

CONTRIBUTION

革新を求められる地域金融機関経営(2) ～新世代の収益管理システムとその活用～

Profit Cube Inc.

前号で述べたように、我が国の地域金融機関では、収益管理における最新のIT技術の活用が十分に進んでおらず、各機関が保有している膨大な情報を有効活用できていない状況にあるが、その背景には「システムの壁」が存在する。

今回は前号の概論を受けて、経営強化に直結する収益管理システムがどのようなもので、どう活用されているかを具体的に見ていきたい。

収益管理システムの課題

収益管理システムの目的は、戦略的なPDCAサイクルを運用することであると言ってよい。にも関わらず、多くの地域金融機関は、システムの制約によってPDCAを回すのが困難な状態に陥っている。多くの金融機関から、次の三つの課題が聞かれる。

分析軸を自在に設定できない

分析軸は勘定科目のみ、しかも固定化されており、任意の・多様な軸での分析ができない。

帳票の出力も固定的で自由な設定ができない

システム導入時に設定した固定的な項目・レイアウトの出力しかできない。

操作性が悪い

操作手順が煩雑でわかりにくく、計画の入力やシミュレーションなど、本来の目的を実現するのに、多大な熟練と経験を要する。

金融機関のシステムは伝統的にセキュリティの徹底とエラーを絶対に出不さないことばかりが重視され、総じて自在性や拡張性に欠け、運用も操作もしづらい硬直したものになっていることが多いと言えよう。

業務運用面への影響

そのようなシステムの課題によって業務運営に支障をきたしている例は多いが、今回は上記3点に起因する例に焦点を当ててご紹介したい。

経営計画の不整合

本来、中長期計画—年度予算—営業店予算は整合的に運営されるべきものであるが、中長期の経営計画と年度予算の整合性が不明確になっている例がみられる。

各々の計画がバラバラに策定・運営されているため、

中長期経営計画（戦略）が未達に終わった場合、単年度予算（戦術）に起因しているのか、戦略そのものの想定違いだったのかなど、要因分析ができない。

中長期計画と年度予算は、当然、作成単位や切り口も異なるが、収益管理システム内でその計画単位を吸収できないことにより、業務が分断されてしまっているのだ。例えば、未達の要因が「貸出金の利回り低下」であることが分かっても、それが業種によって低下幅に傾向があるのか、取引地位（メイン or サブ）によって他行に攻められた結果なのか、サブ先に攻めていった結果なのかなど、その時の経営環境に応じた要因の詳細分析を自在にできないのである。

また、計画に営業の実態を反映させようとすると、科目を何千にも分けざるを得なくなり、予算や目標値、仕切金利（TP）の変更が発生すると、何千という科目の設定全てを変更せざるを得ないことから、システムでの運用を断念している、というケースも多い。

そのように、システムの制約によって、計画策定や分析の過程のどこかで「業務の分断」が起こってしまうため、結果的にPDCAを回せない、という事態に陥るわけである。

営業現場との乖離

中長期計画（戦略）達成のために単年度予算（戦術）を検討していく過程において、分析軸やアウトプットが硬直的であるが故に、重点取組商品や店質に応じたインセンティブを設定できない、という例もよく聞く。

中期経営計画は3年毎に更新され、重点施策も毎年変わっていかねばならないが、営業店の予算実績管理手法は従来のままのため、TP水準等の誘導指標を柔軟に変更し、インセンティブを適切に付与できないというものである。

中長期計画と単年度予算が独立して策定されていると

いうそもその問題もあるが、営業現場からすると、中長期計画は認識しているが、自分たち（営業店）の目標との関連が不明で、「営業現場のアクションは毎年同じ」という問題が発生している。

システム外の作業負担

当然ながら、金融機関も上記のような問題に目を背けている訳ではない。収益管理システムでカバーできない部分は、システム外でExcel等を使った手計算やデータの編集・加工などの作業を担当者が実施しているというケースも多い。

だが、システム外の作業が増えるほど、担当者の負担が増すだけでなく、予算策定や課題の具体化、そして経営強化に直結する営業の具体策の策定に時間がかかってしまうことは明白であり、前号でも触れたように、経営環境の変化に合わせて有効な戦略の策定や施策の落とし込みまでとても手が回らないという問題が多発している。

収益管理システムの活用事例

このような課題を克服し、先進的な収益管理システムを有効活用している事例もある。

【事例1】

ある地域金融機関では、まず、中長期計画において、地域活性化に向けた営業方針や具体的な経営指標（中小企業等貸出残高）を設定する。それに準じて単年度計画においても企業規模別に計画を策定し、さらに営業店ごとの目標に落とす。

PDCAとしては各営業店の目標に対する進捗、差異分析を本部にて実施している。ここでは中小企業の格付や業種など、差異のある属性を分析し、同質他店舗への情報提供を行い、戦略を徹底している。

さらに、翌年の単年度計画策定では、シルバー事業などの成長分野へ注力すべく、柔軟に目標の設定や変更を行っている。

【事例2】

リテールに注力している、ある金融機関では、個人向けの営業戦略として住宅ローンの推進及び高齢者向け年金獲得を事業計画として設定し、さらに住宅ローンについては、従来の貸出期間別の勘定科目別目標からチャネル別や事業者別へ変更し推進している。特に差異分析においては、年齢階層別、所得額別、さらには資金用途別（新築・リフォーム）など、様々な属性から「業績の見える化」を進めている。

また、高齢者向けには、山村エリア・住宅地エリア等

の特異性に年金口座件数の増減を分析し、より最適な金融サービスが提供できるように、地域特性・店舗属性に応じた商品別インセンティブを付与している。

新世代の収益管理システムとは？

2つの事例は収益管理システムの分析や予算策定、シミュレーションなどの機能を横断的に有効活用してアクションに落とし込んでいる成功例である。ただ、事例の内容を全てシステム内で行うには、前号で述べたように、下記の要件を満たすシステムが不可欠となる。

1. 取引明細毎の詳細な将来CF、リスク量等をDBに保持している。
2. そうした明細を自由に組み合わせ、勘定科目にとらわれない非定形の属性別収益シミュレーション、予算策定、採算分析を自由に且つ簡単に行える。
3. 顧客属性データをいつでも自由に追加できる。
4. 上記分析や管理を企画、リスク統括部門だけでなく、営業推進、営業店など、より幅広い組織で同時に行える。

テクニカルな側面から言えば、当然、「ALMやマーケティング等の他システムとのシームレスな連携」や「ビッグデータ対応・パフォーマンス向上のための技術向上」等々の要件も重要ではあるが、収益管理のPDCA運用のためには特に上記4点が必須である。

以上、前号から地域金融機関の収益管理について論じてきたが、まさに今が改革の時であると考えている。

地域金融機関を取り巻く環境は日々変化しており、リテールでは、ネット銀行や小売系銀行の台頭で「地域の壁」はすでに崩壊しつつある。法人も、少子高齢化や地場産業の衰退によって営業エリアのマーケット自体が縮小しているケースも多い。

地域金融機関が少子高齢化と共に先細りすることなく競争力を向上させるためには、「地域密着」という形骸化した概念から脱皮し、「営業エリアの中で、いかに顧客ニーズを捉え、収益性の高いビジネスを展開し続けることができるか」を追求することが不可欠である。

そのためには、今こそ、収益管理システムとその運用を革新し、各金融機関が保有している膨大な情報を有効活用することで「収益の見える化」を推し進めるべきであろう。