

我が国銀行の収益・経費構造

代 田 純

目 次

- 1 はじめに
- 2 銀行の収益構造
 - (1) 2019年度～2020年度第一四半期の収益構造
 - (2) 銀行の収益と役務取引等収益
- 3 銀行の経費構造
 - (1) 銀行の経費比率
 - (2) 銀行の人件費
- 4 まとめにて代えて

1 はじめに

日本の銀行は、様々な指標で見ても、収益性において、海外の銀行に劣っている。株主資本利益率（ROE）で見ても、所得・費用比率で見ても、多くの邦銀は海外の銀行よりも収益性が低い。欧州の銀行では、ROEが10%を超えることは珍しくないが、日本の3メガバンクのROEは三菱UFJが5.8%、三井住友が7.4%、みずほが1.3%と低くなっている。また経費比率（income/cost ratio）は、欧州の銀行では50%以下であることが多いが、3メガバンクでは、最も低い三井住友でも60.5%、最も高いみずほでは70.5%となっている。¹⁾ 邦銀では、もともと収益性が低いところに、近年のマイナス金利と利鞘収入の低下が加わり、業績が悪化し、赤字転落寸前の銀行が増えているのである。

邦銀の収益性が低い要因として、高コスト体質を指摘できる。高コストとなる経費構造に注目すると、銀行の経費の主要項目は、人件費、物件費、システム関係費であろう。物件費とは、多様な要素があるものの、店舗関係費用が少なくないと見られる。また、システム関係費は、

銀行業のみならず、金融・証券業全体がシステム産業化しており、少なからぬ経費要因となっている。これらの経費に関し、銀行の有価証券報告書などで、十分に情報が開示されているわけではない。しかし、開示されている情報から可能な限り、銀行の経費構造を明らかにすることが本稿の課題である。

そこで、まず本稿では、2019年度の銀行決算を踏まえ、2020年度第一四半期における銀行の決算動向を検討する。国債市況が2018年度に比べ改善し、国債等関係損益が増加したことに助けられ、2019年度に銀行の業務粗利益は増加した。しかし、業務粗利益の中心となる資金利益を見ると、都銀、地銀、第二地銀いずれでも減益となった。預貸利鞘が縮小しているためである。また業務粗利益の構成要因である役務取引等（手数料）利益は、業務粗利益の20%程度を占めているが、都銀、地銀、第二地銀いずれでも減少した。預金・貸出や為替（決済）など中心となる手数料が伸び悩み、新たな手数料である証券関係、投信・保険の販売手数料もまだ小さい。他方、銀行の経費は抑制され

1) 代田 純、「キャッシュレス化の進展と銀行経営への影響～フィンランド、オランダを中心として～」、『経済学論集』、第51巻第3号、2020年3月、42ページ。

ているものの、依然として高く、経費率(OHR)は第二地銀では77%になっている。銀行の経費の主要要因は、人件費、物件費、システム関係費である。人件費、店舗関係経費は相対的には情報が公開されており、分析が可能である。しかし、システム関係費は情報が公開されておらず、分析が難しい。しかし、最近の地銀の合従連衡においても、システムの共同化が主要な論点となっており、システム関係費は銀行において大きな課題と見られる。

2 銀行の収益構造

(1) 2019年度～2020年度第一四半期の収益構造

まず、近年の銀行の収益と利益指標を見ておこう。図表1は2019年度銀行の決算指標である。業務粗利益は、一般企業の粗利益にあたるが、資金利益、役員取引等利益、特定取引利益、その他の合計である。都銀5行の業務粗利益合計は19年度に4兆7,326億円で、前期比6.1%の増加となった。他方、地銀64行、第二地銀38行の業務粗利益は、ほぼ横ばいである。

業務粗利益の構成要因である資金利益は、預金金利と貸出金利の利鞘、すなわち預貸利鞘が主たる要因である。改めて言うまでもなく、預金金利は限りなくゼロである。一方、貸出金利も後掲の図表3が示すように、0.5～0.8%といった水準にある。調達金利である預金金利はゼロに近いが、貸出金利が低下しており、利鞘は圧縮されている。このため、都銀、地銀、第二地銀、いずれも資金利益は減少している。

ついで役員取引等利益とは、基本的に手数料収入による利益である。銀行が受け入れる手数料収益から、銀行が支払う手数料費用を差し引いたものが、役員取引等利益となる。後述するように、現在銀行の収益の20～30%は役員取引等収益となっており、手数料収入の比重は高くなっている。しかし、投信や保険の販売手数料等、伸び悩んでおり、業態を超えて、役員取引等利益は減益となっている。

特定取引利益は、主としてトレーディングによる利益である。特定取引利益はメガバンクに集中している。都銀の同利益は、2019年度に

図表1 2019年度銀行の決算指標

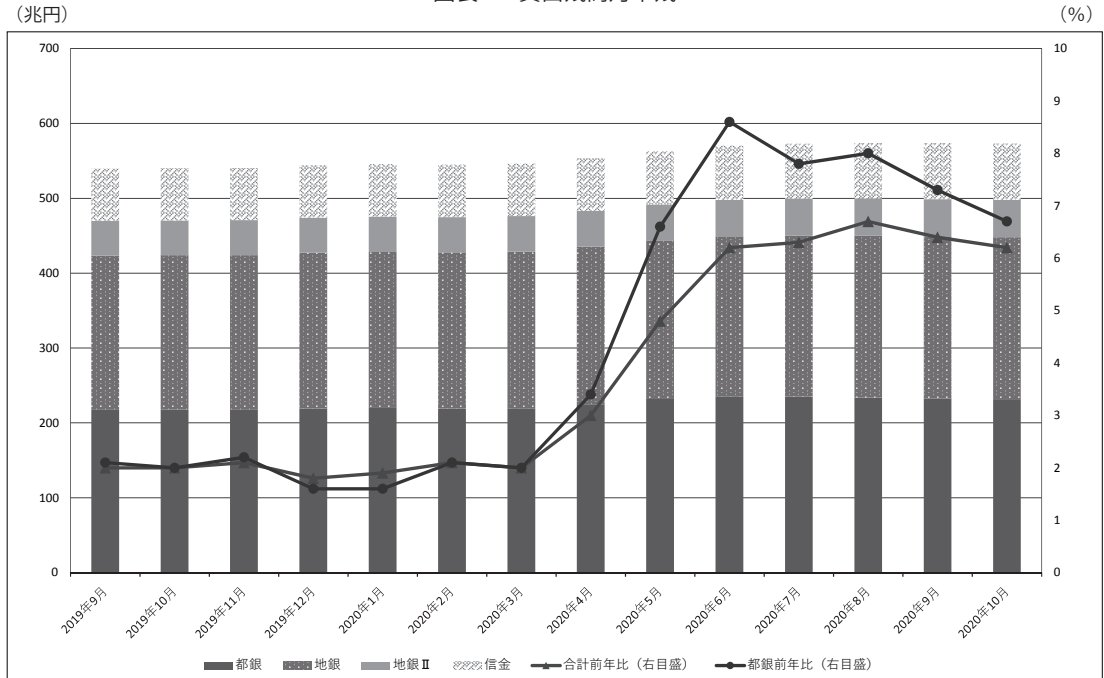
(億円、%)			
業務粗利益 (資金利益+役員取引等利益+特定取引利益+その他)			
	19年度	前期比増減	増減率
都銀 (5)	47,326	2,732	6.1
地銀 (64)	33,517	180	0.5
地銀Ⅱ (38)	7,875	80	1
資金利益 (資金運用収益-資金調達費用等)			
	19年度	前期比増減	増減率
都銀 (5)	18,448	-2,434	-11.7
地銀 (64)	26,663	-819	-3
地銀Ⅱ (38)	6,659	-171	-2.5
役員取引等利益 (役員取引等収益-役員取引等費用)			
	19年度	前期比増減	増減率
都銀 (5)	8,010	-119	-1.5
地銀 (64)	4,269	-30	-0.7
地銀Ⅱ (38)	653	-19	-2.9
国債等関係損益			
	19年度	前期比増減	増減率
都銀 (5)	6,752	7,408	—
地銀 (64)	614	823	—
地銀Ⅱ (38)	173	277	—
経費			
	19年度	前期比増減	増減率
都銀 (5)	30,807	-305	-1
地銀 (64)	22,940	-166	-0.7
地銀Ⅱ (38)	6,097	-90	-1.5
OHR (経費÷業務粗利益)			
	19年度	18年度	増減
都銀 (5)	65.1	69.8	-4.7
地銀 (64)	68.4	69.2	-0.8
地銀Ⅱ (38)	77.4	79	-1.6
実質業務純益 (業務粗利益-経費等)			
	19年度	前期比増減	増減率
都銀 (5)	16,519	3,037	22.5
地銀 (64)	10,577	346	3.4
地銀Ⅱ (38)	1,777	170	10.6

(出所) 全国銀行協会、『全国銀行財務諸表分析 2019年』から作成。

4,203億円(国内外合計)と前期比で121%増になった。その他業務利益には、国債等関係損益が含まれているが、図表1にあるように、7,539億円(都銀、地銀、第二地銀の合計)の利益となった。2018年度に比べ、債券市況が改善したため、2019年度の国債関係損益は回復した。

以上、資金利益、役員取引等利益、特定取引利益、その他を合計したものが、業務粗利益である。すでに述べたように、わずかに増益となったものの、要因としては、国内外の債券市況回

図表2 貸出残高月平残



(出所) 日本銀行ホームページから作成。

復に起因するものが多く、資金利益や役務取引等収益は低迷していると言わざるをえない。

他方、経費は都銀で3兆807億円、地銀で2兆2,940億円、第二地銀で6,097億円であり、いずれもわずかな減少となっている。人件費を急激に減少させることは困難であるし、店舗やATMの削減も急速にはできないと見られる。この結果、OHR(経費比率、経費÷業務粗利益)は都銀で65.1%に4.7ポイントの低下となったが、地銀では68.4%で0.8ポイントの低下、第二地銀では77.4%で1.6ポイントの低下にとどまっている。また注目されることは、OHRは都銀が最も低く、第二地銀で最も高いことである。これは、OHRには「規模の経済」が働きやすいことに加え、都銀では相対的に費用削減がしやすいが、第二地銀では費用削減が難航することを示唆している。

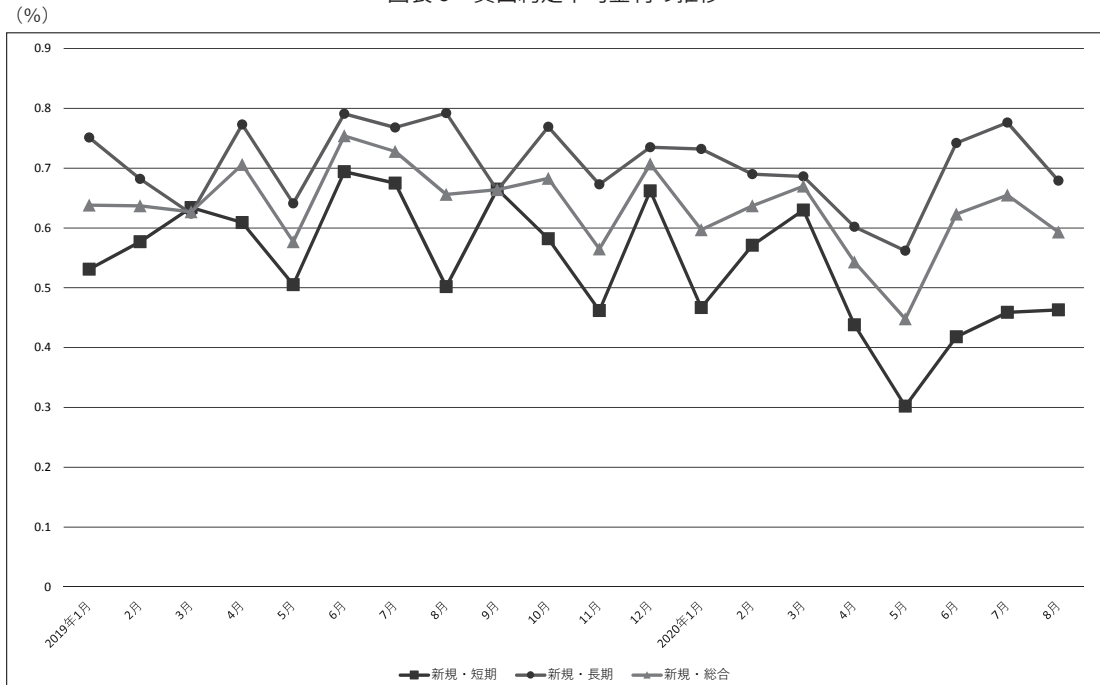
業務粗利益から経費を差し引いたものが、実質業務純益である。都銀では1兆6,519億円て22.5%の増益となったが、地銀では1兆577億

円と3.4%の増益にとどまった。これは主として、都銀では債券市況の回復に伴う、国債等関係損益の増益が大きく寄与するのに対し、地銀や第二地銀では、小さいためと見られる。業務粗利益では、都銀中心に増益となったものの、資金利益ではいずれの業態でも減益となっており、ここに銀行業の構造的問題がある。

2020年に入り、コロナ禍のために、企業の資金繰りが逼迫し、銀行への借入需要が急増している。図表2は、貸出動向(月平均残高)をみたものである。²⁾ これによると、銀行・信金合計の貸出残高は2020年4月以降、急増している。銀行・信金合計の貸出残高は2019年9月には539兆円であったが、2020年8月には574兆円に増加した。なかでも都銀の貸出増加率(前年同月比)は高く、2020年6月には8.6%増となり、同年8月にも8%増となっている。2020年4月以降、銀行貸出は増加しており、コロナによる売上高減少により、企業が資金需要を強めたためと見られる。都銀で増加率が特に

2) 日本銀行ホームページ、<https://www.boj.or.jp/statistics/dl/depo/kashi/index.htm/>

図表3 貸出約定平均金利の推移



(出所) 日本銀行ホームページから作成。

高くなっている要因としては、コロナによる影響が飲食業等を中心に大都市部で大きいためと見られる。ただし、2020年8月以降、銀行貸出残高は若干減少しており、増加率も低下している。2020年夏にコロナに対する危機感がやや薄れ、飲食や小売店の売上高が回復したことが主因と見られる。

問題は、銀行貸出が増加しているにもかかわらず、銀行の利益増加につながりにくいことである。第一には、貸出金利が上昇していないことである。図表3は、日銀による貸出約定平均金利(新規)の推移である。新規貸出金利(短期)は2020年3月に0.63%まで上昇したが、5月には0.302%まで低下し、8月には0.463%となっている。新規貸出金利(長期)は2020年1月には0.732%であったが、5月には0.562%まで低下した。その後、7月には0.776%まで上昇したが、8月現在では0.679%に低下している。新規貸出金利(総合)でも5月に0.448%まで低下した後、7月には0.655%まで上昇したが、8月には0.593%まで低下した。銀行貸出が増加しているにもかかわらず、貸出金利は上昇して

いない。その理由として考えられる要因は、銀行が金利収入を増加させるため、低金利での貸出を実行し、量的拡大を指向することである。量的に貸出を増やすことで、金利低下を補い、金利収入を増やそうとしていると見られる。

第二に、与信費用(一般貸倒引当金+不良債権処理額)が増加し、利益を圧迫している。大手行5行(3大メガバンク、りそな、三井住友信託)の2020年4~6月期の与信費用(連結ベース)は合計で3,167億1,600万円であり、前年同期比で3,067億円増加している。すなわち、前年同期には与信費用はほとんど計上されていなかったが、2020年4~6月期には1行あたり600億円の与信費用が計上された。最大額は三菱UFJFGであり、1,450億円計上されている。与信費用計上が主たる要因となり、大手行5行の合計純利益は、4,422億円で、前年同期比47.7%減となった。他方、地銀56行合計(単体ベース)の純利益合計は1,990億円であり、前年同期比9.8%減、与信費用は588億円で、185億円増加となった。同じく第二地銀38行合計(単体ベース)の純利益合計は258億円であり、

5.2%減、与信費用は110億円で、45億円増加であった。³⁾ したがって、コロナ禍による貸出増加は都銀で最も大きい、同時に信用費用増加も都銀で最大となっている。

第三に、第一点、第二点とも関係するが、信用保証協会による信用保証が急増している。全国信用保証協会連合会によると、保証承諾件数は2020年2月には4万5,875件であったが、同年6月には31万9,527件に増加した。金額ベースでは、同じ時期に5,866億円から5兆8,417億円に増加している。この結果、保証債務残高は2020年2月の20兆4,742億円から、8月には35兆723億円まで増加した。一方、代位弁済額（元利合計）は2020年5月には257億円で前年同月比11%増となったが、8月には232億円で21.1%減となった。⁴⁾ 図表2において、2020年3月から8月にかけて、貸出残高は約27兆円増加していた。これに対し、同期間での保証債務残高の増加額は約14兆円である。したがって銀行は、貸出を増加させているが、およそ半程度で信用保証を得ていることになる。

信用保証協会の保証がある場合、銀行が一般貸倒引当金を計上するか、は複数のパターンがある。まず、大きく「金融検査マニュアル準拠方式」と「PD×LGD方式」に大きく分かれる。前者は、金融庁検査に対応するマニュアルに基づき、後者はロス率とデフォルト率が計測できる場合に、それに基づき引当金を計上する方法である。PDはデフォルト率、LGDはロス率である。多くの銀行では、金融検査マニュアル準拠マニュアル方式が使われている。この方式の場合、「正常先～要注意先」に区分されている場合には、一般貸倒引当金として貸出総額に対して計上される。したがって、銀行は信用保証協

会の保証があっても、一般貸倒引当金を計上することになる。

以上を小括しておくと、銀行は2020年度に入り、コロナ禍のなかで、貸出を増加させてはいるが、貸出金利は上昇しておらず、与信費用の増加や信用保証を伴っており、利益はむしろ減少している。

(2) 銀行の収益と役務取引等収益

図表1でも見たように、銀行の業務粗利益の中心は資金利益である。資金利益は預金・貸出の利鞘にもとづくから、近年は減少傾向にある。そこで、近年、銀行は役務取引等収益に注力してきた。役務取引等収益とは、基本的に手数料収入である。図表1においても、都銀では役務取引等利益は8,010億円であり、業務粗利益の17%を占めている。銀行の収益において役務取引等収益、すなわち手数料収入は2割近くに達している。

図表4は大手行等の役務取引等収益（原則として連結ベース）を示している。全国銀行（計）を見ると、役務取引等収益は2016年度に4兆1,628億円であったが、2019年度にも4兆1,210億円とやや減少している。しかし、経常収益に占める役務取引等収益は、概ね20%前後で推移している。業態別に見ると、都銀（計）は同じく2兆3,028億円から、2兆2,297億円に減少しているが、地銀（計）は8,642億円から9,289億円に増加している。都銀の減少要因としては、2019年度の場合、みずほで証券関連業務手数料が約120億円減少したことが挙げられる。また三井住友銀行では役務取引等収益は2016年度に7,259億円あったが、2019年度には6,141億円まで、1,000億円以上減少した。要因とし

3) 『ニッキンレポート』、2020年8月10日、24日、31日号参照。2020年4～6月期決算で、地銀102行のうち、5行（福島、東京スター、東日本、百十四、長崎）が赤字となった。東京スター銀行は、与信費用を前年同期比18倍としたため、11億円の赤字となった。この他、56行が減益となった。貸出先がコロナで業績が悪化しており、貸倒引当金が増加した。北海道新聞、2020年8月21日付。

4) https://www.zenshinhoren.or.jp/document/hosho_jisseki.pdf

北海道信用保証協会では、2020年4～6月期の保証承諾が前年同期比4.9倍の3万2,475件、金額ベースでは同じく8.8倍の6,381億9,600万円となった。5月に道による、保証料と3年分の利息がゼロになる新型コロナ関連融資が始まり、借入が急増した。代位弁済はやはり減少しているが、銀行等が融資条件の変更に応じているため、とされる。北海道新聞、2020年7月14日付。

図表4 役務取引等収益

(100万円、%)

	2016	2017	2018	2019
みずほ	516,739 (20)	519,488 (18.1)	528,959 (16.7)	540,691 (16.3)
三菱UFJ	892,707 (21)	903,457 (21.1)	885,498 (18.2)	899,136 (16.8)
三井住友	725,920 (24)	632,125 (20.2)	613,741 (18.2)	614,134 (17.7)
りそな	126,913 (24.5)	130,739 (25.7)	135,997 (27.1)	132,860 (25.5)
都銀 (計)	2,302,792 (21.9)	2,226,487 (20.3)	2,207,161 (18.3)	2,229,693 (17.4)
信託 (計)	738,281 (32.9)	750,097 (30.9)	727,942 (28.3)	704,157 (27.2)
地銀 (計)	864,215 (16)	909,871 (17.2)	912,409 (17.8)	928,936 (18.1)
第二地銀 (計)	197,783 (14.4)	207,248 (15.2)	199,831 (16.2)	184,799 (16.3)
全国銀行 (計)	4,162,825 (20.8)	4,156,649 (20.2)	4,116,905 (19.1)	4,120,966 (18.5)

(出所)『ニッキンレポート』、2019年9月16日号、2020年8月31日号等から作成。

(注) %は経常収益比。原則として連結ベース。

図表5 役務取引等収益の構成 (2019年度)

(100万円、%)

	役務取引等収益	預金・貸出	為替	証券関連	代理業務	保護預り・貸金庫	保証	投信販売	保険販売
都銀5行	2,229,693	911,680 (40.9)	443,950 (19.9)	203,192 (9.1)	38,905 (1.7)	10,516 (0.5)	134,456 (6)	24,139 (1.1)	—
地銀	928,936	188,417 (20.3)	143,713 (15.5)	50,965 (5.5)	52,319 (5.6)	5,692 (0.6)	32,049 (3.5)	18,436 (2)	3,146 (0.3)
第二地銀	184,799	43,211 (23.4)	32,084 (17.4)	10,794 (5.8)	18,411 (10)	2,139 (1.2)	2,879 (1.6)	2,957 (1.6)	2,550 (1.4)
全国銀行	4,120,966	1,201,685 (29.2)	622,537 (15.1)	309,241 (7.5)	146,510 (3.6)	18,834 (0.5)	180,765 (4.4)	166,031 (4)	5,696 (0.1)

(出所)『ニッキンレポート』、2020年8月31日号等から作成。

(注) 都銀5行の保険販売は独自項目として公表されていない。

ては、証券関連業務手数料が500億円程度減少したことに加え、投資信託販売手数料が400億円程度減少したことである。簡潔に表現すれば、都銀の役務取引等収益の減少は、主として証券関係の手数料減少に起因している。⁵⁾ 他方、地銀では同年度では預金・貸出手数料が100億円以上増加している。預金・貸出手数料を含め、銀行の役務取引等収益の内容について、以下で見ていく。

図表5は、銀行の役務取引等収益の構成である。預金・貸出関係の手数料は、全国銀行ベースで1兆2,017億円と29.2%を占めている。また都銀では、9,117億円で40.9%を占めており、銀行の役務取引等収益の中心になっている。預金・貸出関係の手数料は、CD・ATM関係の手数料が30～40%、口座振替関係が40～50%、と中心になっている。この他、融資関係が10%未満、シンジケートローン関係が20%程度となっている。CD・ATM手数料は出入金等の手数料であり、口座振替関係は口座引落し

等での手数料であるが、銀行の役務取引等収益の中心になっている。

為替業務による手数料は、主として振込手数料であるが、図表5で見ると、全国銀行ベースで15.1%を占めており、また都銀では約20%に達している。銀行の役務取引等収益は預金・貸出関係と為替関係で、概ね半分近くを占めており、役務取引等収益の動向を規定している。図表4で見たように、銀行の役務取引等収益は伸び悩んでいるのだが、それは預金・貸出関係と為替関係の手数料が減少してきたことに起因しよう。キャッシュレス化やフィンテックといった流れのなかで、ライン等の送金業者との競争が強まっていることで、銀行の役務取引等収益は大きく影響されていると見られる。預貸利鞘が縮小するなかで、最近、銀行は振込手数料等の引上げに動いているが、それが収益の増加につながるか、不透明である。消費者が、フィンテック業者の利用に一段と向かうことも考えられる。

5) 投資信託販売手数料を公表している都銀は、三井住友銀行だけである。

証券関連の手数料とは、証券仲介手数料が主要な要因と見られる。銀行子会社の証券会社が販売する金融商品（証券等）に関し、銀行が顧客の注文を証券子会社に仲介した際の手数料である。また資本関係がない一般の証券会社に、銀行が顧客の注文を紹介した際の手数料もある。

この他、主要な手数料として、投資信託や保険の販売手数料がある。しかし、全国銀行ベースでは投信販売手数料が1,660億円、保険販売手数料が57億円となっており、手数料として構成比率は高くない。ただし、投信や保険の販売手数料を独自に開示している銀行は必ずしも多くない。このために、投信や保険の販売手数料が小さくなっている可能性がある。個別で投信販売手数料を開示している銀行として、三井住友銀行が241億円、三菱UFJ信託が1,205億円、群馬銀行が22億円である。また投信販売手数料と保険販売手数料の合計を公表している銀行として、福岡銀行が75億円、紀陽銀行が27億円、京都銀行が25億円、滋賀銀行が28億円である。

この他、リース業務で静岡銀行は260億円、清水銀行は38億円の手数料がある。クレジットカード業務で琉球銀行は19億円、個別信用幹旋業務で西京銀行は17億円の手数料がある。千葉銀行は信託関係手数料が3億円ある。⁶⁾

法人関係手数料として、シンジケートローン関係手数料、ビジネス・マッチングやM&A仲介手数料があり、インターネットバンキングでの手数料もあるが、金額的には小さいと見られる。

このように、銀行はリースやクレジットカードなど新しい手数料を模索している。しかし、現状では役務取引等収益の中心は預金・貸出関係と為替関係であり、これらの手数料が伸び悩んでいる。したがって役務取引等収益自体が伸び悩んでいる。

3 銀行の経費構造

(1) 銀行の経費比率

冒頭で指摘したように、日本の銀行の収益性は低い。その大きな要因は経費比率が高いことである。では、経費の構成はどうなっているのか？筆者は、経費の三大要因は、店舗関係、人員関係、そしてシステム関係費とみている。このうちシステム関係費は、銀行の公開資料から分析することが難しい。損益計算書等でも独自の費目として公開されておらず、多様な費目に分散されているためである。最近、銀行の振込手数料が公正取引委員会等から問題視されている。しかし、振込手数料だけではなく、クレジットカード決済を含み、銀行によるNTTデータなどシステム業者への支払も少なくない。また銀行がシステム共同化と言われる手法を採用した場合、NTTデータのような企業のグループ企業が、銀行向けのシステム設備を保有し、各銀行から運営委託を受ける形態をとる。このような場合、経費の物件費に含まれるが、詳細は公表されていないし、また減価償却費でもない。後述するように、システム関係経費は、営業経費の「その他」に含まれていることが多いが、詳細が不明であり、分析ができない。

最近、キャッシュレス決済に関し、公正取引委員会が調査報告書を公表している。この場合、利用者の銀行口座からキャッシュレス決済事業者の利用者アカウントに、資金をチャージすることになる。すなわち、銀行口座とキャッシュレス決済事業者をシステム上接合する必要がある。そこで銀行によるリテール決済インフラ提供事業者との契約を見ると、CAFISと呼ばれるインフラが出てくる。公正取引委員会によると、銀行によるリテール決済インフラ提供事業者との接続方法を見ると、80%以上CAFISが介在している。CAFISは1984年にNTTデータ（当時は日本電信電話株式会社）によりクレジットカードの決済処理のために開発された情報データ通信システムであるが、資金移動に関わるデータ通信も提供している。CAFIS経由で銀行

6) 『ニッキンレポート』、2020年8月31日号、いずれも2019年度決算。

図表6 邦銀のOHR

(100万円、%)

	OHR	修正 OHR	経費	業務粗利益	国債等債券 関係損益
みずほ	80.66 (5.81)	73.32 (-0.66)	867,184 (-15,244)	1,075,028 (-103,812)	-107,641
三菱UFJ	74.7 (7.83)	76.52 (9.14)	1,146,952 (28,171)	1,535,365 (-137,780)	36,487 (23,959)
三井住友	58.14 (1.37)	58.27 (1.02)	811,533 (781)	1,395,586 (-32,338)	2,877 (-8,811)
りそな	62.14 (0.78)	62.17 (1.75)	211,240 (-723)	339,916 (-5,549)	167 (5,491)
都銀平均・合計	69.76 (4.45)	68.68 (3.34)	311,214 (13,712)	4,459,430 (-283,127)	-70,061
地銀平均・合計	69.23 (-0.74)	68.71 (0.92)	2,267,232 (-44,084)	3,274,569 (-27,985)	-25,005
地銀Ⅱ平均・合計	78.92 (0.77)	78.14 (1.09)	661,395 (-9,914)	838,000 (-20,967)	-8,415

(出所)『ニッキンレポート』、2019年7月1日号

(注) OHR=経費÷業務粗利益、修正OHR=経費÷(業務粗利益-国債等債券関係損益) カッコ内は2018年3月期比である。

口座からリテール決済インフラにチャージする場合、銀行はCAFIS(NTTデータ)に1件あたり数円のデータ処理手数料を支払っている。⁷⁾

この他、一般の振込手数料に関しても、銀行はNTTデータ等に手数料を支払う。異なる銀行間での振込の場合、全銀ネット経由となるが、NTTデータが全銀ネットをになっており、支払側の銀行(仕向銀行)と受取側の銀行(被仕向銀行)の両方が全銀ネットの経費をNTTデータに支払っている。⁸⁾ 以上のように、銀行はシステム関係で相当の手料をNTTデータ、日本IBM、日立、富士通等に支払っているのであるが、その内容は開示されておらず、不明である。

そこで、以下では比較的データが公表されている、店舗や人員を中心として、銀行の経費構造を分析することとする。図表6は、邦銀のOHRを示している。OHRは、Over Head Ratioの略であるが、経費比率を示す指標である。図表6の注にあるように、OHR=経費÷業務粗利益、修正OHR=経費÷(業務粗利益-国債等債券関係損益)である。これによると、都銀平均は69.76%であるが、みずほ銀行が最も高く80.66%、三井住友銀行が最も低く58.14%となっている。同じ都銀でも、OHRに20ポイ

ント以上の差があることは重要である。銀行の業務粗利益には、国債等債券関係損益が含まれており、市況変動の影響を受けやすい。そこで、業務粗利益から国債等債券関係損益を差し引いた分母で経費を割ったものが、修正OHRである。修正OHRでは、都銀平均はやはり62.17%であるが、みずほは73.32%、三井住友銀行は58.27%となっている。修正OHRで見ても、両行の間には15ポイントもの差があり、同じ都銀であっても経費比率には大きな違いがある。

地銀を見ると、OHRでは地銀平均が69.23%であるが、第二地銀では78.92%であり、10ポイント近い差がある。修正OHRでも、地銀が68.71%に対し、第二地銀は78.14%であり、やはり10ポイント近い差がある。地銀に比べ、第二地銀は経費比率が高く、コスト管理が遅れている。

地銀でOHRが90%を越す銀行として、みちのく銀行が95.14%、筑波銀行が93.2%、池田泉州銀行が96.52%、佐賀銀行が97.45%となっている。同じく第二地銀では、福島銀行が95.09%、大東銀行が91.5%、栃木銀行が91.89%、島根銀行が102.69%、長崎銀行が96.66%となっている。⁹⁾ OHRが高い地銀、第二

7) 公正取引委員会、『QRコード等を用いたキャッシュレス決済に関する実態調査報告書』、令和2年4月、17ページ

8) なお、公正取引委員会によると、振込にあたっての銀行間手数料(銀行自身が受け取る手数料)は海外には存在していない。同上、56ページ。この他、銀行とシステム・ベンダーに関しては、公正取引委員会、『家計簿サービス等に関する実態調査報告書』、令和2年4月参照。

9) 『ニッキンレポート』、2019年7月1日号参照。

図表7 銀行の店舗数

（単位：実数）

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
都銀	銀行数	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	
	国内本支店	1,922	1,962	1,972	1,990	2,003	2,010	2,020	2,026	2,037	2,044	2,043	2,048	2,053	2,063
	国内出張所	424	397	391	373	372	381	381	371	695	681	640	660	579	540
	国内店舗数（計）	2,346	2,359	2,363	2,363	2,375	2,391	2,401	2,397	2,732	2,725	2,683	2,708	2,632	2,603
地銀	銀行数	64	64	64	64	63	64	64	64	64	64	64	64	64	
	国内本支店	6,671	6,684	6,691	6,742	6,740	6,748	6,789	6,775	6,781	6,794	6,780	6,801	6,882	7,021
	国内出張所	750	758	750	764	738	741	725	730	710	697	691	678	708	741
	国内店舗数（計）	7,421	7,442	7,441	7,506	7,478	7,489	7,514	7,505	7,491	7,491	7,471	7,479	7,590	7,762
第二地銀	銀行数	46	45	44	42	42	42	41	41	41	41	41	40	38	
	国内本支店	3,090	3,070	3,063	2,957	2,946	2,939	2,893	2,889	2,895	2,898	2,896	2,905	2,823	2,685
	国内出張所	184	182	190	192	192	189	168	164	162	157	152	147	143	127
	国内店舗数（計）	3,274	3,252	3,253	3,149	3,138	3,128	3,061	3,053	3,057	3,055	3,048	3,052	2,966	2,812

（出所）全国銀行協会、『全国銀行財務諸表分析』、各年版から作成。

地銀は、SBIが提携している地銀連合と重なることが多い。

SBIは昨年9月、島根銀行と資本提携し、グループとして34%を出資した。その後、福島銀行（19.25%出資）、筑邦銀行（福岡、3%出資）、清水銀行（静岡、3%出資）と立て続けに地銀と提携している。SBIはこれらの地銀に出資する持ち株会社として、新たに「SBI地銀ホールディングス」を設置しており、今後同社は現在の4行から10行にまで出資先を増やす方針だという。SBIの北尾氏は、提携先の地銀再生のカギはシステム費用を減らすことと資産運用にあると指摘している。具体策として、預金や振り込み、為替など銀行の基幹業務を担う「勘定系システム」をSBIの低コストのシステムに切り替えるほか、今後の新紙幣発行までに各行のATM（現金自動出入機）を共通化することも検討する。SBIのサービスを使って個人間の送金手数料の引き下げもめざすという。SBIは4行以外でも、5月に大東銀行（福島）の株式を議決権ベースで17.14%取得して筆頭株主となった。¹⁰⁾ こうしたSBIの動向を見ると、やはり地銀や第二地銀で勘定系システム等の経費が重くなっていると見られる。

地銀でOHRが高い銀行の勘定系システムを

見ると、みちのく銀行が日立共同システムのBanks'ware加盟（山陰合同、肥後など3行）、筑波銀行がじゅうだん会加盟（IBM系、7行）、池田泉州銀行がNTTデータ地銀共同センター（BeSTA、14行）加盟、佐賀銀行が日本ユニシスのBankVision加盟（10行）となっている。第二地銀では、福島銀行が東北バンキングシステム加盟、大東銀行が日立のNEXTBASE（12行）加盟、栃木銀行も同じくNEXTBASE加盟、島根銀行はIBM加盟、長崎銀行がNTTデータのSBK共同センター加盟（6行）である。SBI提携では、清水銀行が富士通PROBANK加盟（3行）、筑邦銀行が日本ユニシスBankVision加盟である。¹¹⁾ それぞれの勘定系システムの費用が公表されていないので、不明であるが、システム経費が重くなっていると見られる。

次に店舗コストについて検討していく。図表7は銀行の店舗数を示している。まず銀行数であるが、都銀の銀行数は2012年までは6行であったが、2013年以降は5行に減った。みずほグループで、みずほコーポレート銀行とみずほ銀行が合併したためである。次に都銀の国内本支店数であるが、2006年における1,922から2019年には2,063に増加している。ただし、この支店数増加が実態を反映しているか、問題が

10) 朝日新聞デジタル、<https://www.asahi.com/articles/ASN7833C6N73ULFA00J.html> 清水銀行のOHRは86.99%、筑邦銀行も83.83%と同様に高い。

11) 『ニッキン資料年報』、2019年版参照。『金融情報システム白書 平成30年版』、財経詳報社参照。

残る。二つ以上の支店が実質的に一つの支店に統廃合されていても、二つの支店が名目上残されることが多いためである。支店を消滅させるためには、一定の事務処理コストが発生することが一因と見られる。三井住友銀行の場合、かなりの銀行支店が支店内支店となっている。例えば、東京都内では、日本橋東支店は、東京中央支店内にあり、人形町支店は日本橋支店内にある。霞が関支店と新橋支店はいずれも日比谷支店内にある。蒲田西支店は蒲田支店内、千川支店は池袋支店内、板橋支店はときわ台支店内、氷川台支店は練馬支店内にある。横浜市内でも、横浜中央支店は横浜支店内におかれている。いずれも実質的には単一の支店なのであるが、名目上、旧支店を存続させている。支店を完全に廃止してしまうと、銀行振込においても支店番号を変更する必要があるため、その事務処理が膨大と見られるし、振込ミスも起こりやすい。

また、都銀の出張所数を見ると、2006年における424から2013年に371と減少したが、2014年に695と増加した。三井住友銀行で出張所数が急増したためであるが、2014年から法人営業部を出張所とカウントしたためである。その後、都銀の出張所数は2019年に540と減少した。三井住友銀行でも出張所数は2015年3月末には475であったが、2020年3月末には350まで減少した。支店と異なり、出張所は銀行振込に関わる問題等もないため、名実ともに閉鎖しやすいと見られる。こうした様々な要因が絡んで、都銀の店舗数は2006年における2,346から2014年に2,732と増加し、その後2019年に2,603まで減少した。

地銀の銀行数は2006年以降64行で変化していない。地銀の提携や経営統合は多数あるが、持株会社方式等で既存の銀行は存続するためである。地銀の支店数は2006年に6,671であったが、2019年に7,021まで増加している。ただし、これも都銀のケースと同様に、実態を反映しているか、問題が残る。実態は一つの支店であっても、名義上二つの支店が存続しているケースがあると見られる。支店閉鎖に伴う、事務処理コストを回避するためである。また地銀の出張

所数は2006年に750あったが、2017年に678まで減少したが、2019年には741まで増加した。こうした結果、地銀の店舗数は2006年における7,421から2019年に7,762と増加している。

第二地銀の銀行数は、2006年に46行であったが、2019年に38行と減少した。第二地銀では2006年以降で8行が減少した。また第二地銀の支店数は2006年には3,090であったが、2019年には2,685まで減少した。減少数は405であり、13%の減少率である。また出張所数も2006年における184から2019年には127まで減少している。この結果、第二地銀の店舗数は、2006年における3,274から2019年には2,812まで減少した。都銀や地銀に比べ、第二地銀では店舗数の減少が明確に表れていると言えよう。都銀や地銀に比べ、第二地銀では経営環境が厳しいためと見られる。

図表8は銀行の職員数等を示している。都銀の職員数は2006年に8万4,695人であったが、2017年には9万7,837人まで増加し、その後2019年に9万2,826人まで減少した。この2年間で5,000人ほど減少した。店舗あたりの職員数で見ると、2009年に40人を超したが、その後は緩やかに減少しており、2014年以降は34人～35人となっている。地銀の職員数は、2006年に12万4,911人であったが、2010年に13万3,413人まで増加し、その後2019年に12万8,977人まで減少した。店舗あたりの職員数は16～17人であり、さほど変動していない。第二地銀の職員数は、2006年に4万7,840人であったが、2008年に4万9,054人まで増加し、2019年には3万7,682人まで減少した。ピーク時に比べ、1万1,372人が減少し、23.2%の減少となった。第二地銀では、店舗数と同様に職員数も大幅に削減されている。店舗あたりの職員数も、2009年には15.4人であったが、2019年には13.4人まで減少した。総じて、職員数については、都銀や地銀、第二地銀といった業態を超えて、減少していると言えよう。

以上、システム関係経費、店舗、職員と銀行のコストの三大要因について見てきた。システム関係経費については、ほとんど公表されてい

図表8 銀行の職員数と店舗あたり職員数

(単位：実数)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
都銀	銀行数 a	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	
	職員数 b	84,695	86,826	91,142	94,613	94,000	92,859	91,808	91,101	93,416	95,107	97,601	97,837	95,922	92,826
	b ÷ a	14,116	14,471	15,190	15,769	15,667	15,477	15,301	18,220	18,683	19,021	19,520	19,567	19,184	18,565
	店舗数 c	2,346	2,359	2,363	2,363	2,375	2,391	2,401	2,397	2,732	2,725	2,683	2,708	2,632	2,603
	b ÷ c	36	37	39	40	40	39	38	38	34	35	36	36	36	36
地銀	銀行数 a	64	64	64	64	63	64	64	64	64	64	64	64	64	
	職員数 b	124,911	126,634	129,498	132,692	133,413	132,888	132,428	131,623	130,818	130,788	130,944	130,509	130,101	128,977
	b ÷ a	1,952	1,979	2,023	2,073	2,118	2,076	2,069	2,057	2,044	2,044	2,046	2,039	2,033	2,015
	店舗数 c	7,421	7,442	7,441	7,506	7,478	7,489	7,514	7,505	7,491	7,491	7,471	7,479	7,590	7,762
	b ÷ c	17	17	17	18	18	18	18	18	17	17	18	17	17	17
第一地銀	銀行数 a	46	45	44	42	42	42	41	41	41	41	41	41	40	38
	職員数 b	47,840	48,194	49,054	48,555	47,916	47,395	45,984	45,253	44,889	44,825	44,790	44,344	41,734	37,682
	b ÷ a	1,040	1,071	1,115	1,156	1,141	1,128	1,122	1,104	1,095	1,093	1,092	1,082	1,043	992
	店舗数 c	3,274	3,252	3,253	3,149	3,138	3,128	3,061	3,053	3,057	3,055	3,048	3,052	2,966	2,812
	b ÷ c	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	14	13

(出所) 全国銀行協会、『全国銀行財務諸表分析』、各年版から作成。

(注) b ÷ a、b ÷ c は小数点以下四捨五入による。

図表9 銀行の営業経費構成

(単位：100 万円)

	営業経費 合計	給料・ 手当	退職給付 費用	福利厚生	減価 償却費	土地建物 機械賃貸料	消耗品費	給水 光熱費	広告宣伝	租税公課
都銀3行	1,113,102	390,878	17,184	61,397	126,453	83,456	6,830	7,783	19,170	67,920
地銀48行	1,575,378	639,419	28,391	38,703	127,073	61,321	17,730	14,430	20,740	101,580
地銀II 35行	527,713	237,419	10,664	5,600	42,048	23,548	6,582	4,995	7,409	34,342

(出所) 『ニッキンレポート』、2019年9月30日号から作成。

ないため、実像を把握できない。店舗についても、支店数が必ずしも実態を表していないと見られる。しかし、職員数については最近、急速に減少していることを確認できた。

図表9は、銀行の営業経費(2018年度)を見たものである。2018年度の場合、対象銀行89行(大手行6行、地銀48行、第二地銀35行)の営業経費合計は3兆5,691億円で、前年同期比で914億円の減少となった。内訳で見ると、全9種目が減少した。とりわけ給料・手当と広告宣伝費については、2016年度以降3期連続で減少した。都銀3行(三井住友、りそな、埼玉りそな)の経費合計は1兆1,131億円で、前期比5.6億円の減少である。¹²⁾ 給料・手当、退職給付費用、福利厚生はいずれも人件費要因であり、合計で4,695億円となり、経費全体の42.2%を

占めているが、前期比で92.6億円の減少となった。人件費が経費の中心的要因であることは否定できない。ついで、減価償却費にはソフトウェアなどシステム関係の固定資産もふくまれているが、自社物件の支店建物も含まれている。土地建物機械賃貸料には、支店以外のもも含まれるが、減価償却費と土地建物機械賃貸料の合計で2,099億円と、経費全体の18.9%を占めている。約5億円ほどであるが、前年同期比で増加している。広告宣伝費は都銀3行合計で192億円であり、8億円ほど増加している。

地銀の場合、給料・手当、退職給付費用、福利厚生の合計は7,065億円であり、経費合計の44.8%となる。給料・手当を中心に約390億円減少している。また地銀は、都銀よりも経費における人件費比率が高い。減価償却費と土地建

12) これら3行が都銀3行となった事情は、都銀のうち、営業経費の内訳を公表している銀行が、3行のみであることに起因すると見られる。

図表 10 三井住友銀行（単体）の経費構造

(100万円)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
給料・手当	291,592	290,697	284,749
退職給付費用	-1,526	-5,231	-5,815
福利厚生費	45,896	45,131	45,664
減価償却費	101,753	103,972	104,452
土地建物機械賃借料	60,697	59,018	55,662
営繕費	7,124	7,414	6,290
消耗品費	5,083	4,540	3,853
給水光熱費	5,252	5,252	5,073
旅費	5,509	6,061	5,778
通信費	7,229	6,923	6,187
広告宣伝費	14,689	14,376	16,053
租税公課	48,843	48,117	50,214
預金保険料	30,804	30,723	31,578
その他	187,801	194,536	198,309
合計	810,752	811,533	808,052

(出所) 三井住友銀行ディスクロージャー誌から作成。

物機械賃貸料の合計は1,884億円で、経費全体の12%となる。減価償却費が約27億円減少し、土地建物機械賃貸料が約2.7億円減少したため、合計で約30億円程度減少した。第二地銀では、人件費関係の合計は2,536億円で、前年同期比で約180億円減少している。また減価償却費420億円と土地建物機械賃貸料235億円の合計は約656億円であり、前年同期比で3.5億円増加している。

都銀、地銀、第二地銀と三業態を合計して、営業経費は前年同期比915億円減少であるが、うち人件費関係で約720億円減少しており、人件費を中心にして経費削減が図られている。ただ、図表9において、営業経費の費目として、システム関係費が無いことが問題である。これはすでに指摘してきたように、減価償却費等にシステム関係費が含まれていること等に加え、銀行によって開示にバラツキがあることも影響している。

この点、個別銀行の経費構造からアプローチすると、伺い知ることができる。図表10は三井住友銀行の営業経費構造を示している。給料・手当などの人件費関係等については、すでに触れたので省くが、ここで注目することは、

「その他」が大きいことである。2020年3月期には、「その他」は1,983億円で、営業経費合計の24.5%を占めている。問題は、「その他」の内容であるが、システム関係費が少なくないと見られる。NTTデータなどのシステム業者への支払いは手数料と見られ、経費の他の費目には計上されず、「その他」に含まれていると見られる。

銀行のシステムは、大きく業務系システム、情報系システム、事務系システムからなる。業務系システムは、勘定系システム、資金証券系システム、国際系システムが含まれる。勘定系システムは金融機関にとって基幹的なシステムであり、預金、為替、貸出等の業務処理を担っている。1990年代後半から、地域銀行を中心に、システム共同化が進み、現在では約8割の地域銀行がシステムを共同化している。システムの共同化により、システム経費の削減が図れるし、機能強化やサービスを充実できるし、自行のシステム職員を抑制できるが、システム変更の際には柔軟性が制約されることにもなる。¹³⁾ この他、資金証券系システムは資金・証券業務等に関する取引支援システム、国際系システムは外国為替業務等に関するシステムである。業務系システムは以上のように広範囲の業務を対象と

13) 『金融情報システム白書 平成30年版』、財経詳報社、146 ページ参照。

図表 11 銀行給与

(千円、歳、年)

	平均年間給与		増減	平均年齢	平均勤続年数
	2020年3月	2019年3月		2020年3月	2020年3月
みずほ FG	9,679	9,111	568	40.6	16.3
三菱 UFG	11,227	10,675	552	42.7	16.6
三井住友 FG	11,576	11,551	25	39.8	15.6
りそな HD	9,191	8,917	274	46.1	18.1
みずほ	7,358	7,372	-14	38.2	14.3
三菱 UFJ	7,744	7,715	29	39.6	15.2
三井住友	8,286	8,203	83	37.3	14
都銀平均	7,692	7,649	43	38.5	14.6
めぶき FG	11,574	10,718	856	49.6	24.9
東京きらぼし FG	9,465	10,198	-733	43.3	19
コンコルディア FG	10,423	10,803	-380	42.5	11.1
群馬	7,024	7,094	-70	40.5	17.1
千葉	7,347	7,290	57	38.6	15.5
静岡	7,363	7,461	-98	38.4	16.3
地銀平均	6,400	6,379	21	39.2	15.7
第二地銀平均	5,891	5,949	-58	39.8	16

(出所)『ニッキンレポート』、2020年7月13日号から作成。

(注) 賞与含む、従業員数を基にした加重平均。持株会社を含まない。

する。しかし、検討してきたように、銀行のシステム関係経費は公表されておらず、その実際は不明である。

(2) 銀行の件費

他方、銀行の件費関係は比較的、情報が公表されている。ただし、店舗関係は、実質ひとつの支店が複数の支店を兼ねていることがあり、やはり実態ははっきりとはしない。

図表11は、個別銀行の年間平均給与を示している。図表11の注にあるように、賞与は含むが、従業員数を基礎にした加重平均である。また持株会社を含まない。一般的に持株会社は給与水準が高いために、持株会社を除くと、給与水準は低くなる。持株会社の給与水準が高くなる要因は、管理部門であり、平均年齢が高いことが大きいと見られる。三井住友トラスト・ホールディングスの場合、平均年齢は51.3歳(2020年3月期)であり、年間平均給与は1,201万円(2020年3月期)であるが、前年3月には1,304円あった。りそなホールディングスの場合も、平均年齢は46.1歳であり、年間平均給与は919万円(2020年3月期)である。

図表11によると、都銀平均の年間給与は

2020年3月期が769万円であり、2019年3月期の765万円に比べ、4万円程度増加している。しかし、平均年齢の上昇に伴うものと見られる。都銀平均の平均年齢は37.7歳(2019年3月期)から38.5歳(2020年3月期)に上昇している。近年、都銀では新卒採用者数を抑制しており、平均年齢は上昇しがちである。またメガバンクの場合、FG(フィナンシャルグループ)で高く、銀行本体で低くなる傾向にある。みずほの場合でも、FGで968万円(2020年3月期)に対し、銀行では736万円(同)となっている。これはFGでは平均年齢が高いこと、また一般に信託銀行(FGには含まれる)の給与水準は銀行に比べ高いこと等がある。

信託銀行を見ると、みずほ信託銀行が最も高く、860万円(2020年3月期)であり、次いで三菱UFJ信託が850万円(同)である。信託銀行平均で785万円(同)であり、都銀平均の769万円を16万円上回り、信託銀行の給与水準は都銀よりも高い。

個別で見ると、三井住友が最も高く、三井住友FGで1,158万円(2020年3月期)、三井住友銀行で829万円(同)となっている。平均年齢を見ると、三菱UFGでは42.7歳であるが、三

図表 12 銀行の臨時従業員比率

(単位: %, 人)

	臨時従業員比率 (単体)	従業員数	嘱託・臨時従業員数	総従業員数	臨時従業員比率 (連結)
みずほ	24.3 (-1)	28,909 (-1,082)	9,308 (-892)	38,217 (-1,974)	27 (-1.3)
三菱UFJ	26.8 (-0.6)	32,186 (-1,338)	11,801 (-880)	43,987 (-2,218)	20.7 (-1.1)
三井住友	21.7 (-0.5)	27,957 (-525)	7,748 (-397)	35,705 (-922)	14.6 (-0.8)
都銀計	25.4 (-0.7)	97,763 (-3,235)	33,303 (-2,417)	131,066 (-5,652)	21 (-1.1)
京都	10.2 (0)	3,378 (-45)	384 (-7)	3,762 (-52)	9.9 (-0.4)
千葉	37.7 (0.3)	3,886 (-74)	2,361 (-5)	6,247 (-79)	36.5 (0.3)
福岡	25.7 (0.9)	3,570 (-148)	1,235 (11)	4,805 (-137)	26.6 (0.7)
地銀計	30.2 (-0.3)	89,295 (-2,109)	38,796 (-1,573)	128,091 (-3,682)	29.7 (-0.3)
北洋	37.2 (0.2)	2,770 (-99)	1,645 (-42)	4,415 (-141)	39.9 (-0.3)
第二地銀計	26.6 (0.1)	25,681 (-644)	9,336 (-161)	35,017 (-805)	28.2 (0)

(出所)『ニッキンレポート』、2020年7月27日号から作成。

(注) みずほは嘱託・臨時従業員数から派遣社員を控除。従業員数は出向者を除き、海外現地採用を含む。
カッコ内は前年度比増減。

井住友FGは39.8歳であり、三井住友のほうが若いにもかかわらず、給与水準は高いのである。またすでに図表6で見たように、OHR(経費比率)を見ると、三菱UFJが74.7%であるのに対し、三井住友では58.14%と大幅に低い。これは、三井住友のコストパフォーマンスが良好であることを示している。また図表12で示されるように、従業員数を見ると、三井住友は2万7,957人で、三大メガバンクのなかで最も少なくなっている。嘱託などを含めても、同行の総従業員数は3万5,705人でやはり最も少ない。三井住友では、1人あたりの給与水準は高く、従業員数は少なく、人員の配置に成功していると見られる。

地銀の平均給与は、2020年3月期に640万円、2019年3月期の638万円に比べ、2万円ほど増加している。しかし、これも平均年齢の上昇に伴うものと見られる。都銀平均に比べ、約130万円の差があり、平均すると、地銀は都銀の平均を下回っている。個別で見ると、めぶきFGは1,157万円、コンコルディアFGは1,042万円であり、メガバンク水準になっている。ただし、これらの地銀では平均年齢が他の地銀に比べて高く、特にめぶきFGでは49.6歳となっている。新卒採用を抑制していることに加え、1990年前後の、いわゆるバブル入行世代が多いと見られる。他方、群馬、千葉、静岡の各銀行では、いずれも700万円台にある。第二地銀

では、さらに給与水準は低く、589万円で、地銀平均よりも約50万円低くなっている。平均年齢を見ると、地銀と第二地銀では差はほとんどない。

図表12は、銀行の従業員数、臨時従業員(嘱託・臨時従業員)を示している。まず従業員数は都銀、地銀、第二地銀いずれも減少している。都銀は9万7,763人で前年比3,235人減少、地銀は8万9,295人で2,109人減少、第二地銀も2万5,681人で644人減少となっている。定年退職に伴う自然減の一方、新規採用者数を抑制し、従業員数を減らしていると見られる。

個別で見ても、みずほは2万8,909人で1,082人の減少、三菱UFJは3万2,186人で1,338人の減少、三井住友は2万7,957人で525人の減少である。いずれも急速に従業員を削減している。ただし、従来の邦銀のビジネスモデルは、多店舗・多人員であったと考えられ、このため、欧米の商業銀行に比べても、従業員数は多いと見られる。地方銀行においても、京都、千葉、福岡の各地方銀行で、従業員数は減少している。

また銀行業界全体として、臨時従業員の比率は高い水準になっている。臨時従業員比率(単体)は、都銀では25.4%、地銀では30.2%、第二地銀では26.6%となっている。嘱託・臨時従業員数は、都銀で3万3,303人と2,417人減少し、地銀では3万8,796人で1,573人減少した。しかし、それでも都銀では4人に1人、地銀では3

人に1人が臨時従業員である。日本の銀行では、従来、デジタル化が遅れ、対面営業が中心であったため、窓口業務の従業員が多かったうえ、バックオフィスの事務処理も人海戦術で対応してきたと見られる。地銀では、臨時従業員比率が平均で29.7%と高いが、個別で見ても、千葉銀行が36.5%と高い。第二地銀でも北洋銀行では39.9%となっている。

銀行業界では、従業員数を抑制し、臨時従業員の比率を上げることで、コストを抑制してきたと考えられる。しかし、その前提として、多くの支店・店舗を開設し、従業員による対面営業といったビジネスモデルがあったと考えられる。今日の銀行はそのビジネスモデルが曲り角にきたことを示唆している。

4 まとめに代えて

本稿では、2019年度の銀行決算を踏まえ、2020年度第一四半期における銀行の決算動向を検討した。国債市況が2018年度に比べ改善し、国債等関係損益が増加したことに助けられ、2019年度に銀行の業務粗利益は増加した。しかし、業務粗利益の中心となる資金利益を見ると、都銀、地銀、第二地銀いずれでも減益となった。預貸利鞘が縮小しているためである。コロナ禍で、銀行貸出は2020年4月以降急増してきたが、貸出金利は上昇していないうえ、貸倒引当金など信用コストが増加しており、むしろ銀行の利益を圧迫している。

また業務粗利益の構成要因である役務取引等（手数料）利益は、業務粗利益の20%程度を占めているが、都銀、地銀、第二地銀いずれでも減少した。預金・貸出や為替（決済）など中心となる手数料が伸び悩み、新たな手数料である証券関係、投信・保険の販売手数料もまだ小さい。

他方、銀行の経費は抑制されているものの、依然として高く、経费率（OHR）は第二地銀では77%になっている。銀行の経費の主要要因は、人件費、物件費、システム関係費である。人件費、店舗関係経費は相対的には情報が公開されており、分析が可能である。とはいえ、銀

行の支店については、統廃合されても、名目上は残されており、実態は明らかではない。

また、システム関係費は情報が公開されておらず、分析が難しい。しかし、最近の地銀の合従連衡においても、システムの共同化が主要な論点となっており、システム関係費は銀行において大きな課題と見られる。

（追記）本稿は令和二年度駒澤大学特別研究助成（個人研究）「中央銀行の量的緩和からの出口戦略に関する欧州中央銀行の政策対応と日本への示唆」による研究成果の一部である。