

長銀破綻の教訓

平成30年4月24日

M I S コンサルティング株式会社

代表取締役 鷺見 守康

- 1980年代 何故バブル融資リスクに気が付かなかったか
- 1990年～ バブル融資リスク回避対応が何故遅れたのか
- 1993年～ 不良債権対応が不十分だったのは何故か

再発防止への教訓

経営環境の問題

長期に亘る資金重要の低迷

オイルショック以降の経済的低迷

直接金融の本格化(銀行よさようなら、証券よこんにちは)

バブル期前から特定業種への依存増大

不動産、ノンバンク融資シェア %

	1980年	1985年	1995年
都市銀行	8.9	14.3	24.2
長信銀	19.5	32.7	48.0
信託銀行	19.6	33.1	48.3

金利自由化に伴う調達コストの増大

BIS比率規制導入への対応問題

海外店業務継続に必要な8%に、全行(除く信託)遠く及ばない資本(Tier1)不足

自己資本増強には巨額な時価発行増資が不可欠

その為にも収益の大幅な嵩上げ不可避

<1980年代>

ポートフォリオ管理の重要性認識の欠落

MISCC

与信管理技術、システムの不足

格付システム、クレジットリミット制度、担保管理システム、粉飾発見AIシステム？を以ってしても、発見できなかったバブル融資という嘗て経験したことのない与信集中

事例紹介

従来型審査体制の限界

適切な個別審査を以ってしても、発見できなかったポートフォリオの偏在
業種担当制、個別審査主義の限界

個々の決裁書には記載されていた資金使途、担保等明細のポートフォリオ管理(システム)の不備

与信リスク回避対応の遅れ

BIS比率規制対応の優先(最大の経営課題)

巨額時価発行増資に向け、なお収益嵩上げに注力

長信銀固有の金利リスクの顕在化(巨額の資金利益減額)

収益構造改善計画の策定と実施

信用・市場統合リスク管理の廃止

「日銀チェックリスト」に基づく、金融界で高い評価を得た信用・市場統合リスク管理

低格付与信、海外MBO・累積債務国向け与信等のリスク資産管理、市場部門ポジション、時価評価のモニタリングとストレステスト

想定される損失を遥かに上回る株式の含み益、管理計数の一貫性欠如等から、統合リスク管理(常務会報告)を廃止

<1993年～>

与信リスク顕在化以降の対応問題

リスクカルチャーの激変

安易な地価、株価の回復を前提とした不良債権処理の遅れ
問題のある処理スキームも存在
審査の長銀、逃げの長銀が何故？

内部統制の脆弱性

実質、頭取を頂点とした決済権限体系
業務等の定義が曖昧な決裁権限主体の組織管理規定
暗黙の業務遂行(行動)規範
取締役(会)の善管注意義務意識の希薄

再発防止への教訓

フォワードルッキングなリスク管理能力(技術)の重要性

内部統制の強化なくしてリスク管理の有効性は確保できない

実効性ある組織とリスクカルチャーの具体的規定化が不可欠、
実効性が無いのであれば意味が無い

昨今の事例紹介

日本の企業にこそ、独立取締役を中心としたガバナンス体制や
RAFが不可欠

今こそ失敗の教訓を生かす時？