



Bank of Yokohama

ローカルベンチマークの トライアル結果について

株式会社横浜銀行

1. ツール適用にあたってのプロセス

- ツール適用にあたっては、以下の通り、「ツール活用者の決定」から「経営者との面談」まで4つのステップで実施した。
- 行内では、事業性評価を担当している本部行員（営業企画部・調査役）がツールの活用から経営者との面談まで担当。
- 「財務データ分析」、「定性分析」ともに行内データで把握している項目については、あらかじめ入力し、経営者と認識の齟齬がないことを確認しながら対話を進めた。

ツール適用のプロセス

STEP①

ツール活用者の決定

- 事業性評価を担当している本部行員（営業企画部・調査役）がツールを活用。
- 上記行員は営業店での法人渉外経験が豊富（現場感覚あり）、かつ、当行が独自に開発した事業性評価ツールを活用し、個別企業の事業性評価をおこなった実績あり。

STEP②

ツール活用方法の習熟

- 「企業分析ツール利用マニュアル」を通じて活用方法を習熟。
- 「財務データ分析」、「定性分析」ともに、事前に習熟すべき項目数は少なく、10～15分程度で作業に着手。

STEP③

ツールへの事前入力

- 行内データで把握している項目についてはあらかじめ入力。
- 「財務データ分析」は基本的に事前入力が可能。「定性分析」は「事業沿革」など事前入力可能な項目もあるが、ヒアリングを要する項目も多い。

STEP④

経営者との面談

- 「財務データ分析」については、「財務分析結果シート」をもとに、増減要因などについてヒアリング。
- 「定性分析」は、行内データで把握している項目であっても、情報が更新されていない場合があるため、全ての項目についてヒアリングし、現状認識を共有。

2. ツールを実際に適用しての気づき

- 取引先3社に対し、試行的に企業分析ツールを活用したヒアリングを実施。本部担当者がおこなったヒアリングは、1社あたり70～80分程度を要した。
- ヒアリングをおこなった経営者の反応は総じて好評であり、対話のツールとして有効に機能することが確認できた。
- また、ヒアリングを通じて、ツールに設定された項目以外の情報を入手、新たな銀行取引ニーズが判明するなど、営業推進ツールとしても有効に機能することが確認できた。

ヒアリング結果

ヒアリング企業		A社	B社	C社
ヒアリング時間		約70分	約80分	約80分
気づき感想	経営者	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地元企業にとっては大手企業との差別化が重要であるが、自社の経営資源でできる事は限られている。 ▶ 自社の課題解決のために、金融機関の知見を活用してもらえる機会は貴重である。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社の事業概要がひと目で分かり、大変有益である。 ▶ ただし、会社の定性面に関するヒアリング項目は主観的な部分が入ることを承知置き願いたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ さまざまな経営課題についてディスカッションをおこなうことで、問題点を体系的に整理でき、大変有意義であった。
	行員	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 分析ツールに基づいたヒアリングを進めることで、ポイントを押さえた漏れの無いヒアリングをおこなうことができた。 ▶ <u>事業承継など、慎重なアプローチが必要な項目は、事前に行内でヒアリング方法(タイミング、場所など)を決めておくことが望ましい。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 分析ツールの活用を通じ、当社強み、良好な業績を支える要因を理解することができた。 ▶ 同時に、当社の経営課題も共有することができた。<u>今後は、ヒアリングした内容を整理し、取引先の課題解決に資する提案につなげることが重要。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「貴社を理解したい」という気持ちが伝われば、経営者は、様々な事を語ってくれることを再認識した。 ▶ <u>ヒアリングを通じて、ツールに設定された項目以外の情報を入手、新たな銀行取引ニーズも判明した。</u>

3. 行内の既存ツールとの関連（本ツールの評価結果と行内格付の相関）

- ローカルベンチマークと行内格付の相関を検証。
- サンプル企業が3社と少ないため、最終結果ではなく、ローカルベンチマークと行内格付を構成する「判定要素」の評点について「t-検定（一対の標本による平均の検定）」（有意水準5%）により差の有無を検証したところ、「差がない」との結果が得られた。

【目的】

- ローカルベンチマークと行内格付の相関性の検証。

【検証方法】

- サンプル企業が3社と少ないため、最終結果ではなく、サンプル先のローカルベンチマークと行内格付のそれぞれの「判定要素」（一部は指標）について同一の性質を有する4要素を対応させ、それらの評点の差を検証。
- 判定要素別の評点を100点満点に換算し、「t-検定（一対の標本による平均の検定）」にて検証。

【判定要素の対応表】

ローカルベンチマーク			行内格付		
判定要素	指標	評点	判定要素	指標	評点
成長性	売上高増加率	100点満点に換算	成長性	売上高増減 ...	100点満点に換算
収益性	営業利益率	100点満点に換算	収益性	総資本経常利益率 ...	100点満点に換算
安全性	自己資本比率	100点満点 に換算	安全性	自己資本比率 ...	100点満点 に換算
	EBITDA有利子 負債倍率			長期債務償還年数 ...	
効率性	営業運転資金 回転期間	100点満点 に換算	効率性	売上債権回転期間 ...	100点満点 に換算
生産性	労働生産性		その他	...	***

矢印の項目を
対応させ検証

【サンプル先3社の評点】

		ローカルベンチマーク		行内格付	
		評点	100点 満点換算	評点	100点 満点換算
A社	成長性	2	40	3	30
	収益性	4	80	8	40
	安全性	10	100	55	79
	効率性	3	60	9	90
B社	成長性	1	20	2	20
	収益性	2	40	13	65
	安全性	2	20	17	24
	効率性	5	100	10	100
C社	成長性	2	40	5	50
	収益性	2	40	6	30
	安全性	10	100	60	86
	効率性	3	60	10	100

差を検証

【t-検定による検証結果】

帰無仮説: ローカルベンチマークと行内格付の評点には差がない。

	ローカル ベンチマーク	行内格付
平均	58.33333	59.46429
分散	906.0606	936.6535
観測数	12	12
ピアソン相関	0.719323	
仮説平均との差異	0	
自由度	11	
t	-0.17224	①
P(T<=t) 片側	0.43319	
t 境界値 片側	1.795885	
P(T<=t) 両側	0.866379	>0.05
t 境界値 両側	2.200985	> ①

• P値(両側)※>0.05であり、有意水準5%にて帰無仮説は棄却できない。したがって、ローカルベンチマークと行内格付の評点には差がないといえる。

※P値: 帰無仮説が正しいとした場合に、計測データくらいデータの平均値に差が出る確率。
 > 本件の場合、評点に差がないとしても計測データくらいの差は87%の非常に高い確率(一般的には5%を基準とすることが多い)で起こることから、評点に差はないといえる。

4. 本ツールの活用之际、今後の検討が望まれる事項

- 「ローカルベンチマーク」の分析ツールは、定量・定性両面から現状を分析し、顧客との対話に活用するツールとして有効に機能するものと考えられる。
- 本ツールの活用が浸透した次のステップとして、現状分析を踏まえた「課題の共有（顧客・銀行間）」および「課題解決に資する施策の提案」をおこなうシートを作成、顧客と共有することにより、企業価値向上に向けた具体的なサポートが可能になるものと考えられる。

企業分析ツール

項目		ベンチマーク
現状の分析	定量項目	①売上増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA有利子負債倍率、⑤自己資本比率、⑥営業運転資本回転期間
	定性項目	①経営者への着目、②事業への着目、③関係者への着目、④内部管理態勢への着目、⑤製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント

「施策検討シート」（顧客あて提案書）イメージ

御中		①現状分析		②SWOT分析	
		プラス要因	分析結果	機会	脅威
外部環境	マクロ環境				
	ミクロ環境				
	営業				
主活動	購買				
	生産				
	物流				
	販売				
内部環境	サービス				
	経営				
	財務				
支援活動	組織・人事				
	情報・システム				

②左の分析結果からさらに重要と思われるものを機会・脅威・強み・弱みに分けて転記

①企業分析ツールから重要と思われる分析結果を転記（プラス面・マイナス面）

③上記のSWOT分析からクロスSWOT分析を行い施策を検討

「現状の分析(定量・定性)」



次のステップとして

「課題の共有（顧客・銀行間）」
「課題解決に資する施策の提案」
へ拡大することも検討課題