

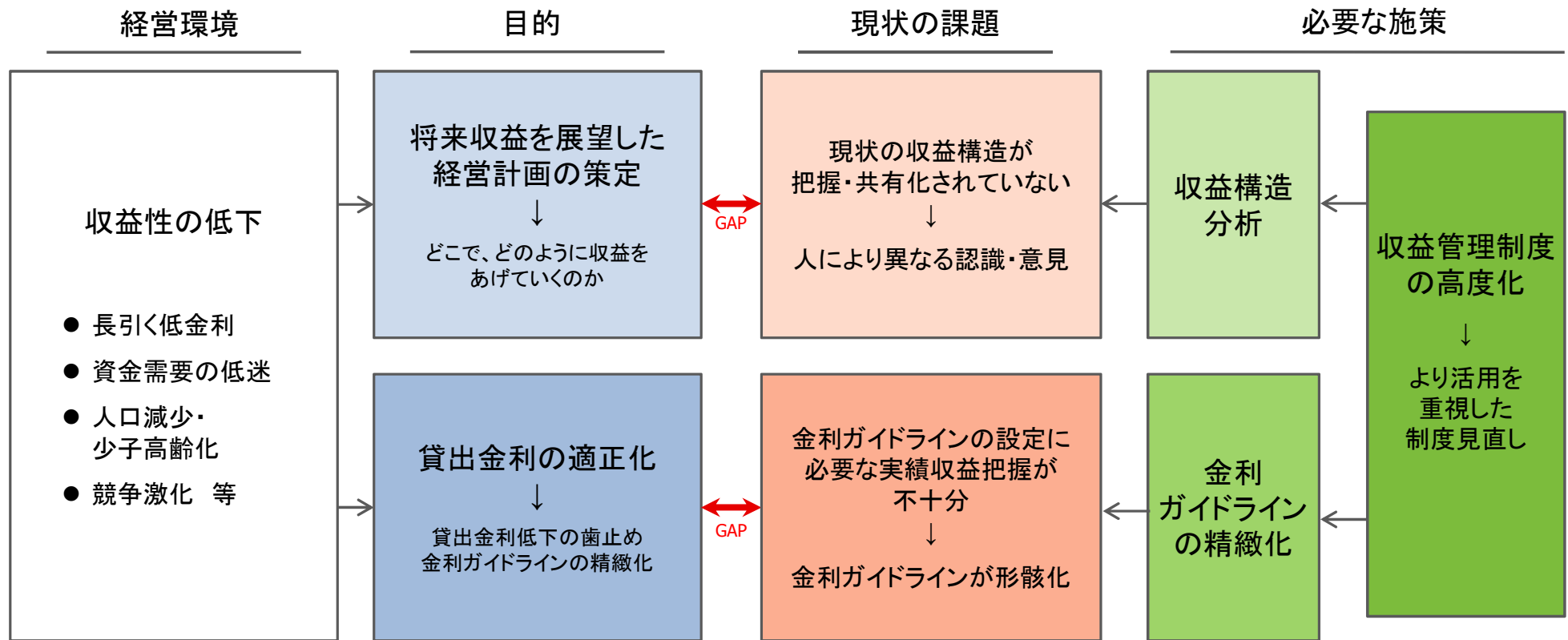
Discussion Purpose Only

収益管理制度の 高度化支援コンサルティング

金融戦略室
【ご案内資料】

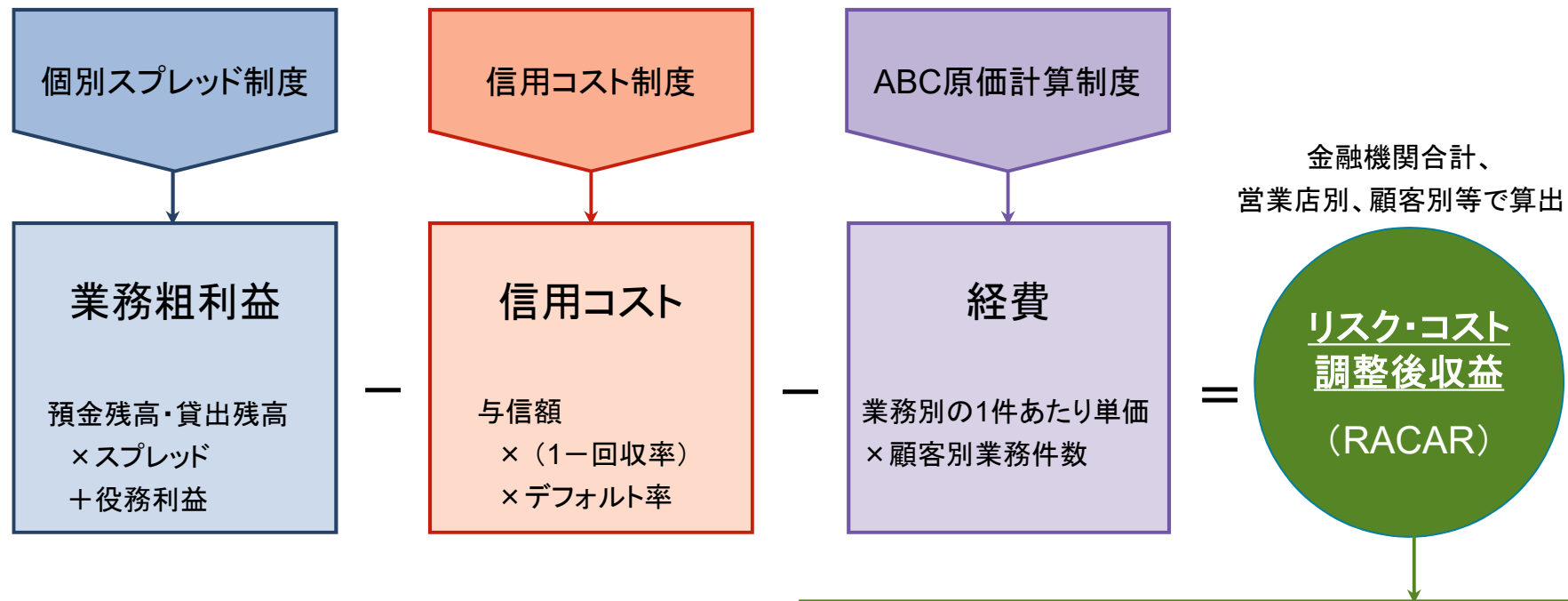
1. 収益管理高度化の目的

- 近年、地域金融機関において、収益管理制度の見直し・高度化に向けた取り組みが再注目されています。
- その背景には、厳しい収益環境の中で、「将来収益を展望した経営計画の策定」や「貸出金利の適正化」により、金融機関の収益性を高めていこうとする取り組みがあります。



2. 収益管理の指標 —リスク・コスト調整後収益—

- 収益管理制度では「リスク・コスト調整後収益」による実態収益を、営業店別・顧客別などの必要な単位で算出することが必要です。
- 各構成要素の算出方法は変化があるものの、リスク・コスト調整後収益による収益評価は不変です。



※定義

RACAR: Risk And Cost Adjusted Return, リスク・コスト調整後収益

RAROA: Risk Adjusted Return On Asset, リスク調整後収益率

RORA : Return On Risk-weighted Asset, リスク・アセット対比収益率

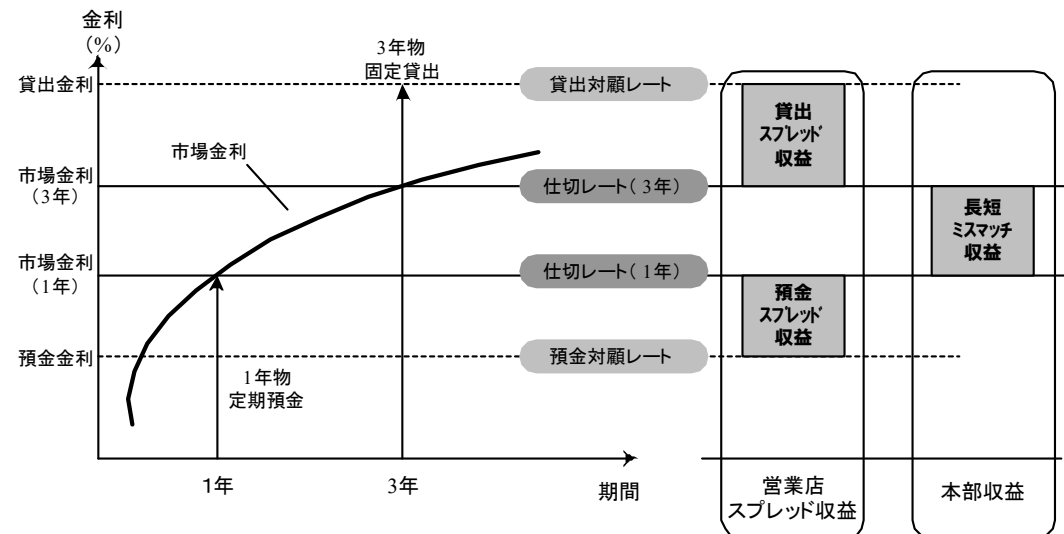
【収益率指標】

$$RAROA = \frac{RACAR}{\text{与信額}} \quad RORA = \frac{RACAR}{\text{リスクアセット}}$$

3. 個別スプレッド制度

- 個別スプレッド制度は、商品別・期間別に設定した「仕切りレート」を、取組時点で固定することにより、営業店収益から金利リスクを排除し、金利リスクを本部で一括管理する手法です。
- マイナス金利により、市場レートに準拠したスプレッド・バンキングが機能しにくくなっており、仕切りレート運営に留意が必要です。

- ・ 貸出スプレッド収益： $(\text{対顧約定レート} - \text{貸出仕切レート}) \times \text{貸出残高}$
- ・ 預金スプレッド収益： $(\text{預金仕切レート} - \text{対顧約定レート}) \times \text{預金残高}$



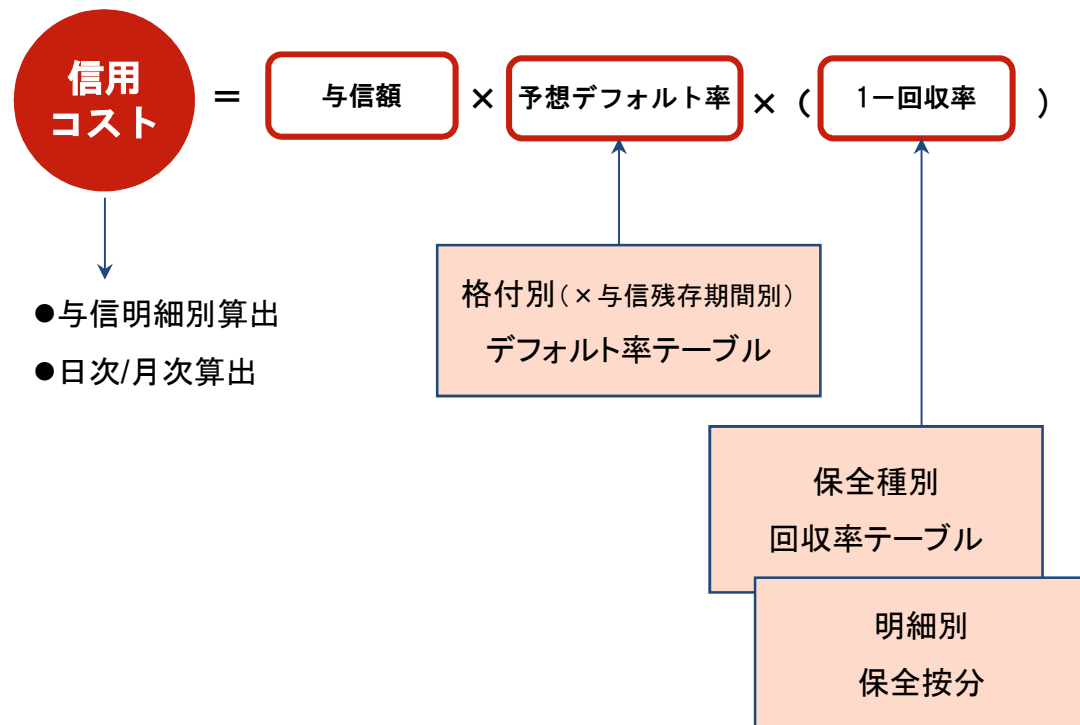
個別スプレッド制度の特徴

- 対顧レートと仕切りレートの差を営業店収益として算出
- 商品・期間別に仕切りレート設定
- 取組時点で仕切りレートを固定し、営業店収益を固定
- 金利変動によるリスクは本部で集中管理

4. 信用コスト制度

- 信用コスト制度は、確率的に予想される平均ロス額(EL)を収益から控除する管理会計上の概念です。
- 格付・与信期間に基づくデフォルト率と、保全条件に基づく回収率より算出します。
- 貸出案件によって異なる保全状況や与信期間の反映や、デフォルト率・回収率の定量化など、信用リスク状況の精緻な反映が近年の重要な論点になっています。

信用コストの算出方法



信用コストの概要

①信用コストは収益管理の枠組みで管理する

- リスク・コスト調整後収益 (RACAR)
= 粗利益 - コスト - 信用コスト

②信用コストは予想平均ロス額を定量化したもの

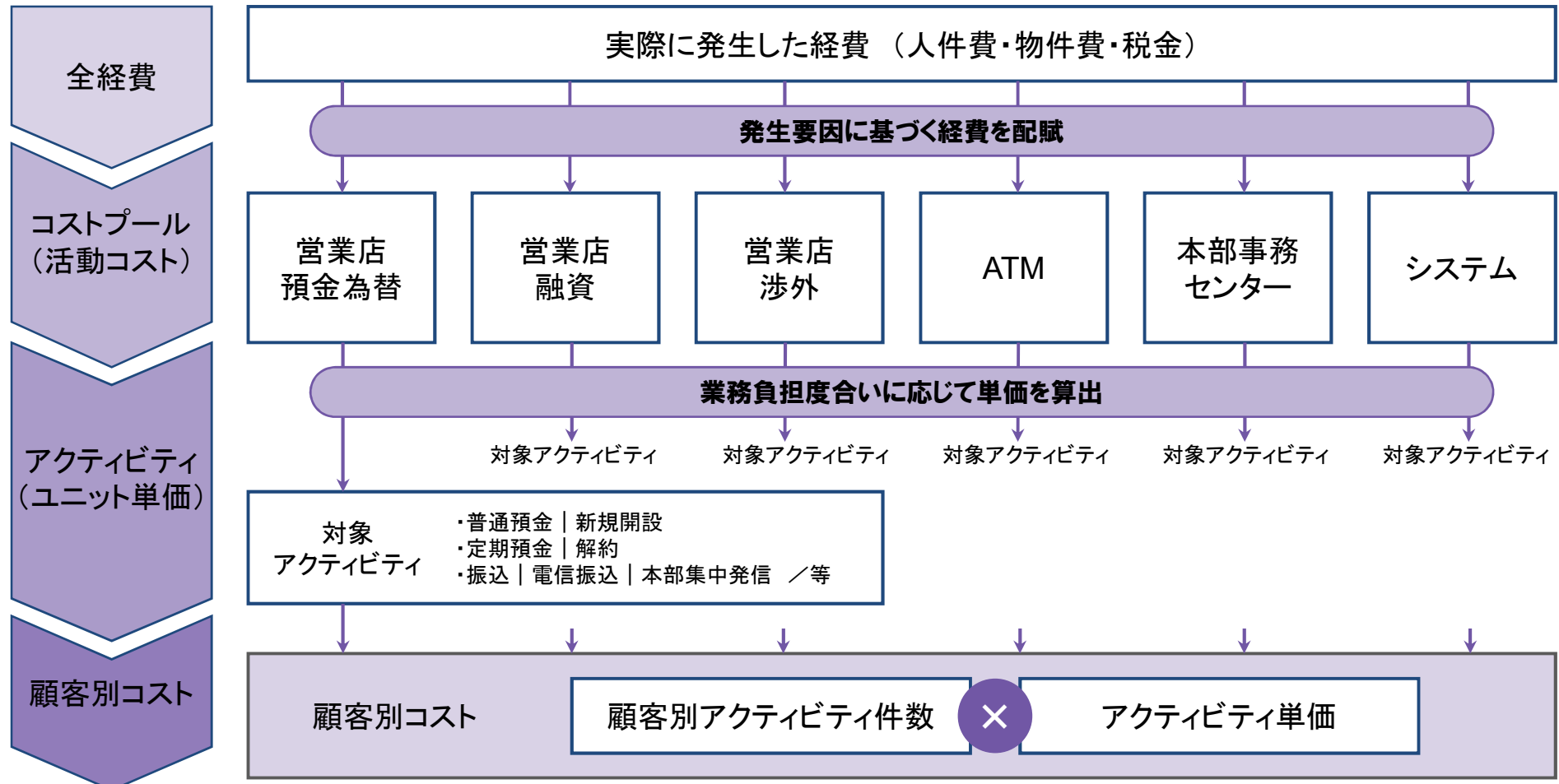
- 信用コスト = 平均ロス額 (期待値)
→ 収益から控除して管理
- 信用VaR = 最大ロス額 (ぶれ)
→ 資本を配分して管理

③信用コストは財務上の貸倒引当金とは一致しない

- 管理会計の概念であり、目的、計算方法の違いから財務会計と常に同値になるとは限らない
- リスク・コスト調整後収益は管理会計の概念

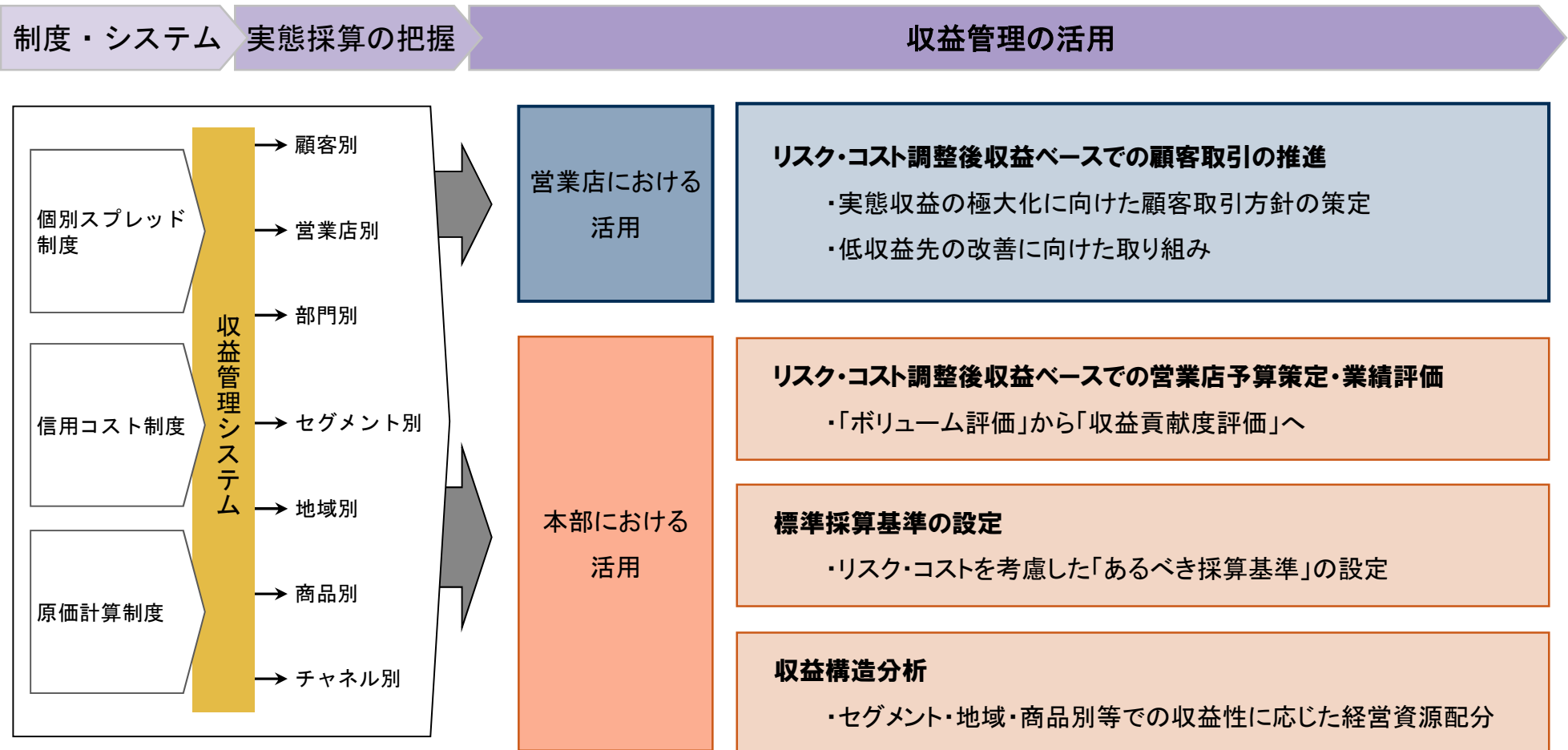
5. 原価計算制度

- ABC原価計算 (Activity Based Costing; 活動基準原価計算) は、金融機関全体の経費を複数の「コストプール」に集計し、アクティビティを通して利用度に応じて顧客に配分する原価計算手法です。
- 商品別や顧客セグメント別などの経費採算性分析への活用が進んでいます。



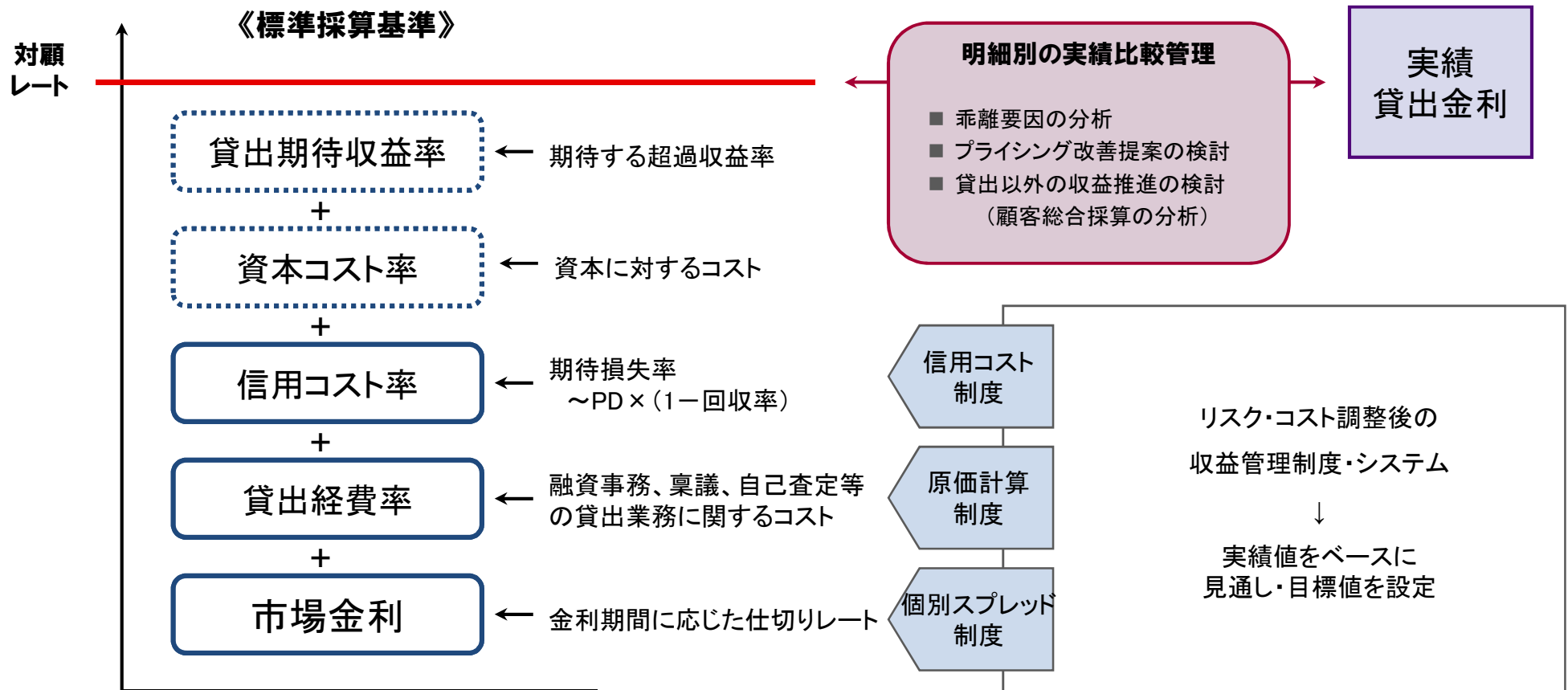
5. 収益管理制度の活用

- リスク・コスト調整後の収益を顧客別・営業店別などで把握することにより、営業店・本部において、実態収益の拡大に向けた業務推進に活用することが重要です。



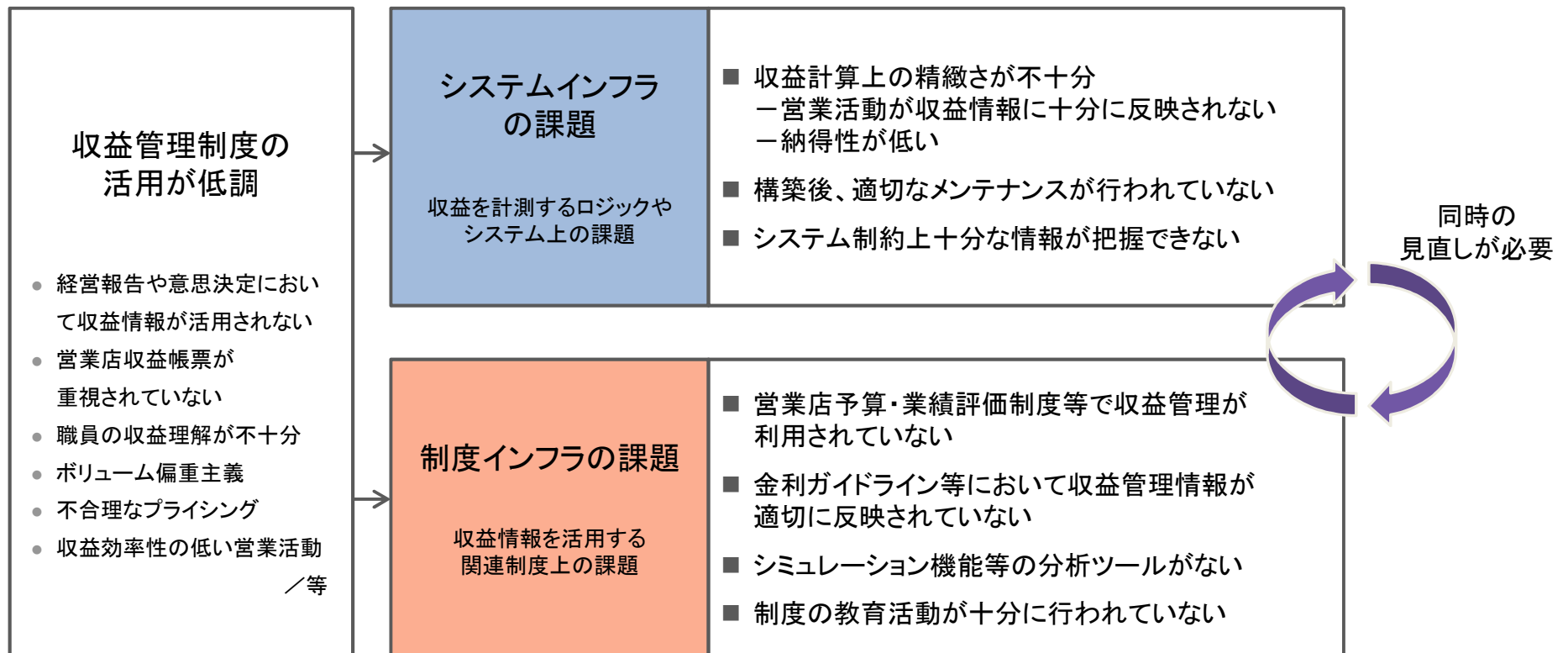
6. プライシング基準への活用

- 収益管理実績を反映した標準採算基準（貸出プライシング・ガイドライン）を設定し、適切なプライシング確保に向けた取り組むことが必要です。



7. 収益管理制度の高度化に向けて

- 「収益管理制度」が導入されていても、経営管理や営業現場での活用度合いは十分とは言えない金融機関が多いと思われます。
- その原因として、「システムインフラの課題」に加えて、「制度インフラの課題」が大きく、収益重視の経営に向けて、関連する制度も同時に見直しを行う必要があります。



収益管理の高度化に関するMURCの主要コンサルティング・テーマ

1.

収益管理制度の 現状診断

- 貴行の現状の収益管理制度・システムについて、先行他行の事例等と比較した課題を抽出し、高度化の方向性についてご提言します。
- 管理会計収益の計算方法だけでなく、行内で活用するための管理制度(予算・業績評価の仕組み、プライシング管理の仕組み等)を含めて、診断を行います。

2.

原価計算制度の 構築支援

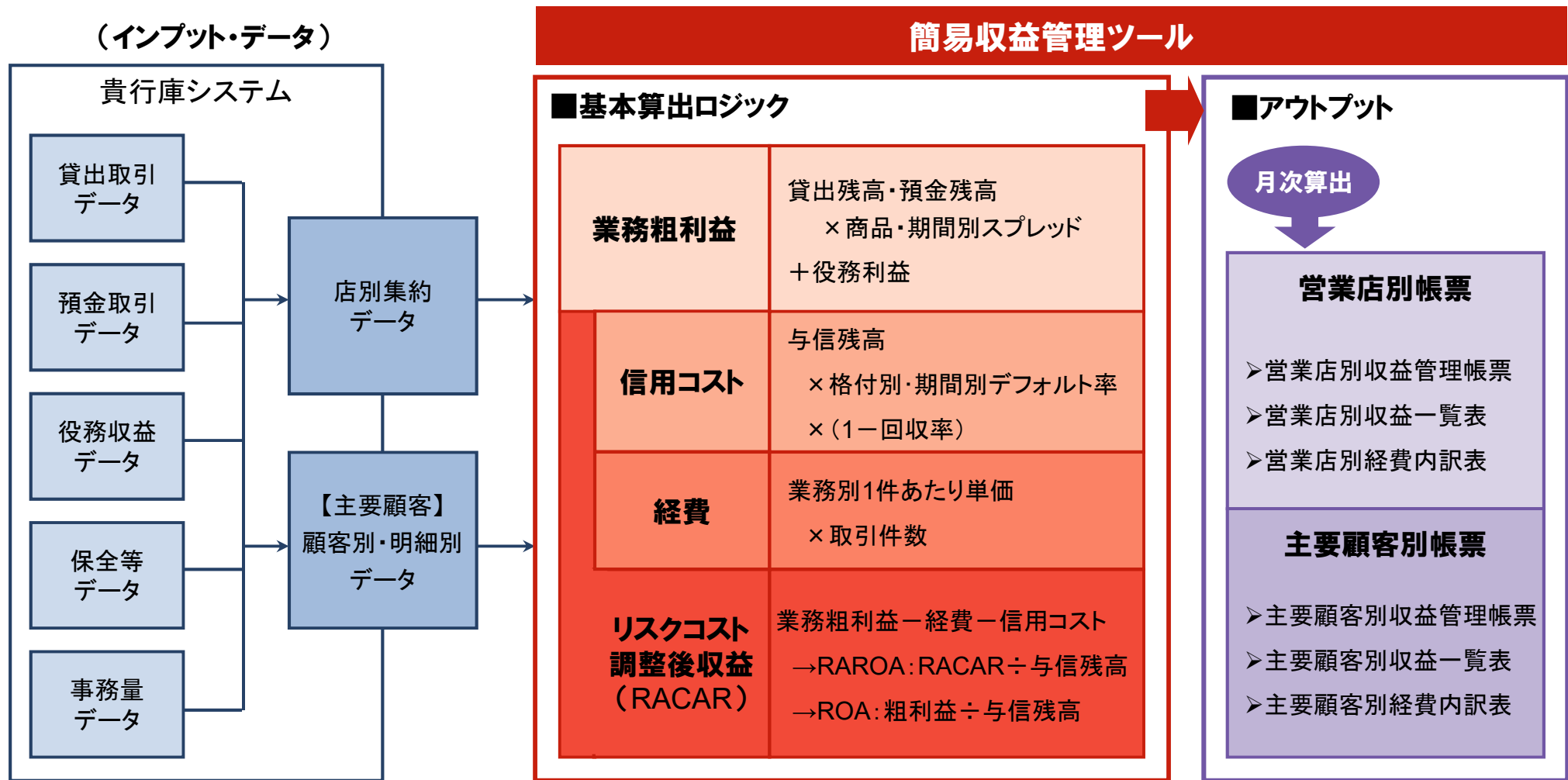
- 貴行の経費分析、業務実態分析等を通して、ABC原価計算をベースに貴行に適した原価計算制度の要件定義をご支援します。
- 要件定義においては、貴行実データに基づき、アクティビティ単価や顧客別コストの算出を行い、経費管理上の課題を分析しながら進めます。
- 必要に応じて、行内における原価計算管理ツールの構築をご支援することも可能です。

3.

簡易収益管理ツールの 構築支援

- 大規模なシステム投資がなく収益管理が可能となるように、PCベースで稼働可能な「簡易収益管理ツール」を構築支援します。
- Excel、Access等PCベースの標準ソフトを利用し、貴行庫内の各データから、営業店別・顧客別等の資金収益・信用コスト・原価を算出します。

(ご参考)簡易収益管理ツール 全体像



ご連絡先

〒105-8501
東京都港区虎ノ門5-11-2
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
金融戦略室
Financial Institution Consulting Dept.

プリンシパル 五藤 靖人

Phone: 03-6733-1538

E-mail: gotoy@murc.jp



【免責事項】

- 本資料のご提示により、貴社と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の間には何らかの契約関係が発生するものではなく、弊社が一切法的な義務・責任を負うものではありません
- 本資料は、弊社が信頼に足るとされる情報に基づいて作成しておりますが、弊社はその正確性、完全性及び信頼性を保証するものではありません
- また、本資料に関連して生じた一切の損害について、弊社は責任を負いません
- 本資料は弊社の著作物であり、著作権法により保護されております。弊社の事前の承諾なく本資料の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます
- 本件に関してご質問等がございましたら、担当コンサルタントまでお問合せください

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/