

破綻に至った信用金庫の経営体質の問題点について

—京都みやこ信用金庫の破綻要因分析—

石川 清英

目次

- 第1節 はじめに
- 第2節 大口融資依存について
 - 1. 大口融資コントロールの失敗
 - 2. 安易な代理貸付利用
 - 3. 大口依存の結末
 - 4. 不良債権の償却原資を求めて更なる大口化へ
- 第3節 業種偏重について（不動産業向け融資への傾倒）
 - 1. 同金庫の不動産業向け貸出比率推移
 - 2. 不動産業向け融資の特徴
- 第4節 事業性融資への取組姿勢の甘さ
- 第5節 問題先の特別管理
- 第6節 非営利の協同組織金融機関としての限界
- 第7節 旧西陣信用金庫との合併問題
 - 1. 合併の目的
 - 2. 合併直前の日銀審査
 - 3. 旧西陣信用金庫の不良債権
 - 4. 合併に対する経営判断
- 第8節 自己査定制度の導入
 - 1. 自己査定基準の作成
 - 2. 自己査定の結果
- 第9節 金融監督庁検査
- 第10節 終わりに

第1節 はじめに

2000年1月、京都府南部に地盤を持つ2信用金庫（京都みやこ信用金庫、南京都信用金庫）が破綻、京都中央信用金庫への事業譲渡が行われた。両信金とも長い歴史を持つ金融機関であり、地元零細企業・中小企業への大きな影響が予想されたことから、京都の経済界に大きな衝撃を与えた。特に大規模信金であった京都みやこ信用金庫¹⁾の破綻が地元経済に与えた影響は大きく、同金庫の破綻要因を分析することは意義のあることと考える。

京都みやこ信用金庫は、平成5年11月に旧伏見信用金庫が旧西陣信用金庫を救済合併して誕生した。存続金庫であった旧伏見信用金庫にとっては、旧西陣信用金庫との合併が金庫破綻の直接的な原因であるといわれている。しかしながら、本来の原因は当然両金庫の経営体質に内在する。伏見信用金庫を存続金庫とすると、西陣信用金庫との合併も経営判断ミスと考えられるからである。

なお、京都みやこ信用金庫の破綻に関する先行研究としては、佐竹・筒井〔2003〕において、京都みやこ信用金庫の京都中央信用金庫への事業譲渡の原因を同金庫の効率性の悪化と指摘している。ただし、これら経営効率の悪化が決して破綻・事業譲渡の直接的な要因となったものではない。

また、個別信用金庫の諸指標の特徴と財務状況の問題点の相関を分析する等、マクロ的な研究を行ったものは存在するが、その指標の特徴がなぜ発生するかを具体的に明らかにしたものは少ない。

本研究は、同金庫の直接的な破綻要因について信用リスク管理面を中心に経営上の問題点を明らかにし、今後の信用金庫経営のあり方を示唆するものである。

なお、これらを究明する手法は、公開されている資料分析に加えて、旧役職員への聴取及び旧役職員の保有する内部資料等の分析によった。

以下では、第2節から第6節で同金庫の信用リスク管理面の問題について、第7節で西陣信用金庫との合併問題について、第8節で自己査定制度について、第9節で破綻を決定させた金融監督庁検査について、第10節では結論を述べる。

1) 2008年12月現在で過去破綻した信用金庫中資金量は最大である。

第2節 大口融資依存について

1. 大口融資コントロールの失敗

大口融資は小口融資と比較し効率が良く、また、企業融資におけるシェアを上げることににより、取引先に対する発言力も強くなる。したがって、そのコントロールを怠ると、金融機関の融資体制は大口依存傾向が強くなるのはごく自然である。しかしながら、信用リスク管理がリスク分散に尽きるという観点からこれを見ると、次に述べる業種偏重と同様、金融機関経営において大きな問題を抱えることになる。

同金庫においては、大口融資比率コントロールを本部審査関連部で行っていたが、これは主に総大口融資比率の月末時点でのコントロールを行うものであり、各債務者に対する上限額、各店舗に対する数値比率目標が明確に与えられていなかった。すなわち、営業店に対しては貸出金、預金それぞれの残高目標と利益目標が与えられるのみで、リスク管理面での徹底した指導はまったく行われていなかったといえる。もちろん、個別の取引先の融資案件については審査部による管理が行われていたが、これも個別の案件審査のみになる傾向が強く、1先当りの上限額を定めてこれを徹底的に遵守させることはなかった。

2. 安易な代理貸付利用

大口融資比率については、1社当たり15億円²⁾を超える貸出金の合計額が各金融機関の総融資金の20%を超えてはいけない、という大蔵省の指導³⁾があった。但し、この限度額には支払承諾見返(債務保証見返)が含まれないので、全国信用金庫連合会(現在は信金中央金庫)等の代理貸付に対する債務保証見返⁴⁾も含まれず、大口比率の高

い同金庫は、これらの代理貸付を大口信用供与の調整弁として利用してきた⁵⁾。全国信用金庫連合会の営業スタンスも、特に個別信用金庫の信用リスクを考慮するものでなかった⁶⁾ことから、むしろこのバッファ的な利用を奨励していた⁷⁾。同金庫の代理貸付利用額は全国の信用金庫の中でも常に上位にあり⁸⁾(破綻直前の平成11年3月期では全国第1位)、総融資金に占める比率も8%超となっていた。

平成10年のルール変更により、同金庫の1社当たりの貸出限度額は100億円強⁹⁾となった。ルールが変更されてからも、同金庫は、従来どおり15億円超の貸出金と総融資金の比率の推移をみていた。図表1の平成11年3月以降は全信連代理貸付を含む計数であるが、20%をはるかに上回る大口融資比率であったことが一目瞭然である。

5) 森映雄・岩本光一郎・黄巍〔2005〕は、信用金庫の貸出過大化の一因として、信金中金や中小企業金融公庫を経由する貸出に対する債務保証の積極的な利用をあげている。そして、「信用金庫の債務保証額の大きさは過剰貸出の一つの証左たりうると考え」、実証分析でもこれが認められたとしている。なお、債務保証の実態については不明な点も多いとしているが、本論文はこの実態を事例として示すものである。

6) 貸出先である信用金庫が破綻しても全国信用金庫連合会の貸出は預金保険機構により全額保護された。

7) 筆者は当時審査部において代理貸付のコントロールを行う立場にあったが、全国信用金庫連合会の営業は特に個別信金の信用リスクを意識したものではなかったと思われる。ボリュームを重視した営業活動が行われ、金庫側が受け取る保証料率を大幅に厚くした同金庫向けの商品が提供されたほか、クレジットラインも特に設定されていなかったようである。

8) 平成11年3月末の同金庫の全国信用金庫連合会代理貸付は74,543百万円、総融資金は878,088百万円、総融資金に対する比率は8.49% (京都みやこ信用金庫 REPORT 2000)。ちなみに、平成14年度信用金庫概況によると、同年の全国信用金庫連合会総代理貸付額は18,410億円であり同金庫のシェアは約4%。

9) 当時の自己資本の20%は100億円強であった。

算出根拠：平成8年3月期

59,009百万円×20%=11,801百万円

平成9年3月期

54,988百万円×20%=10,997百万円

平成10年3月期

57,625百万円×20%=11,525百万円

2) 名寄せ後の1社、すなわち1企業グループ当たり15億円が限度である。

3) 平成6.10.11蔵銀第2018号 信用金庫基本通達別紙9 資金運用基準 2. 同一人に対する貸出金の限度 参照

4) 代理貸付が行われると、信用金庫はこの貸付について、全国信用金庫連合会に対して債務保証を行うのが通常である。

図表1 大口融資金比率推移

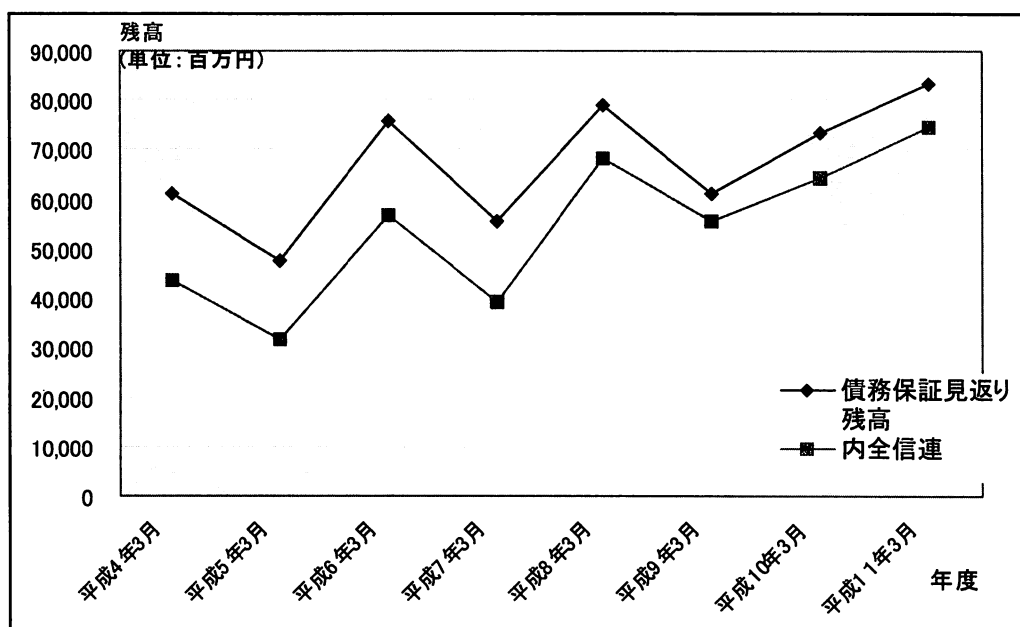
※平成11年3月以降は全信連代理貸付含む

年度	平成6年3月	平成7年3月	平成8年3月	平成9年3月	平成10年3月
比率	19.50%	19.00%	17.37%	18.13%	19.01%

年度	平成11年3月	平成11年6月	平成11年9月
比率	23.26%	23.93%	23.98%

(京都みやこ信用金庫内部資料より筆者作成)

図表2 京都みやこ信用金庫債務保証見返残高推移



(京都みやこ信用金庫ディスクロージャー誌より筆者作成)

また、図表2は期末の全信連代理貸付残高の変動が大きい様子を示している。

なお、旧西陣信用金庫においては、合併以前に、名寄せを行わないで迂回融資を行い、大口融資を隠蔽していた。これは、後に、整理回収機構から提訴される要因となっている¹⁰⁾。

3. 大口依存の結末

同金庫の内部資料によると、破綻直前の大口融資先の過半は不良債権という結果になっている。また、破綻後の債務者区分別金額明細を見ると、1先10億円以上の債務者区分が破綻懸念先以下の構成比は50%以上である(図表3)。ここに安易な融資体制がうかがわれる。個別の先を見ると過去の一時点において、特にバブル発生以前には優良企業とされた企業がほとんどである。これは、過去に、優良企業に対する集中融資が漫然と行われたことを示す。すなわち短期的な業績至上主義を第一とした為、将来を見据えたリスク分散という考え方が希薄であったということになる。

10) 平成15年5月14日(株)整理回収機構が京都みやこ信用金庫旧経営陣を提訴したが、旧西陣信用金庫において、大口融資規制違反があったと指摘している。

図表3 破綻後の債務者区分別残高

債務者区分	(平成12年6月末 単位:百万円, %)					
	総額		10億以上		10億円以上先の構成比	
	先数	金額	先数	金額	先数	金額
破綻懸念先	393	61,074	20	34,770	5.1	56.9
実質破綻先	520	144,299	34	82,781	6.5	57.4
破綻先	300	19,791	1	1,339	0.3	6.8
計	1,213	225,164	55	118,890	4.5	52.8

(京都みやこ信用金庫内部資料より筆者作成)

当然ながら、企業の存続は永遠ではない¹¹⁾。長期的にみれば、リスク分散を行わなければいつか最悪の事態を招来することは明らかである。どのような優良企業に対しても一定の限度を確実に定め、いかなる理由があっても絶対に貸増しに応じないという毅然とした融資姿勢を持つべきであったと思われる¹²⁾。

なお、同金庫の大口融資先が、不良債権化した典型的な例は次のようなものである。

まず初めは地元有力企業に対する積極的な融資が行われる。その後、取引先との密着、癒着が始まる。すなわち、役員とのつながりが深くなる。すると、融資金はますます大口化していく。一度融資を行いこれが大口化すると、その後の減額、回収が難しくなる。地域金融機関として、あるいは協同組織金融機関としてドライな融資の打ち切りが困難であることもひとつの理由である。地元から大口倒産を出せないという使命感もある。また、倒産による多額の償却が金庫経営に大きな打撃となる。したがって、追加融資を行い延命を図ることになるが、さらに不良債権は増大することになるのである。

この分析に関する具体例を挙げよう。

同金庫が平成5年11月から平成6年3月にかけて

11) 例えば、「ベンチャービジネスは……10年以内にその約80%が消滅するといわれる。」と指摘されている。信用金庫が取引する中小零細企業ではその存続期間はさらに短いと考えられる(日夏嘉寿雄[2000]、『京都企業の光と影』、多賀出版、p. 211)。

12) 筆者が信用金庫関係者へヒアリングしたところによると、概して、優良金庫は貸出限度額の徹底した遵守を行っており、その限度額も法的規制よりも低く設定されているとのことである。

て組織した「新京都を考える会」¹³⁾がある。これは、遷都1200年を迎える京都の諸問題を検討し、提言を行うことを目的としたものであるが、同金庫の、当時のいわゆる有力取引先がメンバー¹⁴⁾に選ばれた。このメンバーの構成員(平成6年6月発足時)は21社の代表者であり、この内融資取引先は18社であった。同金庫破綻時の、これらの債務者区分は、実質破綻先2社、破綻懸念先5社、要注意先3社と過半が不良先である。しかも、実質破綻先2社の総与信額はそれぞれ40億円、6億円、破綻懸念先5社もほとんどが大口融資先で総与信が100億円超の先もあった。

確かにこれらの先は過去の一時期においては、地元の一流企業と言われた先であった。

4. 不良債権の償却原資を求めて更なる大口化へ

不良債権の償却原資は、含み益を吐き出してしまえば増資か利益しかない。信用金庫にとって株式会社の株式に相当するのは出資金であるが、株式会社のように多額の増資を行うことができず¹⁵⁾、業務純益の増大が必要となる。

業務純益を増加させる為には、経常収益の増加

13) KBS京都企画『提言シリーズ-新京都を考える-』1994年2月より。会の代表は当時の同金庫理事長。その他同金庫役員が企画・運営に参画。

14) 前出『提言シリーズ-新京都を考える-』巻末資料「新京都を考える会」メンバーより。

15) 平成8年度に、出資金増加を図り、役職員、融資取引先を中心に出資金増強運動を行った。この結果、約23億円の出資金増加を見たが(平成8年3月末出資金63億円、平成9年3月末出資金86億円)、同年度の貸出金償却額は294億円であり、出資金増強の効果がいかに小さいかが理解できよう。

図表 4 西陣信金の合併前の不動産業向け貸出金推移（当座貸越除く、単位：百万円、％）

	平成1年3月	平成2年3月	平成3年3月	平成4年3月	平成5年3月
貸出金	34,071	50,030	46,181	45,029	46,513
構成比	30.15	34.42	29.41	28.81	29.87
総貸出金	112,988	145,358	156,999	156,293	155,709

（西陣信用金庫ディスクロージャー誌、1991年、1993年より筆者作成）

図表 5 伏見信金の合併前の不動産業向け貸出金推移（当座貸越除く、単位：百万円、％）

	平成1年3月	平成2年3月	平成3年3月	平成4年3月	平成5年3月
貸出金	93,336	114,834	125,020	121,573	124,905
構成比	20.30	21.96	21.42	20.22	19.84
総貸出金	460,272	522,958	583,730	601,282	629,636

（伏見信用金庫ディスクロージャー誌、1990年、1992年、1994年より筆者作成）

と経費の削減が必要となる。まず経費の削減については徹底したリストラ策¹⁶⁾によりかなりの効果をもたらした。次は、経常収益の増強であるが、これを行うには、貸出金のボリュームアップか利鞘の拡大しかない（役務取引等収益の増加もあるがそのウェイトは低い¹⁷⁾）。利鞘の拡大については、既存先の約定レートの上上げを行わねばならず、これは顧客がそう簡単に応じることがないから、結局はボリュームアップを図ることになる。

ここで行われたのが融資先の新規開拓と既存先への深耕である。既存先への深耕は追加融資を伴うものであり、これは大口化につながる。また、バブル崩壊後の経済情勢の中で新規融資取引に応じる先は、既存取引金融機関から追加融資を拒絶されている企業が多く、極言すれば将来の不良債権予備軍であった。

第3節 業種偏重について （不動産業向け融資への傾倒）

1. 同金庫の不動産業向け貸出比率推移

合併前の、両金庫の不動産業に対する貸出金の総貸出金における貸出金構成比は、図表4、図表5のように高率で推移していた。

全国ベースの信用金庫の不動産業向け貸出金構成比平均は、平成4年3月9.68%、平成5年3月9.81%と10%¹⁸⁾弱で推移しており¹⁹⁾、両信金の同業者向け貸出比率が、西陣信用金庫で約3倍、伏見信用金庫で約2倍と、全国の信用金庫と比較して突出していたことが分る。

多くの金融機関において不動産業向け貸出金が

18) 日本銀行「業種別貸出金調査表」より。

19) その後の、全国信用金庫の不動産業者向け貸出比率は、平成10年3月10.4%、平成11年3月10.4%、平成12年3月10.6%、平成13年3月10.8%、平成14年3月11.8%、平成15年3月12.4%、平成16年3月13.2%、平成17年3月14.9%と10%を上回り増加傾向にある（日本銀行「業種別貸出金調査表」より）。また、京都みやこ信用金庫と営業基盤をほぼ同じくする京都信用金庫の平成16年3月の同比率は9.88%、同じく京都中央信用金庫の同期の同比率は15.70%である。さらに、当時大阪府下で最大規模であった大阪市信用金庫の同期同比率は9.7%である（各信用金庫ディスクロージャー誌より）。

16) 例えば平成8年度に大幅な給与カットと人員削減が行われた。ちなみに人件費及び人員数の推移は以下である。

平成7年度11,444百万円（1,423人）

平成8年度9,989百万円（1,311人）

平成9年度9,556百万円（1,222人）

平成10年度9,442百万円（1,187人）

17) 平成10年度の経常収益36,191百万円に対して役務取引等収益は2,153百万円、構成比約5.95%とウェイトは低い。

図表6 京都みやこ信金の不動産業向け貸出金推移

(単位: 百万円、%)

	平成6年3月	平成7年3月	平成8年3月	平成9年3月	平成10年3月	平成11年3月	平成12年3月
貸出金	178,814	182,609	175,971	177,810	168,105	166,580	177,734
構成比	20.80	20.90	19.80	19.60	19.10	19.00	21.60
総貸出金	859,267	872,902	888,886	905,816	881,838	878,088	819,708

(京都みやこ信用金庫ディスクロージャー誌、1996年、1998年、2000年より筆者作成)

不良債権化しており、既にバブルが崩壊した平成7年に、これら両金庫が合併したのであるから、厳しい先行きは十分予想できたといえよう。

図表6は、合併後の同金庫の不動産業者向け融資比率である。同比率は破綻直前まで高率で推移しており、最終的には、これらの不動産業向け融資の多くは不良債権化し、同金庫破綻の最大の要因となったのである。平成11年から平成12年にかけて、不動産業向け融資が111億円（構成比は2.6ポイントの増加）の大幅な増加を示しているが、これは収益増加を企図して不動産業者に対する貸出規制を緩めたことと、不動産業者の問題先に対する追加融資がその要因である。

2. 不動産業向け融資の特徴

何故金融機関は不動産業向け融資を好み、これに暴走したのか。日本の土地神話が不動産担保主義を重視する根元となったのは明らかであるが、実は、不動産業向け融資は、形式的には教科書的な融資の典型でもある。

融資を行う際の基本的なチェックポイントは以下とされる²⁰⁾。

- ・資金使途は妥当か
- ・返済財源は確実か
- ・保全是図られているか
- ・企業の財務内容は健全か
- ・その他

上記のうち企業の財務内容を除き、ほとんどす

べてをクリアできたのがこの不動産業向け融資なのである。即ち、資金使途は不動産の購入である。これについては、融資実行と同時に売買が行われ、当該不動産を担保に取るのであるから資金流用はまず考えられない。返済財源はこの不動産の売却代金である。保全是、商品物件を担保に取るのであるから商品価値の下落がない限り基本的には問題はない。このように考えると、不動産業向け融資は非常に簡単で確実な融資案件ということになる。また、金融機関の融資業務の中で、商品そのものを担保に徴求するという数少ない形態の融資²¹⁾でもある。このように、融資の入口から出口までが明確な、非常に理解が容易な与信業務なのである。

ところが、不動産業向け融資は担保自体の売却代金が返済財源となるものであり、担保である商品価値の低下は、そのまま担保価値の下落につながるものである。したがって、不動産業向け融資は、信用リスクテイクというよりは、価格変動リスクという市場リスクテイクの側面が大きいのである。

この「事業者向け不動産融資は、多くの国々ではハイリスク・ハイリターン金融であるとされており、ポーフォリオに占める比率で、例えば10%以下という限度を設けている金融機関が多い。また、不動産の専門家チームを有すること」(湯野勉〔1996〕p.169)がその前提とされている。すなわち、リスク分散とこの分野における審査の特化が行われているのである²²⁾。

なお、「我国では、伝統的に企業との長年の取

20) 日下部〔1997〕は伝統的な審査の基本として(1)債務者の財務内容、企業実態の把握(2)資金使途の確認(3)返済条件の厳格化が必要であるとしている(日下部元雄〔1997〕、『金融機関リスクマネジメント』、金融財政事情研究会、p. 118)。

21) 他には外国為替業務に係る与信業務も商品が担保となるケースが多い。

22) 筆者が勤務した第2地銀は、米国企業がファン

引関係に基づく信用度の把握を審査の基本におき、融資の対象となる事業のキャッシュフローの分析は軽視されて来たが、バブル期には特に、事業計画の検討がないまま、さらには事業計画のない物件に対してさえ融資が行われ、また当時の値上がり期待を反映して、土地の担保評価を時価の100%まで見ることが普通に行われていた」(日下部元雄〔1997〕p.118)とされる。

同金庫においても、内規では不動産担保評価は時価の60%~70%としていたが、バブル期には時価の100%までは融資可能としていたのが実態である。結果として、バブル崩壊後の地価下落に伴い担保価値が下落し、不良債権化した融資は回収不能となったのである。

第4節 事業性融資への取組姿勢の甘さ

1. 融資人材の育成について

地域金融機関の営業において、最も能力・知識を必要とするのは融資業務であるが、この融資人材育成は、同金庫の最も重視するところであった。例えば、同金庫の職員の昇格人事については、試験制度を設けていたが、この内容は融資を非常に重視するものであった。しかし、次のような理由により結局信用金庫にふさわしい融資人材は育たなかったといえよう。

ひとつには、零細企業相手の融資業務には、財務分析能力等の一般的な知識よりも、むしろ、現場担当者の目利き(判断)が最も重要²⁴⁾であり、財務分析を中心とする、稟議書形式の書面審査になじまなかったといえる。例えば、担保力、決算書分析などはその手法は定型化しており、だれが行っても結果的に大きな相違はない。また、もと

ドを組成した米国資本銀行であったが、同行「クレジットポリシー」の中では、1業種あたりの融資金構成比は10%以下とするという基準を設けていた。また、不動産業者向け融資については審査担当を専担としていた。

- 23) 最近では、平成17年3月に金融庁より公表された「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」に基づき「地域密着型金融推進計画」に「目利き力」の育成を計画に掲げる金融機関が多い。

より零細企業の財務諸表はそれほど信憑性のあるものではない。極言すれば、これらをいくら分析してもさほど効果はなく、むしろ現場での日常的な観察こそ大切であり、この観察眼を養うことで、いわゆる「情報の非対称性」を埋めることができるのである。

にもかかわらず、融資業務に関する教育は都銀等大手金融機関とほぼ同様のメニューで行われた。もちろんこれらの中には金融マンとしての基本的な素養を養成する部分もあり、決してすべてを否定するわけではない。しかしながら、実際の現場での業務と遊離している部分が多かったのも確かである。皮肉なことに、融資人材育成を重視したことが、かえって表面的な知識を重視する結果となってしまったともいえる。

2. 融資金の量的拡大策について

金庫の基本的な経営戦略は量的拡大策であったが、特に融資戦略においては、融資先数増加と融資量増加が積極的に行われた。特にバブル期以降は、調達力を大幅に上回る融資金増加が顕著である(図表7参照)。

営業店に対しては、融資量及び融資先数ともに目標設定が行われ、評価基準²⁴⁾としてのウェイトも高かった。融資業務にノルマが課されると、回収可能性の判断が甘くなる傾向が強い。融資量を増加させれば評価はプラスとなるので、リスクの高い案件も採り上げようとするのである。特にこの時期は、企業において、赤字補填資金等後ろ向きの資金需要の発生が増加しており、これらの融資申出も頻繁であった。また、繊維品製造・販売等の構造不況業種を抱える店舗に対しても、常に増加目標が与えられたが、これがさらに問題案件の採り上げを増加させた²⁵⁾。

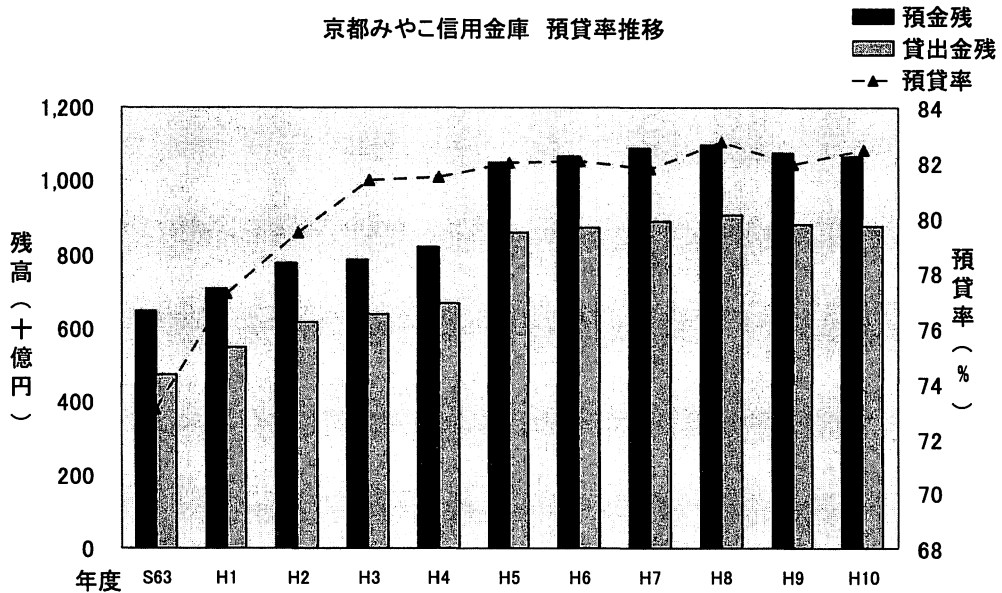
ところで、「金融取引は現在から将来にわたる

24) 同金庫の店舗評価は「店舗表彰制度」により行われた。この評価結果は、職員の賞与査定、昇給・昇格実施の判断を行う際の基準の一つとされた。

25) 元京都みやこ信用金庫役員A氏の次のような弁がある。

「営業店に課せられた融資目標は、西陣支店、

図表7 京都みやこ信用金庫預金・貸出金・預貸率推移



(京都みやこ信用金庫ディスクロージャー誌、各年度より筆者作成)

異時点間の取引であり、将来時点における返済が
あって初めて取引が完了する」²⁶⁾ものである。融
資業務においては、ある貸出が、本当に利益をも
たらし資金を回収できたかどうかの結果がすぐ
には表れない。したがって、融資先が存在している
限り問題が表面化しない²⁷⁾のである。極端な場合
は、赤字補填資金を継続的に支援してもその企業
が倒産しない限りボリュームの増加となり、店舗
の評価として認められた²⁸⁾。

なお、これらは店舗の信用リスク量を評価基準

に加えれば、牽制機能が働くものであるが、当時
はそのような信用リスク計量手法が一般的ではな
かった。また、不良債権を発生させた責任者への
罰則制度を設けるべきであったが、与信判断ミス
はその要因を特定するのが難しく、懲罰は客観的
に判断できる権限違反、事務的なミスにのみ適用
された。これらは当然懲戒を伴うため、数少ない
融資人材を優遇せざるを得なかったことも事実で
ある。

以上より、最も重要な現場の調査業務が偏った
ものとなってしまっている以上、これらは相当危
険性が高い案件とならざるを得なかったといえ
る。

室町支店のような和装関連の融資先を抱える店
舗に対しても、常に増加目標であり、店舗評価
がボリューム中心に行われる限り、構造不況業
種からも撤退出来なかった。」

26) 藤野次雄「協同組織金融機関の意義と課題」信
金中金月報2002年12月号、P. 3

27) 格付・債務者区分の悪化に伴う引当率の増加は
発生すると考えられるが、実務上破綻懸念先以
下の債務者区分とならない限り、個別引当は実
施されない。すなわち、元本が毀損すると判断
されるのは、融資先の財務内容が相当悪化した
後であり、実際には法的破綻が発生してから
であった。

28) 例えばある支店においては、大口融資先1社の
年間増加額だけで、店舗目標をすべて達成して
いる。しかも、この大口融資先は後に実質破綻
先となり、事業譲渡時に整理回収機構に送られ
ている。

第 5 節 問題先の特別管理

同金庫には平成 8 年に大蔵省近畿財務局の入査があったが、この時点で、同検査の査定において、バランスシートは既に債務超過状態となっている²⁹⁾。

大蔵省検査では債権をⅠ～Ⅳ分類に査定する。このうち第Ⅳ分類債権は回収不能としており、この貸出金がある債務者は既に破綻した先か実質破綻状態にある先である。第Ⅲ分類はその額の50%～70%を回収不能とみなすが、破綻懸念のある債務者の貸出金で、担保でカバーできていない部分をこの分類とするケースが多い。第Ⅱ分類は要注意先の債権であるが、これらは貸倒引当金の引当率も低い³⁰⁾。したがって、金融機関として重要視するのは第Ⅲ分類の先となる。

同金庫では、これらと要注意先の大口先を問題先として抽出し、本部で集中管理する方針を打ち出した。本部直轄で問題顧客を管理することにより、早期に企業の再生を行い、最終的な回収額を増加させることができる。また、回復見込のない企業については早期にこれを見極め、支援を打ち切ることが可能になるという判断であった。

当初は、審査部内にこの問題先担当部門を設け、この部門の職員が顧客と直接面談し指導を行った。審査業務に精通した担当者がこれを行うのであるから、緊急策として効を奏するものと思われた。しかしながら、結果的にはこれが裏目に出たケースが多かったのである。

29) 平成 8 年10月 4 日を基準日とする大蔵省検査で 598億円が欠損見込で自己資本518億円を上回ると指摘されている（平成 8 年11月18日付大蔵省検査講評）。
30) 平成10年度同金庫の自己査定による一般引当率は次のとおり。

債務者区分	引当率
正常先	0.049%
要注意先	1.248%
要注意先 hⅠ	3.000%
要注意先 hⅡ	6.000%

要注意先については、平均貸倒実績率0.624%の2年分としている。

それは次のような理由による。

問題先として抽出され、集中管理を行うことになった企業は前述したように大蔵省検査の第Ⅲ分類先と第Ⅱ分類先の中でも財務内容の特に悪い企業であり、既に再生が難しい先が多かった。同金庫の経営陣はこれらの先の早期支援打ち切りによる債権償却より、再生による債権回収を望んでいた為、担当者も簡単に整理することができず、ずるずると支援を継続し、不良債権を増加させていった。

また、審査部は当然決裁権限を持つ部署であるが、これが直接顧客と接し交渉を行った為、牽制機能が損なわれた。融資判断は、様々な角度からこれを行い客観的な結論を導くことが大切であるが、この方法では大局的な状況判断が行えなくなった。

なお、不動産業者は、通常手形を発行しないので、構造的に法的破綻となりにくい。しかも、現実的には死に体であっても、物件購入に係る資金調達さえできれば将来の利益計画がいくらでも立案でき、その利益から捻出する資金で債権回収を行うという計画を立てるのも簡単であった。机上においては、どのような企業でも将来的に利益体質とし、無借金経営にすることさえ可能なのである。

後述する「自己査定基準」においては、この「再建計画」が重視された為、大口不良先について薔薇色の再建計画を作成し金融監督庁(財務局)検査に備えることとなった。

以上のような要因から、問題先に対し、赤字補填資金を継続的に支援し、あるいは利貸しを行い、不良債権を増加させていった。また、既に破綻懸念状況にある取引先に対して苦し紛れの事業多角化資金を融資するケースもあった。

第 6 節 非営利の協同組織金融機関としての限界

信用金庫は信用金庫法によりその業務が定められているが、株式会社である一般の銀行とはその設立目的が異なる。すなわち、信用金庫は相互扶助を目的とする非営利の協同組織金融機関なので

ある。さらに、営業地域と融資対象企業が制限される³¹⁾。にもかかわらず、銀行等の市中金融機関と営業地域内で競合しなければならない。特に都市型の信用金庫は生存競争が厳しいため、営業姿勢が銀行に近いものになる。そうなると、本来の相互扶助の精神で中小企業を育成するという目的とは異なる行動を求められるのである。ここに信用金庫としての制度上の限界と矛盾が存在するのである。

前述のように、信用金庫は営業区域が限定されている。その為、地場産業の育成と保護にのめり込むと、ここから逃れるのは非常に難しいものとなる。また、中小企業専門金融機関として融資対象企業が制限されている為、対象企業は財務体質の脆弱な中小零細企業になる。これら2点のみを捉えてみても、リスク分散は非常に難しいのである³²⁾。特に、同金庫は地場斜陽産業である室町及び西陣の和装関係業者に対して、他の金融機関が撤退した後も最後まで支援を継続している。

以上のような理由から、不良債権をやむなく増加させる結果になってしまったということも指摘できよう。協同組織金融機関としての使命に忠実であったがゆえの、甘い融資姿勢が招いた結果である³³⁾。

第7節 旧西陣信用金庫との合併問題

平成5年11月、旧伏見信用金庫と西陣信用金庫は対等合併を行った。この合併は、問題のない、前向きの対等合併であると発表された。しかしながら、関係者の間では、この合併は伏見信用金庫

による西陣信用金庫の救済合併であることは明らかであった。京都からは破綻金融機関を出せないという大蔵省の意向に追従したといえよう。

ただし、大蔵省の意向とはいえ、最終的には経営判断の結果であったこともまた事実であり、明らかに経営者の意志に基づいた行動である。したがって、これが破綻の大きな要因であるなら、これを単に行政の責任と捉えるのではなく、合併決断に至った経営上の問題として分析すべきと考える。資料と関係者へのヒアリングによりその実態を述べる。

合併時の両金庫の概要

【平成5年3月末の預金・貸出金】

伏見信用金庫

預金・積金	8,241億円
貸出金	6,677億円
出資金	53億円
会員数	69千人
役職員数	1,301人
店舗数	54か店

西陣信用金庫

預金・積金	1,896億円
貸出金	1,654億円
出資金	10億円
会員数	5千人
役職員数	422人
店舗数	21か店

なお、この合併については、佐竹・筒井〔2003〕が次のような分析を行っている。

「伏見信用金庫と西陣信用金庫は、京都府下の全体と比べると効率的であったが、地域をともにする大手3金融機関に比べると効率性の点で劣っていた。そして、特に1990年代に入ると、急速に効率性を低下させた。この効率性低下が、2信金が合併する原因となったものと想像される。

合併後、みやこ信金の効率性はめざましく改善され、大手3機関に匹敵する水準になったが、1999年度には再び悪化している。これが2001年に

31) 「信用金庫法」(目的)第1条

(会員たる資格)第10条 参照

32) 例えば、以下のような指摘がある。「協同組織金融機関の基盤が狭い地域や特定の業種に限定される場合には、リスク分散の不十分さが問題となる」(藤野次雄〔2002〕、「協同組織金融機関の意義と課題」、『信金中金月報』、2002年12月号、p.6)

33) なお、西陣・室町地域の斜陽産業に融資を継続した理由としては、本文で述べた理由に加えて、これらの地域をテリトリーとする支店に対しても、融資金の増加目標が課されていたことがあげられよう(脚注25参照)。

京都中央信用金庫への事業譲渡を余儀なくされる原因になったものと想像される。」(佐竹・筒井〔2003〕、pp.102-103)

これは、経費率・効率性等の指標に基づき、長期的分析を行ったものであり全体的には正しい分析といえよう。特に、京都信用金庫、京都中央信用金庫の2信金に劣勢であった伏見信用金庫が、業容拡大策の一環として合併に踏み切ったという点は否定できない。しかしながら、後述するように、これら経営効率の悪化が決して合併の直接的な要因となったものではない。

また、京都中央信用金庫への事業譲渡は、不良債権増加に伴う破綻が原因であり、効率性の悪化とは直接関係ない。しかも、「1999年度に効率性が再び悪化している」としているが1999年度の決算は2000年3月期であり、京都みやこ信用金庫の破綻公表が2000年1月ということを勘案すると、これは既に京都中央信用金庫への事業譲渡決定後である。効率性の悪化は破綻発表に伴う貸出金・預金流出等によるものであろう。

1. 合併の目的

「合併趣意書」の中では、表面上は全く問題のない、前向きの対等合併であることを発表している。しかしながら、関係者の間では、この合併は伏見信用金庫による西陣信用金庫の救済合併であることは明らかであった。

なお、西陣信用金庫との合併については、合併の2～3年前に経営企画室、審査部の事務レベルで検討を行っており、この時点で西陣信用金庫の粉飾決算を発見している³⁴⁾。そして、同金庫は合併の対象にならないという結論を下しているのである。これに加えて、合併発表直前の西陣信用金庫の風評等を考えると、通常の対等合併はまったく考えられないことであった。したがって、このような情報を事前に把握した上であえて合併に踏み切ったからには、表面的な合併条件には現れな

い特別なメリットがあることを役職員のすべてが期待していたのである。しかし、現実には全信連からの相互援助資金³⁵⁾による補填(2年間で約6億円)があったのみで、期待していた公的資金の援助などは皆無であった。

前述のように、当時の西陣信用金庫の実態をみると、伏見信用金庫との合併がなければ、破綻していた可能性が高い³⁶⁾。確かにこの合併によって、一旦は京都の金融機関破綻による経済的混乱を回避できたかもしれない。しかしながら、これに伴う多大な2次損失の発生、そして最終的には後の南部2信用金庫の破綻により、結局は京都経済に混乱を巻き起こす結果となるのである。

2. 合併直前の日銀考査

両信用金庫の合併は、当然大蔵省と十分打ち合わせを行った上で実行されたが、日本銀行に対する根回しはまったくなかったといわれる³⁷⁾。両金庫の実態を把握していた日本銀行にとっては賛成できない合併であったことは確かである。

平成5年7月、合併発表から合併当日までの間に日銀考査があった。この考査では、資産内容が悪化している伏見信用金庫が、さらに資産内容の悪化している西陣信用金庫を合併することについて、大いに問題ありとする、厳しい講評を行っている³⁸⁾。この講評は役員以下支店長レベルにまで

35) 正式には「信用金庫相互援助資金制度」。伏見信用金庫の西陣信用金庫合併時に適用された他、信用金庫業界内で救済合併、破綻処理を行うに際し、多数活用されている。

36) 京都みやこ信用金庫元役員B氏の次のような証言がある。

「直近の大蔵省検査は西陣信用金庫の自己資本を上回らないように、意図的に査定が行われたということを、西陣信金の経営企画部所属職員から合併後に確認した。また、債権者に対する利貸、担保の過大評価が行われていた。」

「西陣信金は合併目前の平成5年9月の仮決算では、実際は債務超過の状態であったが、資産の再評価を行いこれをしのいだ。」

37) 元京都みやこ信用金庫役員B氏証言

「合併後に、日銀へ金庫の業況報告に訪れた時、日銀は初めからこの合併には反対していたと聞いた。」

38) 京都みやこ信用金庫内部資料「日銀考査所見」(考査期間：平成5年7月6日～同年7月23日、

34) 京都みやこ信用金庫元役員B氏及び幹部職員の証言による。

知られるので、幹部職員の大半が合併の厳しさを事前に知らされていたことになる。

また、合併発表後に伏見信用金庫の審査担当者が西陣信用金庫の貸出内容を調査したが、ここで同金庫の不良債権の多大さ、迂回融資の実態を発見し、経営陣に報告している。しかし、時既に遅く、結局合併は強行されたのである³⁹⁾。

3. 旧西陣信用金庫の不良債権

合併直前の大蔵省検査における旧西陣信用金庫本店営業部の検査結果によると、第Ⅳ分類債権は全くなり、第Ⅲ分類がわずかに30百万円強あるのみで、他の貸出債権はⅠ～Ⅱ分類債権である。これは要償却債権が20百万円程度であることを意味する⁴⁰⁾。

この検査結果がいかに現実を反映していないかということは、京都みやこ信用金庫が、合併後5年間（平成5年度以降）に行った不良債権償却・引当額約600億円の内、325億円が、旧西陣信用金庫の債権であったという事実⁴¹⁾からも明らかである。

また、元京都みやこ信用金庫の役員で、合併後にX支店の支店長を務めたA氏は、次のように述べている。

「赴任時のX支店の不良債権は既に300億円程度あったと記憶している。いわゆる第4分類といえる債権も140億円程度あったと思われる。10億円以上の大口不良債権の内訳は次の通りである。H石材40億円、Bハウジング40億円、C30億円、D土地20億円、Eハウジング20億円、Fホテル10億円、G織物10億円…」

この大口先を合計するだけでも、170億円となる。

ちなみに、旧西陣信用金庫の貸出金残高は合併直前で約1,650億円であり自己資本額は約88億円であった⁴²⁾。合併前に大幅な債務超過に陥ってい

たことは間違いのない事実である。

4. 合併に対する経営判断

経営トップは、この合併が最終的に京都みやこ信用金庫の破綻の大きな要因になろうとは考えていなかったはずである。当時の役員から聴取したところによると⁴³⁾、西陣信用金庫の財務内容が予想以上に悪かったことが判明したのは合併後であったとのことである。不良債権は相当抱えているものの、京都みやこ信用金庫の経営を脅かすほどではないと考えていたようである。また、不動産価格が継続的に下落し、担保価値が大幅に低下したことも想定外であった。

したがって、ある程度の損失は被っても、将来的にはそれ以上のメリットを期待していたことも事実であろう。

ここで問題になるのは、経営判断の甘さであるが、その根底にあったのは、やはり無理な業容拡大策である。前述した大口与信、不動産業向け融資偏重もその一環であるが、西陣信用金庫との合併も安易に資金量1兆円を目指した結果である。平成3年6月に、第5次中期経営計画⁴⁴⁾において、平成5年度に資金量1兆円達成の計画としているが、合併直前の同年度の預金・積金残高は8,241億円にとどまっている。

旧伏見信用金庫は、元来全国レベルでは大型金庫のひとつであり、優良金庫のひとつであった。これが、無理な業容拡大策を取らなければならなかった背景としては、営業基盤を同じくする、京

43) 元京都みやこ信用金庫役員C氏に聴取したところによると、「西陣信用金庫はその内容を調査してから合併を決定したが、想像以上に内容が悪化していた。当然大蔵省の検査結果は見たが、それほど悪くなかった」とのこと。なお、合併に関する判断ミスの最大の要因は西陣信用金庫財務内容の調査不足であるが、他は次の3点であるとのことである。

- ・全国信用金庫連合会の支援がもっとあると考えていた
- ・伏見信用金庫の体力がもっとあると思っていた
- ・地価がいずれは上昇すると考えていた

44) 伏見信用金庫内部資料「第5次中期経営計画」（平成3年6月27日）

所見表明：同年7月10日）

39) これらを裏付けけるものとして元京都みやこ信用金庫役員B氏の証言がある。

40) 第Ⅲ分類の要引当額は50%～70%であった。

41) 預金保険研究（第四号）p.204

42) 西陣信用金庫ディスクロージャー誌1993年

都信用金庫、京都中央信用金庫の存在が大きい。両信金と比較して、規模、収益力ともに劣後であったことから、両信金との格差が拡大する中で経営陣のあせりがあったことは否めない。

また、京都市域全体を地盤としながらも、やはりその中心は京都市南部の伏見区であり、京都市中心部におけるシェアアップに固執したこともある。

なお、「経営トップは、金庫の経営にあまり関心がなく、外部の公職を中心に活動していたともいわれる（例えば、京都経済同友会代表幹事、全国信用金庫連合会理事、近畿地区信用金庫協会会長、京都府信用金庫協会会長を務めた）。特に、京都経済同友会代表幹事のような公職は、京都市域全体を営業基盤とする企業の代表であることが要件であったと考えられる。

また、金庫の経営はほとんど、専務理事以下に任せており、実態を把握していなかった」⁴⁵⁾ともいわれている。確かに、融資の決裁権限は専務理事が最高権限者であり、個別の案件は経営トップに回付されることがなかった時期が存在していた。

以上のようなことを勘案すると、結局、金庫経営は明確な方針なしに拡大路線を辿り、最終的には西陣信用金庫との合併が破綻のトリガーになったということになろう。

第8節 自己査定制度の導入

1997年3月、「早期是正措置導入後の金融検査における資産査定について」に基づき自己査定制度の方向が明確にされた。従来、金融機関の資産査定は大蔵省検査で行われ、金融機関がこれを参考に償却・引当を行うという方式をとっていたが、この制度の導入により金融機関が自主的に資産の査定を行い、償却・引当を行うというものである。「金融検査マニュアル」によると、基本的には金融機関が自己責任原則に基づき、自己の内部管理体制が十分であることを証明できればそれ

でよいという、個別金融機関の自主性を尊重するものであった。

1. 「自己査定基準」の作成

同金庫ではまずこの自己査定基準作りを行うために「貸出資産査定プロジェクトチーム」を結成した。前述のように同金庫の貸出資産内容は相当悪化し、バランスシートは、直近の大蔵省検査（平成8年）で既に債務超過の状況にあった。したがって、通常の査定を行えば、当然大蔵省検査結果と同様債務超過に陥り、自ら破綻を宣言することになる。そこで自己査定基準作成の目的は、いかに甘い債務者区分を行うことができる基準を作成するかということに終始することになったのである⁴⁶⁾。

2. 自己査定結果と監査法人の関与

貸出資産査定プロジェクトチームでは、大口先を中心に再建支援先を指定し、これらが10年以内に正常先に回復するという再建計画を作成した。そしてこれらのほとんどを要注意先にとどめて第1回目の自己査定を完了し、平成10年3月の決算で「破綻先債権額・延滞債権額」を公表した。結果は次のようなものであった。

【平成10年3月決算「破綻先債権額・延滞債権額」】

(A) 破綻先債権額 75億円

(B) 延滞債権額 230億円

合計 (C) 305億円 = (A) + (B)

担保・保証額 (D) 56億円

回収に懸念のある債権額

(C) - (D) = 249億円

債権償却特別勘定 (E) 245億円

実質不良債権額

(C) - (D) - (E) = 4億円

46) 京都みやこ信用金庫元役員A氏の次のような証言がある。

「自己査定制度が導入されたときは、既に債務超過の状態にあったが、理事長から、自己資本比率が4%以上となるよう、逆算して自己査定を行うよう指示された。」

45) 前出元京都みやこ信用金庫役員C氏弁。

このように、実質不良債権額は4億円のみでこれらも人的保証ではほぼカバー可能としている。つまり不良債権処理は万全であるという印象を与える。

なお、この自己査定は金庫の償却・引当額を決定するものであるから、金庫の決算を決定する基礎になる。したがって、当然監査法人の監査は型どおり行われている。また、貸出資産査定プロジェクトチームで作成された「自己査定基準」・「償却基準」の内容もすべて監査法人の了解を得ている。つまり、決して金庫が単独でこれらを行ったわけではないのである。この時点では、金融監督庁の方針があいまいであり、また他金融機関の詳しい情報が収集できなかったこともあり、監査法人も金庫の意向を尊重せざるを得なかったと思われる。しかしながら、監査法人の関与のあり方については問題を残した⁴⁷⁾。

第9節 金融監督庁検査

自己査定の状況については前述したが、これにより第1回目の決算（1998年3月）及び第2回目の決算（1999年3月）を行った。そして1999年8月第1回目の金融監督庁検査が入査した。結果は、下記のように同金庫の自己査定と当局の査定は大幅に相違するものになった。

【当局査定と自己査定との相違した金額】

相違した債務者数：444先

同債務者の総与信額：104,468百万円

以上のように、第Ⅲ分類、及び第Ⅳ分類が大幅に増加し、最終的にはこの当局査定に基づく数値に決算の修正が要求され大幅な債務超過となった。即ち第Ⅲ分類の引当額を70%、第Ⅳ分類の引当額を100%とすると単純計算でも49,647百万円（34,873百万円×0.70+25,236百万円）が追加引当を行わなければならない額となるのである。同金

図表8 金融監督庁検査分類別貸出金相違額（単位：百万円）

	非分類	第Ⅱ分類	第Ⅲ分類	第Ⅳ分類
自己査定	24,141	79,445	1,059	4,273
当局査定	7,385	31,642	35,942	29,509
相違額	▲16,752	▲43,353	34,873	25,236

（京都みやこ信用金庫内部資料より筆者作成）

庫の総資産は1,243,192百万円（平成11年3月末）であったから比率にして約4%になる⁴⁸⁾。早期は正措置の適正自己資本は最低4%であったから、これを考えるとこの比率がいかに大きいか想像できよう。この時点で破綻が決定したといえる。

なぜこのような見解の相違が発生したのか。結果的には金庫の判断誤りということで片付けられてしまうが、そこには金庫側の複雑な思いがある。

まず、金庫を絶対に破綻させてはいけないという使命感がある。教科書どおりの厳しい査定を行えば、引当金が自己資本を超過し債務超過となる。これは即ち自らの破綻を意味する。

次に債務者を保護するという使命感がある。当時、支援を継続できるのは債務者区分が要注意先までが限界と考えられていた。なぜなら、債務者区分が要注意先の債務者までは個別の債務者毎に引当金を積む必要がないとされていたからである（正常先でも引当金を積むがこれらの先は過去の倒産確率を勘案し総債権額の数パーセントを引き当てるという考え方である）。一方、破綻懸念先以下（破綻懸念先、実質破綻先、破綻先）は個別の債務者毎に引当金を計上する必要があるが、当時の一般的な見解は、個別引当を実施している債務者に対する与信行為は背任行為とされる恐れもあったのである。実際にこのレベルの債務者で金融支援なしで業績回復を実現できる企業はほとんどないと考えられる。つまり、債務者区分を決定した時点で融資支援打ち切りを宣言することになるのである。

47) 監査法人が破綻金融機関の監査責任を問われ、提訴された例は多い。例えば2004年8月、足利銀行の監査を行った中央青山監査法人が、株主から提訴された事例は記憶に新しい。

48) 自己資本比率算定の分母となる資産（リスクアセット）は大蔵省告示に定められた算定方法があるのでこの数字とは異なる。ちなみにこのリスクアセットの額は平成11年3月末で820,927百万円であった。

前述したように、信用金庫は非営利の協同組織金融機関であり相互扶助を目的とする。金庫と一緒に成長してきた企業を防衛しようという本能が働くのはむしろ自然な行動といえよう。

第10節 終わりに

以上、京都みやこ信用金庫の破綻に至った経緯、経営上の問題点をみてきた。直接的な原因は旧西陣信用金庫との合併と安易な与信取組を主とする信用リスク管理の杜撰さにあったといえよう。

まず、旧伏見信用金庫による旧西陣信用金庫との合併という判断ミスは、同金庫財務内容の調査不足と自金庫である伏見信用金庫の経営体力の過信にあったといえる。これに、大蔵省の意向が加わり、その場しのぎともいえる救済合併が強行された。

また、旧伏見信用金庫の経営姿勢にも大きな問題があった。特に与信管理面においては、大口融資、不動産融資への傾倒によるリスク分散の未徹底が第一にあげられよう。さらに、不良債権隠しともいえる不良先への追加融資の実行、償却原資としての利益を求めている安易な新規融資も大きな問題である。この断末魔の行動ともいえる融資取組は、旧西陣信用金庫の救済合併前の行動と酷似している。

さらに、切り口を変えると、協同組織である地域金融機関という宿命的な業態が経営判断を誤らせたことも大きな要因である。西陣地区及び室町地区の伝統産業に最後まで資金を供給した京都みやこ信用金庫は、当然その判断は誤っていたとはいえ、相互扶助精神を貫いたともいえる。

また、顧客に密着した取引を行っていたことも確かである。しかしながら、顧客密着と顧客との癒着は紙一重であり、最終的に破綻という結果を招来させたことを勘案すると、正当な顧客密着が行われていたとはいえない。

「協同組織金融機関がリスク分散を図るには『規模の経済』を享受しうるほどの経営規模をもつとともに、他方で業務分野においても『範囲の経済』を追及し、『規模と範囲の最適規模』を実

現する必要がある」(藤野〔2002、p.6〕)とされるが、このようなメリハリのある経営戦略が策定されず、専ら量的な拡大に終始したことが破綻を早めた原因である。西陣信用金庫との合併も、1兆円金庫実現を企図したものであり、量的拡大策の一環であった。

参考資料

京都みやこ信用金庫の概要

沿革

明治38年 5月	「伏見信用組合」設立許可
明治45年	産業組合中央会から模範組合として全国大会で表彰を受ける
昭和4年 7月	支店第1号として「北事務所」を開設
明治5年10月	創立25周年記念事業として本店新築移転
昭和25年 4月	中小企業協同組合法により信用協同組合に改組
昭和26年10月	信用金庫法に基づき組織変更、名称を「伏見信用金庫」に改める
昭和29年 2月	優良金融機関として大蔵大臣及び日本銀行総裁より受賞
昭和36年 8月	伏見区銀座町に本店を新築移転
昭和44年 4月	京都第一信用組合を吸収合併
昭和47年 9月	預金量1,000億円達成
昭和49年 5月	創立70周年記念式典
昭和49年 8月	オンライン稼動
昭和59年 5月	創立80周年記念式典
昭和60年 5月	新本店開設
昭和60年10月	外国為替業務の取扱開始
昭和61年12月	預金量5,000億円達成
平成5年11月	「伏見信用金庫」「西陣信用金庫」合併「京都みやこ信用金庫」発足
平成6年 5月	コンピューターシステム統合 創立90周年記念式典
平成6年12月	海外コルレス業務取扱開始
平成10年12月	投資信託窓販業務開始
平成12年 1月	破綻発表 京都中央信用金庫への事業譲渡決定
平成12年11月	預金保険機構に対して資金援助申請
平成12年12月	預金保険機構運営委員会において資産買取を決定
平成13年 1月	京都中央信用金庫へ事業譲渡完了

参考文献

- 井上有弘〔2003〕、「信用金庫の規模の経済性と合併効果」、『信金中金月報』、2003.2増刊号
- 佐竹光彦・筒井義郎〔2003〕「なぜ京都は「信金王国」なのか? : efficiency structure 仮説の視点による分析」、湯野勉 編著『京都の地域金融』、日本評論社
- 新京都を考える会監修、KBS京都企画〔1994〕、『提言シリーズ-新京都を考える』
- 日下部元雄〔1997〕、『金融機関リスクマネジメント』、金融財政事情研究会
- 佐々木邦明他〔1980〕、『融資判断の手引き』、金融財政事情研究会
- 全国信用金庫協会編〔2003〕信用金庫読本、金融財政事情研究会
- 西村吉正〔1999〕、『金融行政の敗因』、文春新書
- 日本公認会計士協会 京滋会他〔1999〕、『不良債権をめぐる法律・会計・税務』、清文社
- 長谷川勉〔2004〕、「リレーションシップバンキングの協同組織金融論からの接近」、『信金中金月報』2004年9月号
- 日夏嘉寿雄編著〔2000〕、『京都企業の光と影』、多賀出版
- 藤野次雄〔2002〕、『協同組織金融機関の意義と課題』、『信金中金月報』、2002年12月号
- 伏見信用金庫編集〔1976〕、『伏見信用金庫70年のあゆみ』
- 伏見信用金庫編集〔1988〕、『伏見信用金庫経営史資料昭和59年版』
- 村本孜〔2004〕、「リレーションシップバンキング論」、『信金中金月報』2004. 11
- 森静郎〔1991〕、『信用金庫』、教育社
- 森映雄・岩本光一郎・黄巍〔2005〕、「バブル期以後にみる地域金融機関としての信用金庫の貸出態度とその影響」、『信金中金月報』2005年7月号)
- 山手章〔1997〕、『資産自己査定と償却引当』、金融財政事情研究会
- 湯野勉〔1996〕、『金融リスク管理と銀行監督政策』、有斐閣
- 預金保険機構〔2005〕『預金保険研究(第四号)』(その他)
- 京都みやこ信用金庫ディスクロージャー誌
- 伏見信用金庫ディスクロージャー誌
- 西陣信用金庫ディスクロージャー誌
- 京都信用金庫ディスクロージャー誌
- 京都中央信用金庫ディスクロージャー誌
- 大阪市信用金庫ディスクロージャー誌
- 他、信用金庫ディスクロージャー誌
- 京都みやこ信用金庫庫内報『桃花』
- 日本銀行調査統計局『経済統計年報』
- 金融財政事情研究会『信用金庫便覧』各年度
- 『日本経済新聞』
- 『京都新聞』