

## 「ベンチマーク」の捉え方

信金中央金庫 信用金庫部上席調査役

井上 有弘

(キーワード) 金融仲介機能のベンチマーク、事業性評価、KPI、バランス・スコアカード

(視 点)

2016年9月に金融庁が「金融仲介機能のベンチマーク」を公表した。同年10月の「金融行政方針」では、事業性評価の取組みとともにベンチマーク等を活用した金融機関の自己点検・評価、企業への自主的な情報開示、当局との対話が促されている。

本稿では、「金融仲介機能のベンチマーク」について、まず、地域銀行による開示例などを確認する。その上で、信用金庫が自己点検・評価、開示、対話を行っていく際の参考となるよう、経営管理のフレームワークを「補助線」として用いる。補助線を引くことで図形の問題が見通しよく解けるように、多くのベンチマークやそれらの関係をKPIマネジメントやバランス・スコアカードの枠組みで整理することによって、ベンチマークに振り回されることなく主体的に使いこなすための情報を提供する。

(要 旨)

- ベンチマークは、厳密な定義が示されているわけではなく、そもそも事業性評価の定義付けが各金融機関に任せられているなど、金融機関が判断できる余地が大きいものといえる。
- ベンチマークの開示は17年3月期計数から徐々に広がっていくと見込まれるが、一部の積極的な地域銀行では決算説明会などの場で自主的開示をすでに行っている。
- ベンチマークは事業性評価を主軸としたビジネスモデルを機能させていくためのKPIとみなすことができる。また、バランス・スコアカードの4つの視点から、ベンチマークや従来の経営指標を整理することができる。
- 各信用金庫においては、ベンチマークはあくまでも道具に過ぎないことを忘れずに、それに振り回されることなく、主体的に使いこなしていくことが肝要といえる。

## はじめに

本稿では、「金融仲介機能のベンチマーク」について、地域銀行による開示例などを確認したうえで、信用金庫が自己点検・評価、開示、対話していく際の参考となるよう、経営管理のフレームワークと関連づけて、使いこなしていくための情報を提供する。

ベンチマーク (Benchmark) とは、一般的には測量における水準点を意味する。そこから転じて、資産運用や証券投資における指標銘柄など、比較に用いる指標を意味するようになった。対して、金融庁による「金融仲介機能のベンチマーク」は、「金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標」として、また「自己点検・評価、開示、対話のツール」として策定、公表されたものである。その項目をみると、金融庁による融資先企業へのヒアリング・アンケート調査結果などを反映して、金融機関の財務指標に限らず、顧客である企業の視点などが広く取り入れられている。

つまり、「金融仲介機能のベンチマーク」(以下「ベンチマーク」<sup>(注1)</sup>という。)は、一般的な用語法とは異なり、一律に定められた監督行政上の目標ではなく、ツールや手段として用いることができる選択、裁量の余地が大きいものといえる。このことがかえって利用する各信用金庫に判断を迫る面があるが、そうした面も含めて、ベンチマークに振り回

されず、主体的に使いこなすための関連情報を提供したい。

## 1. 金融仲介機能のベンチマーク

「金融仲介機能のベンチマーク」が金融庁から正式に公表されたのは2016年9月15日である。その後、同年10月に「平成28事務年度金融行政方針」が公表されている。

### (1) ベンチマーク策定の趣旨

ベンチマーク策定の趣旨について金融庁は、「金融機関が、自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である。」としている。その上で、「こうした考え方の下、有識者会議での議論等も踏まえ、金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標」を策定・公表するとしている。また、ベンチマークが活用される場面として、① (金融機関による) 自己点検・評価、② (企業への) 自主的開示、③ (監督当局との) 対話の実施、が示されている (図表1)。

### (2) ベンチマークの3区分

ベンチマークは、共通ベンチマーク、選択ベンチマーク、独自のベンチマークに3区分されている (図表2)。

また、具体的な項目や内容としては、共通

(注)1. 経済産業省による「ローカルベンチマーク」(通称:ロカベン)は、金融機関ではなく企業の経営状態の把握を行うツールとして事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるものであり、「金融仲介機能のベンチマーク」とは異なる。

図表1 ベンチマークの活用

①自己点検・評価	<p>ベンチマークの具体的項目については、全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能な「共通ベンチマーク」と、各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる「選択ベンチマーク」を提示している。これらに加え、金融機関において金融仲介の取組みを自己評価する上でより相応しい独自の指標がある場合には、その指標を活用することも歓迎したい。</p> <p>今後、金融機関との対話等を通じて見直しを行いながら、ベンチマークを関係者にとって納得感のある、より良いものにしていきたい。</p>
②自主的開示	<p>企業にとっては、自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択できるための十分な情報が提供されることが重要であり、金融機関においては、ベンチマークを用い、自身の金融仲介の取組みを積極的かつ具体的に開示し、企業との間の情報の非対称性の解消に努めていただきたい。</p>
③対話の実施	<p>金融機関における金融仲介の取組みについては、単一のベストプラクティスがあるわけではなく、それぞれの金融機関が自主的に創意工夫を発揮して、企業の価値向上に資するような取組みを検討・実施していくべきものである。</p> <p>監督当局としては、各金融機関における取組みの進捗状況や課題等について、他の金融機関との比較を含め、出来る限り具体的に把握し、それに基づき、各金融機関が金融仲介の質を高めていけるような、効果的な対話を行っていきたい。</p>

(備考) 金融庁資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 ベンチマークの3区分

共通ベンチマーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能</li> </ul>
選択ベンチマーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる。</li> </ul>
独自のベンチマーク(独自の指標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関において金融仲介の取組みを自己評価する上でより相応しい独自の指標がある場合には、その指標を活用することも歓迎したい。</li> </ul>

(備考) 金融庁資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ベンチマークとして5つのベンチマーク、選択ベンチマークとして50のベンチマークが示されている(図表3)。

なお、ベンチマークに関する地域金融機関向けの説明会では、「金融機関からベンチマークの各項目の定義の明確化についてご要望が寄せられたことや、他の金融機関との比較可能性を確保することを踏まえ」、金融庁から一定の定義が示されている。一方で、この定義を参考に、「各金融機関におかれては、営業店の事務負担やシステム対応等を考慮した上で、ベンチマークの各指標の活用についてご検討ください。」とされている。つまり、各ベンチマークについては、厳密な定義が示されているわけではなく、そもそも事業性評価の定義付けが各金融機関に任せられているなど、金融機関が判断できる余地が大きいものといえる。

図表3 金融仲介機能のベンチマーク一覧

1. 共通ベンチマーク

項目	共通ベンチマーク
(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化	1. 金融機関がメインバンク（融資残高1位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数、及び、同先に対する融資額の推移
(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2. 金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
	3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数
(3)担保・保証依存の融資姿勢からの転換	4. ライフステージ別の与信先数、及び、融資額（先数単体ベース）
	5. 金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合（先数単体ベース）

2. 選択ベンチマーク

項目	選択ベンチマーク
(1)地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション	1. 全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較（先数単体ベース）
	2. メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合（先数単体ベース）
	3. 法人担当者1人当たりの取引先数
	4. 取引先への平均接触頻度、面談時間
(2)事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資	5. 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、左記のうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数
	6. 事業性評価に基づく融資を行っている与信先の融資金利と全融資金利との差
	7. 地元の中小企業与信先のうち、無担保与信先数、及び、無担保融資額の割合（先数単体ベース）
	8. 地元の中小企業与信先のうち、根抵当権を設定していない与信先の割合（先数単体ベース）
	9. 地元の中小企業与信先のうち、無保証のメイン取引先の割合（先数単体ベース）
	10. 中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合
	11. 経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先数に占める割合（先数単体ベース）
(3)本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	12. 本業（企業価値の向上）支援先数、及び、全取引先数に占める割合
	13. 本業支援先のうち、経営改善が見られた先数
	14. ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合
	15. メイン取引先のうち、経営改善提案を行っている先の割合
	16. 創業支援先数（支援内容別）
	17. 地元への企業誘致支援件数
	18. 販路開拓支援を行った先数（地元・地元外・海外別）
	19. M&A支援先数
	20. ファンド（創業・事業再生・地域活性化等）の活用件数
	21. 事業承継支援先数
	22. 転廃業支援先数
	23. 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち、未達成先の割合
	24. 事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額（債権放棄額にはサービサー等への債権譲渡における損失額を含む、以下同じ）
25. 破綻懸念先の平均滞留年数	
26. 事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額	
27. リスク管理債権額（地域別）	

項目	選択ベンチマーク
(4) 経営人材支援	28. 中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数 (人数ベース)
	29. 28の支援先に占める経営改善先の割合
(5) 迅速なサービスの提供等 顧客ニーズに基づいた サービスの提供	30. 金融機関の本業支援等の評価に関する顧客へのアンケートに対する有効回答数
	31. 融資申込みから実行までの平均日数 (債務者区分別、資金使途別)
	32. 全与信先に占める金融商品の販売を行っている先の割合、及び、行っていない先の 割合 (先数単体ベース)
(6) 業務推進体制	33. 運転資金に占める短期融資の割合
	34. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している支店従業員数、及び、全支店従業員 数に占める割合
(7) 支店の業績評価	35. 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員 数に占める割合
	36. 取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合
(8) 個人の業績評価	37. 取引先の本業支援に関連する評価について、個人の業績評価に占める割合
	38. 取引先の本業支援に基づき行われる個人表彰者数、及び、全個人表彰者数に占める 割合
(9) 人材育成	39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
(10) 外部専門家の活用	40. 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
	41. 取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者受入れ数 (経営陣も 含めた役職別)
(11) 他の金融機関及び中小 企業支援策との連携	42. 地域経済活性化支援機構 (REVIC)、中小企業再生支援協議会の活用先数
	43. 取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数
	44. 取引先の本業支援に関連する他の金融機関、政府系金融機関との提携・連携先数
(12) 収益管理態勢	45. 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績、及び、中期的な見込み
(13) 事業戦略における位置 づけ	46. 事業計画に記載されている取引先の本業支援に関連する施策の内容
	47. 地元への融資に係る信用リスク量と全体の信用リスク量との比較
(14) ガバナンスの発揮	48. 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会にお ける検討頻度
	49. 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する社外役員への 説明頻度
	50. 経営陣における企画業務と法人営業業務の経験年数 (総和の比較)

(備考) 金融庁資料より作成

## 2. 地域銀行による開示例

ベンチマークの公表を受けて、各金融機関はまず、16年3月期までの実績をもとに把握可能な指標、独自の指標を各財務局に提出するよう要請されている。ベンチマークの開示は、17年3月期計数から徐々に広がっていくと見込まれるが、一部の積極的な地域銀行では決算説明会などの場で自主的な開示をす

に行っている。ここでは、こうした開示例や決算説明会での頭取等のコメントを紹介する。

### (1) 共通ベンチマークの開示例

山形銀行は、16年12月7日付の「金融仲介機能のベンチマークの公表について」<sup>(注2)</sup>において、同行による取組方針や各ベンチマークの定義を示したうえで、5つの共通ベンチマークについて16年3月期計数による具体的

(注)2. <http://www.yamagatabank.co.jp/release/pdf/774.pdf> (山形銀行ニュースリリース 2016年12月8日)

図表4 山形銀行の開示例

(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化						
<b>共通01</b>	金融機関がメインバンクとして取引を行っている企業のうち、経営指標等の改善がみられた先数および同先に対する融資額					
	メイン先数	4,856先	うち経営指標等が改善した先数	3,505先		
	メイン先の融資残高	3,844億円	上記の融資残高	3,365億円		
	⇒当行をメインバンクとしてご利用いただいているお取引先のうち70%超の売上高が増加					
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上						
<b>共通02</b>	金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況					
	条件変更総数	1,075先	うち好調先	113先	うち順調先	302先
			うち不調先	660先	(計画なしの先) (539先)	
	⇒貸付条件変更を実施し、かつ経営改善計画を策定しているお取引先のうち、約77%の計画が順調に進捗					
<b>共通03</b>	金融機関が関与した創業、第二創業の件数					
	当行が関与した創業件数	222件	当行が関与した第二創業件数	11件		
	⇒計233先のお取引先の創業支援、第二創業支援に関与					
<b>共通04</b>	ライフステージ別の与信先数(先数単体ベース)および融資残高					
		全与信先	創業期	成長期	安定期	低迷期 再生期
	ライフステージ別の与信先数	10,694先	717先	926先	7,760先	278先 811先
	上記与信先に係る融資残高	7,691億円	400億円	709億円	5,825億円	179億円 537億円
	⇒全与信先の80%超が「成長期」、「安定期」に区分					
	※上記ライフステージに該当しない財務登録データのない先 202先/41億円					
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換						
<b>共通05</b>	金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数、融資額および全与信先数、融資額に占める割合(先数単体ベース)					
	事業性評価に基づく融資を行っている与信先数および融資残高	386先 1,912億円				
	上記計数の全与信先数および当該与信先の融資残高に占める割合	3.6% 24.9%				
	⇒事業性評価先は全与信先の3.6%である一方、融資残高は全体の約25%を占める。					
	＝事業性評価を行っているお取引先に積極的に融資対応					

(備考) 山形銀行公表資料より作成

な計数を開示している(図表4)。

## (2) 選択ベンチマークの開示例

山陰合同銀行(本店：松江市)は、16年12月7日に東京で開催した会社説明会の資料<sup>(注3)</sup>上でベンチマークを開示している(図表5)。各ベンチマークは、同行の中期経営計画の3つの重点施策に対応する形で掲載されてい

る。例えば、重点施策の1つ「事業支援体制の強化」では、選択ベンチマークのうち業務推進体制(選択35)、人材育成(選択39)、支店の業績評価(選択36)、個人の業績評価(選択37、38)の6つが選択されている。

## (3) 独自ベンチマークの開示例

独自ベンチマークについては、池田泉州銀

(注)3. [http://www.gogin.co.jp/www/contents/1000000037000/files/ir2016\\_sk12.pdf](http://www.gogin.co.jp/www/contents/1000000037000/files/ir2016_sk12.pdf) (山陰合同銀行IR情報 2016年12月7日)

図表5 山陰合同銀行の開示例

○事業支援体制の強化
■業務推進体制
■選択35 中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員数に占める割合
■人材育成
■選択39 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
■支店の業績評価
■選択36 取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合
■個人の業績評価
■選択37 取引先の本業支援に関連する評価について、個人の業績評価に占める割合
■選択38 取引先の本業支援に基づき行われる個人表彰者数、及び、全個人表彰者数に占める割合
○継続的な事業支援活動の実践
■取引先企業の経営改善や成長力の強化
■共通01 当行がメインバンク(融資残高1位)として取引を行っている企業のうち、経営指標(売上、労働生産性等)の改善や就業者数の増加が見られた先数(グループベース)、及び、同先に対する融資額の推移
■本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供
■選択12 本業(企業価値の向上)支援先数、及び、全取引先数に占める割合
■地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション
■選択01 全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較(先数単体ベース)
■選択02 メイン取引(融資残高1位)先数の推移、及び、全取引先に占める割合(先数単体ベース)
○企業のライフステージに応じたサービスの提供
■取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上
■共通04 ライフステージ別の与信先数(単体ベース)、及び、融資額
■本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供
■選択16 創業支援先数(支援内容別)
■選択18 販路開拓支援を行った先数
■選択19 M&A支援先数
■選択21 事業承継支援先数
■事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資
■選択09 地元の中小企業与信先のうち、無保証のメイン取引先の割合(先数単体ベース)
■選択11 経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先に占める割合(先数単体ベース)
■取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上
■共通02 当行が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
■本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供
■選択24 事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額
■選択23 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち未達成先の割合
■他の金融機関及び中小企業支援施策との連携
■選択42 地域経済活性化支援機構(REVIC)、中小企業再生支援協議会の活用先数
■担保・保証依存の融資姿勢からの転換
■共通05 当行が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数(単体ベース)及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合
■選択27 リスク管理債権額(地域別)

(備考) 山陰合同銀行のIR資料より作成。なお、IR資料上には具体的な計数(ベンチマーク)が記載されている。

図表6 池田泉州銀行の開示例

独自1	経営改善提案を行っている先数	: 選択ベンチマーク 14 および 43 の対象先の合計として設定
独自2	産学連携件数	: 選択ベンチマーク 12 の内訳として設定
独自3	技術マッチング件数	: 選択ベンチマーク 12 の内訳として設定
独自4	当行助成金応募件数	: 創業・新規事業開拓の支援として当行が運営する助成金への応募件数
独自5	公的機関による認証等の支援件数	: ものづくり補助金にかかる認定支援確認書発行件数、利子補給制度活用件数など
独自6	合同企業説明会の開催回数	: 合同企業説明会の開催回数、参加企業数、内定者数

(備考) 池田泉州銀行のIR資料より作成。なお、IR資料上には具体的な計数（ベンチマーク）が記載されている。

行（本店：大阪市）が比較的多い6つの独自ベンチマークを開示している<sup>(注4)</sup>（図表6）。独自ベンチマークとしては、当行が運営する助成金制度への応募件数、合同企業説明会の開催回数など当行独自の取組みのほか、選択ベンチマークの組合せや選択ベンチマークの内訳項目を独自に設定している。

#### (4) 決算説明会での主なコメント

このほか、16年11月から12月にかけて行われた地域銀行の決算説明会（16年9月中間期）でのベンチマークに関する頭取などの主なコメントは次のとおりである（図表7）。

これらのコメントからは、対話や情報開示に対する積極性と、目的を意識したうえで道具として活用する主体的な姿勢がうかがえる。このほか、17年1月末にかけて、各地域

図表7 地域銀行の決算説明会における主なコメント

<p>※（ ）内は各銀行の所在地、下線は筆者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「当行にはこれまでも金融排除の実体はなく、今後も関係はないと考える。金融仲介機能のベンチマーク関連の報告は、手間がかかるが、行員が少ない組織に比べれば、大した負担ではないと考える。」（関東）</li> <li>●「当行では5年前から約1,800件の創業支援を行っており、うち約600件では芽が出ている。こういった支援については継続して、<u>ベンチマークでうまく見せていければと思う。</u>」（九州）</li> <li>●「企業との関係が重要なのであって、<u>ベンチマークはゴールではなく、1つの道具として捉えるものだと考えている。</u>」（広域FG）</li> <li>●「金融仲介機能のベンチマークについては、意外な視点も含まれており経営の参考になるものだと考える。当局には、（算出可能指標とその実績値を）すでに提出済であるが、指標の定義は銀行によって違ってくる。<u>今後は、当局との対話を経て積極的に開示していきたい。</u>」（東海）</li> <li>●「金融仲介のベンチマークは、単なる計数把握ではなく、<u>金融仲介の質を高めていくために使っていく。</u>それが、ベンチマーク本来の意義だと考えている。」（中国）</li> <li>●「とにかく一旦は提出してくれとのことだったので提出した。その上で、各銀行が力を入れていく項目を絞り込んでいく。<u>我々は地方創生に注力しているので、そうした指標を内外に発信し、経営強化を図っていきたい。</u>」（東北）</li> <li>●「顧客に対して、自らのニーズや課題解決に役立ててくれる金融機関を主体的に選択できるよう、十分な情報を提供することは非常に重要であり、<u>そのために取組成果を積極的かつ具体的に開示し、顧客との間の情報の非対称性の解消に努めていきたい。</u>」（近畿）</li> <li>●「金融仲介機能のベンチマークでは、中小企業の与信先数（ライフステージ別、事業性評価にもとづく先）を重視したい。」（東北）</li> </ul>
--

(備考) 各行の決算説明会でのコメントより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. <http://www.sihd-bk.jp/>（池田泉州銀行ニュースリリース 2017年1月30日）



銀行が公表したディスクロージャー誌（16年9月中間期）などでベンチマークの開示状況が明らかになってきている<sup>(注5)</sup>。しかし、他の地域銀行等の開示状況を受けての横並びの対応だけでは、ベンチマーク活用の実効性は高まらない。コメントの多くにあるように、地域金融機関自らによる自己点検・評価、企業への自主的な開示、監督当局との対話のためのツールや道具として、主体的に使いこなしていく姿勢が重要となろう。

### 3. ベンチマークの捉え方

本章では、各信用金庫がベンチマークを検討、選択し、自己点検・評価、開示や対話の場面で主体的に使いこなしていくために、参考となる経営管理の考え方を紹介したい。

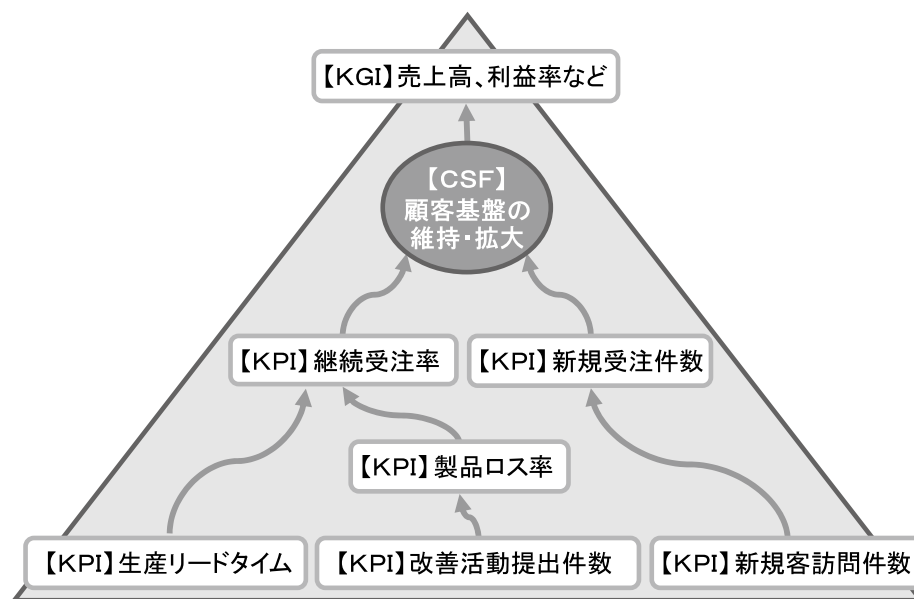
#### (1) KPIマネジメント

ベンチマークを利用する際は、KGI、KPIおよびCSFなどからなる「KPIマネジメント」と称される経営管理の手法を参考にすると見通しが良くなる（図表8）。

KGI（Key Goal Indicator）とは、戦略目標、経営目標達成指標などと訳される指標である。例えば3年後の売上高を〇億円にするというような、企業やプロジェクト等の最終的な目標であり、定量的に把握できる主に財務面の指標が設定される。事業会社においては、売上高、利益水準や利益率などが選ばれることが多い。

一方のKPI（Key Performance Indicator）は、業績評価指標などと訳されるもので、最終目標であるKGIを達成するためのプロセスを評価するために中間的に設定される指標で

図表8 事業会社でのKPIマネジメントの例



(備考) (独) 中小企業基盤整備機構資料より作成

(注)5. ベンチマークの自主的な開示方法は様々であり、例えば、これまでの地域密着型金融の取組みの一部として、ベンチマークと同様の計数を開示している地域銀行もある。

ある。達成状況を定点観測することで、最終的な目標の達成に向けた経営行動を把握することができる。KPIは複数設定されるのが一般的で、財務指標に限定されるものではない。例えば市場シェアやクレーム件数、生産リードタイム、社員の研修時間など財務指標以外にも様々な指標が設定される。

CSF (Critical Success Factor) は、重要成功要因と訳されるように、定量的に把握できる指標ではなく、定性的な要因である。KGIとKPIを橋渡しするものと説明されることもある。例えば、新市場開拓、技術力の向上、スケジュール遵守の企業文化、社員のモチベーション向上などがあげられる。

このように、KPIマネジメントでは、最終的な目標であるKGIを達成していくために、それに決定的な影響を与える要因（活動、取組など）をCSF（重要成功要因）として捉える。その上で、CSFを強化、充実させていくための管理指標としてKPIを設定し、管理していく。さらに、あるKPIに対して、その達成に必要な副次的なKPIが設定される場合もある。

こうした手法の背後にある考え方は、「最終的な成果を得るためには、成果そのものではなく、その要因となる活動をしっかり把握し、そうした活動を管理するためにKPIを設定していこう」というものである。つまり、「成果を出すために、成果そのものではなくプロセスを管理する」という発想にもとづいている。

## (2) 信用金庫の経営環境からの捉え方

KPIマネジメントの考え方を前提に、信用金庫の経営環境の変化を踏まえてベンチマークをみると、その捉え方がより明確になるといえる。

信用金庫にとっての究極の目標は、地域において金融仲介機能を発揮し続けていくことであり、環境変化のなかでも持続可能なビジネスモデルを確立することであろう。そのため最終目標となる指標、すなわちKGIについては、従来は、営業推進活動の結果としての預金や貸出金残高などボリューム面の指標、さらにはそこから得られる期間利益、その蓄積としての自己資本比率のような健全性にかかる財務指標が選ばれることが多かった。

しかし経営環境の変化を踏まえると、貸出残高などのボリューム面の指標は、経営管理のための指標としては十分に機能しなくなっているといえる。背景には、人口減少、低金利環境の継続や金融機関間の貸出競争から預金貸出金利鞘の縮小が続き、さらに最近はやマイナス金利政策が加わって、貸出金からの収益性が一段と低下していることがある。実際に13年度以降、信用金庫の貸出金残高は増加に転じているものの、利鞘の縮小から貸出金利息は減少が続いている<sup>(注6)</sup>。つまり、ボリュームの拡大だけでは収益に結びつかない経営環境となっている。

もちろん、期間利益の獲得や自己資本の蓄積は、現在の経営環境下でも信用金庫がビジネスを続けていくための条件であり、目指す

(注)6. 信用金庫業界の決算状況については、『信金中金月報』2016年10月号『マイナス金利下の信用金庫決算』を参照

べき目標である。しかし、そこに至るためには、ボリューム面の計数管理だけでは不十分となっているのである。

こうした問題意識<sup>(注7)</sup>にもとづき、金融庁が経営環境変化のなかでも持続可能なビジネスモデルの1つの有力な選択肢と考えるのが、顧客との「共通価値の創造」である。地域金融機関においては、顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上を助け、結果として金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保する取組みとされている。具体的には、金融機関に対し、担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（「事業性評価」）するよう促してきたとしている。

### (3) KPIとしてのベンチマーク

事業性評価つまり取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価していくビジネスモデルといっても、単一のベスト・プラクティス、唯一の正解があるわけではない。各信用金庫においては、地域性や競合状況、規模などに応じて、自らのビジネスモデルの最適化を目指していく必要がある。

また、貸出金残高などボリューム面の指標が経営管理指標として十分に機能しないなかでは、営業活動の結果だけでなく、内部管理プロセスを含め、各信用金庫が自らに適したビジネスモデルを検討していかなければならない。こうしたなか、金融庁が用意した経営

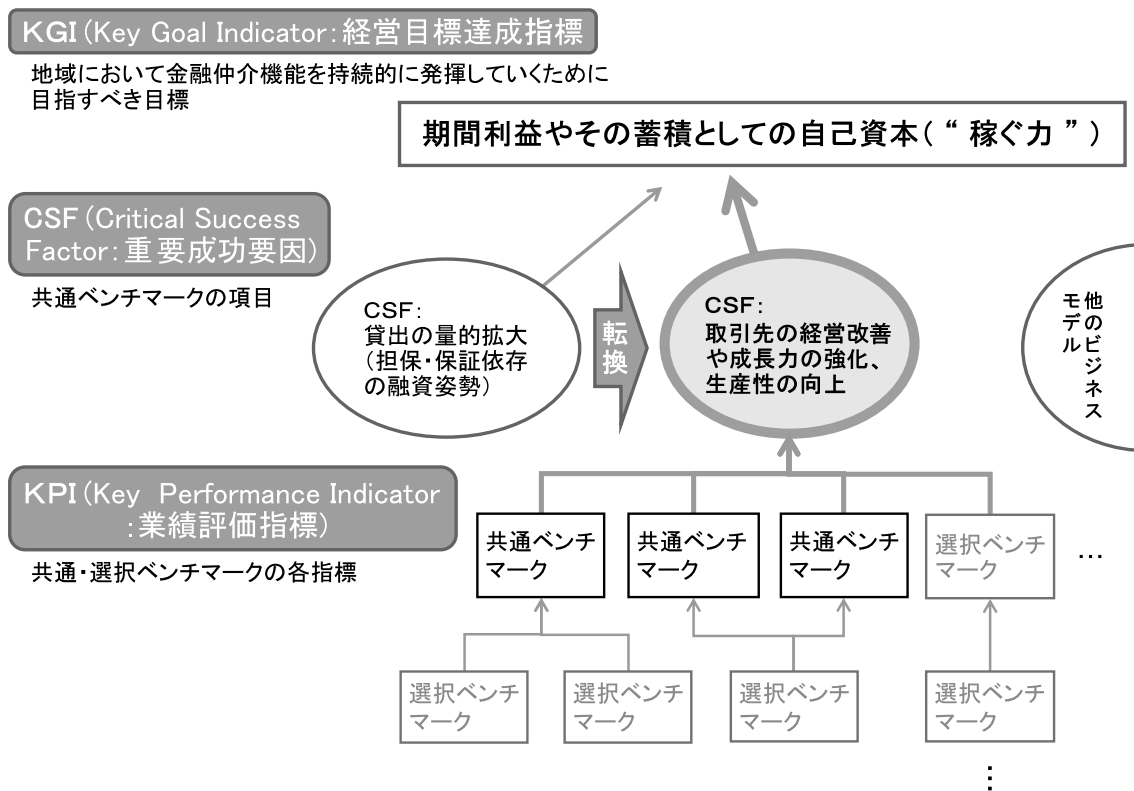
管理のための指標が、5つの共通ベンチマーク、50の選択ベンチマークである。つまり、ベンチマークは、プロセス管理のためのKPIと捉えることができる（図表9）。もちろん、プロセス管理のための指標はこれらに限らないので、各金融機関が独自のベンチマークを活用することもできる。

信用金庫の究極の目標は、地域において金融仲介機能を持続的に発揮していくことであろう。また、最終的な目標となる指標すなわちKGIは、従来と同様に期間利益やその蓄積としての自己資本などである。ただし、KGIを達成するために重要な要因（CSF）は、もはや担保・保証への依存を含む貸出の量的拡大やそれに向けた営業手法ではない。代わって有力な重要成功要因と考えられるのが、取引先の経営改善や成長力の強化、生産性の向上なのである。

もちろん、金融庁は他のビジネスモデルやCSFを排除しているわけではない。実際の地域金融機関経営においても、事業性評価が主体ではないビジネスモデルが少数ながら存在する。しかし、ベンチマークに関する公表資料の冒頭にあるように、ほとんどの地域金融機関では、経営理念や事業戦略等において企業のニーズや課題に応じた融資や解決策の提供を掲げている。一方で、これらと営業現場の行動や評価が必ずしも一致しておらず、理念や戦略が組織的、継続的な取組みに落とし込まれていない面があった。

(注)7. 金融庁の『平成27事務年度 金融レポート』（16年9月）では、地域銀行を対象とした分析において、金利の低下が継続するなか、銀行全体として利鞘縮小を融資拡大でカバーできず、資金利益は減少が続いているとし、顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）の利益率は、2025年3月期に地域銀行の6割超でマイナスになる可能性を指摘している。

図表9 ベンチマークとKPIマネジメントの関係



(備考) 各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

こうした問題意識から考えても、ベンチマークは事業性評価を主軸としたビジネスモデルを機能させるためのKPIとみなすことができる。ベンチマークのうち、5つの共通ベンチマークがCSFに直結するベンチマークであり、そこにいたるプロセスを管理するために各信用金庫が状況に応じて選ぶものが選択ベンチマークであると整理できる。共通ベンチマークについては、金融庁が多くの信用金庫に共通するものと考えていることから、より中心的なKPIといえる。他方、選択ベンチマークは、営業地盤の地域性や競合状況、規模、注力分野、態勢整備状況など各信

用金庫の現状と目指すべき方向性に応じて、有用なもののみを主体的に選択または独自に設定し、活用すべきものとなる。

#### (4) バランス・スコアカードからみたベンチマーク

さらに、数多くのベンチマークを整理する視点として、「バランス・スコアカード」(BSC: Balanced Scorecard) の考え方を紹介したい。バランス・スコアカードは、バランスのとれた4つの視点から企業戦略を支援するツールとして米国で開発された経営管理のためのフレームワークである<sup>(注8)</sup>。4つの視

(注)8. BSCは、米国のハーバード大学のロバート・S・キャプランとコンサルティング会社社長のデビッド・P・ノートン氏が考案したもの。背景には、1980年代の米国産業の衰退があり、その要因分析のために短期的な財務の視点だけでなく、非財務的な長期的視点を取り入れて企業経営を評価するフレームワークを提供するものとされる。

点とは、①財務の視点、②顧客の視点、③業務プロセスの視点、④組織と人材の視点であり、これらの視点によって企業経営全般をカバーし、評価できる手法とされる。

また、4つの視点を有機的につながった一連の流れとして捉えることで、経営戦略を実現するためのシナリオである「戦略マップ」を作り、各取組みの因果関係を図式化することができる。例えば、人材の育成を図ることで、業務プロセスの改善が可能となり、それによって顧客志向のビジネス展開ができ、結果的に収益に寄与する、といったストーリーである。


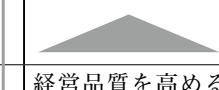
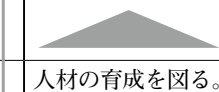
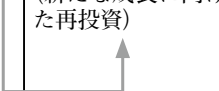
信用金庫経営に即して、バランス・スコア

カードの4つの視点から対応するベンチマークや従来の経営指標を整理すると次のようになる（図表10）。

①財務の視点は、バランス・スコアカードにおいても経営の最終目標である。自己資本比率のような監督行政上の指標や、不良債権比率のような法定開示が義務づけられている指標が含まれている。ただし、不良債権問題が課題であった状況とは異なり、現在では顧客である企業が金融機関を選択するための指標としては十分ではない面がある。

②顧客の視点は、金融行政方針が重視する顧客本位の金融サービスと重なる部分が多く、共通ベンチマークはいずれもバランス・

図表10 バランス・スコアカードの視点でみたベンチマーク

	視点	4つの視点の連鎖 (戦略マップ)	対応する主な経営指標・ベンチマークの項目	想定される 主な活用場面
財務	①財務の視点	収益の向上が見込め、財務体質の強化につながる。 	・自己資本比率 ・不良債権比率 ・コア業務純益	法定開示
	②顧客の視点	顧客志向のビジネス展開が可能になる。 	共通(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化 共通(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上 共通(3)担保・保証依存の融資姿勢からの転換 選択(2)事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資 選択(3)本業支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	自主的な開示
非財務	③業務プロセスの視点	経営品質を高める業務プロセス、内部の仕組みの改善が可能になる。 	選択(6) 業務推進体制 選択(12) 収益管理態勢 選択(10) 外部専門家の活用 選択(11) 他の金融機関及び中小企業支援策との連携	当局との対話
	④組織と人材の視点	人材の育成を図る。 (新たな成長に向けた再投資) 	選択(7) 支店の業績評価 選択(8) 個人の業績評価 選択(9) 人材育成	自己点検・評価

(備考) 各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

スコアカードの顧客の視点といえるものである。顧客である地域の中小企業の視点は、地域金融機関が共通に重視すべきものであり、中小企業が金融機関を選択するための情報として自主的な開示が望まれている。

③業務プロセスの視点は、選択ベンチマークと重なる部分が多い。事業性評価による融資は、手間やコストがかかるものであり、信用金庫だけでは対応できない場合もある。そのため、コスト削減や取組みの質の向上のために、信用金庫内部の業務改善や専門家など外部リソースの活用等、業務プロセスの改善による生産性の向上が不可欠となる。

④組織と人材の視点は、中長期での対応が必要となるものである。選択ベンチマークでは人材育成や業績評価などが該当し、スキルや動機付けの面で事業性評価の取組みの基礎となるものである。このため、内部での自己点検の対象としてより相応しい指標といえる。事業性評価や本業支援の取組みを組織的に継続的なものとするためには、経営理念や戦略と職員の行動や評価を一致させる必要がある。

## おわりに

本稿では、経営管理のフレームワークであるKPIマネジメントやバランス・スコアカードを補助線とし、ベンチマークの捉え方を整理した。改めて確認すべき点は、ベンチマークは監督行政上の目標ではないという点である。貸出金残高などボリュームの拡大が収益に結びつかない経営環境にあって、ベンチ

マークは、成果を得るためにプロセスにも着目するためのツール、経営管理の手段として捉えるべきものである。

また、2000年代の前半には不良債権問題からの脱却のためにリレーションシップバンキングの取組みが要請されていたが、現在の経営環境は大きく異なっている点も再確認しておきたい。今後の人口減少スピードの加速や地域経済の縮小に備えるには、事業性評価による顧客との共通価値の創造が持続可能なビジネスモデルの有力な選択肢となる。つまり、金融行政が転換したために新たな負荷としてベンチマーク対応が必要となったのではなく、将来の経営環境を見据えると、ベンチマークによるプロセス管理すなわちKPIマネジメントの重要性が高まっているのである。

さらに、ベンチマークについては対外的な開示項目が注目されることが多い。しかし、ベンチマークの活用によって、信用金庫の職員は日々の業務がどのように経営目標に影響するのかを意識でき、逆に経営陣は目標達成への道のりを管理できる。つまり、ベンチマークを信用金庫内部の業務運営やプロセス評価に活かすことで、経営戦略の方向性の明確化や共有も期待できるのである。

今後も地域銀行や信用金庫の開示状況が次第に明らかになると考えられるが、各信用金庫においては、ベンチマークはあくまでも道具に過ぎないことを忘れずに、それに振り回されることなく、主体的に使いこなしていくことが肝要といえる。

## 〈参考文献〉

- ・井上有弘 信金中金月報2016年10月号『マイナス金利下の信用金庫決算』
- ・井上有弘 金融調査情報No.28-15『なぜ今、「事業性評価」に取り組むのか?』（2016年9月）
- ・井上有弘 信金中金月報2017年1月号『「事業性評価」のための方法論』
- ・金融庁 『平成27事務年度 金融レポート』（2016年9月）
- ・金融庁 『金融仲介機能のベンチマークについて～自己点検・評価、開示、対話のツールとして～』（2016年9月）
- ・金融庁 『平成28事務年度 金融行政方針』（2016年10月）
- ・大工舎宏、井田智絵 『KPIで必ず成果を出す目標達成の技術』（2015年12月）
- ・藤井智比左 『図解入門ビジネス 最新バランス・スコアカードがよ～くわかる本〔第2版〕』（2015年8月）