

# Bank Danamonへの 戦略出資について

2017年12月26日

本書には、PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.およびそのグループ会社(以下総称して「Bank Danamon 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、Bank Danamonグループの決算資料をご参照下さい。

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Bank Danamon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、本書の財務計数はインドネシア会計基準ベースの数値を使用しています。

また、本資料は、米国外で発行されるものであり、米国内に居住する個人の方を対象としたものではありません。

# 目次

1. エグゼクティブ・サマリー	4
2. 取引概要・ストラクチャー	5
3. Bank Danamonの概要	6
4. インドネシアの市場としての魅力	8
5. 戦略的意義	10
6. なぜBank Danamonか	12
Appendix	15

# 1. エグゼクティブ・サマリー

- 本件は、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの子会社である株式会社三菱東京UFJ銀行（以下、MUFG）が、インドネシアの地場商業銀行であるPT Bank Danamon Indonesia, Tbk（以下、Bank Danamon）の株式を段階的に取得し、最終的にマジョリティを取得することを企図した戦略出資案件
- MUFGは、Fullerton Financial Holdings Pte. Ltd.（以下、FFH）の完全子会社であるAsia Financial (Indonesia) Pte. Ltd.（以下、AFI）並びにその他関連会社（AFIと併せて、以下売り手）と、売り手が保有するBank Danamon株式の合計73.8%を取得することを目的に、関係当局からの許認可取得を条件として、条件付株式売買契約を締結
- 本件における段階的な株式取得では、①当初19.9%の取得、②関係当局の許認可を前提とした、追加取得による持分40%への引き上げ、③その後関係当局の許認可、その他契約上の諸条件の充足を前提にマジョリティ取得を想定（73.8%以上保有する見込み）
- Bank Danamonは、インドネシア第5位（収益ベース、時価総額ベース）の商業銀行で、政府系を除く民間銀行の中では大手の一角を占める。リテール・オートファイナンス事業の高水準のNIMIに裏付けられた高い収益性（ROE）を誇ると共に、中堅企業・SME向け事業の強化を通じてバランスの取れた事業ポートフォリオを構築し、積極的な改革を成功させている優良銀行
- 本件を通じて、①出資を通じたインドネシア経済発展への貢献、および成長取り込み、②MUFG海外事業の多様化と海外商業銀行事業の強化、③出資先の成長支援を通じたインドネシアにおけるプレゼンスの拡大、④総合的かつ他に類を見ない独自の金融サービス提供が可能となり、MUFGの当面のASEAN戦略の集大成として極めて重要かつ戦略的意義の高い案件

## 2. 取引概要・ストラクチャー

### 概要

- **ステップ1**  
AFIおよび関連会社より、Bank Danamon株式の19.9%を取得。AFIは引き続きマジョリティ株主
- **ステップ2<sup>\*1</sup>**  
関連当局等による許認可取得後、Bank Danamon株式の20.1%を追加取得（累計40%）
- **ステップ3<sup>\*1,2</sup>**  
関係当局等による許認可等の充足を前提にマジョリティを取得（累計73.8%以上）

### 取得価額

- **ステップ1**  
2017年第3四半期の純資産額に対する倍率(PBR2.0倍)に一定の調整を加えた価格
- **ステップ2およびステップ3**  
ステップ1と類似したアプローチにて価格を決定

### ステップ1出資額

- 1株あたり出資額: IDR8,323(US\$0.61)
- 出資額: IDR15.9兆(US\$1,171百万<sup>\*3</sup>)

\*1 インドネシア当局規制に基づき、ステップ2及びステップ3で強制的公開買付は生じない

\*2 AFIを含めた全てのBank Danamon株主に、Bank Danamon株式を保有し続けるか現金を対価として譲渡するか選択する機会を提供する予定

\*3 1USD=13,561IDR

# 3. Bank Danamonの概要(1)

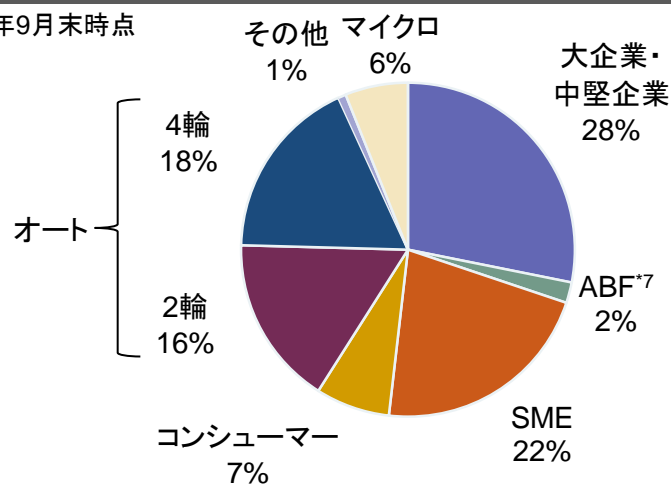
## 会社概要

### 基本情報

名称	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. 【主要子会社／業種／保有比率】 ■ Adira Finance / 自動車金融 / 92% ■ Adira Insurance / 保険業 / 90% ■ Adira Kredit / 消費者金融 / 99%
設立	1956年(民間銀行として設立)
外部格付	Moody's:Baa3、Fitch:BB+、Pefindo:AAA
拠点数*1	連結ベース:1,859
従業員数*1	連結ベース:44,019名(Danamon単体:22,832名)
時価総額*2	時価総額:IDR57,508bn(約42億ドル) 株価:IDR6,000 (PBR1.51x)
特徴	オートローン(業界上位/Adira Financeで取り組み)に強み マイクロ事業をリストラし中堅企業/SMEへシフト中

### 貸出の構成

2017年9月末時点



(出所) 会社資料、SNL Financial

\*1 2016年末時点。拠点数はAdira Finance等の拠点数を含む \*2 2017年12月22日時点 \*3 1USD=13,561IDR

\*4 BS項目のCAGRは2014年末-2017年9月末、PL項目のCAGRはFY2014-FY2016 \*5 2017年9月末の数値は、2016 4Q-2017 3QのLTM数値を適用

\*6 2016年第4四半期に一過性の税金費用US\$ 34百万を計上 \*7 Asset Based Financingを表す。法人向け資産担保融資

### 主要財務情報(US\$百万\*3)

	2014	2015	2016	2017年 9月末	成長率*4
総資産	14,440	13,867	12,837	12,807	▲4.3%
貸出	10,254	9,548	9,388	9,356	▲3.3%
預金	8,725	8,611	7,779	7,407	▲5.8%
純資産	2,390	2,502	2,650	2,744	5.2%
粗利益*5	1,300	1,277	1,306	1,307	0.2%
純利益*5	192	176	197*6	235*6	1.2%
NIM	8.4%	8.2%	8.9%	9.3%	-
NPL	2.3%	3.0%	3.1%	3.3%	-
ROE	8.6%	7.5%	8.0%	11.6%	-
CET1 比率	17.2%	18.8%	20.1%	21.5%	-

### 受賞歴(2017年)

- 3rd Best Overall Performance 2017
  - Infobank
- Brand Used Most Often
  - Warta Ekonomi
- Silver Champion Indonesia Branding Campaign of the Year 2017 category Public Relations
  - Markplus Inc
- Best Digital Marketing Campaign and Best Marketing Campaign Overall 2017
  - Retail Banking International
- Public Relations Indonesia Award (CSR)
  - Public Relations Indonesia
- Indonesia's Top 100 Most Valuable Brands 2017
  - SWA Magazine and Brand Finance

### 3. Bank Danamonの概要(2)

#### Bank Danamonのポジショニング

#### インドネシア銀行業界概観(総資産上位10行(US\$百万\*1))

#	銀行名	総資産*2	粗利*3	純利益*3	NIM*4 (%)	ROA*4 (%)	ROE*4 (%)	時価総額*5	PBR*5,6	拠点数
1	Mandiri (政府系)	79,545	3,835	1,243	5.9%	1.9%	12.9%	26,412	2.2x	2,107
2	BRI (政府系)	76,593	5,415	2,047	8.1%	2.7%	18.0%	31,471	2.7x	1,096
3	BCA	54,560	3,036	1,646	6.2%	3.2%	18.7%	39,089	4.2x	1,231
4	BNI (政府系)	49,274	2,333	1,016	5.5%	2.1%	14.9%	13,545	1.9x	1,493
5	CIMB Niaga	18,592	927	220	5.7%	1.2%	8.3%	2,520	0.9x	515
6	BTN (政府系)	17,103	671	221	4.5%	1.2%	13.5%	2,733	1.8x	820
7	Panin	15,715	603	206	4.7%	1.4%	8.6%	2,069	0.8x	583
8	Danamon	12,807	1,307	235*7	9.3%	2.3%	11.6%	4,241	1.5x	1,859*8
9	Maybank	12,498	505	155	5.2%	1.1%	9.9%	1,319	0.9x	491
10	Permata	11,110	389	(335)	3.9%	0.6%	4.6%	1,261	0.8x	323

(出所)会社資料、SNL Financial

\*1 1USD=13,561IDR \*2 2017年9月末時点 \*3 2016 4Q-2017 3Q LTM \*4 2017 1-3Q \*5 2017年12月22日時点 \*6 株主資本は2017年9月末ベース

\*7 2016年第4四半期に一過性の税金費用US\$34百万を計上 \*8 Adira Finance等の拠点を含む

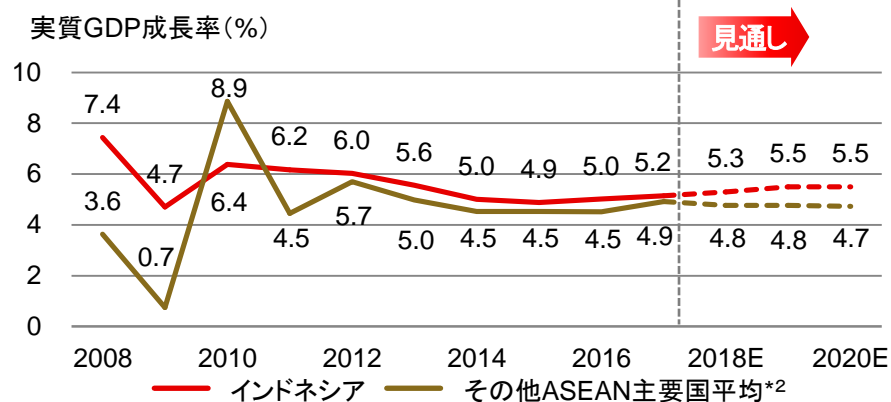
# 4. インドネシアの市場としての魅力(1)

人口・名目GDPはともにASEANの中で最大。GDPは年率5%程度での成長を維持。日本からの投資額・進出企業数はタイに匹敵

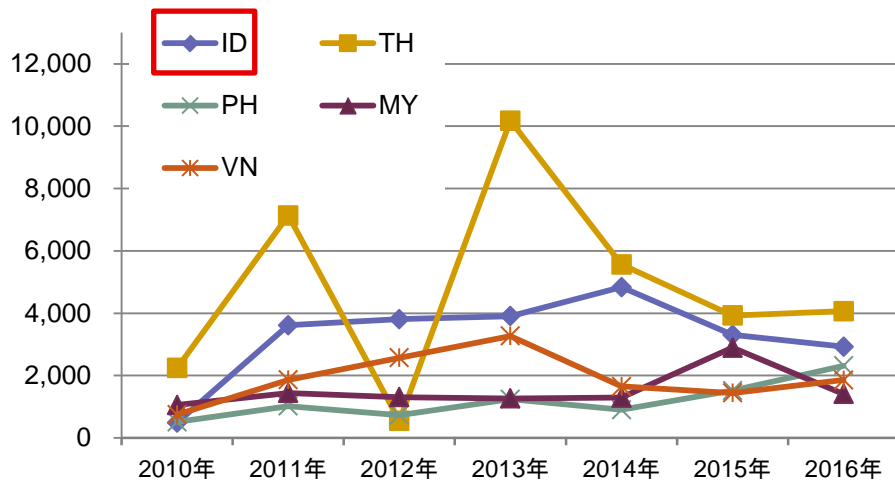
## ASEAN最大の人口・GDP(2016年)

	インドネシア	フィリピン	ベトナム	タイ	マレーシア	シンガポール
人口(百万人) <small>ASEANで最大</small>	261.1	103.3	94.6	68.9	31.2	5.6
平均年齢*1	28.0	24.1	30.4	37.8	27.7	40.0
名目GDP(億ドル) <small>同上</small>	9,324	3,128	2,013	4,069	2,966	2,774
1人あたりGDP(ドル)	3,570	3,021	2,128	5,909	9,509	49,339

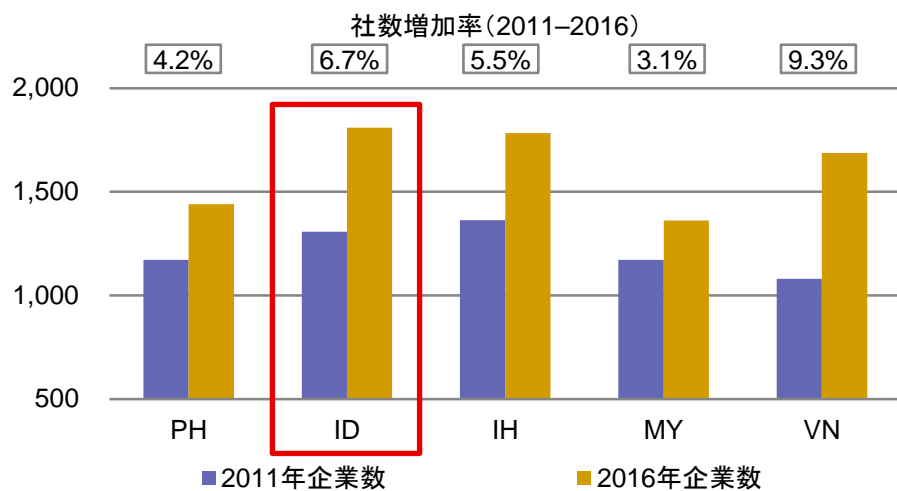
## 堅実な経済成長



## 日本からの直接投資額\*3,4(億円)



## 進出日系企業数\*4(社)



(出所)外務省、日本銀行、経済産業省、IMF、EIU、World Bank、JETRO、BMI、BTMU経済調査室

\*1 中位数年齢(中央値) \*2 フィリピン、ベトナム、タイ、マレーシア、シンガポールの平均値

\*3 現地企業の自己資本増加額から算出。2012年のタイ向け投資額の急減は、前年に発生した洪水被害への保険金支払いによる日系保険会社の自己資本減少が主因

\*4 ID: インドネシア、PH: フィリピン、VN: ベトナム、TH: タイ、MY: マレーシア

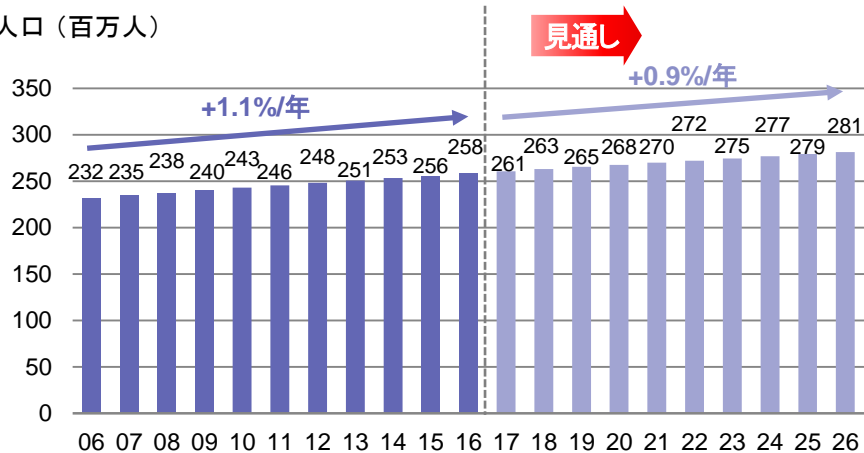


## 4. インドネシアの市場としての魅力(2)

貸出・預金の浸透率は低く、今後の成長余地は大きい

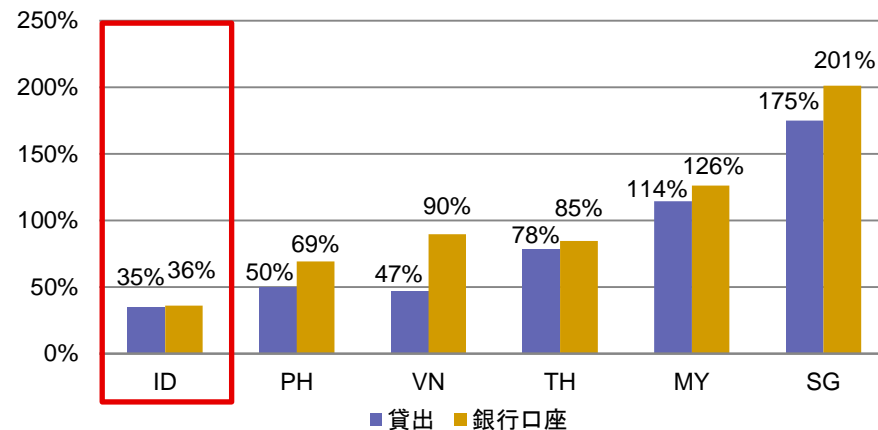
### 人口の推移と今後の見込

人口(百万人)



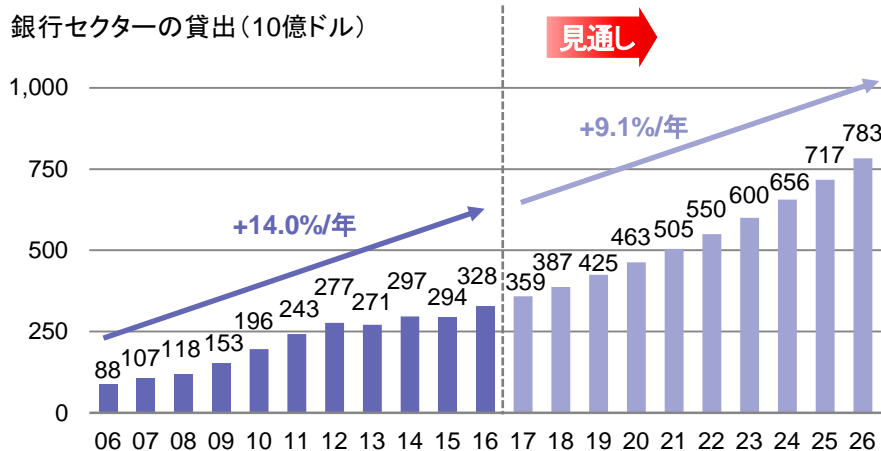
### 銀行サービス浸透率\*1

(2016年)



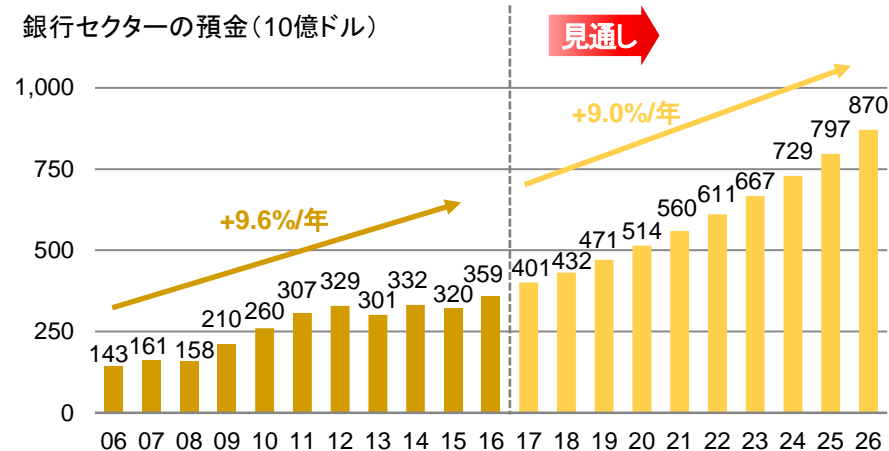
### 貸出の推移と今後の見込

銀行セクターの貸出(10億ドル)



### 預金の推移と今後の見込

銀行セクターの預金(10億ドル)



(出所)BMI、EIU

\*1 ID: インドネシア、PH: フィリピン、VN: ベトナム、TH: タイ、MY: マレーシア、SG: シンガポール

## 5. 戦略的意義(1)

### MUFGのアジアにおける出資・提携戦略

- MUFGは、拠点ネットワークに加えて、アジアの主要な金融機関との出資・提携を通じた地場ネットワークを形成
- 出資・提携戦略の推進を通じた、地場ネットワークの活用による顧客サービス拡充、アジアの成長取込み、および当局との関係強化等の効果を追求
- Bank Danamonへの戦略出資を通じ、インドネシアにおいて確固たる事業基盤を構築するとともに、アジアにおけるネットワークを更に強化し、商業銀行ビジネスモデルの更なる発展と成長加速をめざす

#### MUFGの東南アジアにおける地場金融機関との主な出資・業務提携関係



## 5. 戦略的意義(2)

### ①出資を通じたインドネシア経済発展への貢献、および成長取り込み

- インドネシアは、人口2.6億人、名目GDP約9,300億ドルというASEAN最大の規模を誇り、かつ、GDPは年率5%程度での成長を維持している稀有な市場
- 銀行サービス浸透率(貸出および預金のGDPに対する割合)は相対的に低位にあり、今後その向上が見込まれることから、銀行セクターの将来的な事業拡大の余地大
- MUFGのグループベースでの知見・経験を活かし、インドネシアの銀行業界及び同国の経済発展へ更なる貢献

### ②MUFG海外事業の多様化と海外商業銀行事業の強化

- 海外事業においては、従来ホールセール、コーポレートバンキングを中心に事業運営を進めてきたが、成長性・収益性が見込める商業銀行事業を更に強化することで、事業の多様化を進めバランスの取れた事業ポートフォリオを構築
- ホールセール・コーポレートバンキングはグローバルに事業展開を行い、リテール・中堅中小企業等の商業銀行事業は、日本、米国、アジアの三極で展開していく方針。アジアにおけるこれまでの出資に加え、Bank Danamonへの出資により、アジアでの商業銀行事業基盤が確立
- パートナー銀行間での協働・知見の共有等を通じて、海外商業銀行事業を強化

### ③出資先の成長支援を通じたインドネシアにおけるプレゼンスの拡大

- MUFGは、インドネシアにおいて約50年の歴史を有し、現在外銀ではトップの一角を占めるプレゼンス有り
- Bank Danamonは優秀な経営陣、従業員のもとで意欲的な改革を実現。MUFGが有するノウハウを提供し支援することで、同行が進める成長戦略を加速
- MUFGの既存拠点に加え、Bank Danamonの成長を支援し、同国における長期的なプレゼンスの拡大を図る

### ④総合的かつ他に類を見ない独自の金融サービスの提供

- Bank Danamonの地場におけるユニークな事業展開に、MUFGの顧客・サービス・ネットワーク・管理ノウハウを融合させることで、他に類を見ない総合的な金融サービスを提供する体制を構築
- 既に戦略パートナー銀行を有するタイ、ベトナム、フィリピンを含めたASEAN域内での協働を通じ競争力を高め、インドネシアにおける地場銀行、邦銀・欧米銀等との差異化を実現

## 6. なぜBank Danamonか(1)

全体観

### Bank Danamonの強み

#### 経営陣

- 積極的な改革へのコミットメント・トラックレコードを有する優秀な経営陣

#### 事業ポートフォリオ

- 同国でのリテール(オートファイナンスを含む)における着実な実績
- 中堅企業・SME向け事業へのシフトによる事業分野の多様化の積極推進
- 不採算分野(マイクロファイナンス等)の残高圧縮・リストラの実施

#### 財務内容

- 収益性
  - 相対的に高いNIM(2017年1-3Q:9.3%)に裏付けされた高いROE(2017年1-3Q:11.6%)
- 健全性
  - 高い自己資本比率

#### 戦略的整合性

- Bank Danamonは、地場に有力なフランチャイズを有し、今後は中堅企業・SME向け等の商業銀行ビジネスを強化する戦略
- MUFGがこれまで培ってきたグローバルベースの商業銀行事業の知見、経験を通じて、同行の成長戦略をサポート

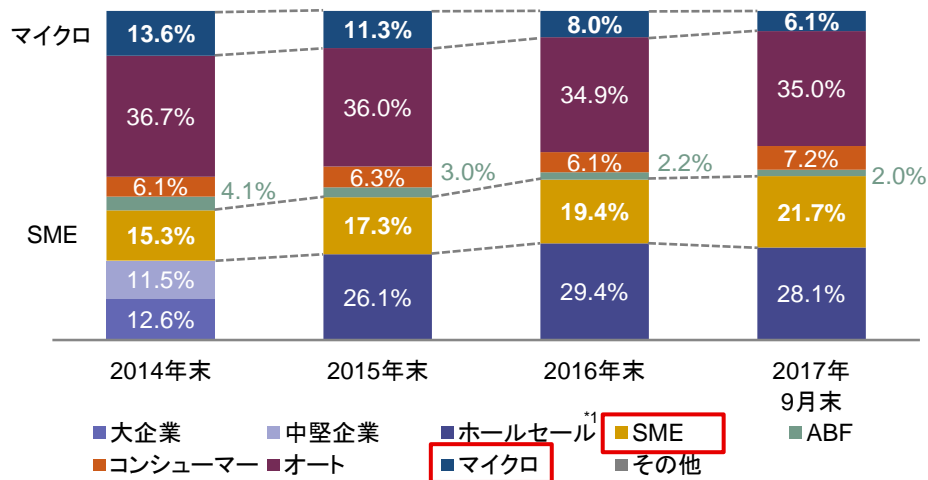
#### 希少性

- 優良なフランチャイズとブランドを有するリーディングバンクのマジョリティ取得を展望できる希少な機会

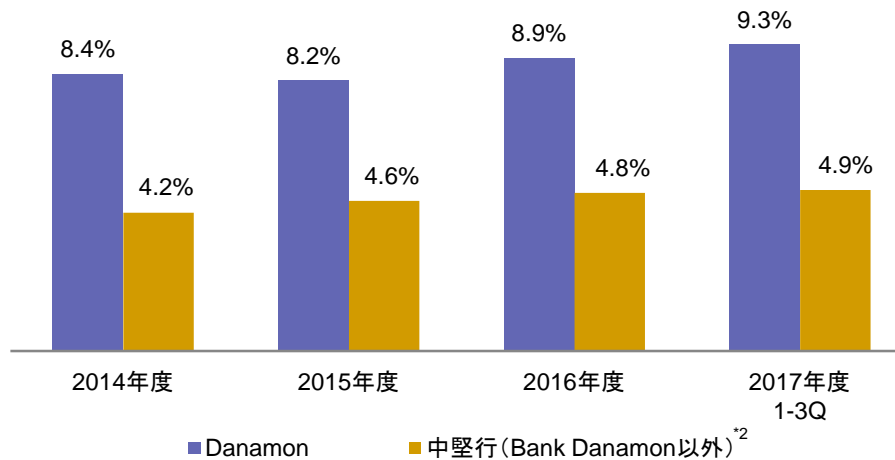
# 6. なぜBank Danamonか(2)

2015年以降の事業構造改革が着実に進捗。マイクロからSMEへのシフト、預金調達コスト・経費率の引下げにより、ROEは改善基調

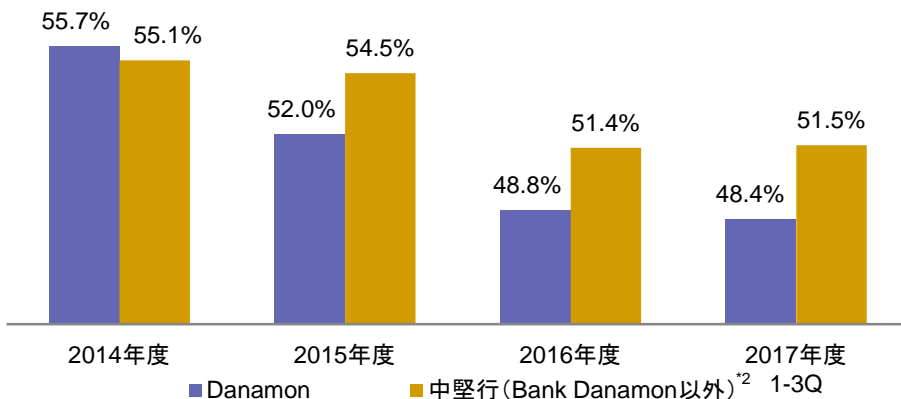
## 貸出ポートフォリオの推移



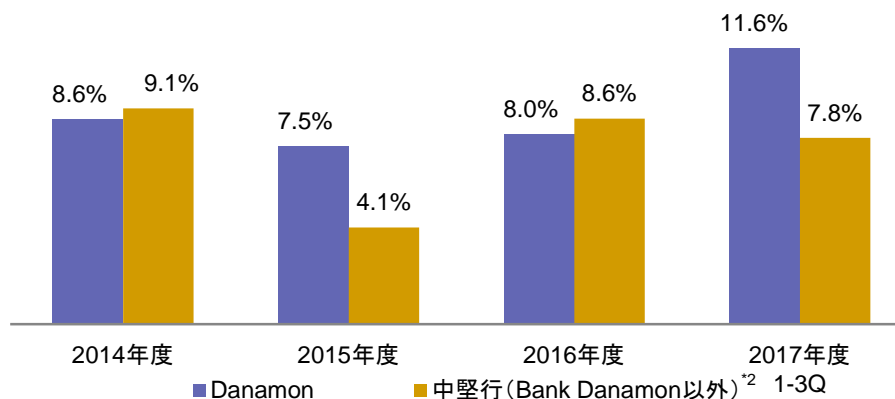
## NIMの推移



## 経費率の推移



## ROEの推移



(出所)会社資料、SNL Financial

\*1 ホールセール: 大企業、中堅企業

\*2 中堅行 (Bank Danamon以外: CIMB Niaga、Panin、Maybank (Indonesia)、Permata) の平均値

## 6. なぜBank Danamonか(3)

戦略的整合性

### MUFGとのシナジーを活用した成長戦略の加速

#### Bank Danamonの 特徴

- SME・トランザクション  
バンキング強化
- オート業界にてリーダー  
ポジションを維持
- クロスセルの推進
- デジタル・チャネルの活用
- 住宅ローン及び不動産に  
関する知見



#### MUFGの強み

- グローバルネットワーク
- 日系大企業取引
- 強固な財務基盤
- 商品・サービス力
- ASEANパートナー銀行  
とのシナジーの実績

#### シナジー

- Bank Danamonの特徴とMUFGの強みを活用し、より高品質のサービスを提供する体制を構築
- 両国間に跨る各種産業のバリューチェーンの各段階において両行のネットワーク・ノウハウを活用することによりビジネスを生み出し、“エコシステム”を創造する
- 現在インドネシア国内5位(収益ベース)の中堅銀行として、健全な成長を達成することを企図

---

# Appendix

# 取引概要・ストラクチャー

## 3ステップ・ストラクチャー

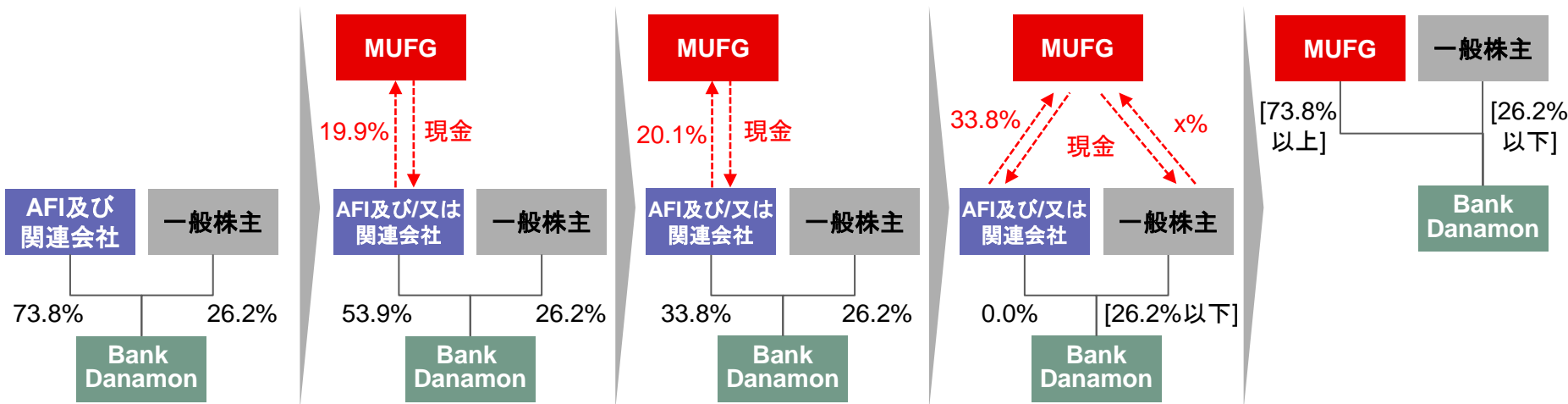


**現状**

**ステップ1**  
AFI及び関連会社よりBank Danamon株式19.9%取得

**ステップ2**  
AFI及び/又は関連会社よりBank Danamon株式を追加で20.1%取得(累計出資比率40.0%)

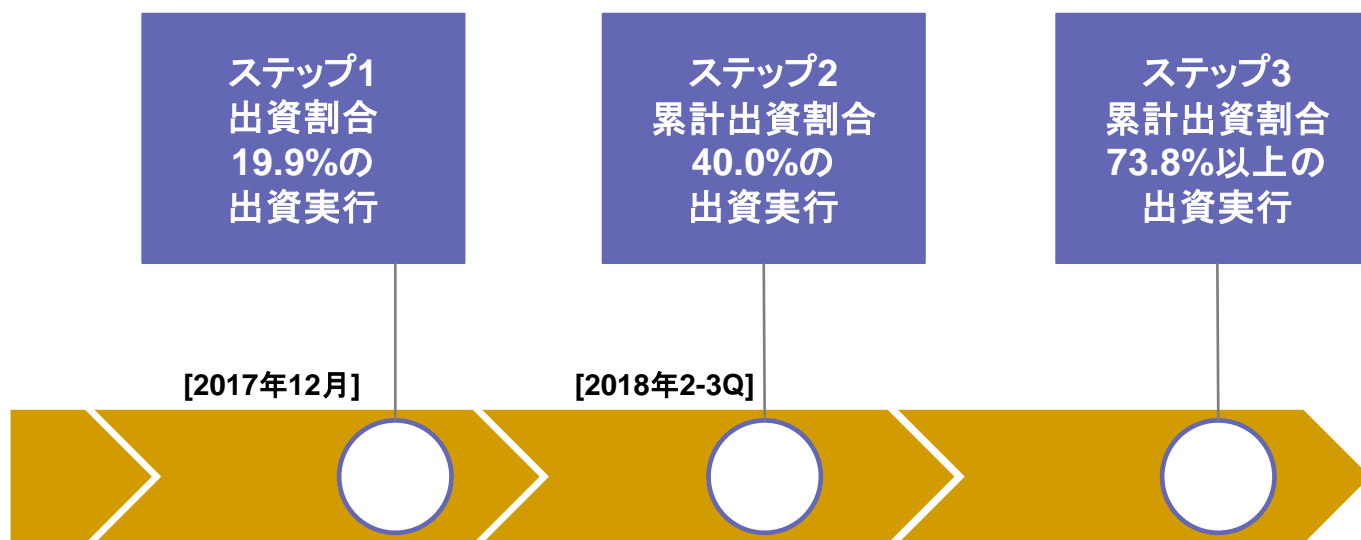
**ステップ3**  
マジョリティ出資(累計出資比率73.8%以上)



- インドネシア当局による適格性審査
- インドネシア当局による許認可
- その他契約上の諸条件の充足



### 取引スケジュール



# Bank Danamon- 主要財務指標

(US\$百万*1)	FY2014	FY2015	FY2016	2016年9月末	2017年9月末	CAGR
1 損益計算書						14-16
2 金利収益	1,009	1,006	1,017	756	780	0.4%
3 非金利収益	292	270	289	215	192	▲0.5%
4 粗利益	1,300	1,277	1,306	971	972	0.2%
5 当期純利益	192	176	197*2	186	224	1.2%
6 貸借対照表						14-17 9月末
7 貸出	10,254	9,548	9,388	9,185	9,356	▲3.3%
8 大企業・中堅企業	2,472	2,490	2,758	2,455	2,631	2.3%
9 ABF	424	288	207	206	187	▲25.8%
10 SME	1,572	▲ 1,652	▲ 1,820	1,848	▲ 2,026	9.7%
11 コンシューマー	624	605	574	603	672	2.7%
12 オート	3,764	3,436	3,278	3,228	3,273	▲5.0%
13 マイクロ	1,399	▲ 1,077	▲ 751	844	▲ 568	▲27.9%
14 預金	8,725	8,611	7,779	7,652	7,407	▲5.8%
15 株主資本	2,390	2,502	2,650	2,644	2,744	5.2%
16 総資産	14,440	13,867	12,837	12,881	12,807	▲4.3%
17 財務指標						
18 NIM	8.4%	▲ 8.2%	▲ 8.9%	8.8%	▲ 9.3%	-
19 非金利収益率	22.4%	21.2%	22.1%	22.2%	22.1%	-
20 経費率	55.7%	▲ 52.0%	▲ 48.8%	48.6%	▲ 48.4%	-
21 ROA	1.4%	▲ 1.2%	▲ 1.5%	1.9%	▲ 2.3%	-
22 ROE	8.6%	▲ 7.5%	▲ 8.0%	10.1%	▲ 11.6%	-
23 不良債権比率(NPL比率)	2.3%	3.0%	3.1%	3.5%	3.3%	-
24 CET1比率	17.2%	18.8%	20.1%	20.7%	21.5%	-
25 その他						
26 従業員数	60,618	50,226	44,019	46,778	39,184	-

(出所) 会社資料

\*1 1USD=13,561IDR \*2 2016年第4四半期に一過性の税金費用US\$ 34百万を計上