

地域金融機関による 事業性評価の取組みとその効果

経営戦略の狙い・経営リソースに応じた事業性評価の 取組方針とビジネスモデルが重要

金融庁金融研究センターでは、銀行経営における事業性評価の位置付け・狙いにより、どのようなビジネスモデルが存在するかについて調査・分析を行った。その結果、事業性評価を徹底している地域金融機関では、定量面・定性面ともに一定の効果があることがわかった。加えて、事業性評価の位置付け・狙いの明確化や経営トップ主導での改革の徹底、中長期的な取組みなどが必要であることも示唆された。

事業性評価の狙いと ビジネスモデル

本調査研究では、地域金融機関への直接のヒアリングによる定性調査と、マクロデータおよび協力金融機関の行内データ分析による定量調査の両面から分析を行った。

(1) 事業性評価の狙い

まず「事業性評価の狙い」について、各地域金融機関が事業性評価を用いて何を現実させたかと考えているかを調査し、「収益モデルの改革」「収益力の強化」「現状維持」の三つに類型化した。

一つ目の「収益モデルの改革」に属するのは、地域経済の縮小や資金供給過多の環境におい

顧客ニーズに細やかに対応できる幅広いソリューションの提供体制の構築や徹底した専門性の高度化に取り組んでいる。

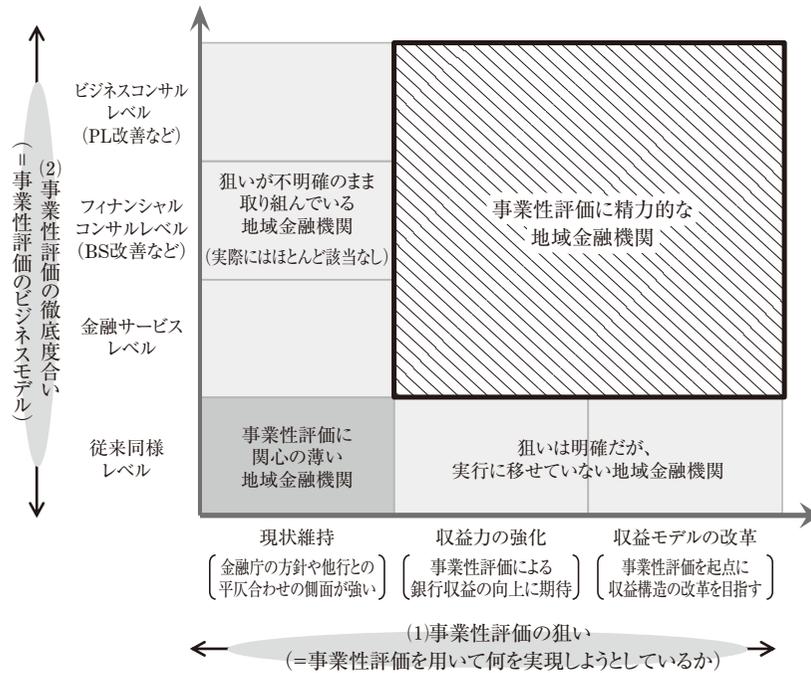
二つ目の「収益力の強化」に属するのは、収益モデルの改革までには至らないものの、事業性評価を通じて取引先との関係を深めることで、従来以上に迅速に資金需要を捕捉し、貸出残高増加や金利引下げ競争からの脱却を図り、貸出収益の拡大を目指している地域金融機関である。三つ目の「現状維持」に属するのは、銀行経営全体として事業性評価の優先度があまり高くないと考えている地域金融機関である。ここに分類されるという



金融庁金融研究センター
(兼金融庁監督局監督調査室)
課長補佐 富田 尚子

地域金融機関と事業性評価

〔図表1〕 事業性評価における各地域金融機関のセグメンテーション



ことは、自らの強み・特色によつては、経営判断として事業性評価以外に注力する選択肢もありうることを示している。

(2) 事業性評価の徹底度合い
一見すると、各地域金融機関

ともあまねく事業性評価に取り組んでいるようにも見えるが、実質的に取引先の経営実態を把握し、本業に資する提案力を発揮することは、一朝一夕に実現できるものではない。現時点で

は「事業性評価」と呼称しているものの、表面的な取組みにとどまっている地域金融機関も少なくないのが実態である。そこで、各行の取組みを「ビジネスコンサルレベル」「フィナンシャルコンサルレベル」「従来同様レベル」の4段階に分類した。

「ビジネスコンサルレベル」は、顧客企業の経営状況を把握するだけでなく、マーケティングや事業オペレーションといった顧客企業の内部実態まで入り込み、売上改善やコスト構造など、顧客企業のサービス・付加価値そのものに資する提案ができていく水準（すなわち、PL＝本業損益に影響を与えられるレベル）を示す。

「フィナンシャルコンサルレベル」は、本業収益の改善までは至らないものの、金融機関としての審査能力・再生支援ノウハウなどを活用し、貸借対照表（BS）のリストラクチャリングや中期経営計画の策定支援などのコンサルティンクを本格的に実施している水準を表わす。

「金融サービスレベル」は、

「ビジネスコンサルレベル」は、顧客企業の経営状況を把握するだけでなく、マーケティングや事業オペレーションといった顧客企業の内部実態まで入り込み、売上改善やコスト構造など、顧客企業のサービス・付加価値そのものに資する提案ができていく水準（すなわち、PL＝本業損益に影響を与えられるレベル）を示す。

「フィナンシャルコンサルレベル」は、本業収益の改善までは至らないものの、金融機関としての審査能力・再生支援ノウハウなどを活用し、貸借対照表（BS）のリストラクチャリングや中期経営計画の策定支援などのコンサルティンクを本格的に実施している水準を表わす。

「ビジネスコンサルレベル」は、顧客企業の経営状況を把握するだけでなく、マーケティングや事業オペレーションといった顧客企業の内部実態まで入り込み、売上改善やコスト構造など、顧客企業のサービス・付加価値そのものに資する提案ができていく水準（すなわち、PL＝本業損益に影響を与えられるレベル）を示す。

「フィナンシャルコンサルレベル」は、本業収益の改善までは至らないものの、金融機関としての審査能力・再生支援ノウハウなどを活用し、貸借対照表（BS）のリストラクチャリングや中期経営計画の策定支援などのコンサルティンクを本格的に実施している水準を表わす。

PLやBSの改善までは至らないが、M&Aや事業承継・ビジネスマッチングなど、金融関連の一連のソリューションをメニューとして保有し、積極的に提案活動を行っている水準のことである。最後に、事業性評価シートなどは作成しているものの、顧客との間で経営課題が共有されていないなど、実体としては比較的従来の貸出取引の延長線にとどまる水準を「従来同様レベル」として分類している。

以上の分類に従い、「事業性評価の狙い」と「事業性評価の徹底度合い（＝ビジネスモデル）」の2軸でセグメンテーションすると、図表1のようになる。図表1の斜線部分に属する地域金融機関は、銀行経営全体として事業性評価に期待する「狙い」が明確であり、取組みの「徹底度合い」も、従来の一般的な銀行業務とは一線を画し、事業性評価に精力的といえる。このセグメントに属する地域金融機関を「事業性評価に精力的な地域金融機関」と定義し、効

「ビジネスコンサルレベル」は、顧客企業の経営状況を把握するだけでなく、マーケティングや事業オペレーションといった顧客企業の内部実態まで入り込み、売上改善やコスト構造など、顧客企業のサービス・付加価値そのものに資する提案ができていく水準（すなわち、PL＝本業損益に影響を与えられるレベル）を示す。

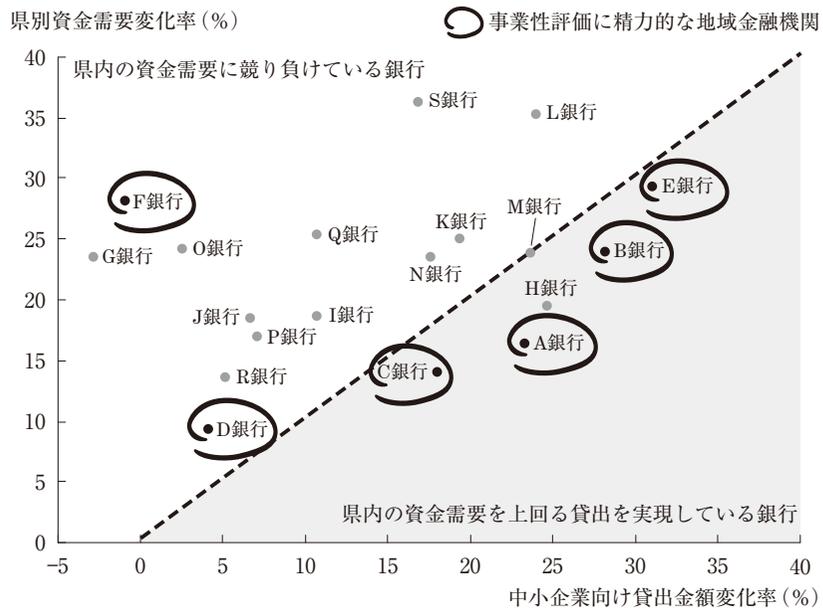
「フィナンシャルコンサルレベル」は、本業収益の改善までは至らないものの、金融機関としての審査能力・再生支援ノウハウなどを活用し、貸借対照表（BS）のリストラクチャリングや中期経営計画の策定支援などのコンサルティンクを本格的に実施している水準を表わす。

**事業性評価への
取組効果の検証**

(1)貸出金額拡大効果
図表2は、特定地域の地域金融

果を深掘りする。

〔図表2〕 県内資金需要に対する中小企業貸出金額の変化(2012年3月～17年3月)



(注) 1. 中小企業の定義は、中小企業基本法2条による。
2. 中小企業貸出金額は、不動産業向けを除く。
3. 県別資金需要変化率は、各行の県別貸出残高割合に応じて県別資金需要の変化を案分して算出した。

融機関を中心に、県内資金需要の増減と、各行の中小企業向け貸出残高の増減(不動産業向け貸出を除き、11年度と16年度で比較)を示したものである。図表2において、県内資金需要を上回る貸出を実現している銀行

上回る貸出残高の伸びを実現している地域金融機関を見ると、5行中4行が「事業性評価に精力的な地域金融機関」に該当する。このように、事業性評価への取組みの度合いと貸出の伸長率には一定の関係性を見いだすことができる。

次に、図表2の金融機関のうち1行にご協力いただき、ミクロの視点から事業性評価の取組みと貸出の伸長率についての分析を行った。図表3は、10年度を100とした場合、事業性評価対象先とそれ以外の先で貸出残高がどのように推移したかを示したものである。図表3によると、事業性評価対象先の貸出残高が17年度上期には22%増となったのに対し、それ以外の先の貸出残高は20%減となり、大きな差異が認められた。

これらのことから、事業性評価の取組みを徹底することにより、取引先の現状を深く理解することを起点として早期に資金需要を発掘・喚起することができ、他行に先駆けた貸出対応につなげることができる可能性が示唆される。

(2)金利低下防止効果

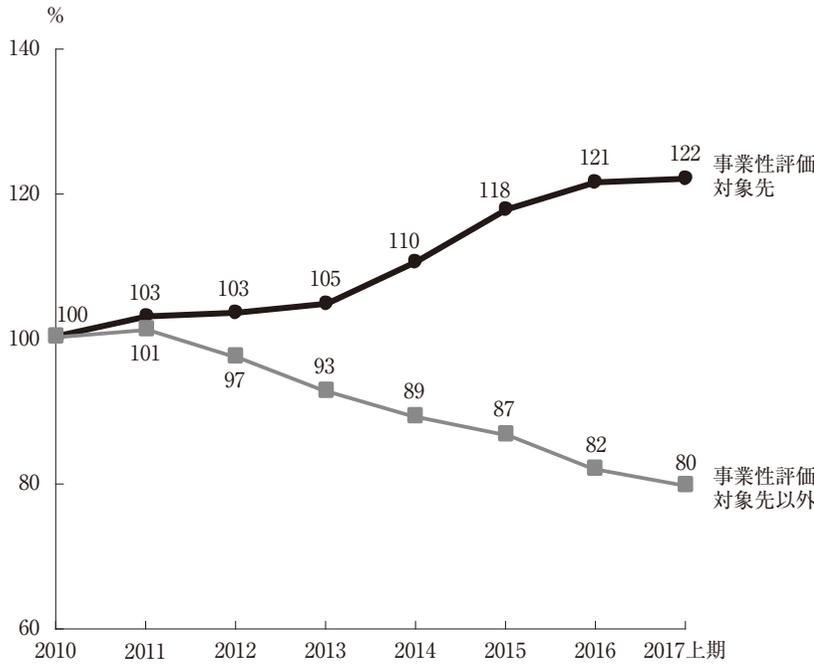
図表4は、11年度と16年度で中小企業向け貸出残高(不動産業向けを含む)の変化率と貸出金利の変化率でプロットしたものである。「事業性評価に精力的な地域金融機関」を見ると、C銀行を除く5行は貸出利息収益が▲10～20%のレベルに位置しており、他行と比較しても、顕著な傾向・差異は見受けられない。

例外として、C銀行については、事業性評価対象先において貸出金利の低下抑制が確認された。同行においては、経営方針として、格付別に貸出金利率のガイドラインを設け、ガイドラインを外れる貸出取引については無理に追求しないこととしており、利回り維持に専念することで、利回り減少を抑制している。このように、明確な経営方針としてある程度貸出残高の成長を断念してでも金利低下抑制を徹底することで、一定の金利効果を生むことはできる。ただし、同行でも現在は、地域活性化にはある程度の貸出ボリュームの確保も必要と認識を改めて

地域金融機関と事業性評価

〔図表3〕

ある銀行における貸出残高の推移



(注) 10年度から貸出取引のある既存先。新規取引先を含まない。

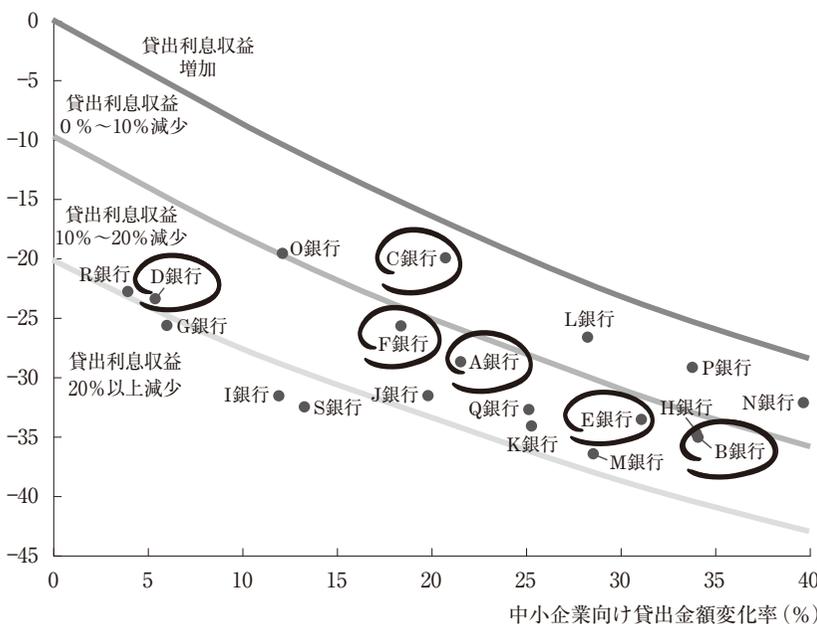
おり、「今後は量（貸出量）と質（金利）のバランスを視野に入れていく」方針を示している。
(3) 格付改善効果
 取引先の格付を改善すること、銀行収益にも好影響を与える

る。調査対象銀行1行に協力してもらい、事業性評価対象先とそれ以外の先について、5年前と現在で格付が改善した取引先件数の割合を比較した。同行は、低格付先をターゲットとして取

〔図表4〕 中小企業向け貸出金額と利回りの変化（2012年3月～17年3月）

貸出金利変化率 (%)

○ 事業性評価に精力的な地域金融機関



(注) データの制約上、中小企業向け貸出金額の中に不動産業向け貸出を除外していない。

り組んでいる「事業性評価に精力的な地域金融機関」であり、低格付先では、事業性評価対象先のほうが格付改善した取引先の割合が平均で約15%多く、格付が低い先でその効果はより高

くなっている。事業性評価を精力的に行い、経営支援を行ってある場合には一定の格付改善効果があることが示唆された。そのほか、データ制約から定量的な分析はできなかったもの

の、「事業性評価をすることで、定性情報を基に将来の予測も含めて取引先を見ることができ」 「事業性評価に本腰を入れて以来、顧客から良い情報・悪い情報を含めてさまざまな情報が集まるようになり、将来の見通しが立てやすくなった」など、信用コストのコントロールがしやすくなったとのコメントが多く、事業性評価は、格付改善や信用コストのコントロールに寄与することが推察される。

事業性評価に取り組む ビジネスモデル実現への要件

「事業性評価に精力的な地域金融機関」の今日に至るまでの経緯を調査したところ、それぞれのビジネスモデルを実現させた金融機関には、共通の要件がいくつか存在する。以下で、詳しく述べたい。

第一に、銀行全体として達成したい「狙い」が明確に存在することが挙げられる。各行とも昨今の低金利環境を踏まえて将来の収益強化に向けた戦略を描いており、その中で事業性評価に期待する役割が明確化されて

いる。また、ヒアリングを実施した経営陣の多くが、かなり先の将来を見越した経営戦略まで描いたうえで、危機感と覚悟をもって取り組んでいる。

第二に、どの銀行も自行の持つ強み・経営リソースを起点に事業性評価の取組方針を定めていることが挙げられる。例えば、某銀行は、業種別ノウハウを保有していることから、業種に特化したビジネスコンサルティング提供ができる体制を構築した。別の銀行については、地元企業の再生案件を多く手掛けたノウハウを起点に、バランスシートのリストラなどを中心としたサービスを拡大している。

第三に、事業性評価の実行にあたって「対象先」「提供内容」「体制」などのビジネスモデルを具体的に規定していることが挙げられる。事業性評価への注力を掲げているものの実際の行動が従来と変わっていない地域金融機関も見られるなか、「事業性評価に精力的な地域金融機関」は、事業性評価の対象先（ターゲットینگ）の定義付け、提供するサービス内容の明

確化、そのサービスを提供するための本部体制・仕組み（評価制度・システム、人材育成など）の整備を行っており、これらの具体的な取組みがカギとなっている。

第四に、いずれの組織においても、変革の旗振り役となる経営トップの強いリーダーシップのもとに変革を実現していることが挙げられる。各行ともに、頭取・副頭取・専務クラスの人物が変革を担い、大胆な経営方針転換や組織再編を行っている。ある銀行では、大規模な思い切ったシステム投資を行い、顧客情報を捕捉・管理するインフラを構築していた。

第五に、いずれの銀行も、おおむね10年以上の非常に長い期間をかけてさまざまな試行錯誤を繰り返してきたことが挙げられる。ある銀行では、14年前に取組みを開始して現在に至るまでに繰り返し本部組織再編を行っており、徐々に事業性評価の取組みを実現する組織能力・体制を構築してきた。また、各行共通して「まだまだ試行錯誤中」との認識があり、事業性評

価の取組みが組織に定着し、営業店を含む銀行全体として効果を実現するには、長い年月が必要であることが推察される。また、試行錯誤中の多くの金融機関が、プロセス評価の導入、事業性評価の取組みの定期的な振り返り（顧客アンケート・提案後の実行モニタリングなど）、営業店に対する本部支援体制の構築（システム導入・サポート部署の設置など）、専門性の高度化や人材育成に重点を置いた人事ローテーションの実施などにも事業性評価の実効性を高めるべく取り組んでいる。

事業性評価の取組みで 得られるベネフィット

この調査分析から、事業性評価の取組みは、貸出残高や格付改善の面において、銀行収益に對する定量的な効果が確認された。一方、事業性評価の狙いは地域金融機関によって異なり、必ずしも足もとの貸出収益の拡大のみを目的としているものではない。事業性評価の効果として、多くの地域金融機関が、「顧客関係強化」「組織風土の

変革」「人材育成」について好影響があるとしている。

「顧客関係強化」については、事業性評価の取組みを通じて、取引先との接点増加→取引先の経営実態の深い理解→取引先と一体での経営課題への対応——という一連のプロセスを経ることで、取引先との親密度が格段に増すという。特に次世代経営者は、将来に向けた経営改善のアドバイスを冷静かつ真剣に求めるケースが多く、事業性評価は次世代経営者との関係構築や事業承継を契機とした経営改革に役立っているとの声が多かった。ある「事業性評価に精力的な地域金融機関」は、短期的な収益拡大よりも、この「顧客関係強化」を事業性評価の第一の目的としており、将来的に新しいビジネスを本格展開する際の顧客基盤づくりに向け、事業性評価に注力している。特に、ビジネスコンサルなどの深いレベルでの事業性評価の取組みを行っている地域金融機関では、顧客との目線のベクトルが同じ方向になり、従来と異なる強力なリレーションシップが構

築されつつある。また、それらサービスを有料で提供している地域金融機関は、顧客側も金融機関側もより真剣になるため、有料化に至るまでのハードルはあるものの、顧客との関係性や経営改善効果を実感している。

「組織風土の変革」については、事業性評価が行員（特に若手層）のモチベーション向上につながるという声が多い。もともと地域金融機関の行員は地域への貢献を志している人材が多いが、従来は短期的な営業目標達成に向け、いわゆる「お願い営業」に縛られる傾向があった。一方、事業性評価の取組みを通じて取引先の課題解決をするための営業活動に注力することができるようになり、これが行員のモチベーション向上につながっている。

「人材育成」については、事業性評価を通じて、行員のレベルが上がってきているという声が多い。事業性評価の実行には、顧客の経営実態のポイントを押さえてヒアリングする必要があるが、その過程において、渉外担当者自身が経営について十分

に理解する必要がある。また、事業性評価では深いレベルでのヒアリングが求められるため、四苦八苦しながらも事業や経営の知識向上・事業の将来性や経営課題を見極める目利き力の向上に努めるようになっていく。

さらに、顧客の視点で考え、ニーズや課題を解決する人材への変革の起点ともなっている。以上のような定性的な効果は、将来的な収益モデルの改革に向けた顧客基盤の構築や組織・人材の改革にも寄与する。また、事業性評価の取組みは、顧客の経営課題やニーズを引き出す基盤であり、地域金融機関にとつては、融資以外の新しいサービス機会を創出し、将来の収益の幅を広げる源泉でもある。

これらのベネフィットを享受するには、「事業性評価に精力的な地域金融機関」の活動が示すとおり、地域金融機関それぞれが将来の見とおしを明確に描き、事業性評価の狙いをどのよう位置付けていくかを明確にするのが重要である。そのうえで、自行の持つ経営リソースを基に、ビジネスモデル（対象

先・サービス内容・仕組み）を具体的に描くこと、また、そのビジネスモデルを実行に移すために経営トップとしての思い切った経営判断を下すことが必要である。

加えて、各行とも試行錯誤しながら長期間かけて今日に至っていることにも注目する必要がある。事業性評価に必要なノウハウの蓄積・営業現場の行動変革は、長期の揺るがない方針とたゆまない取組みがあつて初めて実現する。そのため、5～10年後の将来を見据えた長期的な目線での取組みが求められ、顧客への効果と自行への効果を客観的かつ定量的にとらえることも実効性ある取組みの追求には欠かせない。

（本稿は執筆者の個人的見解であり、金融庁の公式見解ではない）

とみた なおこ
産業再生機構等を経て16年金融庁入庁、17年から現職。慶應義塾大学法学部政治学科卒業、ボストン大学経営大学院経営学修士。