

信用金庫の顧客支援力の計測

－付度のない評価指標 i Bank indexの想起－

(株)データ・ルーペ
代表取締役 吉原清嗣



【プロフィール】

京都市生まれ。経済学博士（京都大学）
地域金融機関に30年勤務。京都大学研究員在籍時に金融機関の
企業育成力の測定を可能にする i Bank indexで特許取得。アジ
ア開発銀行主催のバンコクとイスタンブールでの発表を経て金
融庁との共同研究。2020年に京都大学国際科学イノベーション
センターに大学発ベンチャー (株)データ・ルーペ設立。
東京商工リサーチアドバイザー、日本リスクデータバンク共同
研究員、著書「金融力の測定」[2021] きんぎょ。

- I. はじめに
- II. i Bank indexのメカニズム
- III. 分析手法とモデル式
 - III-1. 分析手法
 - III-2. モデル式
- IV. データ分析と結果
 - IV-1. 担当企業の付加価値率の推移分析
 - IV-2. 担当企業の売上高営業利益率の推移分析
- V. 応用
- VI. まとめ
- VII. おわりに

(要 旨)

本稿で示す i Bank index^(注1) は、金融機関の活動と顧客企業の財務業績との因果関係（原因は金融機関の支援活動、結果は顧客企業の財務の改善）を認識し、その貢献に従って金融機関を評価することをベースにしている。よって金融機関の財務指標ではなく、顧客企業の財務指標に対する金融機関の関与をベースに評価指数とする考えである。この指標の秘められた能力は「付度のない指標」であるとともに、社会の要請を簡単に説明できるゼネラルセオリーを目指している。

この理論に東京商工リサーチの全国企業財務データを投入し、指標の運用可能性を探るのが本稿の主な目的である。都道府県別に、株式会社金融機関、協同組織金融機関、政府系金融機関のデータを利用し分析する。加えて、この指標を金融機関の公益性とすると、私益性（金融機関収益）とバランスを持った指標へと拡張して説明する。

なお、本稿は金融庁と東京商工リサーチとの研究成果の一部である。

(注)1. 特許第6754107号

I. はじめに

i Bank indexは、金融機関の活動と顧客企業の業績との因果関係（金融機関の支援活動が原因であり、顧客企業の財務の改善が効果である）を認識し、その貢献に従って金融機関を評価することをベースにしている。金融機関の財務指標ではなく、顧客企業の財務指標に対する金融機関の関与を評価指数とした考えである。

企業の発展と金融機関の行動との間には様々な相互作用が存在する。この相互作用を証明する上で、定量的、定性的の両面で研究がなされているものの決定打を欠く。そして、肯定的見解と否定的見解が見られるが、相互作用があると理解されている点も見落とせない。

当研究チームは金融庁と共同研究発表^(注2)を行い、金融機関の中でも企業データ数が確保できるメガバンクを皮切りに地域銀行グループ、協同組織金融機関グループ、政府系金融機関グループなどの国内すべての金融機関の分析を47都道府県で実施した。そして、この新しい金融機関評価法の運用可能性を探る第一歩として、地域銀行グループの分析結果をもって、論文発表等を行ってきたところである。

よって、従来の分析と何が違うかという点、副次的に導出された分析データをもとに対象を信用金庫としたところである。背中を押され執筆したのも非営利性や相互扶助性を兼ね備えた金融グループであり、株式会社金

融機関よりも地域企業の育成や成長に深く関与していると考えたからである。

言い換えると、株式会社金融機関とは少し違った長期的視点に立った担当の仕方があり、より強く関与度が示せる指標として使えるのではないかと考えた。本稿の扱うのはこの素朴な問いだけであり、これが言いたいことのすべてである。

「小さくも真面目に企業支援に取り組む金融機関を計量的に評価する」研究がスタートしたのは2007年頃である。きっかけは、「どの金融機関が資金提供したかによって企業の成長が左右されるのではないか？」この京都の旦那衆からの一言であった。残念ながら、現在の金融機関経営指標からは顧客企業と一緒に成長した金融機関と、そうでない金融機関を区別することは困難である。

金融の貢献（企業・地域）や成長に資する金融力なるものの測定は、実務界で業務に携わる者の多くが抱く疑問点であり、解決感のない命題であった。言うまでもなく、金銭消費貸借契約書と交換に貸出金が利用者に交付され、利用企業の生産から消費までトレースがしっかりできたらその答えはわかりやすい。

また、金融機関が企業を助けている助けていないは、金融機関グループごとで統計分析しても、因果効果を正確に導くことは困難である。両者は独立して決まらない。なぜなら助ける能力がないものを内在している可能性があるからである。また、顧客に行うアンケート調査は、国が行ったものは正確である

(注)2. 地域金融コンファレンス2019年8月29日、日本金融学会全国大会2020年5月23日、24日など。

のかかもしれないが、調査者と被調査者が貸し手と借り手の関係であり測定誤差が大きいと考える。

昨今、金融機関とその担当する企業群との共栄関係のレベルを引き上げることが重要な経営目標であることが叫ばれて久しい。特に地域金融機関は、長期的に、短期的に、サステイナブルに、**互恵関係**を求められる。しかし、これへの対処法として「これだ」という明確な決め手を欠くのも事実である。かといって企業支援においてかつての先輩方の武勇伝の延長線上に行動の根拠を求めている暇はない。

そして、金融機関と企業との関係を考えるときに、目に見えない障壁の狭間に重要な問題の解決策があるのは薄々分かっている。しかし現実には、監督者では金融庁と中小企業庁、研究者では金融系学会と企業系学会、学問では金融論と企業論などのように、どうも一体にしないで一対にしておきたい理由があるように思える。この不幸な事実を乗り越えて、顧客貢献のEvidence-based Policy Making (エビデンスに基づく政策立案) に取り組むのがこの考えのベースにある。

よって、現在の金融機関経営指標を1つたりとも否定するものではなく、むしろ尊重したうえで、前掲を表現するような指標も加えてはどうか、というのが筆者の提案である。事実、現状の金融機関評価システムをそのままに、建設的に現状に干渉する型の指標となっている。また、ESGやSDGsの考えとも親和的であり、ポストコロナ禍とポスト金

融検査マニュアルの経営戦略として利用できると考えている。

地域金融機関側には地域性が必要なのかもしれないが、金融の利用者側からは未来永劫この括りを求めているわけではない。むしろ、この変化の足取りは速く、フィンテックがそうさせてくれる日が訪れつつある。ならば、地域企業や地域経済への貢献の度合いをきちんと示さなければ地域金融の存在意義が疑われることになると思う。

あらかじめ断りをしておくが、10年分の国内最大級の企業データを利用しているとはいえサンプル調査であり、この結果でもって企業支援力について判定できると考えているわけではない。顧客支援力の一面を表すのかどうかの答えは、自金庫のデータでもって分析し運用可能性を探って頂きたい。

II. i Bank indexのメカニズム

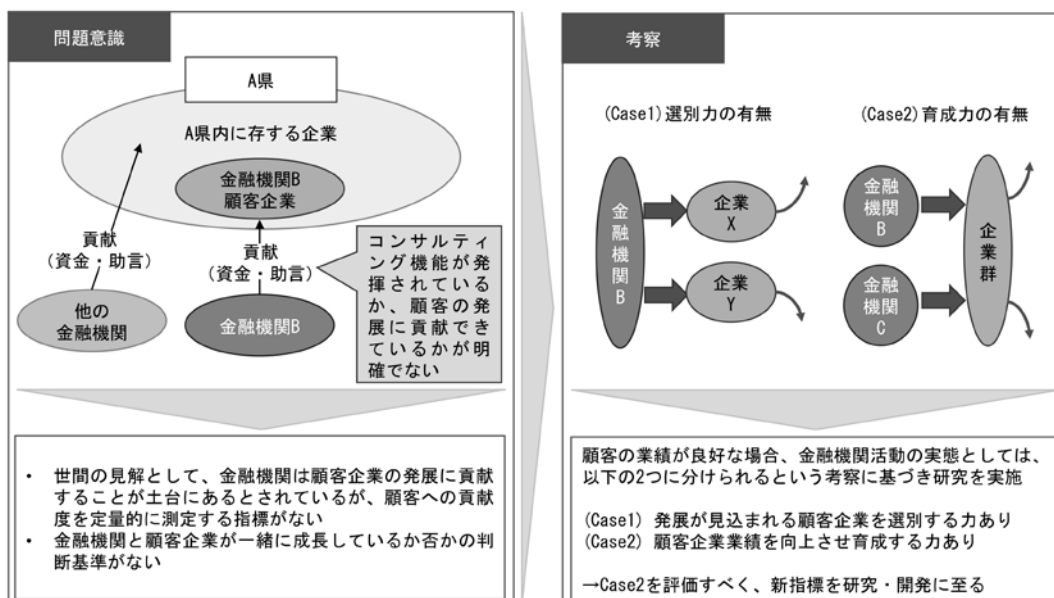
この指標の秘められた能力は「付度のない指標」であることである。指標は社会の要請を簡単に説明できるゼネラルセオリーを目指している。以下、図表に沿って説明する。

○図表1-左

まず地域に存在するすべての企業の中で、その一部分が被評価金融機関と取引していることを確認する。メインバンクとしている場合やサブ取引銀行の立場の場合もあるが、ここでは関与度が高いと思われるメインバンク取引の企業を抜き出し、その地域全体と比較することから始める。

図表1 i Bank indexの背景・原体験・世界観 ①

i Bank indexの開発にあたっては、地域金融の役割についての問題意識が原点となり、金融機関の顧客選別力と育成力を区別する枠組みを解明し、金融機関の顧客貢献度を測定する指標の研究が進められた。



○図表1-右

良い金融機関（企業にとって）の能力を考えたときに、財務資料と情報をもとに貸出や支援を決定するときの選別力の強弱。一方、すべての担当先企業の業績を少しでも上方遷移させる育成力の強弱。この両者を区別しないで論じることには注意が必要である。

金融機関の企業育成力について考えるとき、金融機関側の経営指標はそれを示す指標とはならない。また、取引先企業の経営指標が良好であるか否かも十分な指標とはならない。なぜなら、当該取引先企業の業績によって、資金供給段階で画一的に選別され、金融機関によってはあえて財務業績の良くない企業に融資していない場合もあるからである。そこで、金融機関による顧客企業の選別力と育成力を峻別^{しゅんべつ}することで、企業の育成力を適切に評価する必要がある。

○図表2

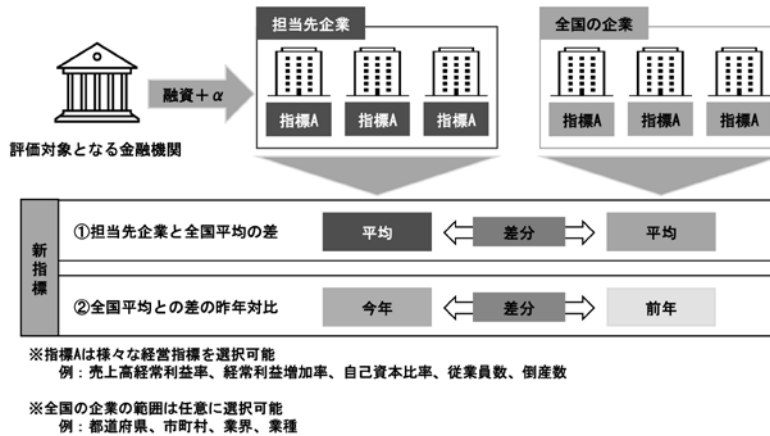
ここで1つの仮定をする。自行の全取引企業の売上高営業利益率の平均値（中央値でもよい）とわが国の全企業の売上高営業利益率の平均を比較することを想定する。（経営諸指標や地域の括りはこれに拘る必要はない、自由に選べる）この差分はこの金融機関の品質といえるかもしれない。さらに単年度比較では選別力の強弱が確認できるが、経年的に経営諸指標が上方遷移していれば育成力があると言えるのではいか。

○図表3

- 育成力の仕訳は、以下の通りとなる。
- 前掲の差分が、一定期間を経過するにつれ上方に遷移していく…育成力あり。
 - 前掲の差分が、一定期間を経過するにつれ下方に遷移していく…育成力なし。

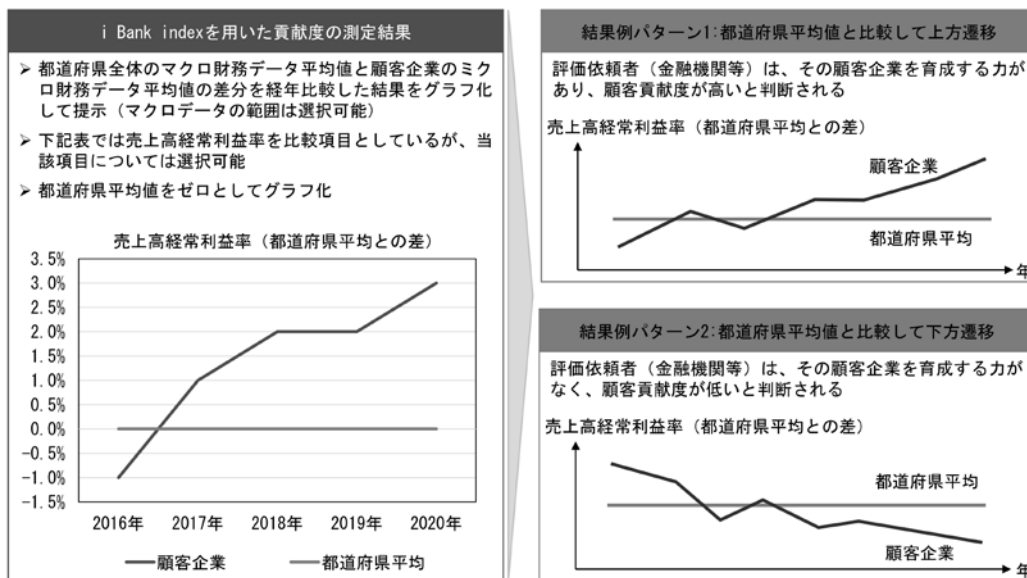
図表2 i Bank indexの背景・原体験・世界観 ②

金融機関の新指標“i Bank index”は、金融機関の活動と顧客企業の因果関係（金融機関の支援活動が原因であり、顧客企業の財務の改善が効果である）を認識し、その貢献に従って金融機関を評価することをベースとしており、具体的には下記イメージ図のとおりとなる



図表3 i Bank indexの背景・原体験・世界観 ③

マクロデータとミクロデータの差を年比較した結果をグラフ化し、顧客貢献度及び地域もしくは業界における現状の立ち位置を把握するためのデータを提供することを想定している



このような観点からすると、企業の育成力は、地域のすべての企業業績がどの程度向上したのかという経年的差分と、該当金融機関顧客の企業業績に対してどの程度向上したのかという経年的差分を比較評価することで求められるべきこととなる。

たとえ金融機関取引のスタート時期は都道府県平均以下でも、該当金融機関と取引することにより経営諸指標が上方遷移している場合は育成力があると判断できる。

実際、どうすれば育成できるのかはさておき、新指標に基づき経年比較を行うと始めは

全国平均以下であっても、金融機関の育成力により企業の経営指標の上方遷移が見られるようになる。たとえ結果的に計測期間を通じて都道府県平均以下であっても、経営諸指標の上方遷移率が全国平均の増加を上回れば大いに評価できる。これが企業を育成することが可能な金融機関であり、実際に起こっている顧客の状況を見ることで解釈の塗り替えはできなくなる。

再度まとめるとこうである。新指標とは、当該金融機関の担当する企業の経営指標の平均値と全国の企業の経営指標の平均値の差分と定義付けられている。これは都道府県平均値との差異の強弱で、かつ上方へ導いている金融機関を評価するものである。

つまり、今まで目に見えにくかった活動の成果物を表すのが金融機関の新指標のベースとなる。新指標の概念は金融機関自身から発信されたものではなく、担当する企業の業績指標の改善の度合いでもって、その金融機関を評価するところに特徴がある。支援力（貢献性）は、客観的に測定すべきであり、一定の価値判断が暗黙知に入り込む余地を除き、事実判断のみができる仕掛けとなっている。そして、単なるツール（道具）ではなく、極めてシンプルで、主体的に使いこなせると考える。

金融機関の企業を助ける行動を測定するということは、助ける行動と関係のあるすべての要因を調べ上げたうえで因果関係を調査する必要がある。しかし、このすべてを明確に知りえている銀行家に筆者はお目にかかったことがない。もしそれが事実なら、はっきり

しないものうえで意思決定をしていることになり、多くのバイアスを含んだものになる。このバイアスを除くことができると、今以上に企業支援が強力になると思われる。

好景気と不景気のバッファーになることが金融機関の優劣を左右し利用者に求められる品質の1つである。回復期と好況期の対応だけでなく、金融機関も窮地に置かれる後退期と不況期がその能力の発揮のしどころである。ここを誤ると、次に続くと思われる回復期と好況期に乗り遅れるだけでなく、乗る力さえも削がれてしまうことになる。この指標はこのサイクルを控除したうえで、金融機関の品質である担当能力を測定しようとしている。

金融検査マニュアルの廃止は銀行経営における自由度を高め、柔軟なリスク認識が可能になる。行政も含めた企業支援者は、データに基づく政策立案を掲げている中、やりっ放しの政策にならぬよう、実際に講じられた金融支援策を受けた企業群のその後を、この指標を使いウォッチしていくことは、至極当然なのかもしれない。

Ⅲ. 分析手法とモデル式

Ⅲ-1. 分析手法

ここで、前掲の理論に図表4の全国データを投入し、この指標が信用金庫の活動を表現するのかを実験する。他の金融機関も加えてグラフ化し、特徴の解釈を容易にしようとしている。

図表4 データの説明

企業データ特徴	東京商工リサーチが企業データを把握しているすべての企業
対象金融機関	信用金庫とメガバンク・地域銀行
対象企業	不動産賃貸業を除く全ての業種 ^(注3)
メイン行の定義	このデータの定義では借入が最も多い金融機関となっている
データ期間	2008年から2017年の10年間
外れ値処理	上下1%を除いて計算している

データ処理は金融機関及び担当企業とも本店所在地の該当都道府県内に限定している。

例えば、京都府本店のa金融機関の例を示すと、a金融機関の京都府内で取引する企業の経営指標(ここでは、付加価値率と売上高営業利益率を取り上げる)の平均値と京都府に存在するすべての企業の同じ経営指標の平均値を比較する。越境取引はここでは含めない^(注4)。

検証期間は、2008年のリーマンショック金融危機後から2017年のコロナ禍危機の直前までを選んでいる。リーマンショック金融危機の大きなイベントで金融機関がどのように意思決定し、企業業績維持回復にどれだけの企業担当力を発揮したかを見る。2008年からは、金融円滑化法を代表とする国策もあり、事業性を評価した貸出など、企業を見つめ直す時期となっている。

突き詰めると、金融機関の企業の育成に貢献する行動の「あるなし」「強弱」を、「測定」「数値化」するのに最も適している期間と考えている。

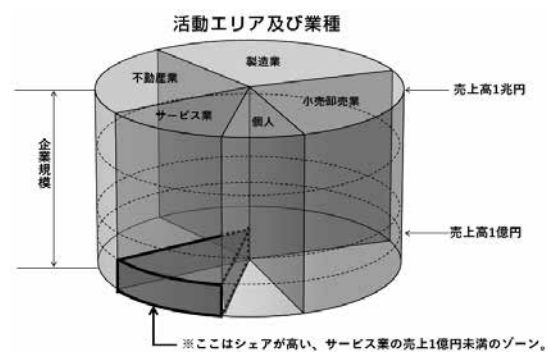
大企業も含めた分析にはなじまないことか

ら、売上高が3億円未満の規模の企業グループに限定している。これは信用金庫の方が好都合であると予想するからである。

ここにも注意が必要である。敢えてこの企業群を選んだのは、中小企業の苗床である小規模の企業に、どのように関与しているのかを調査するのが目的であるからである。しかし、売上高3億円以下のような比較的小規模の企業は、オーナー資産と会社資産の境界が明確ではないことが考えられる。よって、実際の金融機関の顧客データを使って分析する場合は、金融機関内部で行われる法人と代表者の簡易連結処理をした後の数値を試してみることも望まれる。

図表5のように、どんなに小さな金融機関でも、検証する企業を売上高規模で小さくし、得意業種に絞り込むと、必ず貸出先シェアはあると考えている。ここを評価しようとしている。

図表5 分析ゾーンのイメージ図



売上高規模を自由に設定して分析できることから、業種と併せて自金庫のポートフォリオに合わせて、自由に分析されることを想定している。

(注)3. 不動産賃貸業は、どちらかといえば銀行の支援力が及び難い業種と認識している。

4. 信用金庫の場合は、法律で定められた活動エリアにすることが理想である。

Ⅲ-2. モデル式

わかりやすくするために金融機関の評価指標をモデル式で表すと次のようになる。

P は企業の経営指標、 i 、 j は企業の識別情報、 n は該当金融機関と取引のある全ての企業の数、 m は全国の企業の数に相当する。また、 t は決算期を表しており、 $P(i, t)$ 、 $P(j, t)$ は企業 i 、 j の決算期 t における経営指標、 $IN(P, t)$ は決算期 t における経営指標 P に関する評価指数である。

$$IN(P, t) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P(i, t) - \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m P(j, t) \dots \text{(式1)}$$

(式1)の右辺第一項の $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P(i, t)$ は、当該金融機関が担当する全ての企業の経営指標の平均値であり、右辺第二項の $\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m P(j, t)$ は、全国の企業の経営指標の平均値である。

(式1)は、当該金融機関の担当先(取引先)企業の経営指標の平均値と全国企業の経営指標の平均値を比べることを想定している。新指標は担当先企業の経営指標の改善度合いに応じた評価基準とするのが仕組みである。これは、企業の経営指標の数値の全国平均値からのずれ量を示す。

すなわち、**図表1**で表したことをモデル式に表していると言える。育成力の判定は困難で、選別力だけは確認できるケースである。

経営指標として安全性分析に用いる流動比率を採用した場合、新指数がプラスであれば、該当金融機関は概ね安定した企業と取引

していると言える。一方、新指数がマイナスの場合、概ね不安定な企業と取引していると言える。

ある1つの決算期 t における評価指数を算出する例について説明した。しかし、ここからは金融機関が企業経営にサポートしたのかどうかは確認できない。

次に、評価指数の変化率を示す指数変化率を算出することを検討するために(式2)を準備した。これを利用すると、企業の発展・育成の力量のある金融機関を評価することが可能となる。

$$\Delta IN(P, t1, t2) = \frac{IN(P, t2) - IN(P, t1)}{IN(P, t1)} \dots \text{(式2)}$$

$IN(P, t2)$ は、決算期 $t2$ における経営指標 P に関する評価指数である。 $IN(P, t1)$ は、決算期 $t1$ における経営指標 P に関する評価指数である。そして、 $\Delta IN(P, t1, t2)$ は、決算期 $t2$ における評価指数 $t1$ の変化率を示す。

指数変化率が大きい金融機関ほど、企業の経営指標を向上させる力がある。いわゆる目利き力のある金融機関であると判定するように工夫している。

大事なことは(式1)がマイナスであっても、(式2)の変化率がプラスであれば評価できることである。これが金融機関として誇れる企業貢献の証拠となる数値である。

このような、マクロデータとマイクロデータ

の差分をもって評価し、顧客貢献度を見える化した指標は現状他になく、客観的かつ定量的な分析の提供が可能となると考えている。

IV. データ分析と結果

IV-1. 担当企業の付加価値率の推移分析

信用金庫の場合、自らが相互扶助・非営利の金融事業体としての存在から担当企業の利益関連の数値への貢献に留まらず、幅広く経営指標に関与していることが考えられる。よって、担当先企業の付加価値率にどう関与しているかを分析する。

●比較対象経営指標…検証する金融機関の担当先の付加価値率の平均値

●比較経営指標…該当県内にある全ての企業の付加価値率の平均値

●経営指標の計算式…付加価値率 = (支払利息割引料 + 経常利益 + 役員賞与 + 役員報酬 + 給与手当 + 賞与引当金繰入額 + 退職金 + 退職給与引当金繰入額 + 法定福利費 + 福利厚生費 + 租税公課 + 減価償却費 + 賃借料) / 売上高

この分析では毎年のメインバンクを集計している。期間途中でメインバンクを変更した場合は、変更先の金融機関に加えている。再掲するが、この新指標で運用妥当性を調査するものであり、個別の金融機関のパフォーマンスの優劣を判定するものではない^(注5)。

(注)5. 金融機関名は、担当する顧客経営指標の平均値を金融機関の評価に利用することから、公表しても問題ないとのアドバイスを頂いた。しかし、データ会社の企業に限定して集計していることからサンプル調査であり、風説の流布を避けることを念頭に筆者の判断で伏せた。

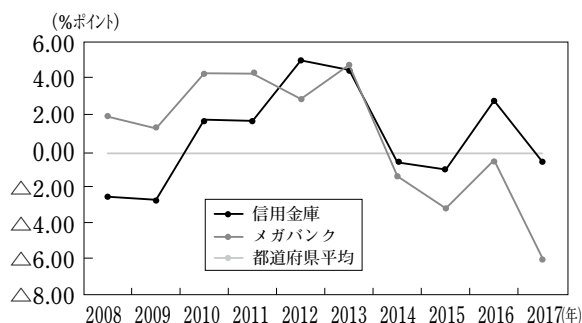
10年間を通じて、都道府県の付加価値率平均と金融機関担当先の付加価値率を比較する。なお見やすくするために、該当都道府県内の企業平均値を0とする処理を行っている。

47都道府県全てを示したいが、紙面の制約上、47都道府県の中から4つの分析データ(図表6、図表7、図表8、図表9)を使って説明する。

企業支援について、大きな銀行を上回る成果を数値で示せるのではないかとという仮説を立てている。これは、一見すると見過ごされる丁寧で真面目なお仕事ぶりを表せるのではないか。小さな支店で、地域企業発展という使命に燃えた担当者の積み重ねが、ここに表れるのではないかと考えたからである。

図表6は、同一都道府県内の2つの金融機関で、各々が担当先の付加価値率平均が逆転している例である。10年の歳月を経て、信用金庫の担当先企業の平均値は、2013年を境に都道府県すべての企業の平均値とメガバ

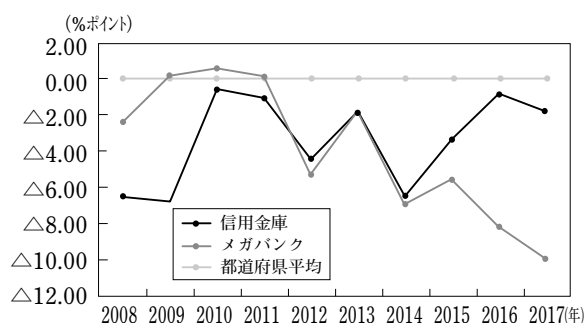
図表6 付加価値率の推移分析1



ンクの担当先企業の平均値を上回るパフォーマンスとなっている。

図表7は、付加価値率平均において、都道府県の平均値を下回る企業群を担当する2つの金融機関である。しかし、同じマイナスの付加価値率ゾーン内であっても、信用金庫の担当先の平均値は、上方に遷移し逆転しているように見える。

図表7 付加価値率の推移分析2

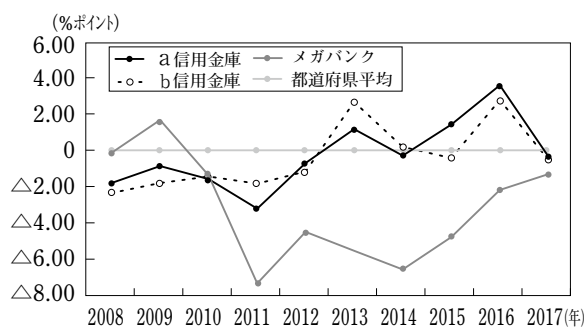


たとえ検証期間の10年間で平均値が都道府県以下であっても、都道府県平均値の上方遷移度合いと比べて、どれくらい上方遷移したかで導き出される指標であるから、高く評価できる。加えて、都道府県平均値より低位にある企業群を上方遷移させるほうが、高度な支援手法が必要と考えるのが妥当である。

競い合う姿を描写したいのではなく、低位の企業群を引き上げることが、より高く評価できる例を示しただけである。

図表8において、上方に導いている2つの並行する金融機関は信用金庫である。同じ都道府県にあるメガバンク担当企業の平均値を、10年間の歳月を経て抜き去っているように見える。同じ県内にあることから、このような信用金庫であれば、連携を深めること

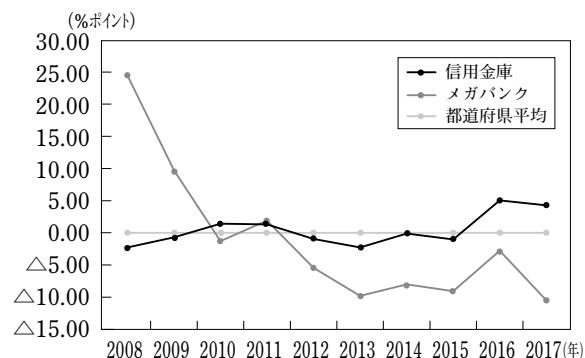
図表8 付加価値率の推移分析3



で、支援力のさらなる相乗効果も得られるのではないかと思う。

図表9は、結果的にメガバンクの担当企業の付加価値率平均値に比較して、信用金庫の担当先平均値が上方遷移しているように見える例である。

図表9 付加価値率の推移分析4



IV-2. 担当企業の売上高営業利益率の推移分析

次に検証したのは下記に示す売上高営業利益率である。IV-1の分析と違うところは、10年間メイン金融機関としての立場（貸出シェア）が一度たりとも変わらない企業を抽出している。母数は少なくなるものの、この目的は長期的な取引を行い非財務の情報を生かすことを得意とする金融機関グループであることから選んだ。長期的信頼関係を築く経営を

モットーとする信用金庫の場合に、長年変化なくメイン取引先として担当する先については、ひととき大きな意味を持つと考えている。

●比較対象経営指標…金融機関の担当先の売上高営業利益率の平均値

●比較経営指標…該当県内にある全ての企業の売上高営業利益率の平均値

●経営指標の計算式…

$$\text{売上高営業利益率} = \text{営業利益} / \text{売上高}$$

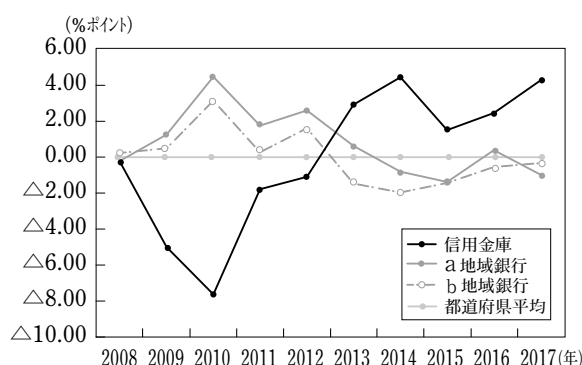
ここでも4つの都道府県分析データ（図表10、図表11、図表12、図表13）を使って説明する。

図表10において、4つの金融機関の線の真ん中の2つが地域銀行である。この2つの地域銀行も10年を通じて営業利益平均を上方遷移させているのが見て取れる。その上に行く、中でも一番高みに遷移しているのは、信用金庫の担当企業の平均値である。一方、下方遷移しているのも信用金庫である。10年を経過すると、大きく担当企業の平均値が変わっているのが確認できる。

図表11において、都道府県平均近辺を同

じように上下している2つの線が地域銀行の担当先である。一方、信用金庫の担当先はリーマンショックの後、傷んだ（下方遷移した）売上高営業利益率の平均値を徐々に上方遷移させ、都道府県平均と2つの地域銀行担当先を2012年ごろ上回る推移を示しているように見える。

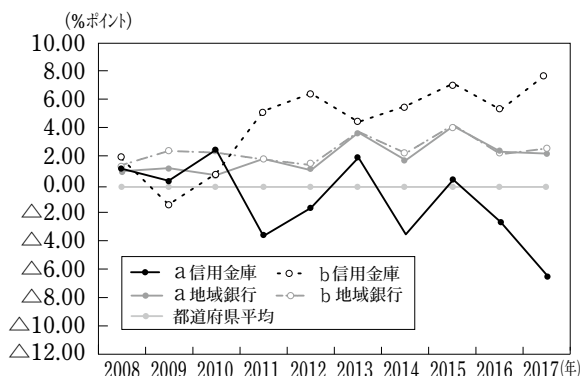
図表11 売上高営業利益率の推移分析2



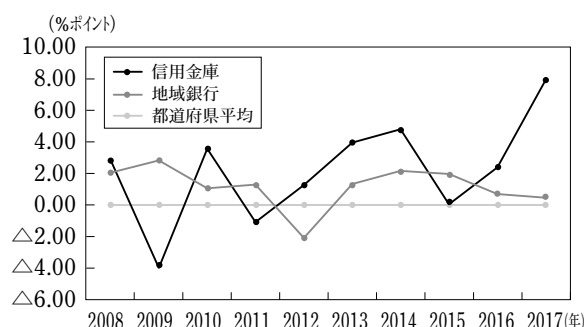
図表12は、2008年にはほぼ同じであった2つの金融機関の担当先売上高営業利益率平均が、2017年には大きな差になっている例である。信用金庫の顧客の方が改善しているように見える。

図表13は、図表12とは反対に、10年間で信用金庫担当先企業群の売上高営業利益率の平均値が、逆転されている例である。

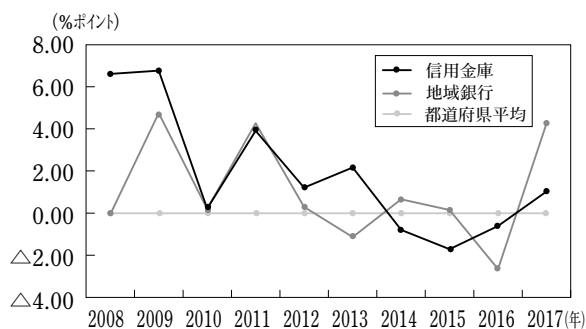
図表10 売上高営業利益率の推移分析1



図表12 売上高営業利益率の推移分析3



図表13 売上高営業利益率の推移分析4



金融が企業業績を顧みる例と金融が企業業績を見限る例を示すことになってしまった。

Ⅳ-1とⅣ-2の2つの分析結果の合計8つのグラフから見えてくることは、この理論を使うと、意図するところを表すことが可能な手法と思える結果であった。もちろん、信用金庫担当先母数の問題も加味しなければならないことから、実際の金融機関データで分析する必要はある。仮にこれが適切な母数を有するデータ処理と考えた場合、その特徴を表しているようにも見える。

それを前提に、この分析結果から言えることは、企業支援力の優劣は、明らかに規模の大小でなく、収益の大小でもないということである。登場する信用金庫は、大都市と地方都市にあるものが含まれることから、地域的要因でもないことが確認できる。企業支援力の優劣は、右肩上がりのグラフが示す金融機関のように、経営判断がカギとなっているように思える。

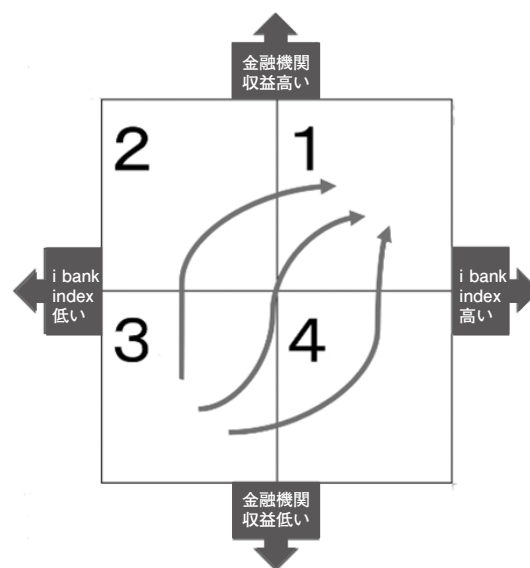
V. 応用

ここからは、金融業における収益力（私益性・功利主義）と貢献力（公益性・道徳主義）の整理をしてみたい。この整理は、先行して行った地域銀行を対象とした分析であるが、信用金庫にも応用できるとおもわれることから、事例として示し説明する。

i Bank indexにより、顧客貢献のYes、Noだけではなく、各都道府県平均との差分（相対評価）ではあるが、一定の数値化ができることになった。これを利用し、縦軸に金融機関収益を、横軸に顧客貢献（i Bank index）をプロットした場合の概念図（i Bank index plotsと名を付した）を示す。

図表14によって4つの象限が作られる。4つの象限の解釈は次の通りである。

図表14 銀行業における私益性と公益性の概念図



●1象限：金融機関の収益もi Bank index も高いグループ。

企業を好業績に導く能力が高く、金融機関として収益を上げている。

●2象限：金融機関の収益は高いが、i Bank indexは低いグループ。

企業を好業績に導く能力には欠けるが、金融機関としての収益は上げている。

●3象限：金融機関の収益もi Bank index も低いグループ。

企業を好業績に導く能力が低く、金融機関として収益も低迷している。すなわち、1象限の逆である。

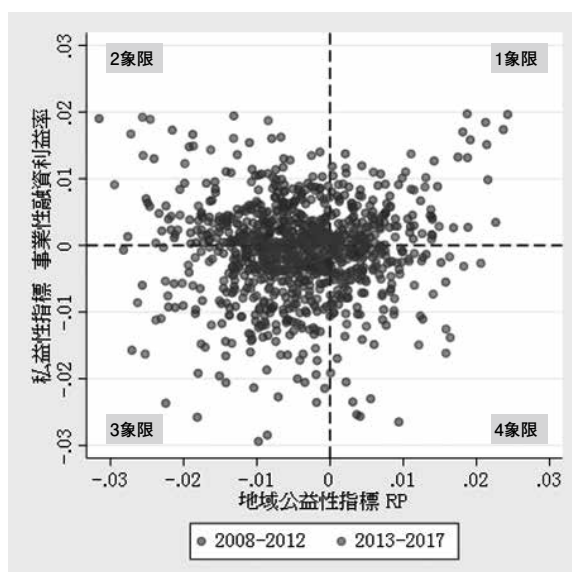
●4象限：金融機関の収益こそ低い、i Bank indexは高いグループ。

企業を好業績に導く能力を兼ねそなえているが、金融機関としての収益は上げられてはいない。

4つの象限を一見すると、1象限が望まれる姿で、3象限がどちらかといえば望まれない姿に思える。どのルートを経由して、3象限から1象限に移行できるのかはわからないが、これを解明していくことが望まれる。

図表15は、縦軸に事業性融資利益^(注6)、横軸に i Bank index (都道府県平均との差分・相対評価) を利用し、相対評価であるが散布

図表15 地域銀行における収益(私益性)と貢献力(公益性)の関係図(i Bank index plots.)



(注) サンプルは2008年から17年。事業性融資利益のベンチマークは簡易的に全国平均値

図で表している。

地域銀行の公益性と私益性が矛盾しない、すなわち、顧客企業と銀行が共栄関係にあり、両者に正の相関が存在するならば、1象限と3象限に観測値が集中するはずである。しかし、必ずしもそうではないことが示されており、相関関係は弱く、顧客企業と地域銀行の共栄関係は観察されていない。図表15では、前半(2008年以降)と後半(2013年以降)を色の濃淡で分けて表示しているが、特に色の薄い2013年以降のサンプルにおいて、両者の関係が弱まっていることが示されている。

(注)6. 事業性融資利益=(総貸出金利息-住宅ローン×0.8%-消費者ローン×1%)-[(預金利息/預金額)×事業性融資額+貸倒引当金]

総貸出金利息から事業性ではない融資からの利息を除外するために、住宅ローン残高に0.8%を乗じたものと消費者ローンに1%を乗じたものを簡便的に差し引いている。また、事業性融資額は総貸出額から住宅ローンと消費者ローンの総額を差し引いたものである。なお、事業性融資に関わる費用については、財務諸表から整合的に利用できる項目が存在しないために捨象している。

次に、象限間の t 年から $t+1$ 年における推移確率を算出し、時間の経過によってどのような象限間の移動が生じるのかを確認する。

図表16は2008年から2017年までの全期間のサンプルを用いた推移確率の算出結果である。結果を見ると、象限間の移動はあまり起きておらず、銀行のポジションは固定的であることが示されている。とくに、3象限に留まる確率は約70%と高い。

図表14にある矢印は3本である。3象限から1象限に移行するのは、2象限を経由していくルートと4象限を経由するルートが考えられる。もちろん、ダイレクトに1象限に行けるのであればこれに越したことはないが、図表16の結果から3象限から1象限への移行が少ないことが確認できる。また、4象限から1象限への移行が表中で最も少ない結果から考えると、3象限から2象限を経由して2象限から1象限へ進むことが現実的であると考えられる。すなわち、金融機関が収益体質を強化し、顧客業績向上への貢献に向かうルートである。

図表16 移動に関する推移確率：全期間
(2008年から2017年まで)

		t+1			
		1象限	2象限	3象限	4象限
t	1象限	55.79 (53)	18.95 (18)	10.53 (10)	14.74 (14)
	2象限	14.97 (28)	57.22 (107)	23.53 (44)	4.28 (8)
	3象限	2.32 (10)	8.12 (35)	71.69 (309)	17.87 (77)
	4象限	3.37 (6)	5.06 (9)	43.82 (78)	47.75 (85)

(注) 上段は推移確率(%)、下段の括弧内は観測値数を示している。サンプルは2008年から2017年。銀行数は、最初の年を除いた9年×99行=891

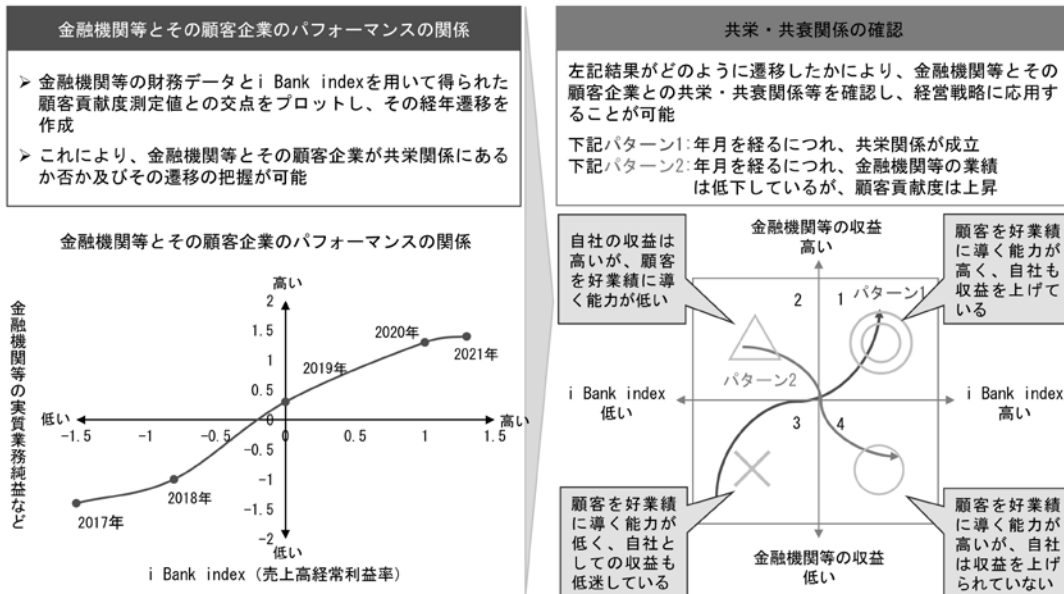
金融機関の経営能力には数値化できるものとできないものがある。収益面の経営能力は現在の経営諸指標で表すことができる。経営能力の中で数値化しにくいものに、ここで取り上げる企業を発展させる能力がある。これが非財務部門の価値であるのかもしれない。顧客満足度の中心に位置づけられる。これは長期的思考の中で担当することにより達成できると考えられる。短期的思考にこれを求めることは難しいと思われる。

例えば、過去10年の活動でどの象限からどの象限に移動してきたかなどをプロットして(図表17)、新しいKPIとして経営戦略に応用できないだろうか。また、企業業績を引き上げる能力がある証明を用いて、引当率への応用が出来ないであろうか。結果の一部をディクロージャーに開示し、営業戦略に利用できないか。事業再生支援先や新規創業資金支援先をグループ化して、グラフで示せないか。

地域金融機関は担当先企業の業績を伸ばし、この指標でその成果を計測し見える化する。これを継続的に行うことにより、与信リスク管理の守りだけではなく、融資業務推進の攻めにも利用し、金融機関業績への貢献だけではなく、その先の担当先企業の業績発展にも役立つという2つの新しい付加価値を提供するという好循環を実現させることが出来るのではないか。今以上に重要になってくるのは、企業を成長に導いている金融機関部門の取組みを横展開し、そうした企業の育成ができる金融機関部門を増やしていくことが重要と考える。

図表17 i Bank indexの背景・原体験・世界観 ④

i Bank indexと被評価者である金融機関等の経営指標（財務データ）をもとに、両者が共栄関係にあるか、そのポジションがどのように遷移してきたかについての分析を行う



どこかのタイミングで、功利的側面を踏まえたうえで、道徳的側面に目をつむってしまっている姿が見えるとするならば、この指標を利用する価値はある。金融機関経営の指標は決して不変のものではなく、過度な好景気や不景気の調整弁的な役割を担ってきた場合もあった。自己資本比率の算定基準や不良債権比率の元になる不良債権の定義などが、それに当てはまるのかもしれない。

VI. まとめ

助けているというのであれば、あまりにも簡単にその答えを持ってくるのではなく、説得力を持たせることが望まれる。本来、企業側がどうなったかを述べるのにも関わらず、金融機関側の姿をいくら示しても、言い当てる要素には行き当たらない。

かつて、「金融検査マニュアル」を利用

し、企業を判断する目線を統一したうえで、これを自身（金融機関）の評価に利用した。すなわち、不良債権の解消を競う能力を評価したのである。この指標は、同じく企業を判断する目線を統一するところまでは同じである。しかし決定的な相違点は、金融機関がどれだけ企業内容を向上させたかを示す目線で統一を図ったことである。すなわち、企業業績の育成を競う能力を評価するのである。目の前の顧客がどのようになっているかを確認して、それを自身の価値とすることをすっ飛ばして先に進めないのではないかと考えたからである。

企業を成長に導くとはどのような活動が必要になるのか、この解答は暗黙知を有する実務家の意見を集約することが解決策への近道であると考えられる。本稿のアイデアと実務家（専門家）の助言を持って少しの行動変容

を期待したい。

そしてこの指標は民間金融機関だけでなく、他の多くの専門化グループの価値や質の評価につながると考える。公的及び民間ファンド、監査法人、自称コンサルタント、中小企業支援協議会、REVIC、公認会計士、税理士、社会保険労務士、商工団体、事業承継引継ぎセンター、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、信用保証協会、政府系金融機関、名前を付した経営手法など。

最後にこの指標の妥当性と不十分性を説いていく。

金融機関が担当企業の脱炭素に向けた取り組みを評価し指導するという崇高評価からすると、一段下のステージの評価指標である。評価指標というからには結果どれだけ改善されたかが鍵となる。そこで、想起したこの指標は万能ではないが、その1つに加えてもよさそうな気がする。

この指標をベースに意思決定すると、短期的な視点に立って、金融機関の経営指標を改善させるより、長期的な思考の中で担当企業を改善させることによって、金融機関の経営指標を改善させようとする行動が生まれやすくなると思う。担当企業の経営指標向上を目標の一つとしたのであるから当然の帰結とも思える。

企業業績と金融機関行動（意思決定）をこの指標で結びつけることにより、直接的にはみえる化できなかったものを、時間軸を含め

て、そのからくりが数値的に見えることが期待される。この指標こそが、金融機関が誇れる企業価値そのものであると考える。

地域金融機関行動が、中小企業財務指標改善に役立っているのであれば、どのようなタイプの金融機関がそれに該当するのか。それは活動に特徴があるのか。どのような経営指標を持つ金融機関なのか。これは残された課題であり、実際にこの新指標でもって数値を検出し、再度分析を行う必要がある。

この研究を通じて面談した金融機関で興味を持つのは、特定の金融機関は内部で共有された知識や大胆な行動を、営業活動の中で継続的に実践していることである。これが、支店集団の中に伝播して風土となっている。加えて、この金融機関の暗黙知的制度となって確立されていることは見逃せない。この能力が非財務部門にしっかりと資産計上されていると言える。

個別金融機関におけるi Bank indexの算出結果は、個別行庫の非財務部門価値とも考えられ、企業の時価総額にも影響を及ぼすと考えられる。また、PBRの推移や投資家（市場参加者）の評価にどのように影響するのか。地域企業創生活動を通じて、ESGスコアや格付推移にどのように影響を与えるのか。金融機関収益をはじめとする財務面での影響度との関係性も見逃せない。

i Bank indexの今後の有効活用策として、金融仲介機能の発揮状況の確認に加え、その先にある「金融機関としての企業価値変化」をモニタリングする必要がある。金融機関

の競争相手は金融機関ではなくなっている。しかし、金融機関としての企業価値変化と i Bank indexに何らかの正相関的な動きが見られれば、金融仲介機能の発揮が今後も金融機関としての持続可能モデルになるという可能性が広がると考えられる。

利用者の成長を一番大きな目標に掲げながら、測定方法が明確ではなかった。達成度を測ることができないものは、目標には掲げることができない。これでは、公器としての一番大きな目標を「お願い事」や「希望事項」のレベルまで追いやっていることになる。

ここに達成度の1つが測定できることになり、目標数値となる。この指標の運用後は、金融活動の構造の変化が、急ピッチに進むことを期待したい。

「前例がない」は誉め言葉。この指標が良好であれば、上がるものは、ESGやSDGsの指標、非財務部門価値、株価、格付け。逆に下がるものは、個別貸倒引当金、引当率となることを期待したい。

VII. おわりに

私自身も「当事者評価」を受ける立場であり、自己反省は必要である。残念ながら、私はこの企業支援力の中身が説明できないでいる。いくつかの行動を組み合わせることでより実践されるのだと思うが、今振り返ると先輩の武勇伝を鵜呑みにしたか、理想論を勝手に自分に置き換えたか、時代に合わない成功体験や間違った使命感に翻弄されたのであろうと思えてきた。

今までの概念や新基準が乱立して、本質が見えにくくしていることも留意しなければならない。しかし一つ言えることは、検証結果からも、該当地域の企業発展の平均との差分を控除しても、成長させている金融機関があるという事実である。これは興味を引く。

さりとて、筆者はすべての企業を助けるという極端な考えには同調しない。ポストコロナを見通す能力が備わった金融機関を評価するのには違いないが、再生を含むこの業務は、重要な意思決定の下、限られた人的資源で高度な業務を遂行することが予想される。具体的には、対象企業がコロナ以前から挽回不可能な問題を抱えていたのか、コロナがなければそれは再生するのか、といった企業の存続に関わる判断力のことを意味する。

繰り返し補助金や助成金を利用し、時には債権放棄も受けながら、人員削減などコストカッターを武器として存続するタイプのパラサイト企業まで助けることは求めない。従来 of 施策の再検討と再評価を踏えつつ、利用願えれば望外の喜びである。

しかし、ここで取り上げた金融機関の企業支援能力評価とは、大きすぎる話題である。金融機関が企業発展に貢献するために、取りうる行動を理解している状況であれば、それに越したことはない。もしそうではない場合、たとえ一部分でも数値で根拠が示せると、その意思決定はその分だけ目的に到達できる精度が上がると考える。

金融機関等の評価指標の一つとして、i Bank indexが実用化されることにより、顧

客企業の成長に重きをおいた戦略が重視され、結果として顧客企業の発展に寄与することを行っていたら、繰り返しやってくる危機を前に、実務家や学者が慌てずにすんだかもしれない。また、仮に従来の考えが正しい解決策であったとしても、不十分であったことの説明ができる。

金融の研究成果には多くの金字塔が軒を並

べる。実務者上がりの筆者が踏み込める可能性があるのは、中小企業側から金融機関を眺め、その間に存在する初歩的な相互関係に着目することでしかなかった。したがって指標名もi Bank indexとした。すなわち、iはintelligentである。私の“i”ではない。そうあってほしいという願いも込めて、この指標名にしている。

〈参考文献〉

- ・吉原清嗣、中岡孝剛、庄司豊 [2020] 「独自指標で浮かび上がる地銀の顧客支援力と業績の関係 銀行・企業の共衰を脱し、収益強化を図りつつ共栄へ」『週刊金融財政事情2020年11月9日』一般社団法人 金融財政事情研究会
- ・吉原清嗣 [2021] 『金融力の測定—金融機関の新指標i Bank index』一般社団法人 金融財政事情研究会
- ・金融庁との共同研究『地域金融機関の企業育成能力を測る新指標「i Bank index」』
https://www.fsa.go.jp/frtc/kikou/2019/20200224_P38-42.pdf
- ・Kiyotsugu Yoshihara (2019), *A Proposal on the "i Bank Index": A Measure of Banks' Ability to Nurture Client Businesses*, Asian Development Bank Institute, *Fintech for Asian SMEs* (Edited by Naoko Nemoto and Naoyuki Yoshino), pp167-178.
<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/502781/adbi-fintech-smes.pdf>