

U F J グループの財務管理業務戦略



2003年4月15日
UFJ信託銀行
取締役専務執行役員
安田 新太郎

グループ事業戦略

財務管理業務における UFJグループの目指す姿

財務管理業務戦略

1. グループ協働営業態勢の構築
2. 機能優位性の確立
3. コスト競争力の強化

『改革加速プラン』：「リテール・法人ミドルを中心とする顧客基盤に総合金融サービスを提供する革新的な金融グループ」を目指す

1. 資産の早期健全化

2. グループ事業戦略の推進 →

3. グループ経営の効率化

4. 自己資本の増強

①信託財管業務の抜本的強化

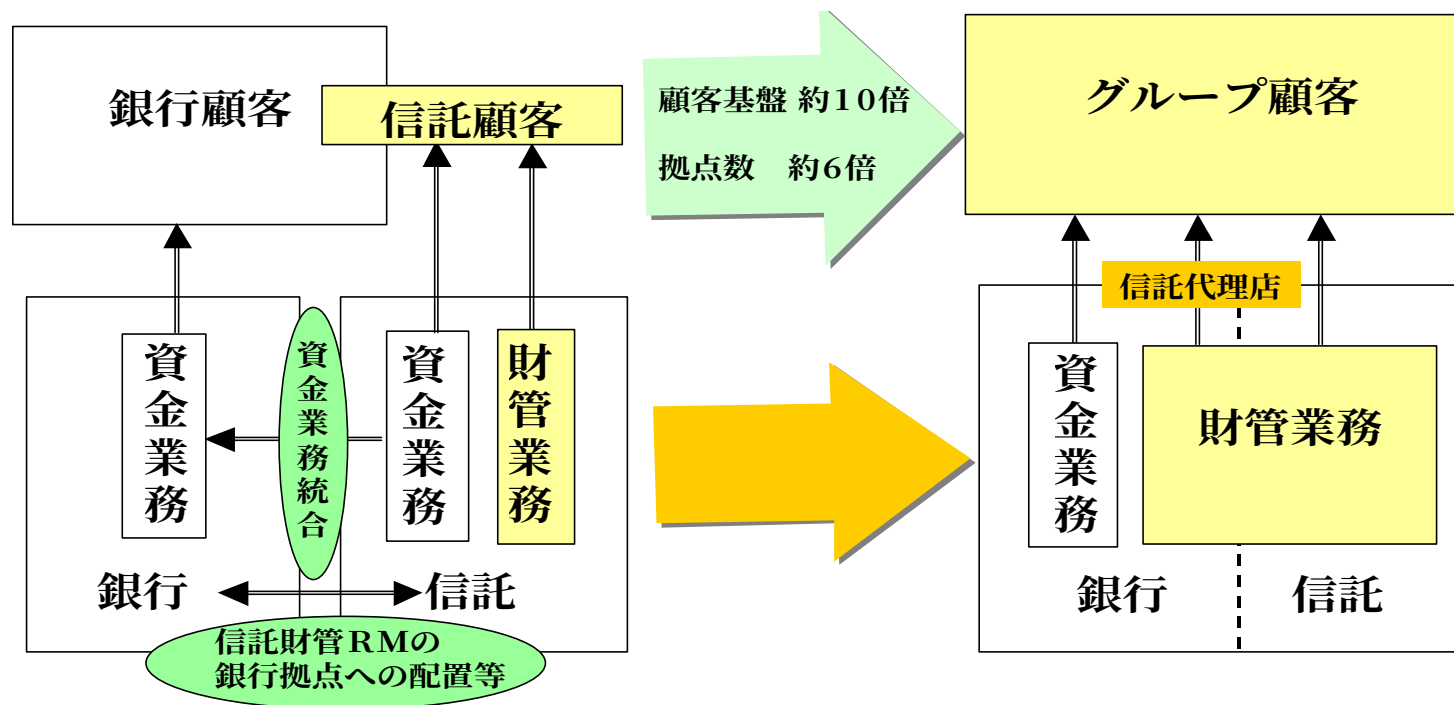
②保険販売ビジネスの拡大

③グループ内外5社によるカードプロセッシング事業の検討

④複合型ネットワークの構築

	02年度見込み	04年度計画	07年度計画
グループ業務純益	7,750億円	9,000億円	12,500億円
うち商業銀行部門以外	600億円	1,500億円	2,500億円
うち信託財務管理業務	<u>375億円</u>	<u>500億円</u>	<u>800億円</u>

他グループにさきがけ、グループベースの「本格協働営業」を実現
「機能優位の確立」「コスト競争力強化」を進め、業務純益拡大



『改革加速プラン』（02年12月25日公表）

- ・ 信託の資金業務を04年度下期を目処に、UFJ銀行に統合・効率化するとともに、人材の財務管理業務へのシフト等により財務管理業務を抜本的に強化
- ・ 07年度には資産運用業務の業務純益と合わせて1,000億円を視野

制度・法制面の変革に伴う収益機会拡大、マーケットも拡大へ

■証券代行

株券ペーパーレス化と保管振替化の進展で名義書換手数料減少へ
一方、管理株主数は増加（投資単位引下げ、生保株式会社化、民営化促進、REIT上場等）
⇒ 07年には1.3倍に（過去5年間も1.2倍増）

■不動産

固定資産の減損会計導入により、企業の保有不動産見直し進行
→ 証券化・投資ファンド含め、不動産ビジネス拡大へ
⇒ 信託マーケットは07年には1.6倍強に（過去5年間も1.6倍増）

■資産流動化

時価会計対応、資産圧縮等のニーズ強く流動化市場は拡大 ⇒ 07年には2.5倍に

■年金業務

企業年金は運用難から代行返上等マイナス要因目立つが、退職一時金を含めた制度再構築により盛り返す ⇒ 07年度は今より微増の86兆円（過去5年間では1.3倍増）

一方公的年金運用はパッシブ化するが残高は増加 ⇒ 07年には1.5倍に

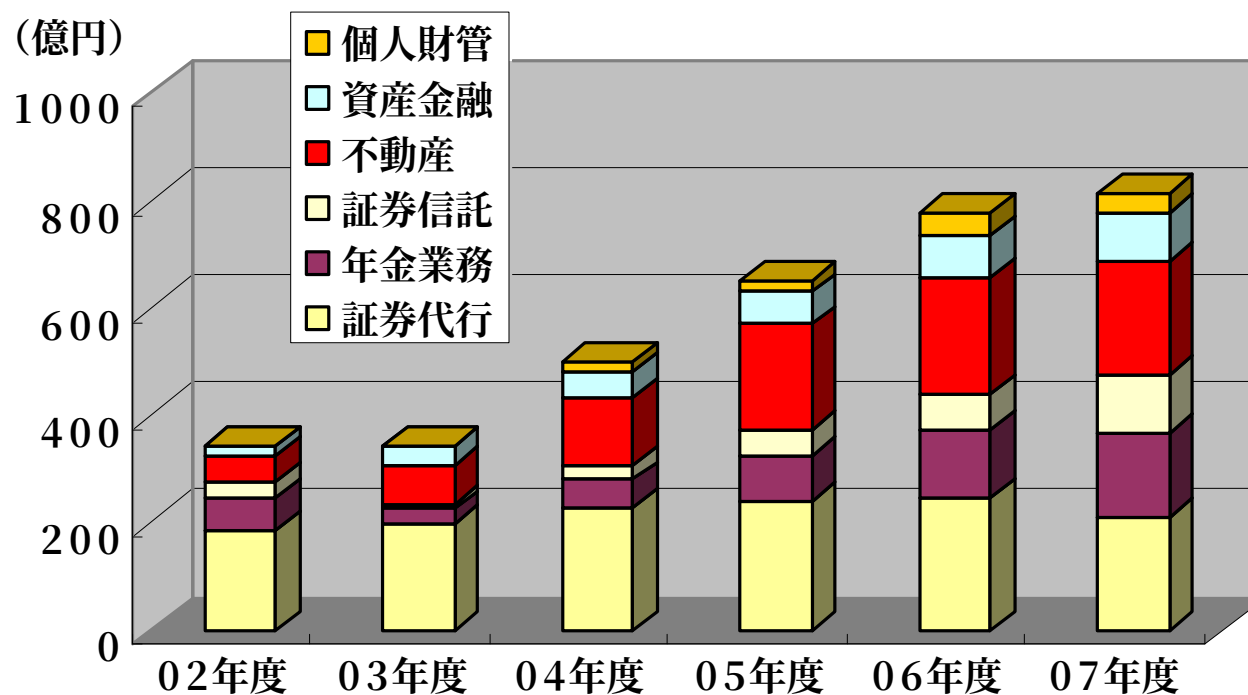
■証券信託業務

投信市場は現在は低迷するも中長期的に拡大 ⇒ 07年には1.4倍強に。（過去5年間も1.3倍増）
証券決済制度改革の更なる進展、マスタートラスト間の競争も激化

財務管理業務における
U F J グループの目指す姿

収益力・成長性でNO.1に
07年度に財務管理業務純益800億円を目指す

財務管理業務純益計画



トップブランドの確立



複数の業務でトップブランドを確立

- ◇圧倒的シェア確保～証券代行、投信受託
- ◇信託NO.1シェアへ～不動産、資産流動化

【証券代行】

- 受託社数、管理株主数で業界首位⇒不動のものに

【投信受託】

- 国内投信受託シェア26%で業界首位⇒07年に30%へ

【不動産】

- グループ基盤を徹底的に開拓、

05年には収益力信託トップへ

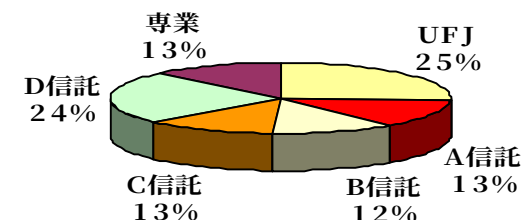
- ・02年度証券化新規受託額トップ(25%)

【資産流動化】

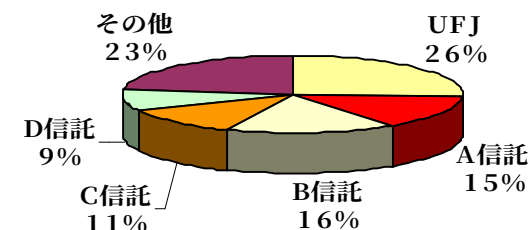
- 商品開発力核に金銭債権流動化受託残トップへ

- ・02年度上期の新規受託額トップ(27%)

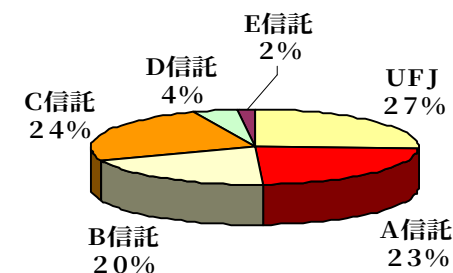
証券代行受託社数シェア
(02年9月)



投資信託受託残高シェア
(02年9月)



資産流動化期中受託シェア
(02年上期)



財務管理業務戦略

1. グループ協働営業態勢の構築

グループ顧客基盤への財務管理業務展開のため、態勢を整備

■信託代理店（法人財務管理業務）

～ UFJ銀行の全法人拠点でサービス提供が可能に

⇒ 5年間でシナジー効果（粗利）を 6倍に

■グループ不動産ビジネス

～ 不動産情報を信託に一元化

⇒ 5年間でシナジー効果（粗利）を 5倍に

■リテール相続関連（個人財務管理業務）

～ 情報連携には一応の成果 → 協働態勢の更なる拡充へ

⇒ 5年間でシナジー効果（粗利）を 10倍に



シナジー効果全体では、5年間で 約 5 倍に

グループ顧客基盤に法人財務管理サービスを提供

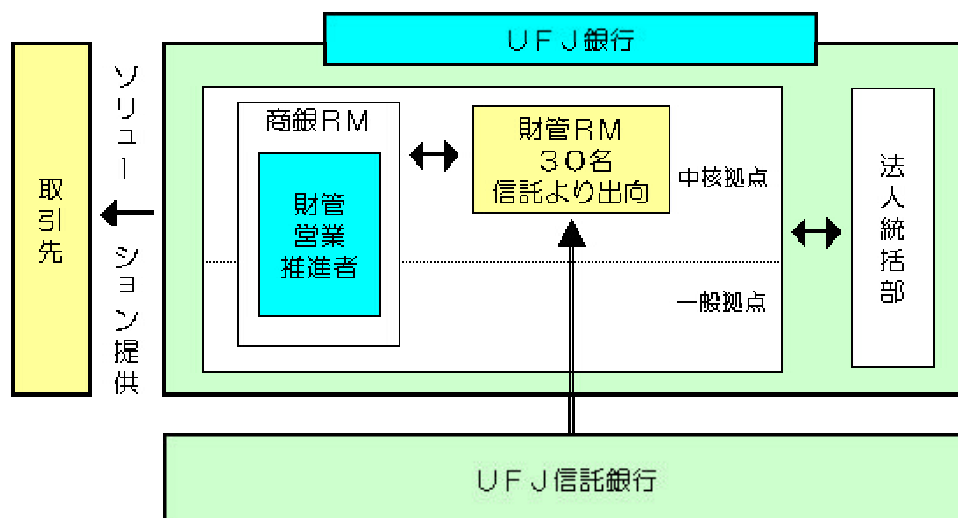
UFJ銀行の法人拠点を信託代理店業務の取扱店化

～02年3月スタート（75ヶ店）、03年4月より全法人拠点（201ヶ店）

【UFJ銀行からの連携情報件数（ストック）の推移】

（件数）	代理店スタート前（02/2末）	現在（03/3末）	
年金業務	2,000	5,000	約 2.5 倍に
証券代行	1,000	3,500	約 3.5 倍に
資産流動化	500	2,500	約 5 倍に
計	3,500	10,500	約 3 倍に

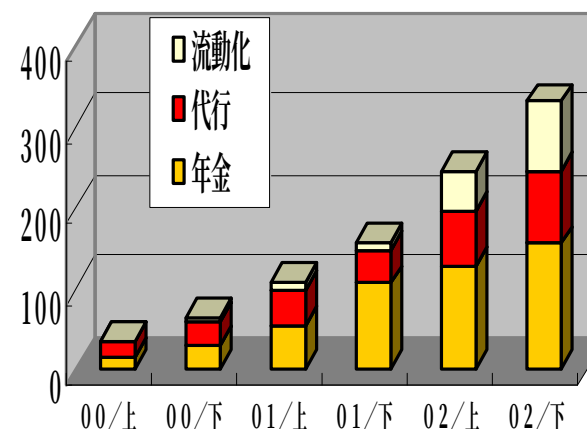
【UFJグループ信託代理店態勢】



*RMはリレーションシップマネージャーの略

【連携情報による成約件数】

（信託代理店は01年下期より開始）



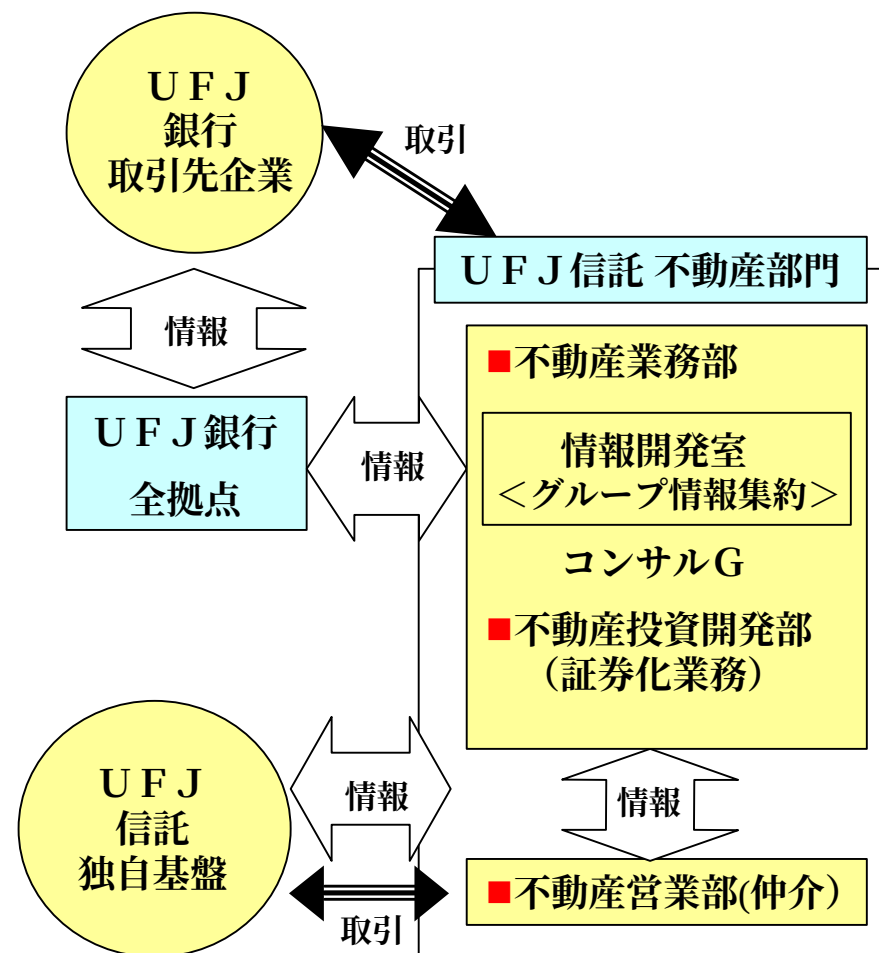
「グループ不動産ビジネス」態勢をスタート（01年10月） 不動産業務をグループの戦略分野として明確に位置付け

【具体的取組み】

- グループ不動産情報を信託へ集中
～各拠点・再生支援部署との協働で案件取込
～営業現場レベルの連携活性化策を展開
⇒この1年間で取引件数2倍と成果出始め
～UFJ銀行基盤収益ポテンシャルは年200億円超
⇒信託間シェア02年度13%を07年度30%へ
- 人材重点投入 261人(02年)→500人(05年)体制へ
～グループ内人材交流と即戦力確保
- 信託独自基盤も拡充
～機関投資家・ファンド等との取引拡大

【UFJ銀行顧客基盤の収益ポテンシャル】

取引先保有 不動産時価	案件 ポテンシャル	収益 ポテンシャル
40兆円	2兆円	220億円



高齢化社会の進展は「相続関連業務」に追い風

グループ協働体制により20倍の顧客基盤（*20万人規模）に
信託機能を効率提供

* 預り資産30百万円以上顧客

【市場の動向】

□日本全体の家計部門の保有資産総額は、約2,700兆円、うち
金融資産1,400兆円、不動産1,300兆円（「国民経済計算」）
→その大半は、高齢富裕層が保有

□相続財産の総額14兆円（「国税庁統計」）のうち不動産が
67%を占める

⇒ 資産の高齢者から次世代への移転
～ “団塊の世代”が、相続人層へ

【具体的な取り組み】

□グループ協働体制の更なる拡充(既に情報連携は順調に拡大)

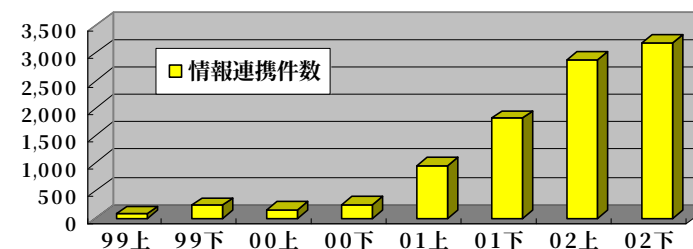
～ 今後2年間でUFJ銀行から100名程研修受入

～ 信託銀行店舗での銀行商品販売（銀行代理店）及びインブラ
ンチトラスト（店舗間借り）推進

□遺産整理業務を核に、相続人に対するコンサルティング営業
を展開、相続案件からの派生取引を極大化
～ 生保窓販と相続関連業務の親和性大
→ 信託トップの保険販売力を相続・不動産に展開

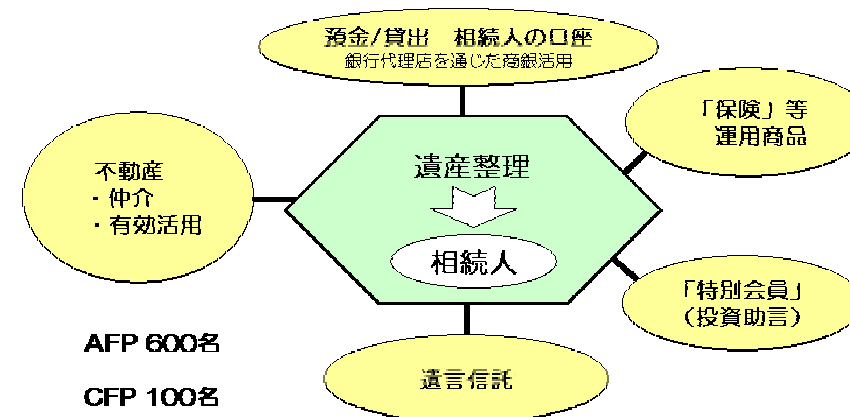
* 投資型年金保険は信託販売シェア40%とトップを独走（02／下）

相続関連業務（遺言信託・遺産整理）情報連携件数
～99年上期（経営統合前）の50倍に



＜コンサルティング営業による派生取引展開のイメージ＞

◎不動産、保険、遺言信託の受託、… ～ グループ顧客の資産サイドのマネジメントを中心に



財務管理業務戦略

2. 機能優位の確立

機能・サービスの差別化、 新マーケット開拓において、業界内で先行

【DC（確定拠出型年金）パッケージプラン】

- 中堅・中小企業（従業員200～500人）が対象
- 制度設計、運営管理、従業員教育、資産管理、運用商品をパッケージ化
- 03年度から本格展開。今後2～3年で100社以上への導入を見込む

【二者型投資信託（信託が設定と運用を行う投信）で先行】

- 資産流動化商品を中心に組み入れた投資信託の設定・運用・販売
- リテール向け販売を通じた受託力強化、グループとしての有力商品へ
- 03年度から本格展開。今後5年間で5,000億円超の受託残高を見込む

【証券代行関連の新サービスを開発】

- 株主名簿管理機能の戦略的活用をサポート
- 英文Webサイトなど、海外投資家向けサービスの充実

資産流動化業務でも、一括支払信託などの新商品を次々と提供

制度変更・経営統合等に伴うコンサルティングニーズ増加 ～コンサルティング力が事業競争力そのものに

【顧客のニーズ】

【代行業務】

- 総会運営、会社分割、株式交換、株主政策等への助言、一連の商法改正に関する影響分析



【コンサルティングの具体例】

- 「ストックオプション管理」、「トラッキングストック」、「生保株式会社化」、「個人認証利用 I T 総会」、「スピンオフ」等、業界をリードする先進的コンサル事例

【年金業務】

- 安定的かつ良好な運用パフォーマンス
- 退職給付債務の削減、制度の再構築



- 運用（ALM分析を生かしたマネージャーストラクチャリング提案）
- 制度（年金制度再構築・人事制度改訂への提案）

【不動産業務】

- 減損会計対応、ROE向上
- 遊休地の有効活用
- 複数物件の効率処分



- 証券化、セルアンドリースバック
- 等価交換、土地信託等プラン提案
- 有力会社とのアライアンスを通じた土壤汚染コンサルティング（工場跡地仲介に強み）

運用プロダクツの拡充による顧客ニーズ対応 提携戦略を強化、新商品による差別化

【市場動向】

- （確定給付）代行返上等により一時縮小も、運用環境回復、公的年金の補完的役割増大により回復を見込む
- （確定拠出）現状制度面に限界、ゆるやかに増加
- （公的年金）代行返上資産受入もあり、急拡大

【具体的取組み】

■運用プロダクツの拡充

アクティブ：運用ラインナップの拡充、
ボトムアップ運用の高度化

パッシブ：クオンツ人材の増員、レンディング強化
によるコスト競争力の向上

アウトソーシング：新商品開発で戦略的アライアンス

■運用営業力の強化

クライアントサービス要員の増強

最適ソリューション提案力で差別化

「運用能力の総合評価」

（「年金情報」2002.11.18 運用委託機関の年金顧客評価調査）

順位（前年）		運用機関名	評価（前年）	回答数
1	(1)	大和住銀投信投資顧問	3.74 (3.51)	96
2	-	フィデリティ投信	3.53 (3.77)	55
3	(3)	大同生命・一般勘定	3.46 (3.45)	79
4	(5)	三井アセット信託	3.45 (3.36)	447
5	(9)	シュローダー投信投資顧問	3.42 (3.21)	50
6	(7)	野村アセットマネジメント	3.30 (3.24)	151
7	(6)	UFJ信託	3.19 (3.32)	379
8	(16)	日本生命・特別勘定	3.18 (3.06)	518
9	(8)	メリルリンチ・インベストメント・マネージャーズ	3.17 (3.23)	59
10	(12)	東京海上アセットマネジメント投信	3.16 (3.15)	83

- 上記調査における「新たに採用したい運用機関」部門では、67社中第2位。

日本マスタートラスト信託銀行*による

資産管理業務のサービス向上、コスト競争力も強化

*UFJ信託銀行、三菱信託銀行、日本生命保険、明治生命保険、ドイツ銀行の5社が出資。
資本金100億円。2000年5月に営業開始。資産管理業務と情報統合サービス業務を提供。

【市場動向】

- 投信マーケットは全体で45%増、
うち株式投信マーケットは50%増を見込む
(02~07年度)

【同社の強み】

- 信託2社の業務ノウハウを融合
～業界トップレベルの水準を確保
- 良質かつ強固な顧客基盤
- 資産管理信託銀行中最高位の信用格付
JCR：長期AA+、R&I：長期A+

【具体的取組み】

- 投信受託トップブランドの地位確立、
更なるシェア拡大
～新商品への柔軟・迅速な対応力と
事務品質の向上による差別化
- 徹底したコスト削減策の実行
- 一層の受託資産拡大
～出資母体以外の金融機関の外部委託
ニーズ取込み

◇ 1次フェーズ (02年5月)
・ 三菱信託銀行の全受託資産
・ UFJ信託銀行のDCトラスティ業務
◇ 受託資産残高： 46兆円

◇ 2次フェーズ (02年10月)
・ UFJ信託銀行の年金性資産
◇ 受託資産残高： 61兆円

◇ 3次フェーズ (03年11月予定)
・ UFJ信託銀行の投信等の資産
◇ 受託資産残高： 83兆円

次フェーズとして
生命保険資産の統合を検討中
◇ 受託資産残高： 100兆円超

財務管理業務戦略

3. コスト競争力の強化

コスト競争力の強化も着実に進展

- **資金業務統合を中心とした業務効率化**
 - ～ グループとしての経費削減
 - ⇒ 5年間（03～07年度）累計で約200億円のネット効果

- **日本マスタートラスト信託銀行を通じたコスト競争力強化**
 - ～ 証券制度改革を見据えたシステム投資への対応
 - ⇒ 5年間（03～07年度）累計で約60億円のコスト削減効果

グループ協働営業態勢の構築

機能優位の確立

コスト競争力の強化