

データを活用した信用金庫の業務運営の高度化にむけて

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 SDB室室長

長谷川 慶和

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 SDB室調査役

熊谷 直紀

1. はじめに

一般社団法人全国銀行協会では、2012年12月に「よりよい銀行づくりのためのアンケート」の結果を公表しており、顧客からみた信用金庫像を知ることができる。アンケートによれば、信用金庫の印象評価（複数回答）として、事業者からは「対応が早い」（14.9%）、「頻繁にコミュニケーションを取っている」（14.5%）といった項目で高い評価を受けている。また、個人からは^{(注)1}、「地域の生活に密着している」（37.3%）、「接客態度がよい」（26.1%）といった項目で高い評価を受けている。このような評価は、信用金庫の基本的スタンスである「Face To Face」が浸透していることの表れであり、信用金庫の強みとして維持していかなければならない。

「Face To Face」を実践するのは、“人”である。しかし、信用金庫からは職員の日利き

力、情報収集力、提案力等の低下への危機感の表れと思われる言葉を耳にすることがある。また、「金融ジャーナル」が全国71の地銀、第二地銀、信用金庫および信用組合の支店長等役職者1,350人から回答を得たアンケートの結果^{(注)2}をみると、「自分の若い頃と比べた現在の法人営業担当者の平均的な『目利き力』をどのように評価するか」という質問に対して、「やや低下」との回答が最も多くなっている。2020年においても信用金庫が強みを発揮し続けるためには、“人”の育成のための研修やOJTが重要な役割を担っていくことはいままでもないが、中核となるべき中堅職員層が薄い、業務多様化による一人当たり業務量の増加等により、研修やOJTだけでは、“人”の育成を維持できなくなる可能性も考えられる。

その一助になると考えられるのが、業務へのデータの活用である。後述するように、信用リスク管理業務では貸出関連データを活用

(注)1. 「信用金庫・信用組合」の合算によるもの

2. 2013.7金融ジャーナル『地域金融の現場からみた地域密着型金融』

して、内部格付制度の構築、貸出採算管理などを行っている。内部格付は、統一的な基準での信用力評価を可能とし、融資業務の効率化と融資担当者のスキルの向上を実現した。また、貸出採算管理は、内部格付をベースにして算出されるデフォルト率を活用することにより、リスク・リターンのバランスを踏まえた貸出運営に寄与している。

信用金庫のみならず、金融機関は、大量の顧客属性データや取引履歴データ、さらには顧客との面談記録データを保有している。本稿では、これらデータから読み取れる傾向・知見の活用、そしてデータ化による組織内の情報共有化を通して、顧客の実態把握、深度のある顧客対応等信用金庫の業務運営の高度化につながる取組みを提案したい。

2. 信用リスク管理でのデータ活用例

リスク管理業務は、データの活用が進んでいる業務分野といえる。市場リスク管理においては、有価証券やバンキング勘定の金利リスクをVaRにより計測することが一般的となっているが、これは金利や株価指標の過去の変動から、計測時点におけるポートフォリオの最大損失額を予測するものである。

信用リスク管理においても、信用VaRによるリスクの計測が一般的となっているが、信用VaRを計測する際のパラメータは過去データから推定する必要があり、データの活用は不可欠なものとなっている。

ここでは、信用リスク管理でのデータの活用状況をみるため、内部格付、貸出採算管理、データベースの3業務を取り上げる。

(1) 内部格付

内部格付は、信用金庫が定めた格付ルールに基づき、定量データ（顧客の決算情報）と定性データ（決算書以外の顧客関連情報）を使用して、顧客の信用力を評価するものである。金融機関は資産の自己査定によって、顧客を「正常先」「要注意先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」に区分しているが、業況が良好で財務内容に特段の問題がない「正常先」の中にも様々な信用力の顧客が存在している。内部格付は、自己査定での債務者区分よりも細かく信用力に序列を付ける道具といえる。そして、金庫内での信用力評価の統一的なモノサシとなり、担当者によってまちまちになりがちな顧客に関する評価目線を統一化することに寄与している。また、年度中に発生したデフォルト^{(注)3}先数を格付ランクごとの期首全体先数で割って算出するデフォルト率は（図表1）、格付ランクごとの信用力を数値化したものといえ、「デフォルト率×未保全率」で算出される信用コスト率^{(注)4}の基礎数字となり、適正収益を見積る際に必要となる。

このような内部格付の導入は、1998年に制定された金融検査マニュアルが大きな契機となっている。それ以前の信用リスク管理は

(注)3. 「デフォルト」の定義は「破綻懸念先以下にランクダウンすること」としている信用金庫が多い。

4. 信用コスト率を「デフォルト率×未保全率÷(1-(デフォルト率×未保全率))」で算出する場合もある。

図表1 内部格付を活用したデフォルト率の計算例

| 債務者区分 | 格付ランク | 全体先数(期首) | デフォルト先数(期中) | デフォルト率 |
|-------------|-------|----------|-------------|--------|
| | | A | B | B ÷ A |
| 正常先 | 1 | 100 | 0 | 0.00% |
| | 2 | 250 | 0 | 0.00% |
| | 3 | 500 | 1 | 0.20% |
| | 4 | 700 | 2 | 0.29% |
| | 5 | 1,000 | 3 | 0.30% |
| | 6 | 700 | 3 | 0.43% |
| | 7 | 400 | 4 | 1.00% |
| その他 要注意先 | 8 | 80 | 1 | 1.25% |
| | 9 | 20 | 1 | 5.00% |
| 要管理先 | 10 | 10 | 1 | 10.00% |
| 破綻懸念先 | 11 | 10 | — | — |
| 実破・破綻先 | 12 | 10 | — | — |

個別貸出の審査管理が中心であったが、内部格付の導入やバーゼルⅡの施行等が契機となって、貸出ポートフォリオ管理や信用リスク量の計測が進んだ。さらに、内部格付や信用リスク量の計測結果を活用することで、信用力に応じた顧客管理、リスク・リターンのバランスを踏まえた科学的・合理的な業務運営が可能になった。

信用金庫業界においても、顧客の信用力を評価する内部格付は、債務者区分決定の参考情報としてだけでなく、格付ランクで決裁権限者・与信額等が決まる「貸出権限体系」の構築、格付ランクごとのデフォルト率等を用いた「貸出金利体系の構築」、「信用リスク量の計測」等で活用されており、信用リスク管理の高度化や与信業務の効率化に大きく寄与している。さらに、信用リスク管理での活用のみならず、格付付与過程で把握した「強

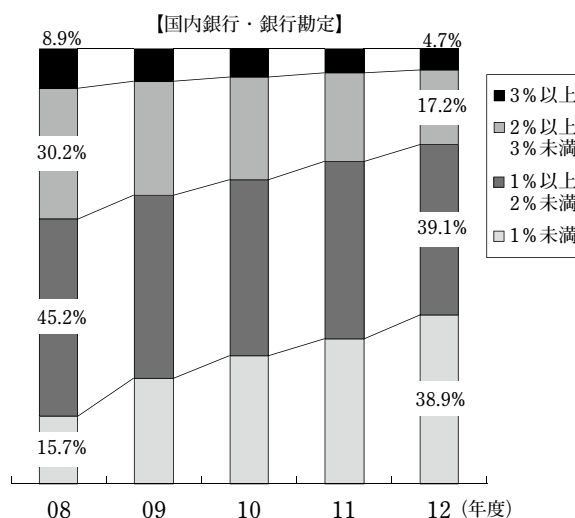
み」「弱み」を顧客に開示し、経営改善、財務アドバイス等に活用している信用金庫もある^{(注)5}。

(2) 貸出採算管理

図表2は、国内銀行の利率別貸出残高の推移をみたものである。リーマンショックが発生した2008年度から2012年度にかけて、「1%未満」の貸出のみが増加しており、金利競争の激しさがうかがわれる。図表には示されていないが、信用金庫業界でも高い貸出利率の貸出が減少し、低い貸出の割合が増加している傾向がみられ、適正収益の確保が厳しい状況となっている。

貸出の原価は、「資金調達原価率（調達金利+経費率）」、「信用コスト率（デフォルト率×未保全率）」で構成されていると考えることができる^{(注)6}。この原価を上回る貸出金利を適用することによって、適正収益を確保す

図表2 利率別貸出残高の割合



(資料) 日本銀行『利率別貸出金』より作成

(注)5. 格付開示に係るこのような取組みは、地方銀行でもみられる。

6. 期間コスト率も原価の一つであるが、単純化のため、本稿では除外して論じる。

ることが可能となる。

信用コスト率のうち、デフォルト率は自金庫の実績デフォルト率（前掲図表1参照）を使用する信用金庫と後述するSDBスコアリングモデル（以下「SDBモデル」という。）から算出される予想デフォルト確率を使用している信用金庫^{(注)7}とに大別できる。統計的手法で構築されているSDBモデルは、顧客の決算データを用いて1年後の予想デフォルト確率を算出する。実績デフォルト率、SDBの予想デフォルト確率とも、自金庫が保有するデータから算出されるデフォルト率であり、これらを使用することにより、科学的・合理的な採算性把握が可能となる。

図表3は格付ランク別の平均実行金利と貸出の原価（資金調達原価率+信用コスト率）を比較し、採算状況を分析している例である。このような分析を行うことにより、「平均実行金利は信用力が低くなるにつれて高くなっており、信用力に応じた貸出金利が適用

できている。」「ただし、信用力の高い格付ランク（1、2）および信用力の低い格付ランク（9、10）では、平均実行金利が貸出原価を下回っている。」といったことが把握でき、現状の金利適用状況の問題点がみえてくる。また、顧客ごとに貸出金利と貸出原価を比較することによって、融資担当者は自分の顧客に関する貸出採算を把握することが可能になる。金利交渉をしているのは、現場で顧客と接している融資担当者であり、同担当者が貸出採算を把握しておくことは適正収益の確保を目指すうえで不可欠であろう。

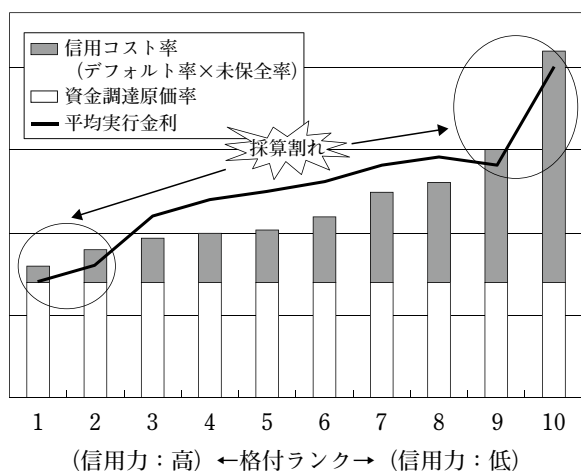
適正収益は内部留保の蓄積につながり、信用金庫が地域貢献に係る取組みを行う際の原資になるものである。今後、そのような信用金庫の役割がますます重要になる中において、本業である貸出で原資を蓄えることは重要な課題であり、貸出採算の管理強化が重要になってくる。

(3) 信用リスクデータベース

信用リスクデータベースは、2000年頃より各業態で構築が進んだ。いずれのデータベースも大量のデータを蓄積し、当該データを加工した統計情報やスコアリングモデルを会員に提供している。

信用金庫業界では、2004年にSDB（信用金庫業界の中小企業信用リスクデータベース）が構築された。SDBでは、蓄積データを活用して、SDB統計情報やSDBモデルを

図表3 格付ランク別の採算状況(イメージ)



(注)7. SDBモデルの予想デフォルト確率を使用しているのは、「年度によって実績デフォルト率が大きく変動する」「信用力の高い格付ランクでは、デフォルトが発生せず、実績デフォルト率が算出できない」などの理由による。

作成・還元している。SDBは、純粋に信用金庫の顧客である中小企業のデータ^{(注)8}のみで構築されているため、規模の大きい企業のデータは含まれておらず、他のデータベースよりも信用金庫の顧客の財務データの特徴を捉えるのに有効である。SDB統計情報には財務指標の平均値などが「売上規模別」「債務者区分別」「黒字先のみ」等で収録されており、信用金庫は財務分析で活用している。

また、予想デフォルト確率とSDB階級が算出されるSDBモデルは、「信用金庫の内部格付を補完するため格付ランクのノッチ調整」「格付ランクごとのデフォルト確率の算出」等で活用されている。

さらに、内部格付とSDB階級を組み合わせることにより、信用力評価の精度が上がるとして、貸出権限体系の構築に活用されている事例もある（図表4）。この活用により、信

用力評価の高いゾーンについては、営業店に貸出権限を委譲することにより、融資対応のスピードを高めることができる。他業態との競合上、スピードは譲ってはならないものであり、有効な活用の一例となっている。

リスクに見合った適切な対応を図りつつ、金融仲介機能を果たしてきた信用金庫にとって、リスクを正確に把握することは不可欠である。SDBは、様々な場面で信用金庫の信用リスク管理の高度化に貢献している。

3. 将来に向けたデータ活用領域の拡大

ここまで紹介してきた信用リスク管理におけるデータの活用例を踏まえ、さらなるデータ活用によるもう一段の科学的・合理的業務運営の推進を、信用リスク管理面、営業活動面の2つの活用領域で議論してみたい。信用リスク管理面では、内部格付に採用されているものの、必ずしも信用力評価の精度向上に寄与しているとははいえない定性評価項目の選定のためのデータ分析を取り上げた。また、信用VaRを計測する際のパラメータである資産相関を推計することにより、より実態に即した信用VaRの計測が可能になるのではないかという問題意識のもと、資産相関推計でのデータ分析を取り上げる。

営業活動面では、メガバンクや地方銀行での導入が進んでいるイベント・ベースド・マーケティング（以下「EBM」という。）を取り上げる。また、顧客との面談によって収

図表4 内部格付とSDB階級の組合せによる貸出権限体系（イメージ）

| | | S D B 階 級 | | | | | | | | | | |
|------------------|----|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 |
| 内 部 格 付 | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Iゾーン | | | | | | | | | | |
| | 4 | Iゾーン | | | | | | | | | | |
| | 5 | Iゾーン | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | |
| | 7 | IIゾーン | | | | | | | | | | |
| | 8 | IIゾーン | | | | | | | | | | |
| | 9 | | | | | | | | | | | |
| | 10 | IIIゾーン | | | | | | | | | | |

Iゾーン…営業店の貸出権限大
IIゾーン…営業店の貸出権限小
IIIゾーン…本部決裁

(注)8. 財務データ、業種データ等。なお、顧客を特定できるデータ（顧客名等）は含まれていない。

集した情報や面談の記録を顧客管理や営業支援のシステムに入力・データ化することで、信用金庫全体で組織的に情報を活用できる態勢を構築し、営業活動を高度化する取組みについても取り上げる。

(1) 信用リスク管理面

イ. 定性評価項目の選定

内部格付は、金庫内での信用力評価の統一モノサシであり、評価精度を向上させることは、信用リスク管理のさらなる高度化に資する。内部格付では、定量データにもとづく定量評価項目と定性データにもとづいて評価する定性評価項目の組合せによって信用力を評価している。しかし、定性評価項目の中には、ほとんどの評価結果が「良い」となりがちなもの（経営者の人柄等）や判断基準が曖昧で評価者次第で判断が左右されてしまう項目（決算書に対する知識、立地条件等）など、デフォルトとの間に相関がみられず、信用力評価の精度向上に寄与していない項目もある。

一方、定性的なものであっても、「業歴」や「所有不動産の有無」のように、客観的な事実に基づき評価される項目については、信用力評価の精度向上への寄与が認められるものがある。例えば、SDBデータで業歴とデフォルト率の関係をみると、創業1～2年目の顧客のデフォルト率は低い。デフォルト率のピークは、6～11年目の顧客にみられ、11

年以上経過した顧客のデフォルト率は低位安定しているという傾向がみられる。中小企業白書（2002）や日本政策金融公庫においても業歴とデフォルト率の関係を分析しており、ここでは業歴5年未満の顧客のデフォルト率が最も高いという結果が出ている。この点においては、SDBデータと異なる結果となっている^{(注)9}が、業歴6年目以降のデータについては、デフォルト率の傾向がおおむね一致している。

また、ある信用金庫では、自金庫の流動性預金平残と平均月商を比較した指標を定性評価項目としているが、信用力評価の精度向上に寄与している結果がみられる。このような取引情報は、年に1回しか更新されない決算情報と比較して、よりタイムリーに資金繰りの状況を捉えることができ、顧客の信用力の変化を迅速に捉えられる可能性がある。

信用力評価にどのような定性評価項目が有効かは、データによる検証によって判断しなければならないが、客観的な評価が可能な項目については、有効な評価項目となり得る。さらに、開示されている情報が少ない中小企業については、定性評価を十分に活用して信用力評価を行うことに意義があろう。数値などで客観的に捉えにくいとしても、金融機関との取引振りや主要取引先との関係等、顧客の信用力評価に重要な定性評価項目については、金庫内で統一的な評価基準を設けるなどして活用することが考えられる。

(注)9. 創業間もない企業についてデフォルト率の傾向が異なるのは、これまで信用金庫が慎重な与信判断を行っていたことが要因の一つと考えられる。

「Face To Face」で顧客と接している信用金庫は、他業態よりも多くの定性情報を得る立場にいる。こうして収集した定性情報と信用力評価に相関がみられるかを分析することにより、信用力評価の精度向上に寄与していくものと思われる。そして、このことは、融資担当者の融資スキルの向上にも資することになる。

ロ. 信用VaR計測における資産相関推計

多くの信用金庫は、貸出ポートフォリオからの発生が予想される最大損失額をVaRで計測している。

信用VaRの計測には、デフォルト時貸出残高、デフォルト率、デフォルト時損失率^{(注)10}、そして資産相関が必要になる。資産相関とは、複数の債務者が同時にデフォルトする可能性に影響を与えるものであり、信用VaRの算出結果を大きく左右する項目となる（図表5）。

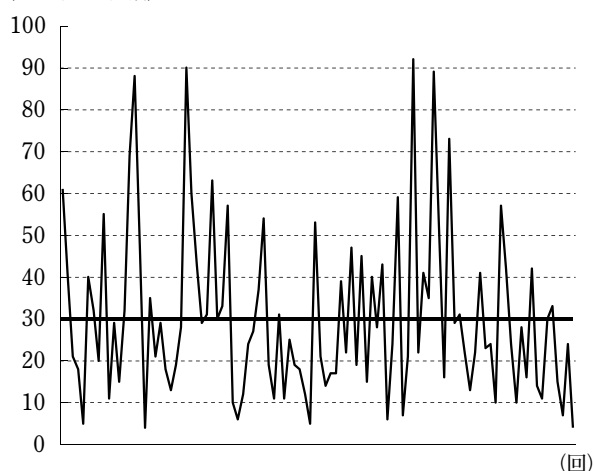
しかし、資産相関の推定には、大量かつ時系列のデフォルトデータが必要になるため、個別の信用金庫で推定することは困難であり、資産相関の値は、「一律0.1とする」などの仮定をおいて算出している場合が多いと思われる。

「一律0.1」とは、どのカテゴリー（業種、企業規模等）でも、同時デフォルトの発生可能性が同じということになる。2002年度から2011年度の10年間における、SDBモデルの分類による業種別実績デフォルトデータを用いて、資産相関を推定したところ、資産相関の強さは業種ごとに異なっていた^{(注)11}。

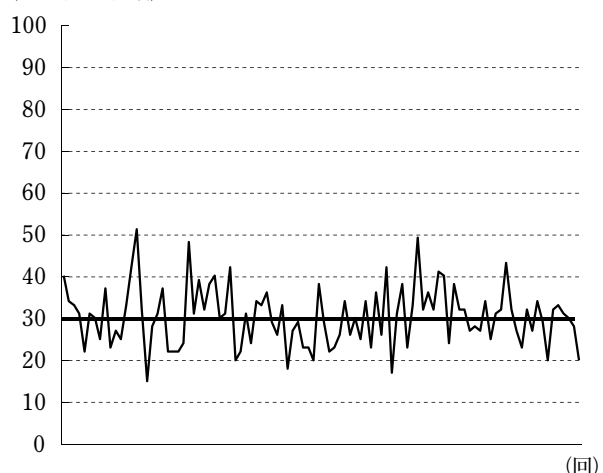
業種に限らず、企業規模や地域等といったカテゴリー別の企業数、デフォルト先数の時系列推移を用いると、カテゴリーに応じた資産相関の推定ができる。そして、与信集中リスクを定量的に把握することが可能となり、信用リスク計測の精緻化、カテゴリー別与信限度額

図表5 資産相関とデフォルト先数(イメージ)

資産相関が強い場合
(デフォルト先数)



資産相関が弱い場合
(デフォルト先数)



(注)10. デフォルトが発生した場合におけるデフォルト時点の与信残高に対する損失額の割合。未保全率で代替する場合が多い。

11. 2013年2月「SDBレビューVol.54」(SDB参加金庫限り)

の設定、カテゴリごとの集中リスクを勘案したプライシング等への活用が期待できる^{(注)12}。

(2) 営業活動面

イ. EBM

EBMとは、退職金の振込み、定期預金の増加、カードローン残高の減少等の「取引情報」と結婚、引越し等の「顧客属性情報」の変化を「イベント」と位置づけ、当該イベントが発生した顧客に対して最適な商品・サービスを提案することで成約率を高めようとするマーケティング手法であり、個人取引の分野で用いられている。どのようなイベントが発生した際に、どのような商品・サービスを提案することが望ましいかの判断は、統計的手法が活用されており、与信業務で活用されるスコアリングモデルとアプローチは似ている（スコアリングモデルでは、財務上の特徴（自己資本比率が低い、保有現預金が少ない等）から予想デフォルト確率を推計）。

大量の個人顧客や潜在顧客を対象としているメガバンクや地方銀行では、テレビ等により宣伝対象先を絞らない広告を行う一方で、EBMを活用して、金融ニーズが見込まれる顧客にピンポイントで接触する^{(注)13}営業スタイルを取っている。これは、顧客の金融ニーズが顕在化する頻度は高いものではなく、数少ないタイミングを捉えて営業を行わなけれ

ば販売機会を逸するとの考えに基づいている。住宅取得、子供の進学、退職金受取りなどによる金融ニーズは、一生涯に何度も訪れるものではない。また、大量の顧客にやみくもにアプローチをかけても、効果が薄いとの判断も働いていると思われる。

一方、信用金庫では、営業担当者が顧客を直接訪問して顧客のニーズを把握し、顧客に最適な商品・サービスの提供を行っている。また、新規開拓などでは、類似の顧客の金融ニーズを参考にして、商品・サービスの提供を行っており、例えば、これまでも多くの信用金庫で「預金口座をもっており、来月から年金受給が予定されている顧客」「今年度小学校に入学する子供がいる顧客」等のリストアップを行い、成果をあげている。

ただし、「イベント」から適時のタイミングで、最適な商品・サービスを提案するEBMに優れた点があることは事実である。しかし、顧客には顧客の考え方・価値観がある。ローンへの抵抗感の有無、リスク選好型なのか否か等顧客の特性を理解しないまま、あるいは顧客との関係が構築できていないまま、最適タイミングで最適商品・サービスを提供しても、営業活動の実効性は限定的になる。

また、先述の「よりよい銀行づくりのためのアンケート」によれば、金融ニーズが発生するタイミングやライフイベントとして、

(注)12. 資産相関を推計するためには、時系列での企業数、デフォルト先数が必要であり、大量データに基づくデフォルトデータがなければ推定は難しい。また、大量のデータ数を確保しようとする、カテゴリを細分化することが困難となり、必然的に業種や地域による分散効果が働いてしまうこととなる。分散効果が働くと与信集中リスクは小さく見積もられることとなるため、目的に応じたカテゴリ区分の設定が必要であり、推定された結果が自金庫の活用目的に合ったものであるかについても、合わせて検証が必要と考えられる。

13. 顧客との接触は店頭のみならず、電話、ATM、Eメール、ダイレクトメール、インターネットなどの様々なチャネルが活用されている。

「老後の生活に不安を感じた時」(47.7%)、
「医療・治療等で出費が必要な時」(47.3%)、
「現在の生活に不安を感じた時」(29.4%)、
「自分以外の冠婚葬祭で出費が必要な時」
(25.6%) 等が上げられている(図表6)。こ
のようなタイミングやライフイベントは、
日々、顧客と接していなければ把握できな
いものである。

しかし、このような営業活動にとって重要
な情報は、顧客管理システムや営業支援シ
ステム等、何らかのツールを活用し、組織的
な情報共有に努めなければ、属人的な活用
にとどまる。また、顧客属性データと取引履
歴データの紐付けがなければ、営業対象先
のリストアップも、経験則や思い付きによ
る単純なものに限られることは難しい。

EBMの導入が有効か否かはビジネスモデ
ル次第であるが、信用金庫の営業力を科学

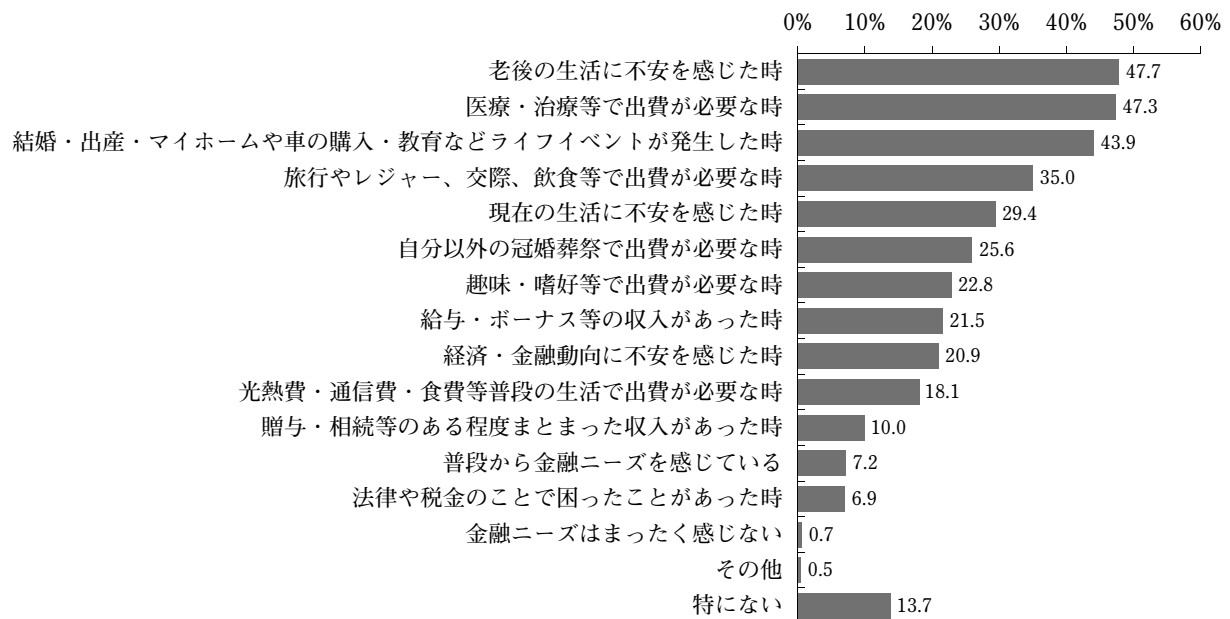
的・合理的に向上させるためにはデータ整備
とその活用が必要である。

ロ. 顧客情報データの取扱い

「Face To Face」で顧客と向き合っている
信用金庫であるが、顧客から収集した情報
や面談の内容はどのように記録・保存されて
いるであろうか。

これまでも議論し尽くされた話であるが、
営業担当者まかせで紙ベースによる記録・保
存を行った場合、内容の品質に大きな差が
生じてしまう。せっかく獲得することので
きた情報もその時点の営業担当者の頭の中
に記録され、顧客カードには「○月○日○
様と面談」としか記録されないとすれば、
情報の価値はないに等しく、引継ぎのた
めのツールとしても足りない。また、営業
担当者の努力により一定の品質が確保さ
れた場合でも、その

図表6 金融ニーズのタイミング・ライフイベント



(資料) 一般社団法人全国銀行協会『よりよい銀行づくりのためのアンケート』調査結果報告書

共有は同一店舗内に限られ、僚店・本部での組織的な共有には適さない蓄積方法である。

現在では、顧客管理システム、営業支援システムなどITを活用した情報蓄積・活用のツールを導入している信用金庫も多いと思われるが、紙ベースの議論と同様に、情報の活用を意識した運用の仕組みが工夫されなければならない。

融資に関する顧客との面談記録の全てを顧客管理や営業支援のシステムに登録することを義務付けている信用金庫では、本部担当者が毎日必ず、登録されている情報を閲覧している。この本部担当者は、営業店担当者に交渉のアドバイスをを行っているほか、営業店の担当者だけでは解決に時間を要する問題を把握した場合には、他部門との同行訪問をコーディネートするなどにより、迅速な解決につなげている。経験の浅い担当者は、見込み案件が発生した際、それを成約に結びつける能力が十分ではないかもしれないが、それを本部がサポートする体制を構築している。営業店の担当者が迅速に情報を登録すれば、本部からのサポートも早いタイミングで得られるため、営業店にとっても情報を速やかに登録することの動機付けとなっている。さらに、この信用金庫では、交渉プロセスを詳細に登録しているため、未成約案件にかかる情報も蓄積できており、次回セールス時の材料としても活用している。

また、情報の共有化は、顧客に対する金融仲介機能の発揮にも貢献する。図表7は、中堅・中小企業が金融機関に求めているサービスであるが、「販売先の紹介」(50.7%)、「新規参入分野の市場情報の提供」(23.5%)、「仕入先企業の紹介」(22.1%)などが上位に位置している。

「販売先の紹介」や「仕入先企業の紹介」に関する顧客のニーズに応えるには、営業店と本部の連携が不可欠である。顧客の販売、仕入れニーズに関する情報をデータで蓄積していくことにより、本部の仲介ないしは営業店がデータを検索して、販売先、仕入先を紹介するといったアクションを取ることにも可能になる^{(注)14}。

ここでは、EBMと顧客情報データを取り上げ議論をしてきたが、このほかにもデータ活用が有効な領域は数多く存在しよう。営業活動面においてデータ活用による業務運営の高度化を図ることは、活動の効率・効果向上面だけでなく、付加価値の創造面でも意味があると思われる。組織的に上手に情報を収集・活用できれば、顧客に対する課題解決力を向上することにもつながるのではないかな。

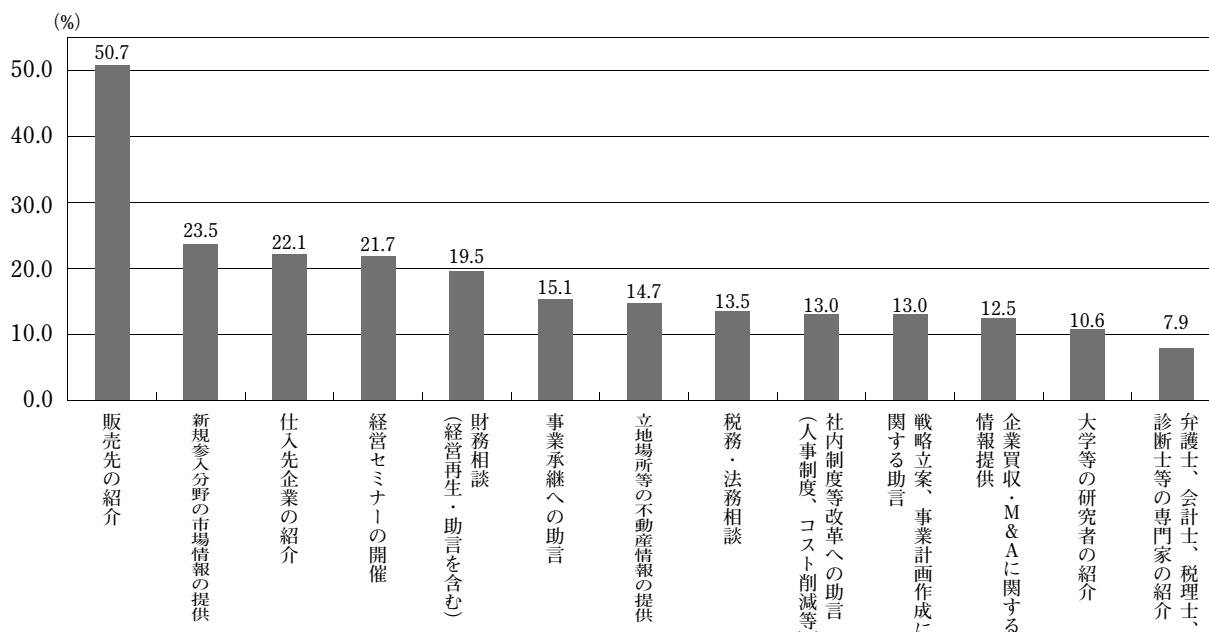
4. おわりに

本稿においては、データ活用がもたらす業務運営の高度化について論じてきた。

しかし、データ活用に取り組むには、まず

(注)14. 金融庁が2013年10月に公表した『新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集』では、「データベースを活用したマッチング」として大阪市信用金庫（現：大阪シティ信用金庫）の取組みが紹介されている。当金庫は、顧客企業の事業内容、技術、ノウハウ、特許、保有設備等を多方面にわたって調査して詳細な技術データベースを構築。これをビジネス・技術マッチングに活用するなどしている。

図表7 中堅・中小企業が金融機関に求めているサービス



注：サービスへの要望に関する質問については複数回答
 (出所) 金融庁『地域経済における金融機能の向上に関する調査研究報告書』より作成

活用目的を明確にする必要がある。目的に沿わないデータを収集することは無駄な作業を増やすだけでなく、様々なデータが混在することによって、かえってデータ活用の妨げになることも考えられる。

また、データの精度向上にも取り組まなければならない。預金・貸出金残高などの勘定系データについては、その正確性は担保されているが、担当者による入力が必要なデータについては、その入力ルールを整備したり、更新状況を定期的に確認するという、一見地

味な作業を継続的に行わなければ、データの質が低下し、分析の意味さえもなくなってしまう可能性がある。

さらに、収集したデータが、分析しようとする事項に対する説明力を有しているかについて、絶えず検証を続ける必要がある。説明力を有するデータとは何か、どのように分析すれば有効かといったことを発見するには、これまでの業務経験に基づく知識も必要となる。必要なデータを収集・分析し、業務に活用できる人材の育成が必要になるだろう。

〈参考文献〉

- ・家森信善他「地域金融の現場からみた地域密着型金融」、『月刊 金融ジャーナル』2013年7月号、p.46-59 (2013) 金融ジャーナル社
- ・加藤毅「顧客起点のEBMが営業プロセスを変えた」、『週刊 金融財政事情』2010年7月12日号、p.15-19 (2010) 金融財政事情研究会
- ・尾藤剛『ゼロからはじめる信用リスク管理』(2011) 大久保豊監修、金融財政事情研究会
- ・戸谷圭子『リテール金融マーケティング』(2006) 東洋経済新報社
- ・金融庁「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集」(2013) 金融庁ホームページ