

コメント

# 地域金融機関の意思決定構造と ソフト情報の活用

小倉・根本・渡部論文

金融庁シンポジウム「金融システムの安定性と金融業の競争」  
2013年10月30日

内田浩史  
神戸大学大学院経営学研究科

# 論文の要約

# 論文の要約

- 論文の内容
  - 1. 金融機関の組織構造に関するアンケート調査の結果を報告
    - 2009年11月RIETI実施、地銀以下299機関から回答
      - 地銀18、第二地銀14、信金184、信組83(信金、信組が多い)
  - 2. 組織構造に関する経済学の理論をアンケートデータを用いて検証
    - 検証する仮説: Stein(2002)の理論(予想)
      - 分権的な(階層が少ない)の金融機関ほどソフト(定性)情報を融資担当者が集め、融資判断に利用する
        - 理由: 集権的組織ではソフト情報伝達困難⇒使わない、集めない
    - 結果: 不支持
      - 大規模ほど、支店長決裁権限が大きいほど、定性情報を利用
- 組織と貸出: 学界では最先端の問題(業績給の効果に関する実験等)

# 論文の評価

# 論文の評価

- 論文の評価
  - 学術的評価
    - 評価点
      - 1. 世界的に見ても類を見ない貴重なデータ
      - 2. 理論の検証結果はpuzzling・・・新たな理論の必要性？
    - 問題点
      - 2. 理論の検証結果はpuzzling
        - 現結果への適切な解釈を、さらに深い分析を
  - 実務的評価
    - 評価点
      - 金融機関の組織に関する貴重な情報を水平的に比較可能
      - ⇒望ましい組織構造を考える上で重要な示唆
    - 問題点
      - 実務的示唆を得るにはより深い解釈・分析が必要
  - 結論
    - (より深い)理論的考察、実務家の視点を踏まえた解釈が必要
    - 学術的な分析と実務の相乗効果が期待される

# アンケート結果の概要

# III節：アンケート調査の結果

- **III-2節：審査体制と権限配分**
  1. 本部審査部門のスタッフ数(表1)
    - 大規模業態ほど多
  2. 業種別審査の有無(図1)
    - 地銀第二地銀は65%が少なくとも一部業種で実施
    - 信金信組では80%以上が非実施
  3. 融資審査の決済階層数(表2)
    - (1)本部内：「5が多い、業態間での差が小さい」
      - 内田：銀行は5,6、信金信組は3-6で3,4,6も多い
    - (2)支店内：「3が多い、業態間での差が小さい」
      - 内田：銀行は3-4、信金信組は2以下-4

# 論文の要約

- III-2節: 審査体制と権限配分
  - 4. 本部決裁比率(図2)
    - 件数: 大規模業態ほど低い・・・権限移譲
      - 「信組の30%では80%以上の案件を本部決裁」
    - 金額: 傾向?
  - 5. 支店長の最高決裁限度額(正常先)(表3)
    - 大規模業態ほど額が多い・・・権限移譲

# 論文の要約

## – III–3節：審査の各プロセスで用いられる定性情報

### 6. 審査判断に用いる定性情報の種類(表4)

- 全業態：経営者評価(9割以上)、企業・事業性評価(7割以上)
- 地銀：業界評価81%、信金・信組：後継者評価・業界評価(35%-)

### 7. 審査各プロセスでの定性情報利用有無(図3)

- より深い解釈が必要
- 内田：無回答を除くと地銀と信金は同傾向
  - 事前協議段階(稟議書起案前)：ほとんどが利用(多くは属人的参考情報)
  - 金利以外の融資条件決定：8割程度は利用(多くは属人的参考情報)
  - 行内格付設定時：小規模業態ほど利用せず
- 内田：信組は無回答多い。回答有の傾向は類似も使わない割合多い

# 論文の要約

- III-3節:審査の各プロセスで用いられる定性情報
  - 8. 内部信用格付けに用いる財務情報(表面vs実態)(表5)
    - 銀行・信金では8割以上が実態、信組では6割
  - 9. 内部信用格付け設定における定性情報の利用方法(図表無)
    - 決算情報修正、点数化(ハード化)
    - 点数化による行内格付けへの反映:銀行7割、信金6割、信組3割
  - 10. 定性情報の管理(表6)
    - 電子化:大規模業態ほど多い
    - 紙ベース:全業態6割以上
  - 11. 定性情報の利用方法(図表無)
    - ネガティブ評価・ポジティブ評価共に利用(信組はややネガティブ)

# 論文の要約

## - IV節: 実証分析

- (ソフト情報の利用) =  $a+b \cdot$  (組織構造分権化の程度) + 誤差

### - ソフト情報の利用

#### - SOFTANY (表8の場合)

- 段階: 融資案件の意思決定4段階(融資条件、信用格付、行内基準金利、実効金利)のいずれか

- 利用: 「参考情報として利用」または「点数化して利用」

#### - SOFTSCORE (表9の場合)

- 段階: 融資案件の意思決定4段階のいずれか

- 利用: 「点数化して利用」

#### - SOFTIRANY (表10の場合)

- 段階: 信用格付算定

- 利用: 「参考情報として利用」または「点数化して利用」

#### - SOFTIRSCORE (表11の場合)

- 段階: 信用格付算定

- 利用: 「点数化して利用」

# 論文の要約

## - IV節:実証分析

- (ソフト情報の利用) =  $a+b$  · (組織構造分権化の程度) + 誤差

### - 組織構造分権化の程度

#### - BRANCHASSET

- 支店長の融資決裁権限額(信用(未保全)ベース)
  - (総資産で割って規模の効果をコントロール)

#### - BRANCHSHARE

- 支店決裁比率 = 1 - 本店決裁比率(案件ベース)

#### - LAYER

- 融資意思決定における階層数(支店内+本店内)

#### - ASSET

- 金融機関の総資産額

### - (ソフト情報の共有)

#### - HARDENED

- ソフト情報を「電子化して全行(金庫)的に管理」

# 論文の要約

## - IV節: 実証分析

- (ソフト情報の利用) =  $a+b$  · (組織構造分権化の程度) + 誤差

## - 結果

### - 表8: SOFTANY

- LAYER(意思決定階層数)、ASSET(総資産額)が大きいほどソフト情報利用

### - 表9: SOFTSCORE

- 信組はソフト情報利用しない(弱い効果)

### - 表10: SOFTIRANY

- LAYER(意思決定階層数)、ASSET(総資産額)が大きいほどソフト情報利用

### - 表11: SOFTIRSCORE

- 信組はソフト情報利用しない(弱い効果)

- BRANCHASSET(支店長決裁権限額)が大きいほどソフト情報利用

# 論文の要約

## - IV節: 実証分析

- (ソフト情報の利用) =  $a+b \cdot$  (組織構造分権化の程度) + 誤差

### - 解釈

- 規模(総資産)、階層数とソフト情報利用

#### - 結果

- 関係なし、または大きい(多い)ほどよく利用

#### - 解釈

- Steinの理論を不支持

- 権限移譲で融資担当者のソフト情報収集活発化

- 支店長の決裁権限とソフト情報利用

#### - 結果

- 権限大ほど利用

- ただし弱い効果

#### - 解釈

- 分析上の問題⇒分権度を直接計測することが必要

# コメント

## 1. ハード化されたソフト情報はハード情報

- 「ソフト情報利用」変数の問題？
  - 融資案件の意思決定段階で、定性情報を「点数化して利用」
- 別の解釈: 大規模銀行でもハード化によりsoft information利用
  - 既存研究(Liberti-Mian2009, Agarwal-Hauswald2010)と整合

## 2. サンプルは同質？

- 信用組合の結果の特異性
  - 業域・職域信用組合の取り扱い

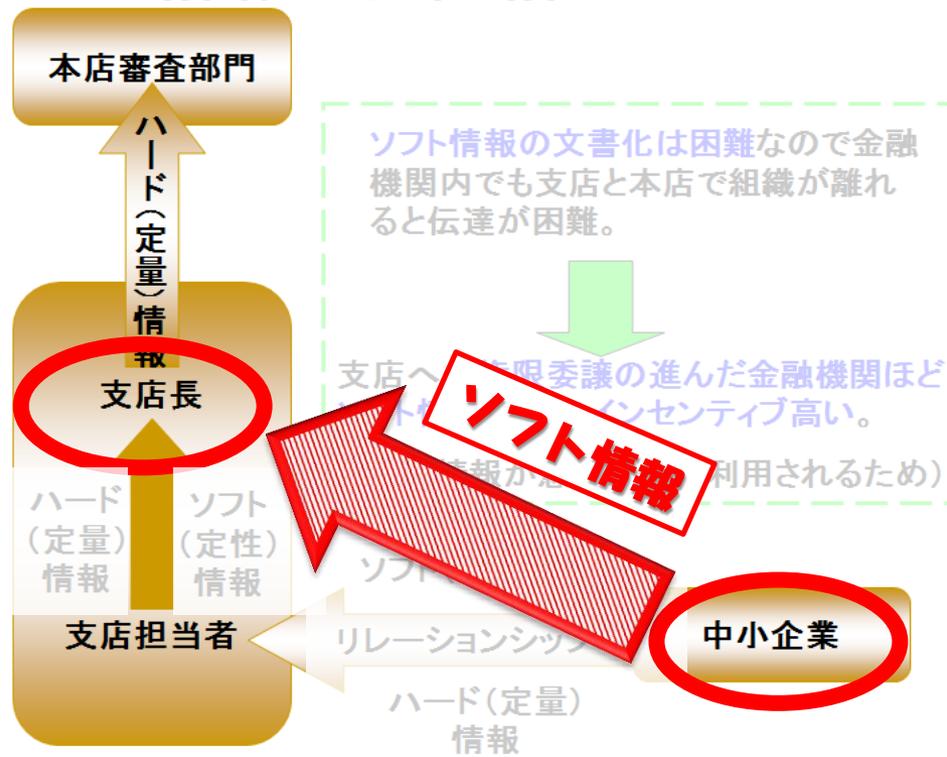
## 3. 融資担当者だけがソフト情報を収集？

- Hattori-Shintani-Uchida論文(次頁)

## 4. そうは言っても定性情報だけでは...？

# Hattori, Shintani, and Uchida

## ソフト情報と組織構造



# End of discussion