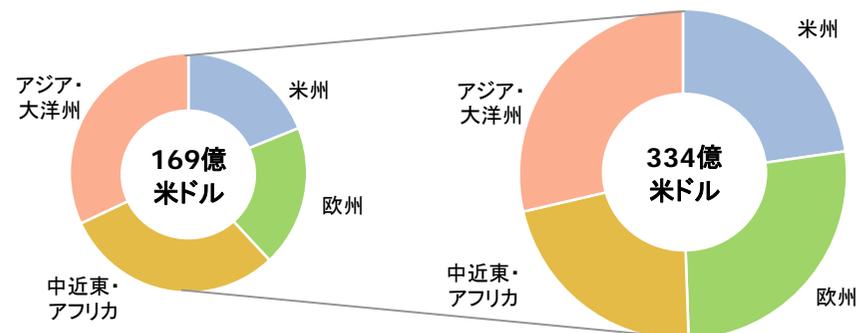
地域別ランキング

	11年1-12月		→	12年1-12月	
	順位	シェア		順位	シェア
米州	1	12.3%		1	11.5%
欧州・中近東・アフリカ	9	3.0%		6	3.2%
アジア・大洋州	12	2.5%		2	5.4%

プロジェクトファイナンス資産ポートフォリオ²

10年6月末

12年12月末



(出所) Thomson Reuters

(注) 1. 為替レート: 業務計画レート(\$1=83円、他)

2. 商業銀行連結(除くUNBC)

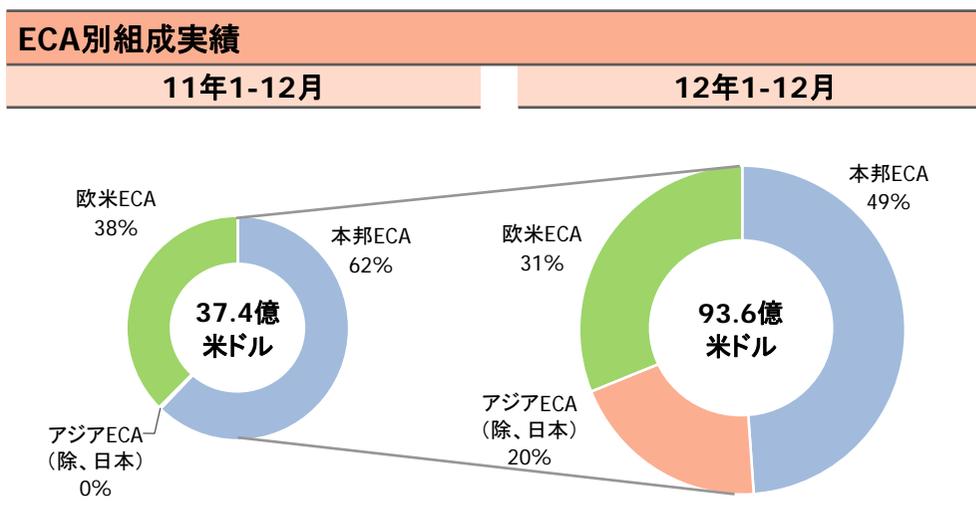
ECA¹ファイナンスに関する取り組み

- 12年のグローバルランキングにおいて、初の第1位を獲得。欧・米・アジア各地域にて満遍なく案件を組成、組成金額は前年比約2.5倍。特に、成長するアジア・大洋州マーケットにおいて、着実にシェアを拡大
- グローバルトップ5の地位を持続的に維持すべく、更なるグローバルECAチーム態勢強化、業務基盤の拡大を図る

ECAランキング				
ECAファイナンス リーグテーブル(12年1-12月)				
順位	Mandated Arrangers	組成額(億米ドル)	件数	昨年順位
1	MUFG	93.6	59	5
2	HSBC	82.9	74	2
3	JP Morgan	62.1	33	-

- ### 強化施策
- 世界7極に配置しているECA専担チームの連携を強化、グローバルでの案件捕捉体制を拡充
 - 本邦ECAに加え、世界各国のECAとのリレーションを深化
 - 特にアジアにおける旺盛なファイナンスニーズへは引き続き注力
 - グローバルでの陣容拡大によりマーケティング体制を一層強化

地域別ランキング					
	11年1-12月		→	12年1-12月	
	順位	シェア		順位	シェア
米州	5	6.7%	→	1	18.3%
欧州・中近東・アフリカ	4	6.0%	→	7	4.4%
アジア・大洋州	7	4.2%	→	1	7.4%



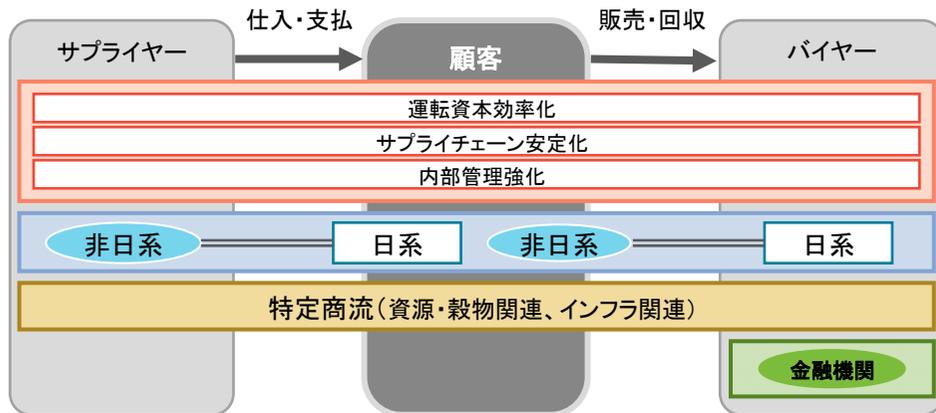
(出所) Dealogic

(注)1. ECAファイナンス: 各国のECA(Export Credit Agencyの略称)が自国の輸出・投資促進のために直接融資あるいは民間金融機関の融資を保証するファイナンス

トランザクションバンキング

- 邦銀随一の海外ネットワークと強固な日系顧客基盤を活用し、トレードとキャッシュを組み合わせたソリューション提案を推進
- 世界6極体制を確立。システム投資と開発要員を大幅に増強し、先進的な商品・サービスのラインアップを拡充

トランザクションバンキングの全体像



サプライチェーンを俯瞰したビジネスを展開

- ベンダーファイナンス・フロントシステム
 - 香港、台湾で導入済。タイ、シンガポール、マレーシアへ展開予定
- TSU¹/BPO²(Trade Services Utility / Bank Payment Obligation)
 - 15拠点で取扱い可能。TSU契約37社、BPO稼働50件は世界トップ
 - 13年4月のICC総会でURBPO³が発効し、一段の普及を見込む
- GPH(Global Payment Hub)⁴
 - インドネシア、中国で導入済。香港、欧州で13年中に導入予定

非日系企業取引等の更なる強化

- 資源ビジネスに関わる商流の取り込み
 - 事務・インフラを改善し、非日系MNC⁵とのトレードビジネスを強化
- 中南米・中近東商流の取り込み
- 日系スポンサーのプロジェクトファイナンス案件を梃子にアカウントバンク拡大

外貨預金獲得に向けた態勢整備

- 地場銀提携によるキャッシュコレクションサービスの拡充
 - VietinBankと提携し、ベトナム全土1,050拠点で現金回収可能に
- 米国での米ドル預金増強
 - MMA拡販とユニオンバンク担当者による非日系向け営業強化

世界6極体制

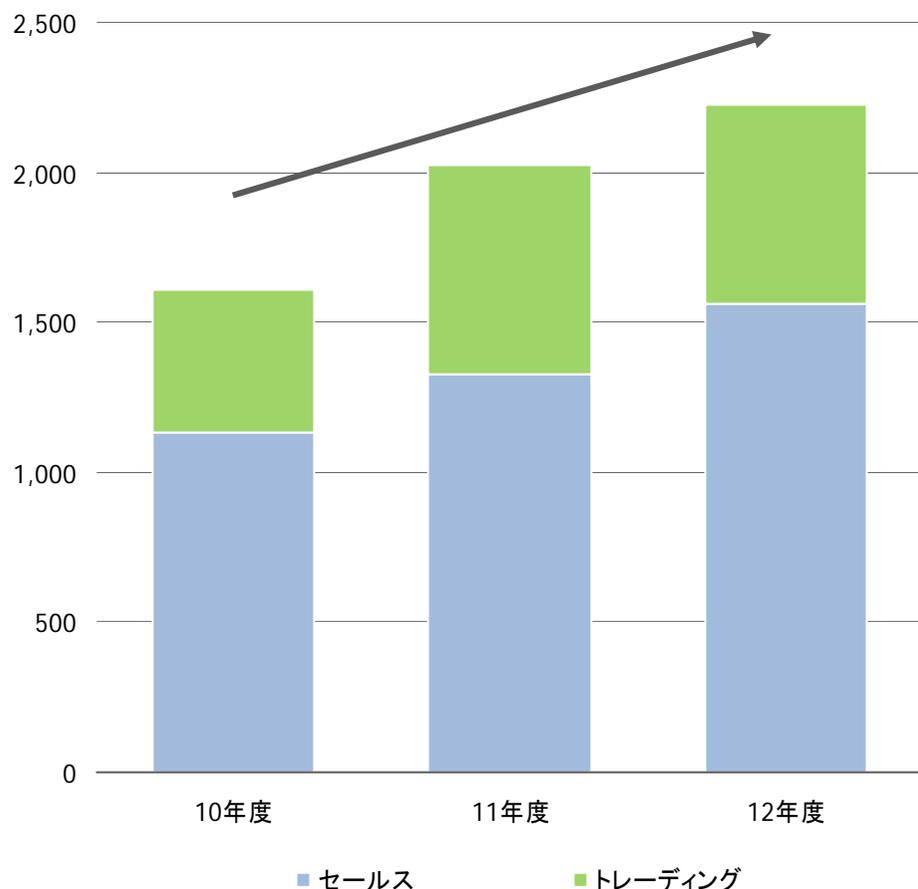


(注) 1. TSU: Trade Services Utilityの略。世界の主要銀行間の決済ネットワークであるSWIFTが開発した、銀行間の貿易データのマッチングシステム 2. BPO: Bank Payment Obligationの略。信用状(L/C)取引の際のL/Cと同様、BPO発行銀行が輸入者に代わり決済資金の支払確約を行うもの 3. URBPO: Uniform Rules for BPOの略。13年4月の国際商業会議所(ICC)で採択された、BPOIについての新たな国際ルール 4. GPH: Global Payment Hubの略。銀行と顧客のシステムをサーバー間で連結し、海外現地の決済を含めた各種送金の一元管理が可能となる商品 5. MNC: 多国籍企業

セールス&トレーディング

- 地域間・部門間・業態間での連携・協働の深化を通じて、セールス&トレーディング業務の強化を図り、顧客に最適なソリューションを提供できる態勢を構築
- 世界的な規制強化やコンプライアンス目線の高まりに対し、市場業務コンプライアンス態勢・規制対応を強化
- 14年度には11年度比粗利30%増を目指す⇒12年度は11年度比10%増¹

粗利益(商銀連結除くUNBC)^{1,2}(億円)



取組施策

地域間連携強化(商銀)～顧客のクロスボーダーニーズに対応

- 従来の地域軸に加え、機能毎に横軸を通すグローバル連携制度により、地域間連携体制を強化。地域を跨いだビジネス捕捉力・商品提供力が向上

部門間連携強化(商銀)～顧客に対する市場関連サービスの向上

- 国際部門と市場部門との市場業務共管施策をアジア・オセアニア地区6拠点で展開し、市場業務強化を面で推進 (BTMU中国、インド拠点、バンコック支店、オセアニア拠点、ジャカルタ支店、BTMUマレーシア)
- 人民元をはじめとしたエマージング通貨取引戦略を推進、ビジネス拡大(態勢整備、プライシング力、商品供給力の強化)

業態間連携強化(銀・証)～銀証双方の利点を活かしたサービス向上

- 市場連結事業本部を設置、銀証市場業務の一体的運営によりセールス&トレーディング業務の基盤強化を図る
- 国際連結事業本部においても、欧州等で地域持株組織を整備、業態間の戦略調整・計画の策定等により、協働を加速

内部管理態勢強化(持・銀・証)～顧客・市場・当局の信頼に応える

- 市場業務コンプライアンス態勢の強化、グローバル金融規制対応等、内部管理態勢を強化

(注)1. 為替レート:業務計画レート(\$1=83円、他) 2. 顧客部門と市場部門との合算(国内を含む)

モルガン・スタンレーとの協働

- モルガン・スタンレーとの海外における協働では、米州共同ローンマーケティング会社等を通じ、着実な成果
- 戦略的アライアンスを一層深化させ、両社の機能・顧客基盤を最大限活用しつつ、協働領域の拡大を目指す

モルガン・スタンレーの高品質の投資銀行サービス

グローバルM&Aリーグテーブル(公表ベース)
(12年1月~12年12月)(十億米ドル)

	フィナンシャルアドバイザー	件数	金額	シェア
1	ゴールドマン・サックス	427	718	27.7%
2	モルガン・スタンレー	388	548	21.2%
3	バークレイズ	274	471	18.2%
4	JPモルガン	285	444	17.2%
5	シティ	252	427	16.5%

グローバルECMリーグテーブル
(12年1月~12年12月)(十億米ドル)

	ブックランナー	件数	金額	シェア
1	ゴールドマン・サックス	264	57	9.1%
2	モルガン・スタンレー	269	52	8.3%
3	シティ	294	51	8.2%
4	JPモルガン	316	50	7.9%
5	バンクオブアメリカ メリルリンチ	297	46	7.3%

(出所) Thomson Reuters

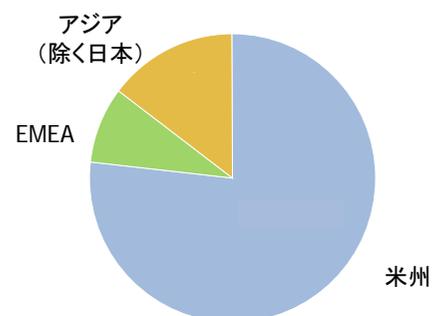
米州ローンマーケティングJV



- 共同マーケティング会社を通じた協働により、両社のコーポレートファイナンス業務や証券引受業務等に関する高品質の金融サービスを提供

協働の概観

地域別協働成約割合



協働開始以来、13年3月までの全世界での協働成約件数は累計500件を超える

各地域での主な協働事例

- | | |
|------|--|
| 米州 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 衛星通信業A社・B社合併に伴うファイナンス案件(13年1月) <ul style="list-style-type: none"> ● 買収ファイナンス全額を両社が共同で引受 ■ ユニオンバンクの運用商品をモルガン・スタンレー・ウェルス・マネジメントのネットワークを通じ継続的に販売 |
| EMEA | <ul style="list-style-type: none"> ■ 製造業C社によるリファイナンス案件(13年1月) <ul style="list-style-type: none"> ● 両社が共同でリファイナンスにコミット |
| アジア | <ul style="list-style-type: none"> ■ Dプラント民営化に伴うファイナンス案件(12年6月) <ul style="list-style-type: none"> ● モルガン・スタンレーがアドバイザーを務める案件に両社がファイナンスを供与 |

国際金融規制に関する取り組み

- サブプライム・ローン問題及びリーマンショックに端を発する金融危機を契機に、国際的に金融規制を強化する動き
- MUFGは、「グローバルなシステム上重要な金融機関(G-SIFIs)」として、より厳格な規制・監督の対象に
- MUFGでは、12年9月に経営企画部内に国際金融規制戦略室を設置、グループベースでの情報収集・分析・共有体制を構築
- 海外業務に影響を及ぼしうる規制動向について、能動的にフォローするとともに、各地域本部や関係部、グループ内各社と緊密に連携して対応

金融機関を巡る代表的な規制例			
規制	地域・国	概要	規制の状況・MUFGの対応
再建・破綻処理計画 (Recovery and Resolution Plans, RRP)	グローバル	再建計画又は破綻処理計画の策定及び各国当局への提出を義務付ける	日本では12年12月に金融庁ヘリカバリープランを提出。米国においては、13年12月末までにレゾリューションプランを当局に提出予定
米国における外銀向けプルデンシャル規制	米国	中間持株会社の設置やリスクガバナンス態勢の整備、資本規制、流動性規制、ストレステストの実施等、各種の健全性規制を義務付ける	商銀・信託・証券の各業態を含め、MUFG内の在米拠点、各連結事業本部を横断する形でPTを組成し、規制内容をフォローするとともに対応を検討中
金融取引税	欧州	金融取引を対象とした課税措置	現在欧州で検討が行われている。MUFGとして議論の状況をフォロー中

グローバル人材活用－現地採用行員(LS)の登用

- 今後もビジネスの伸展に合わせ本邦採用行員(HS)・現地採用行員(LS)の区別無く、適材適所の人材配置を進めていく方針

LSトップ層人材の活用

- 主要ポストに就いているLSのトップ層人材については、海外関係役員が一同に介するGlobal Talent Committee(GTC)にて(毎年10月開催)、当該人材のパフォーマンスレビューを行うとともに、更なる登用案及び後継者育成計画案を策定
- 各地域本部では事前に地域本部毎のRegional Talent Committeeを開催し、地域本部単位でも同様の取り組みを実施

商銀におけるLS執行役員の登用(2013年6月就任)

- LSの更なる経営参画を促すことにより、HS・LSが一体となった経営体制を推進
- 現在ニューヨークにて米州副本部長(特命)を務めるRandall Chafetzを、外国人として初の執行役員に登用(13年6月26日付)
- 東京本社から、海外CIBビジネス・非日系コーポレートビジネスの更なる発展に向けた業務企画立案・推進と海外におけるモルガン・スタンレー協働の推進を担当

主要ポストへのLS登用の主な事例¹

米州	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米州副本部長(特命) ■ 米州審査部長 ■ 米州営業第四部長 ■ シカゴ支店共同支店長 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米州コンプライアンス部長 ■ 米州人事部長 ■ 米州企画部部長(特命) ■ 米州システム室共同室長
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ■ 欧州CIB部長 ■ BTMUポーランド頭取 ■ 欧州企画部副部长(特命) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 欧州コンプライアンス部長 ■ 欧州営業部副部长 ■ 欧州事務サービス室長
アジア	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成都支店長 ■ アジア人事室長 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 香港支店副支店長 ■ オークランド支店長
市場	<ul style="list-style-type: none"> ■ セールス&トレーディング Co-Head 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米州金融市場部副部长
証券	<ul style="list-style-type: none"> ■ 三菱UFJ証券ホールディングス専務執行役員 ■ 主要海外現法CEO 	

(注)1. ユニオンバンク(行員の99%超がLS)の事例は含まず

世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ
—Be the world's most trusted financial group—

- 1. お客様の期待を超えるクオリティを、グループ全員の方で**
お客様視点を常に大切にし、グローバルに変化する多様なニーズを逸早くとらえ、グループ全員の方で応えていく。社員一人ひとり・一社一社が専門性を極め、グループ一体となって連携・協働し、世界水準のトップクオリティを追求する。
- 2. お客様・社会を支え続ける、揺るぎない存在に**
変化の激しい時代においても、お客様の資産を守り、日本社会と世界経済の健全な成長を支える。一人ひとりが築く信頼と、グループ全員で作る強固な経営基盤で、最も信頼される頑健な存在であり続ける。
- 3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ**
これまで培ってきた強みを活かし、日本はもとより、アジア、そして世界においても選ばれる存在となる。多様化・ボーダレス化する社会で、変化へ積極的に対応し、一人ひとりが成長・活躍できる組織として進化を続ける。

Quality for You

確かなクオリティを、明日へ。世界へ。