

異例の展開となる UFJ統合問題

UFJ信託に関する「攪乱要因」はあるものの、三菱東京とUFJとの経営統合は既定方針として進展するものと思われたが、七月三〇日、突如三井住友FGの西川社長がUFJへの経営統合申入れを表明するに及んで状況は異例の展開となつていく。三菱東京、三井住友どちらにもUFJ統合の戦略的根拠があり、三グループに集約されようとしているメガバンクの「最後の覇権争い」の様相を呈してきた。

三井住友、 三菱東京に対抗して UFJへ経営統合申入れ 選択に株主への説明責任を迫られるUFJ経営陣

東京地裁がUFJに発した情報提供・協議禁止の仮処分命令は、三菱東京との経営統合に向けた交渉を停止させたのみならず、三井住友による新たな経営統合のプロポーザルという思わぬ展開につながった。UFJ経営陣は東京高裁の決定を受け、すぐさま三菱東京と三井住友のどちらを選択するか決断を迫られることになる。

仮処分命令を機に 急展開

「裁判所がこちらの主張をこ

れほど完全に受け入れてくれるとは思わなかった。基本合意の法的拘束力については自信をも

っていたが、保全の必要性につ

いて裁判所がどう判断するかはやはり不安だった」（住友信託関係者）。

UFJホールディングス（玉



欧米大銀行を凌ぐ独自の銀行モデルを

真のグローバル・トップ・テンへの出発

期待と課題

一橋大学大学院

国際企業戦略研究科

教授

安田 隆二



公的資金に頼ることをよしとせず、独力で米国基準でも健全と評価される経営を続けてきたMTFGが、不良債権に傷つき財務体力を弱らせたUFJ銀行を、あえてこの時期に合併しようとしている。三井住友銀行が合併劇に名乗りをあげて、今後の合併交渉に予断は許せなくなつたが、MTFGは、リテールバンキングや信託ビジネスでのシナジーが大きい合併を行うことで、グローバル・トップ・テンの切符を確実に手に入れることになる。不良債権処理や資本支援の負担、公的資金の継承、そして組織統合の面倒さがあるにしろ、なによりも、一九〇兆円の資産と一・四兆円の業務純益の規模は力である。

銀行再生への序幕の終わり

規模以上に大きな意味合いは、メガバンクのなかで唯一深刻な経営不安にあったUFJがMTFGに合併され三メガバンク体制が確立することで、十数年にわたる日本の銀行界の混乱と、不良債権問題の危機に終止符が打たれたことである。

当初どおりの合併が実現すれば、日本の銀行界は、今後は三つの金融グループを軸に、再生プロセスを加速させながら、新しい銀行モデルの創造を目指した競争を本格化することになる。新しいステージに入ったのである。もしUFJがまだ放置されていたら、大口融資先の信用不安は日本経済を揺らし、国民の銀行不信はぬぐえなかつたであろう。そして、もし再度公的資金が投入されることになったら、UFJは外資の格好の買