

金融機関における取り付け騒ぎの事例研究 — リスクマネジメントの観点からの考察と提案 —

長岡 壽男

竹村 敏彦

RCSS

文部科学大臣認定 共同利用・共同研究拠点
関西大学ソシオネットワーク戦略研究機構
関西大学ソシオネットワーク戦略研究センター
(文部科学省私立大学学術フロンティア推進拠点)

Research Center of Socionetwork Strategies,
“Academic Frontier” Project for Private Universities, 2003-2009
Supported by Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology

The Research Institute for Socionetwork Strategies,

Joint Usage / Research Center, MEXT, Japan

Kansai University

Suita, Osaka, 564-8680 Japan

URL: <http://www.rcss.kansai-u.ac.jp>

<http://www.socionetwork.jp>

e-mail: rcss@jm.kansai-u.ac.jp

tel: 06-6368-1228

fax. 06-6330-3304

Case Studies of Bank Run in Financial Institutions Suggestion from Viewpoint of Risk Management

Hisao NAGAOKA and Toshihiko TAKEMURA



文部科学大臣認定 共同利用・共同研究拠点
関西大学ソシオネットワーク戦略研究機構
関西大学ソシオネットワーク戦略研究センター
(文部科学省私立大学学術フロンティア推進拠点)

Research Center of Socionetwork Strategies,
“Academic Frontier” Project for Private Universities, 2003-2009
Supported by Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology

The Research Institute for Socionetwork Strategies,

Joint Usage / Research Center, MEXT, Japan

Kansai University

Suita, Osaka, 564-8680 Japan

URL: <http://www.rcss.kansai-u.ac.jp>

<http://www.socionetwork.jp>

e-mail: rcss@jm.kansai-u.ac.jp

tel: 06-6368-1228

fax. 06-6330-3304

金融機関における取り付け騒ぎの事例研究

ーリスクマネジメントの観点からの考察と提案ー

長岡壽男*

竹村敏彦†

関西大学ソシオネットワーク戦略研究機構‡

2008年10月

概要

近年、海外において、取り付け騒ぎに関する報道が取上げられているが、このような取り付け騒ぎは日本においても過去に発生している。金融機関にとって取り付け騒ぎは、経営の根幹に関わる重大なリスクである。そこで、本稿では、まず、日本の金融機関において過去に起こった取り付け騒ぎに関する事例を紹介する。次に、これらの事例から取り付け騒ぎの発生別原因および、その際の金融機関・関連機関が取った対策・政策について簡単な整理および考察を行う。その結果、本稿では、金融機関において取り付け騒ぎを発生させないためには、主として、「的確な与信の取上げと事後の与信管理」、「厳正なコンプライアンス」、「事業継続計画（BCP）の策定とその適切なマネジメント」が重要であることを主張する。

Keywords : 取り付け騒ぎ、事例研究、リスクマネジメント、事業継続計画（BCP）

* 関西大学 RCSS 委嘱研究員・E-mail:nagaoka@rcss.kansai-u.ac.jp

† 関西大学 RISS 助教・E-mail:takemura@rcss.kansai-u.ac.jp

‡ 〒564-8680 大阪府吹田市山手町 3-3-35 関西大学ソシオネットワーク戦略研究機構

Case Studies of Bank Run in Financial Institutions
Suggestion from Viewpoint of Risk Management

Hisao NAGAOKA

E-mail: nagaoka@rcss.kansai-u.ac.jp
Research Center of Socionetwork Strategies, Kansai University,
3-3-35 Yamate, Suita, Osaka, 564-8680, JAPAN

Toshihiko TAKEMURA

E-mail: takemura@rcss.kansai-u.ac.jp
Research Institute for Socionetwork Strategies, Kansai University,
3-3-35 Yamate, Suita, Osaka, 564-8680, JAPAN

October, 2008

Abstract

Recently, a lot of bank run are reported overseas. Such bank run are able to happen in Japan in the near future and it has actually happened several times in the past. Bank run is big risks and threats for the financial institutions. Then, we first pick up and introduce case studies of bank run in Japanese financial institutes happened in the past. Next, we briefly summarize and discuss the generating mechanism of bank run and countermeasure and policy to bank run that the financial institutions took from these cases. As the result, for the purpose of avoiding bank run, we insist mainly on importance of adequate (ex ante and ex post) credit judgement, strict compliance, and adequate management such as BCM (business continuity management).

Keywords : Bank run, Case Study, Risk Management, BCP

1. はじめに

2008年に世間を騒がせた話題としてサブプライムローン問題があり、それは米国経済のみならず、世界経済にも影響を与えて市場に金融不安を招いた。例えば、ロンドンの銀行ノーザン・ロック（Northern Rock）で預金者が銀行前に集まり取り付け騒ぎを起こしたのも記憶に新しい。このように、金融・経済のグローバル化や急速な高度情報社会が進展する中では、一度何らかの問題が発生すれば、われわれは金融不安にさらされることになる。また、一方で、金融機関自身がこれらに対して適切な対応を行うことができなければ、最悪の場合、破綻に追い込まれることになる。

このような取り付け騒ぎは、海外だけで起こっていることではなく、これまでも日本で頻繁に起こっている。これらの取り付け騒ぎの事態は、個別金融機関の業績悪化による信用不安や不祥事の発生が原因となるものが多い。しかし、自然災害による被災や風聞などによっても発生することがある¹。これらの取り付け騒ぎに関する個別金融機関を対象とした事例研究は多数存在している。この中から、本稿ではいくつかの代表的な事例を取り上げる。

本稿の目的は、日本の金融機関において過去に起こった取り付け騒ぎに関する事例およびその金融機関等の対応を紹介するとともに、これらを体系的に整理することにある²。また、リスクマネジメントの観点から金融機関にとって重要な要因を提示することにある。

本稿の構成は以下の通りである。次節では過去に発生した取り付け騒ぎについて、主要な事例を取上げ概説する。第3節では、取り付け騒ぎの発生要因別に事例を分類・整理する。第4節では、取り付け騒ぎについてリスクマネジメントの観点から事前・事後の対策を整理し、リスクマネジメントの在り方について示唆を与える。最後に、本稿のまとめとして、取り付け騒ぎを発生させないための金融機関の対応として重要な要因を提示し、併せて今後の展望を与える。

2. 取り付け騒ぎの事例研究

取り付け騒ぎが発生する原因には、多様なものがある。本節では、日本国内の取り付け騒ぎの事例をもとに時系列的に紹介し、それらの発生メカニズムについての考察を行う。

2.1 取り付け騒ぎの主な発生事例

2.1.1 東京渡邊銀行

¹ 本稿では、取り付け騒ぎを、「何らかの理由で顧客を信用不安の気持ちにさせた結果、取引金融機関に預金などの解約や引出しのために顧客が殺到する現象」と定義している。

² 本稿で取上げる金融機関とは、銀行、信託銀行、信用金庫および信用組合などの預金取扱金融機関と証券、保険など広義の金融機関を指している。

東京渡邊銀行については、安藤（1963）、有澤（1980）、後藤（1990）などで詳述されている。

東京渡邊銀行は、昭和金融恐慌において多数の銀行が破綻した中で、取り付け騒ぎ発生の契機となった1つの事例である。

1927年3月の衆議院予算委員会において、震災手形整理2法案審議の中で片岡蔵相の「失言」が東京渡邊銀行に取り付け騒ぎを発生させ、同行を破綻に追いやることになった。なお、東京渡邊銀行はこの当時資金繰りに窮しており、破綻寸前の状況にあった³。

金融恐慌は、関東大震災により、政府がモラトリアムを実施したことに遠因がある。モラトリアムの廃止後、被災で打撃を受けた商工業者や銀行の救済が必要となり、その対策が図られた。震災手形割引損失補償令により、被災商工業者の振出手形のうち震災手形と認定されたものは、銀行が割引した後に日本銀行で再割引が可能であった。多くの企業はこの制度で救われたが、経営不振の企業の中には、焦付き債務の整理にこの震災手形の制度を悪用したため、それらの手形は一向に回収が進まなかった。この震災手形整理のための法案提出にあたり、個別銀行の震災手形保有状況が明らかとなり、当該銀行の預金引出しが緩慢ながら始まっていた。こうした状況下での蔵相発言が取り付け騒ぎの発端となり、金融恐慌に繋がったものである。なお、同年の3月から4月だけで合計31の銀行が休業に追い込まれている。さらに、政商として成長した鈴木商店も倒産したが、この主力銀行の台湾銀行も行き詰った。この鈴木商店が当時育成した企業は、神戸製鋼、帝人や日商（現双日）など多数にのぼる。こうした銀行の破綻により預金の一部が切り捨てられるため、当時の預金者は、風評がたてば取り付けに走ることになった⁴。

2.1.2 豊川信用金庫

豊川信用金庫が取り付け騒ぎを起こした事例は、林（2007）に詳述されている。林（2007）によれば、1973年、女子高校生同士の会話で「信用金庫なんて（強盗とか）危ないわよ」という冗談から「（豊川）信用金庫（の経営）が危ない」と伝わり、経営は健全であるにも拘わらず同金庫に取り付け騒ぎが発生したものである。地元警察が、何故こうした取り付け騒ぎが起きたのか、その伝播経路を詳細に解明している。それによれば、当初の会話から、次々にデマが増幅して伝わり、5日後に豊川信用金庫において取り付け騒ぎが発生している。取り付け騒ぎの顛末は、同金庫小坂井支店だけで1650件、金額で約4億9000万円の引出しがあったことになる。その結果、同金庫全体では約20億円の預金が流失した。なお、大蔵省東海財務局長や日本銀行名古屋支店長が連名により、経営を保証する旨の張り紙を出すなどの対応の結果、取り付け騒ぎは収まった。このように、女子高生の会

³ 有澤（1980）pp.28-29を参照されたい。

⁴ 有澤（1980）pp.37-39を参照されたい。例えば、金融恐慌で破綻した十五銀行と近江銀行は、切り捨ては実施しなかったが、10年賦の支払いとした。村井銀行は預金の41.5%、八十四銀行は44%を切り捨てている。そのため、中小銀行から五大銀行（三井、三菱、住友、安田、第一）へ預金の集中が進んだ。

話を誤解した人々が、関係者に広めた結果、取り付け騒ぎを起こした稀有の事例である。なお、豊川信用金庫の取り付け騒ぎにより、近くにある 1 字違いの豊橋信用金庫も影響を受けることが懸念されて、支払現金を用意して混乱に備えていた。

2.1.3 東洋信用金庫

東洋信用金庫の不祥事による破綻について、橋本（2001）や、預金保険機構（2007）に詳述されている。

1991 年 8 月、東洋信用金庫の今里支店長（旧三和銀行OB）と料亭「恵川」の経営者尾上縫との共謀により、偽造預金証書を発行したうえ、これを担保に約 3500 億円をノンバンクから不正融資させた。後に、2 人は有印私文書偽造と同行使により逮捕された⁵。

この事件は、尾上が財テクブームに乗って財を成したが、バブルの崩壊とともに株価の下落を来し、その穴埋めのため、支店長をそそのかして偽造事件を起こしたものである。東洋信用金庫の総資金量は約 3500 億円であったが、それに匹敵する額のニセ定期預金証書が出回った⁶。事件が発覚したことで、預金者が各支店で取り付け騒ぎを起こしている。この事件の結果、東洋信用金庫は分割・整理されたが、旧三和銀行が 5 か店の営業権を引き継ぎ、残る 25 か店は地元信用金庫に職員とともに譲渡された。旧日本興業銀行や旧富士銀行も債権を一部放棄して混乱收拾に協力した。なお、この破綻処理時点では、預金保険はペイオフコスト内での保護しか認められなかったため、外部からの支援（旧日本興業銀行ほか）と店舗譲渡益により不足部分を補っている⁷。

2.1.4 東京協和信用組合と安全信用組合

日本経済新聞（2000）、北澤（2001）が、東京協和信用組合と安全信用組合の破綻について詳述している。

東京協和信用組合と安全信用組合の両信組が、イ・アイ・イ・インターナショナル（EIEI）グループの関連会社に過剰な融資を行っていることが明らかとなり、1994 年 9 月、東京都は経営の早期改善指導に乗り出した。両信組の貸出しの約 50%をこのグループに貸出しており、その回収が懸念された。EIEI の経営者は、バブル期に大型リゾート開発で資産 1 兆円の企業グループを作り上げた。この段階までは旧日本長期信用銀行が EIEI を支援してい

⁵ 北澤（2001）pp.77-79 を参照されたい。

⁶ 本件に類似した事件として、1922 年の石井定七事件がある。これは、自己振出しの手形を機関銀行の高知商業銀行に持込み、架空の定期預金証書を発行させた上で、これを他行に持込み融資を受けたものである。石井商店の経営者と銀行とが一体となって資金を引出した点が、東洋信用金庫の事件と類似している。これについて有沢（1980）pp.10-11 および塩田（1998）pp.143-146 を参照されたい。

⁷ 1996 年の預金保険法の改正により、2001 年 3 月 31 日までの時限的措置により、ペイオフコスト超の資金援助も可能となった。2005 年度より、ペイオフ解禁が実施され、1 預金者あたり元本 1000 万円までとその利息は保護されている。これについて預金保険機構（2007）pp.36-42 を参照されたい。

たが、バブル崩壊後支援を打切ったため、同社はこの穴埋めを両親組に求めている。EIEI社長は東京協和信用組合の理事長でもあり、多額の融資を自己の経営する企業に投入するほか、ゴルフ場開発などに融資を行った。融資判断を誤るなどの結果、不良債権を積み上げたため破綻した金融機関は多いが、自己の経営企業に法を犯しても多額の融資を行ったうえ、焦付かすという事例は少ない。当然のことながら、破綻後、東京協和信用組合の理事長は背任罪で実刑判決を受けた。

なお、両信組の破綻処理には、正常債権の受皿として東京共同銀行が設立され、回収不能の不良債権は共同債権買取機構により買取る処理が行われた。両信組の経営が行き詰まったことから、中小金融機関の破綻処理を如何に扱うべきか議論される契機となった。この当時、業績悪化した中小金融機関の破綻処理をめぐって、ペイオフを実施すれば、他の中小金融機関にも取り付け騒ぎが発生し混乱する懸念があった。乱脈経営の信組を救済することの是非が議論されたが、最終的に社会不安を払拭するための受皿銀行が必要との判断がなされた⁸。なお、この破綻処理のために約 1600 億円を要している。

2.1.5 木津信用組合

木津信用組合の破綻については、日本経済新聞社（1996, 2000）、佐藤（1998）、北澤（2001）、服部（2003）など多数あり参照されたい。

木津信用組合は、1953 年大阪木津地方卸売市場関係者のための金融機関として発足した。その後、他の信用組合を吸収合併し、1995 年には貸出金が 1 兆円に達する規模に成長していた。しかし、バブル期の積極経営が裏目に出て、不良債権が貸出金の約 83% に達していることが検査で明らかとなった。最終的に、1995 年 8 月大阪府は預金の支払を除く業務停止命令を発動して收拾を図った。この 1 ヶ月前に東京都がコスモ信組に対して業務停止命令を発出しており、こうした状況下で、木津信用組合の経営不安説が流布し、連日預金の流失が続いていた。業務停止命令発出の報道により預金者が殺到して、その場面がテレビニュースでも放映される事態となった⁹。当信組は、大手銀行からの紹介預金を導入し、急速に資産を増やしたことで有名である。行過ぎた紹介預金について金融当局からの指導を受けた結果、大手行は急激に資金の引上げを行った。そのため、当信組の資金繰りに致命的なダメージを与えることになった。当時、資金繰りをつけるため、高金利の預金を勧誘するテレビコマーシャルを流すなどの派手な動きが注目された。なお、紹介預金を行った大手行は、大阪府との間で法的責任を問われる場面もあったが、最終的に低利融資により破綻処理の一部を支援した。いずれにしても、木津信用組合の破綻原因は、経営者による不動産融資への特化がバブル崩壊とともに焦付いた結果、急速に経営内容を悪化させた

⁸ この後、信用不安が懸念されたコスモ信用組合が破綻し、さらに木津信用組合と第二地方銀行最大手の兵庫銀行が揃って破綻した。兵庫銀行の破綻発表の翌日（1995 年 8 月 31 日）、一部の店舗で開店前から預金者が押しかけている。この日の定期預金解約額は 300 億円、翌 9 月 1 日は 150 億円であった。これについて北澤（2001）pp.120-121 を参照されたい。

⁹ この間の取り付け騒ぎについて、日本経済新聞社（1996）pp.23-28 を参照されたい。

といえる。理事長のワンマン経営でガバナンスが機能していないだけでなく、本人が関係する企業への融資など、同組合を私物化していたことも破綻原因となっている。当信組の破綻後、限度超過貸出や大口信用集中、員外預金と員外貸出の実態が明らかとなった¹⁰。なお、1996年6月預金保険法の改正により、東京共同銀行は改組されて信組全体を処理対象とする整理回収銀行が設立された。

2.1.6 三洋証券

三洋証券の破綻について、日本経済新聞（1998）と、社内の実態を詳細に分析している高橋（1999）がある。

三洋証券は、当時、業界第7位の準大手証券であった。1997年6月頃から、同社の経営危機が噂されるようになっていた。そうした中で株価も下がり続けた。顧客の預かり資産の引出しが止まらず、資金繰りが逼迫していた。会社内外に広がる信用不安は止めようがない状況となっていた。その結果、同社は1997年11月4日会社更生法を申請したが、上場証券会社で初の実質的な倒産であること、短期金融市場において史上初のデフォルトを発生させたことで注目された。なお、同社の再建は適わず、その後清算作業に入っている、

二代目社長の拡大路線と閉鎖的な一族経営、関係会社による巨額の不動産投資、過大なコンピュータ投資とトレーダーセンターの建設やメイン銀行の不在などが、バブルの崩壊以降、裏目に出て修正がきかず、最終的に資金繰りがつかない結果となった。旧大蔵省（現金融庁）は、顧客資産の返還などを除く業務停止命令を出して、投資家をはじめ一般社会の混乱を未然に防ぐ対応を図った。上場証券会社による会社更生法の適用申請は初めてのことであり、証券版の預金保険機構といえる寄託証券保証基金が限度を超えて支援するなど、顧客資産の保護体制がとられた。なお、三洋証券のデフォルトは、短期金融市場の資金収縮をもたらし、その後の北海道拓殖銀行や山一證券の破綻に繋がっている。

2.1.7 北海道拓殖銀行

北海道拓殖銀行の破綻について、北澤（2001）、北海道新聞社（1999, 2008）などに詳述されている。

北海道拓殖銀行は、1900年に北海道拓殖銀行法により設立され、1950年に普通銀行に転換した。都市銀行であり北海道経済に影響力を持つ名門銀行として存在感を示してきた。バブル時代の業績伸長に乗り遅れた同行が、急速に不動産融資や新規企業の育成投資を進

¹⁰日本経済新聞社（1996）pp.104-105を参照されたい。信用組合の場合、広義の自己資本の20%以内となっており、これを超えると「限度超過貸出」となり法令違反となる。また、1件当たり貸出額が8億円以上の大口融資案件の融資合計額が総貸出の20%を超える「大口信用集中」も通達で禁止されている。

また、信用組合は、中小企業等協同組合法により組合員以外から集める「員外預金」を預金残高の20%以内に抑えねばならない。組合員以外への融資も、1融資先あたり500万円以下、全体で総貸出の20%以下にする規定がある。

めたが、いずれもうまく行かず破綻の原因となった。破綻に至る過程で、特定役員の権限集中、系列ノンバンクの暴走、不動産関連の問題案件が、相互に絡み合って同行の足を引っ張ったことになる。特に、洞爺湖畔の頂にリゾートホテル「エイペックリゾート洞爺」を建設したカブトデコムや、「テルメ・リゾート」などを開発・運営したソフィアグループなどの新興企業への過剰融資は、結果として同行の破綻に繋がったといえる。北海道の基幹産業が衰退するなかで、新興企業の育成や首都圏進出に活路を見出そうとしたが、それは不良債権を積み上げる結果となった¹¹。

1994年同行は、旧大蔵省から決算承認銀行の指定を受けており、その後も赤字決算が続いていた¹²。実質破綻などの情報が流れ、預金の解約が続いたことから、もはや単独での生き残りは困難と考えられた。北海道銀行との合併工作も画策されたが、結局もの別れとなった。この間、預金の流失が続き、ますます資金繰りが厳しくなっていた。1997年11月14日コール市場から資金の調達が出来なくなるなかで、日本銀行の準備金不足額を積み立てることが不可能となり、自主再建を断念せざるを得ない状況となった。都市銀行の破綻は初めてのことであり、北海道経済に深刻な影響を与えた。自主再建をあきらめて、同行の道内資産は資産規模で4分の1にあたる北洋銀行に譲渡され、本州の資産は中央信託銀行に営業譲渡された¹³。なお、破綻発表後、取り付け騒ぎに備えるため、日本銀行からの特別融資を受けて、全店に現金の配備を行っている¹⁴。

2.1.8 山一証券

山一証券の破綻について、石井（1998）、佐藤（1998）、北澤（1999）、河原（2002）、鈴木（2005）など多数の研究がある。これらをもとに以下のとおり整理した。

1887年創業の小池国三商店が前身で、1943年山一証券となっている。同社は1965年株価の暴落により深刻な事態となったが、日本銀行の特別融資を受けて救われた経緯がある。

¹¹ 一部の旧役員の杜撰な融資や無責任な与信取上げに対して、経営責任を問う損害賠償を求める訴訟が行われ、2008年1月最高裁の判決により、元経営陣13名に対して101億円の損害賠償命令が確定した。また、元頭取への刑事責任については、現在、最高裁に上告中である。これについて北海道新聞社（2008）pp.130-134を参照されたい。

¹² 北海道新聞社（1999）p.82を参照されたい。旧大蔵省による銀行に対する行政指導の一環である。同省は、経営に問題のある銀行に対して、事前に決算内容を提出させて、チェックを行う。決算承認銀行となると、同省の承認なしに、配当、人事案件、役員賞与を決めることは出来ない。自主性や独自性を損ない、大蔵省の管理銀行となる。なお、1996年同制度は廃止されている。

¹³ 北澤（2001）pp.230-231を参照されたい。預金保険機構は、北洋銀行と中央信託銀行に対し、営業譲渡に伴う資金援助総額を3兆4113億円と決定し、整理回収銀行（1999年4月1日旧住宅金融債権管理機構と合併し、預金保険機構の全額出資の子会社で、整理回収機構となった）は不良債権化した貸出金3兆7518億円を1兆6166億円で買取り、債権の回収にあたった。

¹⁴ 北海道新聞社（1999）pp.127-130を参照されたい。

当時、同社の経営不安が流れると、店頭は取り付け騒ぎの様相を呈した¹⁵。しかし、日本銀行の特別融資が決定されて、取り付け騒ぎは沈静した。その後、日本経済の急速な回復もあり、特別融資の返済は順調に進み、1969年完済されている。

一方、1997年の経営危機は、営業特金の取扱が1990年旧大蔵省（現金融庁）により廃止された結果、この処理が順調に進められなかったことに発端がある。この頃、大口顧客に対する損失補填問題が2度に亘り報道されて、証券会社のトップが辞任する事件が続いた。山一証券では、損失補填は実施していないと声明していたが、その後、「飛ばし」としてオフバランスで損失を隠していたことが明らかになった¹⁶。バブル期以降、系列ノンバンクの不良債権処理や本業における業績の悪化が続き、簿外債務の先送りと違法配当を多年にわたり継続させていた。このことが、取引銀行の不信を招くだけでなく、深刻な経営内容であることから、株価の下落や格付けの低下を来し、市場から締め出される事態となった。1965年の教訓が活かされず、粉飾体質が温存されていたことになる。

河原（2002）は、破綻に導いた経営トップが損失補填事件、営業特金の握りや飛ばしといった問題、簿外債務工作に関わり、結果として株主、顧客、従業員など全てのステークホルダーに多大の損失と苦痛を与えたことについて非難されるべきであると述べている。また、企業の最高経営責任者に倫理性や道徳性を欠いた結果の帰結であると指摘している。自主廃業を決めた1997年11月24日の報道でも伝えられたが、日本銀行特別融資により顧客の資産は保護されるにもかかわらず、翌日の早朝から解約のため顧客が列を作った。

当社の自主廃業の結果、これまでの経営の実態が明らかとなり、前任の会長と社長は、証券取引法違反と商法違反で有罪判決を受けた。経営責任者による意図的な犯罪行為が多年続けられていた事例は稀有である¹⁷。

2.1.9 日本長期信用銀行

日本長期信用銀行の破綻については、岡田（1998）、竹内（1999）など多数あり、これらをもとに、以下のように整理した。

1952年、日本長期信用銀行は日本長期信用銀行法により設立され、日本経済の復興を促

¹⁵ この間の取り付け騒ぎについて、鈴木（2005）pp.127-130を参照されたい。

¹⁶ 値下がりした債券や株式を関係会社や取引先企業に、後日引き取ることを条件にして、一時的に「飛ばし」でおき、これを繰り返す。この過程で損失が大きくなると、巨額の損失をオフバランスでもつことになる。これらに関しては、奥村（2004）、石井（1998）や河原（2002）に詳述されているので参照されたい。

¹⁷ この他にも、経営トップが関与した破綻事例がある。たとえば、新潟中央銀行の破綻事例について、内部から実態を明らかにしたものとして中村（2001）や、石川銀行の破綻を取材した読売新聞金沢支局（2003）がある。両銀行とも、旧経営陣の放漫な経営が明らかとなり、商法の特別背任容疑で、それぞれ役員数名が逮捕されている。破綻の報道とともに、取り付け騒ぎが起り、行員が顧客対応に追われている。また、元UFJ銀行で検査忌避事件があった。金融庁の検査に対して資料隠しが組織的に行われたものである。取り付け騒ぎには至らなかったが、大手銀行の役員がこうした法令違反に関与したことによる信用失墜は測り知れないものがある。本件については日本経済新聞（2004）を参照されたい。

進するための国策銀行として発足し、機関産業向けの融資を行って成長を遂げた。しかし、日本長期信用銀行は、金融環境の変化とともに、基幹産業から住宅、不動産、レジャー、リース、ベンチャービジネスなどへの融資を拡大させたことが、後に同行破綻の原因となっている。さらに、関係会社を通じて不動産融資を進めたことが、不良債権を積み上げることになった。生き残りをかけて、スイス銀行との提携を進めたが、相手行の合併があり、提携目的を適えることができなくなった。この間、日本長期信用銀行への公的資金注入は市場の不信を招き、株価は下がる一方となった。大手金融機関の破綻が続き、しかも金融市場においてデフォルトが発生したことから、市場が急速に縮小していた。この事態が、同行の資金繰りに深刻な影響を与えたといえる。金融債の解約が続くなかで、同行は取り付け騒ぎを起こさないために、店頭で顧客を並ばせないことや、円滑な事務処理を心がけるなどの細かい対策を講じている。しかし、月刊誌に同行の信用不安説が書きたてられるなかで、株価は一気に下がりはじめた。グループ企業の長銀ウォーバーグ証券から同行株の大量売却があり、さらに株価を押し下げた。こうした動きの中で、住友信託銀行との合併も画策されたが、結局、交渉は流れている。この間の内部事情について、箭内（1999）や、竹内（2008）が明らかにしている。

1998年10月23日預金の払戻しが出来なくなる事態に至り、成立したばかりの金融再生法第36条の破綻認定による特別公的管理に入っている¹⁸。当時、日本長期信用銀行の実質債務超過額は3400億円と発表された¹⁹。しかし、破綻処理のために、結局のところ公的資金を4兆円投入したことになる。1999年9月リップルウッド・ホールディングスを中核とする米国の金融グループに譲渡が決定された。2000年行名を新生銀行に改めて、現在に至っている。また、破綻時の頭取に対する不良貸付や粉飾決算に関する刑事・民事裁判は、いずれも最高裁で2008年7月無罪が確定した²⁰。

2.1.10 佐賀銀行

佐賀銀行の取り付け騒ぎについては、林（2007）がある。

2003年12月、20代の女性が「佐賀銀行が26日に倒産する」という事実無根のメールを発信したことに端を発している。かつて「幸福の手紙（不幸の手紙ともいう）」が、一部の中学生や高校生間で流行ったことがある。この郵便物を受取ると、他人に転送しないと自分が不幸になるというもので、これを信じた受取人は、別人に手紙を出状するという仕

¹⁸ なお、日本長期信用銀行に続き、1998年12月13日日本債券信用銀行が金融再生法適用第2号（同法36条）により、特別公的管理に入った。同行も巨額の不良債権を抱えて再生の方向を探っていた。旧中央信託銀行との合併も画策されたが、断念せざるを得なくなっている。同行の資産査定と金融監督庁の検査結果との間に開きがあったが、結局、債務超過と断定されて、特別公的管理となった。元役員3名は、証取法違反（有価証券報告書の虚偽記載）で刑事責任を問われている。これについて北澤（2001）pp.322-326を参照されたい。

¹⁹ 北澤（2001）pp.309-311を参照されたい。

²⁰ 竹内（2008）pp.298-299を参照されたい。

組みであった。チェーン・メールの場合も、電子メールを使用した同種の内容を持つものと考えられる。佐賀銀行の取り付け騒ぎは、当初の発信人による内容がチェーン・メールとして、次々に伝播された結果、預金者の不安を煽り発生したものである。「26日に倒産する」との内容であったため、その前日の夕刻、本店ATMコーナーに約200人の行列ができた。また、それを見た顧客も不安に煽られて行列に加わるという連鎖反応をもたらした。取り付け騒ぎを起こした日の引出し金額は、前年同日と比べて180億円増加し、取引件数も3万2000件も増加した。なお、デマメールを流した女性は信用毀損容疑で書類送検されている²¹。

2.2 その他の事例

2.2.1 自然災害の被災によるもの

日本では、地震により金融機関が被災した結果、預金の支払いや決済システムに影響を与えた事例がある。

1923年9月1日関東大震災では、被災により店舗が倒壊し、営業ができなくなる銀行が続出した。京浜地区の被災銀行は、本店焼失数が東京では121行、横浜では19行、支店焼失数が東京では222行、横浜では23行に及んだ²²。京浜地区の銀行が営業を再開したのは、早くも9月8日で、一般に9月15日から20日前後となった。この間、顧客が銀行に集まり、一種の取り付け騒ぎが起こっている。この時代の銀行は、手書き元帳により預金の出し入れを管理していた。顧客は取引銀行の支店が営業しなければ、預金取引はできなかった（現在のように情報システムのネットワークが存在しないため、同行他店であっても、対応できなかった）。顧客は、休業銀行がそのまま破綻するようなことになれば、全額預金が返らないことも想定されて、その営業再開を切望したことになる。

1995年1月17日阪神大震災においては、被災した信用組合のうち、一時業界ネットワークに接続できないところが出ている。しかし、業界全体の協力があり、深刻な事態には至らなかった。大手行でも店舗の倒壊や近隣の火災などにより営業できない支店も出たが、コンピュータ・センターが影響を受けなかったことから、他店や他行店においてATMを利用することができた。このため、顧客の決済には大きな支障は見られなかった。ATMネットワークの整備が金融の混乱を未然に防いだといえる（このことは、関東大震災との比較において大きな相違となった）。阪神大震災において、決済システム維持のための金融機関における対応事例は、当時日本銀行神戸支店長であった遠藤（1996）がある。

その後も、中越地震などが発生し、地域社会に重大な影響を与える事例が続いている。

2.2.2 システム障害によるもの

システム障害について、日経コンピュータ（2002）および経営情報学会（2005）がある。

²¹ <http://www5d.biglobe.ne.jp/~DD2/Rumor/financial-emagogie.htm> (2008/08/11)

²² 塩田（1998）pp.164-167を参照されたい。

本質的には、取り付け騒ぎと異なるが、システム障害の発生により店頭が大混乱することがある。長期間に及べば、他行への取引流失も想定されることから、早期の復旧が望まれる。本節では、以下の2事例について触れる。

2002年1月15日旧UFJ銀行の合併初日にシステム障害が発生し、約175万件の口座引落処理が遅延した。また、18万件の二重引落がみられた²³。当初の統合計画を3ヶ月前倒しする変更がなされた結果、システムの不具合と人為的ミスを誘発したと指摘されている。これまでの統合事例とは異なり、合併開業日より新しい統合システムを稼働させるものであり、画期的な試みとみられた。直前のコンピュータ・センターの再編・統合、元帳ファイルの統合という、複雑かつ慎重な作業を要する工程も完璧に行われ、業界内では高く評価された。直前まで組織的に洩れなく進められた統合作業であったが、当日のわずかなシステムミスや不注意の結果、障害の発生となった。トラブルの修復に約1ヶ月を要している。

2002年4月1日みずほフィナンシャル・グループのシステム統合において、障害が発生し、顧客取引に混乱を起こした。一部のATMの稼働停止、ATMが出金不可にもかかわらず残高引落の発生、公共料金の引落洩れ(最大250万件)、公共料金の二重引落(合計6万件)、資金の振込遅延、二重振込などの誤送金や入金通知の遅延などが発生した²⁴。障害が広い範囲に及び、社会的にも大きな影響を与えた事故であった。金融庁は事の重大性に鑑みて、銀行法26条の規定に基づき業務改善命令を発出し、改善と対応策および責任の明確化のための措置を同グループに求めた。なお、このようなシステム障害の発生は、経営不振によるものではないだけに、本来の取り付け騒ぎとは異質である。しかし、店頭で顧客が溢れた状態で、解決に長時間を要することになれば、混乱は一層増幅することが懸念される。

3. 取り付け騒ぎの発生要因別分類

取り付け騒ぎの発生する原因には、経営悪化、不祥事やシステム障害など経営責任を伴うものと、地震などの天災や風聞による経営責任と関係のないものとに大別される²⁵。上記事例を発生原因別にみると表1のとおり分類・整理できる。

昭和金融恐慌や平成金融恐慌において多数の金融機関が破綻したが、これらは基本的に経営悪化による破綻である。このうち平成バブル崩壊後の金融破綻の多くは、不良債権を積み上げて業績不振に陥った結果、資金繰りがつかなくなり、当局から業務停止命令を受けたものや自主廃業に至ったものなどがある。いずれも破綻直前または破綻直後に、預金者が取引店に殺到して、取り付け騒ぎを起こしている。なお、預金取扱金融機関だけでなく、証券会社や生命保険(日産、東邦、第百、大正、千代田、協栄、東京)においても取

²³ 日経コンピュータ(2002)pp.114-115を参照されたい。

²⁴ 日経コンピュータ(2002)pp.63-66を参照されたい。

²⁵ この他にも、パンデミックなども考えられるが、本稿では特に取り上げないことにする。

り付けが生じている²⁶。この範疇にある業績不振の多くは、信用リスクに対する管理が不適切であったと指摘できる。与信判断の甘さや与信管理が不十分であった事例が多数明らかにされている。

表 1. 主要な取り付け騒ぎの発生原因別分類

発生原因による区別	発生原因	具体的事例	備考
経営責任あり	業績悪化	(東京渡邊銀行)、(東京協和信用組合)、安全信用組合、木津信用組合、三洋証券、北海道拓殖銀行、(山一証券)、日本長期信用銀行など	過大な不良債権を積み上げ破綻した 経営者の多くは責任追及された
	不祥事の発生	東洋信用金庫、東京協和信用組合、山一証券など	東洋信金以外は、経営悪化と経営上の不祥事が重なっている
	システム障害	UFJ 銀行、みずほ銀行	システム障害による店頭混乱
経営責任なし	地震による被災	関東大震災の被災銀行、阪神大震災の被災銀行	被災銀行の預金者に影響が出た
	失言・風聞	東京渡邊銀行、豊川信用金庫、佐賀銀行	豊川信金と佐賀銀行の経営は健全であった

注：発生原因が重複するものに（ ）を付している。

また、東洋信用金庫では、不祥事件の発生が同金庫存続に重大な影響を与えた結果、預金の引出しのために顧客が店頭に殺到し、取り付け騒ぎを起こしている。業績悪化に苦しむ山一証券においては、経営責任者による長期に亘る不良資産の隠蔽が明らかとなり、証券口座の解約など取り付け騒ぎが発生した。山一証券の場合、業績悪化と経営上の不祥事が重なった結果である。

みずほグループのシステム統合時に障害を起こした事例などは、ATM の使用ができなくなり、顧客が窓口で殺到したものである。本来の取り付け騒ぎとは異質であるが、システムが長時間に亘り停止したことにより、店頭が大混乱した事例である。また、対応を誤れば、顧客の流失や取引の解約に繋がることも懸念されることから、表 1 のとおりシステム障害という発生原因別分類を 1 つ加えている。

一方で、経営責任とは関係のないリスクの発生により、取り付け騒ぎに至るものがある。その 1 つに天災による被災がある。地震による事例として関東大震災や阪神大震災の被災により、金融機関の支店では、営業できないところが多数生じた。こうした状況が長時間

²⁶ なお、生保のセイフティーネットの機関として、生命保険契約者保護機構がある。

続く場合、対応次第では取り付け騒ぎに発展することも考えられる。

この他、失言やデマにより、取り付け騒ぎを起こした事例がある。昭和金融恐慌の直前に、当時の大蔵大臣の発言が契機となり、まだ営業を行っていた東京渡邊銀行に取り付け騒ぎが起こり、破綻に至ったという事件がある。また、高校生の冗談に端を発して、取り付け騒ぎを起こした豊川信用金庫の例もある。さらに、チェーン・メールにより、佐賀銀行に対するデマを流して、社会不安を煽る事件があった。豊川信用金庫、佐賀銀行ともに経営は健全であり、当事者の努力により、結果的に取り付け騒ぎを治めている。

4. リスクマネジメントから見た考察

4.1 取り付け騒ぎにおける事前・事後の対策

取り付け騒ぎを発生原因別に分類したが、これらをリスクマネジメントの観点からその事前・事後の対策については表2のように整理できる。

発生原因に経営責任を伴うものには、先述のとおり経営悪化、不祥事、システム障害がある。一方で、発生原因に経営責任のないものには、地震など天災によるものと、失言や風聞によるものがある。

バブル期の経営破綻の大多数が、不良債権を抱えて経営が行き詰まったものである。バブル期の融資戦略の誤りにより、不動産、住宅やリースなどの業界に重点的に融資したため、バブル崩壊後これらは多額の不良債権となった。この間の甘い融資判断が与信リスクを拡大させたことになる。こうした反省から、的確な融資取上げに関する能力の育成と教育が望まれる。一方、事後的には、融資後の適切な与信管理が求められる。融資先の経営状況について継続的に把握することや、担保の管理などがある。また、融資にかかる厳格な自己査定が望まれる。金融機関のなかには、バブル崩壊後の自己査定と検査当局との査定に大きな相違が生じ、しばしば重大な結果を招くことがあった。この結果次第で自己資本比率に影響を与えて、早期改善命令や業務停止命令を受けることも出てくる。このためにも平素から、自己資本の維持や充実のための財務戦略が求められる。また、不良債権の情報開示と早期償却も重要な経営課題となっている。

なお、業績悪化により破綻した金融機関の経営者は、その経営責任を問われることになる。責任追及には、背任罪または特別背任罪、違法配当や有価証券虚偽記載罪、検査忌避罪などの刑事責任を問われるものと、不正融資や善管注意義務違反により損害を発生させたことから、損害賠償の民事責任を問われるものがある。

表 2. リスクマネジメントから見た事前・事後の対策

分類	事前対応 (平素の業務)	事後対応	関連事項
経営悪化	的確な与信判断 信用・市場リスクの 管理体制整備 金融検査マニュアル の活用	健全経営のための対応 的確な与信管理 厳格な自己査定 自己資本比率の維持 不良債権の開示と早 期償却など 事業継続のための資金 繰り	緊急時のセーフテ ィーネットの発動 要請 破綻後の経営責任 追及 円滑なリスクコミ ュニケーション
不祥事発生	内部統制 コンプライアンス	内外監査人の活用 情報開示	当事者の法的訴追
システム障害	的確なシステムマネ ジメント 障害対策や BCP の 立案	システム監査の活用 BCP の発動 的確なリスクコミュニ ケーション	障害原因の追究と 対策組込
地震の被災	BCP 策定 被災救援物資の確保	対策本部組成 BCP 発動 的確なリスクコミュニ ケーション	金融特別措置 決済システムの維 持
失言・風聞	オペレーショナルリ スク体制整備 (含む 教育・訓練) BCP 策定 金融検査マニュアル の活用	対策本部組成 BCP 発動 現金確保 顧客対応 円滑なリスクコミュニ ケーション	資金導入と業界の 支援 公報による支援

注：BCP は事業継続計画 (Business Continuity Plan) の略。

こうしたバブル崩壊後の破綻事例から、多くの教訓が残されている。なかでも預金取扱金融機関に関して、金融当局の監督強化、日本銀行の破綻先に対する支援体制、預金保険機構の整備などセーフティーネットの強化が図られた。併せて、そのための法整備も進められた²⁷。

²⁷ 預金保険機構は、銀行、信用金庫、信用組合や労働金庫などの安全網である。農業協同組合、漁業協同組合や水産加工協同組合には農水産業協同組合貯金保険機構がある。相沢 (2006) p.149 を参照されたい。

健全な金融機関経営のために、自己資本比率と早期是正措置、自己査定の厳格化、連結決算と開示、不良債権概念の整理と早期開示などのルールが定められている。さらに、内部管理強化のための指針として金融検査マニュアルが開示された。このような法律、制度やルールの下で、金融機関の健全な経営が求められるようになった。また、信用組合の検査は、全国統一ルールによる検査を実施するため、2000年4月1日より都道府県の金融課から金融庁に移されている。

次に、不祥事発生事例について事前・事後対策であるが、内部統制の整備とコンプライアンスにかかる体制の強化とその教育に尽きる。また、内部監査人の監査と外部監査との連携により、厳正な監査体制が不可欠である。一部の金融機関における最高経営責任者による独断が、不良債権や不正貸出を生んだ事例もあり、こうした暴走を阻止する仕組みが求められる。

システム障害により、店頭が大混乱した事例については、プロジェクト全体の的確なマネジメントが必要である。また、障害対策やコンティンジェンシープランの策定も講じておくことになる。さらにプロジェクトの進行過程でのシステム監査も重要である。近年、事業継続に重大な影響を与える事態に備えて、事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）の策定が求められている。必要とあればBCPの発動により、事態の収拾を図ることになる。

地震のように天災による被災の場合、被災地域全体の金融機関に影響が出る。この場合も、平素からBCPを策定し、非常事態に備えることが求められている。被災時にBCPを発動し、速やかな復旧を図る必要がある。なお、金融機関の場合、決済システム維持のために、個別の問題に止まらず、業界全体で早期復旧に取り組む体制が求められている。

最後に、失言や風聞による取り付け騒ぎへの対応がある。後者の場合、身に覚えのない事態だけに、店頭は混乱することになる。風聞リスクや流動性リスクに関する平素からの体制整備と、非常時の顧客対応や現金確保のためのルール作りが必要である。また、地震発生時も同様であるが、取り付け騒ぎの発生により、顧客、職員、世間などは何が起こっているのか分からず動揺している。このため、迅速なリスクコミュニケーションが事態の沈静化のために重要となる²⁸。また、当局の公報を利用することも有効である。こうした事態発生に際してもBCPを発動し、全社を挙げて対応することも必要である。なお、金融機関のBCPについては長岡、竹村（2008）などを参照されたい。

4.2 取り付け騒ぎ発生と預金取扱金融機関の対応

取り付け騒ぎが発生した場合、当該金融機関では流動性リスクの影響を受ける。平素か

なお、これまで金融環境に即して、公的資金による資本注入に関して次々に法律が成立した。例えば、金融機能安定化法、早期健全化法、預金保険法、組織再編成促進特措法、金融機能強化法などがあった。

²⁸ リスクコミュニケーションとは、インシデント発生後の当局、日銀等への状況報告、報道機関への連絡、ステークホルダーへの連絡等の広報活動のことをいう。

ら流動性リスクの管理は、担当部署において組織的に対応しているが、緊急事態ともなれば事業継続の観点から特別かつ迅速な処理が必要となる。

取り付け騒ぎが起こると、顧客が預金の引出しや解約のために店頭に殺到する。この場合、普通預金の出金はATMが利用されるが、定期預金の解約は、窓口申し入れが殺到する。そのため窓口は大混乱し、長蛇の列を成すことになる。金融機関の窓口では、事務処理に忙殺されて、一般業務は停滞する。さらに、多額の現金引出しは、支払現金の不足を来たすばかりでなく、金融機関全体の資金繰りに影響を与える。巨額ともなれば資金繰りに窮して、経営危機に陥ることになる。金融機関としては、最悪の事態を避けるために、支払資金の確保に奔走するとともに、併せて迅速な事務処理と顧客の説得に努めることになる。

例えば、取り付け騒ぎの発生が予想される場合、金融機関は各支店に現金を十分に配備してその事態に備える。しかし、突然、取り付け騒ぎが生じた場合、金融機関側では、理由が分からない状態で、来店客の応対に忙殺される事態となる。

銀行の事例でいえば、通常、支店では経験的に一定の支払現金を用意しているが、多額の現金の支払には即刻対応できないことがある。日常、営業店は資金の運用効率を上げるため、窓口に入金された余裕現金を本部に送金し、一括運用に回しているためである。

一般支店に保有される現金には、ATM内格納現金と出納やキャッシャーが保有するものがある。各支店は、従来の実績を踏まえて、日々の資金計画を立てており、これに沿って円滑な顧客サービスに努めている。一例を示すと、ある支店ではこれまでの実績から、平常日はATM1台あたり1000万円程度格納しておけば事足りる場合（支店によってこの金額は区々である）、その支店にATMが10台設置されておれば、合計1億円程度保有されることになる。また、出納とキャッシャーも過去の実績から、一定の現金を保有することになる。また、年金や給料支給日など顧客の出金が多い日は、従来の実績からATM内格納現金を大幅に増やすことになる。当然のことながら出納やキャッシャーも手持ち現金を増額させる。こうした現金管理の対応は、店舗の立地環境や法人と個人の取引先層などを勘案して、個別支店ごとに管理・運用している。例えば、新宿や渋谷、梅田や難波など駅ターミナルに近接した支店では、一般に現金の取扱いは極端に多い。一方、郊外の富裕層を抱える支店では、日常の現金取扱いは比較的少ないといえる。特別な事情で、過去の実績を大幅に超える多額の現金支払いが発生する場合、顧客から事前に連絡を受けることが取引における慣例となっている。こうした連絡を受けると、当該支店は本部出納から必要現金を取り寄せて対応する。

突発的に多額の現金支払を要する場合、銀行の支店は、近隣他支店からの協力や、本部から至急現金を取り寄せることになる²⁹。さらに多額の現金を必要とする場合、銀行本部は、

²⁹ かつて、某行において為替係の立場を利用した女子行員が、無断で1億数千万円の資金を複数の店舗に振込した事件があった。その直後、本人が各支店に回り支払を求めたが、それぞれの支店では多額の現金がなく、取り寄せるまでに時間を要した。時間が掛かると、

市場から資金調達する場合や、日本銀行から現金を引出し、または調達することになる。取り付け騒ぎが少数の支店に限定される場合、支払現金を緊急に調達して対応することができる。しかし、銀行全体に広がった場合や、パニックの事態が何日も続けば、資金繰りがつかなくなり深刻な事態に至る。

取り付け騒ぎに要する現金以外に、事務処理の問題がある。ATM を使って現金の引出しを求める顧客については、ATM 内の現金が尽きるまで要望に応えることができる。しかし、窓口を訪れる定期預金の解約が問題となる。1 件ごとの事務処理に時間が掛かり、顧客を待たせて窓口が混乱する。多数の定期預金解約者が来店すると、もはや店頭は溢れて店外に行列を作ることになる。このことが、連鎖反応を呼び起こし、一層騒ぎを大きくすることになる。過去に、取り付け騒ぎを経験した金融機関では、人々の目に付かないように顧客を店内会議室などに誘導し、番号札を渡して順番に処理を行うこととしている。

なお、銀行全体の資金繰りについては、経理部などの担当部署が所管し、日々の資金繰りや運用と管理を担当している。例えば、行内各店の資金管理、業界決済システムの資金管理をはじめ、最終決済にあたる日銀決済額の管理などがある。運用面では、融資の実行と回収に関する資金管理のほか、国債、社債、株式などの運用・管理がある。こうした流動性の管理は、担当部署において平素から組織的に管理されている。

もしも、取り付け騒ぎが生じた場合、銀行全体の必要資金について、経理部などの担当部署が資金繰りをつける。緊急事態に備えて対策本部を組成し、時々刻々の動きを掌握するとともに、適切な処理を指示して、社内全体で対応することになる。なお、広報担当部署では、刻々の状況を関係者に知らせるリスクコミュニケーションを務め、騒ぎの沈静化を図ることになる。

5. むすび

本稿では、様々な金融機関における取り付け騒ぎの国内における事例を簡単に紹介するとともに、体系的に整理してきた。それは表 1 のように取り付け騒ぎの発生原因別分類でまとめられる。また、そこから金融機関の経営責任により発生するものと、そうでないものに大別し、それぞれへの（事前および事後）対応がどうあるべきかについて考察を行った。

こうした考察を踏まえて、リスクマネジメントの観点から、今後、金融機関が取り組むべき重要な経営課題について、次のものが挙げられる。

共犯者の待つ時間に間に合わないため、結局のところ数千万円の現金を引出して、共犯者に手渡した後、本人はフィリピンへ逃亡した事件であった。この例でも分かるように、一般の銀行支店では、多額の現金支払に即刻応じることができない場合がある。

第1に的確な与信の取り上げと事後の与信管理が重要である。

取り付け騒ぎを起こした事例の多くは、安易な与信の取上げの結果、不良債権の山を築いたものである。その意味でも、日常の業務活動において、厳正かつ的確な融資判断に基づく与信取上げが何よりも重要である。

また、融資実行後の与信先の業況把握が欠かせない。与信先の業績推移や担保の管理など与信管理が重要である。併せて、自己査定、引当や情報開示など、金融機関として当然なさねばならないことを適正に実施しなければならない。

こうした融資判断能力や与信管理能力は、金融機関職員に求められる基本的な能力である。しかし、バブル時代の軽薄な風潮に染まって、ともすれば軽んじられる事態に至ったことこそ問題といえる。そのためにも、融資判断や審査能力の育成について、徹底した社内教育を行うことも必要となる。

第2に、厳正なコンプライアンスが重要である。

不祥事の発生の結果、取り付け騒ぎを引き起こし、経営に重大な影響を与える事例が後を絶たない。これまでも職員の不正行為、経営トップの独断専行、経営の私物化などが破綻の原因となった。こうした事態を防ぐために、内部管理体制を強化するのみならず、外部監査人や社外役員の活用が重要である。事務上の不正防止には、厳正な事務管理システムの構築とチェック体制の強化が欠かせない。一方、経営者の法令違反は、社会に重大な影響を与えるとともに、多数の職員を巻き込むことになる。その結果として、当事者の経営責任が問われるのも当然のことといえる。こうした他社の事例を参考にして、自社における今後の経営に活かすことは重要である。コンプライアンスの強化は、一朝一夕にして成るものではなく、教育の継続と管理体制の強化が必要となる。

第3に、事業継続計画（BCP）の策定とその適切なマネジメント（（Business Continuity Management：BCM））が重要である。

何らかの理由で取り付け騒ぎが発生した場合、その時点から事業を継続させていくための対応が求められる。このためにも、事前に想定されるリスクについてBCPを策定し、これに備えることが必要である。具体的には、流動性リスクに関するもの、システム障害に備えるもの、地震などの天災に備えるものなどがある。

しかし、BCPの策定だけでは十分ではなく、その運用のための教育や訓練が必要となっている。いわゆるBCMを適切に行うことが、リスク発生時の迅速・的確な対応に深く関係してくるものと考えられる。

以上のように3点取り上げたが、先の2つは金融機関の日常業務の中で、適切に努めていく必要がある。最後の項目は、非常事態に対して事前に備えるものであり、また、必要時に、発動・実施するマネジメントである。これらは取り付け騒ぎの発生を防ぐとともに、発生した場合の対応として、欠かすことのできないものと考えられる。

最後に、近年、インターネットの掲示板などを通じて、人心の攪乱、特定者に対する中傷、犯罪への誘引などの事件が増加の一途を辿っている。これは、使い方によっては、重

大な金融犯罪や取り付け騒ぎを起こすきっかけとなりうる³⁰。その意味において、これらの心理状況などを考慮した学術的な研究および分析が今後必要になってくると思われる。風聞やデマ・噂などによる取り付け騒ぎに関する研究、とりわけ定量的な分析は、これまでデータの問題があり行われてこなかった。しかしながら、近年様々な形でのデータ蓄積が進み、これらの分析も開始されつつある³¹。今後の展望として、本稿でまとめた事例をもとに、取り付け騒ぎ発生メカニズムを定量的なモデルを用いたフレームワークでもって研究を行っていききたい。

追記

本稿は、2008年10月24日の宮崎産業経営大学に於ける第57回日本情報経営学会全国大会で発表した「リスクマネジメントの観点から見た金融機関における取り付け騒ぎの可能性とその対応について」を加筆修正したものである。討論者である蜂谷博氏（流通経済大学）とセッションの司会である成川忠之氏（東海大学）から有益な助言をいただいた。もちろん残る誤りは、全て筆者の責に帰すものである。

また本稿は、長岡が文部科学省の科学研究費補助金交付課題「金融パニックシミュレーション実験－妥当なマイクロ金融政策の構築－」（課題番号19653027・萌芽研究・研究代表者 鶴飼康東）、竹村が文部科学省の科学研究費補助金交付課題「情報セキュリティに対する脅威の経済分析と有効な情報セキュリティ政策の提案」（課題番号20730196・若手研究（B）・研究代表者 竹村敏彦）の助成を受けている。

参考文献

- 相沢幸悦（2006）『平成金融恐慌史 バブル崩壊後の金融再編』ミネルヴァ書房
有沢広巳（1980）『昭和経済史 上』日本経済新聞社
安藤良雄（1963）『現代日本経済史入門』日本評論新社
石井茂（1998）『決断なき経営 山一はなぜ変われなかったのか』日本経済新聞社
遠藤勝裕（1996）『阪神大震災－日銀神戸支店長の行動日記－』日本信用調査
岡田康司（1998）『長銀の誤算』扶桑社
奥村宏（2004）『会社はなぜ事件を繰り返すのか』NTT出版
河原久（2002）『山一証券失敗の本質』PHP研究所
北澤千秋（1999）『誰が会社を潰したか 山一首脳の罪と罰』日経BP社
北澤正敏（2001）『概説 現代バブル倒産史』商事法務研究会
経営情報学会（2005）『システム統合の論点』日科技連

³⁰ 実際に、本稿で取り上げた佐賀銀行の事例もこれに該当する。

³¹ 関西大学ソシオネットワーク戦略研究機構（RISS）では、ウェブアンケート調査や郵送アンケート調査などによって収集されたデータ公開を行っており、その1つに個人の預金引き出し行動に関するデータベースもある（<http://www.kansai-u.ac.jp/riiss/>）。

後藤慎一（1990）『昭和金融史 21世紀への展望』時事通信社
佐藤章（1998）『金融破綻』岩波書店
塩田潮（1998）『金融崩壊』日本経済新聞社
鈴木隆（2005）『山一証券興亡百年史 滅びの遺伝子』文芸春秋
高橋彰（1999）『倒産しない経営』太陽企画出版
竹内宏（1999）『金融敗戦』PHP 研究所
竹内宏（2008）『エコノミストたちの栄光と挫折』東洋経済新報社
長岡壽男・竹村敏彦（2008）「金融機関における事業継続計画策定の在り方について」『情報経営 第56回全国大会予稿集 春号』pp.133-136
中村一夫（2001）『銀行破たん 新潟中央銀行はこうして消えた』考古堂。
日経コンピュータ（2002）『システム障害はなぜ起きたか みずほの教訓』日経 BP 社
日本経済新聞社（1996）『誰が銀行をつぶしたか』日本経済新聞社
日本経済新聞社（1998）『日本が震えた日』日本経済新聞社
日本経済新聞社（2000）『金融迷走の10年』日本経済新聞社
日本経済新聞社（2004）『UFJ 三菱東京統合』日本経済新聞社
橋本光憲（2001）『金融不祥事と内部管理－銀行の組織風土を問う－』エルコ
服部泰彦（2003）「木津信組の経営破綻と預金流失」『立命館経営学』第41巻第6号，
pp.229-240
林幸雄（2007）『噂の拡がり方－ネットワーク科学で世界を読み解く－』化学同人
北海道新聞社（1999）『拓銀はなぜ消滅したか』北海道新聞社
北海道新聞社（2008）『検証 拓銀破たん10年』北海道新聞社
箭内昇（1999）『元役員が見た長銀破綻』文芸春秋
預金保険機構（2007）『平成金融危機への対応－預金保険はいかに機能したか』金融財政事情研究会
読売新聞金沢支局（2003）『石川銀行破綻の航跡』能登印刷出版部