



FSA Institute

Discussion Paper Series

金融機関による事業性評価の定着に 向けた採算化にかかる分析・考察

金澤 一広
富田 尚子
稲葉 誠
稲田 正樹
清水 祥行
DP 2018-4
2018年9月

金融庁金融研究センター
Financial Research Center (FSA Institute)
Financial Services Agency
Government of Japan

金融庁金融研究センターが刊行している論文等はホームページからダウンロードできます。

<http://www.fsa.go.jp/frtc/index.html>

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、金融庁あるいは金融研究センターの公式見解を示すものではありません。

金融機関による事業性評価の定着に向けた 採算化にかかる分析・考察¹⁾

金澤 一広²⁾ 富田 尚子 稲葉 誠 稲田 正樹 清水 祥行

概 要

現在、地域経済の活性化と金融機関の安定した顧客基盤と収益の確保という視点で、顧客との「共通価値の創造」の構築に向けた取組みとして、“事業性評価”が多くの地域金融機関に認識されつつある。一方、事業性評価の「ビジネスモデルとその具体的な効果」については未だ不明確であり、更なる取組みの定着に向けては、事業性評価が顧客企業・地域経済及び地域金融機関自身に資する持続可能なビジネスモデルとして成立することの蓋然性を示す必要がある。また、銀行経営全体における事業性評価の位置付け/狙いは、各地域金融機関の経営方針/経営戦略によってもそれぞれ異なるため、事業性評価の定着を進める上では、経営方針/経営戦略との関係性を踏まえた取組みが必要となる。

そのため、本稿では、複数の地域金融機関の協力の下、銀行経営における事業性評価の位置付け/狙いによって、どのようなビジネスモデルが存在するかを明らかにすると共に、各ビジネスモデルの定量・定性的な効果を分析している。また、事業性評価の取組みを実現する為の必要条件の把握を通じ、事業性評価の要諦と水平展開可能性を調査した。

調査の結果、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見受けられた。一方、効果実現に向けては、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、中長期的な取組み等が必要であることも示唆された。

キーワード：事業性評価、地域金融機関、銀行経営、ビジネスモデル、定量・定性効果

¹⁾ 本稿の執筆に当たっては、吉野直行氏（金融庁金融研究センター顧問、アジア開発銀行研究所長）、大庫直樹氏（金融庁参与・金融庁金融研究センター顧問・ルートエフ代表取締役）をはじめ多くの方々から有益なご意見をいただいた。なお本研究における主張・誤りの責任は、筆者たち個人に帰するものであり、金融庁の公式見解ではない。

²⁾ 金融庁金融研究センター特別研究員

1. はじめに

現在、地域金融機関を取り巻く環境は、少子高齢化の進展等に伴う地域経済の縮小や長期的に続く低金利などによって年々厳しさを増している。他方、地域経済の活性化に向けて地域金融機関に期待される役割は大きく、地域金融機関には、これまで以上に金融仲介機能を発揮し、地域企業への成長の後押しや経営改善・生産性の向上等、企業価値向上に資するアドバイスやファイナンスを行うことが求められている。このような地域企業に対する企業価値向上への取組みの結果、地域金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取組み（＝顧客との「共通価値の創造」の構築）は、地域金融機関にとって持続可能なビジネスモデルの有力な選択肢であると考えられている。

その一環として、現在、取引先の担保・保証に依存せず、企業の事業内容や成長可能性等を適切に評価して金融仲介・コンサルティング機能を発揮する“事業性評価”が注目されており、事業性評価の概念は多くの地域金融機関に認識されつつある。

一方、事業性評価の実行には多くの経営リソースの投入を必要とするものの、その具体的な効果については未だ不明確であり、事業性評価の取組みがビジネスモデルとして成立するか否かは、これまで検証されていない。そのため、事業性評価の必要性がより多くの地域金融機関に認識され、取組みとして定着していく為には、事業性評価が取引先・地域経済及び金融機関自身に資する持続可能なビジネスモデルとして成立することの蓋然性を示す必要がある。

また、銀行経営全体における事業性評価の位置付け/狙いは、各地域金融機関の経営方針/経営戦略によってもそれぞれ異なるため、事業性評価の定着を進める上では、画一的な評価軸ではその効果を判断出来ず、各地域金融機関の経営方針/経営戦略との関係性を踏まえた検証が必要となる。

そのため、本稿は以下のように構成される。第2節では、本研究のアプローチ方法について述べる。第3節では、銀行経営全体における事業性評価の位置付け/狙いとそのビジネスモデルを紹介する。第4節では、それぞれのビジネスモデルにおける効果を、定量効果（貸出残高・貸出金利・格付・手数料収入）及び定性効果の観点から述べる。第5節では、事業性評価実現に向けた共通要件・必要要件について述べる。最後に第6節で結論をまとめる。

2. 本研究のアプローチ方法

本研究では、地域金融機関への直接ヒアリングによる定性調査と、マクロデータ・行内データ分析による定量データの両面から示唆を抽出している。定性調査については、地域金融機関数行に協力いただき、経営陣（頭取・役員）・本部（経営企画部門・事業性評価推進担当部門・各ソリューション担当部門等）・営業現場（支店長・担当者等）へのヒアリングを行った。定量調査は、協力いただいた地域金融機関の行内データや公表データを用いて分析した。

調査対象行の選定においては、横比較検討のため、特定地域中心として選定した（但し、先進的もしくは特徴的な地域金融機関からも示唆を抽出するために、特定地域外からも数行選定している）。そのため、本調査対象行には、地域的な偏りが存在する。

3. 銀行経営全体における事業性評価の狙いとビジネスモデル

事業性評価の具体的な効果を見ていく前提として、そもそも、各地域金融機関の経営全体において、事業性評価が何を目的（狙い）としており、そのためにどのような取組みがなされているのかを把握する必要がある。そこで本研究では、調査に協力いただいた地域金融機関からのヒアリング等に基づき、各行の事業性評価のパターンを①「事業性評価の狙い」と②「事業性評価の徹底度合い（＝ビジネスモデル）」という2つの軸で整理した。以下、これら2つの軸について詳細を見ていく。

3. 1 事業性評価の狙い

まず、①「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実現させたいと考えているかを調査した。各行の経営陣（頭取・役員クラス）とのヒアリングの結果、事業性評価の狙いは、大きく下記の3つに分類出来ることが分かった。

一つ目は「収益モデルの改革」である。これは、地域経済の縮小や資金供給過多の環境において金利競争が激化する中、銀行貸出中心の既存収益モデルに頭打ち・危機感を感じた地域金融機関が、事業ポートフォリオの組み替えを企図し、事業性評価の取組みを起点として各種手数料ビジネス（コンサルティング事業・リース/カード事業・M&A 事業等）の拡大や顧客基盤の強化を目指すものである。

二つ目に、事業性評価を通じて貸出収益拡大を目指す「収益力の強化」が挙げられる。収益モデルの改革までは目指さないまでも、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把握し、貸出残高増加や金利引き下げ競争からの脱却を図るというものである。

三つ目として、「現状維持」すなわち銀行経営全体として事業性評価の優先度があまり高くはないと考えている地域金融機関も存在する。これは、必ずしも事業性評価が全ての地域金融機関における最優先事項ではなく、個人取引重視・不動産ファイナンス重視等、地域金融機関の自行の強み・特色によっては、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得ることを示している。

上記で述べた事業性評価の狙いの具体例をまとめると、表1の通りとなる。

表1 事業性評価の狙い

狙い	例
収益モデルの改革 (事業性評価を起点に収益構造改革を目指す)	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合をテクノロジー企業と定義し、再生支援を始めとする幅広いソリューションの提供による事業ポートフォリオの組み替え(手数料ビジネス及びデータビジネスへのシフト)を加速させる ● 将来、利益が3分の1になることを見据え、コンサル機能による経営課題解決を通じて、将来のカード・リース・データ事業に向けた顧客基盤を構築する ● 他行との明確な差別化が必須との危機感の下、徹底的に専門性を深めることにより、貸出収益の伸びに加えて手数料収益比率を拡大する
収益力の強化 (事業性評価による銀行収益の向上に期待)	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域への価値提供を通じて、金利競争を回避し、金利の維持を図る ● 中小企業との人間関係を密にすることで、資金需要を早期に捕捉、貸出収益増加に繋げる ● 顧客に最も喜ばれる売上支援を通じて、地域のプレゼンスを上げ、金利確保や格付改善を目指す
現状維持 (金融庁の方針や他行の動きとの平仄合わせの側面が強い)	<ul style="list-style-type: none"> ● ー (金融庁の「金融仲介機能のベンチマーク」策定・公表をきっかけに事業性評価を開始) ● ー (不動産融資中心の銀行であり、他行が事業性評価シートを作っていることに対応)

3. 2 事業性評価の徹底度合い (=ビジネスモデル)

次に、②「事業性評価の徹底度合い (=ビジネスモデル)」について述べる。上記にて「事業性評価の狙い」は大きく3つに分類出来ることを述べたが、事業性評価が地域・社会から注目されている昨今、どの地域金融機関も事業性評価の名称を活用し、似たような取組みに着手しているように見える。そのため、一見すると、各地域金融機関とも遍く事業性評価に精力的に取り組んでいるようにみられる。しかし、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、一朝一夕の取組みでは実現出来ない。実際には、経営リソースの投下・銀行全体の組織体制の見直し・評価制度の整備・人材育成等、かなり踏み込んだ経営判断が求められる。そのため、“事業性評価“とは呼称しているものの、表面的な取組に留まっている地域金融機関も多いのが実態である(むしろ筆者の感覚としては、本質的な取組みに至っている地域金融機関の方が少数と思われる)。

そこで、本研究では各行の事業性評価の徹底度合いにどの程度差異が存在するかを調査し、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」「金融サービスレベル」「従来同様レベル」の4段階で整理した。

まず、「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こみ、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出来ている水準(すなわち本業損益(PL)に影響を与えられるレベル)を示す。

次に「フィナンシャルコンサルレベル」については、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・金融仲介機能等を活用し、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等のコンサルティングを本格的に実施している水準を表す。

「金融サービスレベル」は、M&Aや事業承継・ビジネスマッチング等、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である(一連のソリューションを機能としては保有しているが、積極的な提案活動に至っていない地域金融機関は含まない)。

最後に、事業性評価シート等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等、実体としては、比較的従来の貸出取引の延長線に留まる水準を「従来同様レベル」として分類している。

表2 事業性評価の徹底度合い (ビジネスモデル)

徹底度合い	例
ビジネスコンサルレベル	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上・オペレーション改善等の顧客企業のサービス・付加価値に資するレベルの本業支援コンサル機能 (有料) を提供 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 過去、地場産業の支援時に蓄積した業種別知見を活用 ➢ 業界OBや出向経験者を含む専門家の育成に専念 ➢ コンサルティングノウハウは、現在も毎月外部コンサルのレビューを入れながら強化
ファイナンシャルコンサルレベル	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業再生/BS³⁾改善、中期経営計画策定等を中心としたコンサルティング機能 (有料) を提供 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 過去の多数の事業再生実績に基づき低格付先中心に実施 ➢ 銀行規模の大きさを活かし、手厚い本部体制による幅広いソリューションサービスのラインナップを提供
金融サービスレベル ⁴⁾	<ul style="list-style-type: none"> ● 自行が保有するICTや人事制度、経営強化等ノウハウの(相対的に簡易で実践的な)コンサル機能 (有料) を提供 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 自らがICTを導入し業務効率化したノウハウを活用 ● 外部委託中心に提案メニューを揃え、"よろず経営相談"を提供 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 自行のリソース・ノウハウ不足を外部提携により補完 ● 高頻度で訪問・情報蓄積する接点重視の営業活動を徹底 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 過去より現場主導のリレーションシップバンキングに取り組んできた実績を活用 ➢ 全取引先を対象に頻繁な取引先訪問と、訪問を通じ入手した膨大な定性情報のデータベース化に注力 ● 売上支援の為の有料ビジネスマッチングを提供 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 県内プレゼンス向上のため、顧客が最も喜ぶであろう売上支援(ビジネスマッチング)に特化・注力
従来同様レベル	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業性評価シート作成のみ <ul style="list-style-type: none"> ➢ シートは作成しているものの、提案はこれから ● 事業性評価シート作成のみ <ul style="list-style-type: none"> ➢ 稟議付属資料としているのみ

³⁾ 貸借対照表 (バランスシート)

⁴⁾ 「金融サービスレベル」には金融周辺サービス (M&A、事業承継、ビジネスマッチング等) 及び金融機関が先行して保有しているノウハウのコンサルティング (ICT化、人事制度、経営強化等) を含む。

なお、上表2に記載した「事業性評価の徹底度合い(=ビジネスモデル)」から分かる通り、ある程度事業性評価を徹底している地域金融機関は、自行の持つ経営リソース(ノウハウや人材の豊富さ等)を起点として各行毎に異なるビジネスモデルを実現している。

例えば、調査対象行のうち、ある2つの銀行(仮にX銀行とY銀行とする)は、共に「金融サービスレベル」での事業性評価を実施しているが、X銀行は自前でサービスを実現しているのに対し、Y銀行はアウトソース中心で実施している。X銀行は、過去ICT導入や業務効率化を積極的に進めた経験があることから、自行で経営強化のノウハウを保有している。そのため、ICTや業務効率化等を中心としたコンサルティングサービスを自前で提供することが可能であった。一方、Y銀行はそのようなノウハウを保有していないことから、外部提携を積極的に進め、アウトソースを中心としサービス提供体制を構築している。

このように、各行が事業性評価のビジネスモデルを考える上では、事業性評価の狙いに加えて、自行の持つノウハウやリソースを起点にビジネスモデルを構築していくことが必要である。以上をまとめると、下図1のように整理出来る。

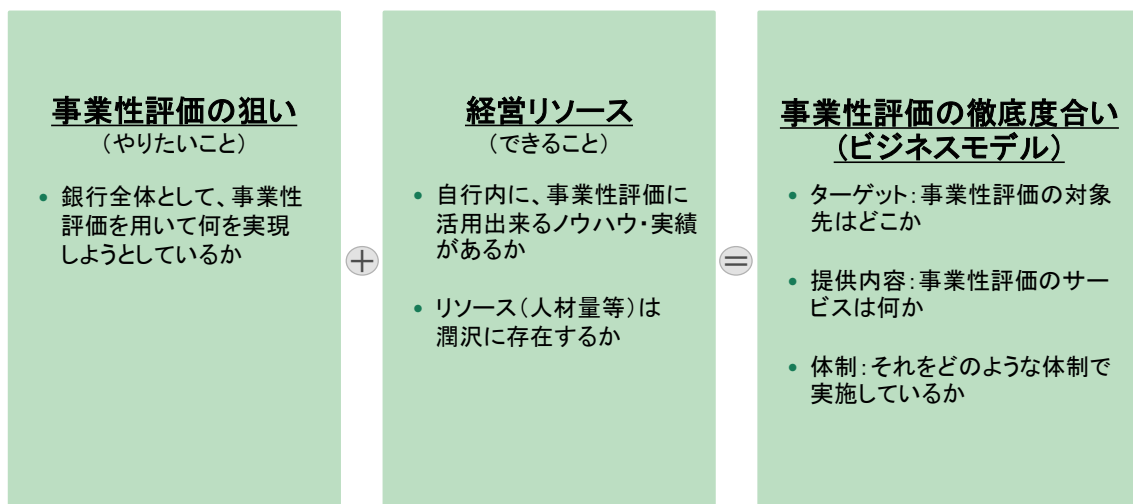


図1 事業性評価のビジネスモデルの考え方

3. 3 事業性評価に精力的な地域金融機関

以上の分類に従って、「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2のようなになる。この図2の右上(赤枠部分)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すものであることから、事業性評価に精力的な地域金融機関と言える。そのため、本稿では、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、以下、効果を深掘りしていく。

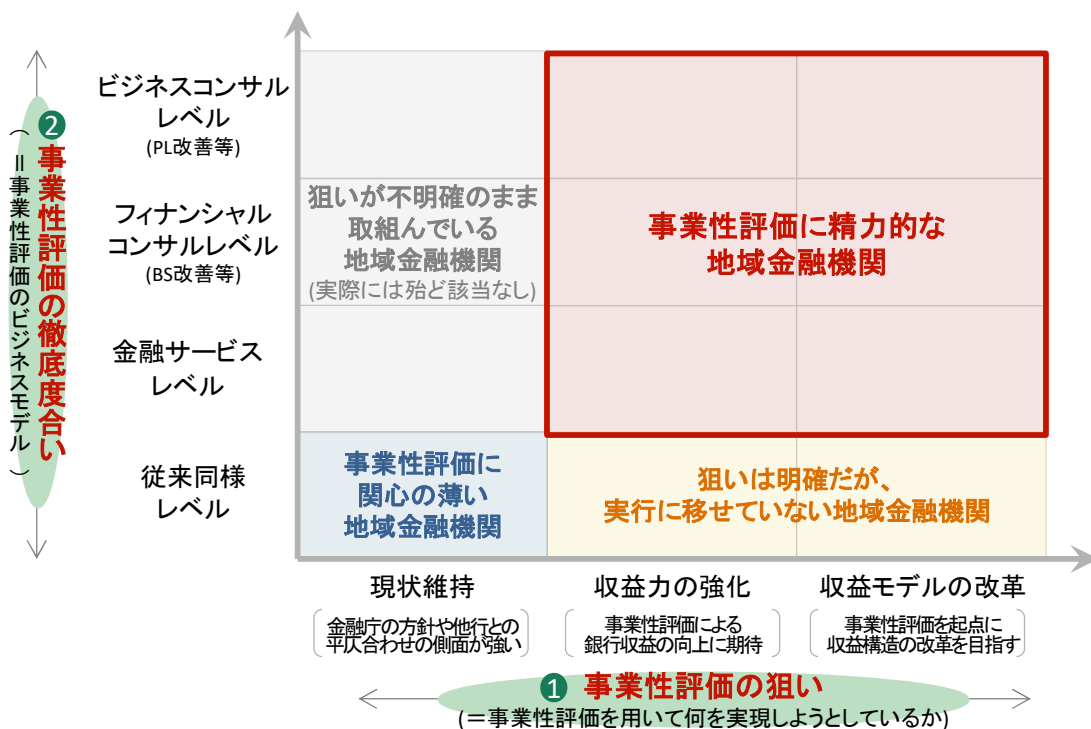


図2 事業性評価における各地域金融機関のセグメンテーション

4. 事業性評価の効果

4. 1 定量効果の検証

4. 1. 1 貸出金額拡大効果の検証

図3は、特定地域の地域金融機関を中心に、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(不動産業向けを除く)を平成23年度と平成28年度で比較したものである。図3において、県内資金需要を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行が第3

節で述べた「事業性評価に精力的に取り組んでいる地域金融機関」に該当する⁵⁾。このように、マクロベースでは、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出すことが出来る。

次に、調査対象行のうち1行に協力いただき、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4は、平成22年度を100とした場合に、事業性評価対象先とそれ以外の先において、貸出残高がどのように推移したかを表したものである。図4が示す通り、事業性評価対象先が平成29年度上期には22%増となったことに対し、それ以外の先については20%減と大きな差異が認められた。

加えて、実際に事業性評価を行っている同行の営業店の支店長・担当者にヒアリングを行ったところ、「事業性評価対象先は、どのような相談にでも乗れるため、取引先と色々な話がしやすい。その結果、資金需要などの情報がニーズとして顕在化する前から取れるため、他行に先駆けた対応が出来る」等という現場の実感も確認された。

このことから、事業性評価の取組みを徹底することで、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繋げることが出来る可能性が示唆される。

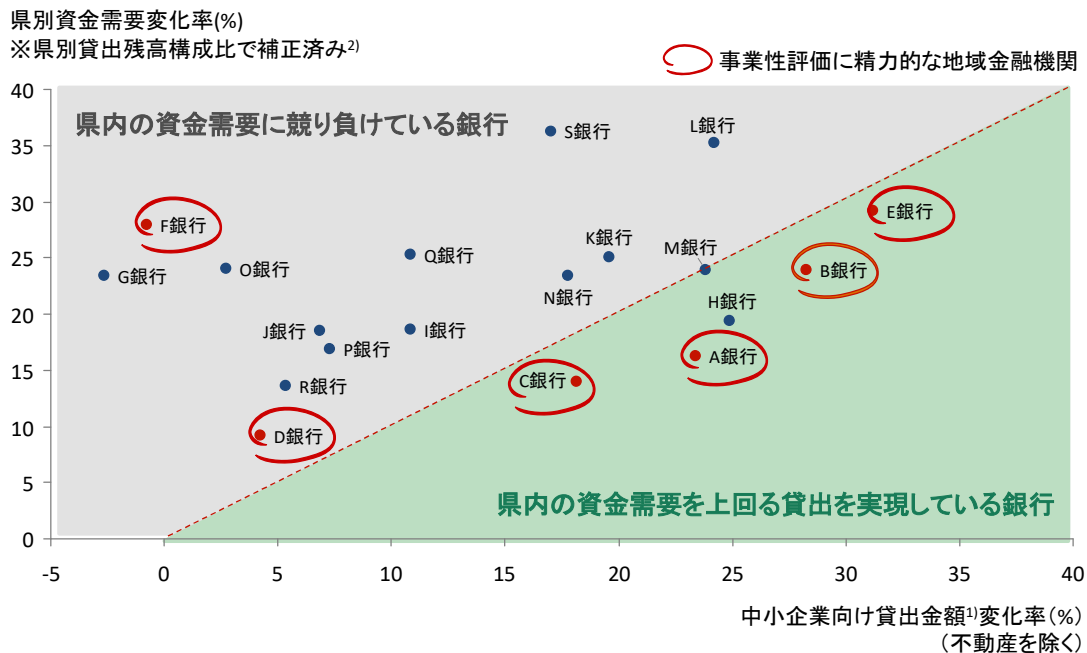


図3 県内資金需要に対する中小企業貸出金額(不動産業向けを除く)の変化 (H24.3~H29.3)

⁵⁾ 尚、D銀行とF銀行の2行については県内資金需要を下回っているが、これは、D銀行が足元の収益よりも将来に向けた顧客基盤の構築を重視していること、F銀行については現在事業性評価のビジネスモデルの見直しを行っていることが原因と思われる。

(注1) 中小企業の定義は中小企業基本法第2条に拠る。大企業の連結対象法人ではあるが中小企業基本法の定義に含まれる企業も対象。個人事業主向け貸出も、実質中小企業とみなされるものは中小企業に含まれる。個人事業主以外に個人向け貸出は含まれない。

(注2) 県別資金需要の変化を、各行の県別貸出残高割合に応じて案分して算出した。

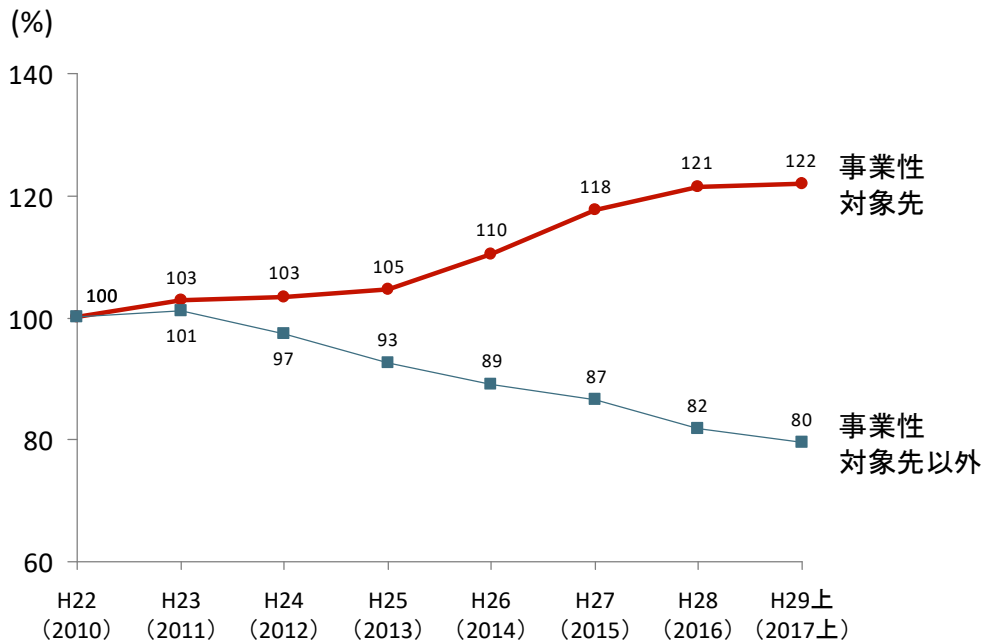


図4 某銀行における貸出残高の推移(H22年度を100とした場合)

(注) H22年度から貸出取引のある既存先。新規取引先を含まない。

4. 1. 2 金利低下防止効果の検証

次に、事業性評価による金利低下に対する抑制効果の有無を検証する。図5は、平成23年度と平成28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に取り組んでいる地域金融機関」を見ると、C銀行を除く5行は貸出利息収益が△10%~20%帯に位置しており、マクロベースでは、他行と比較しても、顕著な傾向・差異は見受けられない。

次いで、ミクロの視点から見る。図6・図7は、調査対象行のうち2行の貸出先を対象に、事業性評価対象先とそれ以外の先について、直近数年間で平均貸出金利がどのように推移したかを表したものである。図6の銀行では、平成22年度の時点で、事業性評価対象先とそれ以外で0.5%の金利差が存在していたが、金利差は平成28年度との比較でも0.5%となっており、経年による金利差の拡大等は認められない。また、図7においても、同様に、短期的には金利差への影響は確認できない。

営業店の支店長・担当者ヒアリングによると、「現場感覚としては、例えかなり踏み込んだソリューション提供をしていたとしても、金利交渉は難しい」「事業性評価の効果としてより実感する

のは、貸出ボリュームの方」との声が多く、実感値としても、短期的に貸出金利の低下抑制効果を創出するのは難しいことが推測される。

また、ヒアリングの結果、今回の調査対象の金融機関は、その多くが金利よりも顧客の企業価値向上のための融資や本業支援に重点を置いて取り組んでいることが確認された。

一方、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(図8)。当銀行においては、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、貸出ボリューム追求をせず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出来るものと思われる。但し、現在は当銀行でも、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」(当銀行幹部)方針である。

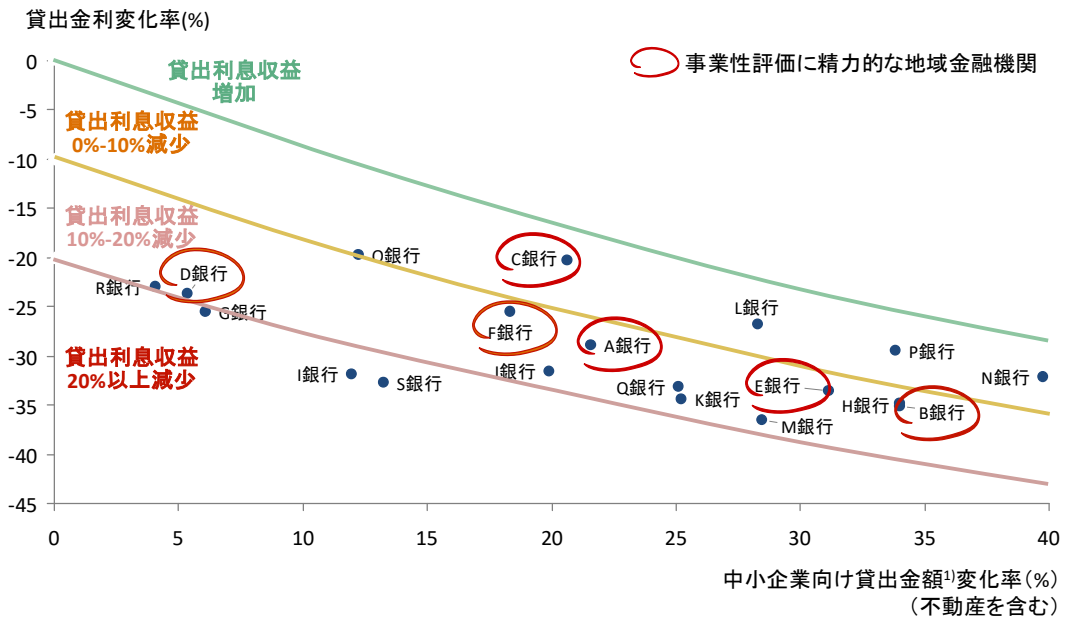


図5 中小企業向け貸出金額(不動産業向けを含む)と利回りの変化(H24.3~H29.3)

(注1) 中小企業の定義は中小企業基本法第2条に拠る。大企業の連結対象法人ではあるが中小企業基本法の定義に含まれる企業も対象。個人事業主向け貸出も、実質中小企業とみなされるものは中小企業に含まれる。個人事業主以外に個人向け貸出は含まれない。

(注2) データ制約のため、不動産業向け貸出については除外していない。

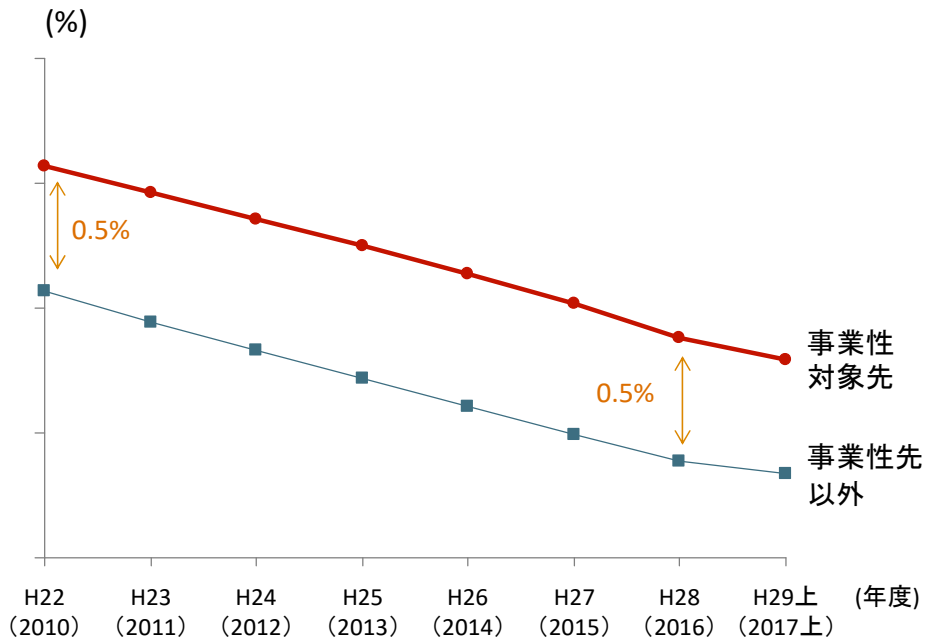


図6 某銀行における平均貸出金利の推移

(注) H22年度から貸出取引のある既存先。新規取引先を含まない

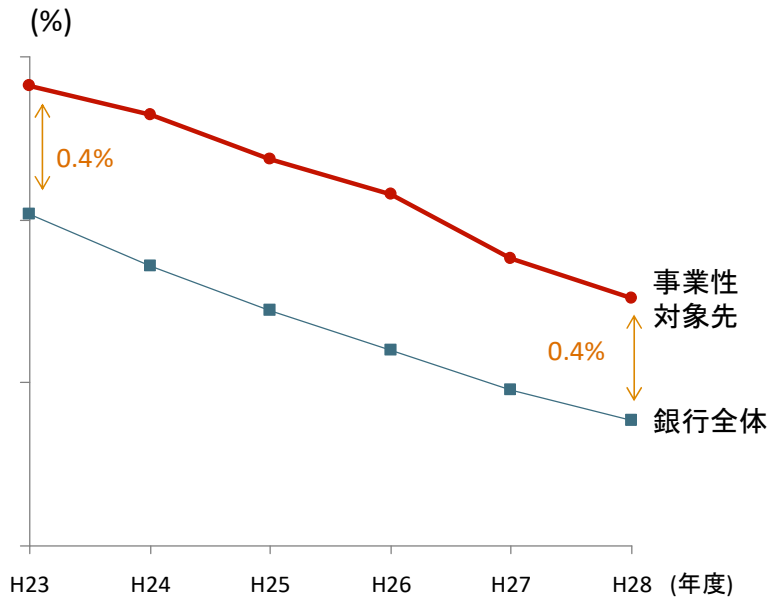


図7 某銀行における平均貸出金利の推移

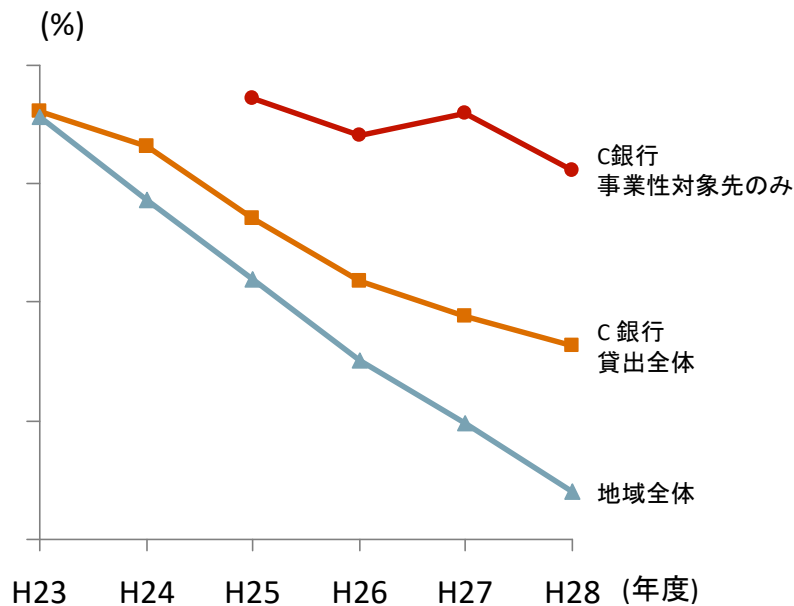


図8 C銀行における平均貸出金利の推移

(注) “地域全体”は、C銀行が属する地方の地域金融機関（地銀・第二地銀）の平均貸出金利の推移を示す

4. 1. 3 格付改善効果の検証

本節では、収益効果の一つとして、取引先の格付改善について考察する。地域金融機関は、格付改善によって貸倒引当コストを減少させることが出来るため、取引先の格付を改善することは、銀行収益にも好影響を与える。

これまで、各地域金融機関から、「事業性評価の実施により格付改善効果がある」との声は多く聞かれたが、その大半は数値として検証されてこなかった。その背景として、取引先の業績は様々な外部要因・内部要因が複合的に影響するため、事業性評価の純粋な効果としての判別が困難なこと、データが未整備のため事業性評価の実施と取引先の業績とのデータ突合が難しいこと等があげられる。そのため、本研究では、調査対象行の一つに協力してもらい、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(図9参照)。なお、当行は低格付先をターゲットとして事業性評価に精力的に取り組んでいる地域金融機関である。

その結果、図9の通り、低格付先を中心として、事業性評価対象先の方が格付改善した取引先の割合が大きく、事業性評価には一定の格付改善効果があることが示唆された。

その他の地域金融機関については、データ制約から定量的な分析は出来なかったものの、他行からも「事業性評価をすることで、財務諸表のような過去の情報だけではなく、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出来る」「事業性評価に本腰を入れて以来、顧客から良い情報・悪い情報含めて様々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」等、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は多かった。

これらのことから、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予想される。但し、前述の通り、取引先の業績は様々な要因により変動するため、図9の傾向は調査対象行固有の結果である可能性は排除できない。本格的な検証に向けては、分析のサンプル数を増やす必要がある。

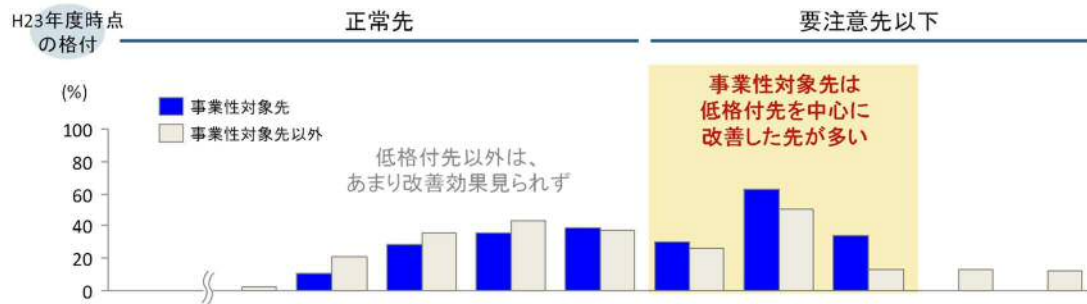


図9 H23年～H29年上期で格付が改善した取引先の割合 (某銀行の例) ⁶⁾

⁶⁾ 高格付先では事業性評価対象先以外の方が格付改善件数が多いが、事業性評価によって格付改善が抑制されることは現実的に考えにくい。これは事業性評価対象先の選定時に、同じ格付けの取引先の中でもより経営課題の多い先を対象先として選定している等のバイアスが存在している結果と思われる。

4. 1. 4 手数料収入拡大効果の検証

図10は、事業性評価に精力的に取り組んでいる地域金融機関における、コア業務純益に対するソリューション手数料収入（M&A手数料、ビジネスマッチング手数料、コンサルティング手数料等）の割合を示したものである⁷⁾。銀行によって多少の差異はあるものの、いずれの銀行も、コア業務純益に対する手数料収入の割合2%未満に留まり、事業性評価によるソリューション手数料収入のみでは、銀行の貸出・預金に次ぐ収益の柱となり難いことが予想される。なお、図10で用いているソリューション手数料収入額には、ソリューション提供に係る体制費用（本部人件費・システム費等）は考慮していない。そのため、体制費用を考慮すると、銀行収益全体への寄与度は更に小さくなるものと思われる。

一方、各行の営業現場ヒアリングからは、ソリューション手数料収入そのものよりも、ソリューション提供のラインナップが充実していることによって「どのような相談でも受けられる」体制になっていることが、取引先の経営課題/ニーズを引き出す基盤となっているとの意見が多かった。また、有料のソリューションを提供することによって、顧客も金融機関側もより真剣になり、無料で提供している場合よりも顧客との関係性・経営改善効果が高まるとの意見も多い。

これらのことから、ソリューション手数料収入単体での収益貢献は限定的ながらも、ソリューション提供を通じた顧客関係構築による総合取引の拡大等、次節で述べる定性効果の方が重要になってくるとと思われる。

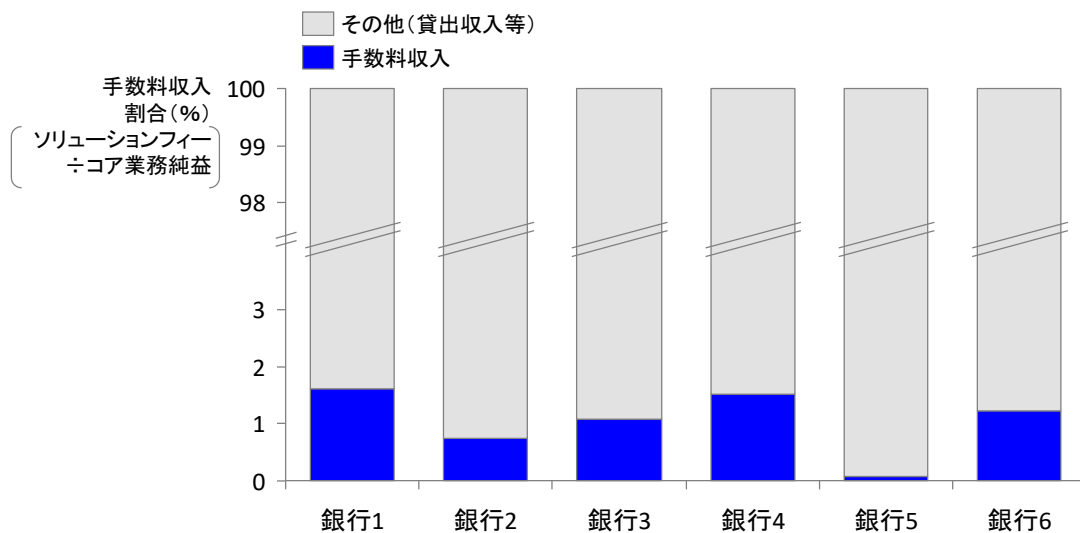


図10 各行の業務純益に占めるソリューション手数料収入割合

4. 2 定性効果の検証

⁷⁾ 本来は、ソリューションフィーから経費を控除した利益ベースでコア業務純益と比較すべきであるが、ソリューション提供に係る経費のみを算出することは困難のため、参考指標として算出した。

ここまで見てきたとおり、事業性評価に精力的な地域金融機関については、貸出残高や格付改善を中心に、定量的な効果が確認された。一方、第3節で述べた通り、事業性評価の狙いは地域金融機関によって異なり、必ずしも足元の貸出収益の拡大のみを目的としているものではない。そこで、各地域金融機関の経営陣（頭取・役員）・本部・営業店に対して、一部感覚的な要素も含めて事業性評価による定性的な効果についてヒアリングを行った。その結果、定量効果に表れない事業性評価の効果として、「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の回答が多く確認された。

まず、「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によって、取引先との親密度が格段に増すとの声が多い。特に、現社長の子息等の次世代経営者は、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つとの声が多かった。事業性評価に精力的に取り組んでいる地域金融機関の一つである某銀行は、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、将来的にカード・リースやデータビジネスを本格展開する際の顧客基盤作りに向け、事業性評価に注力している。

「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繋がるとの声が多い。元々、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中で、従来は短期的な営業目標達成に向けて、本質的では無い所謂“お願い営業”の活動にしばられる傾向があった。一方、事業性評価の取組みを通じて、取引先の課題解決の為に奔走するという、やりがいのある営業活動に注力することが出来るようになり、これが行員のモチベーション向上に繋がっているということであった。

最後に、「人材育成」について、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かった。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をする必要がある。これまで経験不足の渉外担当者は、自分の経営知識の浅さが取引先に露呈することを恐れて表面的なヒアリングで済ませる傾向があったが、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きている。また、従来よりも取引先経営者との接点が増加することで「取引先に鍛えてもらっている」とのコメントも多かった。

5. 事業性評価のビジネスモデル実現に向けた要件

前節まで、事業性評価に精力的に取り組んでいる地域金融機関のビジネスモデルとその効果について述べた。本節では、それぞれのビジネスモデルを実現する上での要件について確認する。事業性評価に精力的に取り組んでいる各行が今日に至るまでの経緯を調査し、共通項を抽出したところ、図11のような5つの要件が確認された。

はじめに、銀行全体として達成したい「狙い」が明確に存在する。調査にあたり、各行の経営陣（頭取・役員）にヒアリングを実施したが、第3節に記載した通り、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上で、危機感・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分かる。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出来る体制を構築した。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た。

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」等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態の行動が従来と変わっていない地域金融機関が多い中、事業性評価に精力的に取り組んでいる各行は、事業性評価の対象先（ターゲティング）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、人材育成等）の整備を行っている。これらの具体的な取組みが、事業性評価を単なる掛け声に留まらせることなく、実行に移すカギとなっている。

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下に変革を実現している。各銀行ともに、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した。某銀行では、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た。

最後に、いずれの銀行も、概ね10年以上の非常に長い期間をかけて様々な試行錯誤を繰り返してきたことが上げられる。某銀行では、14年前に取組みを開始し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」との認識であり、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。なお、現在進行形の試行錯誤の中で、今回ヒアリングを実施した多くの金融機関が、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等）、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等）、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等にも事業性評価の実効性を高めるべく取り組んでいることを付記する。

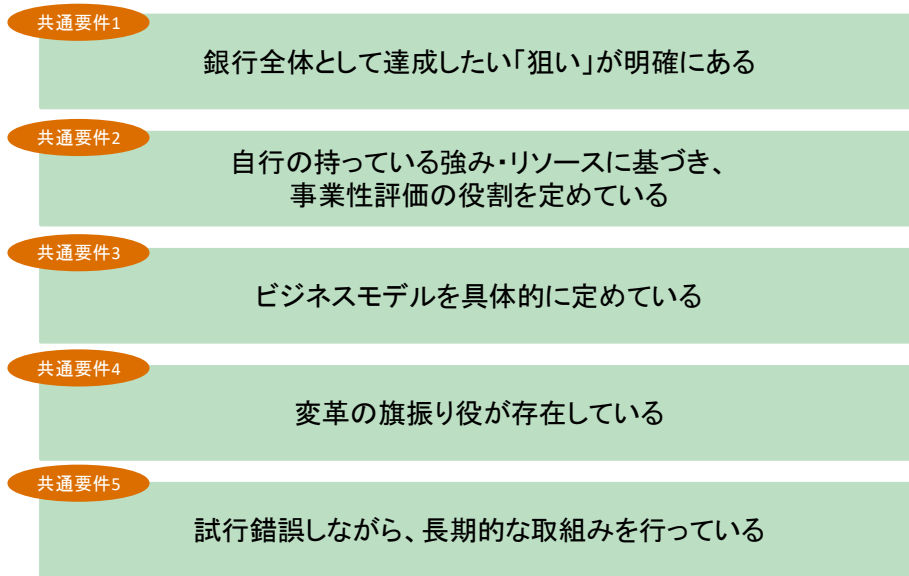


図11 事業性評価ビジネスモデルの共通要件

6. まとめ

これまで、「事業性評価」については、各地域金融機関の間で認識は広がっていたものの、そのビジネスモデルや効果・実現に向けた要件については検証されてこなかった。

本調査を通じて、事業性評価は、貸出残高や格付改善の面において、銀行収益に一定貢献することが確認された。一方で、金利低下に対する抑制効果を発揮するのは短期的には難易度が高く、事業性評価に精力的に取り組んでいる地域金融機関でもなかなかその効果を享受できていないことも分かった。また、事業性評価の効果は必ずしも貸出収益の拡大だけに留まらず、将来的な収益モデルの改革に向けた顧客基盤の構築・組織風土の改革・人材育成等にも寄与し得ることが分かった。

そのため、事業性評価に精力的に取り組んでいる地域金融機関の活動が示す通り、地域金融機関それぞれが将来の見通しを明確に描き、その中で事業性評価の狙いをどのように位置付けていくかを明確にすることが重要である。

但し、狙いを明確にしただけでは効果に結びつかない。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・体制/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、各行とも経営判断を行ってからも、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一朝一夕には実現しえない。そのため、5年後・10年後を見据えた長期的な目線での取組みが不可欠である。

以上の通り、本稿では、事業性評価のビジネスモデルとその効果・必要要件について、一定の示唆を導出することが出来た。一方、今回の調査では対象とする地域金融機関を数行に絞らざるを得なかったこと、対象金融機関の保有するデータが限定的であったこと等から、サンプルに偏りが存在する可能

性は排除できない。そのため、本格的な検証に向けては、調査・分析のサンプル数を増やす必要がある点に留意されたい。

参考文献

- 家森信善 (2018) 『地方創生のための地域金融機関の役割』 中央経済社
- 伊東眞幸・家森信善 (2016) 『地銀創生』 金融財政事情研究会
- 大庫直樹 (2016) 『地域金融のあしたの探り方』 金融財政事情研究会
- 佐藤郁哉 (2017) 『質的データ分析法 原理・方法・実践』 新曜社
- 澁谷耕一・吉田浩二 (2016) 『事業性評価と融資の進め方』 近代セールス社
- 富山和彦 (2016) 『IGPI 流ローカル企業復活のリアル・ノウハウ』 PHP 研究所
- 中村中 (2017) 『事業性評価・ローカルベンチマーク活用事例集』 ビジネス教育出版社藤本隆
宏他 (2005) 『リサーチマインド経営学研究法』 有斐閣アルマ
- 山内基弘・土田篤 (2017) 『企業のリスクを可視化する事業性評価のフレームワーク』 金融財政事情研究会
- 由里宗之 (2018) 『日米地域銀行の存続と再編』 ミネルヴァ書房
- ロバート・K・イン (2011) 『ケース・スタディの方法』 千倉書房
- Kathleen M. Eisenhardt(1989) “Building Theories from Case Study Research“, *The Academy of Management Review*

補論. 事業性評価の銀行行動モデルへの応用

(吉野直行/アジア開発銀行研究所・所長/慶応義塾大学名誉教授)

本研究について、簡単なモデルを用いて、“事業性評価”の銀行行動への影響を変数として、地域金融機関の利潤極大化行動について、検証する。

地域金融機関は、概ね各都道府県単位で営業を行っており、各都道府県には、少数の地域金融機関しか存在しないため、少数の寡占的な貸出市場を想定されるものである。

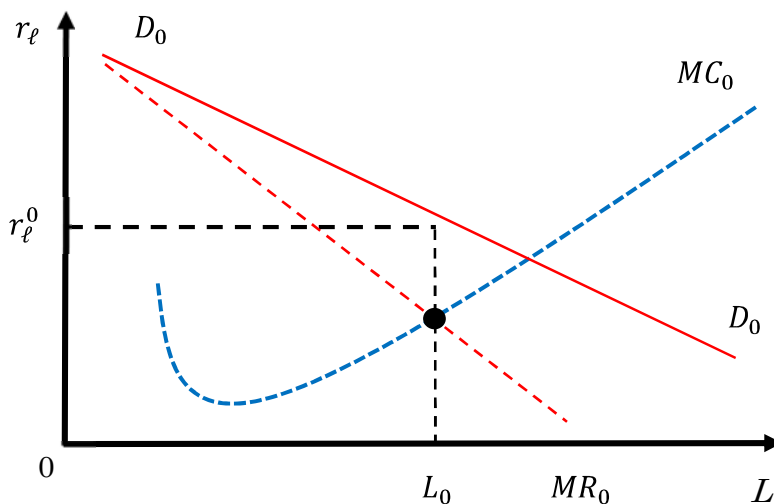
地域金融機関の利潤については、以下の数式で説明される。

$$\pi = r_{\ell}(L, Z) \times L - P(L, Z) - r_d \times D - C(L, D, Z)$$

π =銀行の利潤、 L =貸出額、 D =預金額、 P =全貸出に占める不良債券比率、 r_{ℓ} =貸出金利、 r_d =預金金利、 C =総費用（人件費+物件費）、 Y =地域のGDP、 Z =事業性評価

上記に関して、“事業性評価”の影響は、①企業業績の改善による貸出金利の変化、②貸倒れリスクの軽減による信用コストの逡減、③銀行による事業性評価にかかる費用の増加、の3点が考えられる。

〈 図による事業性評価の銀行行動への影響分析 〉



各地域金融機関の利潤極大化局面での最適な事業性評価については、以下の数式で説明される。

$$\frac{\Delta\pi}{\Delta z} = \frac{\Delta r_{\ell}}{\Delta z} \times L - \frac{\Delta p}{\Delta z} \times L - \frac{\Delta c}{\Delta z}$$

$$L = \frac{\Delta c}{\Delta z} / \left(\frac{\Delta r_{\ell}}{\Delta z} - \frac{\Delta p}{\Delta z} \right) \quad \dots \textcircled{1}$$

また、各地域金融機関の利潤を極大化させる最適な貸出額は、寡占的な銀行行動のもとでは、以下の数式で説明される。

$$\frac{\Delta\pi}{\Delta l} = \left(\frac{\Delta r_\ell}{\Delta l} \times L + r_\ell \right) - \frac{\Delta p}{\Delta l} \times L - p - \frac{\Delta c}{\Delta l}$$

$$l = \frac{1}{\frac{\Delta r_\ell}{\Delta l} - \frac{\Delta p}{\Delta l}} \times \left(-r_\ell - p - \frac{\Delta p}{\Delta z} \right) \quad \dots \textcircled{2}$$

更に、借入需要、不良債権比率、総費用、限界費用は、それぞれ、以下の数式で説明されると仮定する。銀行の借入需要は、利子率にマイナスに反応し、地域 GDP が増えれば借入需要は増加し、事業性評価の結果がよければ、借入需要は増加すると想定される。

$$l^d = a_0 - a_1 \times r_\ell + a_2 \times Y + a_3 \times Z$$

つぎに、不良債権比率は、貸出の二次関数、事業性評価の二次関数と仮定する。貸出が増加すれば、よりリスクの高い企業に貸出を行うために、不良債権比率は増加すると想定される。また、事業性評価がよりよく実施されれば、不良債権比率は低下する。

$$p = p_0 + p_1 \times l^2 - p_2 \times z^2$$

銀行の総費用は、貸出が増えれば増大し、預金額が増えれば増加し、事業性評価が増えれば増加すると想定される。

$$c = c_0 - c_1 \times l^2 + c_2 \times D^2 + c_3 \times z^2$$

銀行の総費用から、限界費用は、以下のように導出される。

$$mc = 2c_1 \times l + 2c_2 \times D + 2c_3 \times Z$$

上記を踏まえると、貸出と事業性評価の関係は、以下の数式となる。

$$\frac{\Delta l}{\Delta z} = \left(\frac{1}{-a_1 - 2p_1} \right) \times \left(-\frac{a_3}{a_1} - 2p_2 z \right)$$

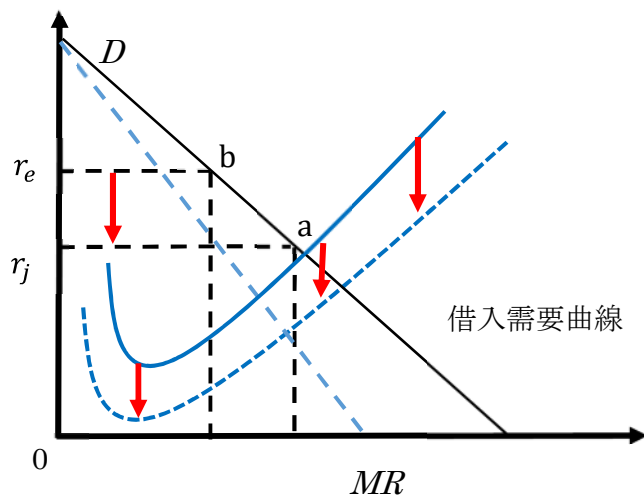
a 、 p 、 z は、正数であるため、

$$\frac{\Delta l}{\Delta z} > 0$$

となる。以上により、事業性評価により、企業の業績は改善し、貸し倒れリスクが低下し、貸出の増加がもたらされる。銀行の事業性評価に関するコストは増加するが、コストの増加以上の便益が銀行にもたらされる限り、銀行は事業性評価を進める方が収益の改善となるため、貸出は増加する。事業性評価による貸倒リスクの低減が十分に大きければ、

銀行の限界費用曲線は点線のように下がり、貸出金利は、下図（縦軸は貸出金利、横軸は貸出額）に示されるように、点 **b** から点 **a** へと低下する。

〈 事業性評価による貸出市場への影響 〉





金融庁金融研究センター

〒100-8967 東京都千代田区霞ヶ関 3-2-1
中央合同庁舎 7号館 金融庁 15階

TEL: 03-3506-6000 (内線 3552)

FAX: 03-3506-6716

URL: <http://www.fsa.go.jp/frtc/index.html>