今月の窓

三菱東京グループとUFJの統合

三菱東京フィナンシャル・グループ（MTFG）とUFJホールディングスは，2005年10月１日に経営を完全統合する方向で話が進められていたが，７月27日，東京地裁は，住友信託の申し立てを認め，信託部門の統合を禁じる仮処分を決定した。そのため，今後の統合の形態やスケジュールについては，住友信託とUFJ側の話し合いの結果を踏まえないと分からなくなったが，三菱東京とUFJの統合そのものが白紙に戻ることはないと見込まれる。

もし，完全統合された場合は，両グループ合わせて，銀行，信託，証券，投信，消費者金融，カード，信販，リースなど約30の金融子会社・関連会社を抱えており，それらを含めた総資産は約190兆円と世界最大規模の金融グループとなる。

MTFGがUFJとの統合に踏み切った背景としては，①MTFGはかねてより国際的な競争を勝ち抜くために，世界屈指の総合金融グループを目指しており，そのためには，規模を拡充し，日本のトップバンクとなることが必須と考えていた。また，②UFJについては，他の国内銀行との合併や，外資系金融グループによる買収の懸念があり，それを阻止する必要があった。そして，③首都圏に強いMTFGと関西や中京に強いUFJ，大企業に強いMTFGと中堅・中小企業，個人に強いUFJの統合は，国内における広範な顧客基盤拡大の観点からも，十分に効果が期待できると見込まれる，ことなどがあげられる。

ところで，地域金融機関にとって関心の強い個人リテール金融分野において，この統合はどのような効果が期待できるかと考えてみると，答えはそれほど簡単ではない。まず第一に，東京三菱とUFJの個人向け金融戦略は異なる。たとえば，店舗戦略を比べてみると，UFJは，大都市圏ATM24時間稼働，テレビ電話付き端末の設置，土日・祝日も開くミニ店舗「UFJプラス」，超軽量店舗の設置など，利便性重視の店舗戦略であるのに対し，東京三菱は，銀行，信託，証券の共同店舗「MTFGプラザ」の開設など資産運用相談機能の強化による富裕層の取り込みに力を入れている。住宅ローンについても，UFJは住宅ローンセンターの増設に最も熱心な銀行であるのに対し，東京三菱は３年固定１％ローンの創設をはじめ，商品性とマスメディア広告によって急速に業績を伸ばしてきた。

これまで，東京三菱は個人リテール分野では他のメガバンクの後塵を拝してきた。これを逆転させる起死回生策の第一陣が３年前に発表した３年固定１％住宅ローンであった。以後，個人リテール分野でトップに立つことを目指して，グループの総合力の発揮に注力してきた。連結事業本部制の導入，リテールアカデミーの創設など他メガバンクと比べても，個人リテール制覇に向けて最も堅固な布陣を敷いてきたといえる。

UFJとの統合は，MTFGが一丸となって作ってきた「堅固な家」に建て増しをする作業ともいえる。一般的に，金融機関の統合・合併は企業風土の融和，事務・システムの統合に多大なエネルギーを費やすといわれる。統合の過程で，組織内にいろいろな「すき間」が生じることは避け得ない。東京三菱がこれまで構築してきた堅固な戦略に，一時的にせよ小さなひび割れが生じる可能性は高いと思われる。

地域金融機関にとって，メガバンクのさらなる巨大化は，脅威ではあるが，巨大化のリスクも小さくはないのである。冷静に統合の動向を見つめることが肝要である。

（内容は2004年７月27日現在）

（（株）農林中金総合研究所取締役調査第二部長　鈴木利徳・すずきとしのり**）**