

# なぜ経営統合なのか、 何を経営統合後にすべきか

トップバンクに求められる  
フェアネスと地域経済への取組み

ルートエフ株式会社 代表取締役

**大庫 直樹**

Naoki Ohgo

## profile

1962年、東京・堀切菟蒲園生まれ。1985年東京大学理学部数学科卒。同年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。東京、ストックホルム、ソウル・オフィスでコンサルティングに従事し1999年パートナーに選出。以後、東京オフィス・リテールバンキング・プラクティスのリーダーとして銀行、ノンバンクなどあらゆる金融機関の経営改革に携わる。2005年GEに転じ2008年独立、ルートエフ株式会社を設立し代表取締役に就任。現在は、金融庁参与、広島県特別参与としても従事。著書に『地域金融のあしたの探り方』（金融財政事情）、『人口減少時代の自治体経営改革』（時事通信出版）など。





## 県

内シェア7割を超える地方  
銀行の誕生は許されるべき

ではない。なぜ、それが認められたか。  
疑念を煽らせている方も少なくない  
と思う。

私は十八銀行と親和銀行の経営  
統合の是非をめぐる議論に、金融庁  
参与という立場で関わってきた。その  
際に考えたことや、分析したこと、調  
査したことを整理したのが、本書「経  
済が競争でない時代」である。

冷静にみれば、公共性を持つ銀行と  
いえども、株式会社であり、一定の利  
益を確保することが、株主に対する責  
任であり、顧客へのサービスを持続的に  
提供する必要条件に他ならない。

しかし、人口が減少していく地域で  
は、事業継続をするために最低限必要  
なコストを賄うための収益さえも確保  
できない可能性がある。域内の人口が  
0人であれば、収益は0円だが、IT  
や店舗など固定費が必ず存在するか  
らだ。固定費を賄うために必要な最少  
人口という概念があるはずだ。また、競  
争が成立するためには2社以上のコス  
トを上回る収益機会、言い換えれば人

口がないといけないことになる。

現実のデータをベースに計算してい  
くと、長崎県は2つの銀行が競争状  
態を保てるほど市場規模は大きくな  
かった。つまり、競争が成り立たない地  
域市場であるということ。競争が成り  
立たないのなら、競争によらない「顧客  
と銀行のフェアな関係」を再定義して  
いく必要がある。

実は、世の中には競争が成り立たな  
いことを前提にした「顧客と企業の  
フェアな関係」を追求している産業が  
既にある。たとえば、鉄道や、通信、電  
力がそうだ。そうした産業で、支配的  
な企業は独占的な地位を許容される  
かわりに、より強い社会的な使命を担  
うことになる。

長崎県自体の人口動向やそれによ  
る市場規模を見るにつけ、十八銀行と  
親和銀行の経営統合は論理的な帰  
結となる。同時に、他産業での競争が  
成り立たない地域でのフェアな関係づ  
くりは、トップバンクに地域経済の活性  
化に向けた責務を今以上に求めるこ  
とになる。顧客への付加価値向上が問  
われているのだ。

(寄稿…大庫直樹氏)

## 『経済が競争でない時代』

### 人口減少の先の地域市場デザイン

2017/08 214p

#### I 競争不能地域の誕生

- 第1章 長崎県に競争は成り立っているのか
- 第2章 競争不能地域の存在を証明する

#### II 競争が成り立たない経済のフェア・ルール

- 第3章 鉄道事業—地域独占からオープンアクセスへ
- 第4章 電気通信事業—内部補助から外部補助へ
- 第5章 電力事業—市場支配力と支配行力は別

#### III 地域金融事業のフェア・ルールとは

- 第6章 県を越えて広域競争市場へ
- 第7章 ミクロな競争不能地域でのモニタリング
- 第8章 長崎問題の決着と新たな問題

結章 人口減少の先の地域市場デザイン

