

# リレーションシップバンキングの本質と波及経路

小 藤 康 夫

## 第1節 大手銀行による中小企業融資への攻勢

### ●大手銀行の新しい動き

最近の金融行政の展開を追っていくと、大手銀行と地域金融機関ではその対応が異なっているように見える。例えば、2002年10月に発表された金融再生プログラムを見るならば、大手銀行に向けた不良債権処理策が中心となってまとめられ、地域金融機関についてはそれとは別に、リレーションシップバンキングの機能強化を促す報告書が2003年3月に発表されている。

また、2004年12月の金融改革プログラムでは大手銀行に対して金融コングロマリット化が打ち出される一方で、地域金融機関に対しては依然としてリレーションシップバンキングが掲げられている。

このように見ていくと、大手銀行と地域金融機関には明確な区分けが存在しているように感じられる。実際、地域金融機関の営業領域は狭く大手銀行のように全国規模でないうえ、まして世界を代表する金融機関と互角に争うような国際業務や投資銀行業務は不可能であろう。

それに対して、大手銀行はそうした地域金融機関が真似できない全国規模の営業展開や国際業務、投資銀行業務を繰り広げながらも、同時に地域金融機関が得意とする分野にも積極的に進出する傾向にある。特に不良債権問題が克服された今日の状況を見れば、この傾向はしっかりと読み取れる。

例えば、そのことを端的に示す動きとして大手銀行による銀行代理店への進出があげられる。規制緩和の流れのなかで生み出された銀行代理店の解禁は消費者に利便性を高め、一般企業に金融取引の拡大をもたらす。それと同時に銀行にとってもメリットが大きいと考えられる。店舗を新たに開設したり、経営統合などしなくても、安いコストで銀行代理店が支店代わりとして機能できるからである。

とりわけ、地方に支店が少ない大手銀行にとって、銀行代理店は全国の未開拓の領域に攻勢をかける有益な手段となる。全国規模のスーパーと大手銀行が提携すれば、一気に地方銀行をはじめとする地域金融機関の領域に営業活動を仕掛けることができる。これにより大手銀行による地

域経済への進出がさらに高まることになろう。

### ●内部組織のエージェンシー問題

このように銀行代理店の解禁は地域金融機関が得意とする分野に進出するきっかけを与えようとしている。もちろん、狭くとらえれば銀行代理店は個人に向けた銀行サービスの提供に過ぎないかもしれない。だが、地域経済に向けた進出はそれだけで終わらないであろう。それはひとつのステップに過ぎず、中長期的には地域経済に参入しながら中小企業金融に向けた本格的な参入を描いているように思える。実際、大手銀行はすでに収益性の高い分野として個人向けの住宅ローンのほかに、中小企業に向けた融資を積極的に展開している。

だが、地域に根ざした中小企業金融は大手銀行には馴染まず、地域金融機関でなければ難しい分野と考えられている。それにもかかわらず、大手銀行が中小企業分野へ積極的に進出しようとしているのが現状である。こうした現象は通常の解釈ではなかなか説明できないことになる。

一般に中小企業金融は外部からではわかりにくい特殊な要因から成り立っているといわれる。そのため、長期にわたる密接な取引関係がない限り、貸出が行われにくい。地域金融機関はそれに対応するかのように営業区域が限定され、地域密着型の経営を展開しているため、中小企業金融に馴染みやすいと考えられている。それをリレーションシップバンキングと呼び、地域金融機関はその機能を強調している。

それに対して主に大企業を対象とした取引を行う大手銀行は財務データから相手先の経営内容を把握するトランザクションバンキングを展開している。そのため、地域の特性や中小企業の個々の特徴を把握するのが難しいと考えられている。それゆえ、大手銀行は中小企業向け融資に馴染まないことになる。

だが、最近の大手銀行はそうした考え方を否定するかのように中小企業金融に向けた動きを展開している。そこで、本論文では大手銀行と地域金融機関の相違をリレーションシップバンキングに求めず、それ以外の要因に見出していきたい。それはUdell (1989) やBurger and Udell (2002) によって指摘された内部組織のエージェンシー問題である。

ここではこの問題に注目しながら、地域金融機関と大手銀行の相違を整理していきたい。その際、貸し手である金融機関から借り手である中小企業に至るまでの波及経路を独特のモデルで追いながら、金融機関の種類とエージェンシー・コストの関係を明らかにしていきたい。

そのために展開するモデルには2つの特徴がある。ひとつはシステム・ダイナミックスのソフトである「ステラ (STELLA)」を用いる点にあり、もうひとつはこのソフトに基づきながらHeskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr, and Schlesinger (1994) のサービス・プロフィット・チェーン・モデル (SPCモデル) を当てはめている点にある。

これによりリレーションシップバンキングの本質がモデルの数値例を通して明確に理解できるものと思われる。そして、さらに大手銀行がこれから中小企業金融へ本格的に参入するための必要条件も明らかになっていくものと思われる。

## 第2節 内部組織のエージェンシー問題

### ●ソフト情報とハード情報

資金の貸借を扱う金融で、もっとも厄介な問題が情報の非対称性問題である。貸し手よりも借り手のほうが情報に関して優位性があるため、貸し手に負担を強いることができるからである。それは逆選択問題やモラルハザード問題という形で、絶えず金融取引に付きまとい、貸し手は悩まされ続けている。

そのなかでもっとも情報の非対称性問題が顕在化しやすい代表的な領域が、中小企業金融である。この分野は貸し手と借り手に生じる情報格差が大きいので、この問題に絶えず悩まされている。

中小企業の経営は特殊な要因から成り立っているケースが多い。例えば、中小企業の法人は経営者個人の資産と分離しにくい性格を持っていたり、税金対策として意図的に赤字を作り出したりしている。また、金融機関が貸出す運用資金は恒常化し、一種の自己資本のようにみなされていたりする。

こうした外部からではなかなかわかりにくい要因が中小企業に存在している。そのため、大企業のように財務諸表を中心としたハード情報だけでは経営の実態がつかみにくいのが中小企業経営の特徴である。

そこで、地方銀行や協同組織金融機関といった中小企業向け専門の金融機関は情報の非対称性を克服するビジネスモデルとして、リレーションシップバンキングを展開している。

Burger and Udell (2002) にしたがうと、リレーションシップバンキングとは、時間をかけながら蓄積した融資先企業などに関するソフト情報に基づいて貸出す金融機関の行動をいう。このソフト情報は他の者に簡単に観察も、確認も、また外部に伝えることも難しい性質を持っている。

それに対してトランザクションバンキングはハード情報に基づいて貸出す金融機関の行動をいう。ハード情報は財務諸表、担保率、クレジットスコアリングといった客観的基準による情報を行い、ソフト情報と対照的に他の者に簡単に観察も、確認も、また外部に伝えることも容易な性質を持っている。

### ●監視コストの相違

中小企業は特殊な要因から成り立っているため、金融機関が貸出す場合、ソフト情報をたくさん蓄積し、それを活かすことが重要となる。地域金融機関はその役割を担っている。

ところが、大手銀行はそうした特殊な事情を反映した定性分析が難しいため、中小企業への融資が行いにくいと言われている。そのことが大手銀行と地域金融機関による中小企業金融への取組み状況の差となって現れていると考えられている。

確かに地域金融機関のほうが地元の中小企業に関わるソフト情報をたくさん保有しているので、都市部に位置する大手銀行に比較すれば中小企業金融に関する限り、有利であろう。

だが、それは大手銀行が中小企業向け融資をあまり積極的に繰り広げてこなかった時代の話である。大手銀行が地方の中小企業に向けて長期にわたり積極的に融資を展開し続ければ、やがて地元の地域金融機関とほとんど変わらないほどのソフト情報を持つであろう。

その時、情報の非対称性を克服するリレーションシップバンキングは地元の地域金融機関だけ

のものではなく、大手銀行にも当てはまるビジネスモデルといえる。

それにも関わらず、とりわけ地域金融機関だけにリレーションシップバンキング機能を強調するのは、借り手に関する情報収集コスト以外の要因が存在するからであろう。Udell（1989）そしてBurger and Udell（2002）はその問題に注目し、その要因として内部組織に発生するエージェンシー・コストを指摘している。

中小企業に融資する場合、ソフト情報が集中的に金融機関の融資担当者に集まる傾向にある。しかも、そのソフト情報は融資担当者以外の人たちが知るのには極めて難しい。ここにエージェンシー問題が発生する可能性が潜んでいる。つまり、融資担当者は本来、金融機関のためにソフト情報を用いなければならないにもかかわらず、自分自身の利益のために利用する恐れがある。

一般に中小企業金融では借り手によるエージェンシー問題を克服する方法としてリレーションシップバンキングが打ち出されるが、ここでは貸し手である金融機関の内部組織におけるエージェンシー問題に注目しているのである。

いかなる金融機関であれ、融資担当者にソフト情報が集中する限り、この問題に直面する可能性がある。ところが、Udell等によると、地域金融機関ならばこの問題を克服できると考えている。なぜなら、組織そのものが小さいために絶えず融資担当者はまわりの者から監視され、個人の利益のために行動するのが極めて難しいからである。

それに対して大手銀行は組織が大き過ぎるので、なかなか融資担当者の行動を把握するのが難しい。そのため、組織内部におけるエージェンシー問題が発生しやすい環境にある。したがって、この問題を解消しようとするならば大きな監視コストを支払わなければならないであろう。

こうして地域金融機関と大手銀行では内部組織のエージェンシー問題を取組む際に発生する監視コストの大きさが大幅に異なり、そのことが融資先の相違となって現れていると考えられる。つまり、地域金融機関はこの種のコストが小さいために中小企業融資に向かい、一方、大手銀行はそのコストが高くつくため中小企業融資に消極的になり、ハード情報に基づく大企業向け融資に向かっていくことになる。

しばしば指摘されるように金融機関による中小企業向け貸出は、外部からではなかなか得られないソフト情報が決め手となる。そのことは間違いない。

だが、時間が経過すれば金融機関の種類にかかわらず大手銀行でも、この問題を克服できるであろう。やはり、中小企業金融の決め手となるのはソフト情報の獲得よりもそれを取り扱う融資担当者の行動にあると考えられる。

結局、融資担当者を監視するためのコストの相違が、中小企業金融に向く地域金融機関と逆に対応できにくい大手銀行に分けられる。したがって、監視コストの大きさが中小企業金融に適するか否かを決定づける要因になる。

次に、銀行行動のフレームワークを描きながらこのメカニズムを明らかにしていきたい。

### 第3節 銀行行動のフレームワーク

#### ●中小企業金融のプロセス

中小企業に融資する場合、貸し手にとって大事な要因は目利き機能である。金融機関は融資先

の実態を独自の視点から把握していかなければならないからだ。

そのためには、まず第1に融資先企業の財務内容をデータから見る定量分析が必要であろう。売上高、売上高経常利益率、自己資本比率、債務償還年数などの財務データを中心に、企業分析を行わなければならない。

だが、そうした分析だけでは大企業を対象としたトランザクションバンキングに過ぎない。中小企業への融資は定量分析のほかに、定性分析も行わなければならない。

そう表現するよりも、むしろ定性分析にウエートを置いた分析を行っていかなければならない。具体的には、販売力、技術力、経営者の資質、将来返済力といった財務データではなかなかとらえられない要因を的確に見抜く能力が要求される。それがまさに目利き機能と呼ばれている内容である。

金融機関はこうしたソフト情報を得ることで、中小企業に向けた融資を確実に増やしていくほか、貸倒リスクを減らしていく。目利き機能が十分に発揮されれば、融資の拡大とリスク管理の両輪がうまく噛み合い、理想的な姿が実現される。

中小企業に融資するにあたって、金融機関の目利き機能は大事な役割を果たしている。その際、目利き機能を発揮するためのソフト情報は金融機関と融資先企業の長期間にわたる取引から形成される。

しかし、先ほどからも触れているようにリレーションシップバンキングの本質はそうしたソフト情報よりも、融資担当者を監視するコストにある。その大きさが中小企業金融の特色となって、その分野に向く金融機関の種類を決定づけている。

本節では、そうした波及経路をHeskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr, and Schlesinger (1994) のサービス・プロフィット・チェーン・モデル (SPCモデル) を用いて整理してみることにしたい。

### ●モデルの記号について

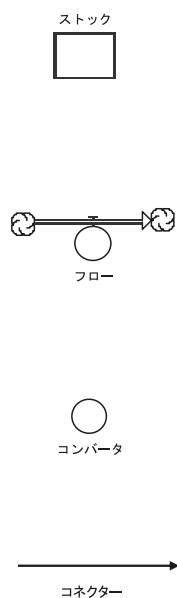
これから銀行行動の波及経路を見ていくが、その際、システムダイナミクス・ソフトである「ステラ (STELLA)」を用いながら描いていくことにする。

そこで、まず最初に、ステラで使用されるアイコン (記号) から説明していくことにしよう。図1はそうした4種類のアイコンを示している。

まず、基本となる四角のアイコンは「ストック」を意味し、蓄積した状態を表している。ストックの例として貯水池の水がわかりやすいが、ここでは銀行員満足やソフト情報などの蓄積がストックとして表される。

第2のアイコンは太い矢印に円形の図が加えられた「フロー」であり、ストックの単位時間当たりの変化量を示している。T字型の調節ツマミのようなものが円形の図の上部に付け加えられていることから推測できるように、このアイコンにはフローの調節機能

図1 モデル構築用ブロック



(フローレギュレータ)としてパイプの中を流れる量を決定する数式が含まれている。なお、雲マークはフローの出発点あるいは終点を意味している。

第3のアイコンは「コンバータ」であり、各期間の出力値を生み出す数式が隠されている。そして、第4のアイコンは情報や入力を伝達する役割を果たす「コネクタ」であり、これによりフローが調整可能となる。

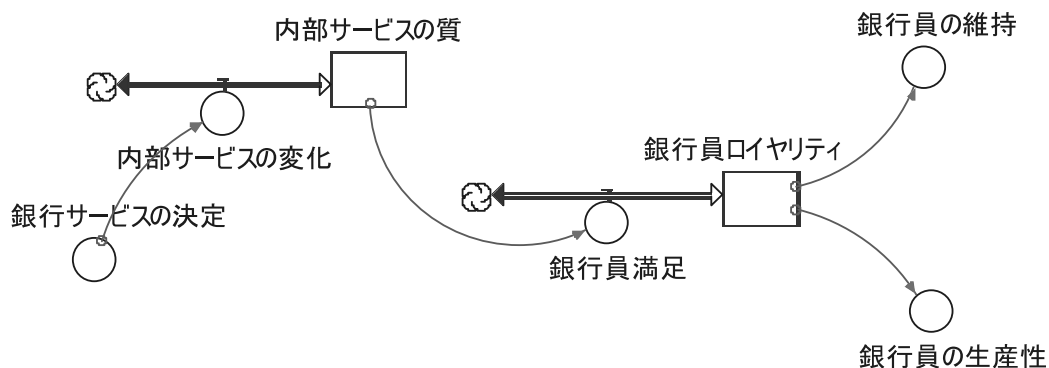
## ●銀行行動の波及経路

こうした4種類のアイコンを用いながら銀行行動の波及経路をSPCモデルから描いていくことにしたい。その経路は複雑なので、次のように6つに分けながら説明していくことにしよう。

### (1) 内部サービスの効果

銀行と融資先企業の間に入って仕事を実質的に進めていくのは、融資担当の銀行員である。銀行は融資担当者が満足いく仕事ができるように「内部サービス」を提供し、そのことが融資の仕事望ましい方向へ導いていく。図2はそうした内部サービスの効果を描いたものである。

図2 内部サービスの効果



融資担当者は企業の情報を獲得し、管理するが、その時、さまざまな負担が強いられると予想される。それを緩和させるため、銀行は融資担当者の便宜を図ることを目的とした内部サービスを提供する。しかも、内部サービスは1回だけで消えるのではなく、蓄積していく性質を持っている。内部サービスの蓄積をここでは「内部サービスの質」と表現している。

融資担当者は銀行が提供する内部サービスを受け入れることで、銀行員としての満足が高まり、そのことが時間の経過とともに銀行への忠誠心を高めていく。それが「銀行員ロイヤリティ」である。

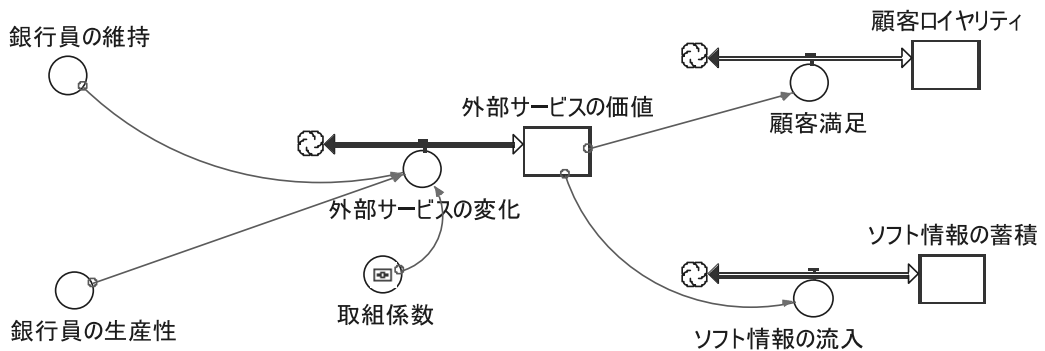
銀行員ロイヤリティが高まれば、融資担当者の離職率は低くなり、それは融資先企業にとって好ましいことになる。なぜなら、外部にはわかりにくい企業情報を独占的に持っている融資担当者が銀行員の維持の難しさから離職すれば、ソフト情報も消えてしまうからである。それゆえ、離職率の低さは融資をするうえで重要な要因となる。また、銀行員ロイヤリティの高まりは融資担当者に仕事への意欲も高まるため、生産性の向上にもつながる。

したがって、銀行が融資担当者に向けてさまざまな内部サービスを提供すれば、内部サービスの質そして銀行員ロイヤリティの高まりを通して融資担当者の維持が可能となり、同時に生産性の向上となって仕事に現れていくことになる。

## (2) 外部サービスの効果

銀行の融資担当者は本来業務である企業との取引を円滑に進めていくため、自分自身が銀行から内部サービスを受けながら、企業に対しては「外部サービス」を積極的に提供する。そうした外部サービスがもたらす効果を描いたものが図3である。

図3 外部サービスの効果



この図からわかるように日々の業務を通して銀行員によって提供される外部サービスは企業に蓄積される傾向にある。図ではそれを「外部サービスの価値」と呼んでいる。企業にとって融資担当者が中心となってさまざまなサービスが提供されれば、顧客満足も高まり、それは蓄積され、次第に銀行に対する忠誠心も芽生えてくる。それが「顧客ロイヤリティ」である。

一方、外部サービスは単に融資先企業の満足度を高めるだけでなく、それを提供する銀行自身にとっても好ましい材料を手に入れることができる。なぜなら、企業との取引を通じて融資担当者は独自の情報を得ることができるからである。こうしたソフト情報の流入は企業との取引を繰り返しながら「ソフト情報の蓄積」として形成され、的確な融資を行ううえで大事な要因となる。

## (3) 銀行が生み出す2種類の効果

外部サービスが企業に顧客ロイヤリティを生み出すと同時に、銀行にとってもソフト情報の蓄積を生み出していく。それは銀行貸出について2種類の効果をもたらす。図4はその流れを描いたものである。

まず、ひとつの効果は企業が形成した顧客ロイヤリティから銀行貸出が増大していく経路であり、それを「サービス・プロフィット・チェーン (SPC) 効果」と呼んでいる。銀行の融資担当者が企業に対して外部サービスを提供し、それを受けて企業が銀行に忠誠心を感じれば、銀行貸出は増えていくことになる。

その時、顧客ロイヤリティの度合いが高まるにつれて、加速度的に貸出が増大する傾向にあるだろう。つまり、最初の段階は忠誠心の高まりほど銀行貸出は伸びないが、ある一定の段階を超え

図4 銀行が生み出す2種類の効果

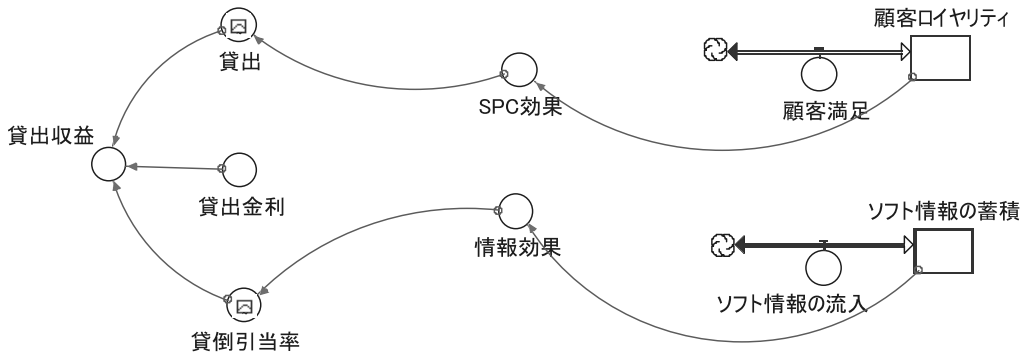
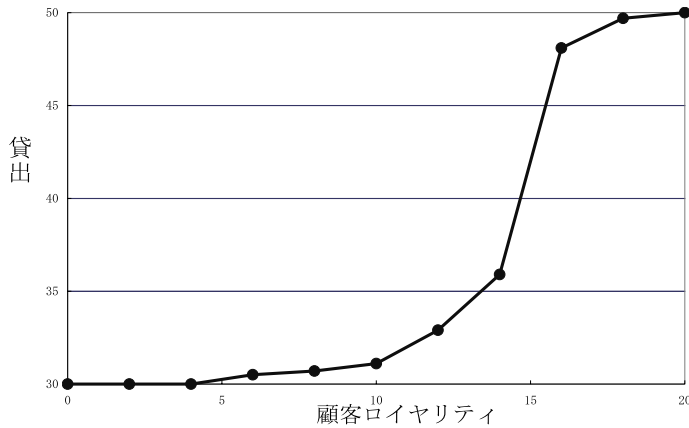


図5 SPC効果—顧客ロイヤリティと貸出の関係—



れば貸出が急速に伸びていくと考えられる。図5はその関係を表している。<sup>(注1)</sup>

もうひとつの効果は「情報効果」である。銀行は企業に向けて外部サービスを提供しながらソフト情報を得ている。これにより外からではなかなか見抜くことが難しい取引先企業の実態が把握できるため、貸倒の可能性が低くなる。

しかも、それはソフト情報が蓄積されるにつれて、先ほどと同じように加速度的に不確実な要因が薄れていく傾向にあるだろう。図6はその関係を示したものであり、ソフト情報が蓄積されるにつれて貸倒引当率が低下する傾向にある。

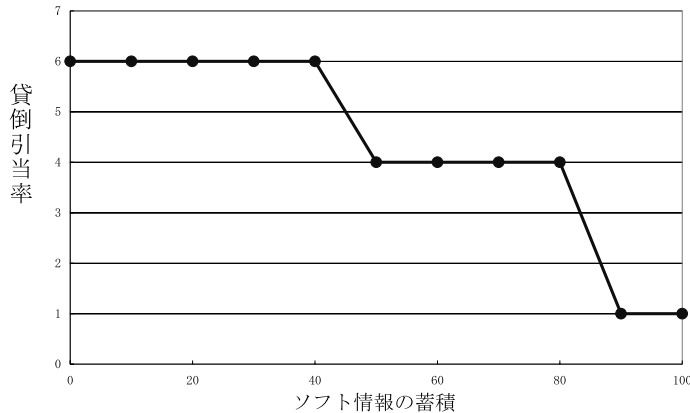
こうしてSPC効果と情報効果から貸出と貸倒引当率が決定されると、銀行の貸出収益は次のようになる。ただし、ここでは貸出金利が一定と仮定されている。

$$\text{貸出収益} = \text{貸出} \times (\text{貸出金利} - \text{貸倒引当率}) \quad (1)$$

(注1) Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr, and Schlesinger (1994) では顧客満足と顧客ロイヤリティの関係に注目し、顧客満足が高まるにつれて顧客ロイヤリティが加速度的に上昇することをいくつかの実例から導き出している。本論文ではそうした関係に注目し、顧客ロイヤリティの高まりが企業の融資を加速度的に引き出していくと仮定している。



図6 情報効果—ソフト情報の蓄積と貸倒引当率の関係—



#### (4) 銀行の総コスト

貸出収益はすでに説明したように、貸出、貸出金利、貸倒引当率によって決定される。それに対して総コストは3つの要因によって決定される。

ひとつは調達コストであり、それは貸出に預金金利を掛けた金額に相当する。二つ目は融資担当者に向けた銀行サービスの決定から発生するコストである。すでに指摘したように銀行は融資担当者に内部サービスを提供する。これによって従業員ロイヤリティや顧客ロイヤリティが高まっていく。そのためには銀行はコストを支払いながらも、絶えず融資担当者に向けた銀行サービスを実行していかなければならない。

三つ目のコストは銀行が融資担当者を監督する際に発生する監視コストである。ここでは貸出に監視コスト率を掛けたものを「監視コスト」と定義づけている。

銀行は企業との取引を通じてソフト情報を手にいれるが、それは融資担当者が独占的に確保するため、エージェンシー問題が発生する可能性が生じる。地域金融機関であれば組織が小さいので融資担当者を監視できるうえ、ソフト情報を共有できる。そのため、実際の監視コストはほとんどゼロとみなすことができるだろう。

だが、大手銀行が中小企業へ融資する場合は組織が大き過ぎるため、ソフト情報を融資担当者が自分自身のために利用するエージェンシー問題に悩まされる恐れがある。それゆえ、その問題を阻止するため監視コストが大きくなる傾向にある。

こうして銀行の総コストは調達コスト、銀行サービスのコスト、監視コストから成り立っている。式で表すと、次のようになる。もちろん、ここでは監視コストの相違が地域金融機関と大手銀行の大きな相違となって表されている。

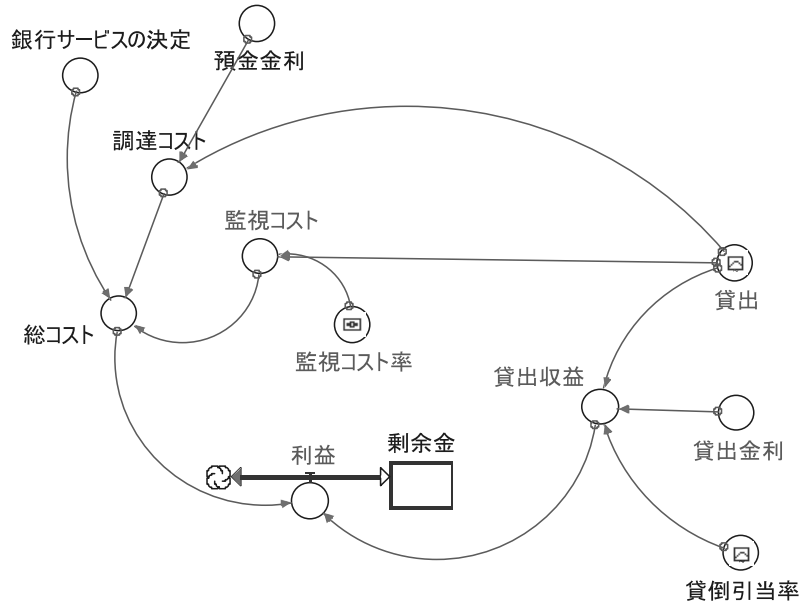
総コスト

$$\begin{aligned}
 &= \text{調達コスト} + \text{銀行サービスのコスト} + \text{監視コスト} \\
 &= \text{貸出} \times \text{預金金利} + \text{銀行サービスのコスト} + \text{貸出} \times \text{監視コスト率} \quad (2)
 \end{aligned}$$

#### (5) 銀行の利益

銀行は企業への貸出を通して利益を得るが、それは貸出収益から総コストを差し引くことによって得られる。図7はそうした銀行の収益と費用の関係から利益がどのように生み出されるかを描いたものである。それは式で表せば、(1)式から(2)式を引くことから、次のようになる。

図7 銀行の収益と費用



**銀行の利益**

$$\begin{aligned}
 &= \text{貸出収益} - \text{総コスト} \\
 &= \text{貸出収益} - \text{調達コスト} - \text{銀行サービスのコスト} - \text{監視コスト} \\
 &= \text{貸出} \times (\text{貸出金利} - \text{貸倒引当率}) - \text{貸出} \times \text{預金金利} - \text{銀行サービスのコスト} \\
 &\quad - \text{貸出} \times \text{監視コスト率} \tag{3}
 \end{aligned}$$

こうして最終的利益が生まれ出されていく。その利益は配当として分配されたりするが、残りは剰余金として蓄積されていく。このモデルではそれぞれの期間ごとに発生した利益がそのまま剰余金として蓄積されていく姿を描いている。逆に、損失が発生した場合は剰余金が減っていくことになる。

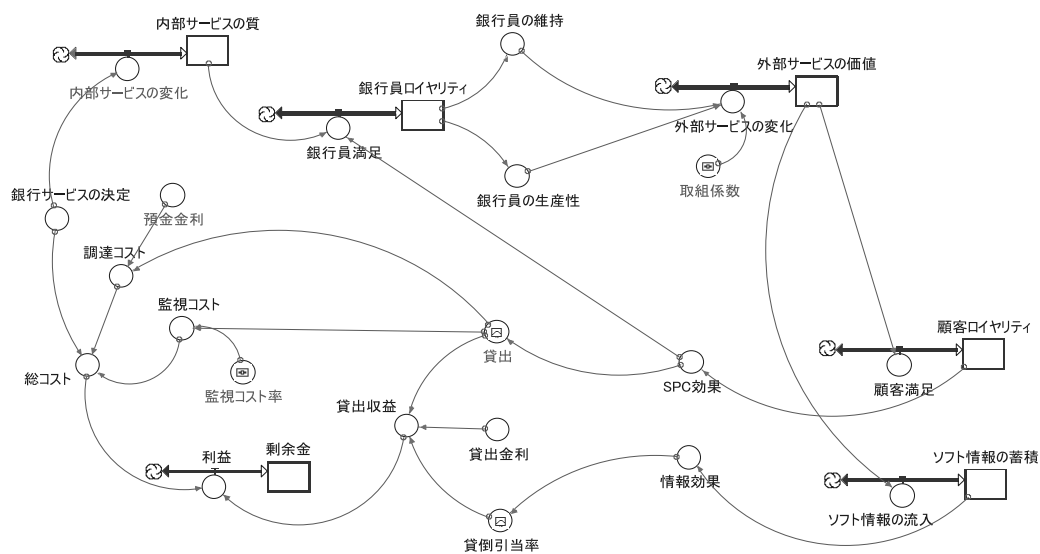
**(6) 全体の波及経路**

このように銀行による中小企業向け融資のプロセスを5つの局面に分けながら説明してきた。そのことをすべてまとめたものが、図8である。

ここでは、銀行が提供する従業員向けの内部サービスを出発点としながら、外部サービス、顧客ロイヤリティ、ソフト情報の蓄積を通して、最終的に利益を生み出すまでの波及経路がひとつの図で描かれている。

このモデルで明らかにしようとしていることは地域金融機関と大手銀行の相違であり、それはエージェンシー問題の有無にある。そこで、次節ではモデルを通してそのことを具体的数値を扱ったシュミレーションから見ていくことにしたい。

図8 全体の波及経路



#### 第4節 3種類のシュミレーション

##### ●ステラによる銀行行動モデルの方程式

銀行が企業に貸出し、利益を生み出すまでの波及経路を図8で示したが、その銀行行動モデルをステラのソフトで展開される独特の方程式で表すと、次のようになる。

そこで、この方程式を通して3種類のシュミレーションを実行していくことにしたい。

##### <ストックとフロー>

- 内部サービスの質 (t) = 内部サービスの質 (t-dt) + (内部サービスの変化) \* dt  
初期値 内部サービスの質 = 0  
インフロー：内部サービスの変化 = 銀行サービスの決定
- 銀行員ロイヤリティ (t) = 銀行員ロイヤリティ (t-dt) + (銀行員満足) \* dt  
初期値 銀行員ロイヤリティ = 0  
インフロー：銀行員満足 = 内部サービスの質 / 10 + SPC効果
- 外部サービスの価値 (t) = 外部サービスの価値 (t-dt) + (外部サービスの変化) \* dt  
初期値 外部サービスの価値 = 0  
インフロー：外部サービスの変化 = (銀行員の維持 + 銀行員の生産性) \* 取組係数
- 顧客ロイヤリティ (t) = 顧客ロイヤリティ (t-dt) + (顧客満足) \* dt  
初期値 顧客ロイヤリティ = 0  
インフロー：顧客満足 = 外部サービスの価値 / 100
- ソフト情報の蓄積 (t) = ソフト情報の蓄積 (t-dt) + (ソフト情報の流入) \* dt  
初期値 ソフト情報の蓄積 = 0

インフロー：ソフト情報の流入 = 外部サービスの価値 / 10

$$\square \text{ 剰余金 (t) = 剰余金 (t-dt) + (利益) * dt}$$

初期値 剰余金 = 0

インフロー：利益 = 貸出収益 - 総コスト

### <コンバータ>

- 銀行員の維持 = 銀行員ロイヤリティ / 100
- 銀行員の生産性 = 銀行員ロイヤリティ / 100
- 取組係数 = 1 または 0
- SPC効果 = 顧客ロイヤリティ / 100
- 情報効果 = ソフト情報の蓄積 / 100
- 貸出金利 = 10
- 貸出収益 = 貸出 \* (貸出金利 - 貸倒引当率)
- 監視コスト = 貸出 \* 監視コスト率
- 監視コスト率 = 0 または 1 あるいは 8
- 調達コスト = 貸出 \* 預金金利
- 預金金利 = 3
- 総コスト = 銀行サービスの決定 + 調達コスト + 監視コスト
- 銀行サービスの決定 = 30

### <グラフ>

貸出 = グラフ (SPC効果)

(0.00, 30.0), (1.00, 30.0), (2.00, 30.0), (3.00, 30.5), (4.00, 30.7), (5.00, 31.1), (6.00, 32.9),  
(7.00, 35.9), (8.00, 48.1), (9.00, 49.7), (10.0, 50.0)

貸倒引当率 = グラフ (情報効果)

(0.00, 8.00), (5.00, 7.00), (10.0, 7.00), (15.0, 7.00), (20.0, 6.00), (25.0, 6.00), (30.0, 4.00),  
(35.0, 4.00), (40.0, 4.00), (45.0, 1.00), (50.0, 1.00)

なお、この方程式においてストック変数 (t) は第t期のストック変数、ストック変数 (t-dt) は第t-1期のストック変数の大きさを意味している。また、フロー変数 \* dtは第t期におけるフロー変数の大きさを示している。

#### (1) リレーションシップバンキングが機能するケース——取組係数1・監視コスト率0のケース

まず、第1のケースとして地域金融機関を対象としたシュミレーションを見ていくことにしよう。

融資担当者は銀行員ロイヤリティの高まりから相手企業に対して長期にわたる外部サービスを提供する。しかも、それだけにとどまらず、時間の経過とともに仕事の生産性を高めていく。その結果、相手企業が抱く銀行の顧客ロイヤリティも高まり、貸出の増加そして貸倒引当率の低下

が実現可能となる。

このモデルではそのことを取組係数で表現している。つまり、このケースは取組係数を1としている。だが、前節からの説明からもわかるように地域金融機関の特徴は単に取組係数の扱い方だけではない。監視コスト率がゼロということもその特徴としてあげられる。

地域金融機関は組織が小さいために融資担当者への監視が十分に機能する。しかも、たとえ融資担当者が他の金融機関にスカウトされたとしても、過去の融資に関わる必要な情報は組織として共有されているので、それほど大きなダメージとはならない。そのため、エージェンシー・コストは発生しにくいと解釈できるので、監視コスト率をゼロと置けるであろう。

表1 リレーションシップバンキングに関する3種類のシュミレーション結果

(1) リレーションシップバンキングが機能するケース ——取組係数1・監視コスト率0——

期間	利益	貸出	貸出収益	貸出金利		貸倒引当率		総コスト			
				10	6	120	90	預金金利	監視コスト	監視コスト率	銀行サービス
0	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
10	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
20	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
30	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
40	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
50	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
60	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
70	61	30	182	10	4	121	91	3	0	0	30
80	156	31	279	10	1	123	93	3	0	0	30
90	237	45	401	10	1	164	134	3	0	0	30
100	270	50	450	10	1	180	150	3	0	0	30

表1は実際に取組係数 = 1・監視コスト率 = 0をモデルに導入したシュミレーションの結果がまとめられている。ここでは毎期30だけの銀行サービスがコストを払いながら融資担当者に向けられ、それが企業への貸出を拡大させ、利益を生み出していくプロセスがまとめられている。

第0期から第100期までの貸出、貸出収益、総コスト、そして利益が整理されている。このうち貸出と利益に注目すると、前半は貸出も増えず利益も生み出していないが、後半から貸出を拡張し、利益を増やしている。

このケースは長期取引契約を実行しながら、外部からなかなか見抜けないソフト情報を蓄積し、目利き機能を発揮しながら貸出を拡張し、利益を上げていく姿が描かれている。まさに、リレーションシップバンキングの理想的な姿が描かれているといえる。

(2) リレーションシップバンキングが機能しないケース——取組係数0・監視コスト率0のケース

次のケースは大手銀行を対象としたシュミレーションの結果を表している。

大手銀行が中小企業に向けて貸出を実行する場合、融資担当者はソフト情報を大手銀行のために活かさずに、自分自身のために利用しようとする可能性がある。地域金融機関と異なり、組織が大きすぎるため、融資担当者はそうした行動を取りやすいと考えられる。そのため、取組係数はゼロと置くことができる。

もちろん、大手銀行は融資担当者の行動をしっかりと監視すれば、そうした弊害を未然に防ぐことができるであろう。だが、そのためには監視コストがかかる。

このケースでは大手銀行が中小企業金融に参入しながらも、こうした監視コストを一切払わない状態を表している。そのため、モデルでは取組係数も監視コスト率もゼロとなる。

表2はそうしたケースのシュミレーション結果である。監視コストを一切払わないので、利益を伸ばせるように思えるかもしれない。だが、取組係数がゼロであることから、融資担当者が積極的に企業に向けて外部サービスを提供しないため、貸出はまったく伸びていない。そのため、

利益はゼロのままとなっている。

表2 リレーションシップバンキングに関する3種類のシュミレーション結果

(2) リレーションシップバンキングが機能しないケース ---取組係数0・監視コスト率0---

期間	利益	貸出	貸出収益	総コスト		調達コスト	預金金利	監視コスト	監視コスト率	銀行サービス	
				貸出金利	貸倒引当率						
0	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
10	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
20	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
30	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
40	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
50	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
60	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
70	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
80	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
90	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30
100	0	30	120	10	6	120	90	3	0	0	30

結局、このケースでは利益がまったく生み出されないで、大手銀行は中小企業金融に向けた動きを展開しないことになろう。

(3) リレーションシップバンキングが機能しながらも、監視コストが発生するケース——取組係数1・監視コスト率6のケース

第3のケースも第2のケースと同様に大手銀行を対象にしたシュミレーションを表している。だが、ここでは監視コストを払いながらも中小企業金融に参入した結果がまとめられている。

大手銀行が中小企業金融に参入する場合、どうしてもエージェンシー問題を避けて通ることが難しい。そうであるならば、融資担当者を絶えず監視すれば、その問題を回避し、本来の銀行行動が展開できるであろう。

第3のケースでは大手銀行が監視コストを払いつつ、本来のリレーションシップバンキングを展開する姿が扱われている。そのため、取組係数が1となり、監視コスト率が6という正の値を取っている。

表3 リレーションシップバンキングに関する3種類のシュミレーション結果

(3) リレーションシップバンキングが機能しながらも、監視コストが発生するケース ---取組係数1・監視コスト率6---

期間	利益	貸出	貸出収益	総コスト		調達コスト	預金金利	監視コスト	監視コスト率	銀行サービス
				貸出金利	貸倒引当率					
0	-180	30	120	10	6	300	90	180	6	30
10	-180	30	120	10	6	300	90	180	6	30
20	-180	30	120	10	6	300	90	180	6	30
30	-180	30	120	10	6	300	90	180	6	30
40	-180	30	120	10	6	300	90	180	6	30
50	-180	30	120	10	6	300	90	180	6	30
60	-180	30	120	10	6	300	90	180	6	30
70	-121	30	182	10	4	303	91	182	6	30
80	-30	31	279	10	1	309	93	186	6	30
90	-30	45	401	10	1	431	134	267	6	30
100	-30	50	450	10	1	480	150	300	6	30

表3はそうした条件の下で大手銀行がリレーションシップバンキングに取り組む状況をシュミレーションしたものである。融資担当者は絶えず監視されているので自分自身のためにソフト情報を利用できない状態に置かれている。そのため、地域金融機関と同じように企業に対して外部サービスを提供し、顧客ロイヤリティを形成するだろう。このことは当然ながら、貸出を拡大させていくことになる。

このケースは先ほどの第2のケースと異なり、貸出が増えているので利益が生み出されるように思われるかもしれない。だが、監視コスト率が正であるため、調達コストや銀行サービスコストと同様に監視コストも発生する。しかも、監視コストは貸出とともに増えていくため、このケースでは貸出が拡大しても、利益がマイナスの状態になってしまう。

利益が生み出されないばかりか、赤字の状態が続くならば、大手銀行は中小企業金融へ参入す

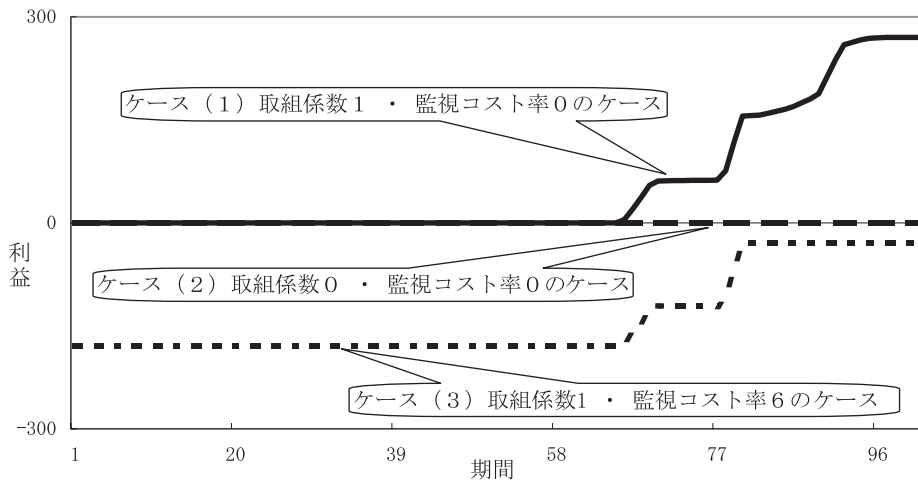
ることはありえないであろう。ここで展開したシュミレーションはそうした状況を描いている。

## 第5節 リレーションシップバンキングの本質

### ● 3つのケースの特徴

いままで銀行行動のモデルを通して3つのケースを分析してきた。そのうち利益だけを取り上げ、その動きを見ると、3つのケースの特徴がはっきりと見えてくる。図10はそうしたケースごとの利益の推移を図で描いたものである。

図10 利益の比較 - 3つのケース-



この図のケース (1) からわかるように中小企業金融専門の地域金融機関は監視コストがかからず本来のリレーションシップバンキングが展開できるため、ある時間が経過した後に利益が拡大していく。

それに対して大手銀行のように組織が大きすぎるためにエージェンシー問題が発生する恐れのあるケースでは、監視コストが無視できない要因となる。しかし、ケース (2) はエージェンシー問題を無視し、一切監視コストを掛けないため、利益がまったく得られないままである。

それに対してケース (3) はこうした問題を克服するため監視コストを払うが、そのコストが大きく影響するため利益は得られず、反対に損失が発生してしまうことになる。

こうして3つのケースから発生する利益の動きを追っていくと、リレーションシップバンキングの本質は内部組織のエージェンシー問題にあり、銀行の損益はそれを克服する時に発生する監視コストの大きさに依存していることが確認できる。

中小企業金融を専門とする地域金融機関はそうした監視コストがほとんど掛からないため、この分野に進んでいく。だが、大手銀行はこのシュミレーションのもとでは利益が生み出されない、あるいは損失が発生してしまうので中小企業金融に対して消極的になってしまう。

しかしながら、ケース (3) では監視コストを6と置いたが、その数値を引き下げれば違った結果が得られるであろう。つまり、何らかの創意・工夫から監視コストがそれほど掛からずに、

本来のリレーションシップバンキングが展開できる状況が達成されるならば、大手銀行でさえ中小企業向け融資を積極的に繰り広げながら利益が確保できることになる。今日の手銀行による中小企業分野への進出は、まさにこの状態にあるといえるであろう。

### ●大手銀行による中小企業金融拡大の可能性

中小企業金融では目利き機能が重視される傾向にある。外部からではわからない中小企業の実態をとらえることの必要性が強調されているのである。確かに、この分野はソフト情報が貸出拡大の決め手となるので、融資担当者の目利き機能は極めて重要である。

その一方で、融資担当者だけが保有するソフト情報が金融機関のためでなく、個人の利益のために利用される可能性もある。それを阻止するには金融機関が融資担当者を監視する必要があり、それに伴って監視コストが発生する。

わが国においても融資担当者が他の金融機関へスカウトされるケースが実際に起きている。<sup>(注2)</sup>大手銀行が中小企業金融分野に参入するにあたって、事前にソフト情報を持ち合わせていない場合が多い。そこで、大手銀行が地元の地域金融機関に勤務していた人材を確保し、その分野のソフト情報を一気に手に入れようとしているのである。

地域金融機関にとってはソフト情報が大手銀行に流れていくので不利になるが、組織が小さいので、ソフト情報を共有していることで大きなダメージはないであろう。

だが、逆に大手銀行で地元の中小企業を対象にした業務に専念していた人材が他の金融機関に流出した場合はダメージが大きい。なぜなら、大手銀行は組織が大きいために融資担当者が持つソフト情報を共有するのが難しいからである。そのため、大手銀行にとって監視コストは大きくなる。

こうして見ていくと、監視コストの程度は金融機関の種類によって異なり、大手銀行は監視コストが大きくならざるを得ない性格を持っている。したがって、中小企業分野の金融業務はそれを専門とする地域金融機関に絞こまれ、大手銀行はなかなか参入しにくいことになる。

だが、組織が大きくても創意・工夫から監視コストが落とせれば、大手銀行でも中小企業金融の分野へ十分参入できるであろう。

今日、大手銀行は地域経済に向けて積極的に中小企業金融に取り組もうとしている。リレーションシップバンキングの要諦でもある融資担当者のエージェンシー問題を克服する手法が備われば、大手銀行でも地域金融機関と同様に地域経済で予想以上に活躍できると思われる。したがっ

---

(注2) 大手銀行による地銀や信金からのスカウトの実態を伝える新聞記事を取り上げると、次のようになる。

「大手行から地元の中小企業融資担当として誘いを受けた」。ある県内信金のOBはこんなエピソードを語る。公的資金完済へ向けて、収益改善を加速させているメガバンクは、収益性が高く、小口分散型のリテール（個人・中小企業取引）を重視。即戦力として、地域の事情に詳しい地元金融機関の「OB人材」を必要とするケースも。

伝統的に大企業取引が中心だった三菱東京UFJ銀行は、主に地域の中小企業を対象にした法人営業所を全国に展開。今年に入ってから、すでに三営業所を開設した。体力を取り戻したメガバンクは、リテール分野をめぐる大手地銀にとって「大きな脅威」になろうとしている。」（『神奈川新聞』 2006年3月24日）

「みずほ銀は金融センターを首都圏や近畿圏の大都市に次々につくり、三月までに百ヵ所と二年前の約十倍に増やした。この部隊は約五百五十人。それぞれの拠点の近くにある大都市の地銀や信金の出身者を約二百三十人採用した。みずほ銀が金融センター経由で中小企業向けに新たに融資した額は二千億円と前年の三倍に増えた。」（『日本経済新聞』 2006年4月26日）



て、大手銀行による中小企業分野への進出は、この問題を解消する自信の表れとも解釈できるであろう。

#### 参考文献

- ・ Berger, A. N. and Udell, G. F. (2002) . “Small business availability and relationship lending : the importance of bank organizational structure”, *Economic Journal*, Vol.112, No.477, Feb. 2002, pp.F32 – F53.
- ・ Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr, W. E. and Schlesinger, L. A. “Putting the Service – Profit Chain to Work” , *Harvard Business Review*, Vol. 72, No.2, Mar / Apr 1994, pp.164 – 170.
- ・ Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr, W. E. and Schlesinger, L. A. “Service – Profit Chain Audit” , *Harvard Business Review*, Vol. 72, No.2, Mar / Apr, 1994, pp.170 – 174.
- ・ Heskett, J. L., Jones, Sasser, Jr, W. E. and Schlesinger, L. A. *The Value Profit Chain : Treat Employers Like Customers and Customers like Employees* 山本昭二・小野謙司訳『バリューチェーン – 顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社 2004年12月
- ・ Udell, G. F. “Loan quality, commercial loan review and loan officer contracting”, *Journal of Banking and Finance*, Vol.13, Issue 3, 1989, pp.367 – 382.