

我が国銀行業のコストに関する資料

【資料】	【ページ】
日本銀行「金融システムレポート」(2010年3月号) 補論「わが国銀行の収益性」	1
費用構造に関するデータ(2010年度) (出典:全国銀行協会、金融情報システムセンター)	12
A.T. カーニー(株)矢吹パートナー提供の分析資料 「大手銀行の情報システム投資に関する国際比較」 (データは2003年のもの)	13

補論 わが国銀行の収益性

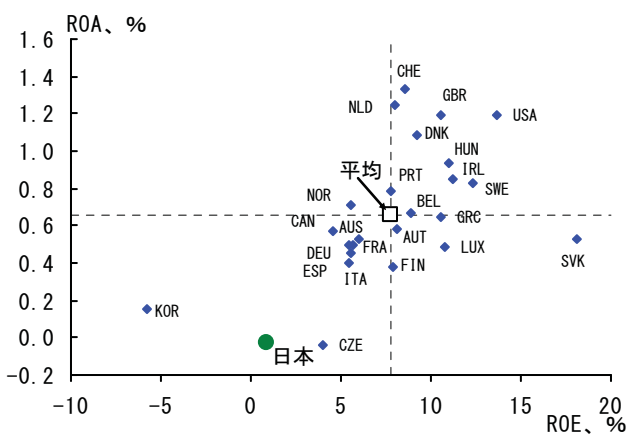
前回のレポートでは、わが国の金融機関経営の課題として、安定的な収益性の確保、株式リスクの削減、自己資本基盤の強化、自律的な金融仲介機能の発揮のための体制整備、という4つの点を指摘した。本補論は、このうち収益性の問題に関する理解を深める観点から、銀行の収益性について、諸外国との比較や企業部門の収益性との比較を通じて、改めて事実関係の整理を試みたものである。

言うまでもなく、銀行の収益性は個々の銀行の経営努力だけでなく、短期的には景気情勢や金融環境、企業業績の動向によって影響を受けるほか、長期的には金融制度の内容や競争条件、さらには各国固有の経済・社会的な要素によっても規定される面がある²⁶。したがって、本補論の分析結果に対しては、様々な評価や解釈があり得ることに留意する必要がある。

(1) 銀行の収益性の国際比較

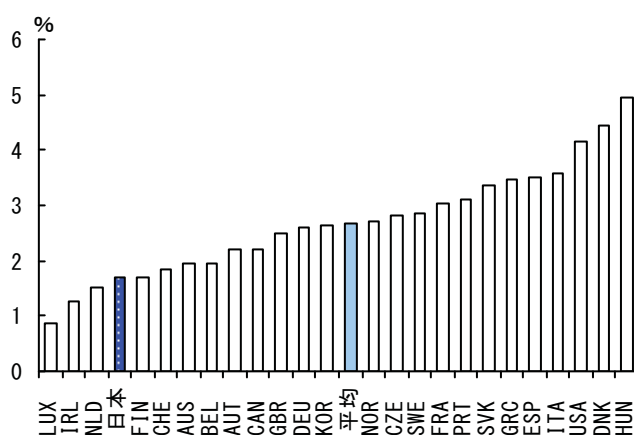
主要国の銀行部門の収益率を過去20年間(1988~2007年)の平均値で比較してみると、わが国の銀行は、資産収益率(ROA)、資本収益率(ROE)の両面において、主要国平均を大きく下回っている²⁷(図表A-1)。これは、わが国の場合、バブル崩壊後のバランスシート調整の過程で生じた巨額の損失が収益を大幅に下押しした面もあるとみられるが、そうした要因を除いても、後述するように、基礎的な収益力の弱さが作用しているものとみられる。

図表 A-1 銀行部門の収益率



注) 過去20年間の平均値(当期純利益ベース)。
資料) World Bank "Financial Structure Dataset"

図表 A-2 主要国における貸出利鞘



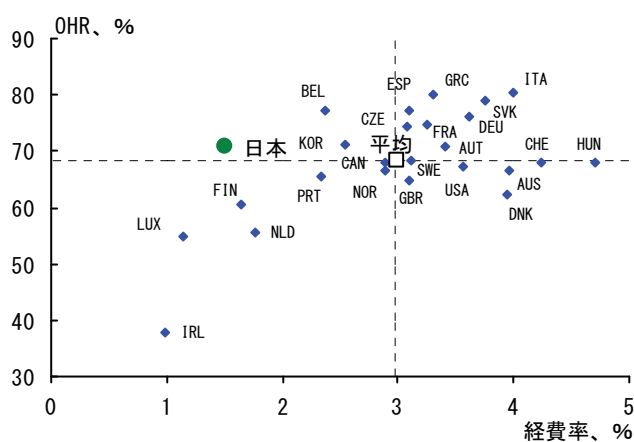
注) 過去20年間の平均値。
資料) World Bank "Financial Structure Dataset"

²⁶ 地域金融機関の競争環境と収益性については、本レポート(2008年9月号)を参照。

²⁷ 収益性の国際比較については、本レポート(2007年9月号、2008年9月号)も参照。

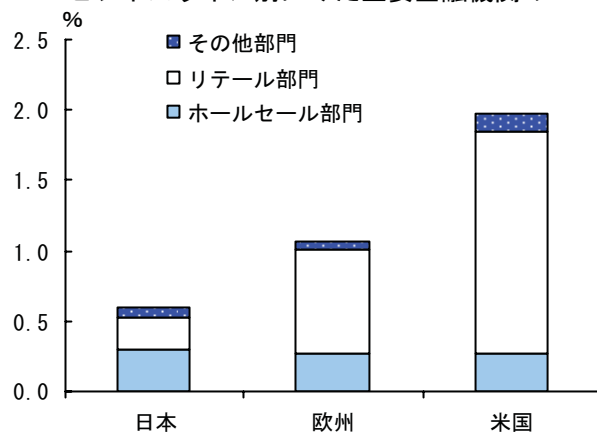
わが国銀行部門の収益性が、結果的に国際的にみて低水準に止まっている要因を考えるため、貸出の採算性と経費の動向を整理すると、次のことが分かる。まず、貸出利鞘についてみると、わが国の銀行部門における貸出利鞘は1.7%と、主要国平均(2.7%)を大きく下回っている(図表 A-2)。一方、経費を総資産で割った経費率ベースでみると、わが国銀行の経費率は1.5%と、主要国平均(2.9%)を下回っているが、経費を基礎収益で割ったオーバーヘッド・レシオ(OHR)ベースでみると、主要国平均を若干上回っている(図表 A-3)。すなわち、わが国の銀行部門では、経費率が相対的に低いにもかかわらず、基礎的な収益性がさらに低いため、OHRが高いことになる。

図表 A-3 主要国における経費率



注) 過去20年間の平均値。
資料) World Bank "Financial Structure Dataset"

図表 A-4 ビジネスライン別にみた主要金融機関の ROA



注) 06~08年の平均値(実質業務純益ベース)。集計対象は、日本がNYSE上場のフィナンシャルグループ2社、欧州が6行、米国が3行。
資料) 各行開示資料

次に、部門別にみた銀行収益の国際比較を試みる。本分析は、部門別収益を公表している主要行のみを対象としている点で制約も大きいですが、わが国銀行の場合、米欧主要行と比較して、中小企業や個人を対象とするリテール部門の収益性が著しく低い姿となっている²⁸(図表 A-4)。

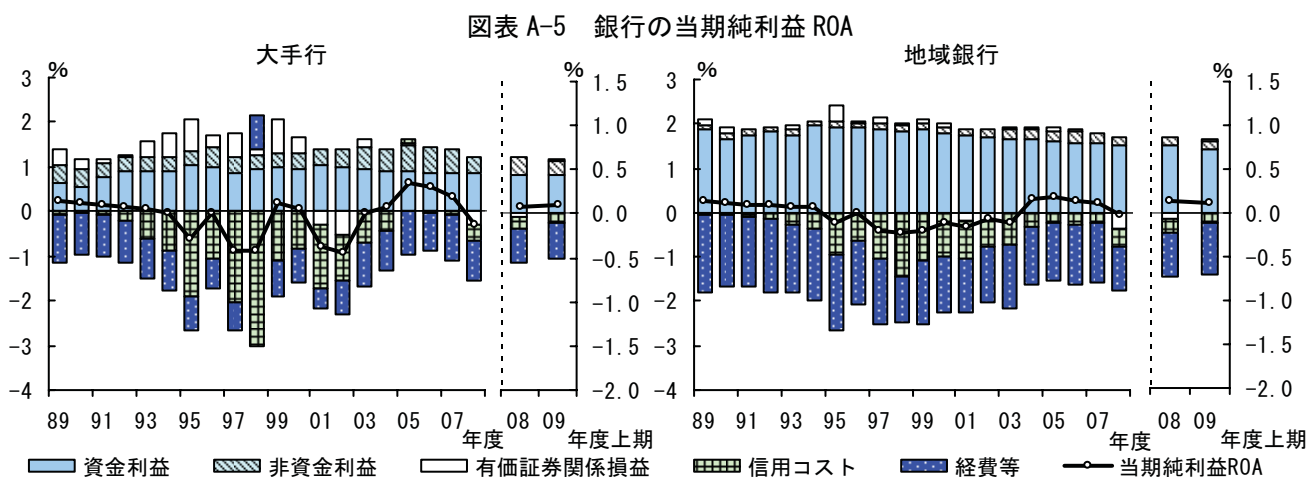
(2) わが国の銀行収益の特徴

わが国銀行の収益動向を、過去20年間(1989~2008年度)の推移で確認する

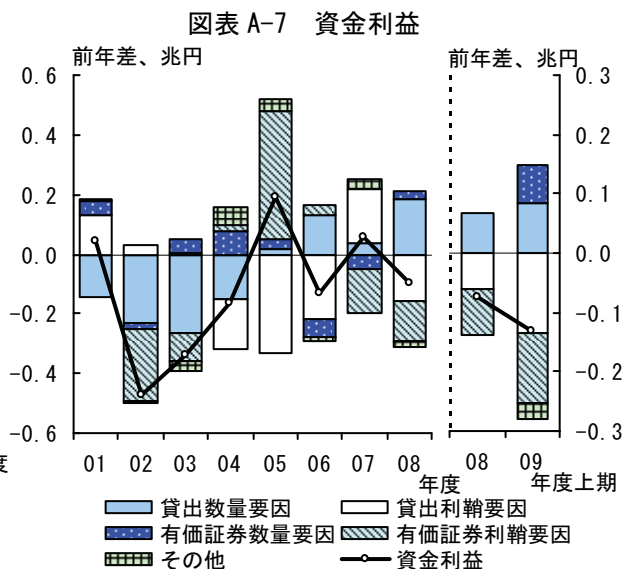
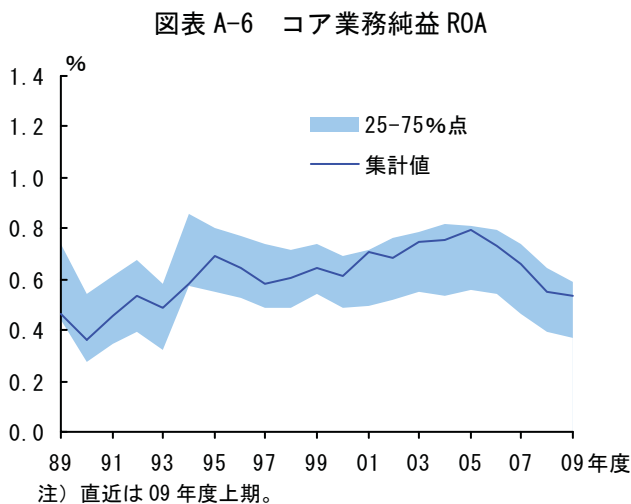
²⁸ もとより、今回の金融危機を通じて米欧金融機関の収益性にも陰りがみられる。このため、これらの金融機関の収益構造やビジネスモデルを模倣すれば収益性の向上につながるという単純な議論を展開することは適切ではない。ここでの比較は、あくまでもわが国銀行収益の趨勢的な特徴をみるためのものであり、金融危機の発生後に各国の銀行がどのようなビジネスモデルを選択し、収益の改善につなげているかを整理したものではない。

と、以下のような特徴がみてとれる。

第一は、平均的にみた収益性の低さと振れの大きさである。わが国銀行の当期純利益 ROA は、過去 20 年間の平均値でみて僅かながらマイナスとなっているほか、大手行・地域銀行ともに赤字決算となるケースが度々発生している（図表 A-5）。これは、基礎的な収益力が弱いなかで、信用コストや株式等の有価証券関係損失が大きな振れを伴って変動することによるものである（前回レポートの図表 4-2 を参照）。

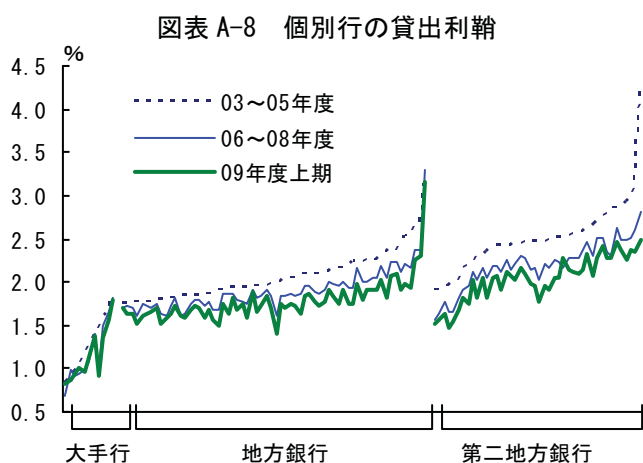


第二は、基礎的な収益力がここへきて一段と弱まっているようにみえることである。過去 20 年間のコア業務純益 ROA の推移をみると、2005 年度までは緩やかな上昇基調にあったものの、その後反転し、足もとでは 1990 年代前半の水準まで低下している先が多い（図表 A-6）。2009 年度入り後の銀行決算をみても、当期純利益は黒字へと復したものの、これは有価証券関係損失や信用コストの改善を主因とするもので、資金利益や非資金利益は低調に推移している。

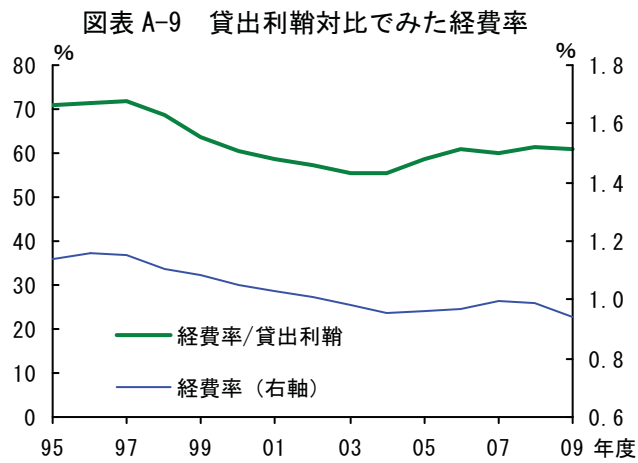


こうした基礎的な収益力低下の要因を探るため、国内業務部門の資金利益をみると、足もとでは、貸出や有価証券投資のボリューム拡大が収益向上に寄与している一方、そうした数量要因を打ち消す形で、貸出利鞘の縮小が顕著となっている（図表 A-7、前掲図表 2-8）。

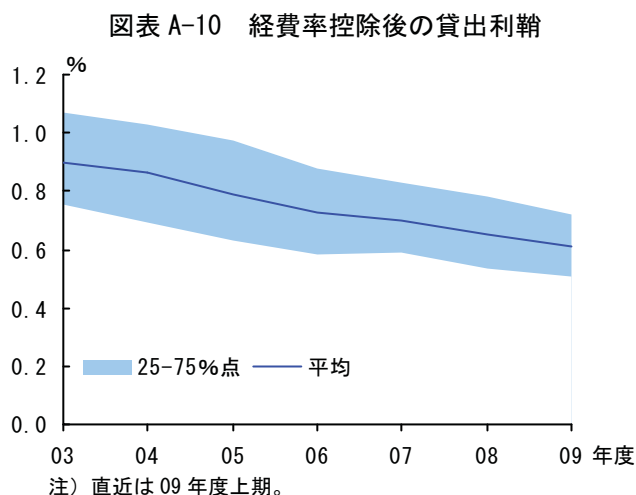
貸出利鞘の推移を詳しくみると、近年では、ほぼ全ての銀行で縮小しており、特に、過去の貸出利鞘が相対的に高い先ほど縮小幅が大きい傾向がある（図表 A-8）。また、貸出利鞘を経費率と比べると、経費率の貸出利鞘に占める割合は、ここ数年高止まりしている（図表 A-9）。この結果、経費率控除後の貸出利鞘は、ほぼ全ての銀行で緩やかな低下基調を辿っている（図表 A-10）。



注) 業態別に 03~05 年度の利鞘が低い順に表示。



注) 直近は 09 年度上期。

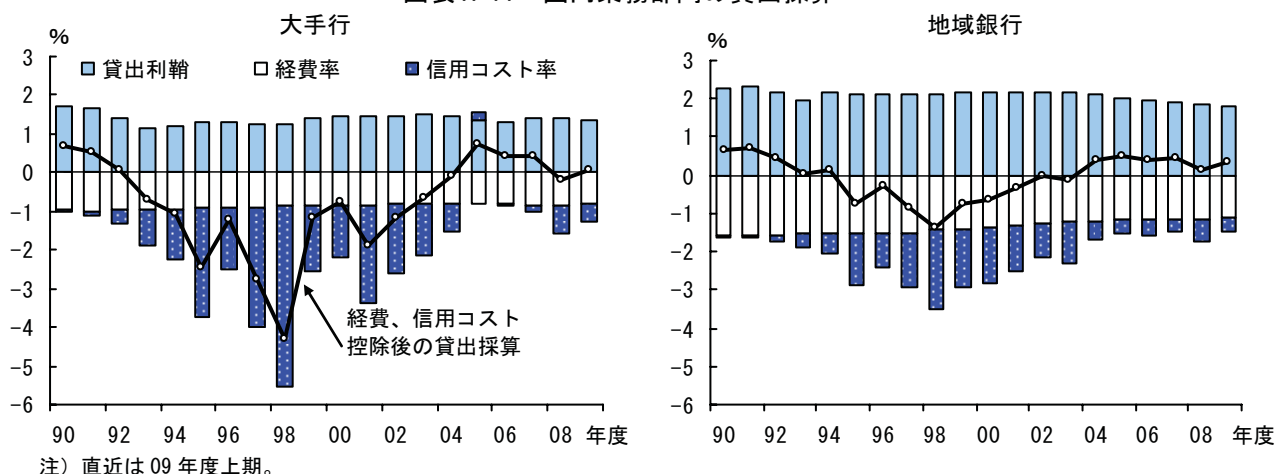


注) 直近は 09 年度上期。

第三は、全体としての収益の低さや振れは国内貸出事業の採算性に起因するところが多いことである。貸出採算（貸出利鞘－経費率－信用コスト率）の推移をみると、貸出利鞘が低水準に止まるなか、信用コストの変動に伴う振れ

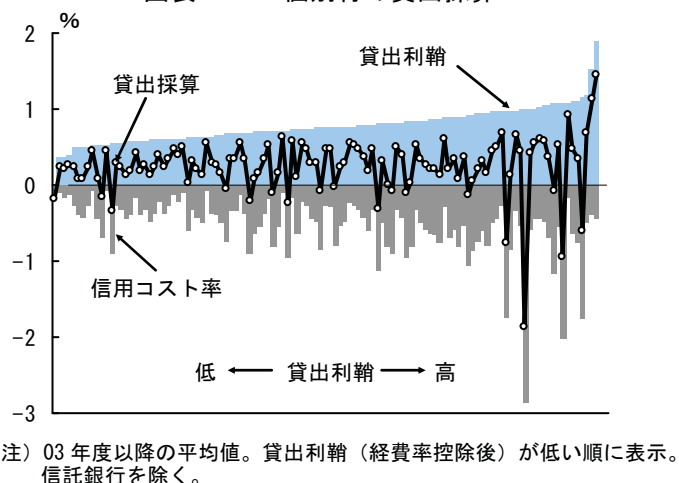
が大きく、採算割れに陥りやすい、という特徴が認められる（図表 A-11）。足もとの貸出採算は、多額の信用コストが発生した 1990 年代後半から 2000 年代前半に比べれば改善しているものの、貸出利鞘の縮小を主因に引き続き低い水準にある。

図表 A-11 国内業務部門の貸出採算



第四は、貸出利鞘の高低と信用コスト控除後の貸出採算との間に有意な関係は認められず、利鞘の厚い先が高収益であるとは必ずしもいえないことである（図表 A-12）。

図表 A-12 個別行の貸出採算



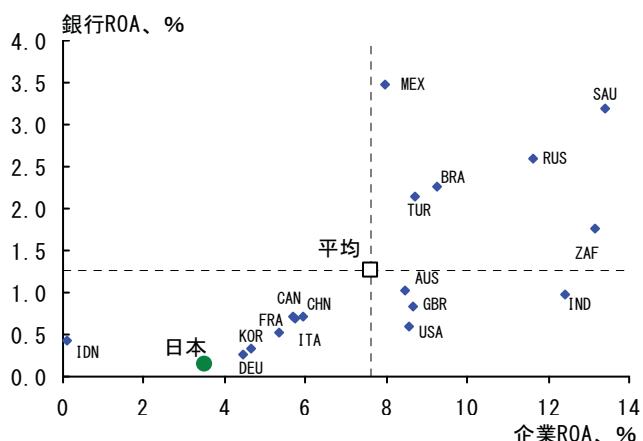
(3) 銀行部門の収益性と企業部門の収益性

以下では、銀行部門の収益性が企業部門の収益性と、どのような関係にあるか、また株式保有を通じて資本関係の強い企業の収益性に、どのような特徴があるかを点検する。

企業部門の収益性

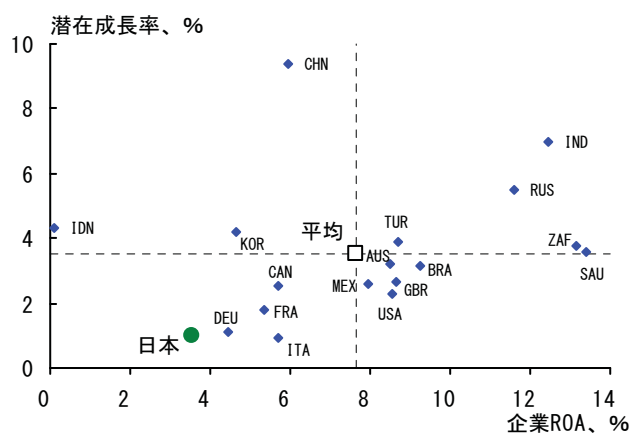
銀行・企業部門の収益性を ROA ベースで国際的に比較すると、わが国では、銀行・企業部門とも、主要国と比べて低い水準にある（図表 A-13）。ちなみに、企業部門の収益率と潜在成長率との関係を国際的にみても、両者の間には正の相関があり、わが国企業部門の収益率は経済全体の低成長を反映したものであることが窺われる（図表 A-14）。

図表 A-13 銀行・企業部門 ROA の国際比較



注) 過去 10 年間の平均値（当期純利益ベース）。
資料) Bloomberg

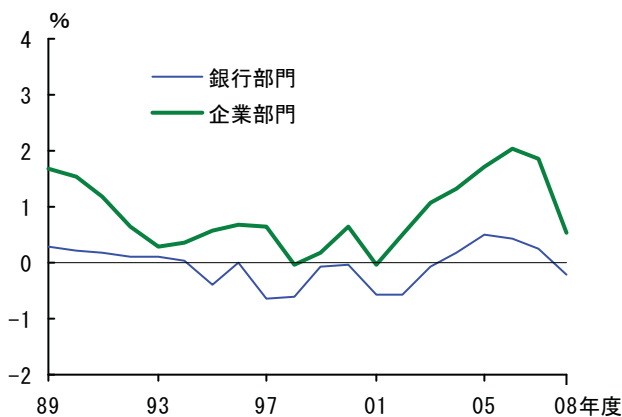
図表 A-14 企業部門 ROA と潜在成長率



注) 過去 10 年間の平均値（当期純利益ベース）。
資料) Bloomberg、IMF “International Financial Statistics”

また、わが国の銀行部門と企業部門の収益率はほぼ平行に動いており、銀行部門と企業部門が相互に影響を及ぼし合っている可能性も考えられる（図表 A-15）。

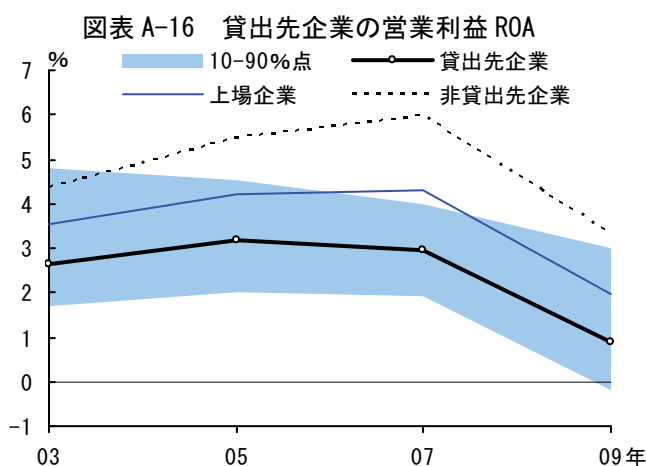
図表 A-15 銀行・企業部門 ROA の時系列比較



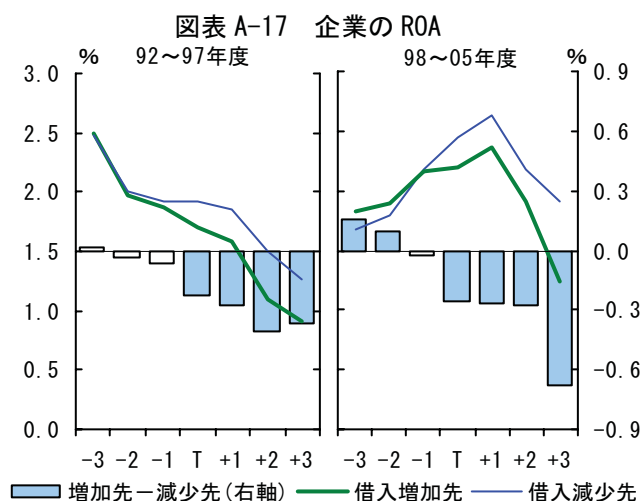
注) 当期純利益ベース。
資料) 財務省「法人企業統計年報」

銀行の貸出先企業の収益性

銀行借入のある企業と銀行借入のない企業に分解し、両者の収益率を比較してみると、銀行借入のない企業の方が借入のある企業に比べて高い収益率を示している（図表 A-16）。これは、1 つには、企業が成長し、信用力が高まると、金融資本市場調達を活用する先が多いことを反映していると考えられる。ちなみに、大企業の銀行借入スタンスについては、金融資本市場の機能が高まる状況のもとでは、銀行借入を減少させ、逆に市場機能が低下すると銀行借入を増加させるというカウンターシクリカルな行動がみられている（前掲図表 2-10）。2009 年初にかけて大企業の借入が急増したのも、こうした事情によるものと考えられる。



注) 貸出先企業の ROA は、銀行毎に貸出先企業の ROA を貸出残高で加重平均したもの。
資料) Financial Quest



注) 脚注 29 を参照。
資料) Financial Quest

1989 年度以降の全上場企業の財務データを用いて、ある時点で金融機関借入を増加させた企業と減少させた企業に分けて、両企業の収益率の変化を検証した。結果をみると、借入を増加させた企業の方が減少させた企業よりも、収益率の低下幅が大きいという特徴がある（図表 A-17）²⁹。

銀行の株式保有と企業の収益性

最後に、株式保有を通じた銀行と企業の資本関係という視点から、企業の収

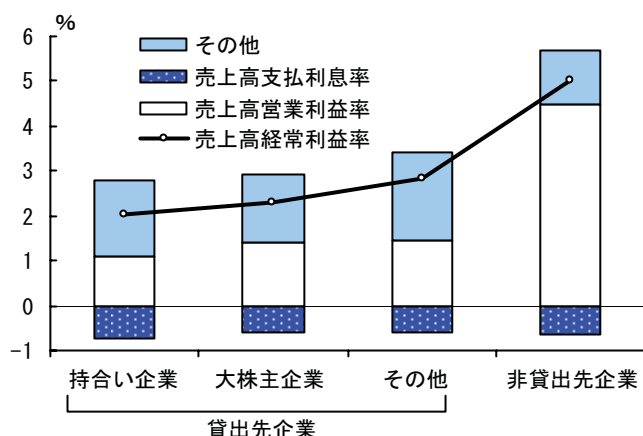
²⁹ 図表 A-17 の折れ線は、T 期に借入を増減させた企業の ROA を表す。左図では、例えば 1992 年度を T 期とした場合、1989 年度から 1995 年度にかけての借入増加先と同減少先の ROA を図示している。また、棒グラフは、借入増加先と同減少先の間 ROA 乖離幅（乖離幅が 5%水準で有意にゼロと異なる場合は色付き）を表す。

益性の特徴を整理する（銀行の株式保有状況や資本関係の強い企業への貸出動向については、BOX 8 を参照）。

具体的には、銀行の貸出先企業を、①銀行が大株主となっている企業（「大株主企業」）、②持合い関係にある企業（「持合い企業」）、③それ以外の企業に分けて、これらの企業の収益性を、④非貸出先企業の収益性と比較すると、以下のような特徴がみられる³⁰。

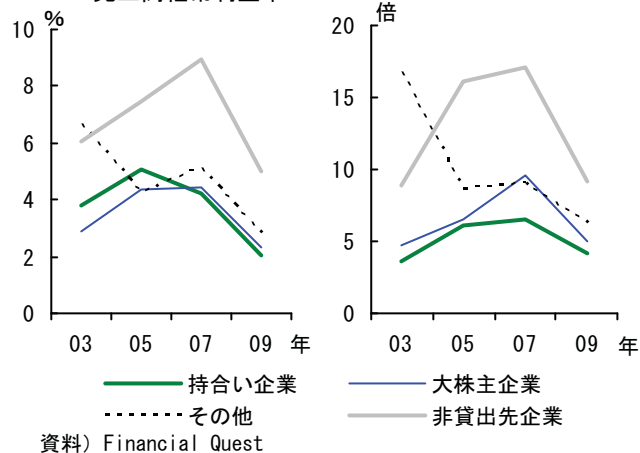
第一は、金融危機後の 2009 年においては、銀行の貸出先企業は、非貸出先企業よりも、売上高経常利益率や売上高営業利益率、インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）が低いことである（図表 A-18、A-19）。なかでも、持合い企業や大株主企業といった資本関係の強い企業の利益率や ICR が相対的に低い。

図表 A-18 売上高経常利益率の比較（09 年）



注) その他は受取配当金など。
資料) Financial Quest

図表 A-19 売上高経常利益率と ICR



資料) Financial Quest

第二は、2003 年以降の 4 年間をみても、資本関係の強い企業の売上高経常利益率や ICR は、非貸出先企業を下回って推移してきたことである（図表 A-19）。特に、持合い企業の売上高経常利益率は、景気回復局面であった 2005 年から 2007 年にかけても低下している。

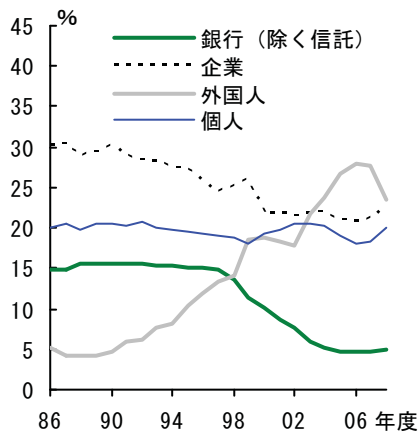
このように、銀行と資本関係の強い企業の収益性には、2000 年代を通じて、相対的に低いという特徴がみられる。

³⁰ ここでは、銀行（111 先〈金融グループ調整・合併調整済〉）、企業（JASDAQ を除く全上場企業）を集計対象としているが、保有株式の割合が 1%未満の場合には、大株主企業・持合い企業の対象から除外している。このほか、大株主企業の収益性は、持合い企業を除いたベースで算出している。

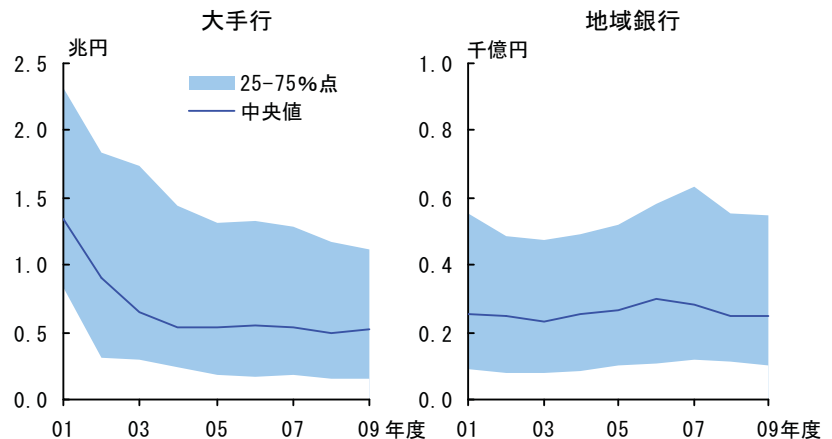
BOX 8 銀行の株式保有と資本関係の強い企業への貸出

わが国の部門別の株式保有比率をみると、銀行の保有比率は、1990年代末から2000年代前半まで低下基調を辿った後、概ね横ばいとなっている（図表 B8-1）。個別行の株式保有残高をみても、大手行・地域銀行ともに、2000年代半ばからほぼ横ばいで推移している先が多い（図表 B8-2）。もっとも、足もとでは、株式売却等による株式リスクの削減方針を明確化させる銀行が増えている。

図表 B8-1 部門別の株式保有比率



図表 B8-2 株式保有残高の分布



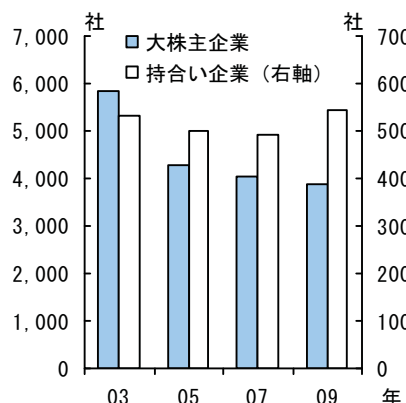
資料) 東京証券取引所「株式分布状況調査」 注) 直近は09年度上期。

銀行が株式を保有する背景の1つには、顧客との長期安定的な関係を構築し、円滑な取引を行うことで、貸出面での利息収入や株式の配当収入、手数料収益などのリターンを確保することが挙げられる。このような銀行と取引先企業との資本関係を巡っては、銀行が貸出先企業の大株主となるケースや、銀行と取引先企業との間で株式を相互に持ち合うケースなど、銀行と企業との間で強固な資本関係が構築されるケースも多い。

そこで、2003年以降のデータを用いて、大株主企業や持合い企業に対する銀行の株式保有状況を確認する。大株主企業数は全体としては減少基調にあるものの、持合い企業数は、2007年から2009年にかけて、増加に転じている（図表 B8-3）。この点を個別行のデータを用いて仔細にみても、持合い企業数を増加させる銀行が増えていることが分かる（図表 B8-4）。

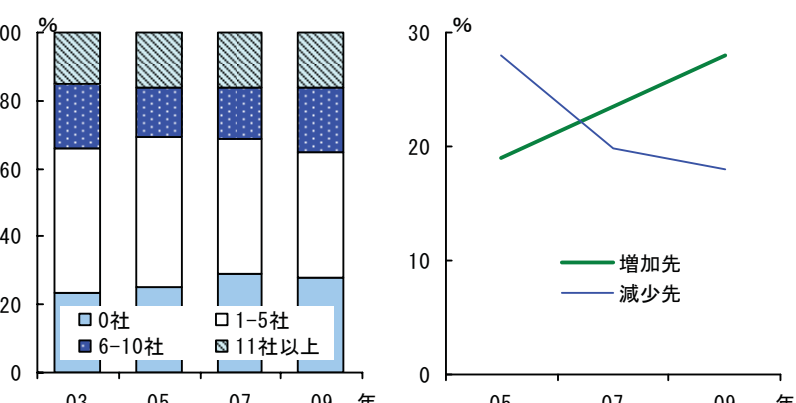
銀行は、大株主企業や持合い企業など資本関係の強い企業に対して、貸出を行っているケースが多い。特に、今回の金融危機の前後を通じて、大株主企業や持合い企業に対する貸出が大幅に増加しており、1先当り貸出額も急増している（図表 B8-5）。このように、今回の景気悪化局面において、銀行が資本関係の強い企業に対して、貸出面でも積極的に支援してきたことが分かる。

図表 B8-3 資本関係の強い企業数



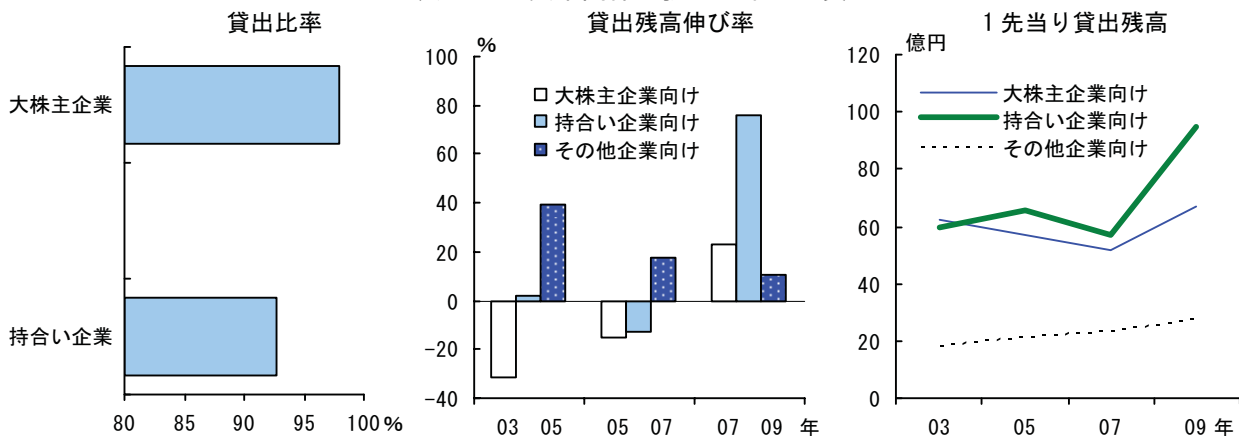
注) 社数は延べ数。
資料) Financial Quest

図表 B8-4 持合い企業数別の銀行シェア



注) 左図は、持合い企業数別の銀行の構成比 (例えば、「11社以上」の企業と持合い関係にある銀行の割合)、右図は、持合い企業数を過去2年間で増加(減少)させた銀行の構成比を表す。
資料) Financial Quest

図表 B8-5 資本関係の強い企業向け貸出



資料) Financial Quest

(4) おわりに

わが国の銀行は、収益性の低さと収益の振れの大きさという、構造的な収益上の課題を抱えている。すなわち、貸出利鞘の低さを主因に、わが国銀行の収益率は米欧を大きく下回る水準に止まっている。また、信用コストと株式関係損益の変動が収益に大きな振れをもたらしている。わが国の場合、企業部門の収益率も主要国に比べて低く、銀行部門の収益性の低さは企業部門の収益性の低さと対応しているものである。また、資本関係の強い企業への貸出が増加する一方、当該企業の収益性が相対的に低いという特徴もみられる。もとより、

銀行の収益性は個々の銀行の経営努力だけでなく、様々な外部要因によって規定される面がある。以上を念頭に置いたうえで、わが国の銀行は、今後とも、安定的な収益性の確保に向けて取組みを進めていくことが重要である。

今後、金融危機後の世界経済が、持続可能な新たな成長経路への移行を模索するなかで、日本経済も、如何にして構造転換を果たしながら活力を維持していくかが問われている。その過程では、わが国においても、様々な形で事業転換に踏み切る企業が増えてくるものと考えられる。わが国の銀行も、こうした企業部門の変化に対し、その成長性や信用力を的確に評価しつつ、適切にサポートしていけるかが、収益性の向上という観点からも重要である。こうした取組みは、長い目でみれば、資源配分の効率性を向上させるとともに、企業・銀行部門の収益性を高め、ひいては金融システムの安定性の向上にも資すると考えられる。

費用構造に関するデータ

全国銀行協会集計の決算データ

経費の絶対額について全国銀行ベースの営業経費をみると、これまで主として人件費の増減を反映して変動してきたことがわかる(物件費の絶対額は安定的)。

営業経費の推移(全国銀行<単体ベース>)

	2000年度	2005年度	2010年度
営業経費	7.1	6.5	6.8
うち人件費	3.4	2.8	3.1
うち物件費	3.4	3.4	3.4

(資料)全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」

金融情報システムセンター(FISC)によるアンケート調査

「金融情報システム」(2011増刊73)によると、情報システム関連経費(主として物件費に計上)が営業経費全体に占めるシェアは、2010年度において、都銀：20.3%、信託：19.2%、地銀・第二地銀：15.7%、信金・信組：11.3%、その他含む全体：16.4%、となっている。

以 上

大手銀行の情報システム投資に関する国際比較

A.T.カーニー（株）矢吹 大介

- 別添資料にあるように、本邦メガバンクの情報システム投資については、

海外主要銀行に比べて小規模であり、
米銀上位 10 行と比較する限り、外部委託の比重が大きくなっているほか、
支出の太宗を、高い IT サービスレベルや規制変更への対応、さらには自
行向けにカスタム開発したシステムの保守費の負担といった「岩盤コス
ト」が占めている、

との特徴がある。このことの基本的な背景には、本邦メガバンクにおいて、
規制強化やリスク対応のための情報システム投資の負担が重く、戦略的に投
資する計画・実施していく態勢が相対的に整っていないことが指摘できる。
- 上記は、2003 年時点の分析に基づくものではあるが、基本的には、現時点
でも妥当するものと考えられる。但し、規模面の格差はある程度縮小してい
るものと考えられる。
- なお、我が国では、特に地域金融機関において、基幹システムの共同化が海
外よりも進んでいることは特筆に値する。その一方で、オフショアリング（海
外でのシステム運用）の面では立ち遅れている印象。

以 上

別添資料

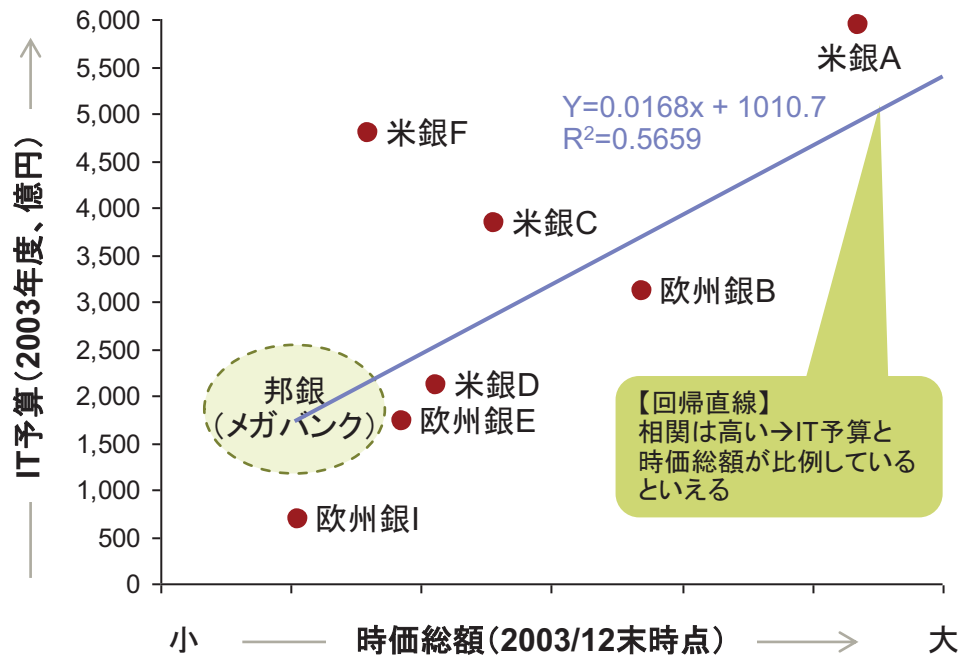
邦銀(メガバンク)と海外主要銀行のIT予算規模、及びシステム費用の内訳

- グローバル主要銀行のIT予算規模は、時価総額に比例(相関は高い)。邦銀(メガバンク)のIT投資はグローバル主要銀行に比べ小規模
- また、システム費用の内訳では米国TOP10に比べ、サービス委託(外部委託)の比率が高い

2003年時点での比較

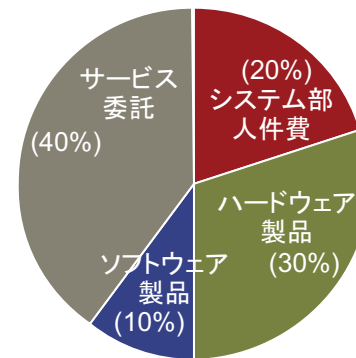
①グローバル主要銀行のIT予算規模の比較(対時価総額)

億円: 110円/ドル、135円/ユーロで換算

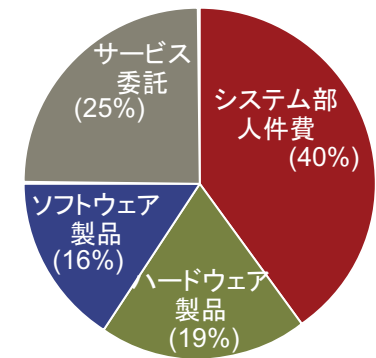


②システム費用の内訳の比較

邦銀
(メガバンク典型モデル)



米国TOP 10行*2合計



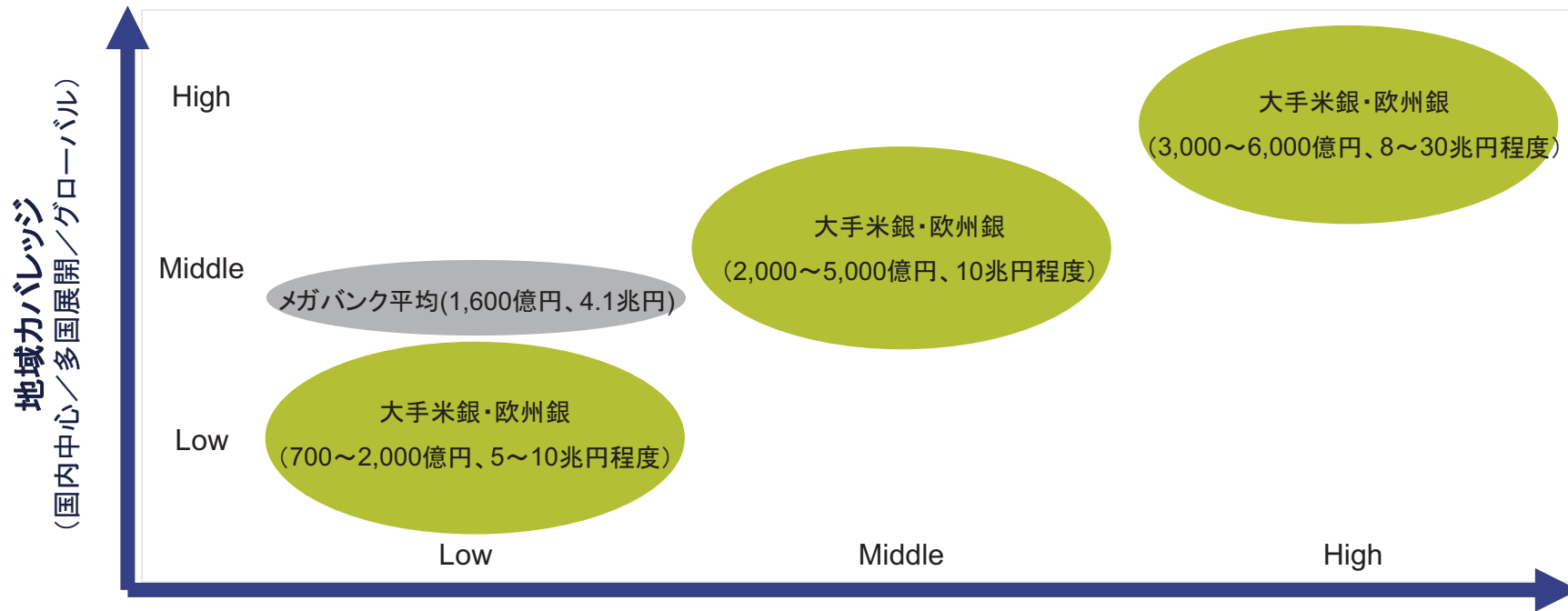
*1: IT予算とはハード・ソフト関連費用に加え、ネットワーク関連費用、IT部門人件費、施設費、データ入力やシステム管理(ファイル、DB、帳票)等の一般事務的コストを含む

*2: 米銀のトップ10行(欧州銀は含まない)
出所: 各社IR資料、及びA.T. カーニーの経験に基づく推定値

①グローバル主要銀行のIT予算規模の比較 : 地域カバレッジと業務カバレッジによるIT予算の影響

- 地域カバレッジと業務カバレッジ(銀行・証券・保険)が広がる程、時価総額とIT予算は増加する傾向
 - ①市場評価による時価総額が上がる傾向
 - リスク分散度合と金融オファーリングの総合力が重視されている基準と想定
 - ②IT予算が増加
 - しかし、業務や地域の拡大によってシステムコストが多重に掛かるため、インフラの横断的シェアリング等がポイント

(IT予算額, 時価総額)
(110円/ドル, 135円/ユーロで換算)

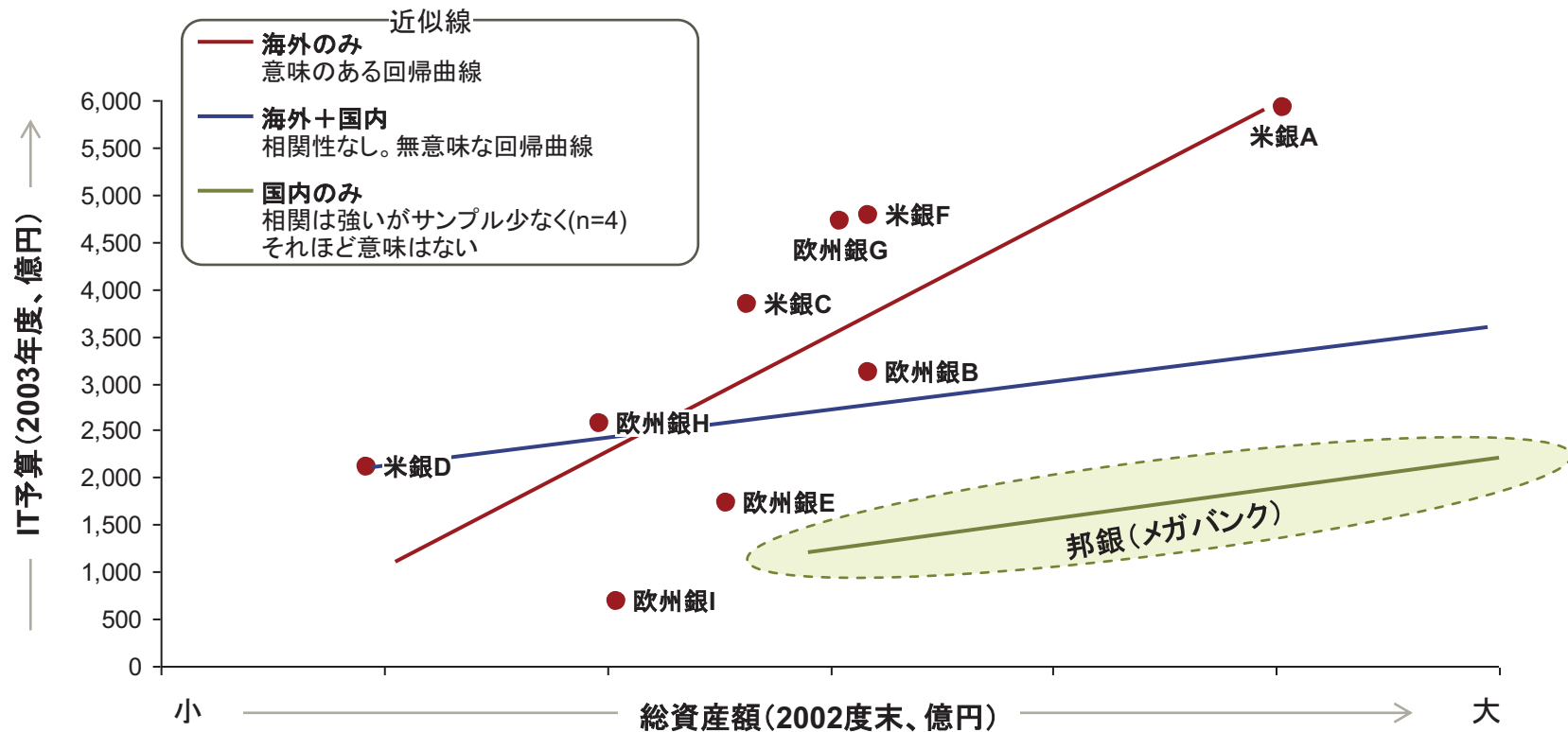


*1: 単ライン(リテールなど)/複数ライン/フルライン(銀、証、保)
出所: 各社IR資料、及びA.T. カーニーの経験に基づく推定値

①グローバル主要銀行のIT予算規模の比較 :IT予算と総資産規模の相関

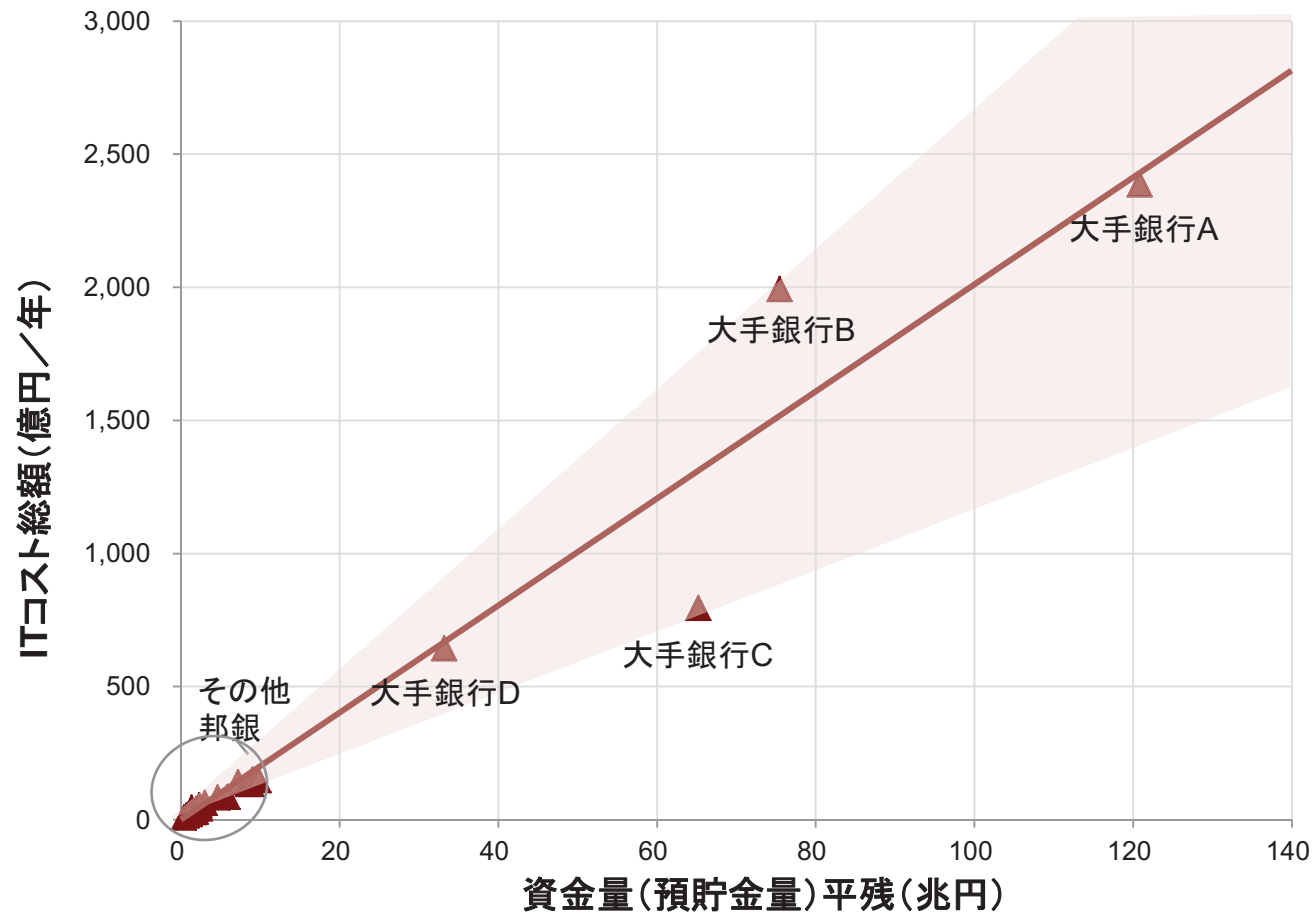
- 一般的に邦銀(メガバンク)のIT予算は総資産(規模)対比で見た場合、グローバル主要銀行よりも小さい傾向
 - ・ 海外と国内銀行を合わせた場合は資産規模とIT予算は比例せず(それぞれ別に相関性有り)

グローバル主要銀行グループのIT予算 vs 総資産額



(参考) 国内金融機関における資金量(預貯金量)あたりのITコスト比較

■ 国内金融機関の比較では、資金量とITコストには相関がある



ITコスト平均線
 ≙ 預貯金量
 × 0.2%

- 銀行のITコスト総額は資金量(預貯金量)に相関する
 - 本邦ほぼすべての銀行の分析結果に基づく
 - 預貯金量は口座数、トランザクション数に相関
 - 口座、トランザクション数は、端末数、システムリソース量、システム処理スピードに相関
 - 結果、ITコスト総額が預貯金量に相関
 - サンプルからの近似値
 $y = 0.0019895x$
 $R^2 = 0.9408$

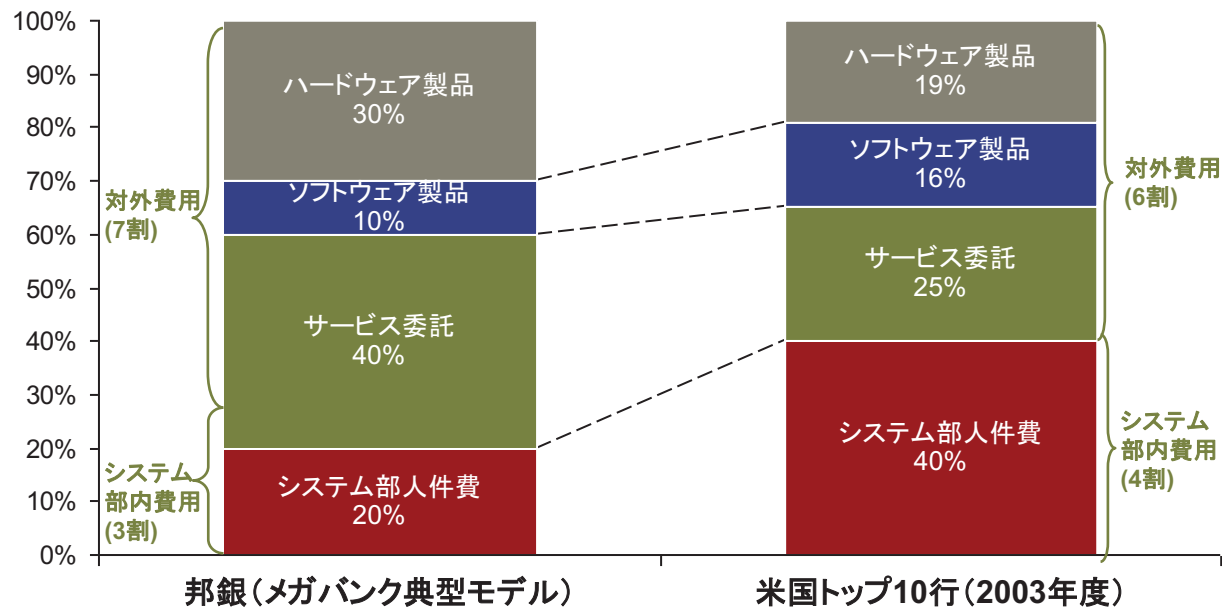
注: ITコスト=機械化関連費用=基幹システムに係わるアウトソーシング委託料・保守料、電算・ソフト償却費、基幹系以外のシステム・事務機器の保守料、電算・ソフト償却費
 出所: 各社公表資料

②システム費用の内訳の比較(1/2)

【邦銀(メガバンク)の状況】

- 対外費用率は高い(7割対6割)
- ソフトウェアに対する負担率が比較的低い(1割対2割)
- ハードウェアに対する負担率は比較的高い(3割対2割)
- サービス委託率は比較的高い(4割対2割)
- システム部門人件費/サービス委託率は、米国トップ10より低い

システム費用の内訳



②システム費用の内訳の比較(2/2)

邦銀 (メガバンク典型モデル)

米国Top 10行との比較

対外費用率が高い
(7割対6割)

- 米国トップ10に比べ、ハードウェア製品・サービス委託に対する負担が比較的高い

ソフトウェアに対する
負担率が比較的低い
(1割対2割)

- 米銀はアプリパッケージ、邦銀はカスタム開発が主体。よって米銀はソフトが高く、邦銀はその分が開発委託費になっている

ハードウェアに対する
負担率が比較的高い
(3割対2割)

- 米銀はインフラをアウトソーシングする傾向が強く、邦銀は内製が主流。ハードは邦銀が高く、米銀はその分が委託費になっている

サービス委託率が
比較的高い
(4割対2割)

- よって、サービス委託費の中は米銀はインフラが相対的に高く、邦銀は開発費が相対的に高いと見られ、結果的には開発費の影響の方がはるかに大きいため、邦銀の委託費が相対的に高くなっている

システム部門人件費/
サービス委託率は
米国トップ10より低い

- 米銀は規模が大きくなる程、システム部門を事業戦略の実現に必須なコンピタンスと位置づけ、特にシステム開発に対して内部対応が推進される傾向
- 邦銀(メガバンク)は、システム部内(常駐要員含む)のスキル・リソース不足によって、コスト効率が低いと案件ごとに人員を調達(一括契約)し、カスタム開発を中心に行っている