

## 論 説

## バブル崩壊後の日本の銀行の収益力分析

松 村 勝 弘

## 目 次

1. 日本の銀行の低収益性
2. バブル崩壊後日本の銀行の収益力分析
3. 都銀各々の収益力分析
4. 日本の銀行が置かれている状況と今後

## 1. 日本の銀行の低収益性

みずほシステム危機は記憶に新しい。その背景に合併を巡る確執があったといわれている。はたしてこれで日本の銀行、とりわけメガバンクは生き残れるのか。「今後、国際金融マーケットで世界の列強と渡り合えるマネーセンターバンクとして生き残れる日本の銀行の数は、多くて二行……。四大メガバンクがそのまま存続できるわけもなく、残念ながらそのうち一行は確実に崩壊、解体に向かう」だろうというセンセーショナルな予測までなされている(須田〔2000〕3頁)。

スタンダード&プアーズ(S&P)は、日本の銀行の格付けが低い理由として次の4つをあげている。

不良債権処理の償却負担がきわめて重い

収益力が低く多様性に欠ける

自己資本が小さい上、質が悪い

保有株式のリスクが高い(箭内〔2002〕9頁,スタンダード&プアーズ〔2002〕8-9頁)

たしかに、不良債権処理が焦眉の急であるという問題意識が強い。これはバランスシート問題であって、その処理が済んだらおしまいかという、そうはならない。生き残れるかどうかの決め手はその収益力にある。また「日本の銀行は収益の拡大を図るために米国流のビジネスモデルを取り入れつつも、実はまったく違った方向性、具体的に言えば、中小企業を次々と潰しかねない方向での新たなビジネスモデルを構築している……。これは……米国のコマーシャルバンクの利益構造とは異なるもので、この結果がどうなるかまだ誰にもわからない」という(箭内〔2002〕4頁)。

日本の銀行の収益力は低いといわれている。銀行経営研究会は、図表1を示し、おおむね次のように述べて、その理由を分析している。

図表 1 収益力の国際比較

	東京三菱銀行 (2001年3月期)	JPモルガン・チェース (2001年12月期)
資 金 量 (兆円)	45.5	62.1
使用総資本利益率 (ROA, %)	0.3	0.2
普通株資本利益率 (%)	9.3	4.0
貸出に占める個人向けの比率 (%)	15.5	51.8

(注1)各行の決算書から作成，米ドルは1ドル=120円で計算。

(注2)銀行経営研究会〔2002〕より。

すなわち，日本の銀行は規模が大きいにも関わらず収益力は相対的に低い。それは，預金で集めた資金を収益性の高い資産で運用していないということであり，経営の効率が悪いといえる。海外で活躍する銀行と日本の銀行の最大の違いは，その経営戦略にある。規模の利益追求で事業会社への融資を最優先し，条件面でも厳しい交渉を強いられ，収益性が低い。米銀は個人からの金利収入が大きく，高い利益率を確保している（銀行経営研究会〔2002〕，スタンダード & プアーズ〔2002〕，藤原〔2002〕）。不良債権処理最中の日本の銀行とそうではないアメリカの銀行とをこのように単純に比較して良いのだろうか。

たしかに，現在の日本の金融界は転換期にあり，未曾有の金融危機のまっただ中にあることは認めなければならないが，既にあるシステムをいったん無にして，フレッシュスタートするわけにはいかない。現状をふまえた上で，どのような改革が可能か模索する必要があるであろう。バブルの形成・崩壊と金融システムとの関連についてのマクロ的分析は既に数多く行われている。本稿はこれに屋上屋を重ねようとするものではない。本稿は，むしろミクロ的に，日本の銀行，とりわけ都市銀行の収益構造を分析しようとするものである。銀行がストック産業であるということもあって，これまでの多くの分析がバランスシートを基礎に行われている。フロー情報，つまり損益計算書を基礎とした分析は少なかった。銀行が持続可能かどうかは収益力による。そこで日本の銀行，とりわけ都市銀行の損益計算書をもとに，1980年代以降今日に至るまで，その収益構造がいかなる変容を遂げてきたのかを分析し，今後の展望を考えるための材料を提供しようとするものである。バブル崩壊以前の日本の銀行の収益力については前稿で分析した（松村〔2002b〕）。そこで明らかになったことは，1980年代日本の銀行は経費削減に努め収益安定性を高めたことであり，それは銀行間で格差があったことである。本稿はバブル崩壊後の日本の銀行の収益力に焦点を当てたい。

バブル崩壊後，日本の銀行で何が起こったかについてのマクロ的分析は限りなくある。一言で言えば不動産価格低下，不況深刻化による不良債権の累増により，銀行はその処理に追われることになる。政府は低金利政策を続けて銀行を救済し，これが行き詰まると，金融システム

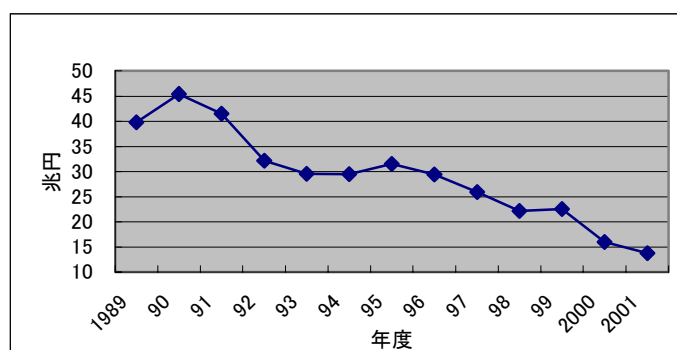
そのものの危機に直面し、不人気の公的資金注入政策を採らざるを得なかった。

## 2. バブル崩壊後日本の銀行の収益力分析

### (1) 収益の激減

まず、バブル崩壊後 1990 年代以後における日本の銀行の収益構造を概観しておこう。日銀資料により、都長銀の収益が 1990 年代以後どういう推移をたどっているかを見る。図表 2 によると、収益合計は 1990 年度をピークに下降の一途をたどり、ピーク時の 45.4 兆円から 2001 年度 13.8 兆円へと下落し、ピーク時を 100 として 30.3 まで、つまり収益は約 7 割減少した。

図表 2 都長銀の経常収益推移



(注) 日本銀行ホームページより。「全国銀行の決算状況」データをダウンロードして作成。

これは 80 年代に積み上げたものをすべて失ったこと、あるいはそれ以上のことを意味する。同じ時期、90 年 3 月末から 2002 年 3 月までの間に資産合計は 78% になっている。資産の落ち込みは 20% 強であるのに、収益の落ち込みが 70% ということは、いわば回転率は大幅に落ち込んでいることを意味する。都銀 10 行の回転率 (= 経常収入 ÷ 資産合計前当期平均、なお経常収入は「経常収益 - その他の経常収益」である) は、90 年度の 7.1% から 2000 年度の 2.6% まで、つまり約 37% にまで下落している。

### (2) 不良債権処理費用

しかもこの間における都市銀行の費用構造はきわめて異常である。図表 3 がそれを表している。見られるように、「その他経常費用」の割合が異常に高まっている。

その内訳を見るとその理由がよく分かる。図表 4 でその内訳を見ると「貸倒引当金繰入額」、「貸出金給付金償却」(つまり貸倒償却) といった不良債権処理や「株式等償却」(持ち合い先の倒産や不調などによる株価の暴落による損失)、「その他の経常費用」(これには共同債権買取機構向け債権売却損や債権放棄等取引先支援のための損失などを含む) のような融資先企業・投資先企業の破綻や経営困難のために、「その他経常費用」がふくらんでいることが分かる。まさに不良債権処理に

図表 3 都市銀行の収益構造

年 度 平 均	86 - 90年度	91 - 95年度	96 - 00年度
経常収益合計	100.0%	100.0%	100.0%
資金運用収益	87.3%	86.2%	72.0%
役務取引等収益	2.8%	3.2%	5.3%
信託報酬	0.3%	0.4%	0.4%
特定取引収益	0.0%	0.0%	1.0%
その他業務収益	4.9%	3.6%	5.8%
その他経常収益	4.7%	6.6%	15.6%
経常費用合計	100.0%	100.0%	100.0%
資金調達費用	81.5%	68.5%	42.6%
役務取引等費用	1.0%	1.2%	1.8%
特定取引費用	0.0%	0.0%	0.1%
その他業務費用	3.0%	1.9%	2.9%
営業経費	11.5%	13.3%	17.5%
その他経常費用	3.0%	15.0%	35.1%
経常利益	8.5%	1.0%	-7.6%
特別利益	0.6%	0.8%	2.6%
特別損失	0.8%	0.7%	1.6%
税引前当期利益	8.3%	1.1%	-6.5%
法人税等	4.3%	1.7%	-0.5%
当期利益	4.0%	-0.6%	-6.0%

（注 1）経常利益より下段の比率は対経常収益合計比である。

（注 2）都銀 10 行（一勧、さくら、富士、東京三菱、あさひ、三和、住友、大和、東海、北拓）の合計数値。なお、さくら銀行の数値は 1990 年 3 月期以前の数値は旧三井銀行のみの数値であり、東京三菱銀行の数値は 1996 年 3 月期までは三菱銀行のみの数値であり、あさひ銀行の数値は 1991 年 3 月期以前は旧協和銀行のみの数値である。北拓は破綻以前すなわち 1997 年 3 月期までの数値である。

（注 3）日経 FAME データより作成。

追われている様子が分かる。90 年代後半にそれは加速しており、「株式等売却損」のような持ち合い株売却による損切りも増えている。

また、営業経費の割合が高まっているが、これは図表 4 にその金額が示してあるのでよく分かるが、金額的に急激に高まっているわけではない。むしろ収益が激減しているので、固定費たる営業経費の削減がままならずその割合が高まったのである。ただ、この間営業経費は 3 兆円強で推移しているものの、実は、80 年代後半のバブル期に急激に高まったという経緯がある。都銀 10 行の営業経費は、80 年度 0.7 兆円、85 年度 1.9 兆円から 90 年度 2.7 兆円へと急増している。人件費、物件費共に急増したのである。このようなバブル期の固定費急増がバブル崩壊期の銀行経営を圧迫している。

（3）不良債権処理のための「益出し」

図表 4 都銀 10 行の異常項目 (単位: 兆円・%)

	91 - 95年度平均		96 - 00年度平均	
	金額	構成比	金額	構成比
営業経費	3.06	-	3.15	-
その他経常費用	3.45	100.0	6.32	100.0
貸倒引当金繰入額	1.10	31.9	2.29	36.2
貸出金給付金償却	0.21	6.0	1.08	17.1
株式等売却損	0.02	0.5	0.27	4.2
株式等償却	0.38	11.1	0.71	11.3
金銭の信託運用損	0.02	0.5	0.02	0.4
事業税	0.09	2.5	0.01	0.1
その他の経常費用	1.64	47.5	1.93	30.6

(注1) データの継続性を重んじるなら、95年度までの数値に東京銀行のそれを加え、全年度の北拓の数値を控除すべきだが、例えば営業経費についてこれを行うと、91-95年度平均は3.08兆円、96-00年度平均は3.13兆円となるが、大勢に影響はないので調整はしない。

(注2) 図表3に同じ。

また先に述べた不良債権処理のために利益が圧迫されているが、これを経常利益、当期利益を大幅に減らさずに処理しようとして、「益出し」が行われている。図表3から分かるように、「その他経常収益」が80年代後半の4.7%から、90年代前半の6.6%、そして後半の15.6%へとその割合を急激に高めている。だが、その内訳を見れば分かるように、できるだけ利益を圧迫しないようにという配慮から行われた「益出し」の結果である。すなわち、都銀10行のデータをみると、91-95年度平均1.4兆円、96-2000年度平均2.4兆円の「株式等売却益」が計上されている。それでも、図表3から分かるように、当期利益はマイナスとならざるを得なかった。いわゆる赤字決算である。96-2000年度平均の「株式等売却益」2.4兆円が「その他経常収益」に占める割合は約92%となっている。図表3で96-2000年度平均の「その他経常収益」が「経常収益」の15.6%にまで急増していることが分かるが、その大半は「株式等売却益」である。いかに「益出し」が行われていたかである。

「その他業務収益」もその比率を高めているが、ここにも「益出し」の可能性がある。91-95年度平均5,326億円、96-2000年度平均7,447億円の「国債等債券売却益」が計上されているが、「その他の業務費用」に含まれている「国債等債券売却損」は、それぞれの時期、3,352億円、4,271億円しか計上されていない。毎年2,000億円から3,000億円以上、売却益が売却損を上回っている。

#### (4) 役務取引等収益の割合の上昇

なお、資金運用収益のなかでの貸出金利息の割合は、金利が急低下した90年代半ばまで銀

行経営を潤したが、その後はその比率を下げている。また、図表3からも分かるとおり90年代後半「役務取引等収益」の割合が高まっている。その内訳は従来型の受入為替手数料やその他最近では投信販売、シンジケートローンの取り纏め、コミットメントライン等の貸出関連などが増えたことによるが、他面で、支払手数料やアウトソーシングに係る費用なども発生する(日本銀行考査局〔2001〕〔2002〕)。粗利益としては「役務取引等利益」は大きい。その「業務粗利益」に占める割合は1996-2000年度平均で11%となっている(図表5参照)。かけ声とは裏腹にその割合は高まってははいない。

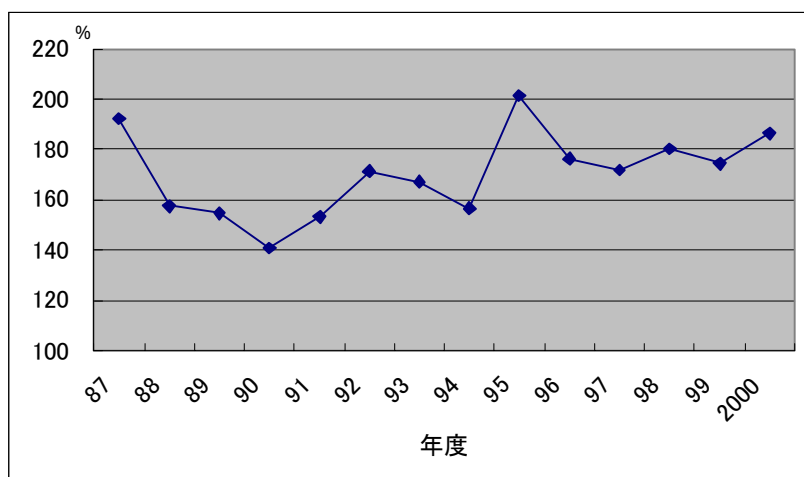
図表5 業務粗利益の内訳

(単位:億円,%)

	86-90年度		91-95年度		96-00年度	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
業務粗利益	36,613	100.0	52,016	100.0	55,926	100.0
資金利益	27,461	75.0	42,570	81.8	43,693	78.1
役務取引等利益	4,608	12.6	5,515	10.6	6,165	11.0
特定取引利益	0	0.0	0	0.0	1,545	2.8
その他業務利益	4,543	12.4	3,931	7.6	4,523	8.1

(注)図表3に同じ。

図表6 都銀10行の収益安定性



(注)図表3に同じ

## (5) コア業務純益の上昇・マージン率の改善

都銀10行は90年代に入り、経常収益を大幅に減らし、かつ当期利益も減少し、さらには赤字決算に追い込まれている。不良債権処理の重荷に苦しんでいる。このような処理を速めるた

め政府は超低金利政策を取り，銀行に利益をあげさせようとした。だから，この間の都銀 10 行の（国債等債券の売却益を利用した決算操作が行われることがあるので，これを避けるために業務純益から有価証券関連の損益を排除した）コア業務純益は，86-90 年度平均 1.36 兆円に対し，91-95 年度平均 2.02 兆円，96-2000 年度平均 2.16 兆円と巨額にのぼり，その対総資産比もそれぞれ，0.42%，0.49%，0.53%と，90 年代のコア業務純益はバブル期のそれを凌いでいるのである。なお，コア業務純益の計算式は下記の通りである。

$$\begin{aligned} \text{コア業務純益} &= \text{業務純益} - \text{債券 5 勘定戻} - \text{一般貸倒引当金純繰入} - \text{信託勘定償却} \\ \text{債券 5 勘定戻} &= \text{国債等債券売却益} + \text{同償還益} - \text{同売却損} - \text{同償還損} - \text{同償却} \end{aligned}$$

都銀 10 行の「業務純益」を「経常収入」「経常収益合計」から「その他の経常収益」つまり株式等売却益のような「益出し」操作と思われる「臨時収益」を控除したもので除した，いわば「マージン率」は，1986-90 年度平均 7.8%であったものが，91-95 年度平均 10.4%，そして 96-2000 年度平均は 18.2%と極めて高い。だから，収益安定性は，90 年度にボトムをうった後，改善を見ている（図表 6 参照）。銀行はフロー・レベルではきわめて健全なのである。それでも，このようなフローでは不良債権の処理が済まないのである。

なお，収益安定性であるが，かつて楠本〔1982〕は，収益安定性の指標として，損益分岐点をどれほど安定的に超えているかを表す計算式を案出したが，これを少し改訂して以下のような算式で計算した（松村〔2002b〕）。

$$\begin{aligned} \text{収益安定性} &= \text{付加価値} / \text{固定費} \\ \text{付加価値} &= \text{業務純益} + \text{固定費} \\ \text{固定費} &= \text{人件費} + \text{物件費} + \text{租税公課} \end{aligned}$$

### 3．都銀各行の収益力分析

#### (1) 各行の経営改善努力

バブル崩壊後都銀各行では，不良債権処理と共に合理化をも進めた。図表 7 は各行別の合理化の様子を示している。これをバブル以前の数値（松村〔2002b〕）と比べてみると，必ずしもドラスティックなものではない。（基準年度の数値を 100%としてその何%にまで経費の割合を落としたかという）改善率が鈍っている。例えば，営業経費 / 付加価値の都銀 10 行平均改善率 90.9%は，80 年代の 83.7%という改善率には及ばない。住友の指標がよいのはバブル崩壊前と変わらないが，この時期もっとも改善が進んだのは三和である。

営業経費 / 付加価値は，90 年代後半，住友 49.8%，三和 50.8%の順であるが，改善率では

図表 7 各銀行の経営努力

年 度	一 勸	さくら	富 士	東京三菱	あさひ	三 和	住 友	大 和	東 海	北 拓	都銀合計
営業経費 / 付加価値											
86 - 90	64.4%	71.3%	59.7%	57.2%	66.5%	55.6%	53.4%	66.6%	74.2%	75.0%	61.9%
91 - 95	61.7%	69.1%	53.7%	54.6%	66.4%	50.1%	54.0%	70.1%	62.0%	74.9%	59.4%
96 - 00	56.6%	60.9%	56.4%	53.9%	64.7%	50.8%	49.8%	65.3%	59.4%	65.9%	56.2%
改善率	87.8%	85.5%	94.6%	94.3%	97.3%	91.4%	93.4%	98.0%	80.1%	87.8%	90.9%
人件費 / 営業経費											
86 - 90	44.2%	49.1%	40.4%	41.9%	51.5%	45.9%	42.2%	53.7%	51.8%	50.6%	45.9%
91 - 95	42.0%	49.9%	44.7%	40.0%	47.2%	42.0%	41.5%	48.8%	48.5%	51.9%	45.0%
96 - 00	37.2%	41.6%	42.6%	42.0%	43.1%	41.9%	39.0%	43.8%	47.1%	48.8%	41.2%
改善率	84.2%	84.7%	105.5%	100.1%	83.7%	91.2%	92.3%	81.7%	91.0%	96.5%	89.7%
物件費 / 営業経費											
86 - 90	46.4%	42.1%	49.4%	48.3%	40.6%	44.1%	47.5%	38.4%	39.4%	42.0%	44.8%
91 - 95	51.6%	42.7%	48.4%	54.0%	47.0%	51.1%	52.2%	45.2%	44.6%	41.8%	48.5%
96 - 00	58.8%	48.6%	51.7%	53.1%	51.9%	52.7%	57.7%	53.1%	47.2%	45.3%	52.3%
改善率	126.8%	115.6%	104.6%	110.0%	127.8%	119.4%	121.6%	138.3%	119.6%	108.1%	116.9%
1店舗当たり従業員（人）											
86 - 90	49	42	46	49	34	45	43	42	40	30	43
91 - 95	45	37	44	43	33	38	43	40	37	29	39
96 - 00	42	35	41	45	32	37	40	37	34	27	40
改善率	86.4%	83.7%	88.3%	92.9%	92.9%	80.6%	92.7%	89.8%	86.8%	89.1%	94.6%
1店舗当たり総資本（億円）											
86 - 90	1,407	1,140	1,547	1,671	613	1,521	1,349	703	1,135	495	1,212
91 - 95	1,317	925	1,456	1,427	652	1,386	1,377	742	1,046	505	1,106
96 - 00	1,351	1,079	1,465	1,887	742	1,372	1,537	773	1,065	467	1,295
改善率	96.0%	94.7%	94.7%	112.9%	121.0%	90.2%	113.9%	110.0%	93.9%	94.3%	106.9%
従業員 1 人当たり付加価値（百万円）											
86 - 90	28.0	27.4	32.9	33.5	23.8	33.0	32.9	23.9	25.7	20.6	29.1
91 - 95	34.6	30.9	42.4	40.8	29.6	46.3	38.5	28.6	34.7	22.8	35.8
96 - 00	44.7	44.7	46.4	53.0	33.1	51.8	49.8	36.6	41.0	27.4	44.8
改善率	159.7%	163.0%	140.9%	158.2%	139.2%	157.0%	151.1%	153.0%	159.6%	132.8%	153.9%

(注) 図表 3 に同じ。

図表 8 都銀各銀行の 1991-2000 年度の収益安定性

年 度	一 勸	さくら	富 士	東京三菱	あさひ	三 和	住 友	大 和	東 海	北 拓	都銀合計
平 均	171.6	155.6	182.9	185.8	153.0	199.5	194.3	148.5	166.1	137.4	174.0
標 準 偏 差	22.75	17.61	17.37	18.11	9.63	18.14	19.05	12.06	15.08	13.87	13.94
分 散	517.6	310.3	301.7	328.0	92.8	329.1	362.9	145.6	227.3	192.5	194.3
最 小	149.8	131.1	161.8	163.4	138.4	179.1	164.1	134.4	131.5	127.0	153.4
最 大	220.3	191.9	224.4	217.2	172.8	240.3	233.0	168.2	186.7	157.9	201.6

(注) 図表 3 に同じ。



三和の方がよい。そのため 90 年代後半の従業員 1 人当たり付加価値でも三和は 5,180 万円と住友の 4,980 万円を凌駕している。東京三菱銀行の数値も良い。破綻した北拓は別としても、最下位グループは従業員 1 人当たり付加価値 3 千万円台のあさひと大和であり、東海も 4.1 千万円とかなり低い。富士、一勸、さくらが中位グループを形成している。

## (2) 各行の収益安定性

図表 8 で、1991 年度から 2000 年度にかけての各都銀別の収益安定性がわかる。ここでも平均で三和の 199.5 がトップである。194.3 の住友がこれに続いている。松村〔2002b〕でも述べたように 1990 年度までの収益安定性は住友がトップであったが、三和がこれを上回るようになったことが分かる。91-2000 年度の平均では、東京三菱と富士が 180 台で 2 番手グループを形成し、170 台の一勸、160 台の東海、150 台のさくらとあさひ、それより下は大和と破綻した北拓となっている。

ここで、注目しなければならないのは、この収益安定性が 1990 年度までの平均よりずいぶん高いということである。都銀 10 行平均 174.0 は、1990 年度までの平均 149.3 より高いということである。意外に思われるかもしれないが、それはこの収益安定性が「付加価値（＝業務純益＋営業経費、つまり固定費）÷固定費」で計算されているからである。銀行は政府の超低金利政策で業務純益を大幅に増やしているのである。業務純益に営業経費を加えた付加価値を資産合計で除した、付加価値対資産合計を図表 9 で示してある。バブル期にはいったん低下していたこの比率が、90 年代に入ってむしろ高まっている。

図表 9 付加価値対資産合計

	76 - 80年度	81 - 85年度	86 - 90年度	91 - 95年度	96 - 00年度
第一勸業銀行	1.86%	1.43%	1.06%	1.17%	1.39%
さくら銀行	1.69%	1.28%	1.13%	1.21%	1.44%
富士銀行	1.76%	1.44%	1.08%	1.27%	1.31%
東京三菱銀行	1.80%	1.35%	1.08%	1.21%	1.32%
あさひ銀行	1.89%	1.67%	1.37%	1.57%	1.41%
三和銀行	1.74%	1.42%	1.08%	1.27%	1.38%
住友銀行	1.68%	1.45%	1.14%	1.19%	1.32%
大和銀行	2.33%	1.89%	1.51%	1.53%	1.74%
東海銀行	1.80%	1.43%	1.00%	1.21%	1.33%
北海道拓殖銀行	2.06%	1.67%	1.32%	1.29%	1.52%
都銀合計	1.81%	1.45%	1.12%	1.26%	1.39%

(注) 図表 3 に同じ。

## (3) 各行のコア業務純益から利益の質を見る

利益の質を考えて、コア業務純益が付加価値に占める比率を見たのが図表 10 である。コア業務純益とは、業務純益から、利益操作に利用されやすい債券関係損益を除外したものである。つまり、これは操作前の本業の利益を表しており、その比率が高い方が利益の質がよいということになる。ここでも、住友、三和、東京三菱各行の利益の質がよいことが分かる。

図表 10 各銀行のコア業務純益 / 付加価値

年 度	一 勸	さくら	富 士	東京三菱	あさひ	三 和	住 友	大 和	東 海	北 拓	都銀合計
86 - 90	36.0%	29.3%	39.5%	37.1%	30.4%	42.9%	48.2%	64.3%	32.0%	22.1%	37.5%
91 - 95	38.1%	28.6%	41.5%	44.0%	32.6%	47.6%	44.7%	62.1%	37.7%	20.6%	38.7%
96 - 00	36.4%	35.7%	36.9%	42.0%	33.1%	42.5%	47.3%	39.3%	34.7%	20.1%	38.6%

(注) 図表 3 に同じ。

図表 11 従業員 1 人当たり付加価値 (コア業務純益ベース, 百万円)

年 度	一 勸	さくら	富 士	東京三菱	あさひ	三 和	住 友	大 和	東 海	北 拓	都銀合計
86 - 90	27.7	26.2	32.3	31.3	23.0	32.2	33.3	31.3	26.6	20.0	28.7
91 - 95	33.9	30.0	40.1	40.0	29.2	45.0	37.8	37.5	34.1	21.6	34.9
96 - 00	41.6	42.6	43.3	50.7	32.3	48.2	48.2	38.0	38.3	23.6	42.4

(注) 図表 3 に同じ。

また、図表 11 で、1996-2000 年度平均のコア業務純益ベースで見た従業員 1 人当たり付加価値 (コア業務純益 + 営業経費を付加価値と考え、これを従業員数で除したもの) が示されている。1 人の従業員がいくらの付加価値を稼ぎ出しているかを表しており、銀行経営の効率性がこれからわかる。これを見ても、東京三菱、三和、住友の 3 行が 5 千万円前後の高い金額となっており、効率が高いことが分かる。富士、さくら、一勸は 4 千万円台前半であり、東海、大和、あさひの 3 行は 3 千万円台である。もちろん破綻した北拓の 2 千万円台は論外である。

## (4) 「益出し」をしても追いつかない不良債権処理

バブル崩壊後、超低金利政策の下、本業では利益を獲得しているのである。ところが不良債権処理などバブルの清算にその利益を使い、さらには、過去の蓄積を吐き出し、それでもまだ資金的に不足している分を政府からの出資、いわゆる公的資金までもも動員せざるを得なかったのである。図表 12 に見られるように、損益計算書ボトムラインの当期利益を資産合計で除した、総資本当期利益率は、90 年代に入ってから大半の都銀はマイナスとなっている。「益出し」をしてもこうである。図表 13 で、都銀 10 行の「益出し」率 (つまり、「国債等売却利益」 + 「株式等売却益」を「経常収益合計」で除したもの) が、90 年代、とりわけ 90 年代後半に急激に高まっていることが分かる。図表 14 は都銀 10 行の総資産当期利益率と「益出し」率の 81 年 3

図表 12 当期利益対資産合計

	76 - 80年度	81 - 85年度	86 - 90年度	91 - 95年度	96 - 00年度
第一勧業銀行	0.18%	0.18%	0.27%	0.07%	-0.27%
さくら銀行	0.18%	0.18%	0.23%	-0.09%	-0.16%
富士銀行	0.22%	0.25%	0.29%	-0.12%	-0.27%
東京三菱銀行	0.24%	0.22%	0.28%	0.09%	-0.23%
あさひ銀行	0.18%	0.16%	0.22%	-0.02%	-0.25%
三和銀行	0.21%	0.22%	0.29%	-0.01%	-0.30%
住友銀行	0.21%	0.29%	0.27%	-0.06%	-0.30%
大和銀行	0.22%	0.18%	0.24%	-0.11%	-0.18%
東海銀行	0.18%	0.18%	0.18%	-0.18%	-0.10%
北海道拓殖銀行	0.19%	0.15%	0.16%	-0.08%	0.06%
都銀合計	0.20%	0.21%	0.26%	-0.04%	-0.24%

（注）図表 3 に同じ。

図表 13 有価証券売却による益出し状況

	76 - 80年度	81 - 85年度	86 - 90年度	91 - 95年度	96 - 00年度
第一勧業銀行	3.7%	1.7%	8.5%	9.1%	16.9%
さくら銀行	4.9%	2.0%	8.5%	9.9%	19.2%
富士銀行	4.9%	2.2%	7.1%	8.4%	17.8%
東京三菱銀行	4.6%	1.6%	7.9%	6.5%	17.8%
あさひ銀行	7.2%	2.5%	6.8%	10.9%	27.1%
三和銀行	5.0%	2.1%	6.6%	7.1%	19.6%
住友銀行	3.9%	1.6%	5.8%	6.4%	14.3%
大和銀行	11.1%	3.9%	5.3%	13.5%	25.9%
東海銀行	5.9%	2.0%	6.6%	11.8%	21.6%
北海道拓殖銀行	5.0%	2.6%	5.7%	13.2%	30.6%
都銀合計	5.2%	2.0%	7.1%	8.8%	19.0%

（注）図表 3 に同じ。

図表 14 都銀 10 行の利益率と益出しの相関

決算年	総資産当期利益率	益出し比率	決算年	総資産当期利益率	益出し比率
1981	0.17%	2.13%	1992	0.13%	4.33%
1982	0.21%	2.03%	1993	0.08%	1.95%
1983	0.19%	1.81%	1994	0.07%	9.35%
1984	0.24%	1.86%	1995	-0.03%	14.33%
1985	0.21%	2.23%	1996	-0.44%	14.28%
1986	0.21%	2.23%	1997	-0.01%	14.61%
1987	0.24%	3.78%	1998	-0.69%	18.29%
1988	0.28%	8.93%	1999	-0.59%	15.38%
1989	0.33%	10.34%	2000	0.14%	29.55%
1990	0.25%	8.19%	2001	-0.04%	17.17%

（注）図表 3 に同じ。

月期から01年3月期の21年間の数値である。それら数値の負の相関係数は極めて高い。とりわけ95年3月以降の赤字をこれら売却益、いわゆる「益出し」で埋めていることが、図表14からわかる。逆に言えば、「益出し」をしても埋めきれないほどの大幅な赤字が、不良債権処理のために出ているということである。改めて述べれば本業での利益がいかに大きくても、また、「益出し」をどれほどしても赤字は埋まらなかったのである。

#### (5) 都銀10行の収益力格差

都銀10行をひとくくりにして論じることのできないことは、これまでの分析からも分かる。1974-2000年度というバブル以前から崩壊後までの長い期間をとってみても、この間の収益安定性は各行によって違う。図表15はそれを表している。行風の違いとでもいえるものが分かる。

図表15 1974-2000年度平均の収益安定性

第一勧業銀行	152.8	三和銀行	174.0
さくら銀行	147.2	住友銀行	177.9
富士銀行	166.6	大和銀行	142.2
東京三菱銀行	168.3	東海銀行	148.3
あさひ銀行	142.5	北海道拓殖銀行	133.6
		都銀合計	158.4

(注1) 北海道拓殖銀行は1996年度まで。

(注2) 図表3に同じ。

これら銀行がすべて同じ経営戦略を採ってもうまくいくはずがない。合併を行って合理化を進めるべきだといっても、それができやすい組み合わせとそうでない組み合わせがあるかもしれない。少なくとも、収益安定性の高い住友、三和と、これに続く東京三菱、富士、少し遅れて一勧、さらに遅れて、東海、さくら、さらに下位にはあさひと大和がある。合併に際しても力関係がはっきりしている方が主導権を握るのがどちらかが明白となる。「三井住友」は旧住友が主導権を握り、UFJは旧三和が主導権を握るであろうと推測される。収益モデルの高い方にあわさないと存続できないと考えられるからである。その点「みずほ」は主導権を握るのがどこになるのか、必ずしも明確であるとは言えない。

#### 4. 日本の銀行が置かれている状況と今後 健全化計画とその実施状況から

銀行経営研究会〔2002〕は、東京三菱銀行の使用総資本利益率はマイナスでJPモルガンチェースは0.2%であったという結果から、日本の銀行も個人からの金利収入を増やして金利収入を伸ばすべきだという。深尾〔2002〕は経費率引き下げが必要だという(125頁)。果たして日本の銀行の金利収入は少ないのであろうか。また経費率は高いのであろうか。これまで分析してきたように、日本の銀行は高い業務純益をあげているのであり、経費率もますます低めてきているのである。資金的にはさらに不良債権の処理で現在の利益を使うだけでなく、過去の

蓄積をも吐き出し、さらには公的資金をも導入している。経費削減が経営体力を弱め、積極的経営戦略がとれなくなれば、経営そのものが維持できなくなるだろう。

図表 16 1996-2000 年度平均の都銀の貸倒率

第一勧業銀行	1.44%	三和銀行	1.07%
さくら銀行	1.18%	住友銀行	1.91%
富士銀行	1.07%	大和銀行	1.77%
東京三菱銀行	1.27%	東海銀行	1.24%
あさひ銀行	1.13%	都銀合計	1.32%

(注1) (貸倒引当金繰入額 + 貸倒償却) ÷ 貸出金合計。

(注2) 図表3に同じ。

不良債権の発生は、貸出金の貸倒損失を伴う。図表 16 は、1996 - 2000 年度平均の都銀の貸倒率である。1 ~ 2%の間である。体力に見合ってしか不良債権処理が行われていないとよく言われる<sup>1)</sup>。実際はもっと貸倒率は高いかもしれない。しかし、消費者金融の大手、武富士の2000年3月決算以後2002年3月までの、ここ3年の貸倒率( = 貸倒損失・貸倒引当金繰入額 ÷ (営業貸付金 + 短期貸付金)) は、3.74%、3.24%、5.27%となっている。これだけの貸倒を発生させつつ、高収益をあげている。信用情報を収集し自動与信システムなど機械化を進めてそれを可能にしている。そういうビジネス・モデルを構築しているのである(金田・篠原〔2002〕)。要は不良債権そのものが問題なのではなく、ビジネス・モデルの問題であるともいえる<sup>2)</sup>。

たしかに、これまで日本の銀行は不動産担保融資に傾斜し、リスク管理も不十分であった。政府系金融機関(それを資金面から支える郵便貯金)は補助金を得て、民間金融機関の経営を圧迫してきた。けれども銀行も政府・日銀の超低金利政策に支えられている。問題は金利収入を上げるとか経費率を下げるとか、という一般的な話ではないであろう。これまでの分析でも明らかのように、都市銀行でもその経営効率に違いがある。問題は銀行がどういう経営戦略を持ちうるかということである<sup>3)</sup>。

ところが、当局は公的資金注入時に、経営陣に責任を取らせなかった代わりに、合併促進な

1) 都銀各々の建設業・不動産業への融資比率は、90年代に入ってさらに上昇している。これは巨額の貸倒損失の一挙計上を避けるために、メインバンクとしてゼネコンなどに追い貸しているからだと考えられる(松村〔2002a〕49-52頁)。

2) この点、日本経済新聞社編〔2002〕でも同旨の指摘がある。藤原〔2002〕も、「クレジット・スコアリングモデルによる中小企業向け融資や個人向けローンの拡大」を果たした米銀に見習うべきことを主張している。なお、ここではビジネス・モデルとしての消費者金融に言及しているだけである。消費者金融急拡大の影で多重債務者問題などが起こっているが、これは別途検討すべき課題だろう。この点については、宇都宮〔2002〕を参照されたい。

3) この点、金融論学者の提言より、元銀行マンの提言に聞くべきものが多い。久原〔2000〕、箭内〔2002〕などが参考になろう。また、安岡他〔1999〕も興味深い。

ど年来のありきたりの注文を付け<sup>4)</sup>、これに呼応して、都銀は合併統合を行いメガバンクとなった。これら公的資金を受け入れた銀行は経営健全化計画なるものを提出し、政府の監視の下で、その計画の遂行を迫られている。ところが、各行の経営健全化計画の冊子を読めば分かるが、必ずしも戦略が見えてこない。作文であると言っては言い過ぎであろうか。例えば、みずほ銀行が2000年7月に出した「経営健全化のための計画」を開いてみるがよい。抽象的な文章と必ずしも厳密とはいえないような数字の、あるいはつじつま合わせの数字の羅列に見える。

いわく「システム統合については、3行の既存システムを有効に利用し、平成12年1月より統合に着手し、平成14年3月までに完了する予定です。」(37頁)その結果がどのようなものであったかは既に明かである。また、統合のための各種委員会のメンバー数が見事に3の倍数になっている。旧3行対等合併を体現している。

主體的戦略的な合併でなく、too big to fail、大きすぎてつぶせなくするための統合であるといわれても仕方ないであろう。要は各行が主體的に選び取った戦略のもとに経営を進めていく必要があるであろう。

先の図表5で業務粗利益に占める役務取引等利益の割合が1986-90年度12.6%、91-95年度10.6%、96-2000年度11.0%と、そのかけ声とは裏腹に収益源の多様化は進んでおらず、資金利益への依存度の高いことをみた。次の図表17は信託業務を営む大和銀行を除く8行の資金利益ならびに役務取引等利益の業務粗利益に占める割合の平均と標準偏差を示したものである。分散の度合いが小さい。つまり各行の収益構造が画一的であることがわかる。かつての行政指導の名残でもあるが、経路依存性をあらわしてもいるのであろう。横並びの行動様式はこれまでのところあまり変わっていないようである。今後都銀各銀行はどのような経営戦略を選び取るうとするのであろうか。

4) 例えば、「資本注入の条件に合併や再編を含めますか」という金融再生委員会の柳沢伯夫委員長(金融再生担当相)にたいする質問に対し、「義務付けることはしないが強く期待している」と答えている(『日本経済新聞』1999年1月3日号)。また三井信託銀行と中央信託銀行の合併の場合、「公的資金による資本注入をテコに金融不安解消を狙う金融再生委員会・金融監督庁の強い圧力が引き金になった」。しかも「合併すれば、当局の圧力をかわせるとの読みもあったようだ」(『日本経済新聞』1999年1月20日号)という。当局は「一部の銀行に対しては今週末にかけて、健全化計画の再提出を要請する方針で、合併など再編を含む抜本的な収益向上策の策定を迫る意向」(『日本経済新聞』1999年2月3日号)だが、「合併・再編やリストラを『指導』すれば大蔵省時代の裁量行政に逆戻りするだけ」(『日本経済新聞』1999年2月13日号)だ。経営健全化計画に対するチェック項目の第1に「他の金融機関との合併」があげられた(『日本経済新聞』1999年2月28日号)。マスコミも合併を後押しした。「不良債権処理の先送りで痛い目にあった銀行経営者が、収益改善でも問題先送りの愚を犯しつつある。〔改行〕本当はすぐに大胆な方針がほしいところだ。たとえば大型合併。『合併しても日本では人を減らせないので経費削減効果は薄い』のが金融界の通説だが、それは言い訳であって、情報化投資の効率化など利点はたくさんある。」(『日本経済新聞』1999年3月7日号)合併が銀行の主體的戦略的判断で行われたと言い難い。

図表 17 業務粗利益に占める各種利益の割合

	76 - 80年度	81 - 85年度	86 - 90年度	91 - 95年度	96 - 00年度
<b>資 金 利 益</b>					
都銀 8 行平均	87.22%	79.36%	77.51%	83.12%	78.95%
標準偏差	2.46%	1.95%	3.97%	2.52%	5.09%
<b>役 務 取 引 等 利 益</b>					
都銀 8 行平均	8.69%	9.56%	10.47%	9.20%	10.16%
標準偏差	1.58%	1.08%	0.97%	1.75%	1.34%

（注2）図表3に同じ。

そんな中でも、お題目ではなく、地道な収益戦略を構築する必要があるのであろう<sup>5)</sup>。都銀のあいだでも、その経営力に違いがあることはこれまでの分析でも明かであろう。先進事例から学び、それを行風にあわせて適用していくべきなのであろう。

〔付記〕見られるように、データは主として 2000 年度までのものを使用している。統合され持株会社化されたり（したがってデータの連続性が失われたり）、連結会計制度が主となるという制度変更があったりして、今後ここで行ったような分析ができなくなるとされる。しばしば自己責任原則が叫ばれているが、メガバンク化や制度変更の結果、投資家や預金者・債権者が自己責任を取ろうにもそれが困難になってはいはしないだろうか。

なお、本稿草稿段階で立命館大学村山嘉彦教授から有益なコメントを頂戴した。記して感謝の意を表するものである。本稿は文部科学省科学研究費補助金基盤研究(A)(2)課題番号 11303004「実験による 情報開示と投資家の情報処理能力が資産価格形成に果たす役割の研究」平成 11 年度採択、学術フロンティア推進事業「サイバー・ディーリング・システムによる次世代型ファイナンシャル・マーケット・アナリシスの開発」(平成 11 年度採択)の研究成果の一部である。

【参考文献】

宇都宮健児〔2002〕『消費者金融 実態と救済』岩波書店。  
 岡崎哲二・星岳雄〔2002〕「1980年代の銀行経営 戦略・組織・ガバナンス」村松岐夫・奥野正寛編  
 『平成バブルの研究 バブルの発生とその背景構造』上・形成編，東洋経済新報社。  
 鹿見嶋治利〔1996〕『現代銀行の実証的研究』中央大学出版部。

5) 堀屋太一〔2002〕も「金融機関への公的資金注入が議論になっていますが、場当たりの対応というほかありません。ただ単に公的資金を入れたところで、この先どうやって儲けるのか、銀行の収益性を高める議論がまるで欠けている」と指摘している。そして消費者金融などからの人材採用を訴えている(9頁)。  
 実際、2002年3月決算の数値を見ると、対総資産営業経費率は東京三菱 1.01%（前年は 0.86%）、三井住友 0.87%（同 0.79%）、UFJ 0.72%（同 0.49%）、みずほ 0.90%（同 0.75%）と合併経費がかかったり資産圧縮が進んだためもあるが、経営効率化はこれからなのである(数値は各行決算短信による)。

- 金田信一郎・篠原匡〔2002〕「武富士“狂気の経営”」『日経ビジネス』第1155号,8月26日号。
- 銀行経営研究会〔2002〕「銀行再生への道4」『日本経済新聞』7月19日号。
- 銀行経理問題研究会編〔2001〕『銀行経理の実務』第5版,金融財政事情研究会。
- 楠本博〔1982〕『銀行行動の理論と現実』東洋経済新報社。
- 久原正治〔2000〕『新版・銀行経営の革新 邦銀再生の条件』学文社。
- 堺屋太一〔2002〕「銀行は豊臣秀吉を登用せよ」『日経ビジネス』第1165号,11月4日号。
- 須田慎一郎〔2002〕『メガバンク 破綻・再生の法則 四大銀行は死命を賭けた最終決戦へ』角川書店。
- スタンダード&プアーズ〔2002〕『日本の金融業界 2003』東洋経済新報社。
- 日経コンピュータ編〔2002〕『システム障害はなぜ起きたか みずほの教訓』日経BP社。
- 日本銀行考査局〔2001〕「全国銀行の平成12年度決算と経営上の課題」日銀ホームページ,8月10日。
- 日本銀行考査局〔2002〕「全国銀行の平成13年度決算について」日銀ホームページ,8月14日。
- 日本経済新聞社〔2002〕『現場からの報告 日本の金融がいつまでもダメな理由』日本経済新聞社。
- 深尾光洋〔2002〕「1980年代後半の資産価格バブル発生と90年代の不況の原因 金融システムの機能不全の観点から」村松岐夫・奥野正寛編『平成バブルの研究 バブルの発生とその背景構造』上・形成編,東洋経済新報社。
- 藤原裕之〔2002〕「日米銀行業の効率性格差とその要因 わが国金融システムの強化に向けて」『リサーチ総研金融・経済レポート』第8巻,7月24日(<http://www.research-soken.or.jp/report/pdf/volume8.pdf>)。
- 松村勝弘〔2002a〕「ゼネコン各社の財務危機と金融危機」『立命館経営学』第40巻第6号,3月。
- 松村勝弘〔2002b〕「バブル崩壊までの日本の銀行の収益力分析」『(関西大学)商学論集』第47巻第4・5合併号,2002年10月。
- 箭内昇〔2002〕『メガバンクの誤算 銀行復活は可能か』中央公論社。
- 安岡彰・村上武・山崎大輔〔1999〕「21世紀のリテール金融ビジネス」『知的資産創造』6月号(<http://www.nri.co.jp/report/chitekisisan/1999/pdf/cs19990607.pdf>)。