

銀行の給与水準と経営の効率性

岡村 秀夫

1 はじめに

本年二月、預金保険機構に金融危機管理審査委員会が設置され、金融機関への公的資金導入の準備が整った。新聞報道によれば、⁽¹⁾公的資金を受け入れる銀行は経営健全化計画を提出することとなり、①「経営の合理化、健全な経営体制確保」、②「財産の状況の健全性の確保」、③「その他業務の健全かつ適切な運営の確保」、の三点について具体的内容を示す必要があるとされている。

①については、人件費、役員数、行員数、店舗数などに関する合理化計画が中心となり、役員数の削減や役員報酬・賞与の引き下げだけでなく、従業員の給与・賞与の引き下げにまで踏み込んだリストラ策が大手銀行で検討されている模様である。

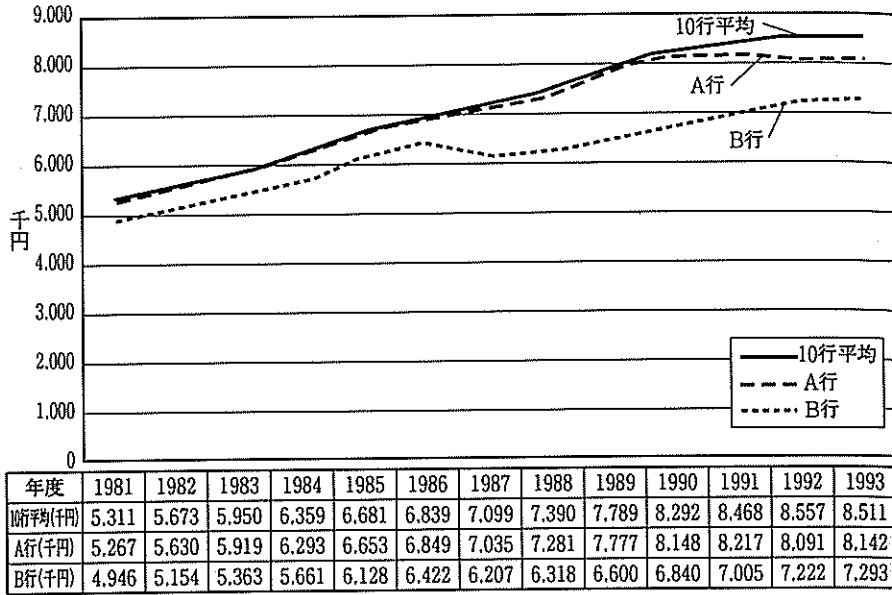
②については、総資産・不良債権額・引当率などの主要経営指標、業務純益、不良債権償却、引当、ROE（株主資本利益率）などの利益計画、そして公的資金注入前後での自己資本比率の比較数値などについて具体的計画を示すことになっている。

③については、自己査定による分類債権額、社会性・公共性を踏まえた経営理念の明示などが挙げられている。公的資金導入の目的としては、金融システムの安定化、自己資本増強による貸し渋りの解消、銀行経営の健全化、などが挙げられている。従って、金融システム不安は、結局元をたどれば、金融機関の経営が不健全・非効率であったことに一因があり、金融機関の経営が効率的に行われることは、問題解消に必要な一条件と言えるだろう。そこで、「合理化」を行って、経営を「効率化」するため様々な具体案が取りざたされている。特に銀行の給与については、産業界からその高さについての批判があることを意識してか、「引き下げ」というドラッグティックな方法でリストラ策の目玉としている感がある。しかし、「高給」それ自体は問題なのだろうか。しばしば外国金融機関で数億円以上のボーナスが支払われたというニュースが伝えられるが、そのニュースについては外国金融機関で数億円以上のボーナスが支払われたというニュースが伝えられるが、そのニュースについては羨望の眼差しで見られることはあっても、批判された例はあまりない。高い生産性に応じて高い報酬が支払われることは至極もつともなことだからである。その際、業績評価の方法の透明性が高いだけではなく、業務自体が競争の激しいマーケットで行われていることも見逃してはならない。つまり、高い報酬の源泉が、競争制限的な規制・保護から得られた超過利潤ではなく、激しい競争を勝ち抜いた結果得られたものであるなら、何ら批判されるものではないのである。

従って、銀行の給与水準に対する批判の妥当性を検討するには、給与の絶対額だけを見るのではなく、(一)銀行の給与水準は他産業にくらべて高いか否か、(二)銀行の給与水準は生産性に見合っているか否か、(三)日本の銀行業は競争的制限的で規制・保護によって超過利潤を得ているのか否か、という三点について分析する必要があるだろう。

本稿では、主に二点目の銀行の給与水準と生産性の関係に焦点を当てて、銀行経営の効率性について検討を行う。なお、銀行経営の効率性については、拙稿「証研レポート」一九九七年二月号「銀行経営のガバナンス」でも以前取り上げた。その際には、株主によるガバナンスが銀行経営の効率性に与える影響に注目したが、今回はそれに加えて、銀行経営の効率性と人件費等（給与、手当、退職金、福利厚生費）の関係について検討する。

図1 1人当たり平均給与・手当



銀行である。従業員一人当たりの給与・手当額は、有価証券報告書記載の給与・手当額を年度末の従業員数で除したものである。従業員一人当たり人件費および福利厚生費の合計額についても同様である。

図一は一九八一年度から一九九三年度にかけての、都市銀行一〇行平均の従業員一人当たりの給与・手当額の推移を示したものである。併せて、旧財閥系の大手都市銀行で比較的経営状態が良いといわれているA行、そして都市銀行の中では小規模のB行の二行の数値を比較のために掲載した。

都市銀行一〇行の平均でみると、一九八一年度には一人当たり給与が五三二万一千円であったものが、一九九三年度には八五二万一千円と六〇・三%増加している。年平均では約四%弱の増加率である。一九九〇年度までは毎年度おおむね四%以上の増加率であったが、一九九一年度以降はほぼ横這いである。

旧財閥系大手A行の従業員一人当たり給与は都銀一〇行の平均値とほぼ同水準で、一九八一年度の五二六万七

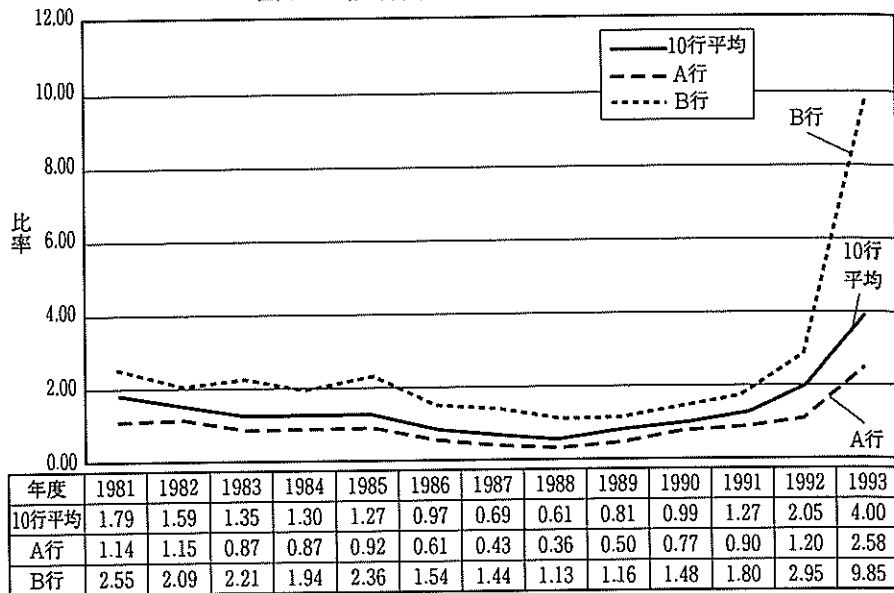
さらに、銀行経営の効率性について一九八〇年代前半と一九九〇年代前半を比較することによって、「バブル経済期」の前後での変化を見いだすとともに、現在の状況を把握する一助にしたいと考える。

以下、本稿の構成は次の通りである。第二節では一九八一年度以降の期間について都市銀行の人件費および福利厚生費の水準について、利益水準との比較を含めて検討する。第三節では、都市銀行の経営の効率性に関して、一九八〇年代初頭と一九九〇年代初頭の二期間について比較検討を行う。第四節では本稿のまとめと残された課題について述べる。

2 銀行の人件費と経常利益の推移

銀行の給与水準は本当に高いのだろうか。先と同じ新聞報道によれば、民間企業に勤務するサラリーマンの平均年収は四六〇万円であるのに対して、銀行員の平均年収は七九九万円である。また、従業員千人以上の大企業のうち、「金融・保険」の生涯賃金は三億五千四百万円、建設業は三億四千六百万円、製造業は三億四千四百万円、と同じく伝えられている。だが本稿の立場は、給与水準の高低はその絶対額ではなく給与が生産性に見合っているかどうか、という点で判断すべき、というものである。以下では、都市銀行について、その従業員一人当たりの給与・手当額(図一参照)、次いで従業員一人当たりの人件費(給与・手当の他に退職金・退職引当金も含む)および福利厚生費の合計額の推移を見る(図二参照)。そして、人件費が生産性に見合っているかどうかを検討するために、人件費+福利厚生費と経常利益の比率の推移を見る(図三参照)。なお、図表は有価証券報告書に基づいて作成した。(都市銀行一〇行は、第一勧業銀行、北海道拓殖銀行、さくら(旧太陽神戸三井)銀行、東京三菱(旧三菱)銀行、富士銀行、住友銀行、大和銀行、三和銀行、東海銀行、あさひ(旧協和埼玉)

図3 (人件費+福利厚生費) / (経常利益)

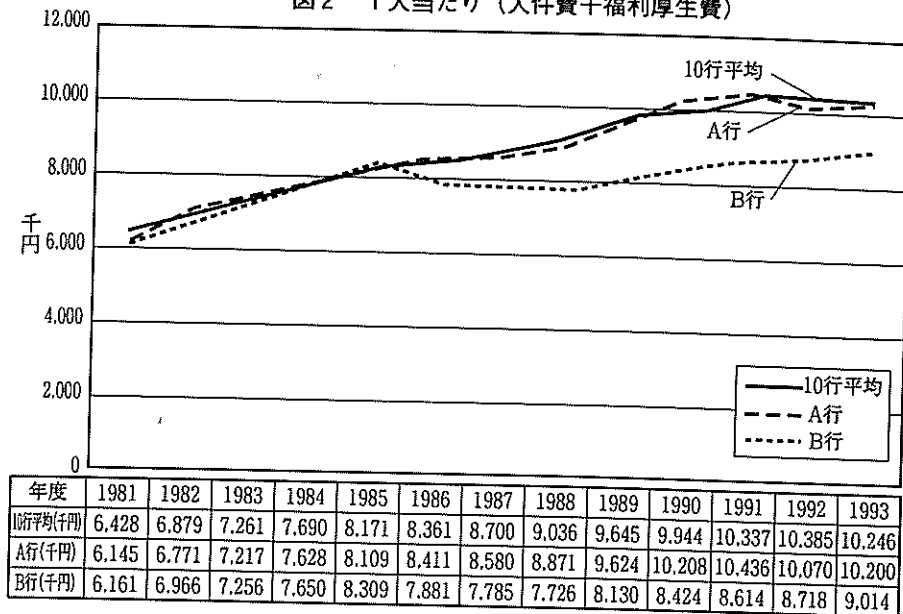


人当たりで見たと水準の推移を示したものである。都市銀行一〇行およびA行、B行については図一と同じものである。

都市銀行一〇行の平均で見ると、一九八一年度には一人当たりの人件費と福利厚生費の合計額は六四二万八千円であり、一九九三年度には一〇二四万六千円へと五九・四％増加しており、年平均では四％弱の増加率である。一九九一年度までは年四％程度増加し、一九九二年以降はほぼ横這いである。また都市銀行一〇行平均の給与・手当額の結果と比較すると、各年度おおむね二〇％から二三％程度高い数値となっている。

旧財閥系大手A行については、一九八一年度の六一四万五千円から一九九三年度には一〇二〇万円へと六六％増加しており、年平均では四・五％程度の増加率である。都市銀行一〇行の平均値と比較するとはほぼ同じ水準で推移している。また、A行の給与・手当額の結果と比較すると、各年度おおむね二〇％から二五％程度高い値となっている。

図2 1人当たり(人件費+福利厚生費)



千円から一九九三年度には八一四万二千円へと五四・六％増加しており、年平均では三・五％程度の増加率である。A行についても一九九〇年度以降は一人当たり給与はほぼ横這いである。

都銀下位行のB行については、一九八一年度の四九四万六千円から一九九三年度には七二九万三千円へと四七・五％増加しており、年平均では三％余りの増加率である。また、B行の給与水準を都銀一〇行の平均値と比較すると、一九八一年度から一九八六年度までは都銀一〇行平均値より数％から一〇％程度低かったものが、一九八七年度以降は一〇％から一五％程度へと差が拡大している。だが、雇用に伴うコストという観点からは、給与・手当だけではなく、退職金・退職引当金や福利厚生費を含めた方がより適切であろう。また従業員の立場から見ても、退職金や福利厚生費は最終的に彼らのベネフィットとなるものである。

図二は、給与・手当に退職金・退職引当金などを加えた人件費総額と福利厚生費の合計額について、従業員一

都銀下位行のB行については、一九八一年度の六一六万一千円から一九九三年度の九〇二万四千円へと四六・三%増加しており、年平均では三%強の増加率である。特徴として、一九八五年度までは都市銀行一〇行の平均とほぼ同水準で推移していたものが、一九八六年度以降増加率が低下し、次第に格差が生じてきたことが挙げられる。一九八七年度以降、都市銀行一〇行の平均値と比較すると一〇%から一五%程度低い水準となっている。またB行の給与・手当額と比較すると、一九八五年度までは三五%程度高く、それ以降は一〇%から二五%程度高い値となっている。

図三は、経常利益に対する人件費と福利厚生費の合計額の比率の推移であり、それぞれ都市銀行一〇行の平均、A行、B行について（人件費＋福利厚生費）を（経常利益）で除した値を示している。比率が小さいほど、（相対的に）人件費等が少なく済んでいるという意味で、効率的であると考えられる⁽³⁾。

都市銀行一〇行の平均では、一九八一年度には一・七九と人件費と福利厚生費の合計額が経常利益を八割近くも上回っていたが、次第に比率は低下し、一九八八年度には〇・六一とサンプル期間中最小となった。その後上昇に転じ、一九九三年度には四・〇〇となった。

旧財閥系大手A行については、一九八一年度には一・一四と人件費と福利厚生費の合計額が経常利益額を一四%上回り、一九八三年度から一九九一年度の間は一貫して一を下回ったが、一九九二年度以降は再び一を上回った。都市銀行一〇行の平均値と比較すると、A行の比率は常に平均を下回っており、（都市銀行の中では相対的に）効率的であると考えられる。

都銀下位行のB行については、A行とは対照的な結果となっている。一九八一年度には二・五五と人件費と福利厚生費の合計額は経常利益の二・五倍以上の水準であった。その後、一九八八年には一・六一にまで低下したが、一九九三年には九・八五まで上昇した。B行の比率は一貫して都銀一〇行の平均値を上回り続け、また一度も一を下回ることなかった。従って、B行は相対的に非効率であり、給与水準は（都市銀行の中で相対的に）高く生産性に見合っていないと考えられる。

A行とB行を比較すると、ほぼ各年度においてB行はA行の二倍以上の比率である。一人当たり給与・手当額や一人当たりの人件費と福利厚生費では、A行とB行の間に最大でも一五%程度の格差しかなかったことを考えると、給与の絶対額は都市銀行間で横並び傾向にあり、そのため逆に生産性との比較で見ると各行間でばらつきが明らかになると言える。

本節では、都市銀行について人件費の推移を概観し、続いて経常利益と人件費の比率を比較することによって給与水準の高さを検討した。人件費のみの比較では給与水準の高低は把握しにくい⁽⁴⁾が、経常利益との比較によって都市銀行間でも効率性に大きな差があることが示唆された。次の第三節では分析の視点を変えて、銀行経営の効率性に影響を与え要因を分析し、一九八〇年代初頭と一九九〇年代初頭の二期間の比較を通じて、いわゆるバブル経済期前後で銀行経営を取り巻く環境に変化があったかどうか検討することにする。

3 銀行経営の効率性—八〇年代前半と九〇年代前半の比較—

銀行の効率性は、どのような要因によって説明できるのだろうか。もちろん、従業員・経営者の能力など、直接データとして入手できないような要因が存在することは確かであるが、本節では銀行経営の効率性に影響を与え得る要因の中から、説明変数として「株式所有の集中度」、「従業員数」、「総資産額」、そして人件費等の水準を表す「（人件費＋福利厚生費）／（経常利益＋人件費＋福利厚生費）」という四つの変数を取り上げて、操作

表1 銀行経営の効率性
(操作変数法による推定)
(**は1%水準で有意、*は5%水準で有意)

<1981年度-1983年度>

	係数	係数/標準誤差
株式所有の集中度	-0.53	-0.37
log(総資産額)	0.6**	6.06
log(従業員数)	-0.06	-0.11
(人件費・福利厚生費)/(経常利益・人件費・福利厚生費)	-4.27**	-16.87
Adjusted R-squared	0.99	

<1991年度-1993年度>

	係数	係数/標準誤差
株式所有の集中度	4.42	0.21
og(総資産額)	0.23	0.14
log(従業員数)	7.21	1.35
(人件費・福利厚生費)/(経常利益・人件費・福利厚生費)	-5.55**	-12.47
Adjusted R-squared	0.96	

(出所) 有価証券報告書、【企業系列総覧】(東洋経済新報社)

ようにサンプル期間を一九八〇年代初頭と一九九〇年代初頭の二期間とすることによって、一九八〇年代後半のバブル経済期というある種特別な時期を除き、一〇年の期間をはさんだ変化をより明確に理解できるのではないかと考えた。

推定結果は表一の通りである。「株式所有の集中度」については八〇年代初頭、九〇年代初頭の両期間とも、係数は有意ではない。この推定結果からは、株式所有の集中度は銀行経営の効率性に特に影響を与えていない。この結果については、銀行の株主は株式相互持合の持合相手であったり、銀行の融資先であるために、大株主への株式集中が必ずしも銀行経営の効率性を高めることになつていなかったとの解釈が考えられる。

「総資産額」については、八〇年代初頭のサンプルでは係数が正で有意であったが、九〇年代初頭のサンプルでは係数は有意ではなくなっている。この結果については、従来は資産規模の大小がそのまま利益に直結するという意味で効率性に結びついていたが、九〇年代になっ

変数法を用いてパネル推定を行った。そして、銀行経営の効率性を表す変数としては、「従業員一人当たり経常利益」を用いた。銀行経営の効率性を表す変数としては、業務純益の方が望ましいと思われるが、業務純益データは一九八八年度決算以降しか公表されていないため、本節の推定では経常利益データを用いた。

「株式所有の集中度」は上位一〇位までの株主が保有する株式数が発行済株式数に占める割合であり、銀行経営の効率性と正の相関を持つ可能性がある。その理由は、経営者をコントロールして効率的な経営を行わせることは、株式所有の集中度が高いほど有効性が高くなると考えられるからである。言い換えると、大株主ほど効率的な経営を行わせるために必要なコストを上回るメリットを享受しやすいということである。(拙稿九七年二月号「銀行経営のガバナンス」をご参照下さい。)

「従業員数」と「総資産額」は銀行の規模を表す変数として取り上げた。これらの変数の係数が正であるなら、規模の経済性が働いている可能性が考えられる。

人件費と福利厚生費の水準を表すものとして、人件費と福利厚生費の合計額を経常利益、人件費および福利厚生費の合計額で除いた変数を用いた。(人件費+福利厚生費)/(経常利益+人件費+福利厚生費)で表される。)第二節で述べたように、人件費や福利厚生費の水準については、その絶対額で見ると、生産性に見合っているか否か、という点から判断することが望ましい。また、この最後の変数については、第二節の結果から、都市銀行の給与水準が横並び傾向にあり、生産性が低い銀行ほど給与水準が割高の傾向にあるので、経営の効率性は負の相関を持つことが予想される。

サンプルについては、第二節と同じ都市銀行一〇行を用いた。サンプル期間については、一九八一年度から一九八三年度までの三年間と、一九九一年度から一九九三年度までの三年間の二つのデータセットを用いた。この

てからは、不良債権問題に代表されるように資産規模の大小ではなく資産構成・内容やリスク管理が重要になってきたことを示唆しているものと考えられる。

「従業員数」については、八〇年代初頭および九〇年代初頭の両サンプル期間ともに係数は有意ではなく、この推定結果からは従業員数が経営の効率性に与える影響を見いだすことはできない。

「(人件費・福利厚生費) / (経常利益・人件費・福利厚生費)」については、両期間ともに係数は負で有意であった。この結果については、効率性の低い銀行ほど給与水準が割高であると解釈することができる。別の解釈としては、給与が高いからといって必ずしも生産性が高くなるとは限らないという可能性があり、効率賃金仮説に対して否定的な結果であると言えるかもしれない。

4 さいごに

本稿の分析から、銀行の給与水準は各行横並びの傾向が強いために、一部の銀行では生産性に対して割高な給与水準となっており、この傾向は一九八〇年代以降継続していることが明らかになった。そして、経営の効率性が低い銀行ほど割高な給与水準であることも示された。また、八〇年代初頭は資産規模の大小が効率性に影響を与えていたが、九〇年代初頭になってからは資産規模が効率性に与える影響は認められなくなった。ただし、本稿の分析は都市銀行に限られたものであり、銀行業界全体、あるいは他産業との比較を通じた分析を別の機会に試みたい。同時に、サンプル期間や変数の選択、推定方法についても改善したいと考えている。

銀行本体への公的資金導入を契機に銀行経営の合理化を求める声が高まっている。リストラ策の中でも、給与水準の見直し・引き下げは目玉の一つであるが、その絶対水準ではなく生産性に見合っているか否かという視点から議論が進められることが望ましい。本来、金融業は高付加価値産業としての可能性を秘めており、このことは英米で既に実証されている。高い付加価値を持つ金融サービスを生み出すためには優秀な人材を引き寄せることが必要不可欠であり、そのためには生産性に応じた給与体系を作り上げることが必要である。生産性に見合った給与体系の導入はただ単に経費削減的な意味合いだけではなく、従業員のインセンティブも引き出すことによつて経営の効率性に寄与することも考えられる。

注

- (1) 「日本経済新聞」一九九八年二月二五日付朝刊、および二月二六日付朝刊
- (2) 「日本経済新聞」一九九八年二月二五日付朝刊
- (3) もちろん、労働生産性のみで銀行経営の効率性をすべて評価することはできないが、本稿では他の生産要素の投入については都市銀行間で差は小さいと想定している。

参考文献

- 岡村秀夫(一九九七)、「銀行経営のガバナンス」、『証研レポート』No.一五五三、一九九七年二月
- 首藤恵・松浦寛己・米澤康博(一九九六)、「日本の企業金融」、『東洋経済新報社』
- 橋木俊昭・岡村秀夫(一九九七)、「金融機関とコーポレートガバナンス—銀行の生産性と株式の資本コスト—」、『一九九七年度金融学会秋季大会報告論文』

広田真一(一九九六)、「日本の金融・証券市場とコーポレート・ガバナンス」、『橋木俊昭・筒井義郎編「日本の資本市場」第一〇章

日本評論社

広田真一・池尾和人(一九九六)、「企業金融と経営の効率性」、伊藤秀史編『日本の企業システム』第一章、東京大学出版会
村瀬英彰・梁松堅(一九九五)、「日本企業の株式所有構造と経営者への利益分配」、倉澤資成・若杉隆平・浅子和美編『構造変化と企業行動』第七章、日本評論社

米沢康博・宮崎政治(一九九六)、「日本企業のコーポレートガバナンスと生産性」、橘木俊詔・筒井義郎編『日本の資本市場』第一章、日本評論社

Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Clarendon Press, Oxford.

Shleifer, A. and W. Vishny(1996). "A Survey of Corporate Governance". NBER Working Paper No.5554.