

◆ 第111回研究会報告 (2013年7月12日) ◆

信用金庫破綻の教訓

大阪信用金庫執行役員・融資第一部部長 石川 清英

バブル崩壊以降、金融機関破綻が続出する中で、信用金庫も27金庫が破綻している。一方で、同一業態でありながら、同一地域において営業を行う信用金庫は現在も健全な経営をいつつ存在する。このように、健全な経営を行う金庫と破綻する金庫との差異はどのような点にあるのかを分析し、信用金庫業界の破綻原因を究明する。さらに、これに基づき、業界に破綻を回避し健全経営を行うための現実的対応策を提示し、信用金庫業界の経営健全化と金融政策の効率化に資することが本研究の目的である。分析手法としては、計量分析とケーススタディを組み合わせている。

1 計量分析

マハラノビス距離を用いた1変量比較分析では、信用金庫の全ての勘定科目比率を比較し、そのうち破綻・健全間で差異が大きい、すなわちマハラノビス距離が大きい24比率については、破綻以前10年から破綻直前年度までの時系列推移を分析した。破綻直前年度は「貸倒引当金」「債務保証」「会員勘定」等のマハラノビス距離が大きく、破綻4~5年度前でも両者間に相当の相違があることを示している。また、「債務保証」「預金積金」は破綻10年前でもなお、マハラノビス距離は大きい。一方、「人件費」・「物件費」など効率性を表す科目や金庫の規模を表す「店舗数」「常勤役員数」「会員数」のマハラノビス距離は小さく、これらの科目は両者間に特に差異はなかった。

判別関数を用いた多変量分析では、1変量比較分析で、差が大きいと判断された比率に対し、判別関数を適用し、これらの比率を少数の比率に要約した。これにより、信用金庫の重要な財務上の問題点を要約でき、不良・健全信用金庫の相違が浮き彫りにされることが分かった。

なお、これら変数は、「長年に亘る経営悪化に連れて数値が変化した比率」と「経営の改善を図り破綻を回避しようとする対応行動により数値が変化した比率」と2分類して解釈することができた。

そして、前述した1変量の分析結果と多変量解析モデルから、信用金庫破綻の典型的なプロセスを導出した。その概要は以下である。

- (A)破綻に至った信用金庫は自己資本が脆弱である(経営体質)。そこで、自己資本の充実を企図し、積極的な営業政策により業績の進展を図るため、体力以上の融資拡大を行う(経営行動)。
- (B)これは審査基準の引き下げを伴うものであるため、融資金はリスク度が高く不況期には不良債権化する(経営行動の結果)。
- (C)不良債権処理の対応行動として含み益の実現化、増資、配当率の引き下げ等を行うが、これらが限界になると債務超過になり破綻に至る(破綻回避に向けての対応行動)。

2 ケーススタディ

ケーススタディは伏見・相互・西陣を対象とした。各信用金庫の破綻要因を、計量分析による分析結果である破綻プロセスに照らして検討を行った結果、各金庫ともほぼ同様のパターンを確認することができた。すなわち、いずれの信用金庫もガバナンスの不全に伴う経営規律の欠如、信用リスク管理体制の不備、破綻回避に向けての対応行動における粉飾決算を伴う財務政策上の問題、等が確認された。

次に述べるように、破綻信用金庫の経営体質、経営行動、破綻回避に向けての対応行動は、各信用金庫の財務諸表面における会計上の結果として如実に表れている。

3金庫は、いずれも自己資本比率が脆弱であり、営業基盤も脆弱であった。各金庫とも収益の増強を企図して、量的拡大戦略を採ったが、これらはいずれも融資金の増強を中心とするものであった。しかしながら、これらは審査基準の引き下げがその背景に存在し、リスク管理意識が欠如した野放図な融資金拡大戦略が採られた。融資金が増加する一方で、資金調達が増加する速度に追従できず、各金庫とも、信金中央金庫の代理貸付に債務保証を行い資金調達と同様の効果を得た。3金庫ともこの債務保証比率は他金庫に比して大きな値を示している。

これらは、もとより審査基準が甘く不動産担保価値に裏付けられた融資金であり、バブルの崩壊とともにその返済財源を喪失することとなった。そして、これらの融資金は不良債権化することとなり、破綻に至るまで、償却・引当とその原資の捻出に終始することになるのである。

なお、西陣信用金庫は自己査定制度導入以前に救済合併されておりこのような償却・引当は行っていない。不良債権が表面化しないまま救済合併に至っている。一方、京都みやこ信用金庫と相互信用金庫は、破綻に至るまで、資本の増強、含み益の実現化などの施策を講じ、破綻回避に向けての対応行動をとることになる。この対応行動は、例えば、「出資配当率」の引き下げ、「国債等有価証券」の売却、固定資産の売却、「出資金」の増強などであったが、これらは両金庫に共通したものである。

最終的には、以上のような対応策も限界に達し、延命を図るため不良債権の糊塗による粉飾決算を行うこととなるが、当局検査にこれを指摘され破綻に至っている。計量分析で導出したプロセスはケーススタディにおける証拠によって確認されたといえよう。

本研究では、3信用金庫のケーススタディを行ったが、計量分析結果はこのような点が財務諸表上に現れることを客観的に明示しており、他の破綻信用金庫や被救済合併金庫も、概ね同様の状態であったことが推察される。

3 経営問題と対応策

バブル期以降の破綻信用金庫の典型的な体質、および破綻要因となった経営政策上の問題、さらには破綻回避に向けての対応行動における、破綻信用金庫の具体的行動の詳細も明らかになった。

経営体質においては、ガバナンスの不全がもたらす経営規律の欠如と、さらにこれらを要因とする取引先との癒着が発生した。そして、この癒着が融資を大口化し、最終的にはこれらが不良債権化したことが破綻の主要因となった。ここでは、天下りトップの経営に与える影響も問題である。また、信用金庫は協同組織金融機関であるが、発足以来継続してきた協同組織と相互扶助精神に基づくビジネスモデルは、バブルの崩壊とともに崩れつつあることも体質上の問題点としてあげられる。

また、この経営規律の欠如は過度な拡大政策を実施し、これがリスク管理意識を欠くものとなり、特定業種、特定企業への融資集中に向かわせた。これら量的拡大策は営業店に厳しい融資のノルマを課したため、営業店のモラルを欠如させ、リスク管理意識を失わせるものとなった。最終的には、このように行われた融資のほとんどは不良債権化し引当・償却を余儀なくさせた。

その後、経営悪化が表面化した時点における対応行動として、事業再生を行い企業の債務者区分を良好させ、引当・償却の減少を図るが、これらは追い貸しと利貸しを伴うものとなり、結局は債務者の延命を図ると同時に粉飾決算を行うこととなった。なお、このような行動は、いわゆる不正行為を伴うものであったが、その心理は不正が発生する要素、すなわち「機会」「動機」「正当化」の3つで説明できる。

以上のような問題点に対して提示した対応策は以下のようなものである。まず、経営体質における、ガバナンスの不全がもたらす経営規律の欠如については、経営体質の強化を図るための具体策として、牽制機能を十分発揮する必要がある。そのためには、

監事権限の強化，内部監査部門の強化，内部統制機能の充実，監査法人の積極的な関与，信金中央金庫の関与が必須である。これらが実現すれば経営規律の維持が可能となろう。

前述のように，経営規律の欠如は過度な拡大政策を実施し，これがリスク管理意識を欠くものとなり，特定業種，特定企業への融資集中に向かわせた。このような経営行動上の問題については，リスク管理体制の再構築の検討が必要である。健全金庫の融資政策は概して消極的であり，破綻信用金庫においては積極的な融資政策が結果として問題となっている。したがって，推進部門に影響を受けない審査部門の独立性の確保は，金融機関の組織において最も重要なものである。

営業店に対する業績評価の問題とこれに伴うモラルの低下は，信用金庫の業績を大きく悪化させた。これらは全て，営業店の実情を無視した融資金の増加政策に起因したものであった。このように考えると，営業店に対する融資金の目標設定は十分に吟味して行うことが重要である。

「金融機関の審査能力は金融資産の生産（変換）者たる金融機関の資本に充当し，その利潤の源泉にもなる」（日向野(1986) p.12）といわれる重要なものである。融資人材の育成は喫緊の課題であるが，現時点で少ない人材の効率的な配置を行うには，やはり本部審査部門にこれらの人材の集中配置を行わざるを得ない。融資人材と融資権限の徹底した本部集中により，信用リスクの適切性の確保が可能となろう。

預貸率の低下と預証率の上昇の問題は，一方で，信用金庫が信用リスクのみでなく市場リスクに晒される危険が大きくなることを意味している。信用金庫の市場環境が変化している昨今においては，この余資運用におけるリスク回避が重要なものとなるが，信用金庫が健全経営を行うには，ローリスク・ローリターンの保守的な運用を行うことに尽きる。

協同組織性や相互扶助精神において，信用金庫に求められるのは，審査基準の引き下げではなく，審査時点でコスト負担を惜しまず顧客の申し出内容について時間をかけて聴取することであろう。融資審査やモニタリング等においては借り手に関するソフト情報生産機能を保有することが大切で，これこそが信用金庫のレーゾンデートルといえる。

事業再生部門において，不良先に対するサンク・コストの回収というインセンティブが，当該融資の当事者に対して強く働くことを考えると，事業再生は非常に不確実性の高いものとなろう。ともすれば，この部門が事業再生の名目で追い貸しや利貸しを行い，融資回収のタイミングを失うことになる可能性がある。ここでは，審査部門の牽制機能を十分働かせる必要がある。

不良債権蓄積時においては，特に粉飾決算を伴う場合は，既に債務超過状態になっていると考えられるため破綻回避は難しい。したがって，このような時点に至るまでの自己査定の厳格性と一貫性の確保が最も重要である。また，政府の政策により，資産査定基準が変化するが，これはあくまで会計上の変更であり，信用金庫は常に基軸のぶれない査定を行い，資産査定基準の一貫性と継続性を維持することが重要である。

ところで，新 BIS 基準に基づく金融検査マニュアルは高度なリスク管理手法を記述しているが，これらは決して万全ではない。統計的手法に基づくこれらのリスク管理手法は，科学的であり，客観的な説明力を有することから外部的分析や検証が行いやすい。しかしながら，貸出金に伴う信用リスクは個別取引先毎のリスクを相対で把握することが可能である。したがって，この信用リスクの把握をモデルによる計量のみで行うのは，むしろ金融機関が持つ情報を放棄することになる。同時に金融機関が長年培ってきた伝統的な審査手法をも放棄することになるのである。すなわち，個別案件主義を重視する伝統的な審査手法への回帰が必要である。モデル（模型）は実物を越えることはできないはずである。

なお，金庫全体のリスク量の時系列分析や，営業店の業績評価には，科学的な経営管理手法の導入は有効である。具体的な手法としては，例えばバランスト・スコア・カードや活動基準原価計算の導入も規模の大きい信用金庫にとっては有効であるが，まずはこのような手法について理解できる経営陣の啓蒙が大切である。