

地方銀行の経営—RADBによる経営分析

Promontory Financial Japan

An IBM Company

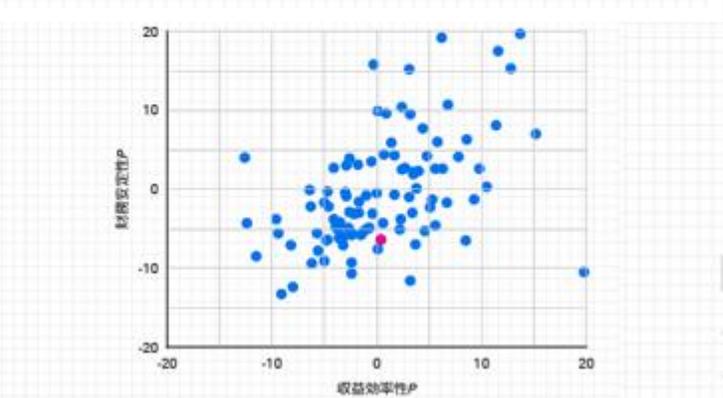
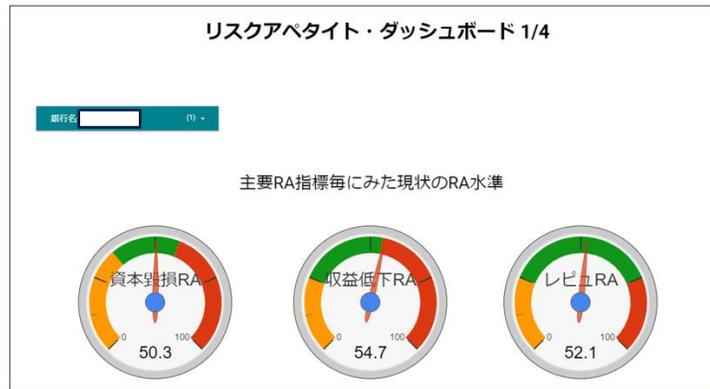
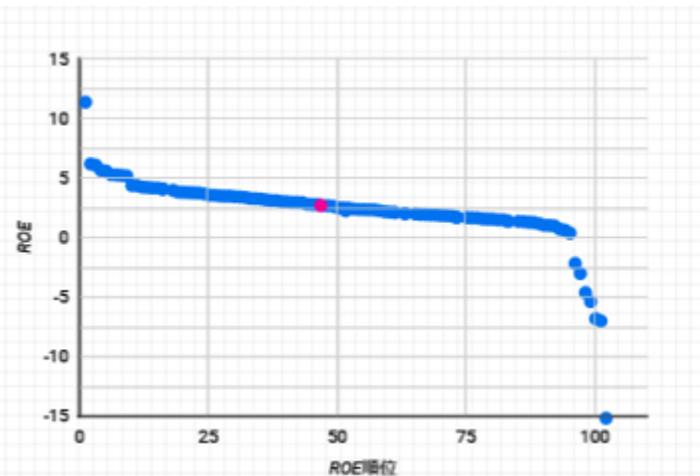
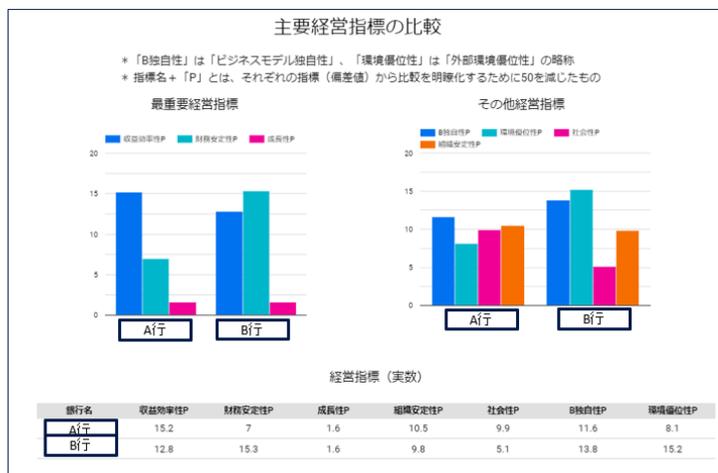
2021年1月

大山 剛

1. RADB (リスクアペタイト・ダッシュボード) とは何か

リスクアペタイト・ダッシュボード(RADB)とは何か

- RADBとは、日本の全地方銀行(地方銀行、第2地方銀行合計の101行)が公表している財務データ等に基づき、各銀行が有している主要な経営分野毎の「リスクアペタイト」や、様々な経営指標そのものを、多様な側面から観察、比較できるようにしたものです。地方銀行経営が益々困難さを増している今、ポストコロナ時代の経営の方向性を考える道標として、正に必須な分析ツールだといえます。



RADBは日本経済新聞社が展開するRAV（地銀財務分析ツール）の土台です

- 日本経済新聞社は11月下旬、地域金融機関の財務データ等を解析するツールであるRAV(Risk Analysis Visualization)をリリースしました。これは日経紙面でも紹介されているとおり、弊社と共同開発したものであり、実はこのRADBがRAVの土台となっています。RAVは現在、「Nikkei Financial」で公開されています。

マネー 経済・金融 政治 ビジネス マーケット テクノロジー 国際 オピニオン スポーツ 社会・く

静岡銀首位、地銀の経営データ NIKKEI Financial調査

静岡 [+フォローする](#)

2020年11月26日 1:30

保存済み

📄 📧 📌 🐦 🌐 📶

順位	銀行名	総合力	財務力	収益力	成長性	経営の独自性	ESG	地域経済の状況	職場環境・処遇
1	静岡銀行	S	S	S	B	S	S	B	S
2	千葉銀行	S	B	S	B	S	S	A	S
2	横浜銀行	S	S	S	B	S	A	S	-
2	八十二銀行	S	S	B	B	A	B	B	C
2	伊予銀行	S	S	B	A	A	S	B	A
6	京都銀行	A	S	B	A	B	B	B	B
6	山口銀行	A	S	S	B	S	C	B	-
8	福岡銀行	A	B	A	B	S	A	A	S
8	北九州銀行	A	A	A	B	S	A	B	-

項目	評価	順位
総合力	S	1位
財務力	S	5位
収益力	S	5位
成長性	B	57位
経営の独自性	S	10位
ESG	S	1位
地域経済の状況	B	14位
職場環境・処遇	S	5位

日本経済新聞社がプロモントリー・フィナンシャル・ジャパンと共同で2020年3月期のデータで調べた。第一地銀の64行（十八銀行・親和銀行の合併で現在63行）と第二地銀の38行あわせて102行を対象にした。銀行が開示する40以上の指標から「実力」と「リスク傾向」を分析した。実力は財務力、収益力、成長性、経営の独自性、ESG（環境、社会、企業統治）、地域経済の状況、職場環境・処遇の7項目を調べた。



NIKKEI Financial RAV
地銀100行 リスク総点検

[コンテンツをみる](#)

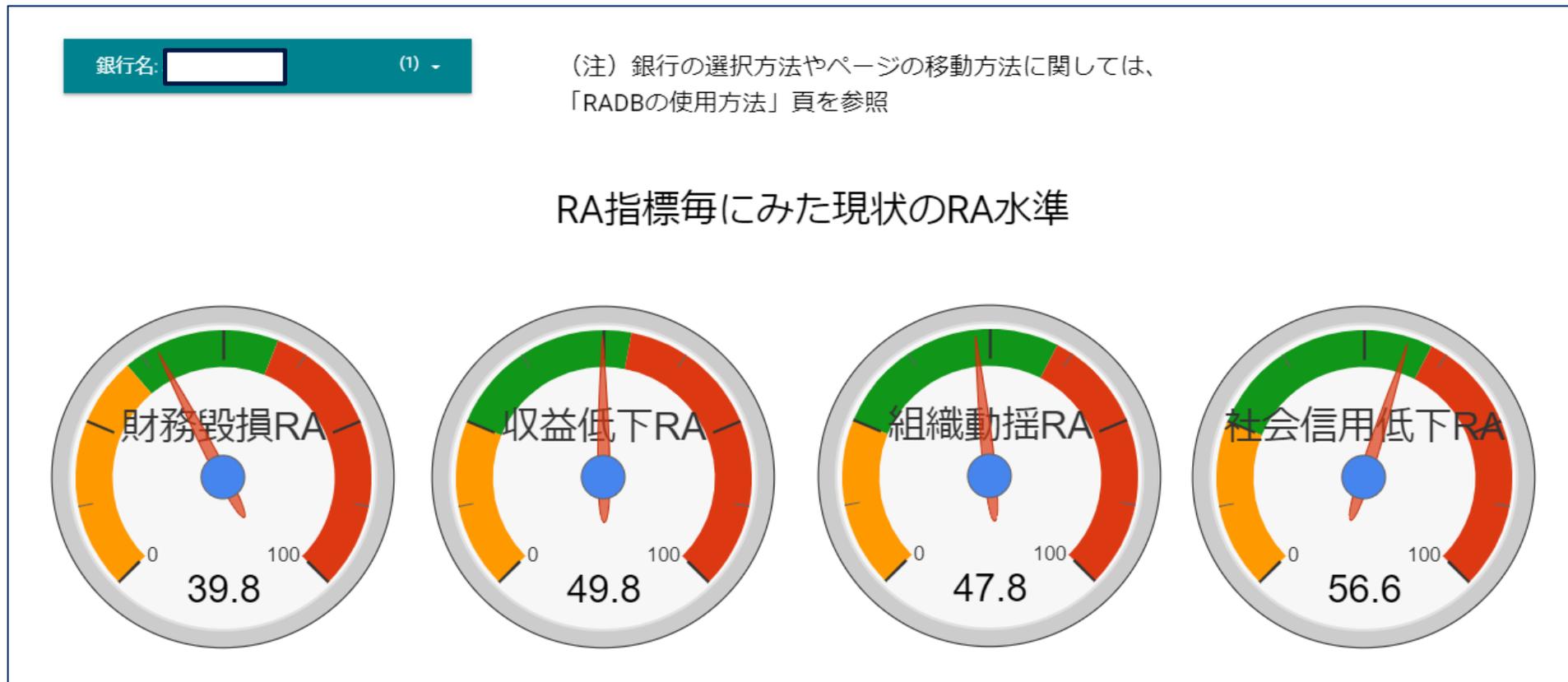
*1 実力診断とリスク傾向分析のモデルはプロモントリー・フィナンシャル・ジャパンの協力を得て設計。同社が算出します。

実力診断とリスク傾向分析は元日本銀行金融機構局参事役で、リスクアペタイトフレームワークやグローバル金融規制に詳しい大山剛プロモントリー・フィナンシャル・ジャパン最高経営責任者（CEO）の協力のもと開発しました。日経金融工学研究所とも信用スコアの分析で連携しています。

RADBが捉えるリスクアペタイトとは

■ RADBのイメージ図

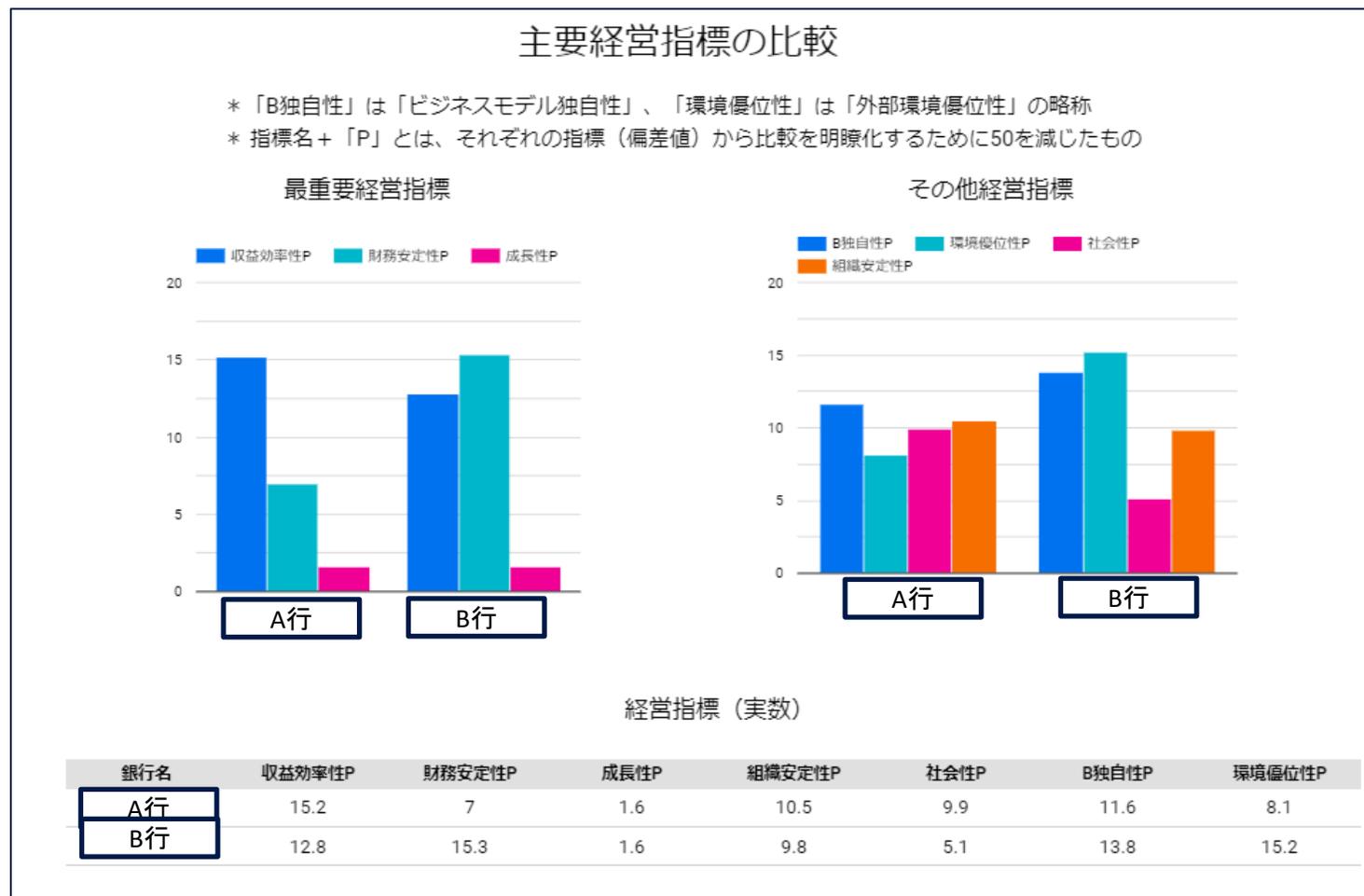
- ✓ 第三者の視点から見た自行(或いは他行)の主要リスク分野毎のリスクアペタイト水準が示されると同時に、同水準が適切なレンジ内に収まっているか否かも示されます。



RADBが示す様々な経営指標とは 1/3

■ RADBの様々な経営指標のイメージ

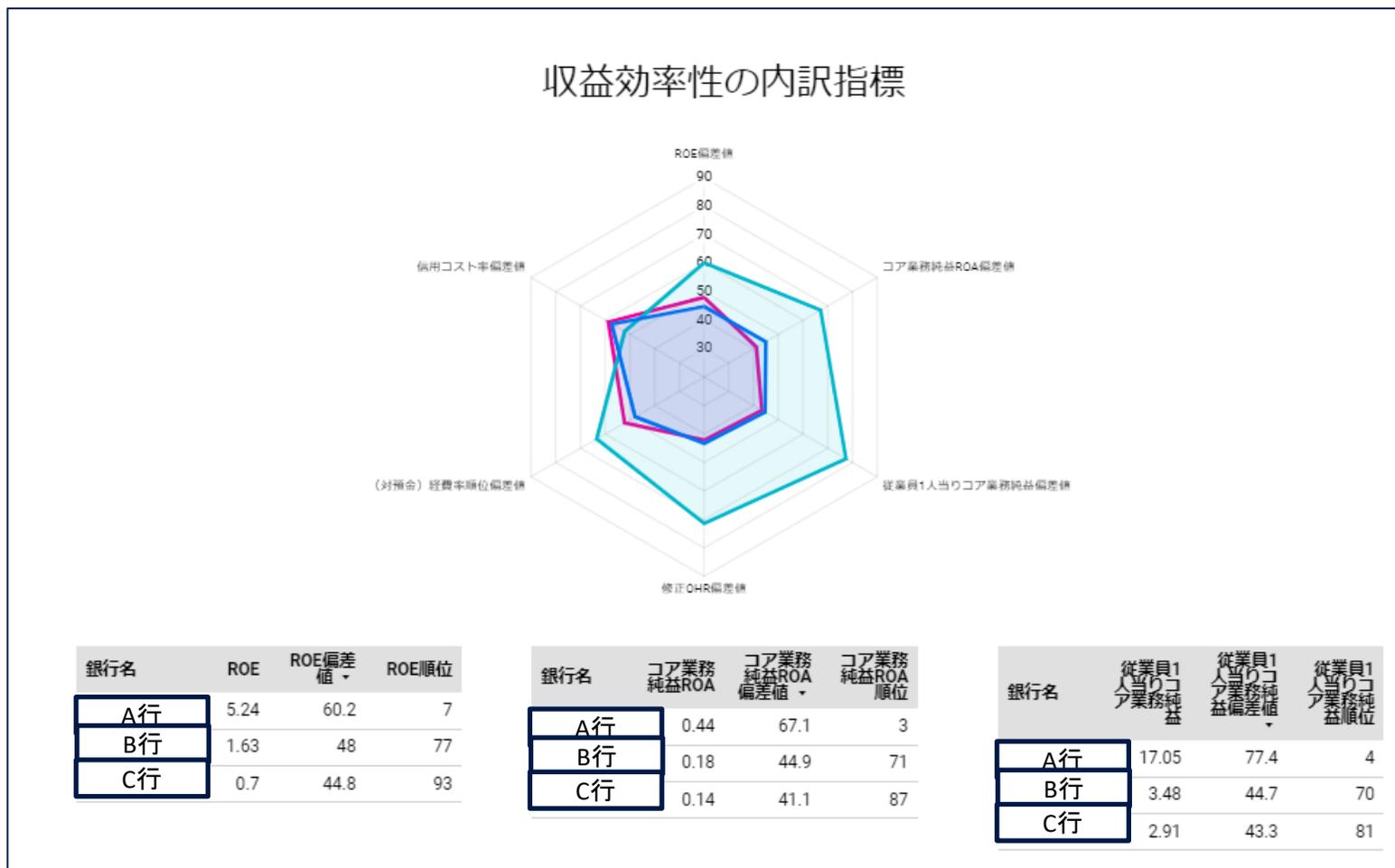
- ✓ 自行に加え、選択した「気になる他行」と比較することも可能です(以下は2行比較のケース)



RADBが示す様々な経営指標とは 2/3

■ RADBの様々な経営指標のイメージ

✓ 自行に加え、選択した「気になる他行」と比較することも可能です(以下は3行比較のケース)

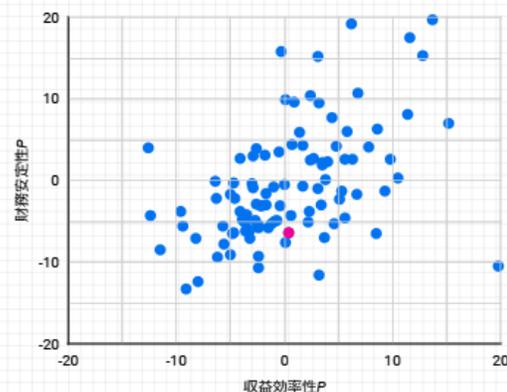


RADBが示す様々な経営指標とは 3/3

■ RADBの様々な経営指標のイメージ

- ✓ 地銀全行の散布図を用いることで、自行の業界内におけるポジションの確認も可能です

収益効率性P × 財務安定性P -- 業界内のポジション

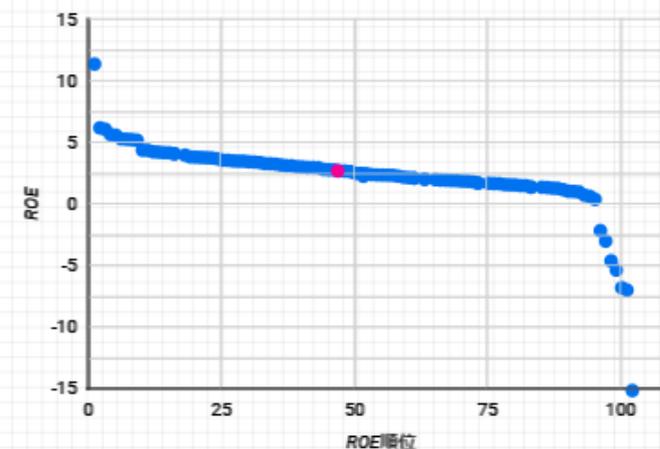


収益効率性P内訳指標 -- 業界内のポジション

銀行名	ROE
1.	2.23
2.	5.63
3.	1.25
4.	-5.38
5.	1.83
6.	0.7
7.	0.61
8.	1.48

1 - 100 / 105 < >

ROE



全ての指標をランク順に全行一覧でもみることも可能 1/3

■ 全銀行表示のイメージ

- ✓ 全ての指標に関し、ランク順に並べた全行一覧をみることも可能です

全銀行表示 (2) ー総合ポイント (2019年度)

(注1) 総合ポイントとは、5指標（収益効率性P、財務安定性P、成長性P、社会性P、B独自性P）の単純平均を指す。

(注2) 総合ランクは、総合ポイント60以上をS、55以上をA、50以上をB、45以上をC、45未満をDとした。

総合ポイント

銀行名	総合ランク	総合ポイント
	B	52
	C	49
	C	45
	B	50
	B	52
	C	48
	C	49
	B	51

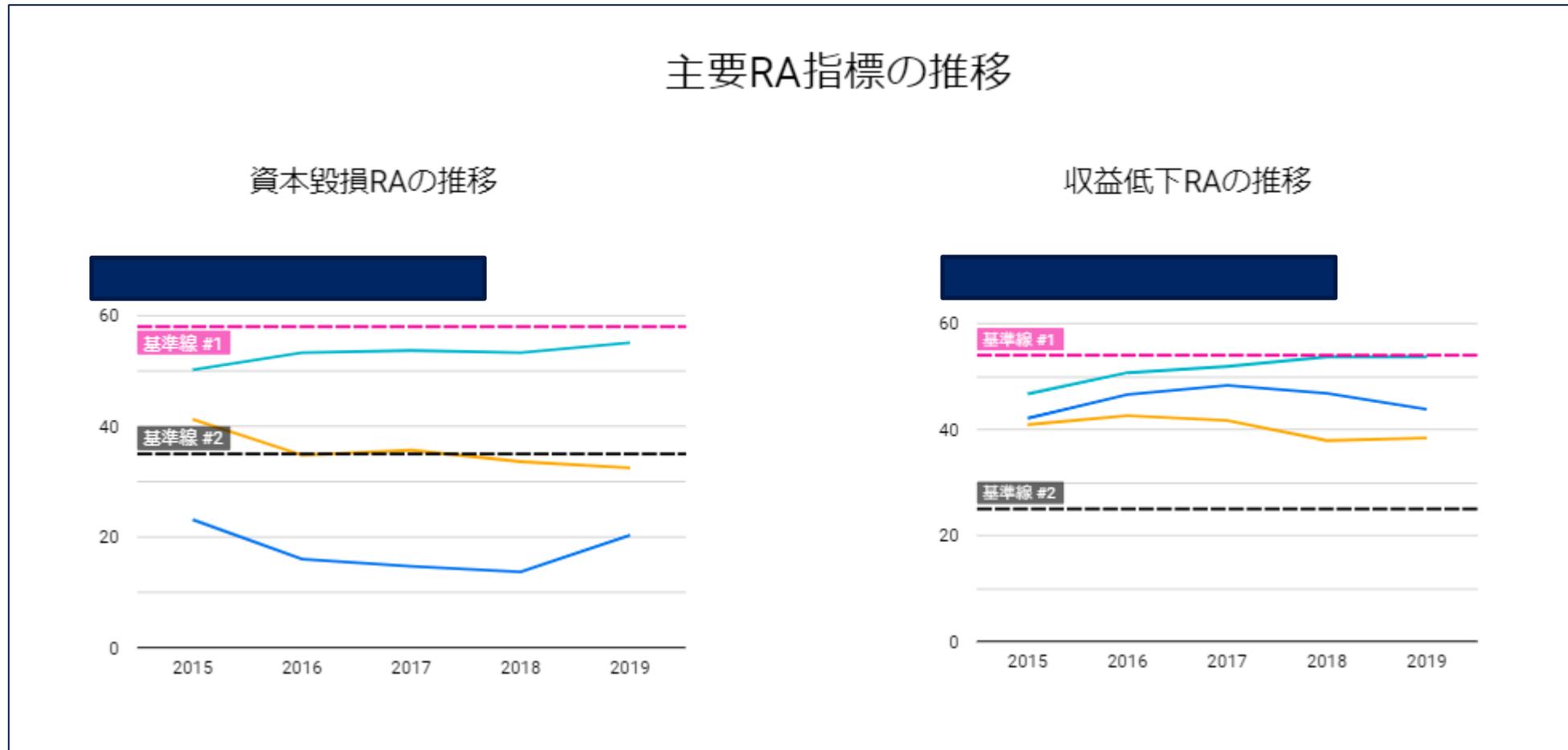
総合ポイント (ランク順)

銀行名	総合ランク	総合ポイント
	S	61
	S	60
	A	59
	A	59
	A	58

RAや経営指標、さらには内訳指標を時系列データとしてみることも可能 1/4

■ 経営指標や内訳指標の時系列変化のイメージ

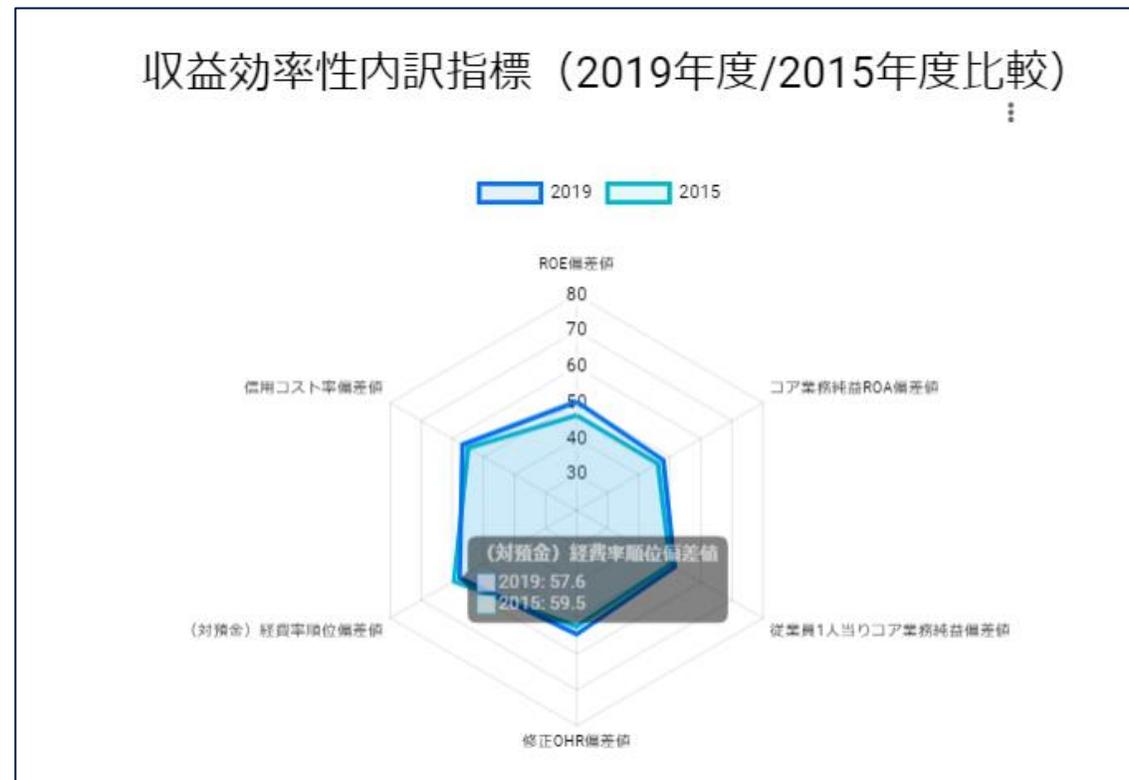
✓ 自行に加え、選択した「気になる他行」と比較することも可能です(以下は3行比較のケース)



RAや経営指標、さらには内訳指標を時系列データとしてみることも可能 3/4

■ 経営指標や内訳指標の時系列変化のイメージ

✓ レーダーチャートを用いることで、自行の複数指標の時系列変化を同時にみることもできます。

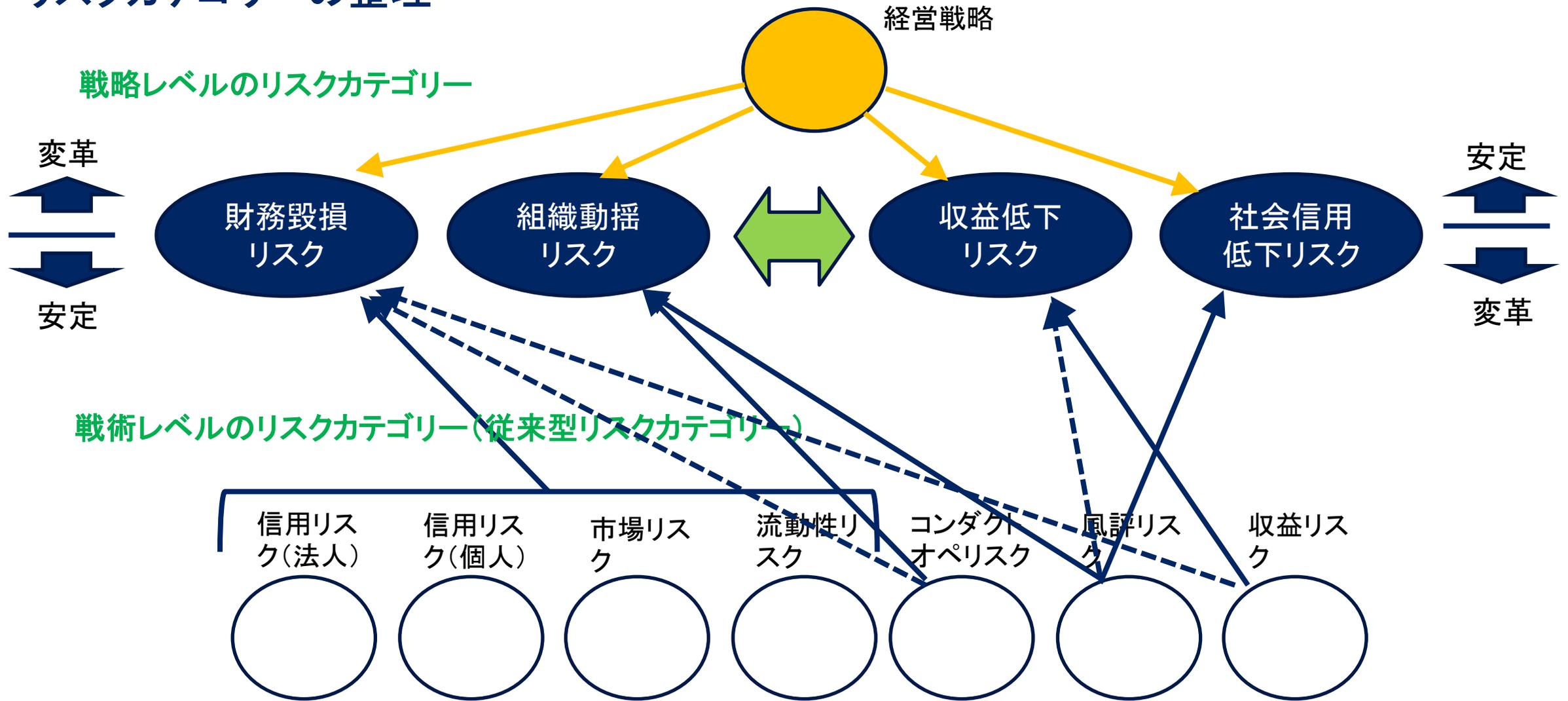


2. RADBで扱うリスクに関する基本的考え方

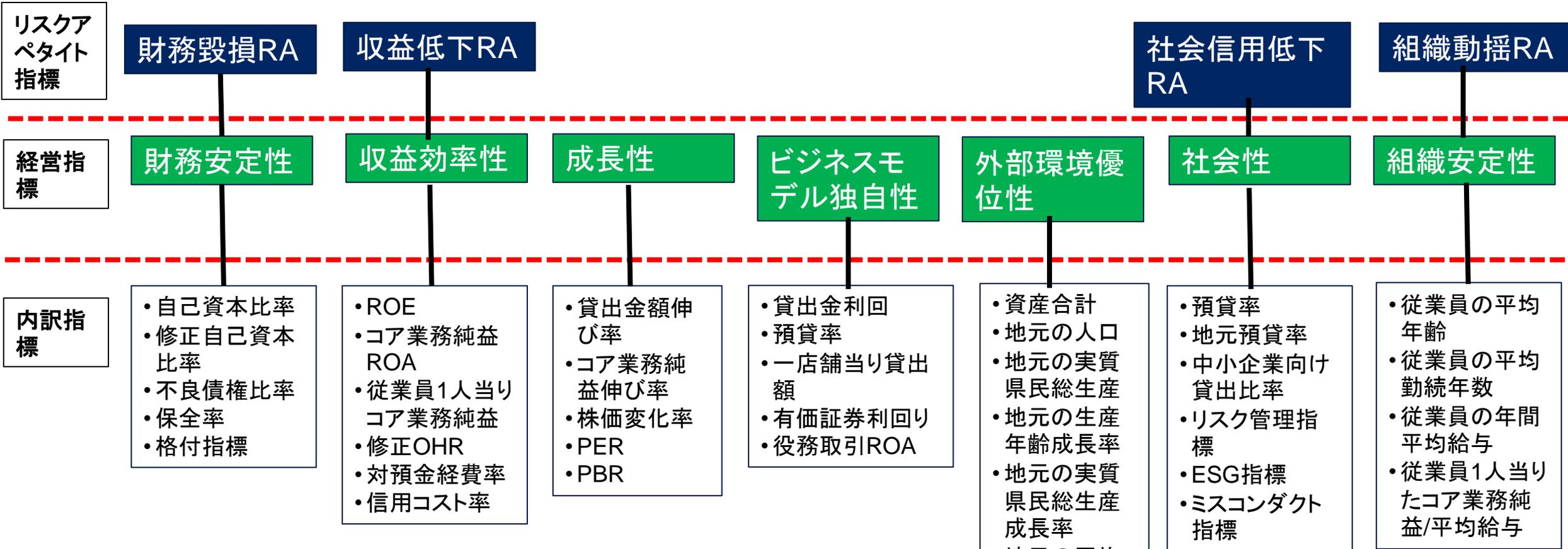
RADBが捉えるリスクアペタイトとは—基本的概念

- ステークホルダー毎の経営への期待の取り込み ⇒ 安定性 vs. 革新性という考え方の導入
- 安定性に属するものとして「財務安定性」と「組織安定性」が存在
- 革新性に属するものとして「収益効率性」/「成長性」と「社会性」が存在
- 例えば、「財務安定性」と「収益効率性」/「成長性」は往々にしてトレードオフの関係にある
 - ✓ 多くのステークホルダーは、全ての分野での改善を望むものの、両者がトレードオフの関係にある中でそのバランスに関してはニュアンスが存在
 - ✓ 「財務安定性」は、従来の統合リスク管理におけるリスクの考え方＝自己資本比率に一番近いもの
 - ✓ 「収益効率性」は、収益力や効率性を評価したものであり、代表的な指標としてはROEやコア業務純益ROA、修正OHR等が挙げられる
 - ✓ 「組織安定性」とは、端的に言えば従業員の組織における居心地の良さを背景に組織に対する忠誠心が高く、結果として組織全体が円滑に機能する程度を表したもの
 - ✓ 「社会性」とは、今どきの言葉でいえば「ESG性」と言えるもので、要は社会が求める(目まぐるしく変化する)規範にどう積極的に応えているかを評価するもの
- RAFの実行に際し重要となる点⇒まずは現行の経営に関し、その善し悪しの評価を抜きにして、これを様々なステークホルダーの期待がぶつかり合う中での一つの「均衡」の姿として描いてみる。ここで均衡と称しているものは、様々なステークホルダーの期待を受けた現状のRAのバランスを指す。

リスクカテゴリーの整理



RADBのデータ構造



(注)各指標の値(主に偏差値、或いは偏差値をベースとしたもの)に関し、データが公表されていない銀行がある場合は、当該銀行を除いた上で指標を算出します。また一部指標を公表していない銀行の総合指標等は、当該指標を除いた上で算出します。

3. RADBで用いる指標の概要

RADBが捉えるリスクアペタイトとは 1/3

- RADBでは、各地方銀行(地方銀行、第2地方銀行合計の101行が対象です)が経営目標を達成するために実際に取っているリスクを「リスクアペタイト」が体现されたものと把握します。その上で、このリスクアペタイトが第3者的視点からみた上限と下限のレンジ内に収まっているのか否かを示します。
 - ✓ リスクアペタイトの対象は、「財務毀損RA」「収益低下RA」「組織動揺RA」「社会信用低下RA」の4つとなります。
 - 「財務毀損RA」とは、自己資本比率や流動性比率といった指標等に代表される「財務の安定性が損なわれるリスク」に対するアペタイトを指します。自己資本や流動性資産等は、本来事業リスクに対する「バッファー」として存在するものであり、企業が事業目的(例えば、収益の拡大や、社会的貢献の強化)を果たす上でこうしたバッファーを用いることは、リスクテイクの「王道」だといえます。但しこのリスク(或いはRA)が大き過ぎると、経営の安定性が損なわれ、事業継続自体に不安が生じ、結果的に監督当局や地元社会等といったステークホルダーの期待を裏切ることとなります。後述する「財務安定性指標」から算出します。
 - 「収益低下RA」とは、収益(力)の低下リスクを甘んじて受け入れるアペタイトを指します。例えば自己資本比率が既に低水準でこれ以上の事業リスクテイクで更なる自己資本低下を招くわけにはいかない、或いは収益力改善のための思い切ったビジネスモデル変化が従業員や地元社会から受け入れられないといった事情から、こうしたリスクを志向することもあります。上記の「財務毀損RA」とは往々にしてトレードオフの関係にあります。なお、このリスク(或いはRA)が大き過ぎると、例えば株主に加え、経営の持続可能性を重視するようになった監督当局といったステークホルダーの期待を裏切ることとなります。後述する「収益効率性指標」から算出します。

RADBが捉えるリスクアペタイトとは 2/3

- ✓ リスクアペタイトの対象は、「財務毀損RA」「収益低下RA」「組織動揺RA」「社会信用低下RA」の4つとなります。
 - 「組織動揺RA」とは、組織安定性(端的に言えば従業員の組織における居心地の良さを背景に組織に対する忠誠心が高く、結果として組織全体が円滑に機能する程度を表したもの)が低下するリスクを甘んじて受け入れるアペタイトを指します。具体的には、例えば、新しいビジネスモデルを実行するために、従業員の一部が居心地を悪さを感じるような、従来の人事処遇システムとは決別した新しい評価体系を導入するとき生じます。もっとも、当然ながらこのリスク(或いはRA)が大き過ぎると、組織の安定性、ひいては経営の存続可能性も揺らぐこととなります。後述する「組織安定性指標」から算出します。
 - 「社会信用低下RA」とは、各金融機関の社会におけるレピュテーション(俗に言う社会資本)が低下するリスクを甘んじて受け入れるアペタイトを指します。具体的には、経営や従業員のミスコンダクトやシステム障害等の防止や、地方創生やESG等への取り組みにどの程度熱心に臨むでこのRAが決まってきます。収益低下RA同様に、このリスクを好き好んでテイクする先はないかと思いますが、レピュテーションが低下する潜在的なイベントが多数存在するなか、全てに対し「ゼロ・トールランス」で臨むことは不可能です。結果的に様々な制約を勘案しながら、一部のリスクはある程度テイクすることとなります。もっとも、当然ながらこのリスク(或いはRA)が大き過ぎると、社会におけるレピュテーションが大きく低下し(地元社会や監督当局といったステークホルダーの期待を裏切り)、信用が商売の銀行にとっては経営存続上も致命傷となります。後述する「社会性指標」から算出します。

RADBが捉えるリスクアペタイトとは 3/3

- ✓ 全てのRAを同時に低く抑えることは不可能です。
 - 全ての金融機関にとり、財務毀損、収益低下、そして組織動揺やレピュテーション低下の全てのリスクを抑制出来れば、これに越したことはありません。もっとも、互いのリスクは通常トレードオフの関係(例えば、財務毀損リスクを抑えようとすれば、収益低下リスクは上昇する)にあり、全てのリスクを同時に抑制することは不可能です。RADBでは、第三者の立場から公表されている数字等を客観的に評価することで、各地方銀行が、どのリスクのテイク/抑制を相対的に重視しているのか否かを明らかにします。

RADBが示す様々な経営指標とは 1/3

- RADBには、3種の「リスクアペタイト」以外にも、これらリスクアペタイトの導出等に用いた、7つの経営指標が格納されています
 - ✓ 主要経営指標としては、「収益効率性指標」「財務安定性指標」「成長性指標」の3つがあります。
 - 「収益効率性指標」とは、6つの内訳指標（ROE、コア業務純益ROA、従業員1人当りコア業務純益、修正OHR、対預金経費率、信用コスト率）をベースに、地方銀行業界における収益効率性の実力を示したものです。各内訳指標は偏差値で表示され、総合指標は6つの偏差値の単純平均となります。またこの指標を50を境に逆転させたものが、「収益低下RA」となります。
 - 「財務安定性指標」とは、5つの内訳指標（自己資本比率、修正自己資本比率、不良債権比率、保全率、格付指標）をベースに、地方銀行業界における財務安定性の実力を示したものです。各内訳指標は偏差値で表示され、総合指標は6つの偏差値の加重平均（ウエイトは順に3.5、3.5、1、1、1）となります。またこの指標を50を境に逆転させたものが、「財務毀損RA」となります。
 - 「成長性指標」とは、5つの内訳指標（貸出金額伸び率、コア業務純益伸び率、株価変化率、PER、PBR）をベースに、地方銀行業界における成功性の実力を示したものです。各内訳指標は偏差値で表示され、総合指標は5つの偏差値の単純平均となります。

RADBが示す様々な経営指標とは 2/3

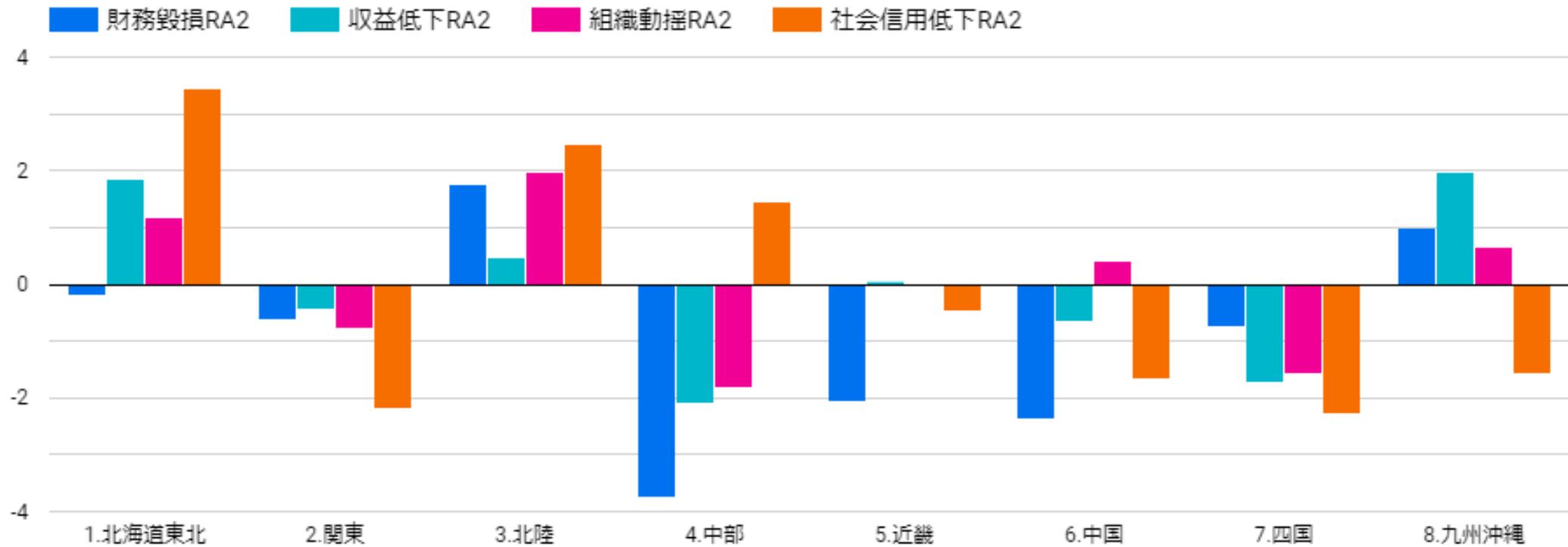
- RADBには、3種の「リスクアペタイト」以外にも、これらリスクアペタイトの導出等に用いた、7つの経営指標が格納されています
 - ✓ その他要経営指標としては、「**ビジネスモデル独自性指標**」「**外部環境優位性指標**」「**社会性指標**」「**組織安定性**」の4つがあります。
 - 「**ビジネスモデル独自性指標**」とは、5つの内訳指標（貸出金利回り、預貸率、一店舗当り貸出額、有価証券利回り、役務取引ROAをベースに、地方銀行業界におけるビジネスモデルの「尖度」を示したものです。各内訳指標は偏差値で表示され、総合指標は各銀行の上位2指標の平均値となります。
 - 「**外部環境優位性指標**」とは、6つの内訳指標（資産合計、地元＜本店が所在する都道府県、以下同＞の人口、地元の実質県民総生産、地元の生産年齢成長率、地元の実質県民総生産成長率、地元の平均貸出金利）をベースに、地方銀行業界における外部環境の優位性の実力を示したものです。各内訳指標は偏差値で表示され、総合指標は6つの偏差値の単純平均となります。なお、資産規模が入っているのは、現状の経営のサイズ自体は経営による制御の範囲外だとみなしたためです。

RADBが示す様々な経営指標とは 3/3

- ✓ その他要経営指標としては、「**ビジネスモデル独自性指標**」「**外部環境優位性指標**」「**社会性指標**」「**組織安定性**」の4つがあります。
 - 「**社会性指標**」とは、6つの内訳指標(預貸率、地元預貸率、中小企業向け貸出比率、リスク管理指標、ESG指標、ミスコンダクト指標)をベースに、地方銀行業界における社会性(社会に対する貢献やガバナンス)の実力を示したものです。各内訳指標は偏差値で表示され、総合指標は5つの偏差値の単純平均となります。またこの指標を50を境に逆転させたものが、「**社会信用低下RA**」となります。
 - 「**組織安定性指標**」とは、4つの内訳指標(従業員の平均年齢、従業員の平均勤続年数、従業員の年間平均給与、従業員1人当りコア業務純益/平均給与)をベースに、地方銀行業界における組織安定性の実力を示したものです。各内訳指標は偏差値で表示され、総合指標は5つの偏差値の単純平均となります。またこの指標を50を境に逆転させたものが、「**組織動揺RA**」となります。

4. RADBを用いた主要地域毎の経営比較

主要RA指標毎にみたRA水準



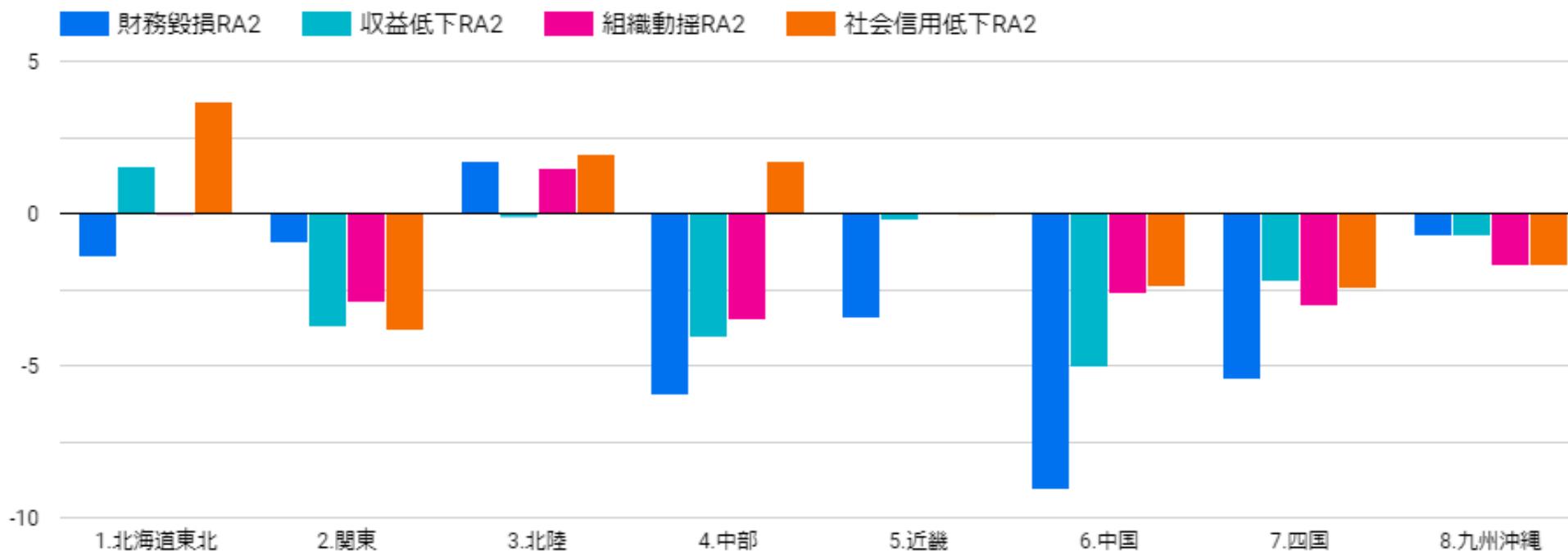
主要RA指標毎にみたRA水準(第1地銀)

地域毎にみた現状のRA

RA指標 (実数-50)

* RA2はRA指数から平均値である50を除いたもの。

🔍 | ⋮



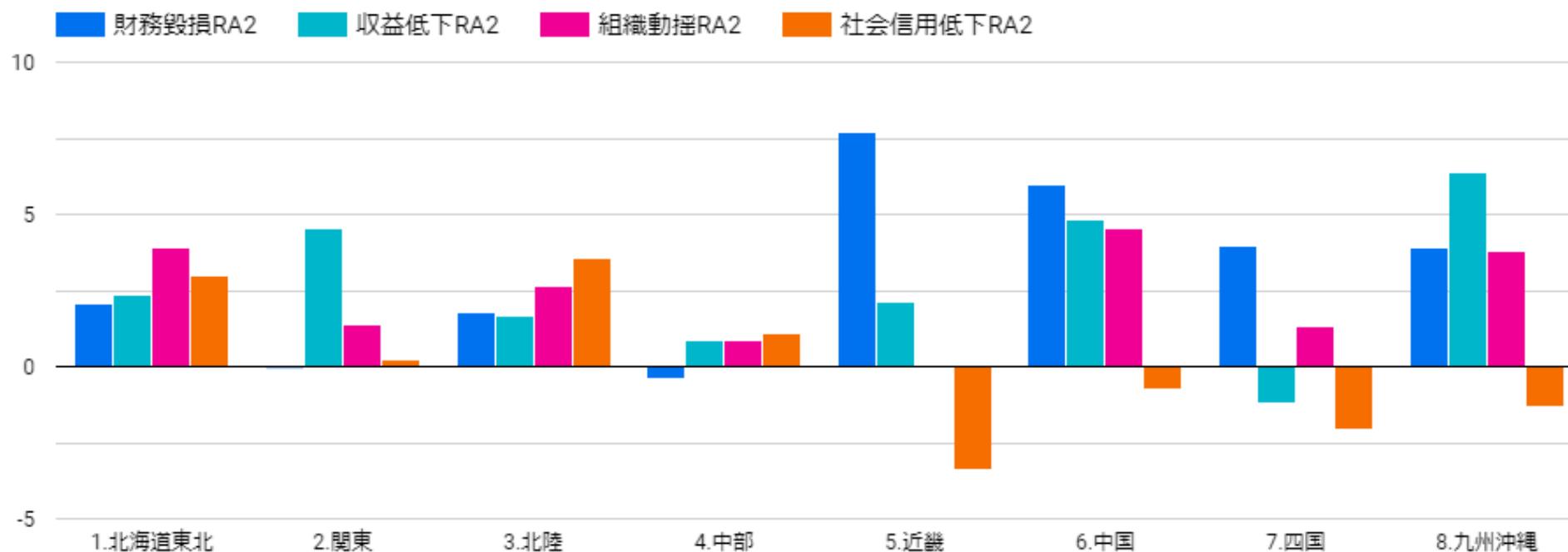
主要RA指標毎にみたRA水準(第2地銀)

(注)RAの定義は次ページ以降参照

地域毎にみた現状のRA

RA指標 (実数-50)

* RA2はRA指数から平均値である50を除いたもの。



(別添)RADBに格納されたデータの定義

リスクアペタイト指標

リスクアペタイト指標	定義
資本毀損RA	<ul style="list-style-type: none"> 「財務安定性指標」(後述参照)を50を境に逆転させたもの。銀行業界内の偏差値のイメージで、50が平均値、50を上回るとリスクアペタイトが他行比相対的により大きいということになる。 上限は自己資本比率「8%」に相応する銀行の偏差値に対応したもの。 下限は自己資本比率13%程度(地銀トップ行水準)に対応したもので、これ以上高い自己資本比率は投資家から「資本の積み過ぎ」と非難される可能性があるとして解釈。
収益低下RA	<ul style="list-style-type: none"> 「収益効率性指標」(後述参照)を50を境に逆転させたもの。銀行業界内の偏差値のイメージで、50が平均値、50を上回るとリスクアペタイトが他行比相対的により大きいということになる。 上限はコア業務純益ROAが0.2%である銀行の偏差値に対応したもの(信用コストが0.3~0.4%程度に達すれば金融仲介業が赤字に陥ってしまう水準)。 下限は収益効率性指標の偏差値75で固定。これは通常的地銀トップ行を上回る水準で、「儲け過ぎ」「代償としてのコンダクトリスク」に対する懸念を意識したもの。

リスクアペタイト指標

リスクアペタイト指標	定義
組織動揺RA	<ul style="list-style-type: none"> 「組織安定指標」(後述参照)を50を境に逆転させたもの。銀行業界内の偏差値のイメージで、50が平均値、50を上回るとリスクアペタイトが他行比相対的により大きいということになる。 収益や社会目標等の達成のために、組織/人事変革を通じて(少なくとも短期的な)組織の安定を動揺させるリスクを受け入れるアペタイトを指す。 上限は組織安定性指標の偏差値40、下限は組織安定性指標の偏差値75に固定。 組織動揺RAの上限は、財務毀損RAや収益低下RAに比べやや厳しめに設定。
社会信用低下RA	<ul style="list-style-type: none"> 「社会性指標」(後述参照)を50を境に逆転させたもの。銀行業界内の偏差値のイメージで、50が平均値、50を上回るとリスクアペタイトが他行比相対的により大きいということになる。 収益や財務改善等の目標達成のために、組織のレピュテーションが毀損するリスクに敢えて目を瞑るアペタイト(或いはトレランス)を指す。 上限は社会性指標の偏差値40、下限は同指標の偏差値75で固定。 社会信用低下RAの上限は、財務毀損RAや収益低下RAに比べやや厳しめに設定。

経営指標

経営指標	定義
収益効率性指標	<ul style="list-style-type: none"> 6つの内訳指標(ROE、コア業務純益ROA、従業員1人当りコア業務純益、修正OHR、<対預金>経費率、信用コスト率)の偏差値を求め、これらを単純平均したもの。
財務安定性指標	<ul style="list-style-type: none"> 5つの内訳指標(自己資本比率、修正自己資本比率、不良債権比率、保全率、格付指標)の偏差値を求め、これらを加重平均したもの(ウエイトは順に3.5、3.5、1、1、1)。
成長性指標	<ul style="list-style-type: none"> 5つの内訳指標(貸出金額伸び率、コア業務純益伸び率、株価変化率、PER、PBR)の偏差値を求め、株価関連3指標の平均値と最初の2指標を単純平均したもの。
ビジネスモデル 独自性指標	<ul style="list-style-type: none"> 5つの内訳指標(貸出金利回り、預貸率、一店舗当り貸出額、有価証券利回り、役務取引ROA)の偏差値を求め、各銀行毎に上位2指標を選び平均値を算出。
外部環境優位性 指標	<ul style="list-style-type: none"> 6つの内訳指標(資産合計、地元<都道府県、以下同>の人口、地元の実質県民総生産、地元の生産年齢成長率、地元の実質県民総生産成長率、地元の平均貸出金利)の偏差値を求め、これらの単純平均したもの。
社会性指標	<ul style="list-style-type: none"> 6つの内訳指標(預貸率、地元預貸率、中小企業向け貸出比率、リスク管理指標、ESG指標、ミスコンダクト指標)の偏差値を求め、最初の2指標の平均値とその他指標を単純平均したもの。
組織安定性指標	<ul style="list-style-type: none"> 4つの内訳指標(従業員の平均年齢、従業員の平均勤続年数、従業員の年間平均給与、従業員1人当りコア業務純益/平均給与)の偏差値を求め、これらを単純平均したもの。

収益効率性指標の内訳指標

経営指標	定義
ROE	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表のROE、或いは当期純利益を純資産の部合計(年度末と前年度末残高の平均)で除したものの。
コア業務純益 ROA	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表のコア業務純益、或いは業務粗利益から営業経費と国債等関係損益を減じたものを、総資産平残、あるいは年度末と前年度末残高の平均で除したものの。
従業員1人当り コア業務純益	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表のコア業務純益、或いは業務粗利益から営業経費と国債等関係損益を減じたものを各行公表の従業員数で除したものの。なお従業員数は、2020年3月末時点の計数が得られない場合は、出来るだけその時点に近い数字を用いた。
修正OHR	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の修正OHR、或いは営業経費をコア業務粗利で除したものの。
(対預金)経費率	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の営業経費を預金平残で除したものの。
信用コスト率	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の信用コスト率、或いは不良債権処理額と一般貸倒金繰入額の合計を貸出金平残で除したものの。

(注1) 全国銀行協会公表の各行財務諸表の「貸借対照表・損益計算書」を使用。

<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/account2018-terminal/>

財務安定性指標の内訳指標

経営指標	定義
自己資本比率	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の自己資本比率。
修正自己資本比率	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の総自己資本の額にその他有価証券評価差額金に0.7を乗じたもの(実効税率考慮)を加え、これをリスクアセットで除したものの。
不良債権比率	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の開示債権比率。
保全率	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の保全率。
格付指標	<ul style="list-style-type: none"> 地方銀行に付与されている複数の信用格付を踏まえ、プロモントリー・フィナンシャル・ジャパンがこれを独自に評点化し、これの偏差値を求めたもの。

(注) 全国銀行協会公表の「銀行別諸比率表」を使用。

<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/account2018-terminal/>

成長性指標の内訳指標

経営指標	定義
貸出金額伸び率	• 各行公表の貸出金額(末残)の前年比伸び率。
コア業務純益伸び率	• 各行公表のコア業務純益の前年比伸び率。
株価変化率	• 年度末株価の前年度末変化率。
PER	• 年度末時点のPER。
PBR	• 年度末時点のPBR。

ビジネスモデル独自性指標の内訳指標

経営指標	定義
貸出金利回り	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の貸出金利回り、或いは貸出金利息を貸出金平残で除したものの。
預貸率	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の預金と貸出額の比率。
一店舗当り貸出額	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の貸出金額(末残)を店舗数で除したものの。
有価証券利回り	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の有価証券利回り、或いは有価証券利息配当金を有価証券残高(年度末残高と前年度末残高の平均値)で除したものの。
役務取引ROA	<ul style="list-style-type: none"> 役務取引等収益から役務取引等費用を除したものを総資産平残で除したものの。

(注)内訳指標とビジネスモデルの間には、次のような関係が存在することが想定されます。すなわち、地元市場寡占や個人/中小企業特化を志向する先では「貸出金利回り」が高くなります。有価証券運用強化を志向する先では「有価証券運用利回り」が高くなります。地元経済に活力があり貸出に積極的に取り組んでいる先は「預貸率」が高くなります。ビジネス規模が大きく店舗統廃合が進んでいる先は「一店舗当たり貸出額」が大きくなります。最後に役務取引を強化している先では「役務取引ROA」が高くなります。

(注)全国銀行協会公表の「銀行別諸比率表」「全国銀行資本金、店舗数、銀行代理業者数、役職員数一覧表」を使用。

<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/account2018-terminal/>

外部環境優位性指標の内訳指標

経営指標	定義
資産合計	<ul style="list-style-type: none"> 各行公表の貸出の部合計。
地元人口	<ul style="list-style-type: none"> 総務省公表。2019年10月1日時点推計。
地元実質県民総生産	<ul style="list-style-type: none"> 総務省公表。2016年度。
地元生産年齢成長率	<ul style="list-style-type: none"> 総務省公表。2015年度から2020年度の変化率。
地元実質県民総生産成長率	<ul style="list-style-type: none"> 総務省公表。2016年度。
地元平均貸出金利	<ul style="list-style-type: none"> 帝国データバンク公表。都道府県別平均借入金利。2018年度。

(注) 地元とは、本店が所在する都道府県を指す。

社会性指標の内訳指標

経営指標	定義
預貸率	<ul style="list-style-type: none"> • 各行公表の預金と貸出額の比率。
地元預貸率	<ul style="list-style-type: none"> • 地元貸出シェア(各行公表の地元貸出額/シェア、及び各都道府県の貸出金額合計を用いて算出。一部推計)、及び地元預金シェア(各行公表の地元預金額/シェア、及び各都道府県の貸出金額合計を用いて算出。一部推計)から算出。
中小企業向け貸出比率	<ul style="list-style-type: none"> • 各行公表の中小企業向け貸出金を貸出金で除したものの、或いは中小企業向け等貸出金から個人向け貸出金を減じたものを貸出金で除したものの。
リスク管理指標	<ul style="list-style-type: none"> • リスク計測手法等により評点化。具体的には、5つの指標(①バーゼル規制の国際基準か否か<3 or 1>、②信用リスク計測手法がAIRBか、FIRBか、SAか<3 or 2 or 1>、③マーケットリスク規制を採用しているか否か<2 or 1>、④オペレーショナルリスク計測手法がAMAか、TSAか、BIAか<3 or 2 or 1>、⑤(ディスクロ誌等の記述をみる限り)RAFをリスク管理の根幹に据えているか、導入しているか、記述が見たらないか<3 or 2 or 1>)を加重平均(ウェイトは、①0.2、②0.3、③0.1、④0.1、⑤0.3)。
ESG指標	<ul style="list-style-type: none"> • ESGの扱いや第三者により格付により評点化。ESGの扱いは、ディスクロ誌におけるESG/SDGの扱いが、①相当力の入ったものとなっている<4>、②メジャーな扱いとなっている<3>、③普通の扱いとなっている<2>、④マイナーな扱いとなっている<1>、で評点化。また第三者による格付は、銀行に対する一般的なESG格付を踏まえ、プロモントリー・フィナンシャル・ジャパンが独自に評価(格付は上から3、2、1の三段階)。両者の単純合計を使用。
ミスコンダクト指標	<ul style="list-style-type: none"> • メディア上に2018年度以降現れたミスコンダクト関連の報道に基づき評点化。評点の基準は、1件につき、システム障害/情報廃棄喪失等:1、職員犯罪軽:3、職員犯罪重:5、組織ぐるみの犯罪:10として合計。なお過去(2018年度)のものは上記に0.7を乗じる。

社会性指標の内訳指標

(注1)地元とは、本店が所在する都道府県を指す。

(注2)リスク管理指標の一部には、全国銀行協会公表の「銀行別諸比率表」を使用。

<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/account2018-terminal/>

組織安定性指標の内訳指標

経営指標	定義
従業員 の 平均年齢	<ul style="list-style-type: none"> • 各行公表(有価証券報告書)の従業員の平均年齢。2018年度。なお組織安定性指標の一項目となる偏差値算出に際しては、年齢の「若さ」が上位に来るように設定。
従業員 の 平均勤続年数	<ul style="list-style-type: none"> • 各行公表(有価証券報告書)の従業員の平均勤続年数。2018年度。なお組織安定性指標の一項目となる偏差値算出に際しては、勤続年数の「長さ」が上位に来るように設定。
従業員 の 年間平均給与	<ul style="list-style-type: none"> • 各行公表(有価証券報告書)の従業員の年間平均給与。2018年度(2018年度のデータがない一部先に関しては、ここ数年間大きな変化がないことを前提に数年前のものを使用)。なお組織安定性指標の一項目となる偏差値算出に際しては、平均給与の「高さ」が上位に来るように設定。
従業員1人当りコア業務純益/平均給与	<ul style="list-style-type: none"> • P20で示した従業員1人当りコア業務純益を上記の従業員の年間平均給与で除したもの。なお組織安定性指標の一項目となる偏差値算出に際しては、この指数の「高さ」(今後の給与引上げの余裕程度と判断)が上位に来るように設定。

担当者紹介



大山 剛/ Tsuyoshi Oyama

プロモントリー・フィナンシャル・ジャパン（日本
アイ・ビー・エムプロモントリー事業部）

CEO/マネージング・ディレクター

日本銀行にてマクロ経済分析を担当、統括。国際通貨基金政策開発局出向。それ以降2008年6月まで、日本銀行金融機構局参事役として、日本の不良債権問題の分析や、大手金融機関考査・リスク管理高度化、バーゼル2の国内実施を主導すると同時に、バーゼル委員会傘下の多くの会議メンバーとして国際的な議論に参画する。その後は大手コンサルティング会社で、主要金融機関や事業法人に対するリスク管理（特にストレステスティングの高度化やリスクアペタイト・フレームワークの構築）に係るコンサルティング・セクションを統括。2019年3月より現職。