

# 「エリア経営インテリジェンス」のすすめ

— 地域産業の実態に即した金融機関の活動最適化 —



地域金融機関にとって、地域経済の縮小は事業機会へのマイナス要因と見られがちだが、必ずしもそうではない。重要なのは、いかにして地域産業の動向を的確に捉え、どのように融資ポートフォリオの最適化と活動施策への落とし込みにつなげるかということである。本稿では、こうした取り組みを支える仕組みについて提言する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部  
金融ITコンサルティング部 主任システムコンサルタント

そはら けんご  
曾原 健吾

専門は業務改革およびシステム化構想・計画

## 地域の事業機会を把握する

少子高齢化、都市部への人口流出などを背景に、地域経済は縮小傾向にある。加えて、超低金利の長期化や金融機関同士の競争の激化により、地域金融機関は厳しい経営環境に置かれている。例えば、金融庁の「金融仲介の改善に向けた検討会議」が2018年4月11日に発表した報告書では、すでに過半数の地域銀行が本業（貸し出し・手数料ビジネス）において赤字（2016年度決算）であるとしている。また、地域からの収益の減少がさらに進むと、本業で採算が取れる銀行がない都道府県は約半数に上ると予測している。

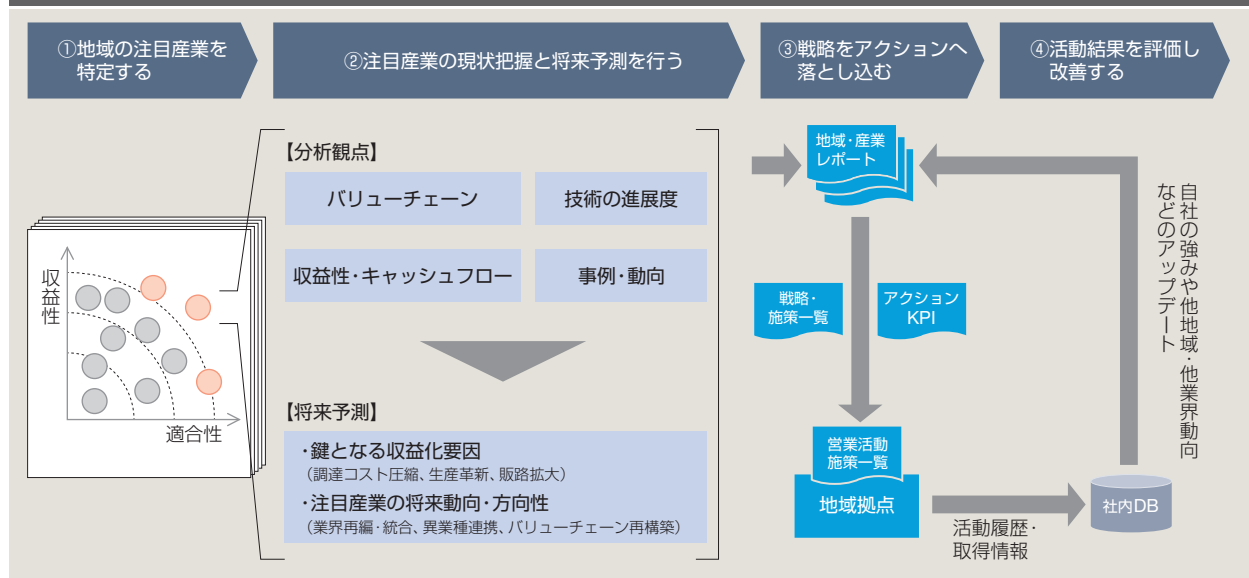
しかしその一方で、このような厳しい経営環境の下でも、地域活性化の施策や技術の進展などにより、地域に新しい事業機会がもたらされていることも事実である。例えば畜産業では、肉牛を生産する事業者が、食品加工や外食事業のノウハウを持つ企業と提携して自ら外食事業を始める事例が見られる（農林漁業の6次産業化）。また、IoTのセンサーを利用して<sup>きゅうしゃ</sup>厩舎環境や家畜の行動を検知した

り、AIによって家畜の健康管理や繁殖期予測を行ったりするなどの生産革新も実現されている。このような事例は、畜産業に限らず他の産業においても、また全国的にも見られている。これらは地域企業の新しい事業機会であると同時に、地域金融機関にとっての事業機会でもある。

地域企業を取り巻く事業環境は複雑性・不確実性を増し、また変化も速いが、金融機関にとっては、地域企業の新しい事業機会を把握してタイムリーに事業支援につなげることが、これからの収益向上にとって肝要となる。すなわち、地域産業の現状を把握し将来を予測することにより地域企業の事業機会を的確に捉え、先行的かつ機動的に融資ポートフォリオを組み換えることである。

従来、地域産業の動向や構造の分析を行うに当たっては、出所や様式の異なるさまざまなデータを手作業で取得して分析する必要があった。しかし現在では、データの取得や分析の作業を自動化し、幅広い地域産業を対象とした分析をタイムリーに行うことができるようになってきている。以下では、地域金融

図1 「エリア経営インテリジェンス」の概念



機関がいかにして地域企業の事業機会を機動的に捉え、それを自社の活動へどのように効果的につなげていくべきか、その考え方と方法について述べる。

## 「エリア経営インテリジェンス」とは

現在、多くの金融機関では、自社の経営企画部門や調査部門による情報の収集・分析、外部企業が発行する調査レポートの調達などを通じて地域産業の動向を把握し、経営意思決定の一助としている。しかしそれらの情報は、特定の地域や産業を対象とした定期的な定点観測によって得たものであり、最新の情報ではなかったり、地域や産業に偏りがあったりすることが多い。すなわち、新しい情報が欲しいタイミングで手に入るようにはなっていない。

本来、金融機関は、地域ごとの産業課題や収益性を把握した上で、融資ポートフォリオ

の最適化と施策の修正を機敏に行い続けることを求められる。野村総合研究所（NRI）は、地域産業の情報を機敏に捉え経営意思決定に生かすこのような仕組みを「エリア経営インテリジェンス」と呼んでいる。

詳細は次節で述べるが、「エリア経営インテリジェンス」は、「地域の注目産業を特定する」「注目産業の現状把握と将来予測を行う」「戦略をアクションへ落とし込む」「活動結果を評価し改善する」という4つのステップを進める（図1参照）。

具体的には、商圏において収益機会を見込める産業（注目産業）にめどを付け、その産業が置かれている環境を分析して業界再編の可能性などの見通しを立て、その見通しと自社のポジションを踏まえて収益機会獲得に向けた施策を策定する。さらに、その施策の実行で中核となる企業への事業性融資を行い、適宜、支店の活動状況や融資先企業の業績をモニタリングして、施策や事業支援の方針などを修正することになる。

## 「エリア経営インテリジェンス」の取り組みステップ

ここでは、「エリア経営インテリジェンス」の4つのステップを少し詳しく解説する。

### (1) 地域の注目産業を特定する

まずは、優先的に投資すべき産業（注目産業）を、収益性と適合性の2つを考慮して特定する。

収益性には市場規模、市場成長率、経済波及効果という3つのポイントがある。適合性の観点とは、自社の差別化要素や競争力を生かせるかどうかということである。これらを考慮して地域の注目産業を特定することになるが、例えば、過去の取引実績が多く、自社との信頼関係を構築できている企業が多い産業、自社内に豊富な情報が蓄積されている産業などが候補となる。

注目産業は、総務省の「日本標準産業分類」で定められている細分類の項目にまで分解して特定することが望ましい。「日本標準産業分類」では、例えば大分類の「農業、林業」は中分類で「農業」と「林業」に分けられ、「農業」は「耕種農業」「畜産農業」などに小分類される。「耕種農業」はさらに「米作農業」「野菜作農業」「果樹作農業」などへ細分類される。

細分類の項目にまで分解すべきなのは、次のステップである「注目産業の現状把握と将来予測」を効果的に行うためには、特性（バリューチェーンの特徴や収益構造、技術の進展度など）の異なる産業を切り分ける必要があるからである。まずは大分類～中分類程度で注目産業にめどを付けてから段階的に細分

化していくことになるが、その都度、前述の収益性と適合性を考慮する。

### (2) 注目産業の現状分析と将来予測を行う

地域の注目産業を特定したら、当該産業の収益拡大の鍵となる要因を知るために、環境分析と将来予測を行う。

環境分析では、当該産業のバリューチェーンの特徴、そこに属している企業の財務状況と収益性（売上高・コスト構造など）、キャッシュフローなどを分析する。これにより、当該産業における差別化要素が特定されることになる。

将来予測は、他地域の同じ産業の事例や動向を参考に行う。例えば、企業の収益性が生産額の大小に左右される（規模の経済が働く）産業で、しかもその産業における企業間の規模の違いが大きい地域であれば、近い将来に業界の再編・統合が加速するだろう、といった具合である。

産業の現状分析や将来予測には、その産業に関する深い専門知識に加え、他の地域や産業の事例・動向に関する幅広い知識と、それらを組み合わせて有益な示唆を導き出せる洞察力が不可欠である。そのため、必要に応じて外部の専門家の協力を得ることも考えるべきである。

### (3) 戦略をアクションへ落とし込む

注目産業の収益拡大の鍵となる要因、将来の見通し、自社のポジションを踏まえ、自社の戦略・施策を策定し、実行に移す。

ここで重要なのは、策定した施策を確実に実行に移すために、地域拠点の人員面の強化や評価体系の変更を行うことである。例えば、施策に沿った営業方針の策定や活動状況

の管理を行うために、産業分析や施策策定に携わったメンバーを地域拠点へ配置することや、施策の実施状況を図れる指標（アクション指標）を設定したりすることである。

現状では、多くの金融機関において、地域拠点の営業方針の策定や活動状況の管理が現場に委ねられており、また現場では足元の目標達成のための営業活動を優先させる結果、新しい施策が思うように進まないことが少なくない。新しい施策の推進は、これまで取引がなかった企業に対する事業の提案や連携が必要となるため、地域拠点にとって取り組みの難易度は高い。そのため、必要なスキルを持ったメンバーの配置や、アクション指標に基づく活動の評価など、地域拠点と一体となって取り組みを進められる組織の設計も必要となる。

#### (4) 活動結果を評価し改善する

設定したアクション指標に基づいて、地域拠点の営業活動の状況を評価し、必要に応じて施策の軌道修正を行う。評価と改善のポイントは、営業活動を通じて得た情報に基づいて、地域拠点の活動方針や注目産業の収益拡大施策の見直しや、必要があれば注目産業そのものの見直しを行うことである。

前述のように、地域産業の動向分析で用いるマクロ情報は日次で更新されるものではなく、1年～数年に1度の更新頻度であるものが多い。一方、地域拠点での営業活動を通じて得た情報は日々蓄積される。また、このような「足で稼ぐ情報」こそが、自社に固有の優位性を築くものとなる。例えば、取引先企業が持つ先端技術を、注目産業が抱える課題の解決策として横展開するマッチングビジネ

スなどが考えられる。

### 段階的で着実な取り組みが鍵

「エリア経営インテリジェンス」の出発点は、さまざまな出所のデータをタイムリーに取得して分析することである。前述したように、従来、この作業には難しさがあったが、今ではRPA（Robotic Process Automation）やAIのような自動化技術によって容易になってきた。NRIも、こうした技術を活用した「エリア経営インテリジェンス」の仕組みをサービス化する計画である。これは、本誌2018年4月号で紹介した「経営インテリジェンス」を、地域金融機関の意思決定支援に適用したものといえる。

「エリア経営インテリジェンス」の重要な目的は、融資ポートフォリオと地域拠点の活動施策を最適化し、必要に応じて軌道修正をスピーディーかつタイムリーに行うことである。これは、地域拠点と一体となった活動を行うという点で、組織や評価体系の変更も必要であり、その定着には時間を要する。このため、まずは1つの地域に限定して上記の4つのステップを実行し、得られる効果を見極め、取り組みの課題を明確にすることが効果的である。その経験に基づいて、他の地域や産業への展開を見据えたシステム化を進めつつ、組織・評価体系の設計・試行・定着化を行うことが現実的であろう。

目標に到達するまでの期間が長かったとしても、得られる効果は大きい。ある程度は長期的な視点を持って、段階的に着実に取り組みを進めることをお勧めしたい。 ■