資料1－1

J.P.モルガンのグローバル・コーポレート・バンキング戦略

2011年9月30日

法人営業本部長
木越　純

J.P.Morgan

本プレゼンテーションは、専らその直接の名宛人かつ受取人であるJPモルガンのお客様（以下、子会社を含めて「貴社」といいます。）のために、かつ貴社の内部限りの利用を目的として作成されたものであり、貴社により今後実行される可能性のある一又は複数の取引について、予備的な評価をする際の補助とすることを目的とし、本プレゼンテーションの内容の全部又はその一部をいかなる第三者に対しても公表又は開示する権利を付与するものではありません。本プレゼンテーションは、貴社と協議する際の資料としての使用のためのみに作成されたもので、JPモルガンによる口頭での説明によって補完され、かつ、その説明との関連においてのみ検討されるべきものです。JPモルガンの事前の書面による同意なしに、本プレゼンテーション及びその内容を他のいかなる目的にも使用することはできません。

本プレゼンテーションに示されている情報は、JPモルガンに提供された経営陣の予測に基づくもの、及び本プレゼンテーションの日付時点における実勢及び弊社の見解を反映したものであり、したがって、いずれも変更されることがあります。JPモルガンの見解及び予測は、JPモルガンの判断に基づいたインジケーションであり、予備的な説明のみを目的とするものです。本プレゼンテーションを作成するにあたり、弊社は、公共の情報源から入手した情報、貴社又は貴社を代理する者から提供された情報その他弊社が検討した情報が全て正確かつ完全であることを前提とし、これらの情報について独自の検証を行っていません。さらに弊社の分析は、貴社又はその他のいかなる主体の資産、株式又は事業を査定するものではなく、また、このような査定を意図するものではありません。JPモルガンは、取引に関連して受け取る可能性があるものの実際の価値、又は取引の実行による法律上、税務上又は会計上の効果のいずれに関しても何らの表明も行いせん。特段記載されている場合を除き、本プレゼンテーションに示されている情報は、評価その他に重要な影響を与える可能性のある、支配権の変更又はその可能性を伴う取引の効果については考慮に入れていません。

前記に関わらず、貴社（及びその従業員、代表者又はその他の代理人を含みます。）は、本プレゼンテーションにおいて考慮された米国連邦所得税の取扱い又は（該当がある場合）税務上の仕組み並びに、かかる税務上の取扱い及び税務上の仕組みに関するいかなる種類の資料全て（意見書及び税務分析を含みます。）についても、あらゆる者に対して制限なく開示することができるものとします。但し、適用ある法令を遵守するために合理的に必要とされる範囲においては、当該税務上の取扱い又は税務上の仕組みについてのいかなる情報も開示できないものとします。

JPモルガンは、内部方針において、貴社からの業務を誘引するため又はその見返りに、弊社の従業員が対象となる発行体に関し、好意的な投資判断若しくは目標株価を付与すること、又は好意的な投資判断若しくは特定の目標株価に変更することを直接又は間接的に約束又は申し出ることを禁止しております。またJPモルガンでは、投資銀行業務取引に関与したことに対して、かかる関与をすることが投資家の利益を意図したものである場合を除いては、リサーチアナリストが報酬を得ることを禁止しております。

JPモルガンは、ジェー・ピー・モルガン・チェース・アンド・カンパニー及びその世界中の子会社の投資銀行業務についてのマーケティング上の名称です。証券業務、シンジケートローンの組成、財務アドバイザリー業務その他の投資銀行業務は、ジェー・ピー・モルガン・セキュリティーズ・エルエルシー、ジェー・ピー・モルガン・ピー・エル・シー、ジェー・ピー・モルガン・セキュリティーズ・リミテッド及びその他アジア太平洋地域において適切に認可を得たジェー・ピー・モルガン・チェース・アンド・カンパニーの子会社によって行われており、貸付業務、デリバティブその他の商業銀行業務については、ジェー・ピー・モルガン・チェース・バンク・ナショナル・アソシエーションによって行われています。JPモルガンによって組成されたディール・チームのメンバーは、上記に記載する法人のいずれかの従業員です。

本プレゼンテーションは、いかなるJPモルガンの関連法人が証券の引受け、買受若しくは売付を行うこと、信用の供与又はその斡旋を行うこと、又はその他のいかなるサービスを提供することを約束するものではありません。

JPモルガン・チェース：200年以上に亘り国際金融界をリード

JPモルガン・チェースの概要

JPMORGAN CHASE & CO.

（2010年12月末時点）

- JPモルガン・チェースは、200年以上にわたり常に長期的な視野でお客様にソリューションを提案

  "First-class business in a first-class way"

  ～「一流のビジネスを一流の方法で」

- ニューヨークに本社を置き、世界60カ国以上に拠点を有する世界有数の世界有数の金融サービス会社
  - リテール業務：29,000名のバンカーを配置
  - 法人向け業務：16,000名のバンカー、プロダクト専門家等を配置
- 投資銀行と商業銀行、法人向け業務とリテール業務をバランス良く展開し、広範囲に亘る金融サービスを提供
- 米国内では法人向けからリテールまでフルカバー
- 海外では法人向けとプライベートバンキングに集中

JPモルガン・チェースの沿革

1799年	マンハッタン銀行設立
1838年	米国実業家のジョージ・ピーボディがロンドンに商業銀行を設立。その後、J.S.モルガン商会と改称
1989年	米国連邦準備制度より社債の引受け・取引業務及び株式引受業務（1990年）について許可を受け、投資銀行業務を幅広く展開することとなった
2000年	J.P.モルガンとチェース・マンハッタンが統合し、JPモルガン・チェースが誕生
2004年	JPモルガン・チェースとバンク・ワン・コーポレーションが合併
2008年	ベアー・スターンズを買収（2008年3月） 同年10月、金融危機により破綻したワシントン・ミューチュアルの資産、負債の一部をFDICより取得、全米展開

出所：J.P.モルガンHP、Annual report、Investor Day（2011年2月）

JPモルガン・チェースの業務展開

- 米国内外、6つのプロダクツ部門で業務を展開
- 何れの部門でもトップクラスのソリューション提供機能と実績を有する
- 法人取引・国際業務ではJ.P. Morganブランドで、米国内のリテール・中堅中小取引ではChaseブランドで業務展開

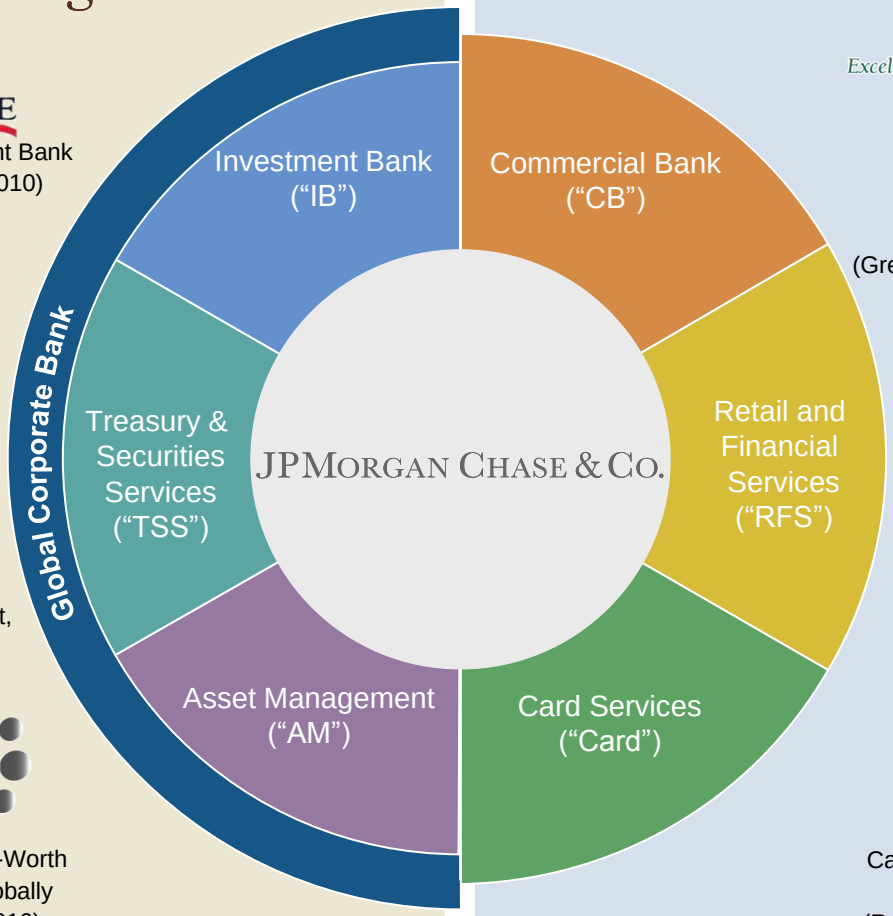
J.P.Morgan

Top Global Investment Bank
(Global Finance, 2010)

Best Transition Management Manager of the Year
(Global Pensions, 2011)

Best Cash Management Specialist, Liquidity Solutions
(The Asset, 2011)

#1 Ultra-High-Net-Worth Private Bank Globally
(EuroMoney, 2010)



CHASE

International Service National Winner
(Greenwich Associates, 2010)

"A" Ratings in Product Capabilities and Performance
(Phoenix-Hecht, 2010)

Card And Payments Solution Of The Year
(Retail System Awards, 2011)

出所：J.P.モルガンHP、各Award HP

Global Corporate Bankの役割

Global Corporate Bank（法人営業部門）の特色

- J.P.モルガンのホールセール向け金融サービスを銀行・証券横断的に提供する総合取引窓口
  - Investment Bank、Treasury & Securities Services、Asset Management各部門との密接な連携
- 取引先のグローバルな事業展開に対応するため、地域を跨ぐカバレッジ体制を構築
  - 本社・海外子会社取引を一元管理

Global Corporate Bank

Investment Bank	■ M&A ■ 株式引受け：国内・海外 ■ **債券引受け：国内・海外** ■ **協調融資及び相対融資**	■ 金利 ■ 株式 ■ **FX／デリバティブス** ■ **コモディティ**	*Best Investment Bank The Asset Asia (2010)* *Bank of the Year IFR Asia (2010)*
Treasury & Securities Services	■ **キャッシュ・マネジメント** ■ **リクイティディ・マネジメント** ■ **トレード・ファイナンス** ■ **DR（預託証券）**	■ **グローバル・カストディー** ■ **決済・担保管理**	*Best Cash Management Specialist, Asia – Financial Institutions(2010)* *Best Cash Management House in Japan (2010)*
Asset Management	■ **インベストメント・マネジメント** ■ 機関投資家向け 　■ リクイディティ・マネジメント 　■ 年金向け運用サービス	■ 個人投資家向け 　■ プライベート・バンキング	*Cash & Money Management Manager of the Year (2010)* *Transition Manager of the Year (2010)*

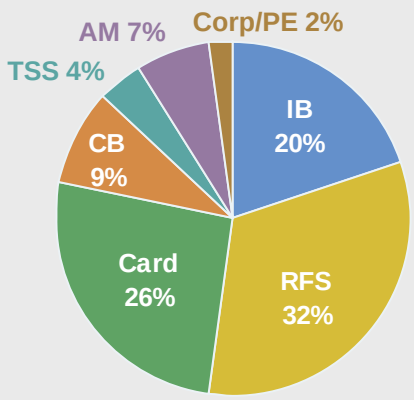
出所：J.P.モルガン、各Award HP

収益基盤 – 概要

決算主要計数（百万ドル、除く一株当たり利益）

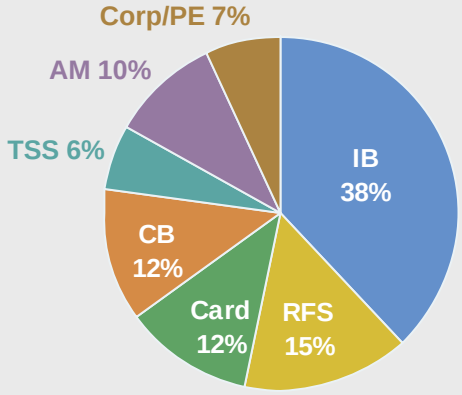
	2009 年度	2010 年度	対前年比
総収益	$108,647	$104,842	($3,805)
与信費用	38,458	16,639	(21,819)
経費	52,352	61,196	8,844
当期純利益	$11,728	$17,370	$5,642
普通株主に帰属する当期純利益	$8,774	$15,764	$6,990
一株当たり利益	$2.26	$3.96	$1.70
普通株主資本利益率（ROE）	7%	10%	
有形普通株主資本利益率（ROTCE）	11%	15%	
Tier1 Common 資本	$105,284	$114,763	

税引前与信損失繰入前利益（2010年）



計：436億ドル

当期純利益（2010年）



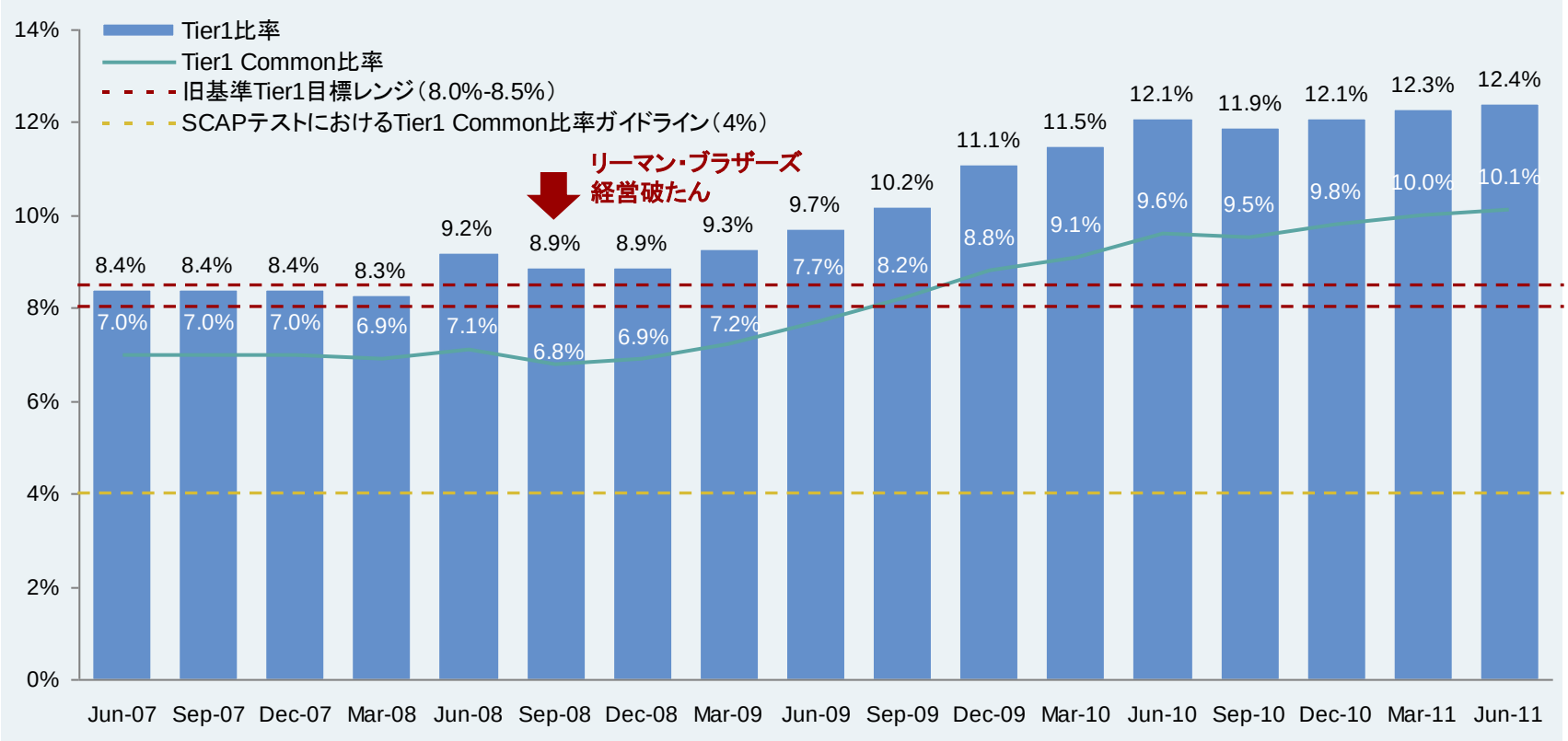
計：174億ドル

出所：J.P.モルガンInvestor Day（2011年2月）

リスク管理及び財務基盤 – 盤石な資本基盤の維持

- J.P.モルガンは社内目標として掲げているTier1比率8%～8.5%を金融危機を通じて堅持
- 厳格な基準に則ったストレステストを実施し、事業・財務基盤の健全性を定期的に確認している
  - 経済の二番底、失業率の深刻な増加、住宅市場の更なる下落、株式市場の低迷等を想定
  - 3年後の予測値を四半期ごとに計測
- 2004年第3四半期以来、四半期ベースで純利益を継続的に計上し、資本の積み上げを着実に行っている

バーゼル1基準資本比率推移（TARP資本除く）



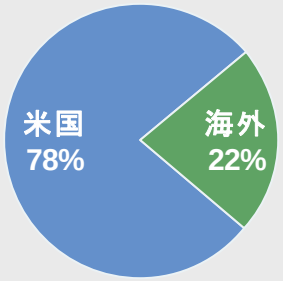
出所：J.P.モルガン決算説明資料、Investor Day（2011年2月）

グローバル戦略：成長地域への積極展開

- 依然として母国・米国内からの収益が8割弱を占める
- 有力取引先はエマージングマーケットへの進出拡大を成長戦略の中核に据えている

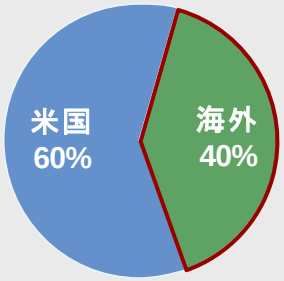
- Global Corporate Bankを中心として、**クロスセル戦略の更なる推進**
- 重点地域はアジア・南米等を始めとする**エマージング地域**
- 金融危機を乗り越えた盤石な資本基盤を背景に、今後**効果的にバランスシートを活用**し、海外展開を推し進めるグローバル企業をサポート

J.P.モルガン収益（連結、2010年）



計：1,027億ドル

法人向け業務収益（2010年）

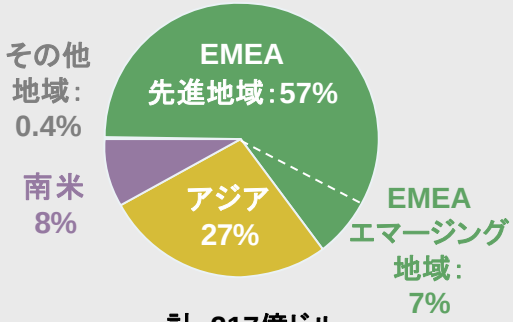


計：540億ドル

海外地域法人向け業務収益（2010年）

海外収益比率	
IB	46%
TSS	49%
AM	32%

'05-'10 CAGR	
EMEA	12%
アジア	15%
南米	13%

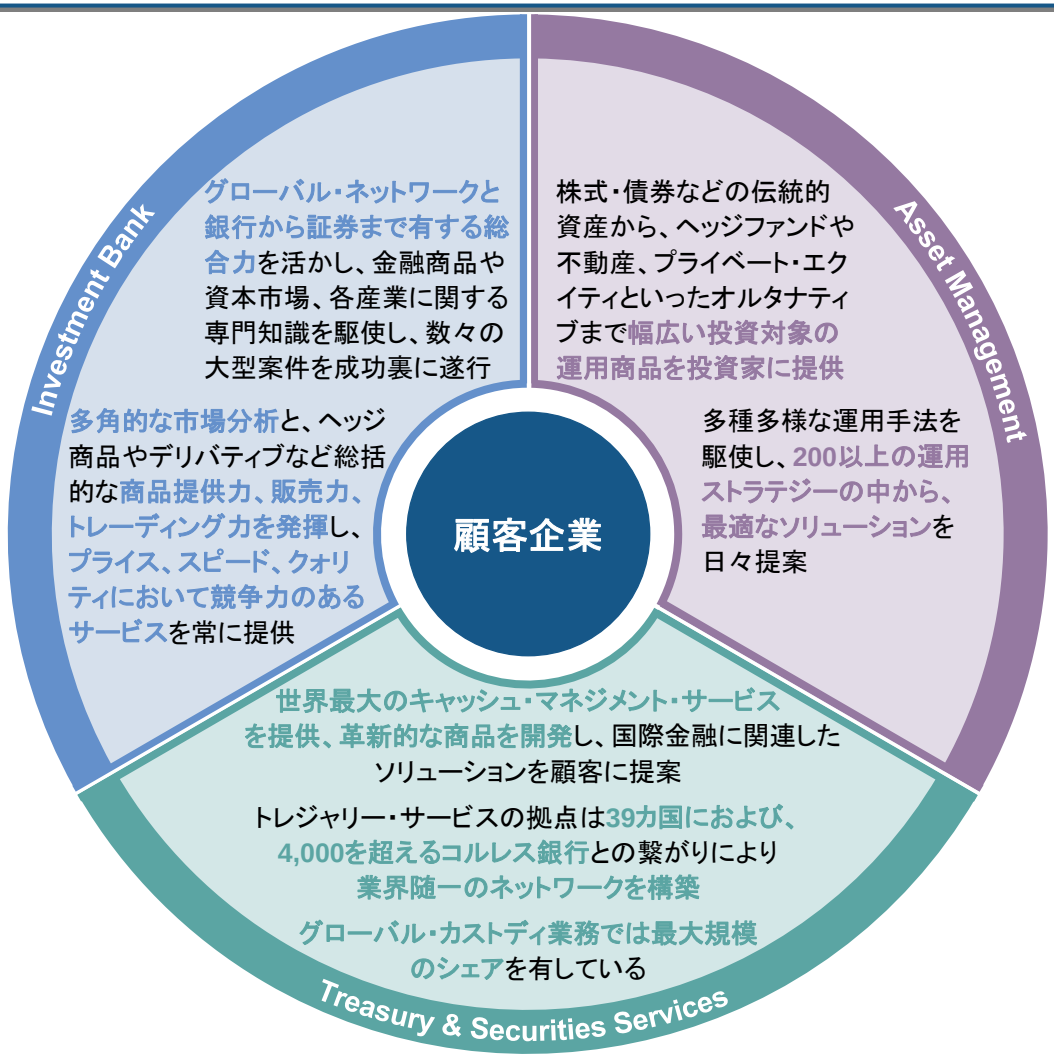


計：217億ドル

出所：J.P.モルガンInvestor Day（2011年2月）

グローバル戦略：クロスセル - 複数プロダクツによる相乗効果

■ 顧客企業のニーズに応じたソリューションを、高い専門性・豊富な実績を有する各プロダクツ部隊が提供

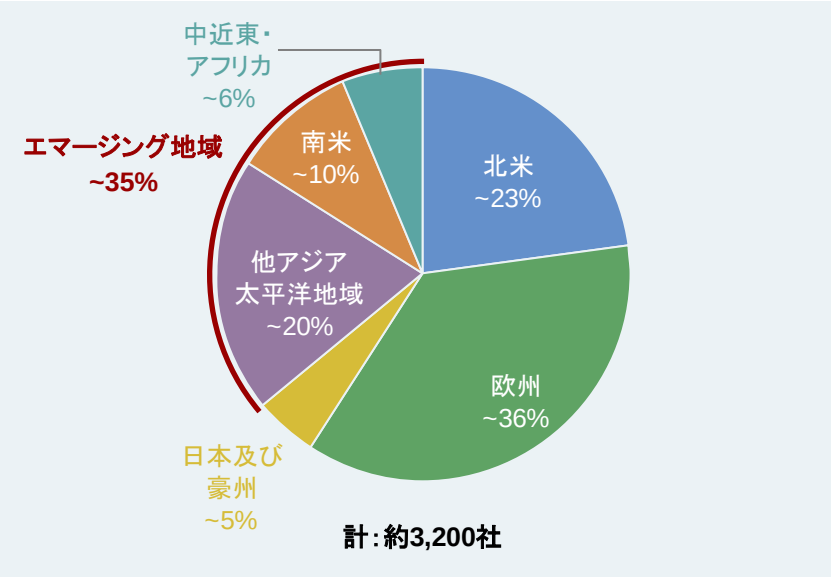


バランスシートの提供

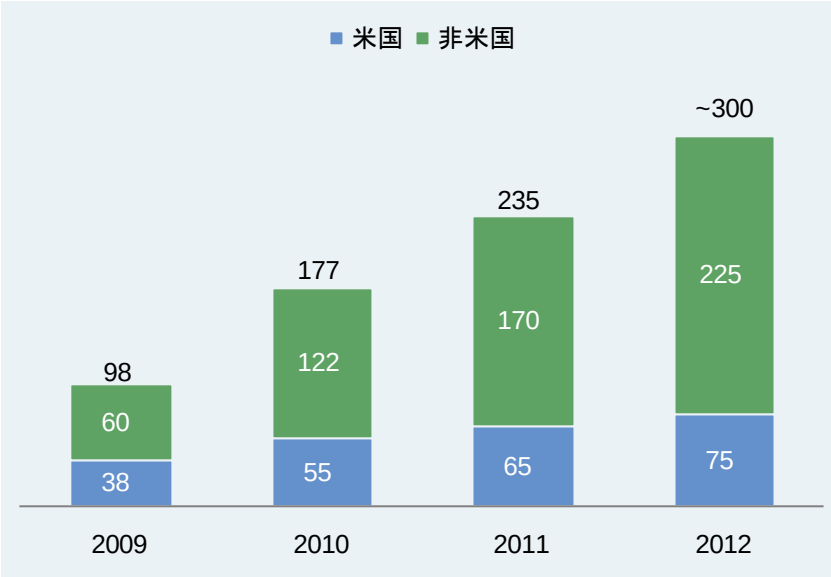
出所：J.P.モルガンHP

グローバル戦略：Global Corporate Bankのターゲットとカバレッジ

Global Corporate Bankターゲット先



コーポレートバンカーの人員数



- ターゲット先企業として、既存取引先にフォーカス
- プロダクツ・地域間のクロスセルによる取引関係の深堀り
- ターゲット先の典型例
  - 業界を主導している大企業・金融機関及び公共セクター
  - 自国外市場における高いプレゼンスを有する企業
  - 複数プロダクツに跨る複雑なビジネスニーズを有する企業

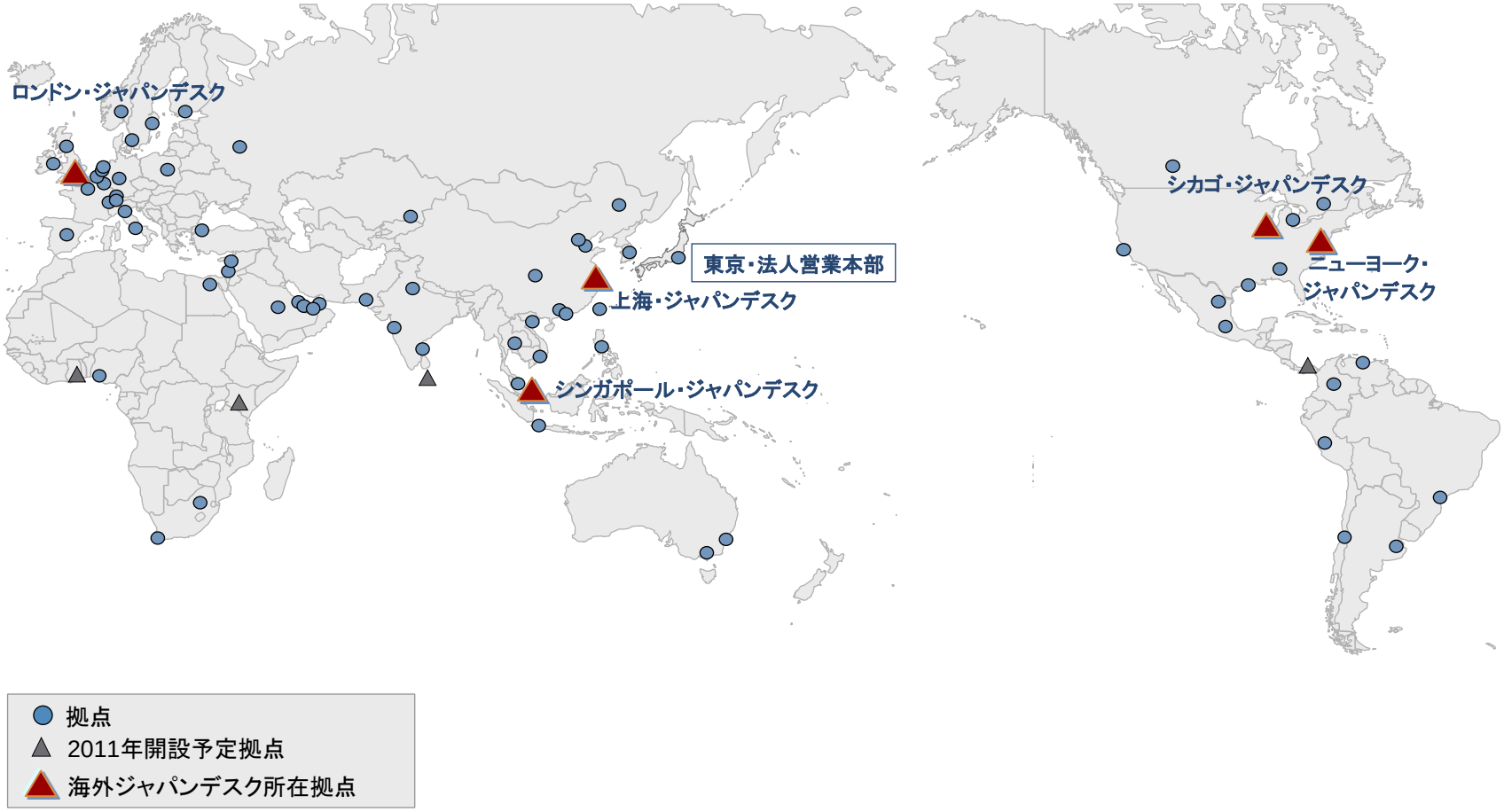
- J.P.モルガンのホールセール顧客と、総合的取引関係をベースとした関係構築を担当
  - 事業機会の発掘
  - プロダクツ横断的な全社的なアカウント・プランの作成
  - バランスシートの総合的管理
- グローバルなカバレッジ体制を構築し、複雑な顧客ニーズに対応
  - 本社での顧客カバーに加え、各国の子会社レベルにおいても現地で顧客カバーを行う
- 顧客のクレジットニーズに対して、グローバルベースでの戦略的優先順位を勘案して対応

出所：J.P.モルガンInvestor Day（2011年2月）

グローバル戦略：Global Corporate Bankのグローバル展開

- 全世界60ヵ国以上に支店網を展開、エマージングマーケットを中心に、拠点網と取り扱い業務の一層の拡充を推進
- 日系取引については、各地域のマネー・センターに邦人バンカーによるジャパンデスクを配置し、プロダクツ部隊や域内のローカルバンカーと連携して取引先のニーズに対応

Global Corporate Bankのグローバル・ネットワーク



出所：J.P.モルガン

日本におけるJ.P.モルガン – 日本市場において80年以上にわたる経験

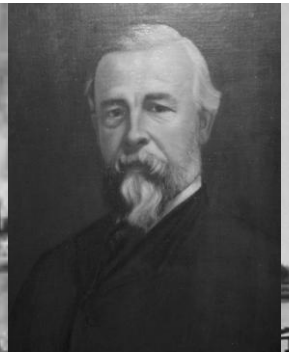
日本におけるJ.P.モルガン の沿革

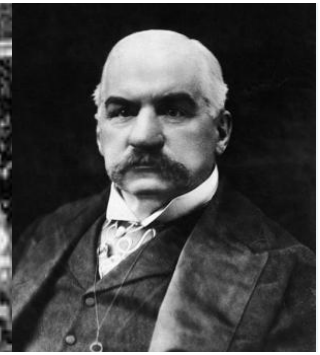
1924
J.P.モルガンが関東大震災の震災復興公債1億5,000万ドルを日本政府から引き受ける

1947
チェース・ナショナル銀行が外国銀行として戦後初めて東京に支店を開設

1949
チェース・ナショナル銀行が大阪に支店を開設

1961
モルガン銀行が日本企業初ADRの預託銀行をつとめる





1974
チェース・マンハッタン・コーポレーションとして東京証券取引所に株式公開

1986
J.P. モルガンが、日本初で唯一となる東京ドル・クリアリング・システム（TDC）を創設

2001
モルガン銀行とチェース・マンハッタン銀行を統合し、JPモルガン・チェース銀行誕生

- 日本におけるJ.P.モルガンの従業員数は1,300名以上
- 日本では、銀行・証券・受託・資産運用関連業務を展開、東京の他に大阪・名古屋・福岡にも支店を展開（AM業務）
- 長期に亘る日本市場へのコミットメントが評価され、2010年最優秀外国投資銀行（ファイナンスアジア）、2011年ベスト・トランザクション・バンク（アセット）等の受賞実績あり

出所：J.P.モルガンHP、各Award HP

本邦グローバル企業の海外展開サポート – ケース・スタディ

A社：先進国市場における広範かつ肌理細やかなサービスの提供

- 海外の被買収子会社に対してローンを提供し、長期的リレーションシップを築く
- その後、親会社・子会社一体となった成長戦略実行の為の資金調達を、親会社による増資（グローバルオファリング）の主幹事を務めることでサポート
- 当行の特色を生かしADR株式を活用した報酬制度構築のサポート等を行い、財務のみならず企画・人事・法務との人的つながりも構築
- 海外子会社には、為替、コモディティーによるリスクマネジメント、従業員の年金運用等でソリューションを提供

B社：エマージング市場での事業展開を金融面からサポート

- 先進国における財務統括子会社との取引を中心に長年にわたる良好な取引関係を維持
- 事業展開のフォーカスが中国を含むエマージングマーケットにシフトしている状況を踏まえ、バランスシートをかかる地域に戦略的に振り向ける方針で臨む
- 金融規制の継続的な強化により資金調達市場がタイトになってきている中国において、今後の事業展開に不可欠な運転資金ローンをタイムリーに実施
- ローン実行に続き、中国での金融技術を活用したリスクマネジメントや為替取引、資本市場調達の助言、一時的な余剰資金の運用などを含めたクロスセルを推進

“First-class business in a first-class way”

By J.P. Morgan, Jr., May 23, 1933

✓常に長期的視野に立ったソリューションを、一流のサービスにて提供

✓海外展開を推し進めるグローバル企業をサポートし、海外展開に注力

✓多様化かつ複雑化する顧客事業活動を総合的に捉え、最適なサービスを提供するために、各プロダクト部門を横断したソリューションを提案

✓盤石な資本基盤を背景に、顧客の事業展開ニーズに応じて、バランスシートを効果的に提供