

financial
transparency.

2008年業績と経営戦略上の重点領域

Dr. ヨゼフ・アッカーマン

ドイツ銀行AG取締役会会長



Analyst Meeting

2009年2月5日





目次

1	決算概要
2	2008年第4四半期業績の特徴
3	短期重点領域
4	2009年中核ビジネスの見通し





決算概要

- 2008年第4四半期: 48億ユーロの純損失
- 2008年通年: 39億ユーロの純損失
- BIS規制コア自己資本比率(Tier 1)は10.1%: 目標水準をクリア
- レバレッジレシオ(負債比率)*は予定より早く28倍まで低下
- 主要領域の保有エクスポージャーの削減
- トレーディング資産の大幅削減

* 当行の定義に基づく

Investor Relations 02/09・3

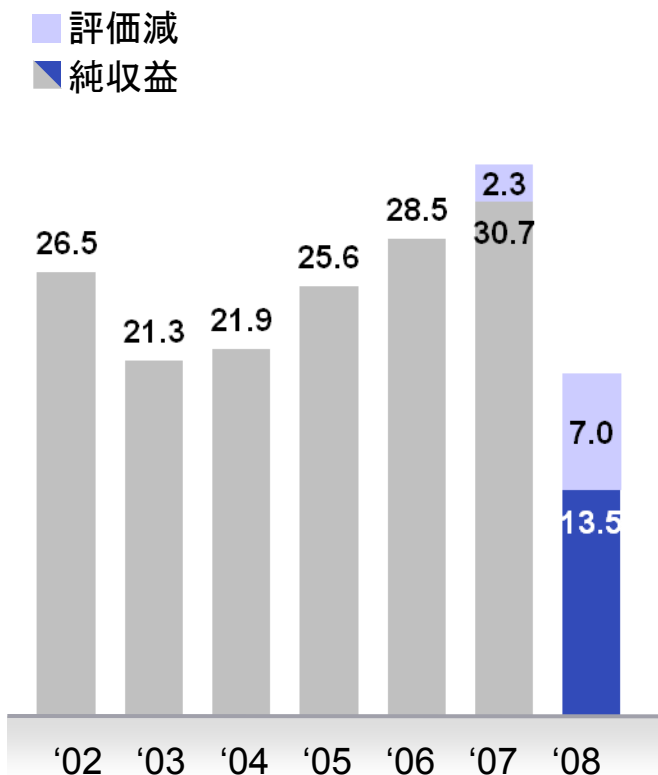




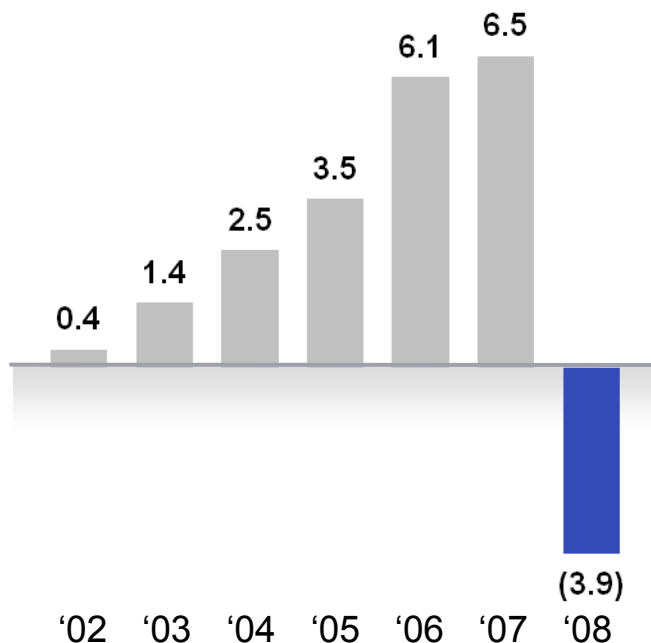
2008年の業績: 経営上の課題

単位: 10億ユーロ

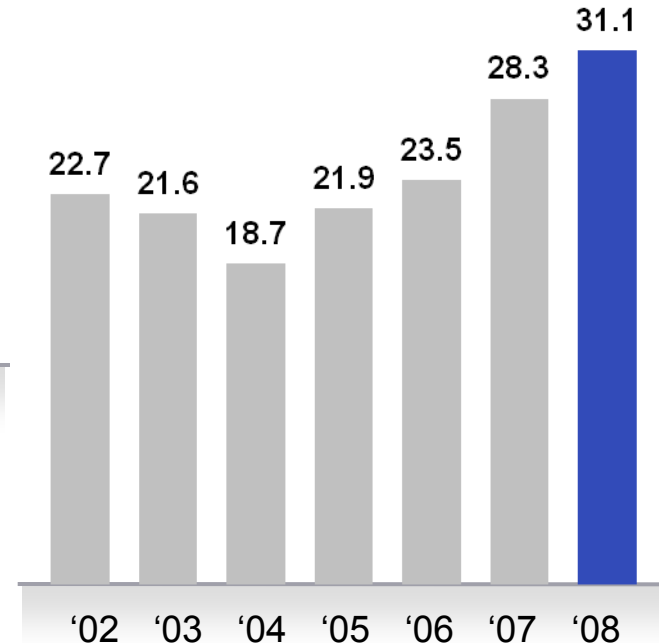
純収益



純利益



Tier 1 自己資本



注: 2003年-2005年の数値は米国会計基準 (U.S. GAAP) に基づき、2006年以降においては国際財務報告基準 (IFRS) に基づいている。





目次

1 決算概要

2 2008年第4四半期実績の特徴

3 短期重点領域

4 2009年中核ビジネスの見通し





2008年第4四半期業績の特徴

ビジネス	税引き前利益(損失) (10億ユーロ)	特徴
コーポレート・ バンキング・アンド・ セキュリティーズ (CB&S)	(5.8)	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル・マーケット:大きな市場変動に左右されるビジネスモデル ■ コーポレート・ファイナンス:レバレッジド・ファイナンスにおける戻入れがアドバイザー、株式資本市場の低迷を相殺
グローバル・ トランザクション・ バンキング(GTB)	0.3	<ul style="list-style-type: none"> ■ 貿易金融およびキャッシュ・マネジメントにおける記録的収益 ■ 引き続きコスト管理を徹底
資産運用およびウェル ス・マネージメント・ ビジネス(AWM)	(0.9)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産運用における無形資産の大幅な減損とその他特筆すべき要因 ■ 株式市場下落によるポートフォリオとファンドマネジメントへの影響
個人顧客および 中堅企業向けビジネス (PBC)	0.1	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資商品における顧客取引の低迷 ■ 退職金計上による影響

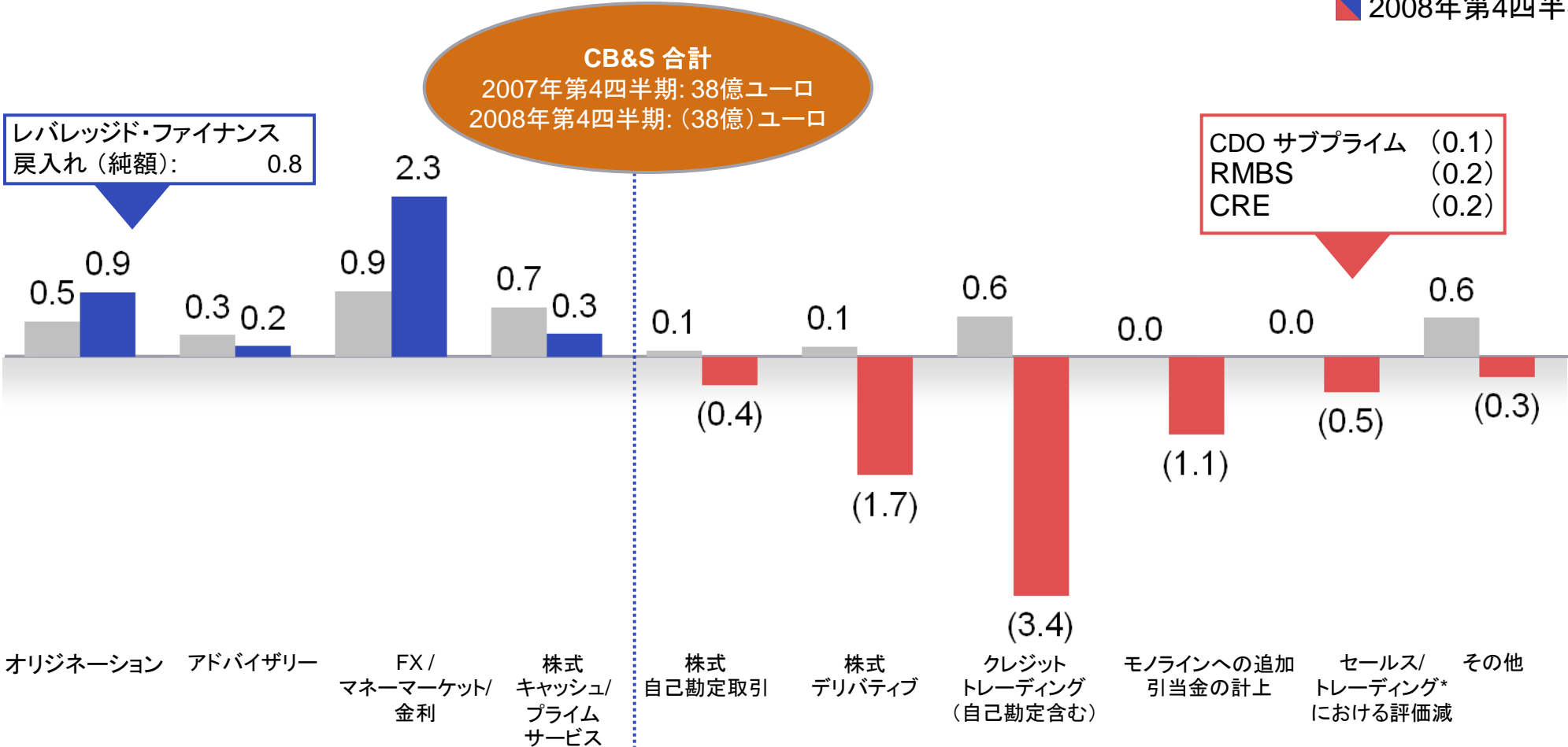




CB&S: トレーディング業務における損失

収益(単位:10億ユーロ)

■ 2007年第4四半期
■ 2008年第4四半期

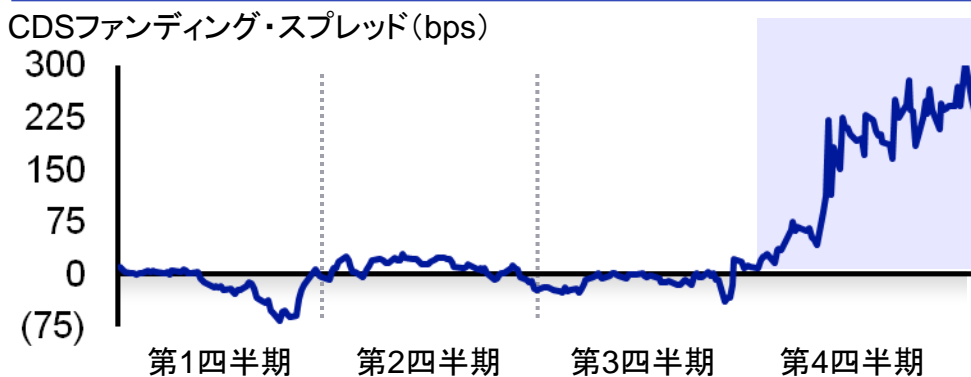


* モノラインへの引当金を除く
注:数字は四捨五入のため合計は必ずしも一致しない
Investor Relations 02/09・7



2008年第4四半期: 前例のない状況

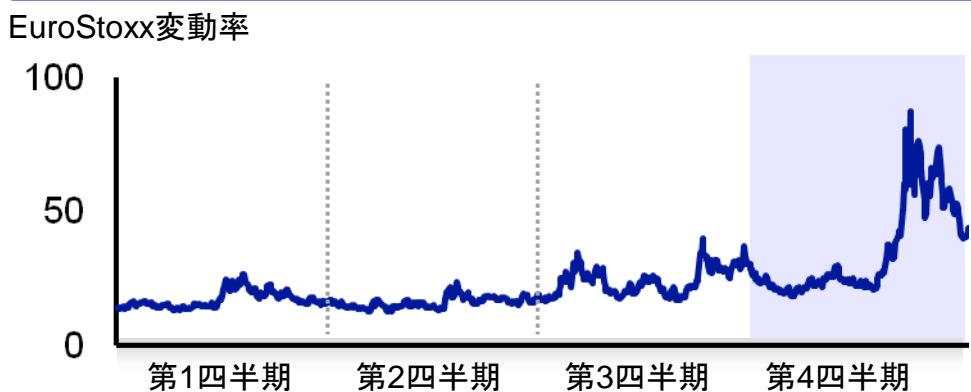
ベースス・リスク



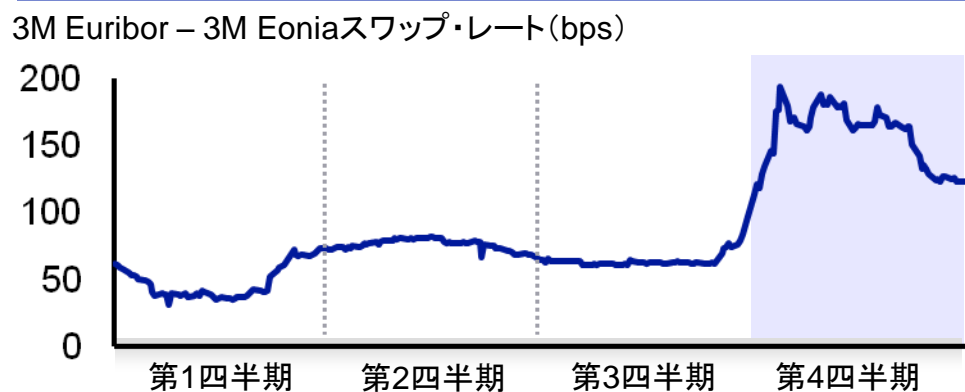
相関性



変動幅



流動性





こうした状況はグローバル・マーケットのビジネスモデルに影響...

ビジネスモデル

フロー商品とテクノロジーへの投資

リスクの変換と販売モデル

幅広い商品と地域を網羅

自己勘定取引: レラティブ・バリュー戦略

スケール: 主要分野で市場をリード

複雑性: カスタマイズ、仕組み商品

影響

✓ 「質への逃避」からの恩恵

✓ 「不良資産」評価減は限定的

✓ 高成長、幅広い収益源

✗ 市場変動は特定ポジション / 各資産間の相関性に影響

✗ 高いボラティリティーにより、大規模な想定ポジションに流動性が欠如

✗ ボラティリティー・相関リスクに直面





...主要ビジネスにおける損失

2008年第4四半期(単位:10億ユーロ)

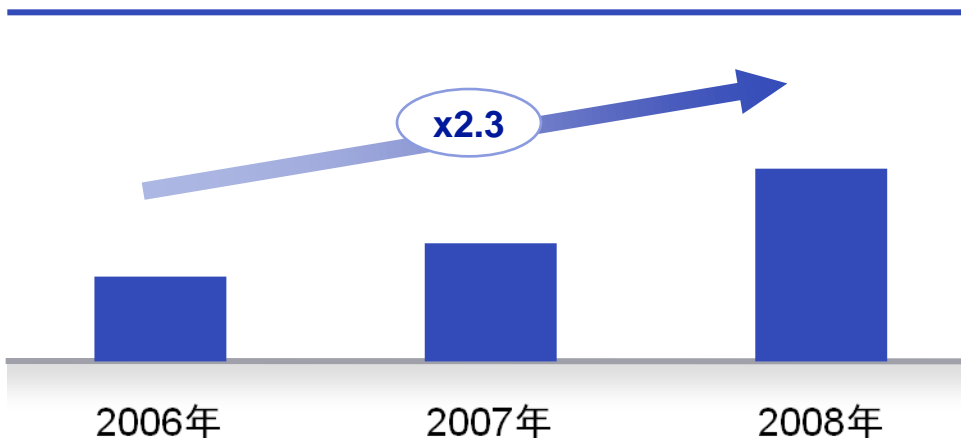
ビジネス	損失	ポジショニング	2008年第4四半期の課題
クレジット・トレーディング(自己勘定)	(1.0)	<ul style="list-style-type: none"> ■ レラティブ・バリュー戦略 ■ 特定のポジション 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 債券・CDSベーススの崩壊 / 反転 ■ 極端な非流動性 ■ ヘッジファンド戦略への相関 ■ 市場変動の転換 ■ ソブリンリスクの増大 ■ 空売り規制
グローバル・クレジット・トレーディング	(2.4)		
グローバル・エクイティ・デリバティブ	(1.7)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客への解決策をカスタマイズ(機関投資家/個人) ■ 複雑なリスクを内包する仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 相関性の崩れ ■ 極端なボラティリティー
株式自己勘定取引	(0.4)	<ul style="list-style-type: none"> ■ レラティブ・バリュー戦略 ■ 特定のポジション 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 厳しい市場変動 ■ 各資産間の相関性の崩壊 / 反転



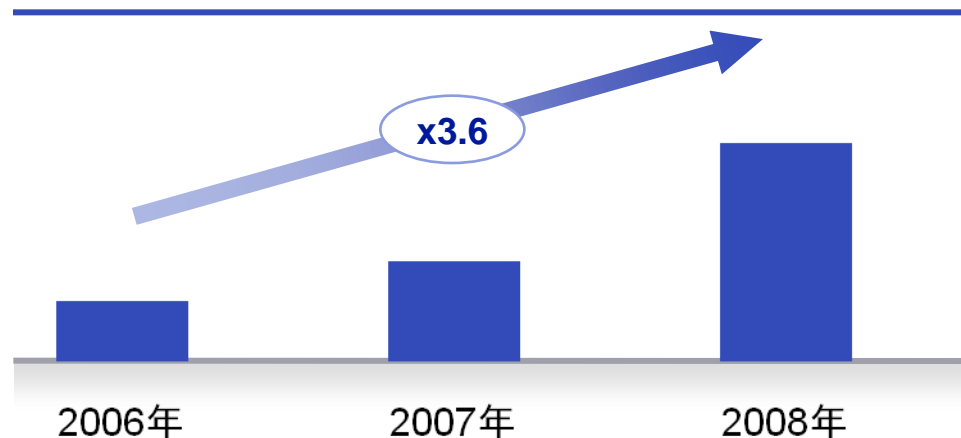
しかしながら、フロー・ビジネスは好調

収益の推移：2006年 - 2008年

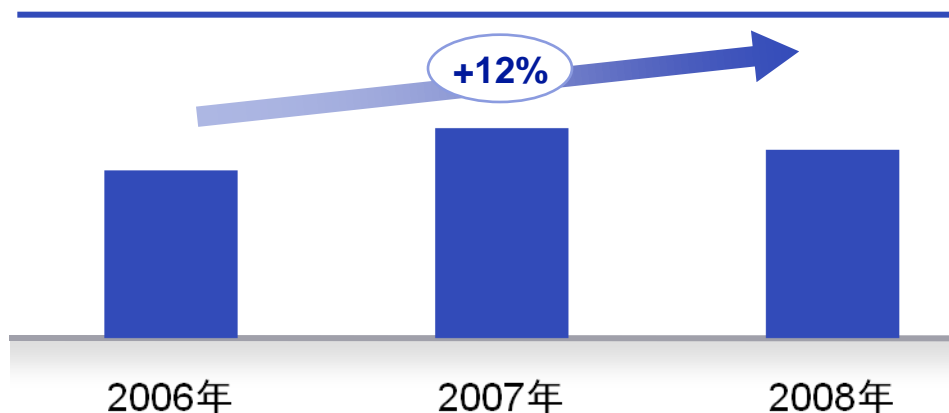
外国為替



マネーマーケット⁽¹⁾



金利デリバティブ⁽²⁾



FX / MM / 金利デリバティブ 2007年：
グローバル・マーケットの 収益の~30%

(1) 自己勘定は除く

(2) 地方債および自己勘定を除くコア・トレーディング

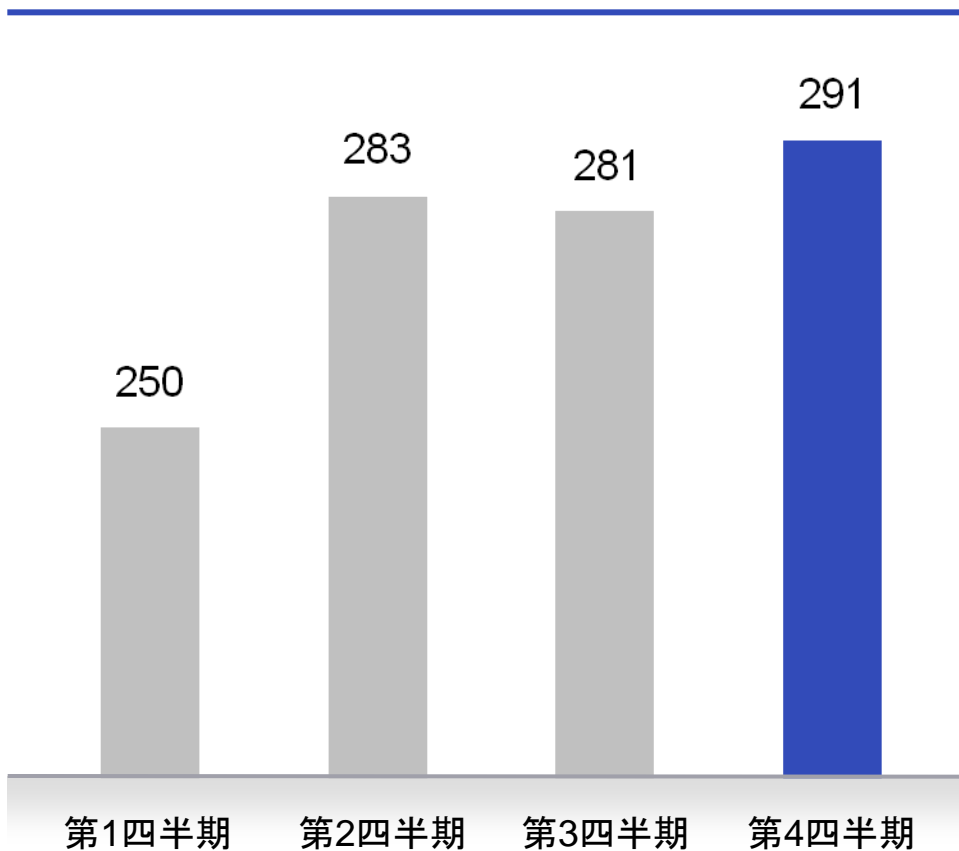




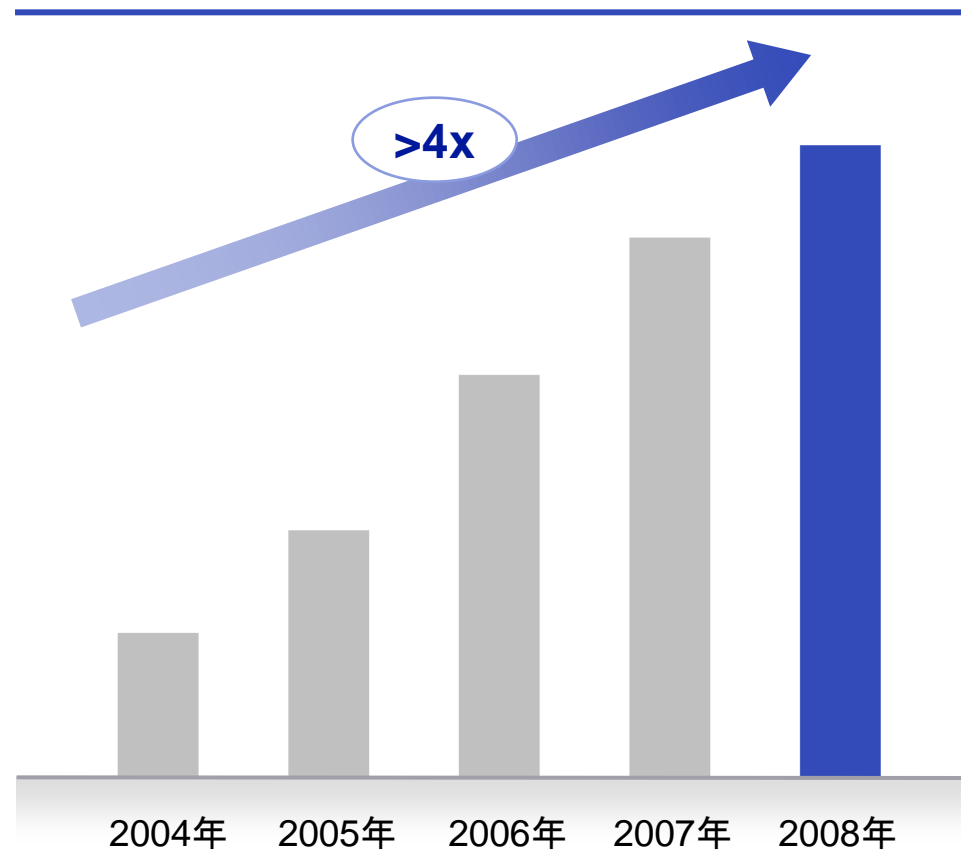
GTB: 四半期および通年ベースで引き続き好調

税引前利益（単位:100万ユーロ）

2008年第4四半期別推移



2004年 - 2008年



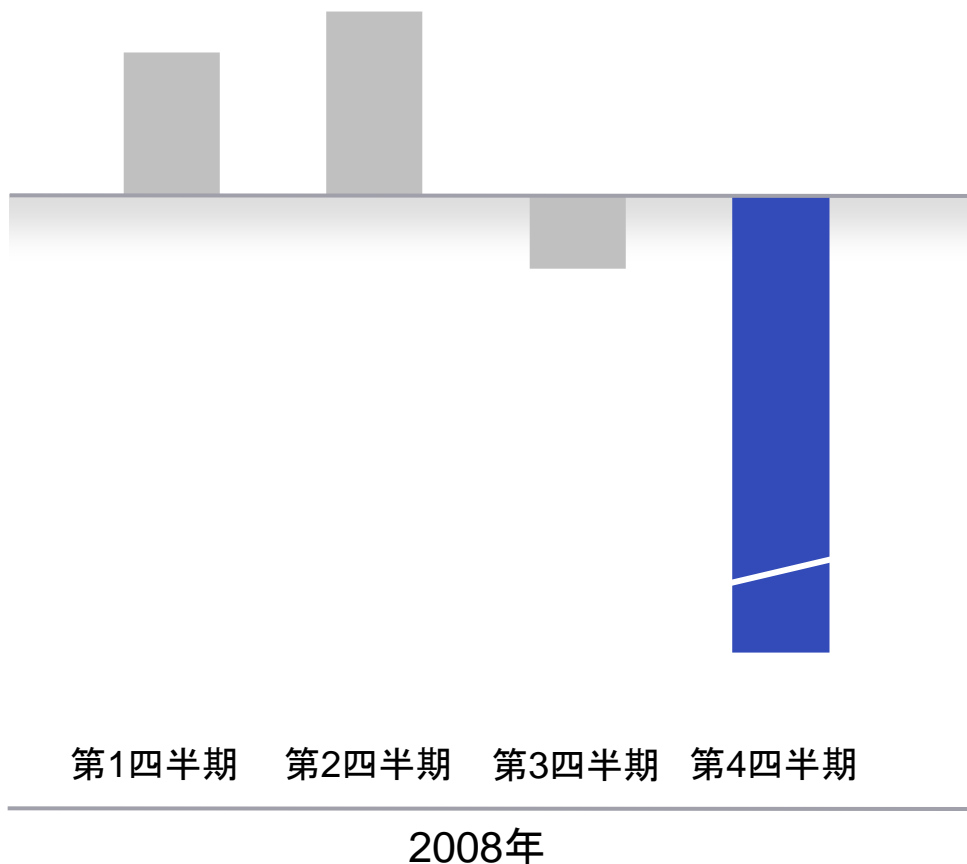
注: 2004年-2005年の数値は米国会計基準 (U.S. GAAP) に基づき、2006年以降においては国際財務報告基準 (IFRS) に基づく。組織構成は直近のものに基づく。





AWM: 資産の減損および特筆要因による影響

税引前利益(損失) (単位:100万ユーロ)



2008年第4四半期 特筆要因

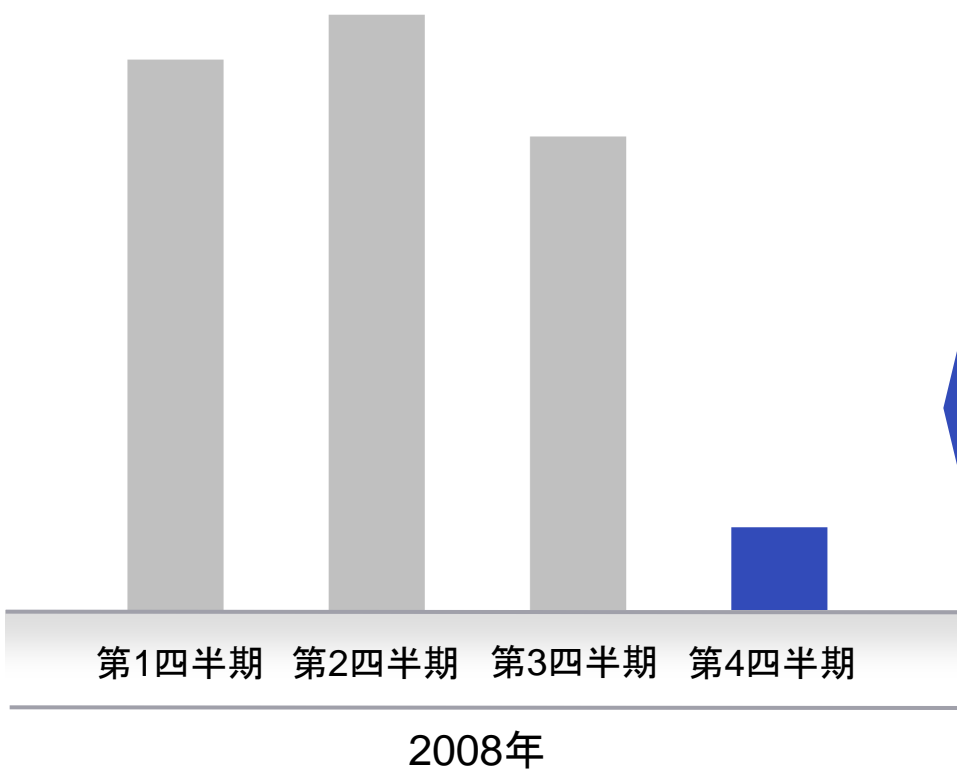
資産運用:

- DWSスカダーにおける減損 (302)
 - RREEFのインフラストラクチャー資産の減損(270)
 - 初期投資(シードキャピタル)の評価減* (164)
 - 欧州マネーマーケットへの資金投入 (92)
- プライベート・ウェルス・マネージメント:
- オークション・レート優先証券 / オークション・レート証券の清算 (41)



PBC: 投資商品の減収と引当金の増加

税引前利益（単位:100万ユーロ）



2008年第4四半期 vs.2008年第3四半期

営業上:

- 投資商品、貸出しおよび預金の減収 (175)
- 信用リスク引当金繰入額の増加 (47)

特筆事項:

- 業務効率向上の施策に関連した退職金の計上* (90)
- 金融投資からの利益 97

* 業務基盤を反映した110万ユーロの退職金を含む
Investor Relations 02/09・14



目次

1 決算概要

2 2008年第4四半期実績の特徴

3 短期重点領域

4 2009年中核ビジネスの見通し





短期的な戦略上の重点領域

コーポレート・
バンキング・アンド・
セキュリティーズ
(CB&S)

- 投資銀行ビジネスモデルの調整

グローバル・
トランザクション・
バンキング (GTB)

- 引き続き成長戦略を継続

資産運用およびウェル
ス・マネージメント・
ビジネス (AWM)

- AM: 現在の市場レベルに適したビジネスモデルへの再編成
- PWM: 効率性を重視したプログラム / 選択的な成長機会の追求

個人顧客および
中堅企業向けビジネス
(PBC)

- 成長と効率性重視のプログラム
- ポストバンクとの連携



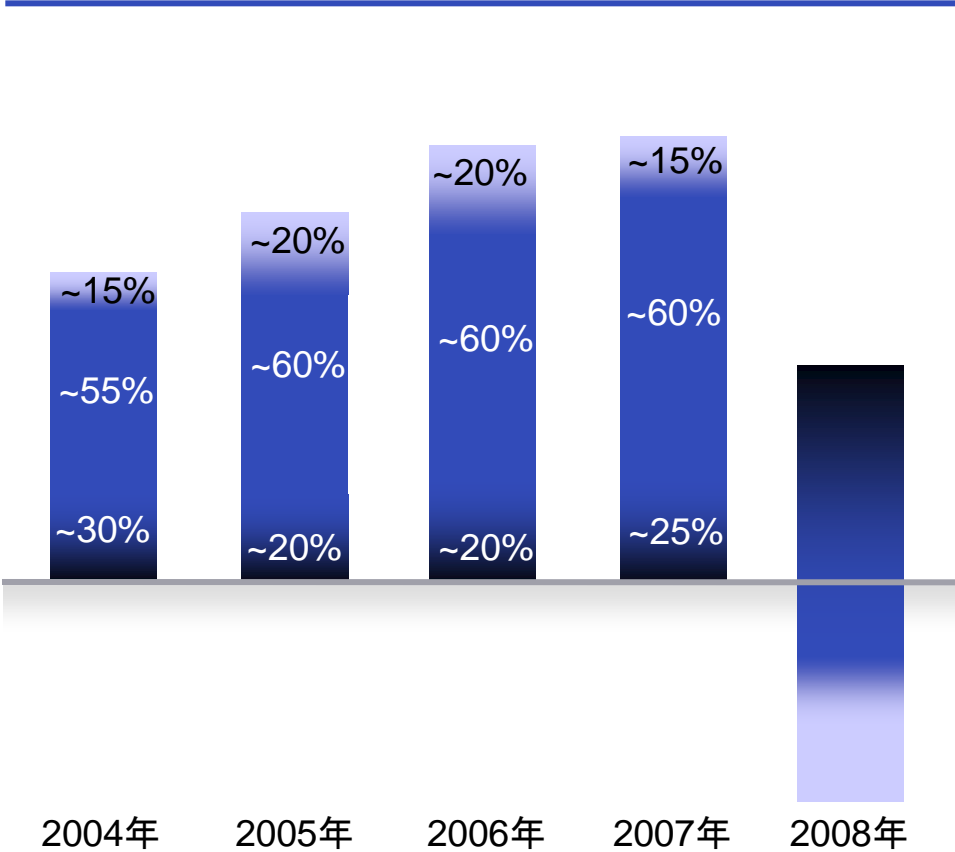


グローバル・マーケット: 収益構造の推移

図解

収益

例



流動性が極めて低いポジション



- クレジット自己勘定取引
- 株式自己勘定取引
- 株式デリバティブ

ミディアム/高い流動性



- マネーマーケット・デリバティブ
- FXデリバティブ
- クレジット証券化
- コモディティ取引
- 株式プライム・ファイナンス

流動性が最も高いフロー



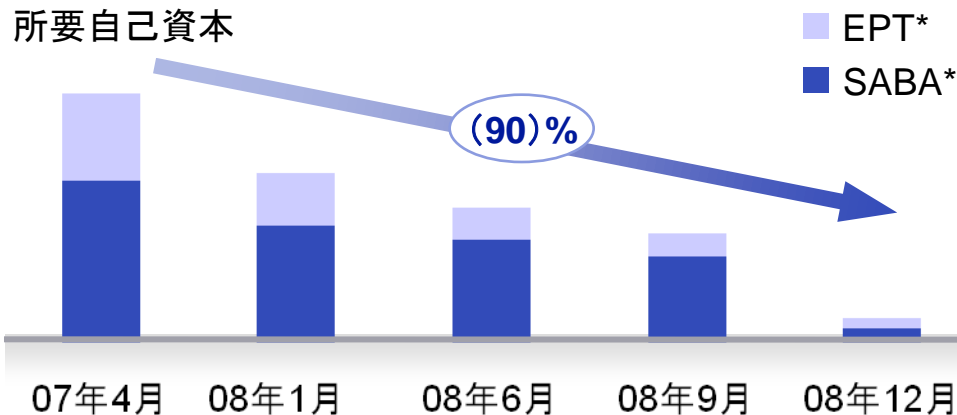
- FX / マネーマーケット 現物 / フォワード・トレーディング
- 欧州国債トレーディング
- 現物株式



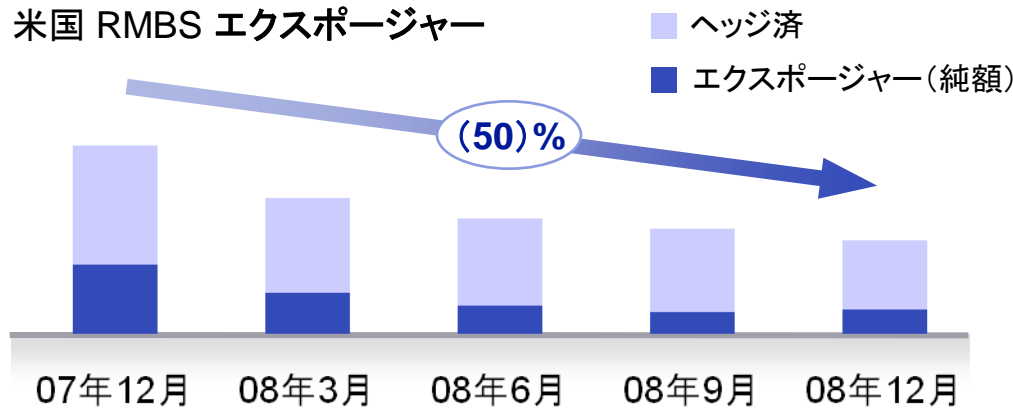


ビジネスモデルの再調整

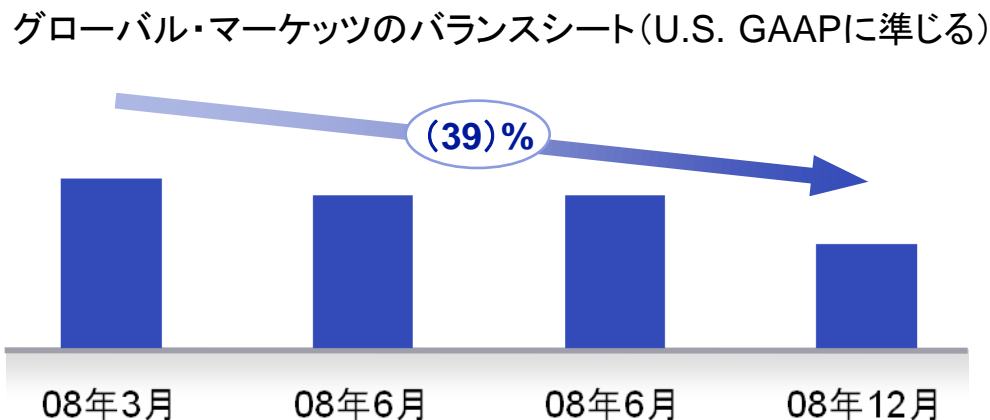
自己勘定取引によるリスクの大幅な削減



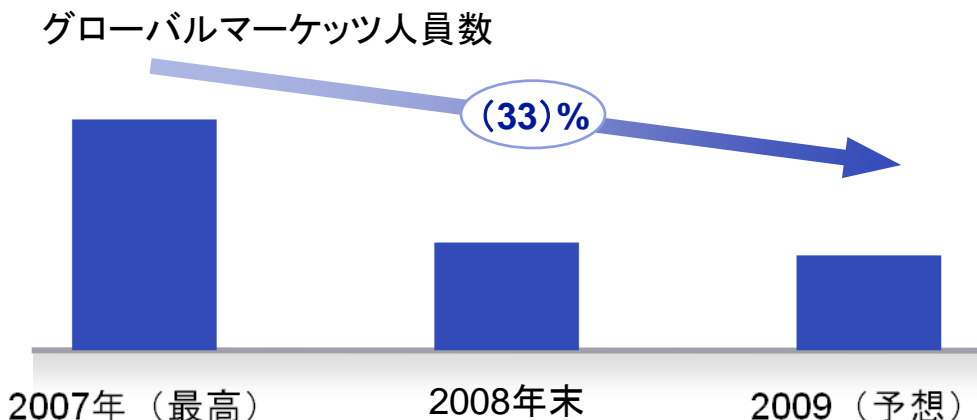
保有エクスポージャーの継続的管理



レバレッジの大幅な低下



コスト削減



* SABA: クレジット自己勘定デスク: EPT: 株式自己勘定取引

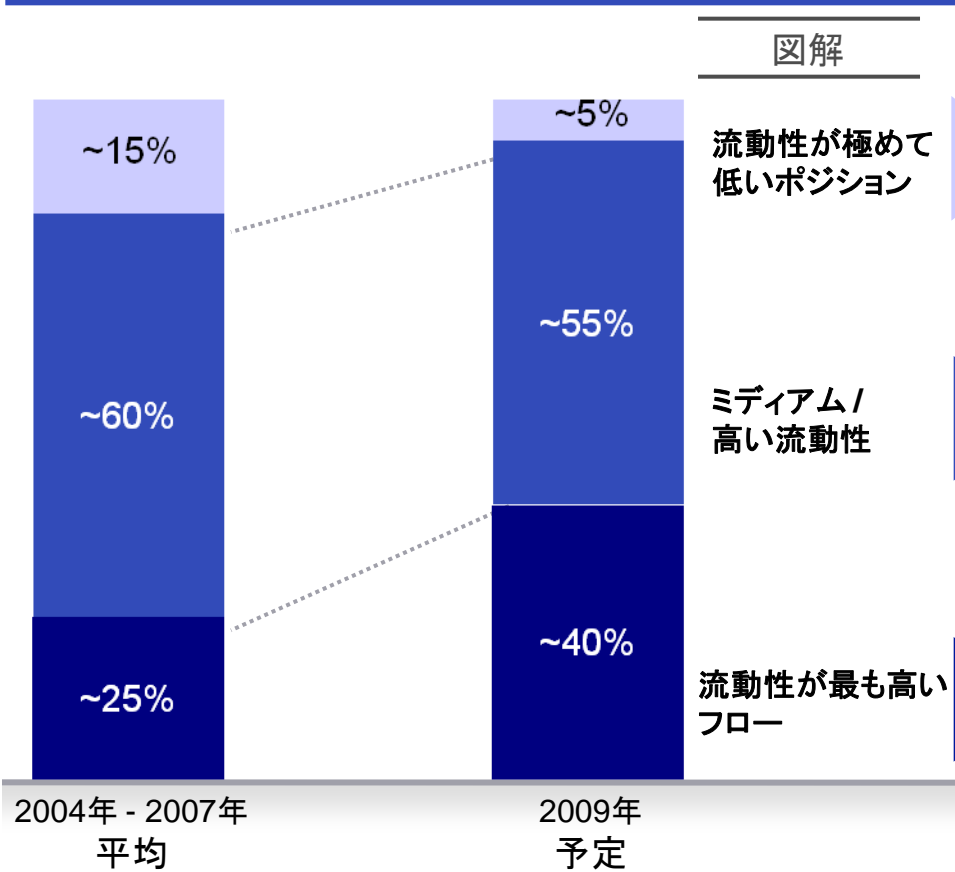




グローバル・マーケットビジネスモデル再調整による効果

ビジネスモデルの調整(収益構成)

主な戦略



リスクの低減

- 非流動的な自己勘定取引の縮小/廃止
- ヘッジなし仕組みリスクの大幅な削減
- 無担保のカウンターパーティリスクの大幅な抑制

市場シェアの獲得

- 主導的な立場にない商品分野でのシェア獲得の加速
- コモディティー / 現物株式 / プライム・ブローカレッジでの成長戦略の加速

強みを発揮

- FX / マネーマーケット / 金利デリバティブといったフロー・ビジネスにおける強みをさらに拡大
- マージンの拡大獲得や競合他社の再編による恩恵を得るためテクノロジーをさらに強化





コーポレート・ファイナンス: 基盤の調整

見直し

- 商業用不動産
- レバレッジド・ファイナンスの再編

投資

- セクター: 金融機関、天然資源
- 国: 欧州(一部)、中国、ブラジル
- 商品: M&A と「救済」アドバイザリー
- ドイツ国内中堅企業ビジネスへの注力を継続

再調整

- グローバル・バンキングにおける営業と顧客対応の調整
- 効率性向上に向けた施策





グローバル・トランザクション・バンキング: 成長戦略の継続

市場の拡大

- 中核ビジネスにおける既存顧客基盤の拡大
- 「質への逃避」によるチャンスを活用
- 追加的買収機会の模索

新規顧客の獲得

- 収益力のある中堅顧客企業にターゲット
- 顧客にグローバル / 地域間ソリューション・サービスを提供するため既存テクノロジーを活用 / 統一システムを導入
- 顧客への先端のリスク低減支援サービスの提供

商品の拡大

- 高成長分野における柔軟なサービスの提供
(例: カード、FX 4 Cash*、ホールセール・カスタディ、送金、モバイル・ペイメント)



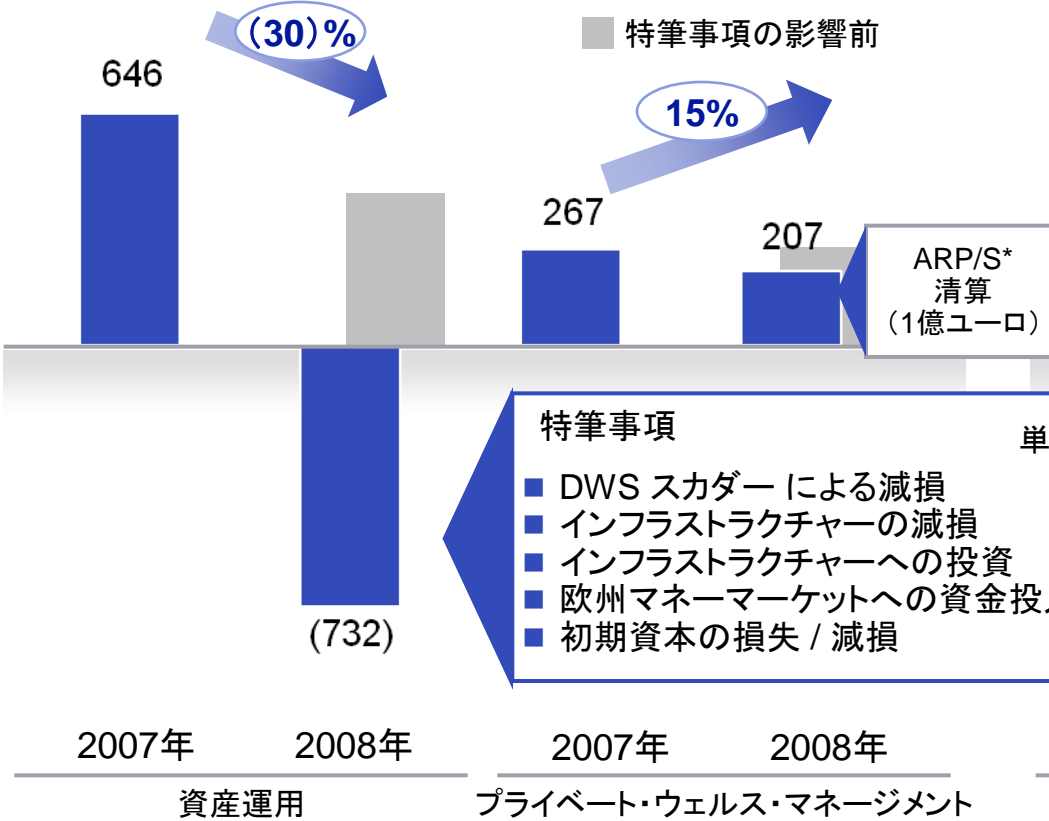


AWM: 市場環境が2008年業績に影響

税引前利益

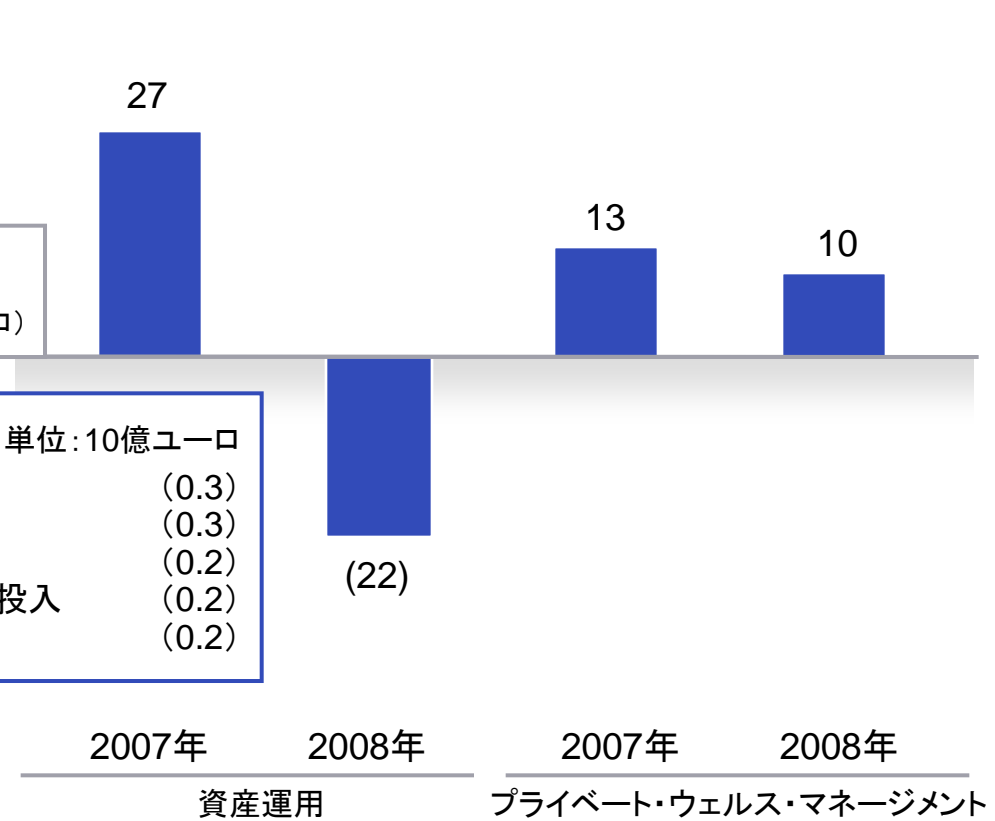
(単位:100万ユーロ)

■ 報告ベース
■ 特筆事項の影響前



新規純資金

(単位:10億ユーロ)



*ARP/S:オークション・レート優先証券(ARP)、オークション・レート証券(ARS)



AWM: 環境変化に応じた事業基盤の調整

資産運用

現状の市場水準に応じた事業基盤へ調整:

- 欧州マネーマーケット・ファンド・ビジネスの調整
- RREEF / インフラストラクチャー・ビジネスの規模の適正化
- ヘッジファンド・ビジネスの縮小
- グローバル規模のサービスの集中
- 管理部門(ミドル / バック)のコスト削減
(マーケティング / 不動産、テクノロジー、オペレーション)

プライベート・ ウェルス・ マネージメント

- 効率性向上プログラム / パフォーマンス改善の施策
- 新規アドバイザリー / 商品の獲得
- 独自のポートフォリオ・マネージメント / 資産アドバイザリー・ビジネスの強化
- 循環的採用の抑制
- 選択的・追加的買収機会の模索

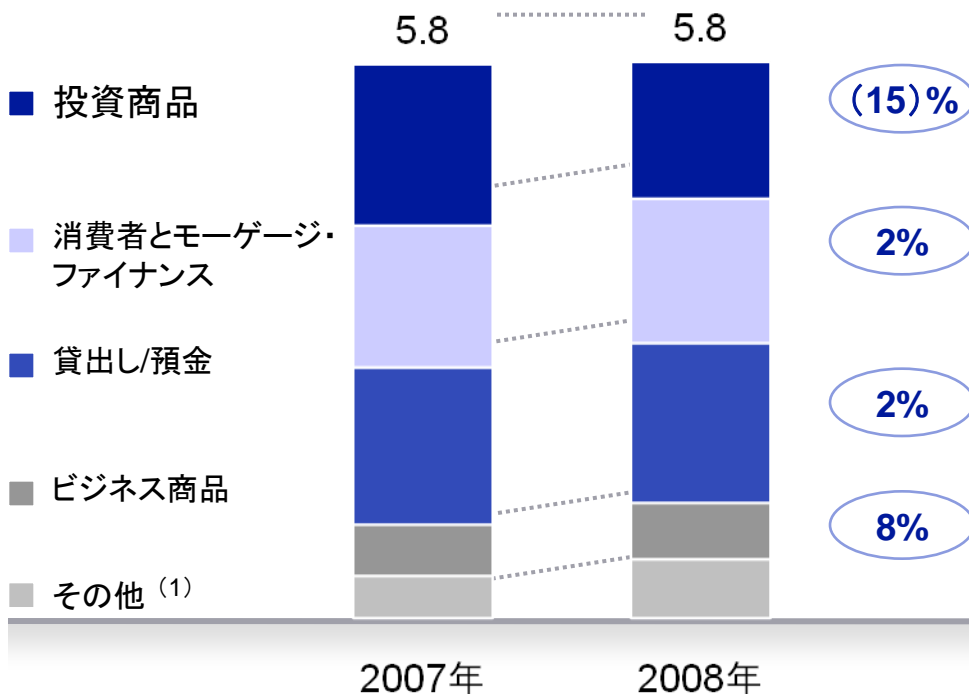




PBC: 収益構成変化への対応と「質への逃避」の活用

収益構成の変化

純収益 (単位: 10億ユーロ)

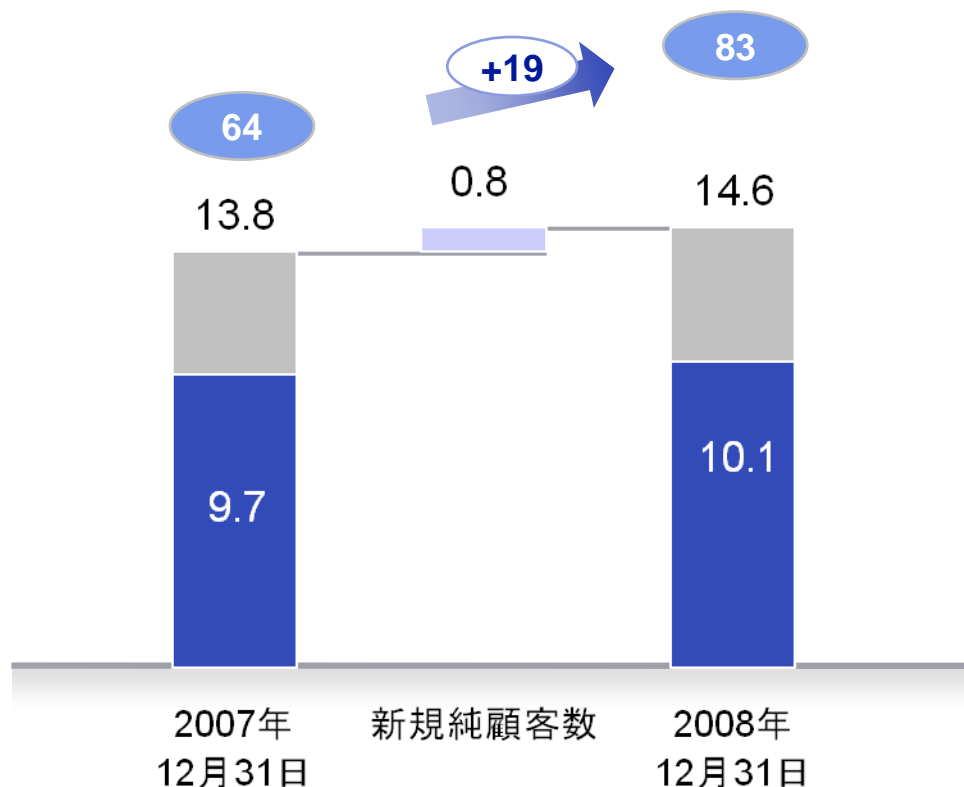


新規顧客/預金の大幅な増加

顧客総数 (単位: 100万)

x 預金 (2) (単位: 10億ユーロ)

■ ドイツ国内



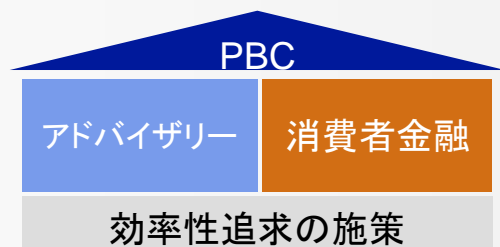
(1) 非経常を含む (2) 一覧払(為替)を除く





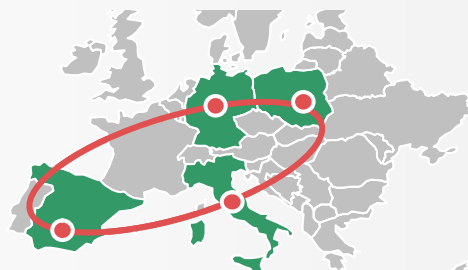
PBC: 「成長と効率性」追求プログラムの実行

ビジネスモデル



- **アドバイザー:** 投資分野を厳選し、投資商品の回復に向けた体制を整える
- **消費者金融:** コスト効率の向上によりマージン縮小に備える
- 既存顧客の活用

効率性追求プログラム



- ミドル・オフィスの合併
- クレジット部門の統合
- バック・オフィスの効率化

ポストバンクとの連携



詳細については
2009年3月の
共同記者会見

- 商品・販売面での相乗効果
- 購買 / インフラ面での相乗効果
- 3年~4年以内に税引前利益に与える影響(予想)は120~140百万ユーロ
 - コスト / 収益: ~ 60% / 40%
 - ドイツ銀行 / ポストバンク: ~ 50% / 50%



ビジネス戦略はグループ全体の諸施策により補完

簡素化

- 営業支援に応じたインフラ基盤の再編
- 営業基盤の簡素化による恩恵の享受

外部委託

- アウトソーシングによる効率性の向上
- アウトソーシング / スマートソーシングのさらなる拡大
- 内部管理による恩恵の認識

その他 効率性向上 に向けた施策

- 標準化されたビジネスのコモディティー化
- ビジネスプロセスの一貫性の増強

報酬モデル

- 長期業績報酬システムの導入
- 次年度以降への補填の選択
- グループ全体の業績向上に注力





目次

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | 決算概要 |
| 2 | 2008年第4四半期実績の特徴 |
| 3 | 短期重点領域 |
| 4 | 2009年中核ビジネスの見通し |



CB&S : 展望と見通し

現状

機会

グローバル・ マーケット

- 収益プールの低下
- さらなる統合の動き
- 競合他社の再編
- マージン拡大の継続
- 流動性の安定化(しかし、今回の市場変動以前の水準より低水準)

- 「質への逃避」による恩恵の活用
- シェア拡大
- 「無傷」の事業基盤の活用
- フロー・ビジネスの重要性
- 顧客へのリスク・ソリューション・サービス

コーポレート・ ファイナンス

- 手数料プールの低下
- アドバイザリー・サービスに対するニーズの変化
- クレジット環境の悪化
- 新規株式発行(IPO)の低迷
- 株式 / 債券発行(セカンダリー)ニーズは依然として存在

- コスト効率の向上重要性
- 「救済」型アドバイザリー・ビジネスの機会模索
- ローン・エクスポージャーの管理の重要性
- M&A / カバレッジ / レバレッジド・ファイナンスの強み



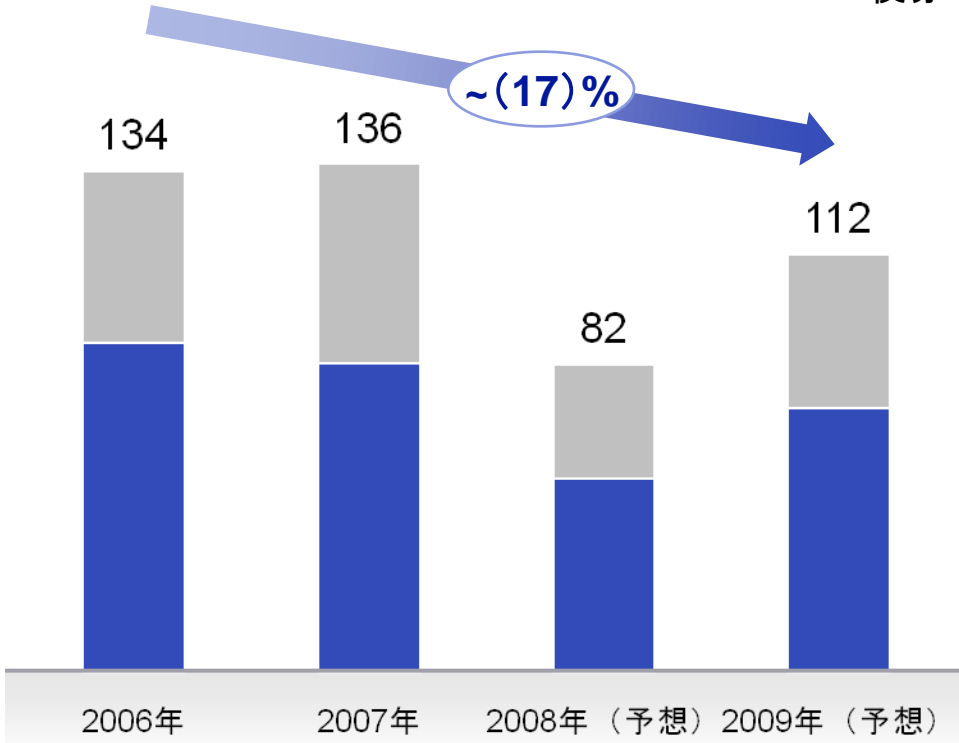


グローバル・マーケット: 減収にもかかわらず、シェア拡大を追求

セールス/トレーディング:収益プール(グローバル)*

(単位: 10億ユーロ)

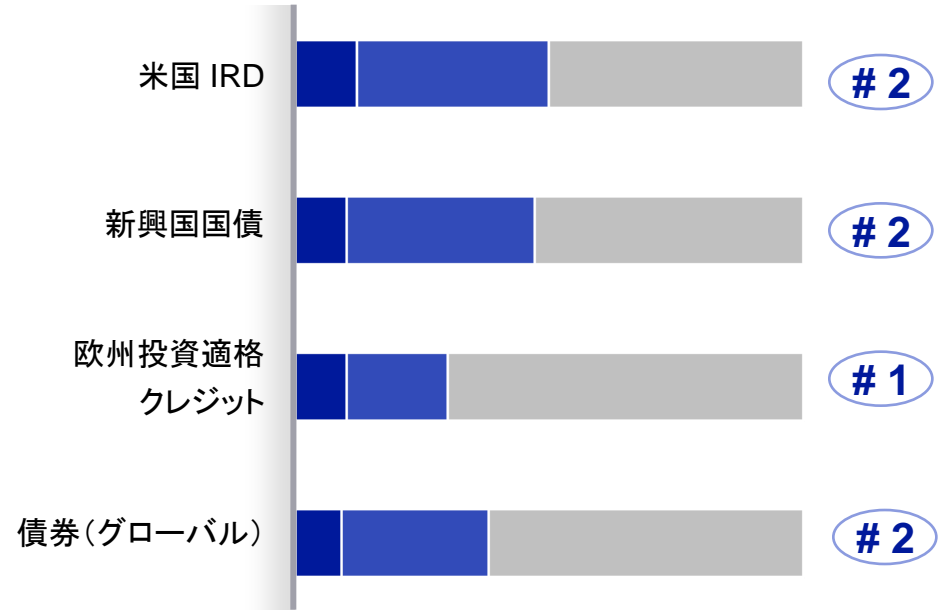
■ 株式
■ 債券



大幅な市場シェア獲得を追求

■ DB ■ 既存/統合 ■ その他

ランク(現時点)



*ドイツ銀行予想(トップ15社): 基礎的収益は評価減を除く
出典: ドイツ銀行レポート、グリニッチ・アソシエイツ 注: IRD: 金利デリバティブ



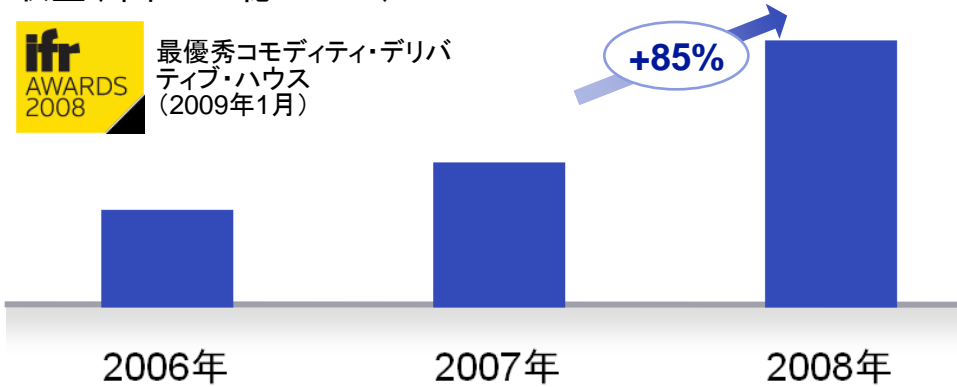
最近の戦略的投資からの恩恵

例: コモディティー

収益 (単位: 10億ユーロ)



最優秀コモディティ・デリバ
ティブ・ハウス
(2009年1月)

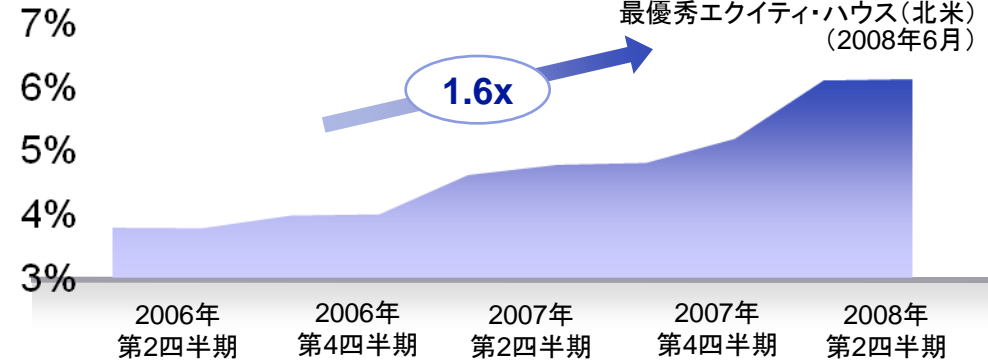


例: 米国現物株式

マクラガン・キャッシュ・エクイティ・マーケット・シェア



最優秀エクイティ・ハウス (北米)
(2008年6月)

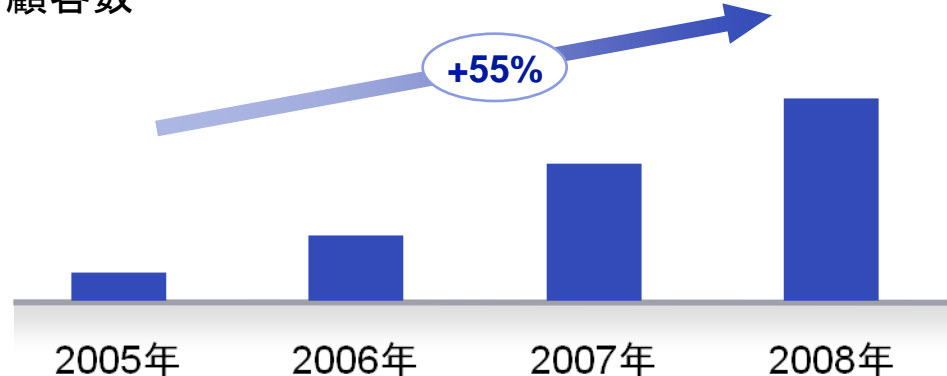


例: プライム・ブローカレッジ

顧客数



最優秀プライム・ブローカー
(2008年3月)

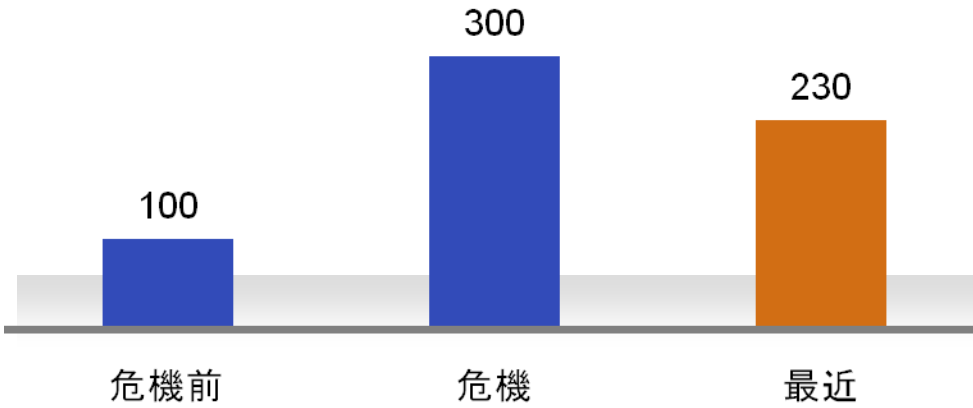




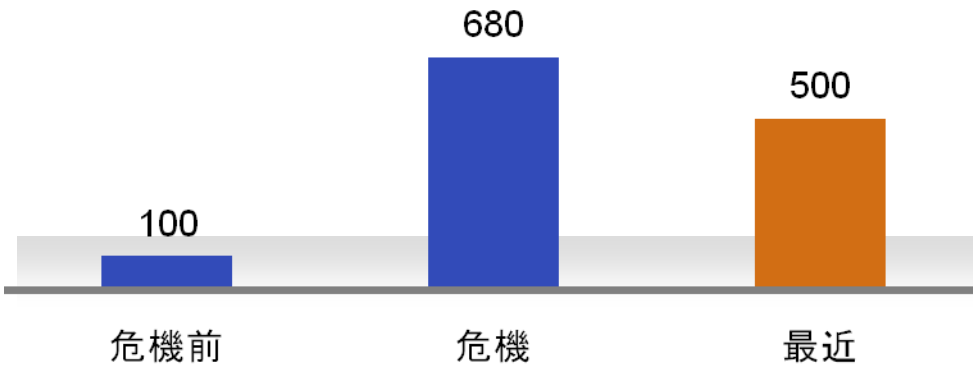
マージンの改善とさらなる統合の動きによる恩恵

スプレッド(ビット/オファー)の拡大(指数)

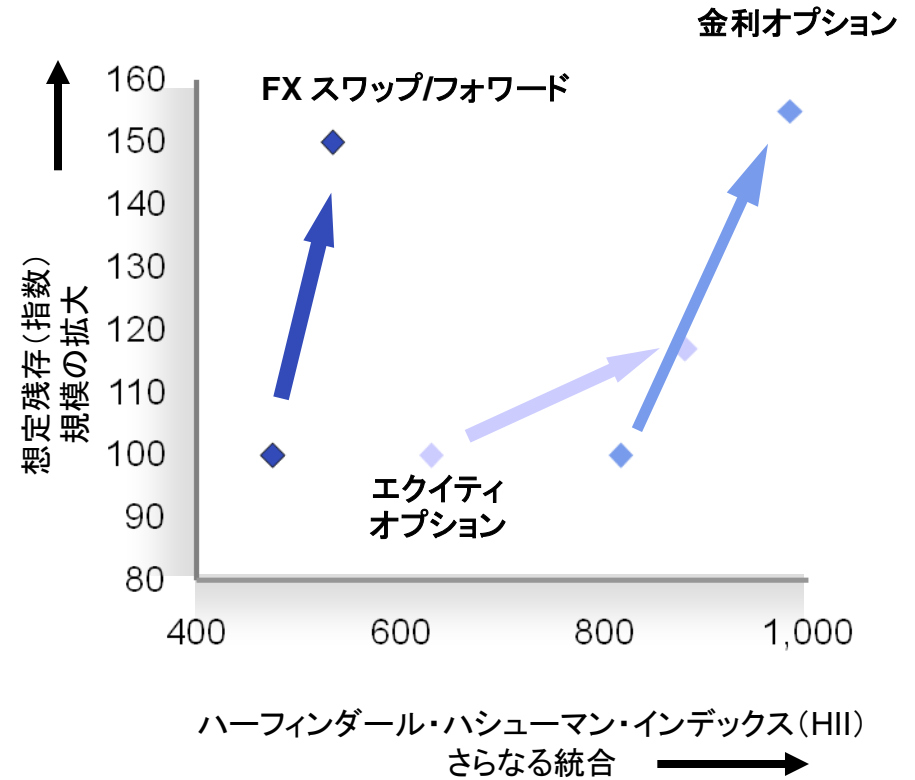
金利オプション



米国 / 欧州 CDS



規模の拡大、統合





AWM: 展望と見通し

現状

機会

資産運用

- 株式評価減
- レバレッジの低下によりオルタナティブ資産クラスに影響
- 顧客の「質への逃避」
- 競合他社の再編
- 基本的にトレンドに変化なし（退職後資金、富の増大）

- 営業基盤修復に向け調整
- 効率性の追求
- 強い営業基盤（グローバル、多様な商品）

プライベート・ウェルス・マネージメント

- 効率性の追求
- 既存資金の活用
- マーケット・シェア拡大のチャンス
- 商品開発





PBC:展望と見通し

現状

- 収益構成の短期的変化
– 「簡素化への逃避」
- 預金マージンの圧縮
- ドイツ国内市場の再編
- 投資商品の潜在的回復
- 信用力のさらなる重要性

機会

- 新規顧客と預金フローの活用
- 効率性の獲得
- シェアの拡大
- アドバイザリー業務における選択的投資の模索
- ポストバンクとの連携からのさらなる恩恵



概要: 2009年の展望

- 自己資本比率は依然として堅調
- 保有ポジションの低減
- 主要分野のトレーディング資産は大幅に削減
- 強い流動性と資金調達基盤
- コスト管理の徹底は継続
- 現状に適したビジネスの再調整



Cautionary statements

特段の記載がない限り、本プレゼンテーションで提供される財務情報は国際財務報告基準(IFRS)に基づいて作成されています。これは仮決算であり未監査であるため、2008年度の最終的な財務報告書の準備に伴い、一部調整がなされる場合もあります。

本プレゼンテーションには、将来の事象に関する記述が含まれています。将来の事象に関する記述とは、歴史的事実ではない記述であり、当行の考えや予想、およびその基礎となる前提を含みます。これらの記述は、ドイツ銀行グループの経営陣が現在入手可能な予定、推定および計画に基づいています。従って、将来の事象に関する記述は、あくまで当該記述がなされた日現在のものであって、当グループはこれらの記述に関して、新しい情報や将来生じた事象があっても、これをアップデートして公表する責任は負いません。

将来の事象に関する記述は、その性質上リスクおよび不確実性を含みます。従って、いくつかの重要な要因が作用して、現実の結果を、将来の事象に関する記述に含まれる結果とは大きく異なるものにする可能性があります。これらの要因には、ドイツ、ヨーロッパ、米国および当グループが収益の重要な部分を得ているその他の地域における金融市場の動向や資産、価格変動や市場変動の重要な部分を負っている、借り手または取引相手による将来の債務不履行、将来の従業員削減を含む当グループの合理化の実施、当グループのリスク・マネジメントの施策、手続および方法への信頼性、ならびに米国証券取引委員会(SEC)への情報開示に関連するリスク等が含まれます。このような要因については、SECに提出した当グループの2008年3月26日付年次報告書(Form 20-F)および2008年10月30日付年次報告書(From 6-K)の「リスク・ファクター」の中で詳しく記載されています。当該報告書の写しは、請求により入手可能であり、またwww.deutsche-bank.com/ir からダウンロードすることができます。

本プレゼンテーションには、非国際財務報告基準による数値が含まれています。比較可能な国際財務報告基準(IFRS)による数値は、2008年第4半期決算報告書に付随している「2008年第4四半期補足財務データ」を参照してください。当該補足財務データは、www.deutsche-bank.com/ir からもダウンロードすることができます。

