

Discussion Paper Series

RIEB

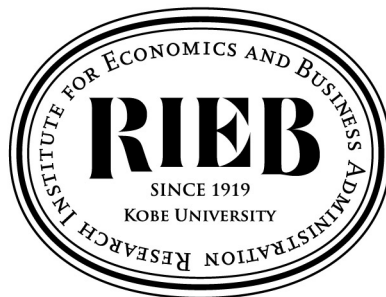
Kobe University

DP2022-J05

銀行の経営者交代の特徴について
ー経営者のプロフィールと財務比率を
中心としてー

榎本 正博
深谷 優介

2022 年 12 月 26 日改訂



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

銀行の経営者交代の特徴について－経営者のプロフィールと財務比率を中心として－

A fundamental analysis of bank CEO turnover

榎本正博*

神戸大学経済経営研究所

657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

Email: menomoto@rieb.kobe-u.ac.jp

深谷優介

桜美林大学ビジネスマネジメント学群

169-0073 東京都新宿区百人町 3-23-1

Email: fukaya_y@obirin.ac.jp

*Corresponding Author

2022 年 3 月初版

2022 年 12 月改訂

本研究は 2020 年度科学研究費補助金（基盤研究(C)課題番号 20K02009）の成果の一部である。また神戸大学社会システムイノベーションセンターの研究助成を得ている。

銀行の経営者交代の特徴について－経営者のプロフィールと財務比率を中心として－

要約

本研究では、2003 年から 2021 年までのわが国の銀行の経営者交代に関し、まず経営者の退任時の年齢、在任期間、退任後の役職、新任経営者の年齢、在任期間、経歴等を分析した。そこでは退任経営者の半数以上が代表権を持つ会長に就任していることがわかった。また新任経営者は平均 27 年在任後に就任し、就任時の平均年齢は 59 歳であった。次に交代データを用い経営者交代前後の財務比率、持株比率、経営者の裁量行動の指標について、経営者交代を経常的交代と強制的交代、内部出身者の就任と外部出身者の就任に分割して、それぞれ交代が発生していない銀行と比較する形で交代前後の分析を行った。分析の結果、強制的交代、外部者の就任が発生したグループでは交代の 1 期前の ROA、ROE の水準が、それぞれ経常的交代、内部者出身のグループと比較して、さらに交代が発生していない銀行と比較しても低い。その後、交代期、交代翌期と業績が改善していく。その改善の原因のひとつに貸倒引当金繰入額の減少がある。これに対し経常的交代や内部出身者が就任した銀行では、交代期のみ利益が停滞している。経営者交代の翌期になると利益がどの交代パターンでも回復しており交代が発生していないグループとは差が見られない。また利益マネジメント研究で用いられる異常な貸倒引当金繰入額を計算すると、強制的な交代が発生する前年度に大きな異常貸倒引当金繰入額が計上されていた。本研究はわが国の銀行の経営者交代に長期間のデータを用いて様々な観点から分析した研究であり今後の銀行の経営分析にとって有用なデータとなろう。

Keywords: 経営者交代; 銀行; 財務比率; 持株比率; 利益マネジメント

JEL codes: C21, M41

1. はじめに

経営者交代は経営者報酬とともに経営者を規律付けるコーポレート・ガバナンスの仕組みとして機能している。一般的には業績が悪化すると経営者の交代の可能性が高まる。わが国の経営者交代については、山口 (2011) が 1999 年から 2009 年まで、榎本・山口 (2020) が 2010 年から 2019 年までの経営者交代データを用いた基礎的な分析が行われている。ここでは業績との関連が交代のパターン（経常的な交代か強制的な交代か、内部者の昇進か外部者の就任か）に応じて異なることを示している。また Miyajima, Ogawa, and Saito (2018) においては 1990 年から 2013 年のデータを用いて業績と経営者交代の関係（業績感応度）が海外機関投資家の増加、株式持合の解消により ROA から ROE に変化したことを示して

いる¹。

わが国の銀行の経営者交代に関する研究では、例えば、富山（2001）では1976年から1997年までのデータを用いて頭取の交代、業績とコーポレート・ガバナンスに関連する事象の分析を試みている。そこでは業績が悪化するほど頭取が交代しており、外部出身の役員が存在する銀行ではこの交代確率が下がっていた。さらに不良債権比率が高いほど交代確率が高まることが示されている。次に渡辺（2017）では外部取締役の存在と投資の損失からの撤退の関係を分析している²。1997年から2012年までのデータにおいて頭取経験者が退任すると個別貸倒引当金繰入額と貸出金償却の合計である不良債権処理費用が増加することを報告しているが、外部取締役の存在との関連は見られなかった³。

この2つの研究が存在するもののわが国の銀行の経営者交代の系統的な業績との関係についての分析は銀行業の重要性にもかかわらず少ない^{4,5}。規制産業である銀行は、金融庁や日本銀行との関係性が深く、当局の天下り先として銀行の経営者のポストが利用されることがあり、そのことが銀行の業績悪化と関連し度々問題となっている。例えば2018年に最終赤字を計上した福島銀行に対して業務改善命令が出され、日本銀行出身の森川頭取は引責辞任し、外部である東邦銀行から新社長を迎え再建を目指すこととなった⁶。この福島銀行の例をみると再建のために再び外部から頭取を擁立しているが、内部昇進と外部から頭取を擁立する場合とでは、銀行の業績にどのような違いが出るかといった交代の態様による違いについてはわが国では検証されていない。間接金融が中心の日本にとって経営者交代による融資方針の変更等は中小企業の経営者をはじめ重要な関心事であり、銀行経営者の不良債権の処理方針に関して規制当局は注視している⁷。わが国において銀行の経営状況が経済に与える影響が大きいことを鑑みると、経営者交代の銀行の業績にどのような影響を与えるのかについて検証することに意義がある。また業績のみならず銀行の経営者が交

¹ 諸外国の経営者交代についての業績感応度については、Weisbach (1988), Murphy and Zimmerman (1993) 等で数多く実施されている。近年のわが国および諸外国の研究については、榎本・山口（2020）を参考のこと。株式リターンと経営者交代の関係を分析した Fee, Hadlock, Huang, and Pierce (2018) にも詳しいサーベイがある。

² 渡辺（2017）はエスカレーション研究を基礎に投資の損失からの撤退について議論している。

³ 頭取経験者の退任とは「頭取、もしくは過去に頭取の地位にありその地位を退いた後も会長などとして残っていた人物が取締役を退任した」こととしている。

⁴ 銀行業会計研究の重要性と意義については中野・高須（2017）に詳しい。

⁵ 証券業、保険業に関しても分析が行われていないようである。山口（2011）、榎本・山口（2020）の経営者交代のプロフィール分析には株式を公開している銀行・証券・保険業が含まれるが、それらを区分して分析していない。

⁶ 同年に業績悪化を背景に業務改善命令が検討されていた島根銀行は、旧大蔵省出身で頭取、会長を歴任し取締役相談役として長きにわたり実権を握っていたとされる田頭相談役が取締役を退任している（日本経済新聞2018年5月11日朝刊）。退任理由は高齢と体調不良とされている。

⁷ わが国は資金調達における間接金融の重要性が米国と比べると高く、銀行業への依存度は高いと言われている。例えば、2020年の世界銀行（World Bank）のデータによると、銀行による民間与信（Domestic credit to private sector）の国内上場企業時価総額（Market capitalization of listed domestic companies）に対する比率は日本で1.45、OECD全体で1.08である。

代することによる貸出比率の変化や不良債権処理費用の変化を検証する意義は大きい⁸。

多くの一般事業会社での研究では経営者交代とビッグ・バスが結びつけられる。ただし、ビッグ・バスは銀行では規制資本を減少させ、ひいては銀行の融資能力を低下させることになるという制約がある。銀行の収益性に対しては金融システムの安定性の観点から当局にも注目されている。

経営者交代は様々なパターンがある。例えば、任期を終えたあと後進に道を譲るため、あるいは若返りなどに伴い、退任のある程度前から後任が予定されているルーティン通りともいえる交代がある。こういった場合は特に前任者は社内に影響力を残すために会長、相談役等で取締役会に残留することがある。これに対し、経営者としての資質を問われ、その会社を去るような場合は交代が強制的といえる。強制的な交代は低業績、不祥事等を理由として発生することが多く、そのほか健康上の理由で退任するケース、死去もある。一般的に強制的交代の場合は、退任後に社内に残ることができないか、残ったとしても実権を失うことが考えられる。

また経営者の出身も議論されている。わが国の場合は特に入社後 20 年から 30 年を経て社長になるケースが多く、これが内部者の昇進の典型である（榎本・山口 2020）。直接外部から就任するケースとしては、例えば親会社等関係会社、銀行等から経営者として招聘されることがある。内部出身の場合は、経営者になる前には前任経営者および内部の関係者と十分なコネクションを有して経営者として就任するが、外部からの就任の場合にはコネクションは弱くなる。こういったことは新任経営者の行動に影響する。

本研究では銀行の経営や交代の要因と帰結について、2003 年から 2021 年までの比較的長期間のサンプルを用いて経営者交代の態様を考慮して検討することを目的とする。分析の指標は Mohanram, Saiy, and Vyas (2018), 北川・深谷 (2020) で用いられた指標に持分比率を加え、さらに利益マネジメントの指標として先行文献で用いられてきた異常貸倒引当金繰入額、有価証券売却損益を用いている。

分析の結果、銀行業では 67%の頭取が退任後会長に就任することが判明した。さらに新聞記事による交代理由の調査では業績や不祥事による交代の割合は小さかった。また、強制的交代と外部から就任した交代の場合と、経常的交代と内部出身者による交代の場合で経営者交代前後の利益の動向が異なることがわかった。例えば、前者では交代の 1 期前の ROA が後者と比べて悪化しており貸倒引当金繰入額が多額となっているものの、交代期、交代翌期と改善している。後者では交代した期に最も業績が悪く交代翌期に回復する。そして注目すべきは交代翌期には業績の差異はほぼ消滅していることである。これは一般事業会社を主として検討した山口 (2011), 榎本・山口 (2020) とは異なる。

本研究の貢献としては 2003 年から 2021 年までのわが国の銀行業における経営者交代の基本的なデータを提供したことである。そこでは経常的交代、強制的交代、内部出身者の就

⁸ 後述する Sarkar, Subramanian, and Tantri (2019) のように、交代直後の新任経営者が自らのリスクを低下させるために貸出を減少させている研究は示唆的である。

任、外部出身者の就任について交代していない銀行と比較し、それぞれの特徴を明らかにしている。銀行の経営者交代の態様を様々に分類した分析はこれまで少なく今後の銀行研究の礎となるものである。

本研究は以下のように構成される、2 節が先行研究、3 節が銀行の経営者交代の概要、4 節が財務比率等分析、5 節がまとめである。

2. 経営者交代と先行研究

わが国以外の銀行経営者の交代については米国を中心として先行研究が蓄積されており、本節では経営者交代と会計的業績との関係を分析した研究に注目する。Barro and Barro (1990) は 1982 年から 1987 年の米国の銀行を用いて調査を行っている。CEO の交代は年齢、株価収益率と関係していた。しかしながら利益の変化及びその変化の係数は有意ではなく、利益との相関は発見されなかった。

これに対し Prowse (1995) では、1987 年から 1992 年の銀行持株会社の経営者交代を分析したところ ROE が減少するほど経営者が交代していた。具体的には ROE が中央値から第 3 四分位に下落すると 11.7%交代確率が高まることを示している。

Webb (2008) は 1992 年から 2004 年の株式公開されている米国銀行の経営者交代と経営者報酬の関係を分析した。経営者交代の交代確率は株式収益率と反比例し、年齢と比例していた。しかし株式収益率と年齢との交差項は有意でなく年齢が株式収益率での評価に影響を与えていない。

Palvia (2011) では 2004 年から 2007 年の米国銀行のデータで業績、コーポレート・ガバナンス、規制と強制的交代の関係を分析している。そこでは産業平均調整済 ROE が小さいほど、取締役の独立性が低いほど強制的な経営者交代が行われていた。この交代確率は CEO が取締役議長の時(取締役の独立性が低い時としている)には減少する。また CAMELS レーティング(銀行格付制度) が低いないし低下すると経営者交代の確率が上がることを示している⁹。

金融機関のリスクと経営者交代の関係を分析したのが、Schaeck, Cihak, Maechler, and Stolz (2012) である。そこでは、1990 年から 2007 年の米国コミュニティ銀行の強制的な経営者交代とリスクの関係を調査した。リスクの代理変数は Z-Score (= $[ROA + \text{自己資本比率}] \div \text{ROA の標準偏差}$) である。リスクの高い金融機関に対しては株主の規律付けが効果的で、債権者と規制当局の規律付けは観察されてなかった。つまりリスクが大きいほど経営者は交代し、損失(株主の監視の代理変数)を計上すれば交代確率は上昇している。しかし興味深いことに強制的に経営者を交代させても業績の改善は見られなかった。

次に Srivastav, Keasey, Mollah, and Vallascas (2017) は 2004 年から 2013 年までの 46 カ

⁹ CAMELS は米国の銀行評定制度で、Capital adequacy(自己資本), Asset quality(資産内容), Management (経営), Earnings (収益性), Liquidity (流動性), Sensitivity to market risk (市場リスクに対する感応性) で評価を行っている(金融庁検査局 2005)。

国の 261 銀行を用いてイディオシンクラティック・テール・リスク (idiosyncratic tail risk) と強制的な経営者交代の関係に正の相関関係があることを示した。この研究では業績変数とコーポレート・ガバナンス変数が投入されており、産業平均 ROA, 産業平均調整済 ROA が低くなるほど交代確率が増加し、CEO が取締役会議長を兼ねるとき強制的交代の確率が減少している。機関投資家の持株割合が増加するほど強制的交代が増加し、自発的交代が減少している。さらに大銀行の強制的交代確率はイディオシンクラティック・テール・リスクが大きいほど高くなる。一方システマティック・テール・リスク (systematic tail risk) は、このリスクが株主や組織に対して発生するコストに大きな変化を与えるときのみ強制的交代と関係する。会計業績は強制的交代のみと関連していた。

Chen (2020) は 1995 年から 2010 年までの米国銀行を対象にして、独立取締役の金融業界での経験が (強制的な) 経営者交代をもたらし、外部からの経営者の就任の可能性を高めることを示した。そして強制的交代後には次期以降の業績を改善させることを示した。業績との関連では ROA, ROE (及び産業平均調整済 ROA, ROE), 株式収益率, Z-Score が小さいほど強制的な交代確率が高くなる。また独立取締役, 専門性のある取締役の割合が大きいほど交代可能性を上昇させており、業績やコーポレート・ガバナンスの状況によって交代確率が変化することを示した。

これまでの研究は銀行のみを対象としているが、製造業をベンチマークとしたのが Hayes, Tian, and Wang (2022) である。そこでは 1974 年から 2005 年までの銀行、製造業のデータを用いて強制的な経営者交代について 1994 年の規制緩和前後を比較した¹⁰。交代は全体として、規制緩和前は減益と関係し、株式収益率とは関係していなかった。規制緩和後は株式収益率と関係し利益の変化とは関係していない。この変化は規制緩和後の競争環境の変化や成長の機会の拡大によるものと指摘している。これに対し製造業では規制緩和前後を比較しても差がなかった。年齢は交代全体では正の相関が得られている。

わが国の銀行を対象とした研究としては先に紹介した富山 (2001) がある。特に昇進を伴わない交代 (会長や副会長にならない交代) を取り扱っており、いわば強制的な交代の前に業績が悪化していたことを示している。

先行研究では銀行においても ROA, 産業平均調整済 ROA 等業績と経営者交代との関係がこれまで示されてきており、取締役会の独立性や、株主構成などのコーポレート・ガバナンスを示す変数との関係もある。経営者交代が業績との関係しているのであれば、経営者は、退任後のキャリアに影響を与えたり、就任直後にその後の評価に影響を与えたりするために利益マネジメントのインセンティブを持つかもしれない。

一般事業会社では経営者の交代前後の利益マネジメントに関する研究は古くから行われている。しかし銀行の経営者交代と利益マネジメントとの関係は諸外国でもほとんど明らかになっていない。一般的に利益マネジメントは会計的裁量行動と実体的裁量行動に分類

¹⁰ 規制緩和とは、銀行業における預金や貸出金の利息の上限や営業可能な地域の制限、保険や証券業務の制限を緩和したことをいう。

される(岡部 1994)。銀行業の利益マネジメントに関する論文では、会計的裁量行動として貸倒引当金繰入額(loan loss provision)に焦点が当てられている。実体的裁量行動としては、有価証券売却損益、シンジケート・ローンの組成等の手数料収益が研究されているが、貸倒引当金繰入額と比較してかなり少ない¹¹。

貸倒引当金繰入額は特に利益平準化の文脈でしばしば分析されており、例えば、Lobo and Yang (2001), Kanagaretnam, Lobo, and Mathieu (2003), Hasan and Wall (2004), 梅澤(2020)など多数ある¹²。しかしながら、これらの研究は経営者の交代は取り扱われていない。銀行の経営者交代と貸倒引当金繰入額等の利益マネジメントの関係を分析した数少ない研究としてはドイツの銀行を対象としたBornemann, Kick, Pfingsten, and Schertler (2015)とインドの銀行を対象にしたSarkar et al. (2019)、台湾の銀行を対象にしたShen and Wang (2019)、先に紹介した渡辺(2017)がある。

まずBornemann et al. (2015)は、1993年から2012年におけるドイツの691の貯蓄銀行(saving bank)を用いて新任経営者の裁量的行動について分析している。分析の結果、新任経営者は裁量的費用を増加させる傾向にあることがわかった¹³。特に取締役会のメンバーでなく外部から就任した場合、前任経営者が(他の企業に転職せずに)引退している場合はその傾向がより強くなる¹⁴。このことは新任経営者が次年度以降の自らが到達すべき利益ベンチマークを引き下げる効果があることを意味している。

次にSarkar et al. (2019)は、2002年から2013年のインドの政府保有銀行(Indian Government-Owned Banks; GOBs)を対象に経営者交代が与える影響について分析した。この研究ではGOBに採用される定年制から、通常内生的と考えられるCEOの交代について企業の業績に関係なく外生的に決定される点に着目した。分析の結果、新任経営者は自ら

¹¹ Barth, Biscarri, Kasznik and López-Espinosa (2017)は1996年から2011年までの米国の上場・非上場の商業銀行と金融持株会社を対象として売却可能有価証券売却損益(available for sale securities gains and losses)について調査した。そこでは利益の平準化や規制上の自己資本(regulatory capital)を増加させるために、また赤字の回避やいわゆるビッグ・バスのために売却可能有価証券売却損益を利用していることを示した。またErtan (2022)は北米の金融機関が取り扱う1993年から2017年までに組成されたシンジケート・ローンを用いて、予想利益を僅かに達成した銀行は、利益ベンチマークを達成するために、会計四半期最終月に多くのシンジケート・ローンを組成し手数料を得ていることを示した。深谷(2022)は2000年から2021年までの日本の地域銀行(地方銀行と第2地方銀行)をサンプルにして実体的裁量行動の分析を行った。そこでは利益ベンチマークを達成するために投資信託や保険商品等の押し込み販売等を含む手数料収益の獲得による実体的裁量行動が行われていることを示唆する証拠を得ている。Ozili (2017a), Ozili (2019)も手数料収益と利益マネジメントの研究を行っている。

¹² 利益ベンチマークとの関係についてはBeatty, Ke, and Petroni (2002), Shen and Chih (2005), 植田(2004), 高須・中野(2017), 深谷(2020)等がある。そのほか規制上の資本との関係、シグナリングも分析されている。貸倒引当金繰入額に関する研究としては中野・高須(2017)のほかOzili (2017a)を参照のこと。

¹³ 裁量的費用は一般貸倒引当金繰入額、個別貸倒引当金繰入額、関連する損益計算書上の貸出金償却と貸倒引当金取崩額(P&L relevant loan charge-offs and use of LLP), 340f/g 準備金積立費用純額合計から有価証券売却損益の合計を差し引いた額である。340f 準備金はドイツ商法典第340f条による準備金, 340g 準備金は第340g条による準備金の意味である。

¹⁴ Bornemann et al. (2015)ではCEO就任以前に当該銀行に雇用歴のある経営者を内部出身(insider)としている。

のリスクを低下させるために貸倒引当金繰入額を 8.5%増加させるとともに貸出を縮小させることを示している。ただし定年となった CEO は貸倒引当金繰入額を増加させてはいなかった。

Shen and Wang (2019) は 2002 年から 2010 年までの台湾の銀行の経営者交代とビッグ・バスについて調査した。この研究は交代を、民間銀行の強制的・経常的交代、政府保有銀行の交代、M&A による交代に分類している。分析の結果、民間銀行の強制的交代による経営者は貸倒引当金繰入額を用いて利益を減少させ、貸出金償却をより行っていた。政府所有銀行の経営者は利益減少的に貸倒引当金繰入額を計上していた。M&A の後の経営者は両方とも行っていなかった。

またわが国のデータでは、先述したように渡辺 (2017) で、頭取もしくは会長などとして在任していた頭取経験者が退任すると不良債権処理額が上昇していることを報告している。

どの研究も CEO (ないし経験者) が交代すると裁量的な費用、貸倒引当金繰入額を増加させることを示している。これは交代の直後に利益を減少させることにより、将来に経営者の評価基準となる利益ベンチマークを下げるができる。こういった行動は一般事業会社を対象とした研究では、Elliot and Shaw (1988), Francis, Hanna, and Vincent (1996), 山口 (2013) などで多く報告されている現象である。しかしながら Ali and Zhang (2015), 山口 (2021) で示されている退任直前の利益マネジメント、あるいは Hazarika, Karpoff, and Nahata (2012) のような利益マネジメントを実施した経営者の強制的交代の可能性については示されていない。

3. 銀行経営者の交代とその特徴

3.1. サンプル選択手続

本節では銀行経営者の基本的な特徴について調査する¹⁵。サンプルとしたのは日経業種中分類で銀行業に属する上場銀行である。ただし、金融持株会社については調査対象外としている。経営者の交代は『企業基本データベース』(日経メディアマーケティング)の「役員」を用いて収集している。同データベースを用い頭取・社長等の肩書きを持つ者を銀行の代表者としてまず特定し、同一日経コード内で氏名が変化している場合を経営者交代とした。同データベースでは 2003 年 3 月期の有価証券報告書から収録されていることを利用し 2021 年 3 月期の有価証券報告書までに判明した経営者の交代うち、各決算日現在で上場している銀行を対象とする。さらに 2003 年 3 月期に在職している頭取については就任年月、前任者のプロフィールを有価証券報告書等から収集している。経営者の氏名が変化している銀行のうち、合併の際に日経コードが連続しない銀行から就任した頭取については経営者交代から除いた。同時に、日経コードが連続しない合併行の頭取の退任、ないし退任後のデー

¹⁵ 山口 (2011), 榎本・山口 (2020) でも銀行が対象に含まれている。これらの研究と異なり、今回の銀行の経営者の交代は『企業基本データベース』を用いて機械的にデータを収集し、退任理由、出身、在任期間等のデータを加えている。

タは収集していない（できないことが多い）。また新任経営者には以前に頭取を経験した者も含まれている。

同データベースのほか経歴・年齢・就任年月日・入社年月については『企業ガバナンス評価（Cges）』（日経メディアマーケティング）、『役員四季報』（東洋経済新報社）、『eol』（プロネクス）を利用している。

3.2. 退任頭取の動向と新任頭取のプロフィール

最初に退任経営者の動向について述べる。表 1 は退任した 226 名の頭取の退任後の動向である。なお調査対象期間の銀行年は 1,426 であるため、平均交代率は約 16%となる。全体の退任数 226 名のうち頭取退任後に会長となった者が 67%（152）を占める。さらにその会長のうち 76%（116）が代表権を有している。つまり全体の半数以上が代表権を持つ会長に就任し、代表権のある副会長に就任した 1 名を含めると全体としては 117 名が代表権を保持している¹⁶。ほぼ同期間の上場企業全体では会長就任が 45%程度であることを考えると、相当に高い水準である¹⁷。

[表 1 挿入]

表 2 は頭取退任時の年齢である。65 歳と 68 歳が最も多く 60 歳から 72 歳に分布が集中している。平均は約 66 歳であり富山（2001）の 65 歳と大きな変化がない。また頭取退任時の年齢が 70 歳を超えるケースでは在任期間が 10 年を超える頭取が多い。表 5 の通り、銀行は就任年齢が遅いため、退任年齢が 60 歳未満は 9 人しかいない。諸外国の研究で見られる 60 歳未満を強制的交代の基準とするとわが国の銀行業では 5%未満しか強制的交代とはならない。

[表 2 挿入]

表 3 は退任経営者の頭取在任年数である。月数は切り捨てている。6 年が最も多く 20%弱を占める。平均は 7.0 年、最長の在任期間は 33 年となっている。表にはないが、月単位で在任期間を計測しても 72 ヶ月が最も多く 48 ヶ月、84 ヶ月と続き年単位の任期で定期的に交代していることが示唆される。富山（2001）では平均 5.8 年であり、1 年ほど異なる。

[表 3 挿入]

表 4 は退任理由について日本経済新聞の新聞記事を用いて調査したものである。『日経テ

¹⁶ 金融持株会社の社長、会長に就任するケースもあるが、この表では社外として取り扱われている

¹⁷ 山口（2011）、榎本・山口（2020）を参照のこと。また代表権を保持する割合は 40%前後であった。

レコン』で、交代日前 6 ヶ月から交代後 1 ヶ月間の当該銀行名と頭取名で新聞記事を検索し、ヒットした記事から交代に関する記述を確認した。

表 4 の「非引責」は新聞記事からは引責や健康上の理由とは認められないものである。例えば理由が特に書かれていない場合、「若返り」、「ひと区切り」等の明らかに引責でない文言が記載されている場合には「非引責」にカウントした¹⁸。引責（業績）については赤字等の業績の悪化によることが書かれている場合、引責（不祥事）は退任理由が業務改善命令等の不祥事の責任と記述されている場合である。新聞記事から判断する限り引責辞任の割合は非常に小さい。なお引責辞任にもかかわらず会長に就任しているケースがある（ただし代表権はない）。こういった新聞記事による分類は交代理由について具体的に記述できる利点があるが、報道された内容を額面通りに受け取って良いのか、強制的交代の婉曲表現であるのかは明らかでない（乙政 2004, 191）¹⁹。

[表 4 挿入]

次に新任頭取の経歴に移る。表 5 は新任経営者の就任時の年齢である。56 歳から多くなり 61 歳をピークとして分布している。これは榎本・山口（2020）の傾向と大きく変わらない。58 歳から 61 歳までで約半数を占める（110 / 226）。なお 79 歳の経営者は再就任である。

[表 5 挿入]

表 6 は入社後の就任までの年数である。年齢と合わせて考えると、大卒後に入行し、約 30 年で頭取に就任していることがわかる。在行年数の短い頭取は金融持株会社からの就任の場合があり、金融持株会社に異動の前は当該銀行に在籍していたケースもある。

[表 6 挿入]

表にはしていないが直前に属していた組織はほとんど（217 / 226）が自行（あるいは合併前の銀行）に在籍していた。直前まで当該銀行に在籍していなかった新任頭取の 9 名の

¹⁸ 判別不能の例として外部の人材を社長にして経営再建を図る、突然の辞意、役員との対立がある。

¹⁹ Engel, Hayes, and Wang（2003）では、新聞記事を用いて CEO の交代が経常的か強制的かについて新聞記事で分類することはそれほど信頼できるものではないと述べており、特に強制的交代が引退として取り扱われているとしている。Peters and Wagner（2014）のように 60 歳未満の退任を強制的交代とする研究が多いが、表 3 のようにわが国銀行ではこの基準に当てはまる交代は 5%未満となる。Jenter and Lewellen（2021）によれば、CEO の交代は低業績で発生する確率が高く、好業績の業績感応度は高くない。Parrino（1997）の判別基準を用いた時、産業調整済株式収益率が小さい方から 5%程度の水準で経営者交代が発生した場合でも、4 割程度しか強制的交代に分類されない。特に退任者が 60 歳以上の場合は 1/6 程度になっている。そのため業績由来の強制的交代が自発的交代に分類されていると推測している。

うち、金融持株会社からが1名、他行に在籍していたものが3名、銀行以外が5名である。新任経営者226名のうち、日本銀行出身は9名、財務省（旧大蔵省）出身者は11名である²⁰。

4. 交代前後の財務比率

4.1. リサーチ・デザイン

前節の頭取交代サンプルを用いて交代前後の財務比率について検討する。対象とする銀行は地方銀行協会と第二地方銀行協会に加盟している（いた）銀行に限定し、単体の財務諸表を利用する。分析に用いる財務指標は主として Mohanram et al. (2018), 北川・深谷 (2020) における銀行のファンダメンタル分析で用いられた変数について分析対象とした。当該文献は比率の差分を投入しているが本分析では成長性の分析を除き差分を取らずに分析する。財務データは『日経 NEEDS-FinancialQUEST』（日経メディアマーケティング）を用いている。財務データのうち、貸倒引当金戻入額について2020年度以前はデータベース上の独立項目ではないため、全国銀行協会の「年度別：全国銀行財務諸表分析」を利用している。

サンプルの選択基準は以下の通りであり、(4)と(5)は経営者の交代のあった企業群とない企業群を比較するために必要な基準である。経営者交代サンプルは第3節で用いた銀行をベースにしている²¹。

- (1) 日本のどこかの証券市場に上場している。
- (2) 分析に用いる財務指標がすべて計算可能である。
- (3) 同一年度で2回以上の経営者の交代がない。
- (4) 経営者が交代し、かつ2年連続して交代していない（経営者が交代したサンプル）。
- (5) 連続する3年間で経営者の交代がない（経営者が交代していないサンプル）。

上記のサンプル選択手続きの結果、経営者が交代したサンプルが162銀行年、交代していないサンプルが689銀行年である。この指標を経営者交代が発生した期を t 期として、 $t-1$ 期、 t 期、 $t+1$ 期の各指標を比較する。新任経営者にとっては t 期が最初の決算期であり、 $t+1$ 期は期間すべてに自身が在任している最初の会計期間である（4月1日就任の場合は t 期となる）。

サンプル全体のうち、非交代サンプルを(a)として経営者交代のサンプルを(b)経常的交代（120銀行年）と(c)強制的交代（42銀行年）、(d)内部出身者による交代（146銀行年）と(e)外部出身者による交代（16銀行年）のそれぞれ2つに分類する。わが国企業を対象とする研究で経常的交代と強制的交代の分類は、会長に就任するかどうか（Kaplan 1994）、会長

²⁰ 有価証券報告書の「役員」の経歴欄に記載のある場合のみカウントしている。

²¹ 2004年3月以前および2020年4月以降の交代データは(4)、(5)の交代・非交代サンプルを特定するために利用している。そのため利用するのは交代が含まれる決算期ベースで2004年3月期から2020年3月期までのデータである。

に就任もしくは取締役に残るか (Kang and Shivdasani 1995, 1996, 首藤 2010), 取締役として残るか (石田・蜂谷 2021), 代表権を持っているか (乙政 2004, 山口 2011, 2013, 2021) で判別されることが多い。本研究は Miyajima et al. (2018) に従い, 前任経営者が退任後に会長・副会長職についていない銀行の交代を強制的交代に分類し, それ以外を経常的交代とする²²。

内部出身者と外部出身者については, 本研究では中内 (2007), 山口 (2011, 2013, 2021), 榎本・山口 (2020), Parrino (1997) に従い, 「入社から 1 年以内に頭取に就任した者」を外部出身者とし, それを超える期間在任して頭取に就任した者を内部出身者とする²³。分析ではそれぞれの特徴を比較するために (a) と (b), (a) と (c), (b) と (c), (a) と (d), (a) と (e), (d) と (e) の平均値と中央値の差の検定を行う²⁴。山口 (2011), 榎本・山口 (2020) は, 交代なし, 経常/内部 (経常的交代かつ内部出身者による交代, 以下同じ), 経常/外部, 強制/内部, 強制/外部に分割しているが, このように分割しないのは例えば経常/外部のサンプル・サイズが 7 銀行年しかないためである。

検討する指標の計算方法は Appendix A に記している²⁵。(1) から (9) までは収益性 (および収益獲得の効率性) の指標である。退任経営者にとっては交代の直接の原因となった可能性のある指標であり, (1) 株主資本利益率 (ROE), (2) 総資産利益率 (ROA) はもっとも注目される指標である。(3) ROA の差分も検討に加えた。(4) 予想誤差については Mohanram et al. (2018) にはないが, 期初予想の達成が経営者の交代とどう結びついているかを分析し, その正確性について新旧経営者で比較する。Lee, Matsunaga, and Park (2012), 石田・蜂谷 (2021) では予想誤差の大きい企業の経営者ほど交代することが示されている。(5) の総資金利ザヤの分子は資金運用収益の主たる構成要素である。資金運用の利回りから調達原価を差し引いており, 資金運用の効率性を示す。(6) の経費率は効率よく粗利益を稼得しているかを示す指標である²⁶。人件費や物件費などがこれら経費に該当し, 貸倒引当金繰入額も含まれる²⁷。(7) の非資金利益率は各種手数料, トレーディング等の収支の比率を示している。(8) の資金運用比率は利息, 配当金を生み出す資産の総資産に対する比率である。(9) の

²² 本研究では新聞記事による分類に依拠すると強制的交代と判別できる交代は約 7% となるため, 外形的に判断できる会長・副会長に就任していない交代を強制的交代とした。また退任後, 会長・副会長に就任するケースが三分の二を超える点も考慮した。

²³ 首藤 (2010), 石田・蜂谷 (2021) では就任前に 4 年以上在籍した場合を内部出身者としている。わが国の経営者交代をサンプルとする場合には 1 年と 4 年が多く用いられているようである。また Kang and Shivdasani (1995) では 3 年以上であり, 先行研究ではどの年数も頻繁に用いられている。また Bornemann et al. (2015) の基準 (当該銀行で雇用された経験のある者) を採用するとほとんどすべてが内部出身となる。

²⁴ 平均値の差は t 検定, 中央値の差はウィルコクソン順位和検定を行っている。差の検定においては各グループ間で平均値か中央値の差の検定のどちらかが両側 10% 水準で有意な場合に基本的に言及を行う。

²⁵ 本研究の指標は計算後に上下 1% 未満の値を 1% に置き換える処理を行っている。

²⁶ 経費率は, 営業経費 ÷ 業務粗利益で求められることもあるが, 本研究では Mohanram et al. (2018), 北川・深谷 (2020) に依拠した計算方法で算出した。

²⁷ 本研究の業務粗利益の計算において金銭の信託運用見合費用を含めていない。業務粗利益の計算における金銭の信託運用見合費用の取り扱いについては赤塚・海老原 (2018) を参考にして欲しい。

預貸率は銀行の預金がどれだけ融資として提供されているかを示す指標である。値が高いほど融資が活発に行われており、低いと資金に余裕があることを示す。

(10)から(16)は安全性の比率である。(10)貸倒引当金繰入額比率は貸倒引当金繰入額の貸出金に対する比率であり、安全性の比率としてだけではなく利益マネジメントの代理変数として広く用いられている。(11)は貸倒引当金繰入額の重要性から差分も分析に追加した。(12)不良債権対貸出金比率、(13)貸倒引当金カバー率はそれぞれ不良債権と貸出金、貸倒引当金と不良債権の関係である。(14)自己資本比率は銀行が公表している規制自己資本比率であり、銀行にとって安全性の一般的な指標である²⁸。

(15)から(17)までが成長性の指標であり、それぞれ(15)業務粗利益、(16)貸出金、(17)トレーディング資産の成長率を示している。これら指標については成長性の分析であるのでMohanram et al. (2018)と同様に差分を指標としている。

(18)から(20)までが持株比率に関する指標である。株主のうち国内外機関投資家、金融機関は銀行を監視する能力が高いと考えられる。一般事業会社を通じた分析では、外国法人持株比率、金融機関持株比率の高い企業では経常的かつ内部からの昇進が多いことが示されている。同じことが銀行でも発生するのか注目する。今回の金融機関持株比率は同業他社が含まれており、結果が変化するかもしれない。一般事業法人は持合を通じて銀行行動に影響を与える可能性がある²⁹。

最後に代表的な利益マネジメントの指標について分析する。(21)は銀行業の利益マネジメント分析で最も使用される裁量的会計的裁量行動の指標である異常貸倒引当金繰入額を比較する。この指標で経営者の利益マネジメントの一端が観察できるかもしれない。異常貸倒引当金繰入額の推定方法は Appendix B を参照してほしい。また貸倒引当金繰入額ほどではないが利益マネジメント研究で用いられている(22)有価証券売却損益も調査対象に加える。

4.2. 分析結果

4.2.1. 収益性の指標

最初に収益性を判断する(1)株主資本利益率 (ROE)、(2)総資産利益率 (ROA) の利益指標から観察する。図 1-1、図 1-2 (図 2-1、図 2-2) は ROE と ROA の平均値 (中央値) の推移である。経営者交代前の $t-1$ 期をみると、経常的交代となった銀行 (以下、「経常的交代」) は経営者が交代していない銀行 (以下、「非交代」) と有意な差がないものの、強制的な交代と見なされる銀行 (以下、「強制的交代」) は平均値と中央値が非交代、経常的交代と比較して有意に低い。また内部出身者が就任した交代 (以下、「内部出身」) は $t-1$ 期には非交代と比べて ROA の平均値、ROE は平均値と中央値に差がない。しかし外部出身者が就

²⁸ Mohanram et al. (2018)、北川・深谷 (2020) では TCE 比率 (= 有形普通株式株主資本 ÷ 総資産) を用いているが計算に必要なデータの欠損値が多いので自己資本比率で置き換えた。

²⁹ Ono et al. (2018) では、銀行が持合を減らすと融資の競争力が脆弱となり融資が減ることを示している。

任した交代（以下、「外部出身」）は非交代と比べて ROE と ROA の平均値と中央値が有意に低く、内部出身と比較しても ROE の平均値が低い（ROA は中央値も）。交代前の利益率は特に強制的交代と外部出身が低いことがわかる。次に経営者交代後には経常的交代は t 期に平均値では利益が減少する傾向にあり（ただし中央値では見られない）、この期には ROE と ROA の平均値で非交代と有意な差が見られるものの、 $t+1$ 期に非交代と同等水準かそれ以上まで回復している。強制的交代は t 期に回復傾向にあるものの非交代と比較して平均値、中央値とも（ROE は中央値のみ）低い利益を計上するにとどまっている。経常的交代とは ROA の中央値で有意に小さい。 $t+1$ 期には利益がさらに回復し、非交代、経常的交代と有意な差が見られなくなる。内部出身において t 期には非交代と平均値と中央値に差があるが $t+1$ 期にはその差異は解消する。外部出身は非交代と比較して有意な差がなくなっており、 $t+1$ 期には ROE の中央値が非交代を上回る。また外部出身は t 期に内部出身と差がなくなり、 $t+1$ 期には ROA の中央値が内部出身を上回る。これらの特徴から旧経営者が一部でも在籍している期間（ $t-1$ 期と t 期）においては非交代と有意な差が見られるが、交代が完了するとその差は観察されないか、むしろ外部出身は利益が大きく回復している。

(3) Δ ROA については ROA の傾向を確認するものとなっている。経常的交代、内部出身では t 期に利益の平均値が減少、 $t+1$ 期に利益が回復しており、強制的交代と外部出身では t 期に利益の大きな回復傾向が見られる。

次に Mohanram et al. (2018) の指標に加え、業績指標のひとつとして(4)当期利益予想誤差を検討する。経営者交代前の $t-1$ 期においては強制的交代の当期利益予想誤差が非交代、経常的交代と比較して平均値と中央値ともマイナスに大きく、結果的に楽観的な経営者予想をしていたことがわかる。このことは期初予想時には予想できなかった大きな費用・損失を計上する要因と共に翌期に強制的交代が発生していると考えられる。次に内部出身、非交代、外部出身の順で予想が楽観的（予想誤差がマイナス方向）になり、外部出身は非交代、内部出身と平均値と中央値に有意な差がある、外部出身（となる銀行の前任経営者）は予想がかなり楽観的である。経営者交代後の t 期と $t+1$ 期では全てのグループ間で有意な差異はなくなる。

(5) 総資金利ザヤについてはグループ間の比較で有意に異なる組み合わせはない。

(6) 経費率は費用の比率のため、概ね ROA と反対の大小関係になっている。経営者交代前の $t-1$ 期には、経常的交代と非交代で有意な差はない。また強制的交代が非交代、経常的交代よりも平均値、中央値とも有意に高い。また外部出身は非交代、内部出身と比較して平均値と中央値が大きい。次に経営者の交代後 t 期には強制的交代が非交代より高い傾向は持続し、経常的交代と比較しても中央値が有意に高いままである。 $t+1$ 期になると、強制的交代は非交代、経常的交代と平均値に有意な差があるものの大きく経費率が下がっている。 t 期に内部出身は非交代企業よりも平均値が有意に大きい、外部出身は非交代、内部出身との有意な差がなくなる。そして $t+1$ 期には有意な差が見られない。つまり $t+1$ 期の ROA にほとんど差がないことは、経費が圧縮されていることが要因であることが示されている。も

しくは経費率には貸倒引当金繰入額が算入されるため、後述する強制的交代、外部出身の貸倒引当金繰入額比率が $t-1$ 期と t 期と大きいことが反映されている可能性がある。

(7)非資金利益率については、 $t-1$ 期の経常的交代、内部出身の平均値が非交代より有意に小さい。この傾向は t 期に経営者が交代すると解消する。 t 期に強制的交代の平均値と中央値が非交代、経常的交代よりも大きい、 $t+1$ 期には有意な差がなくなっている。特に強制的交代と外部出身は t 期にこの利益率が急上昇し ROA の改善に貢献している。

(8)資金運用資産比率は、グループ間の比較で有意な差がある組み合わせがない。

(9)預貸率については、非交代、経常的交代、強制的交代、内部出身の間では有意な差が見られないが、 $t-1$ 期、 t 期、 $t+1$ 期の全ての期間で外部出身の平均値が有意に非交代、内部出身より高く、資金を融資していることがわかる。預貸率については、どのグループでも経営者交代の前後における変動が小さいことから、外部出身が発生しやすい銀行において、もともと預貸率が高かったものと考えられる。

収益性の指標について要約すると以下である。経常的交代や内部出身に関しては経営者交代前の $t-1$ 期には特に業績が悪化しているわけではなく、 t 期にのみ下落していることである。また強制的交代と外部出身に関しては $t-1$ 期の業績が最も悪く、その後、経費率の減少とともに急に回復していく。そして新任経営者が会計期間の全てに在任している $t+1$ 期においては業績に大きな差はなくなっている。

4.2.2. 安全性の指標

次に安全性に関する指標に移る。(10)貸倒引当金繰入額比率は経営者交代前の $t-1$ 期において、強制的交代が非交代、経常的交代と比較して平均値、中央値とも有意に大きい。次に内部出身は非交代と差がなく、外部出身は非交代、内部出身と比較しても平均値、中央値とも有意に大きい。つまり、強制的交代と外部出身は、後述する不良債権比率が高いことをひとつの原因として貸倒引当金をより繰り入れ、ROA が減少していると考えられる³⁰。またこれらは経営者が退任直前期に不良債権を処理したことを示唆している。次に経営者交代後の t 期において強制的交代は平均値が非交代と比べて有意に大きく、外部出身も非交代、内部出身と比較して平均値と中央値が有意に大きい。ただし強制的交代と外部出身は貸倒引当金繰入額比率自体が大きく減少している³¹。収益性の動向と同じく、経営者交代後の $t+1$ 期になると有意な差が見られず、交代直後の t 期までに多額の貸倒引当金が設定されているものと考えられる。 t 期の貸倒引当金繰入額の特徴は先行研究と類似する ($t-1$ 期は先行研究では触れられていない)。

次に(11)貸倒引当金繰入額比率の差分で見ると、(10)貸倒引当金繰入額比率の結果を裏付けるものになっている。強制的交代は、 $t-1$ 期に差分の平均値と中央値が、非交代、経常的

³⁰ 貸倒引当金の保守性については高須・中野(2017)を参考のこと。

³¹ t 期における強制的交代、外部出身における貸倒引当金繰入額の大きさは渡辺(2017)と首尾一貫する。ただしその傾向は $t-1$ 期から続いている。

交代よりも大きく、経営者退職直前の $t-1$ 期に貸倒引当金繰入額を増加させている。しかし t 期になると強制的交代の貸倒引当金繰入額比率の伸び率がマイナスで、 $t-1$ 期と反対の関係になり、平均値と中央値が非交代、経常的交代と比較して有意に小さい。そして $t+1$ 期にはこの差がなくなる。外部出身は $t+1$ 期に非交代と比較して平均値が有意に小さく貸倒引当金繰入額が減少していることを示している。

(12)不良債権対貸出金比率は非交代を含めて交代前後に一貫して減少している。経営者交代前の $t-1$ 期において、経常的交代の中央値が非交代よりも小さい。経常的交代を行うことができるような銀行は元来不良債権が小さいかもしれない。これに対して強制的交代は、 $t-1$ 期において非交代、経常的交代と比較してこの比率が平均値、中央値とも有意に大きい。内部出身は非交代と比較して有意な差は見られない。外部出身は非交代、内部出身と比べて平均値と中央値が有意に高い。つまり強制的交代あるいは外部出身が発生する銀行では不良債権が多くあることがわかる。経営者交代後の t 期と $t+1$ 期においても、強制的交代企業は経常的交代、非交代と比較して平均値と中央値が有意に大きい、その差の程度は縮まっている。また経常的交代は t 期に非交代と比較して平均値と中央値が小さく、不良債権をより減らしている。内部出身は非交代と比べて有意な差がないまま、外部出身も t 期、 $t+1$ 期に非交代、内部出身に対して平均値と中央値で大きく、交代前の傾向が継続するがその程度が小さくなっている³²。

(13)貸倒引当金カバー率については各グループ間で有意な差は見られない。不良債権が認識されてしまうと貸倒引当金の設定方法には有意な違いがなく、差がある場合には不良債権の認識に差があることが示唆される。

(14)（規制）自己資本比率は $t-1$ 期において外部出身は非交代と内部出身と比較して平均値と中央値が小さい。そして t 期においても持続するが、 $t+1$ 期においては差がなくなる。外部出身の自己資本比率は大きく改善している。

安全性に関する指標については、貸倒引当金繰入額比率に関して収益性と同じく $t-1$ 期と t 期に大きな差があり、 $t+1$ 期には各グループ間で大きな差異はなくなる。つまり経営者交代の前とその期には大きな差があるが、 $t+1$ 期には正常化することがわかる。また貸倒引当金カバー率に大きな違いがないので、貸倒引当金繰入額の差異は不良債権比率の差異から発生しているのかもしれない。不良債権対貸出金比率はどのグループでも減少傾向にある。貸倒引当金カバー率、自己資本比率は収益性の指標より安定的に推移している。

4.2.3. 成長性の指標

成長性を示す指標に移る。(15)業務純益成長率は交代前の $t-1$ 期には差が観察されない。交代後 $t+1$ 期において、経常的交代の平均値が非交代より有意に高くなり、強制的交代の

³² 不良債権の増加率を見るとこれらを裏付ける結果となっている。経常的交代、内部出身の不良債権の減少率は一部年度で非交代より小さい。これはもともとの不良債権対貸出金比率が小さいことに起因すると考えられる。

平均値と中央値が非交代と経常的交代より小さい。成長率の分析は分母が前年度利益のため前年度の大きな影響を受ける可能性がある。

次に(16)貸出金の成長率では、 $t-1$ 期に強制的交代が非交代と経常的交代と比較して平均値と中央値が有意に小さい。つまり強制的交代が発生しそうな銀行では経営者が貸出の増加を抑えようとしたことがわかる。同様に外部出身が非交代、内部出身と比べて平均値と中央値で有意に小さい。強制的交代にあつては経営者交代後の t 期においても、 $t-1$ 期と同じく貸出の抑制が続いている。ただし $t+1$ 期には有意な差が無くなっており、貸出が緩和されていると見られる。外部出身は t 期以降、非交代と内部出身と有意な差がなくなり、同様に貸出が緩和されているとみられる。

次に(17)トレーディング資産の成長率では、経営者交代前に有意な差はみられない。交代後の t 期には外部出身の平均値が非交代と比べて有意に減少し、 $t+1$ 期に中央値が、非交代、内部出身と比べて有意に差がある。これはトレーディング資産に関する投資活動を外部からの出身者が交代後に増加させている可能性を示唆している。

成長率に関する指標を要約すると交代の態様によって貸出への対応が異なる。(8)の資金運用比率と合わせて考えると、強制的交代、外部出身が発生する銀行では他のグループと比較して退任経営者が貸出を抑制していると見られる。さらにその抑制は交代直後まで続いている。

4.2.4. 持株比率に関する指標

持株比率の検討を行う。(18)経営者持分比率は銀行業ではかなり小さく、どのグループでも 0.2%前後である。経営者交代前の $t-1$ 期では強制的交代の中央値が非交代と比較して有意に小さい。経常的交代が発生するような安定的な銀行は規模が大きく経営者持分比率が小さくなるのかもしれない。経営者交代後も強制的交代企業の経営者持分は小さいが t 期には差異が解消する。

(19)金融機関持株比率に関しては $t-1$ 期において、強制的交代の平均値と中央値が非交代よりも大きい。また内部出身の中央値も非交代と比べて高く、金融機関に保有されている銀行で強制的交代、内部出身の交代が比較的発生していることがわかる。 t 期において強制的交代の差異は持続するが $t+1$ 期には解消されている。内部出身と非交代の差は t 期に平均値の差も有意となり、中央値の差のみ $t+1$ 期まで継続している。

(20)事業法人持株比率については経営者交代前の $t-1$ 期において、強制的交代のグループが経常的交代より平均値、中央値ともに大きい。外部出身も内部出身と比べて平均値が有意に大きい。強制的交代は経営者交代後においても一貫して経常的交代と比較して平均値と中央値が、非交代とも $t+1$ 期の平均値と中央値が有意に大きくなっている。また外部出身は非交代と比較して $t+1$ 期には平均値の差が有意であり、内部出身と比較して t 期($t+1$ 期)

において平均値（平均値と中央値）が有意に高い。³³。

(21)外国法人等持株比率については、外国人投資家の活動傾向を反映して、経常的交代、内部出身では増加する傾向にある。経営者交代前の $t-1$ 期で経常的交代が平均値と中央値で、非交代と強制的交代よりも有意に高い。また外部出身は非交代と内部出身よりも中央値が有意に小さい。つまり強制的交代、外部出身が発生しやすい銀行では外国法人等持株比率が小さい傾向にある。

経営者交代後の t 期以降には非交代と経常的交代で有意な差異が解消する。強制的交代に関しては非交代、経常的交代と比較して、 t 期、 $t+1$ 期において平均値、中央値ともに有意に小さい。この関係は外部出身でも見られ、 t 期、 $t+1$ 期に非交代と比較して中央値が有意に低いままであり、 $t+1$ 期は平均値も有意な差がある。さらに内部出身と比較しても継続して t 期、 $t+1$ 期に中央値の差がある（ t 期は平均値も）。つまり外国人投資家は経営者交代に敏感に反応しており、強制的交代と外部出身の交代のあった銀行は買い控えられていることがわかる。

要約すると持株比率については、存在感を増す外国人投資家が強制的交代と外部出身で交代期前後に買い増しを控えている。全体的に持株比率はそもそもの水準に差があり、比較的安定した関係となっている。

4.2.4. 経営者の裁量行動に関する指標

(22) 裁量的会計行動の代理変数である異常貸倒引当金繰入額について比較する。注目すべきは $t-1$ 期の強制的交代の異常貸倒引当金繰入額が非交代、経常的交代の平均値と中央値と比較して大きいことである。外部出身も非交代と内部出身と比べて平均値が有意に大きい。交代後の t 期、 $t+1$ 期には有意な差が見られない。これは強制的交代が近づいた経営者が退任前に貸倒引当金を積み増して退任したことが示唆される。

実体的裁量行動のひとつの手段である(23)有価証券売却損益は経営者交代前の $t-1$ 期には外部出身の中央値が内部出身より小さい。交代後の t 期にはグループ間で有意な差が見られない。 $t+1$ 期に強制的交代の平均値がマイナスとなり、非交代（経常的交代）と平均値（平均値と中央値）に有意な差がある。交代前、交代後に損失が出て有価証券を処分している可能性を示唆する。また $t-1$ 期には業績の悪化にもかかわらず、また $t+1$ 期には利益が回復してから有価証券を処分した可能性もある。

裁量的行動の結果は強制的交代前後の経営者の行動を浮き彫りにしている。不良債権対貸出金比率の高い強制的交代が発生する銀行において、退任経営者が大きく貸倒引当金を積み増しており、利益を押し下げる働きがある。そして前任経営者の退任後に有価証券売却損を計上するといった特徴がある。山口（2021）では退任前の実体的裁量行動を報告しているが、銀行においては退任前の会計的裁量行動、退任後の実体的裁量行動が示唆される。

³³ 持合による保有比率についてはどのグループ間でも有意な差は観察されなかった。持合に関するデータはニッセイ基礎研究所の「株式持ち合い状況調査」を利用している。

4. 終わりに

本研究では、わが国の銀行の経営者交代における基本的なデータについて 2003 年から 2021 年 3 月期までの有価証券報告書をベースにして分析した。その結果、頭取は退任後に 67%が会長に就任しており、全体の約 50%が代表権を持ったまま頭取を退任していた。これは一般事業会社と比較してかなり割合が大きい。

さらに経営者交代を経常的交代と強制的交代、内部出身と外部出身に分割して、非交代企業と比較する形で各種財務比率分析を行った。分析の結果、利益の動向が交代の態様によって異なっていることが示された。強制的交代、外部出身者の就任が発生したグループでは交代の 1 期前、交代期の ROA, ROE の水準が、経常的交代、内部出身、非交代のケースと比較して低い。その後、交代期、交代翌期と改善する。そのひとつの原因が多額の貸倒引当金繰入額となっている。一方経常的交代や内部出身者が就任するケースでは、交代期のみの利益が悪化している。経営者交代の翌期になると利益がどの交代パターンでも回復しており交代が発生していない銀行とは差が見られない。また持分比率にも差が見られている。興味深いことは交代に伴う財務業績の変動は交代期までにとどまっており基本的に交代翌期には持ち越していないことであろう。異常な貸倒引当金の繰入額について、強制的な交代の前年度、有価証券売却損益については交代前後に多く発生していた。

本研究はわが国の銀行の経営者交代に長期間のデータを用いて様々な観点から分析した研究であり今後の銀行の経営分析にとって有用なデータとなろう。

Appendix A. 分析で用いる指標の定義

表 A1. 指標の定義

(1) 株主資本利益率 _t	= 当期純利益 _t ÷ 株主資本 _t
(2) 総資産利益率 _t	= 当期純利益 _t ÷ 総資産 _t
(3) Δ総資産利益率 _t	= 総資産利益率 _t - 総資産利益率 _{t-1}
(4) 当期利益予想誤差 _t	= (当期純利益 _t - 期初予想当期利益 _t) ÷ 総資産 _t
(5) 総資金利ザヤ _t	= 資金利益 _t ÷ 貸出金 _t , (資金利益 _t = 資金運用収益 _t - 資金調達費用 _t)
(6) 経費率 _t	= (業務粗利益 _t - 当期純利益 _t) ÷ 業務粗利益 _t , [業務粗利益 _t = (資金運用収益 _t - 資金調達費用 _t) + (役務取引等収益 _t - 役務取引等費用 _t) + (特定取引収益 _t - 特定取引費用 _t) + (その他業務収益 _t - その他業務費用 _t)]
(7) 非資金利益率 _t	= 非資金利益 _t ÷ 業務粗利益 _t , [非資金利益 _t = (役務取引等収益 _t - 役務取引等費用 _t) + (特定取引収益 _t - 役務取引等費用 _t) + (その他業務収益 _t - その他業務費用 _t)]
(8) 資金運用比率 _t	= (貸出金 _t + 特定取引資産 _t or 商品有価証券 _t + 有価証券 _t) ÷ 総資産 _t
(9) 預貸率 _t	= 貸出金 _t ÷ (預金合計 _t + 譲渡性預金 _t)
(10) 貸倒引当金繰入比率 _t	= 貸倒引当金繰入額 _t ÷ 貸出金 _t , 繰入額を正数, 戻入額を負数として計算する。
(11) Δ貸倒引当金繰入比率 _t	= 貸倒引当金繰入比率 _t - 貸倒引当金繰入比率 _{t-1}
(12) 不良債権対貸出金比率 _t	= 不良債権 _t ÷ 総与信残高 _t , 不良債権は金融再生法に基づく開示債権額である。
(13) 貸倒引当金カバー率 _t	= 貸倒引当金 _t ÷ 不良債権 _t
(14) 自己資本比率 _t	= 規制自己資本比率 _t
(15) 業務粗利益成長率 _t	= (業務粗利益 _t - 業務粗利益 _{t-1}) ÷ 業務粗利益 _{t-1}
(16) 貸出金成長率 _t	= (貸出金 _t - 貸出金 _{t-1}) ÷ 貸出金 _{t-1}
(17) トレーディング資産成長率 _t	= (特定取引資産 _t + 商品有価証券 _t) ÷ 総資産 _t - (特定取引資産 _{t-1} + 商品有価証券 _{t-1}) ÷ 総資産 _{t-1}
(18) 経営者持株比率 _t	= 役員持株総数 _t ÷ 発行済株式総数 _t
(19) 金融機関持株比率 _t	= 金融機関持株総数 _t ÷ 発行済株式総数 _t
(20) 一般事業法人持株比率 _t	= 一般事業法人持株総数 _t ÷ 発行済株式総数 _t
(21) 外国法人等持株比率 _t	= 外国法人等持株総数 _t ÷ 発行済株式総数 _t
(22) 異常貸倒引当金繰入額 _t	= 異常貸倒引当金繰入額 _t の推定額 (Appendix B 参照)。
(23) 有価証券売却損益 _t	= [(国債等債券売却益 + 株式売却益) - (国債等債券売却損 + 国債等債券償却 + 株式売却損 _t)] ÷ 総資産 _{t-1}

Appendix B. 異常貸倒引当金繰入額の推定

一般事業会社の経営者交代においては裁量的会計発生高を用いて経営者の利益マネジメントを把握しようとしている。銀行業の利益マネジメントについては主として（裁量的な）貸倒引当金繰入額が用いられている。しかし裁量的会計発生高を観察するモデルと異なり、貸倒引当金繰入額の推定モデルにはコンセンサスがない（Beatty and Liao 2014, 362）。Beatty and Liao（2014）でそれ以前の各種貸倒引当金繰入額の推定モデルが要約されており、正味貸倒損失変数を投入するか前年度の貸倒引当金貸借対照表計上額を投入するかで大きくモデルを分類している。この2つの変数は貸倒引当金繰入額と高く相関するものの、外生的とするのかという前提がモデルによって異なるからである。また Basu, Vitanza, and Wang（2020）では、従来の貸倒引当金繰入額推定モデルを非線形にしたモデルを提案している。

わが国のデータを用いた分析として梅澤（2015）がある。そこでは貸倒引当金を一般貸倒引当金と個別貸倒引当金に分割して、貸倒引当金繰入額の推定モデルを導出した。モデル選択の点からはリスク管理債権よりも金融再生法開示債権を利用した方が望ましいと結論している。本研究ではこの梅澤（2015）のモデルを利用して異常貸倒引当金繰入額の推定を行う。このモデルで係数を推定し、実際の計上額との残差を異常貸倒引当金繰入額とする。

$$\begin{aligned} LLP_{it} = & \beta_0 + \beta_1 CHNPL0_{it} + \beta_2 CHNPL1_{it} + \beta_3 CHNPL2_{it} + \beta_4 CHNPL3_{it} \\ & + \beta_5 NPL0_{it} + \beta_6 NPL1_{it} + \beta_7 NPL2_{it} + \beta_8 NPL3_{it} + \beta BankFixedEffect_{it} \\ & + \beta YearFixedEffect_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1) \end{aligned}$$

表 B1. 変数の定義

<i>LLP</i>	= 貸倒引当金繰入額（戻入額） 繰入額を正数，戻入額を負数としている。
<i>CHNPL0</i>	= Δ 正常債権
<i>CHNPL1</i>	= Δ 要管理債権
<i>CHNPL2</i>	= Δ 危険債権
<i>CHNPL3</i>	= Δ 破産更生債権
<i>NPL0</i>	= 正常債権
<i>NPL1</i>	= 要管理債権
<i>NPL2</i>	= 危険債権
<i>NPL3</i>	= 破産更生債権
<i>BankFixedEffect_i</i>	= 銀行固定効果
<i>YearFixedEffect</i>	= 年固定効果

i は企業 *i*，*t* は *t* 期を表している。データはすべて期首総資産で除されている

参考文献

- Ali, A., and W. Zhang. 2015. CEO tenure and earnings management. *Journal of Accounting and Economics* 59 (1): 60–79.
- Barro, J. R., and R. J. Barro. 1990. Pay, performance, and turnover of bank CEOs. *Journal of Labor Economics* 8 (4): 448–481.
- Barth, M. E., J. Gomez-Biscarri, R. Kasznik, and G. López-Espinosa. 2017. Bank earnings and regulatory capital management using available for sale securities. *Review Accounting Studies* 22 (4): 1761–1792.
- Basu, S., B. Ke, and J. Vitanza, and W. Wang. 2020. Asymmetric loan loss provision models. *Journal of Accounting and Economics*. 70 (2–3): 1–21.
- Beatty, A. L., B. Ke, and K. R. Petroni. 2002.. Earnings management to avoid earnings declines across publicly and privately held banks *The Accounting Review* 77 (3): 547–570.
- Beatty, A., and W. S. Liao. 2014. Financial accounting in the banking industry: A review of the empirical literature. *Journal of Accounting and Economics* 58 (2–3): 339–383.
- Bornemann, S., T. Kick, A. Pfingsten, and A. Schertler. 2015. Earnings baths by CEOs during turnovers: Empirical evidence from German savings banks. *Journal of Banking Finance* 53: 188–201.
- Chen, Z. 2020. Does independent industry expertise improve board effectiveness? Evidence from bank CEO turnovers. *International Review of Finance* 20 (3): 665–699.
- Engel, E., R. M. Hayes, and X. Wang. 2003. CEO turnover and properties of accounting information. *Journal of Accounting and Economics* 36 (1-3): 197–226.
- Elliott, J., and W. Shaw. 1988. Write-offs as accounting procedures to manage perceptions. *Journal of Accounting Research* 26 (Supplement): 91–119.
- Ertan, A. 2022. Real earnings management through syndicated lending. *Review of Accounting Studies*. 27 (4): 1157–1198.
- Fee, C. E., C. J. Hadlock, J. Huang, and J. R. Pierce. 2018. Robust models of CEO turnover: New evidence on relative performance evaluation. *Review of Corporate Finance Studies* 7 (1): 70–100.
- Francis, J., J. D. Hanna, and L. Vincent. 1996. Causes and effects of discretionary asset write-offs. *Journal of Accounting Research* 34 (Supplement): 117–134.
- Hazarika, S., J. M. Karpoff, and R. Nahata. 2012. Internal corporate governance, CEO turnover, and earnings management. *Journal of Financial Economics* 104 (1): 44–69.
- Hasan, I., and L. D. Wall. 2004. Determinants of the loan loss allowance: Some cross-country comparisons. *The Financial Review* 39: 129–152.

- Hayes, R. M. and X. Tian, and Wang, Xue. 2022. Deregulation and board policies: Evidence from performance measures used in bank CEO turnover decisions. *The Accounting Review* Forthcoming.
- Jenter, D., and K. Lewellen. 2021. Performance-Induced CEO turnover. *Review of Financial Studies* 34 (2): 569–617.
- Kanagaretnam, K., G. J. Lobo, and R. Mathieu. 2003. Managerial incentives for income smoothing through bank loan loss provisions. *Review of Quantitative Finance and Accounting* 20 (1): 63-80.
- Kang, J. K., and A. Shivdasani. 1995. Firm performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan. *Journal of Financial Economics* 38 (1): 29–58.
- Kaplan, S. N. 1994. Top executive rewards and firm performance: A comparison of Japan and the United States. *Journal of Political Economy* 102 (3): 510–546.
- Lee, S., S. R., Matsunaga, and C. W. Park. 2012. Management forecast accuracy and CEO turnover. *The Accounting Review* 87 (6): 2095–2122.
- Lobo, G. J., and Yang, D. H. 2001. Bank managers' heterogeneous decisions on discretionary loan loss provisions. *Review of Quantitative Finance and Accounting* 16 (3): 223–250.
- Miyajima, H., R. Ogawa, and T. Saito. 2018. Changes in corporate governance and top executive turnover: The evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies* 47: 17–31.
- Mohanram, P., S. Saiy, and D. Vyas. 2018. Fundamental analysis of banks: the use of financial statement information to screen winners from losers. *Review of Accounting Studies* 23 (1): 200–233.
- Murphy, K. J., and J. L. Zimmerman. 1993. Financial performance surrounding CEO turnover. *Journal of Accounting and Economics* 16 (1–3): 273–315.
- Ono, A., K. Suzuki, and I. Uesugi. 2018. When Japanese banks become pure creditors: The effects of declining shareholding by banks on bank lending and firms' risk-taking. Working paper, Hitotsubashi University.
- Ozili, P. K. and E. Outa. 2017a. Bank loan loss provisions research: A review. *Borsa Istanbul Review* 17 (3): 144–163.
- Ozili, P. K. 2017b. Bank earnings management and income smoothing using commission and fee income: A European context. *International Journal of Managerial Finance* 13 (4): 419–439.
- Ozili, P. K., and E. Outa. 2019. Bank earnings management using commission and fee income: The role of investor protection and economic fluctuation. *Journal of Applied Accounting Research* 20 (2): 172–189.

- Palvia, A. A. 2011. Banks and managerial discipline: Does regulatory monitoring play a role? *Quarterly Review of Economics and Finance* 51 (1): 56–68.
- Parrino, R. 1997. CEO turnover and outside succession: A cross-sectional analysis. *Journal of Financial Economics* 46 (2): 165–197.
- Peters, F. S., and A. F. Wagner. 2014. The executive turnover risk premium. *The Journal of Finance* 69 (4): 1529–1563.
- Prowse, S. D. 1995. Alternative methods of corporate control in commercial banks. *Economic Review – Federal Reserve Bank of Dallas*. 24: 24–36.
- Sarkar, A., and K. Subramanian. 2019. Effects of CEO Turnover in banks: Evidence using exogenous turnovers in Indian banks. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 54 (1): 183–214.
- Schaeck, K., M. Cihak, A. Maechler, and S. Stolz. 2012. Who disciplines bank managers? *Review of Finance* 16 (1): 197–243.
- Shen, C. H., and H. L. Chih. 2005. Investor protection, prospect theory, and earnings management: an international comparison of the banking industry. *Journal of Banking and Finance* 29 (10): 2675–2697.
- Shen, C. H., and C. A. Wang. 2019. Do new brooms sweep clean? Evidence that new CEOs take a ‘big bath’ in the banking industry. *Journal of Emerging Market Finance* 18 (1): 106–144.
- Srivastav, A., K. Keasey, S. Mollah, and F. Vallascas. 2017. CEO turnover in large banks: Does tail risk matter? *Journal of Accounting and Economics* 64 (1): 37–55.
- Webb, E. 2008. Regulator scrutiny and bank CEO incentives. *Journal of Financial Services Research* 33 (1): 5–20.
- Weisbach, M. 1988. Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics* 20 (1–2): 431–460.
- 赤塚尚之・海老原崇. 2018. 「地方銀行単体の業績指標の価値関連性：業務純益を明示しない損益計算書の様式の妥当性に関して」『現代ディスクロージャー研究』 17: 17–47.
- 石田惣平・蜂谷豊彦. 2021. 「経営者交代と業績予想情報」『現代ディスクロージャー研究』 18: 1–36.
- 植田玉青. 2004. 「銀行業による減益及び損失の回避の利益調整に関する実証研究」『六甲台論集 経営学編』 51 (3): 63–76.
- 梅澤俊浩. 2015. 「銀行業における貸倒引当金繰入額の期待モデルの構築」『産業経営』 51: 75–107.
- 梅澤俊浩. 2020. 「地域銀行の業務純益平準化仮説の検証」『龍谷大学経営学論集』 59 (3–4): 1–22

- 榎本正博・山口朋泰. 2020. 「日本企業の経営者交代の特性—経営者の属性, 財務比率, 持株比率の観点から—」『国民経済雑誌』222 (6): 39–65.
- 岡部孝好. 1994. 『会計報告の理論—日本的会計の探求—』森山書店.
- 乙政正太. 2004. 『利害調整メカニズムと会計情報』森山書店.
- 北川教央・深谷優介. 2020. 「日本の地域銀行を対象としたファンダメンタル・スコアの有効性」『国民経済雑誌』222 (2): 53–72.
- 金融庁検査局. 2005. 「米国における評価制度 (CAMELS) について」
<https://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/f-20050217-2/01.pdf> (最終アクセス 2022 年 12 月 14 日)
- 首藤昭信. 2010. 『日本企業の利益調整—理論と実証』中央経済社.
- 高須悠介・中野誠. 2017. 「貸倒引当金の保守性と利益調整」『マクロとミクロの実証会計』(中央経済社) 13 章所収 271–300.
- 富山雅代. 2001. 「銀行のガバナンス構造と役員交代」『日本経済研究』42: 185–204.
- 中内基博. 2007. 「日本の製造業における社長交代と企業競争力の関係性—事業再構築の観点から—」東洋大学経営力創成研究センター編『企業競争力の研究』(中央経済社).
- 中野誠・高須悠介. 2017. 「日本における銀行会計研究の意義」『マクロとミクロの実証会計』(中央経済社) 第 11 章所収 225–236.
- 深谷優介. 2020. 「金融機関のベンチマーク達成を目的とした利益調整行動」日本会計研究学会第 79 回全国大会 9 月 6 日, 自由論題報告.
- 深谷優介. 2022. 「銀行業における経営者の業績予想の特性と手数料収益による実体的裁量行動」日本会計研究学会第 81 回全国大会 8 月 28 日, 自由論題報告.
- 山口朋泰. 2011. 「経営者交代企業の基礎的調査と財務比率分析」『産業経理』71 (2): 175–189.
- 山口朋泰. 2013. 「経営者交代と利益マネジメント—新任経営者のビッグ・バスに関する実証分析—」『証券アナリストジャーナル』51 (5): 20–33.
- 山口朋泰. 2021. 「経営者交代と実体的裁量行動」『日本企業の利益マネジメント—実体的裁量行動の実証分析—』(中央経済社) 第 8 章所収: 193–210.
- 渡辺周. 2017. 「強い監視による看過の増幅: コミットメント・エスカレーションに役員が与える影響」『組織科学』50 (4): 54–65.

表1 退任後のポジション

職位	度数	%
会長	152 (116)	67.26
副会長	1(1)	0.44
取締役	2	0.88
取締役会議長	1	0.44
取締役相談役	1	0.44
退出	69	30.53

括弧内は代表権を有する人数である。(N = 226)

表2 頭取退任時の年齢

年齢	度数	%	年齢	度数	%	年齢	度数	%
48	1	0.44	63	16	7.08	73	8	3.54
51	1	0.44	64	16	7.08	74	4	1.77
53	1	0.44	65	23	10.18	76	2	0.88
54	1	0.44	66	21	9.29	78	1	0.44
56	1	0.44	67	17	7.52	81	1	0.44
58	2	0.88	68	23	10.18			
59	2	0.88	69	21	9.29			
60	7	3.10	70	13	5.75			
61	11	4.87	71	14	6.19			
62	10	4.42	72	9	3.98			

平均年齢は 66.43 歳である。(N = 226)

表3 頭取退任時の在任年数

在任	度数	%	在任	度数	%
0	1	0.44	11	11	4.87
1	6	2.65	12	6	2.65
2	8	3.54	13	5	2.21
3	11	4.87	14	4	1.77
4	32	14.16	16	2	0.88
5	23	10.18	17	2	0.88
6	44	19.47	18	2	0.88
7	21	9.29	20	1	0.44
8	28	12.39	26	1	0.44
9	8	3.54	33	1	0.44
10	9	3.98			

平均在任年数は 7.04 年である。(N = 226)

表 4 頭取退任理由

退任理由	度数	%
非引責	196	86.73
引責（業績）	14	6.19
引責（不祥事）	3	1.33
体調不良	10	4.42
判別不能	3	1.33

(N = 226)

表 5 頭取就任時の年齢

年齢	度数	%	年齢	度数	%	年齢	度数	%
45	1	0.44	58	28	12.3	68	1	0.44
48	2	0.88	59	22	9.73	69	1	0.44
50	1	0.44	60	27	11.9	79	1	0.44
51	5	2.21	61	33	14.6			
52	3	1.33	62	17	7.52			
53	4	1.77	63	17	7.52			
54	4	1.77	64	9	3.98			
55	9	3.98	65	5	2.21			
56	19	8.41	66	2	0.88			
57	14	6.19	67	1	0.44			

就任時の平均年齢は 59.21 歳である。(N = 226)

表 6 頭取就任時の在行年数

年数	度数	%	年数	度数	%	年数	度数	%	年数	度数	%
0	28	12.3	13	1	0.44	30	3	1.33	40	16	7.08
1	10	4.42	16	1	0.44	31	3	1.33	41	7	3.10
2	4	1.77	17	1	0.44	32	6	2.65	42	1	0.44
3	6	2.65	19	1	0.44	33	6	2.65	43	4	1.77
4	1	0.44	20	1	0.44	34	12	5.31	44	2	0.88
5	2	0.88	23	1	0.44	35	24	10.6	45	1	0.44
6	2	0.88	24	1	0.44	36	11	4.87			
7	1	0.44	27	1	0.44	37	20	8.85			
8	1	0.44	28	2	0.88	38	20	8.85			
11	1	0.44	29	5	2.21	39	19	8.41			

平均在行年数は 27.34 年である。(N = 226)

図1-1—図1-23 平均値の推移

図1-1 株主資本利益率(ROE)

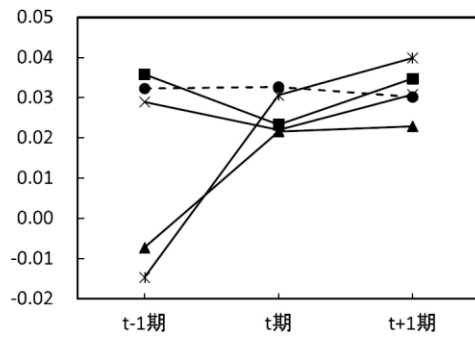


図1-2 総資産利益率(ROA)

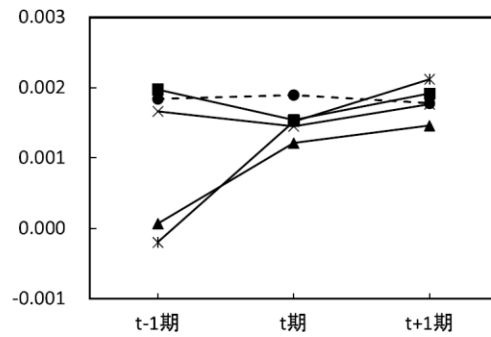


図1-3 総資産当期利益率の変化

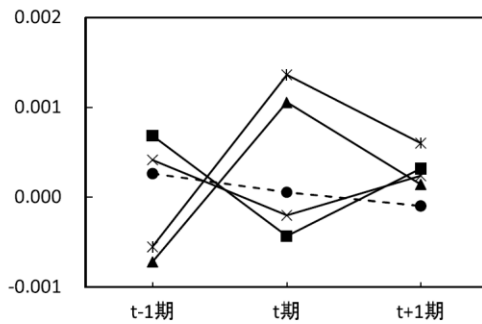


図1-4 当期利益予想誤差

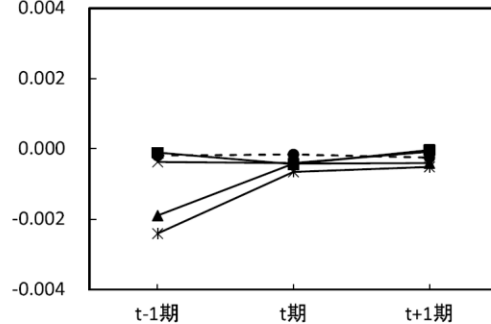


図1-5 総資金利ザヤ

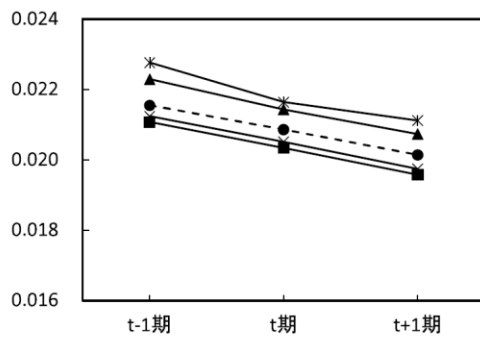


図1-6 経費率

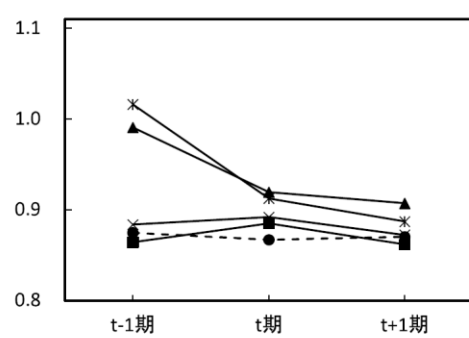


図1-7 非資金利益率

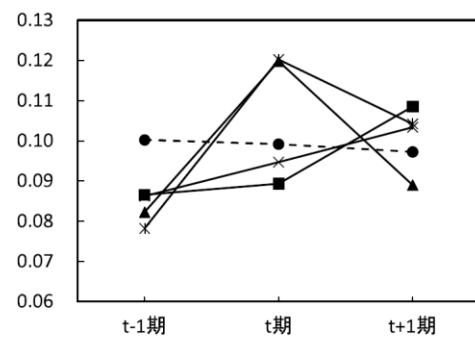
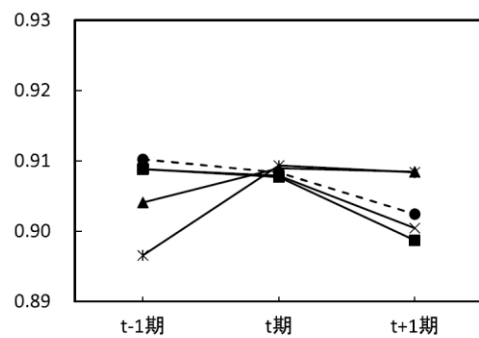


図1-8 資金運用資産比率



--●-- 非交代 —■— 経常的交代 —▲— 強制的交代 —×— 内部出身 —*— 外部出身

図1-1—図1-23 平均値の推移

図1-9 預貸率

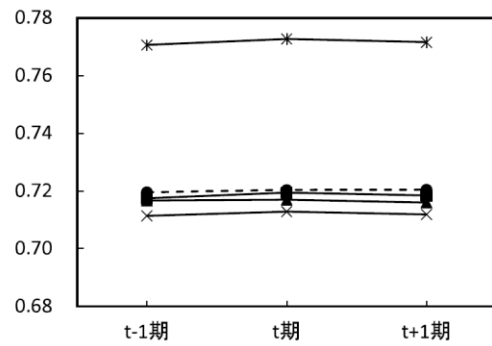


図1-10 貸倒引当金繰入額比率

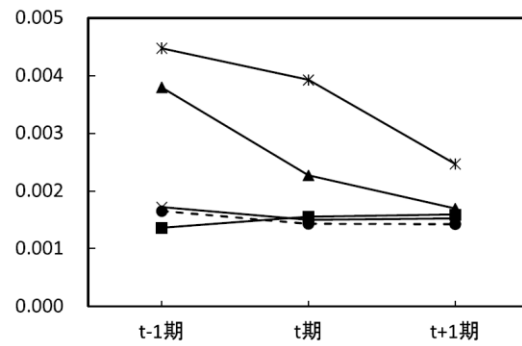


図1-11 貸倒引当金繰入額の変化

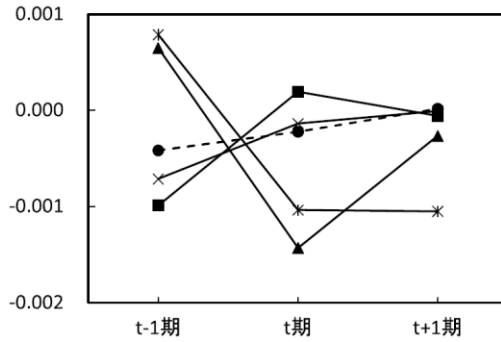


図1-12 不良債権対貸出金比率

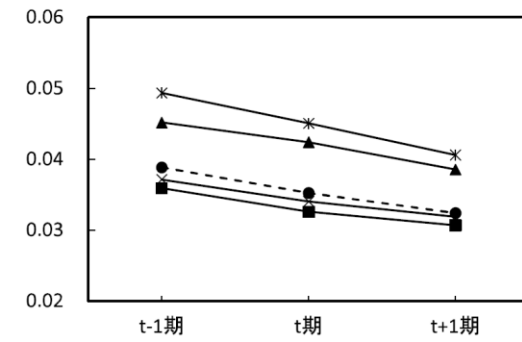


図1-13 貸倒引当金カバー率

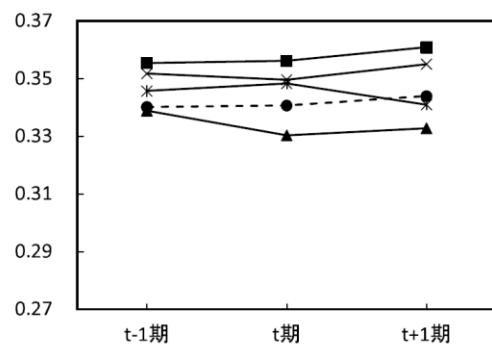


図1-14 自己資本比率

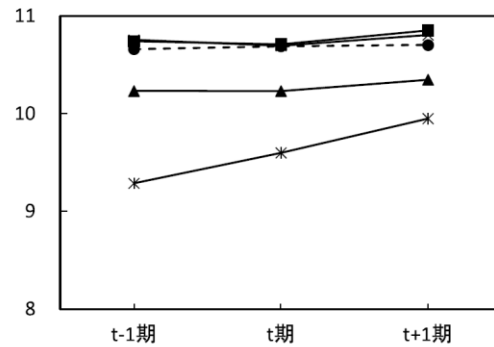


図1-15 業務利益成長率

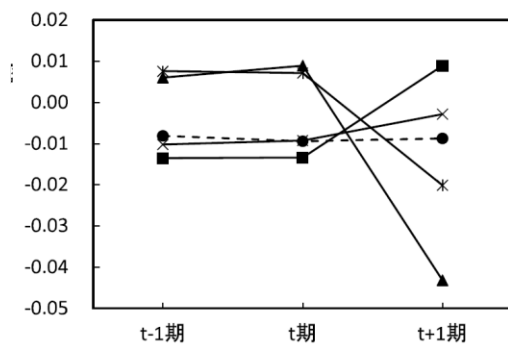
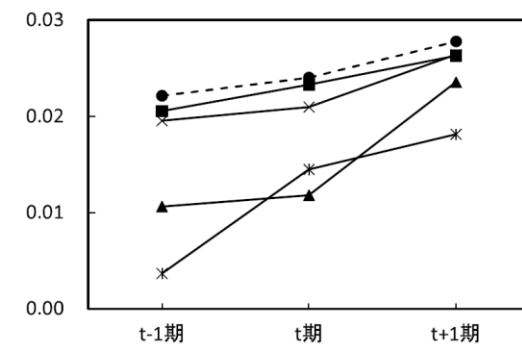
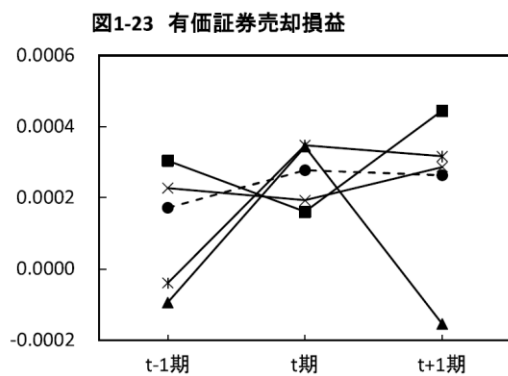
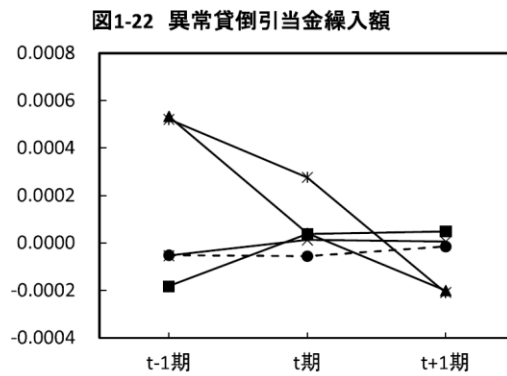
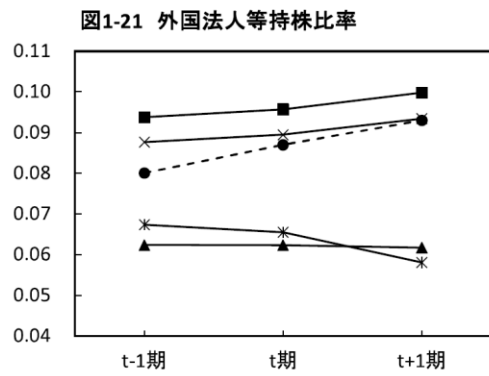
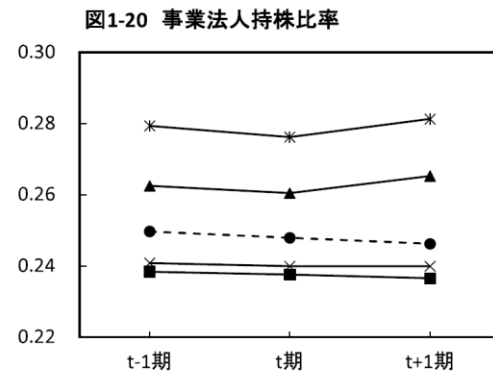
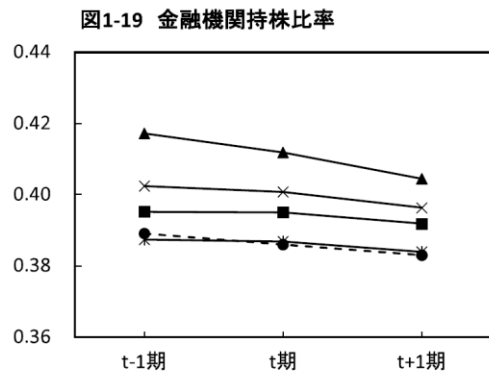
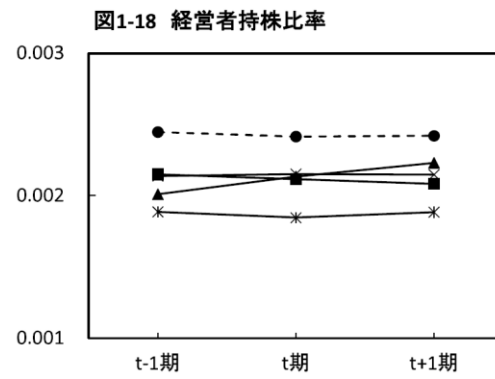
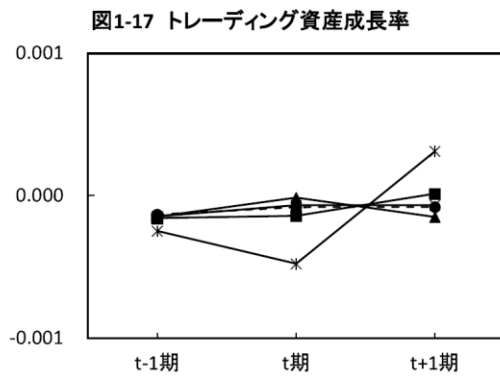


図1-16 貸出金成長率



-●- 非交代 -■- 経常的交代 -▲- 強制的交代 -×- 内部出身 -＊- 外部出身

図1-1—図1-23 平均値の推移



-●- 非交代 ■ 経常的交代 ▲ 強制的交代 × 内部出身 * 外部出身

図2-1～図2-23 中央値の推移

図2-1 株主資本利益率(ROE)

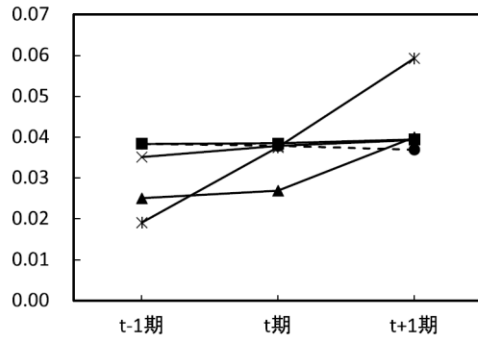


図2-2 総資産利益率(ROA)

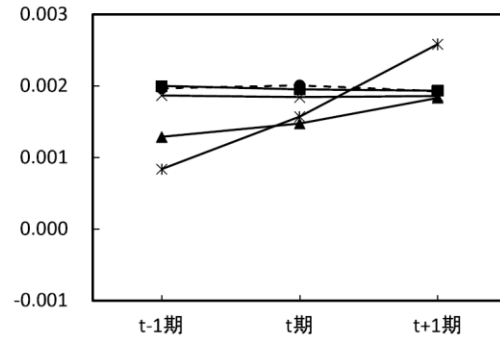


図2-3 総資産当期利益率の変化

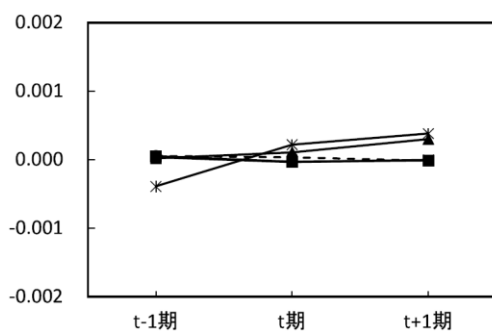


図2-4 当期利益予想誤差

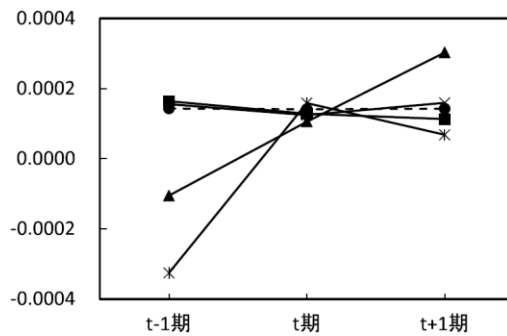


図2-5 総資金利ザヤ

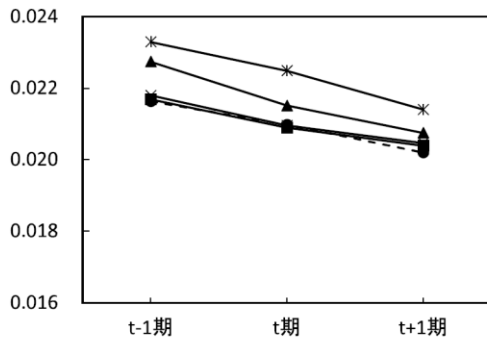


図2-6 経費率

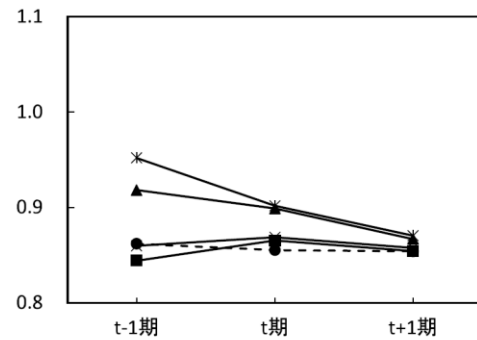


図2-7 非資金利益率

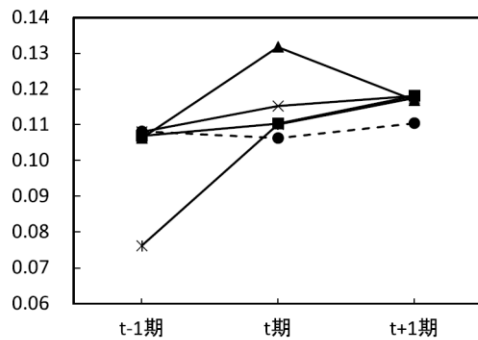
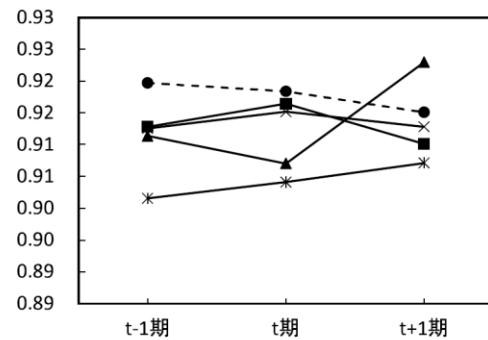


図2-8 資金運用資産比率



-●- 非交代 -■- 経常的交代 -▲- 強制的交代 -×- 内部出身 -※- 外部出身

図2-1～図2-23 中央値の推移

図2-9 預貸率

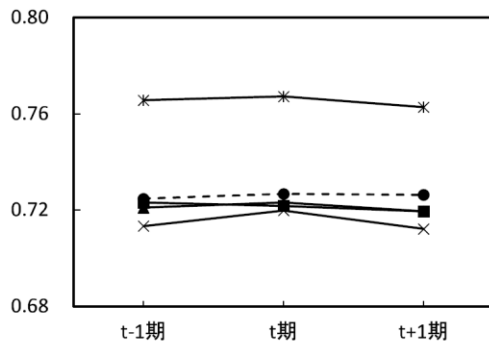


図2-10 貸倒引当金繰入額比率

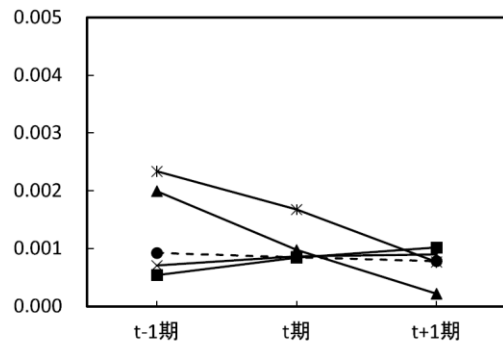


図2-11 貸倒引当金繰入額の変化

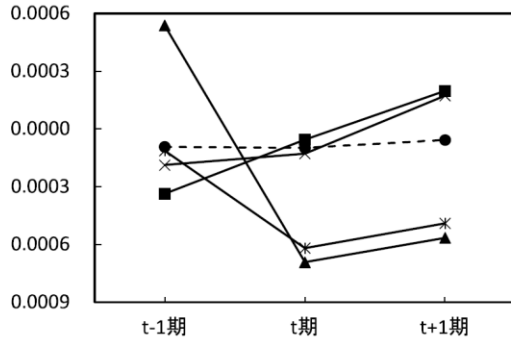


図2-12 不良債権対貸出金比率

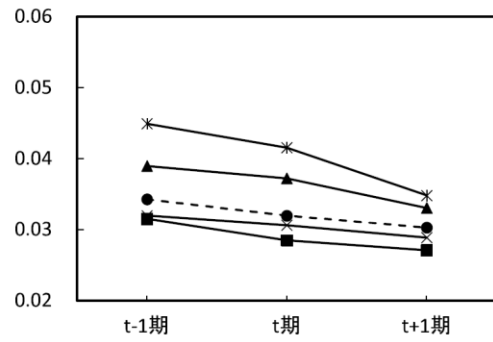


図2-13 貸倒引当金カバー率

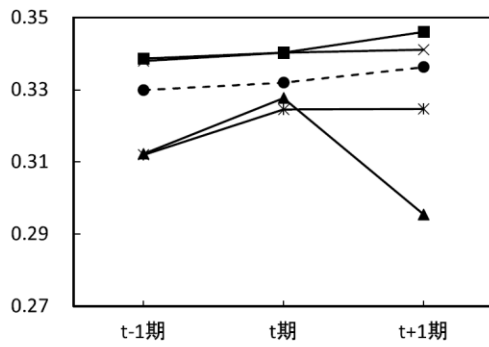


図2-14 自己資本比率

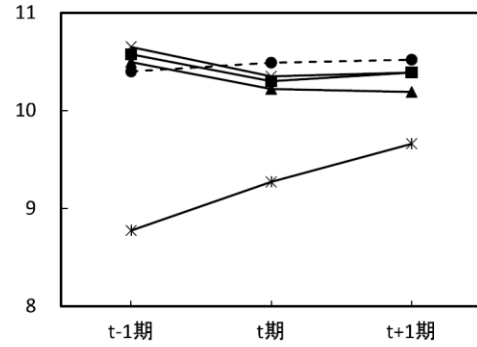


図2-15 業務利益成長率

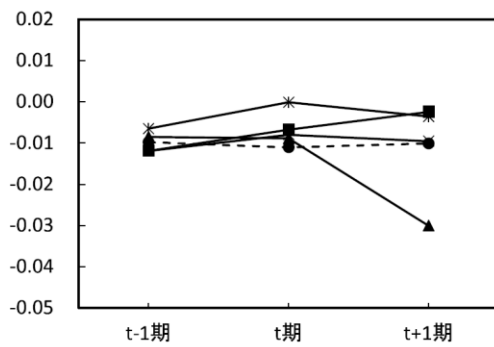
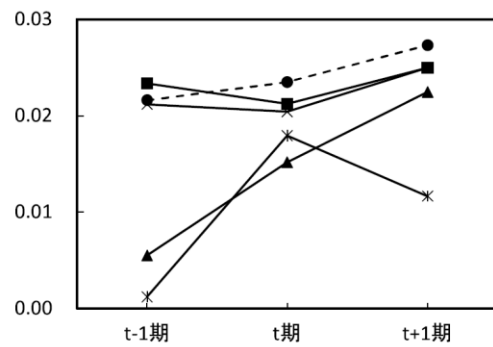


図2-16 貸出金成長率



-●- 非交代 -■- 経常的交代 -▲- 強制的交代 -×- 内部出身 -×- 外部出身

図2-1—図2-23 中央値の推移

