

論 説

木津信組の経営破綻と預金流出

服 部 泰 彦

目 次

- はじめに
- ・ 鍵弥前理事長のワンマン体制と乱脈融資
 - ・ 紹介預金の整理と大口・高金利預金
 - ・ 預金流出の実態
 - ・ 預金の取り付け騒ぎ
- おわりに

はじめに

木津信組の経営破綻を真正面から取り上げた学術論文は数少ない¹⁾。しかも、木津信組の経営破綻を「預金流出」の側面に重点を置いて取り上げたものはほとんどない。信用組合も預金を取り扱う以上銀行であり、銀行の経営破綻の主要な要因の一つは間違いなく、預金流出に伴う資金繰りの悪化によるものである。そうした観点から、本稿では、木津信組の経営破綻を「預金流出」の側面にかなり限定して取り上げることにしたい。

もう一つの問題は、コーポレート・ガバナンスとの関係である。信用組合の場合、規模が小さいということもあり、経営の組織体制に関する資料は極めて少ないが、鍵弥前理事長がどうしてワンマン経営の体制を築き、その下でいかに木津信組を私物化していたかについて、少しばかりの考察を行いたい。その下で、内部的には全く、彼の経営の暴走をチェックする機構が存在していなかったことが明らかになるであろう。さらに企業一般には存在しない銀行に固有のステーク・ホルダーの一つは預金者である。その観点からも、預金流出を取り上げる意義があることを付け加えておきたい。

銀行固有のステーク・ホルダーとしては、金融当局の存在を見逃すことができない。信用組合、信用金庫の場合には、大蔵省だけではなく、各都道府県が大蔵省の機関委任事務としてそれらに対する指導・監督権限を持っている。木津信組の場合には、大阪府が直接的な指導・監

1) 筆者の管見するところ、米田真「木津信用組合の経営破綻とその処理について」『阪南論集 社会科学編』第 34 巻第 1 号、櫻田照雄「中小金融機関の経営破綻と監督システム 木津信用組合にみる会計・監査問題」『経済論叢』第 156 巻第 6 号、拙稿「破綻金融機関の処理と大蔵省の責任 木津信組の経営破綻を中心に」『立命館国際研究』第 8 巻第 4 号、のみである。

督権限を持っていたことになる。ただこの点については、すでに拙稿で考察したのでそれを参照されたい。

・ 鍵弥前理事長のワンマン体制と乱脈融資

戦後まもない1950年に、大阪市浪速区に大阪木津地方卸売市場(木津市場)が創設された。約600もの商品卸業者が軒を連ねていた。この木津市場を創設した花崎米太郎氏が音頭を取り、そうした卸業者が出資金を出し合って1953年に設立した協同組合の金融機関が、木津信用組合である。花崎家は木津市場と木津信組の「オーナー的存在」であった。

前理事長であった鍵弥実氏は、父親の縁故で19才の若さで創業時の1953年に、木津信組に就職する。毎日、毎日、入金や集金で卸業者の店先に出掛け、ただひたすら地域のためにこつこつと地道な努力を続け、やがて業者の人達からも厚い信頼を得るようになる。こうした地道な努力を続けていた木津信組と鍵弥氏にとって、大きな転機となった事件が、1970年に発生する。

有力な取引先であった砂糖卸売会社が相場で失敗し、倒産する事態が生じた。当時は大阪に36ある信組のなかで、テナント店舗が一つしかない木津信組は預金量で最下位であった。預金量が22億円しかない信組で、貸付金3億円が回収不能となった。そこで力を発揮したのが鍵弥氏であった。

理事長、専務理事、常務理事以外はすべてヒラの従業員というのが、木津信組の組織構成であった。専務理事と常務理事は問題の発覚とともに経営を投げ出してしまった。理事長も「オーナー的存在」であったため、名誉職的色彩が強く問題解決能力に欠けていた。鍵弥氏は預金大量獲得の号令をかけ、2年足らずで預金を倍増させ、流動性不足を一気に解決してしまった。71年末には、その手腕を買われ、常務理事に昇格し、事実上経営の実権を握った。1974年6月から1984年6月まで、花崎米太郎氏の息子である一郎氏が理事長を務めていたが、実務は完全に鍵弥氏が取り仕切っていた。そして、1984年6月には、名実ともに鍵弥氏は理事長に就任することになった。

この砂糖卸売会社の倒産事件は、鍵弥氏に、不良債権があっても預金を増やせば乗り切れるという自信を強めさせることになった。この成功体験こそが、彼のその後の経営哲学となっていく。だが、長期にわたるワンマン体制とこの成功体験に基づく経験主義が、最終的に木津信組の経営破綻を引き起こす究極の原因となった。

しかし、75年に専務理事、84年に理事長へと出世街道を駆け上げると同時に、彼の経営哲学であった拡張路線を推進していった。新しい店舗を次々に開設すると同時に、79年には富国信組、86年には大阪光信組をそれぞれ吸収合併し、91年までに27店舗にのぼる府内信組最大の店舗網を築き上げた。70年に22億円だった木津信組の預金量は、88年3月末には100倍

の2200億円に急拡大した²⁾。

このように大量の預金を集める一方、貸出に関してもバブル期に不動産融資にのめり込んでいった。金融構造の変化や金融自由化のなかで、都市銀行などの大銀行が「銀行離れ」を強める大企業から中小企業へと融資の重点を移していくなかで、中小金融機関は一層劣悪な貸出先へと融資のすそ野を広げていくしかなかった。その時期に、超金融緩和のなかで80年代後半からのバブル経済が発生した。

木津信組が、不動産融資を本格化させたのはバブルの末期であった。木津信組は、1988年2月には「木津信抵当証券」、そして1989年4月には「実業ファイナンス」といった系列ノンバンクを設立している。これはバブル期に不動産融資の規模を拡大していくなかで、大口融資規制を回避するために、系列ノンバンクを使った迂回融資を実現するために設立されたものである。

木津信組の大口融資先リストを見ると、上位に木津信組の関連会社が多く含まれているが、その関連会社には鍵弥前理事長の個人会社が含まれている。例えば、木津信組、実業ファイナンス、木津信抵当証券の融資額合計が第二位の「実業土地建物」という会社は、その株式の100%を「エム・ケー商事」という木津信組の関連会社が所有しているが、そのエム・ケー商事の株式は、鍵弥氏とその夫人と二人の子供によって90%が握られている。このように、実業土地建物という会社は、一見すると木津信組の関連会社のように見えるが、実際には鍵弥前理事長の個人会社にすぎない³⁾。これはまさに、ワンマン体制の下での鍵弥前理事長による木津信組の私物化そのものである。

しかもこれら大口融資先のほとんどは不動産関連会社であるが、その融資基準は極めて甘く、しかもいい加減なものであった。融資の是非を問うために店内に回す稟議書は大口融資でも理事長の押印は必要なく、担保物件についてもあまり調査せずに一日で融資が決定されたことも少なくないと言われている。「即断即決」が同信組の売り物であったというが、こうした甘い融資基準が、バブル崩壊後、大量の不良債権を抱えることになる⁴⁾。

大阪府によると、経営破綻直後における同信組の1995年9月時点での総資産は1兆3131億円であるが、そのうち回収不能資産は9585億円(73.0%)、回収可能な不良資産は2355億円(17.9%)であり、正常資産はわずか1191億円(9.1%)という極めて異常な状態であった⁵⁾。ここまで事態を悪化させた諸要因は、鍵弥前理事長のワンマン体制の下における、一貫した拡

2) 以上については、日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか ドキュメント関西金融の破綻』(日本経済新聞社、1996年)、181～184ページ、田村圭司「木津信組 鍵弥実はなぜ破綻したか」『潮』95年9月号、須田慎一郎「アンダーグラウンドマネー銀行」『別冊宝島』249号(1996年2月)を参照した。

3) この点は、須田慎一郎「アンダーグラウンドマネー銀行」『別冊宝島』249号、50～51ページを参照した。

4) この点は、『日本経済新聞』1995年9月1日付けを参照した。

5) この点は、「木津信組の損失額が9600億円に」『金融財政事情』1995年12月4日号を参照した。

大路線, 甘い融資基準や私物化による乱脈融資, バブル崩壊後にはペーパー・カンパニーを利用した不良債権の「飛ばし」などによる不良債権処理の先送り⁶⁾といった保身に基づく無責任体制にある。

こうした大量の不良債権の発生とその処理の先送りが, 結局は預金者に信用不安を募らせ, 預金流出を招き, 資金繰りの悪化へと導いていった。

・ 紹介預金の整理と大口・高金利預金

木津信組の大量の預金流出は, 直接的に信用不安からではなく, まずバブル末期に膨れ上がった紹介預金の整理・解消という形で始まった。そこで, 紹介預金の問題から進めたいと思う。

紹介預金は, この当時木津信組だけで行われたわけではないが, 木津信組を例に紹介預金の仕組みを示すことにしよう。大手銀行による紹介預金は, 主として大手銀行の取引先企業にコマース・ペーパー(CP)を発行させ, それで得た資金を木津信組に紹介するという形で預けさせる。企業にとっては低利で調達した資金を高利の預金で運用することにより, 利ざやを手に入れることができる。大手銀行の方は, 取引先企業にCPを発行させ, その引受手数料が得るといふ利点がある。最後に, 木津信組は, こつこつとコストのかかる零細な預金集めをすることなく, 大口預金が大量にコストをかけずに転がり込んでくると同時に, その資金を原資に高い金利収入が見込める不動産関連融資を積極的に行えることができる。

こうした方法で, 預金量も87年3月の1703億円から91年3月には8029億円と急激に膨れ上がっている。紹介預金は木津信組の預金がまず2000億円を超えていなかった87年頃から三和銀行を中心に始まった。紹介する側が金利などの条件も設定して預金を持ち込んでいたのではないかとされている。木津信組の独断で紹介預金を受けたというよりも, 都銀側が信組にとって魅力的な預金額に物をいわせ木津信組の業務にまで直接介入していったとも考えられる。

さらに紹介側が貸出先も特定して預金させる導入預金などの違法行為が含まれていた可能性も高い。毎月大量に入ってくる預金に対して, 木津信組の職員だけで, それを高利で貸し出す先を次から次へと開拓することは不可能に近い。そこで貸出先までお膳立てされた導入預金ではないのかという疑いが出てくる。これは, 都銀側からみれば, 自らはこれ以上貸し出せない不動産関連企業への迂回融資に, 木津信組を利用した側面がある⁷⁾。

ところが, 91年春には信用組合の経営を不安定にするとの観測から大蔵省の銀行検査で厳重注意を受けた三和銀行などは, 紹介預金をあわてて引き揚げ始めた。その後, 紹介預金は急速

6) この点については, 拙稿, 109ページ, 須藤慎一郎「アンダーグラウンドマネー銀行」『別冊宝島』249号, 50ページを参照されたい。

7) 以上については, 田村圭司「木津信組 鍵弥実はなぜ破綻したか」『潮』1995年9月号, 「紹介預金に見る"下請け"の構図 中小との二人三脚, 徹底究明を」『日経ビジネス』1995年9月11日号を参照した。

に減少し、92年12月には紹介預金の残高はゼロになった。

木津信組は 紹介預金の急激な減少を穴埋めするために、さらに高利で大口預金を集め続け、その金利を支払うために、バブルは崩壊しているにもかかわらず、不動産関連融資に一層のめり込んでいくという最悪の事態へ突入していった。1000万円以上の大口定期預金金利の木津信組と全国銀行平均の格差は、91年度、92年度にはそれ以前よりも急速に広がり、格差が最大となった92年度では2.57%の金利格差が見られた。こうした結果、95年7月末時点での木津信組の定期預金の大口預金の比率は、1億円以上では24.1%、1000万円以上では77.1%という高い割合を示している⁸⁾。

・預金流出の実態

木津信組の預金流出の基礎には、バブル期とバブル崩壊後も競けた不動産関連への乱脈融資から発生した大量の不良債権の発生とそれを根本的に処理せず、問題を先送りしてきたことから生じた財務状況の悪化や粉飾決算といった不明朗な経営実態に基づく信用不安がある。しかし、その預金流出にはいくつかの段階が画されているので、順次考察してゆきたいと思う。

（1）東京二信組問題の余波

東京二信組とは、東京協和信用組合と安全信用組合を指している。長銀の経営破綻の最大の原因の一つとなったのは、イ・アイ・インターナショナルへの過剰な融資であったが、そのイ・アイグループの社長が、東京協和信用組合の理事長である高橋治則であった。高橋はバブル崩壊後に、長銀が融資を引き揚げた後に、イ・アイ・グループとその関連企業にますます東京協和信用組合と安全信用組合の資金をつぎ込んでいった。そして、その融資拡大のために、定期預金の金利を都市銀行より1%以上高く設定して、大口預金集めに狂奔した。「両信組の大口預金者……は、預金のうち元本1000万円までしか払い戻しされないという『ペイオフ』という制度はあるものの、最終的には当局が両信組を救済し、預金は全額保護されるものと考えたので、『融資は不良化するが預金なら確実に返ってくる』として、安心して金利稼ぎに走ったのであった。」⁹⁾

高橋前理事長の壮大なプランを実現するために、この二信組は食い物にされ、止めどもない不動産関連への乱脈融資のために経営難に陥り、ついに1994年12月9日、大蔵省、日銀、東京都はこの二信組問題を処理するために、日銀と民間金融機関が共同出資して特別銀行を設立

8) 以上については、拙稿を参照した。

9) 北澤正敏『概説 現代バブル倒産史 激動の15年のレビュー』（商事法務研究会、2001年）、109ページ。

することを正式に発表した。これにより両信組の理事長は経営責任を取って辞任し、事実上の経営破綻に至った¹⁰⁾。

二信組の破綻処理は、大蔵省の構想に従って行われ、まず正常な債権と事業を引き継ぐための受け皿として、95年1月13日に「東京共同銀行」が設立され、さらに回収不能な不良債権は「共同債権買取機構」が買い取って処理されることになった。しかし、この処理には透明性が欠けているところがあり、二信組には1000万円の預金を超える大口預金全体の90%程度あり、預金者のなかには生命保険会社などの機関投資家も多かったことから、国会審議において、野党側が「なぜ公的資金を使ってまで、大口預金者を救済しなければならないのか」との当局に対する追及が厳しくなり、大口預金者リストを公表するよう強く迫った¹¹⁾。そして、大口預金者リストが公表されたのを引き金に¹²⁾、木津信組では大口預金の解約が相次ぎ、95年2月には225億円、3月には614億円もの預金が流出した¹³⁾。

(2) コスモ信組の経営破綻

コスモ信組においても、東京二信組や木津信組と同じような問題を多く抱えていた。理事長によるワンマン経営、拡大路線、不動産関連への乱脈融資(不動産向け融資は融資全体の6割を占めた)、高金利の大口預金集め(1000万円を超える大口預金の比率が95年3月末時点で約70%)、不良債権のダミー会社への「飛ばし」、経営危機説による預金流出が破綻の原因、などである。そして、ついに1995年7月31日の月曜日の夜に、東京都の青島知事は、都内信組最大手のコスモ信組に対して、業務停止命令を発動した。

このコスモ信組に業務停止命令が出された直後の8月初めには、木津信組では連日20億円から30億円の規模で預金が流出した。夕刊紙や週刊誌は匿名ではあるが、たとえば「次の破綻は大阪の大手信用組合」といった表現で木津信組の経営不安を記事にし始めた。しかし、夏休みが集中する旧盆以降は流出ペースが鈍り、コスモ処理策発表前の数日間は一日当たりの預金減少額が5~6億円程度にまで減り、一時は「一触即発」状態にあった大阪府商工部内の空気が緩みかけていた。

大阪府は信組の経営健全度を預金の支払い準備などに充てる余裕資金で測っていた。年初に約1800億円に達していた木津信組の余裕資金は、2~3月に続いた東京二信組問題による預金

10) 長銀とイ・アイ・イグループとその社長である高橋治則との関係について、詳しくは日経ビジネス編『真説 バブル』(日経BP社、2000年)を参照されたい。

11) この点については、北澤正敏『概説 現代バブル倒産史 激動の15年のレビュー』、第6章第2節を参照した。

12) この点は、『日経金融新聞』1996年7月10日付けを参照した。

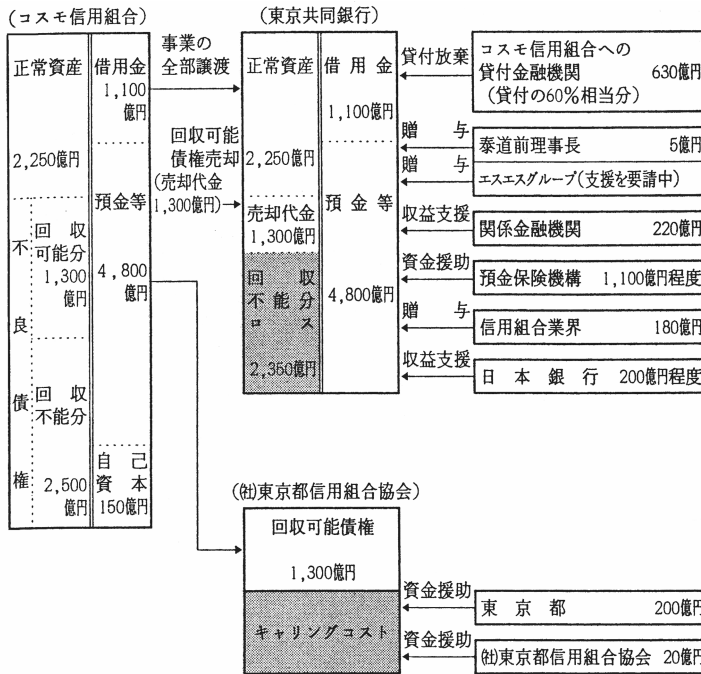
13) この点は、日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか』、4ページおよび47ページを参照した。

流出などで8月初めには800億円程度にまで減っていた。府商工部幹部は「200億円を切れば危険水域に突入」と破綻処理のタイミングを定めていた¹⁴⁾。

(3) コスモ信組処理策発表

コスモ信組の処理策が、8月28日に発表された。そこでは受け皿銀行を東京共同銀行とし、同信組は事業を東京共同銀行に全部譲渡することになった。その処理スキームは、第1図のとおりである。さまざまな経済主体からの資金援助が行われたが、そのなかでも重要な要素は、東京都が200億円の資金援助を行ったことである。

第1図 コスモ信用組合処理スキーム



(出所)『金融財政事情』1995年9月4日号、34ページ

というのは、信用組合の場合、各都道府県が直接的な監督責任を持っているが、東京二信組処理構想の策定においては、大蔵省主導で行われ、東京都はほとんど役割を果たすことができず、大蔵省が陰で動く形での密室行政に対する批判が強かった。そのため、今回は東京都が全

14) 以上については、『日経金融新聞』1995年9月1日付け、および日本経済新聞社編『誰が銀行つぶしたか』、4ページを参照した。

面に立つ必要があった。また、東京二信組の処理では、日銀および全国の民間金融機関が東京共同銀行設立にあたっての出資および収益支援を実施した後で、東京都は95年3月に300億円の低利融資という支援を凍結してしまった経緯がある。その関係で、特に民間金融機関には、東京都は東京二信組の乱脈経営を放置した責任が最も重いにもかかわらず、最終的にその処理で支援を凍結してしまったことに対する怒りが今も残っている。今回においても、もし東京都の資金援助がなされない場合には、民間金融機関の債権放棄および収益支援は白紙になる可能性が高いという危険性を持っている。

また、青島知事は、「乱脈経営で破綻した東京二信組に対して財政支出はしない」との選挙公約を行っていた。都議会からは、この点から東京二信組の場合とコスモ信組の場合とで、乱脈経営で破綻したという点でどこが違うのかという厳しい追及を受けていた。つまり、違いがないのなら、コスモ信組においても財政支援をすべきではないという主張である¹⁵⁾。

このように、東京都のコスモ信組処理に対する姿勢が注目されていたが、処理スキームと同時に発表された都知事のコメントで、1000万円を超える預金については、預金がコスモ信組から東京共同銀行に移管される時点で、東京共同銀行が提示する都銀並みの金利に切り替えてもらおうと要望された。東京都では、これにより数億円の負担軽減が見込める。コスモ信組の預金金利は目玉の定期預金「マンモス」では平均2.7%で、他の金融機関の定期預金金利に比べて1.5~2.0%ほど高い。高金利のままではコスモ信組処理の財政支出に対する都議会の理解を得られないと判断した。ただし、強く要望するとしているが、法的な強制力はない¹⁶⁾。

しかし、木津信組の大口預金者は、この「大口預金者への金利一部カット要請」に対して大きな反応を示した。大量の預金流出が生じた。預金者の対象を当初予定の「一億円以上」から発表直前になって「1000万円以上」と大幅に広げたことが一層大口預金者の不安をあおった側面がある¹⁷⁾。木津信組では、大口預金を中心に28日に45億円、さらに29日には実に479億円が流出し、同信組の余裕資金は一気に「危険水域」に突入した。

29日の大口定期預金の解約で目立ったのは、バブル期に不動産業でのしあがった、まさに「バブルの落とし子」ともいべき末野興産グループの二つの企業であり、それぞれ190億900万円と180億3200万円を一気に解約した。29日の一日で流出した479億8500万円のうち、8割近くをこの二社で占めている¹⁸⁾。この預金流出が、同信組の資金繰り悪化を一気に加速させ、

15) 以上については、「東京都がコスモ信用組合の処理スキームを発表」『金融財政事情』1995年9月4日号、32ページ、および『日本経済新聞』1995年8月24日付けを参照した。

16) この点については、「東京都がコスモ信用組合の処理スキームを発表」『金融財政事情』1995年9月4日号、33ページ、および『日本経済新聞』1995年8月28日付けを参照した。

17) この点については、『日本経済新聞』1995年8月31日付けを参照した。

18) この点については、日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか』、4ページおよび29ページを参照した。
(次頁に続く)

翌日の大阪府からの業務停止命令の発動へとつながった。しかも、同信組の役員が破綻直前に末野興産に、同信組の経営危機を伝えていた¹⁹⁾。いずれにせよ、こうした事件をきっかけに同信組の経営破綻は予想より早まることになった。

大切なことは、コスモ信組のように、木津信組においても、「経営破綻すると預金金利がカットされる」という大口預金者の動揺が、30日の木津信組破綻に結びついたことは確かであるが、木津信組の経営が全く健全であれば、そうした動揺は起こらなかったはずである。経営破綻直前にまで同信組の経営が完全に行き詰まっており、そのことを大口預金者が認識していたからこそ、同信組は市場メカニズムの圧力に屈したのである。

・取り付け騒ぎ

（1）大阪府の業務停止命令の決断

29日に大量の預金流出が起こったとはいえ、大口預金者による定期預金の解約という「静かな」預金流出で、店頭での預金の取り付け騒ぎが発生したわけではない。この段階で、30日の朝刊で「木津信組に業務停止命令」という記事が出れば、パニックが発生する恐れがあった。そこで、大阪府はどうしても「記事にする」という報道機関の勢いを抑える必要があった。30日の朝、大阪府庁別館五階の商工部金融課付近では、新聞・テレビの記者でごった返していた。すでに報道陣はこの日の夕方には、業務停止命令が出されるとの感触を得て臨戦体制に入っていた。

大阪府は、午前11時、預金の払い戻しを除く一部業務停止命令を午後6時に発令することを最終的に決断し、大蔵省・日銀など関係各方面に正式に伝えた。大阪府としては、記者会見の前に、業務停止命令を先行報道されることだけは何としても避ける必要があった。「預金者が動揺し、大混乱に陥る」ことを避けるためである。大阪府は、木津信組の店舗が閉まった一時間後の午後6時に業務停止命令を発令し、7時からの記者会見で「預金は保護されることを預金者に周知徹底させることで翌日の混乱を回避する」考えでいた²⁰⁾。

（2）「取り付け騒ぎ」の始まり

しかし、この大阪府の考え方は覆された。新聞各紙は一斉に夕刊の一面トップ記事で、今日

『日本経済新聞』1996年3月14日付けでは、この8月29日に、末野興産グループは預けていた定期預金54口、合計386億3800万円を一気に降ろしていたと報じている。

19) この点については、『日本経済新聞』1996年3月14日付けを参照した。

また、『日本経済新聞』1996年2月23日付けでは、木津信組の鍵谷前理事長が、自らの定期預金5億5600万円を、95年6月末から何度も出し入れし、経営破綻した前々日の8月28日までに全額解約していたことを報じている。

20) 以上については、『日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか』、2-5ページおよび9ページを参照した。

の夕方にも大阪府は木津信組に業務停止命令を出すと報じた。午後3時過ぎにはテレビ、ラジオなども相次いでニュース速報を流した。こうした報道を聞きつけた預金者たちは大挙して、混乱した様子で預金通帳を片手に、最寄りの支店に押し寄せた。「取り付け騒ぎ」の始まりである。

午後4時過ぎ、大阪市浪速区にある木津信組本店一階では、預金者が列をなし始めた。店内に殺到した預金者に対し、木津信組の職員は、「預金元本は全額保証される」ことを懸命に説明した。さらに、午後5時の閉店間際に、現金輸送車が数億円もの分厚い札束を店内に運び込まれたにもかかわらず、押し寄せる預金者は一向に減る気配がなかった。結局、30日には、1487億7300万円が流出した。解約預金者リストには兵庫県内の公益法人、大阪府の信用組合や農協など個人以外も含まれていた²¹⁾。

(3) 記者会見 預金者保護の確約

午後6時、横山大阪府知事は、商工部長、信用組合管理監らとともに、記者会見の場に現れた。そこで、大阪府知事は、「本日、木津信用組合に対し、預金の支払いに支障が生じる状況となったため、預金の払い戻し業務を除く業務の停止を命じた」と述べた。大事なことは、大阪府は発表の席で「預金額に関係なくすべての元金・提示金利を保証する」(商工部)とはっきりと表明していることである。報道各社に対しても、再三、この点を強調して説明し、極力預金者の不安心理を鎮めるよう協力を求めた²²⁾。

また、同じころ、東京・霞が関の大蔵省内では、武村大蔵大臣が、記者会見で、「木津についてもコスモと同じように預金者はきちっと保護していく。業務停止命令をかけてもその点は心配ないことを繰り返し申し上げたい。」²³⁾と述べ、「預金者保護」を明確にしている。また、松下日銀総裁は、日銀特融について「金融システム安定のために資金が不足する場合は、日銀の資金を投入することもやむを得ない」²⁴⁾との認識を示した。

(4) 日銀からの現金調達

木津信組の経営破綻への緊急措置として日銀特融を認めた日銀に対して、木津信組からの要求額は膨れ上がった。集計が進むにつれ、31日午前1時半には500億円、1時半には1000億

21) 以上については、日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか』、6～9ページおよび30ページを参照した。

22) 以上については、日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか』、9～10ページおよび19～20ページを参照した。

23) 『金融財政事情』1995年9月11日号、15ページ。

24) 『日本経済新聞』1995年8月31日付け。

円となり、2時半には1500億円、さらに3時半には2000億円となった。日銀の課長もその金額の膨大さに絶句したが、最終的に日銀は現金調達を引き受けた。

日銀はその金額を快諾したものの、その金額があまりにも多すぎるため、木津信組への輸送手段が確保できずに戸惑った。結局、木津信組が、31日に日銀から調達した現金は2190億円に達した²⁵⁾。

（5）「取り付け騒ぎ」収拾つかず

以上のように、大阪府や大蔵大臣・日銀総裁の徹底した「預金者保護」を繰り返し言明したにもかかわらず、記者会見後も、また31日についても「取り付け騒ぎ」は収まらなかった。午後5時の閉店時間後も客は続々とやってきた。夜になっても200人近い預金者が引き揚げようとしぬ。結局、解約を求める預金者への払戻しは徹夜作業になった。

30日午後の客が木津信組の本店を後にしたのは、31日午前7時頃であった。その時すでに、本店前には預金の引出しを求め開店を待っている客が長い列を作っていた。開店の30分前の午前8時半にはすでに約500人の預金者が本店の建物を取り巻くように集まっていた。大阪府下に26ある木津信組の支店では、31日早朝からの混乱ぶりは、決して本店に引けを取らなかった。大阪市西成区の玉出支店には800人程度が詰めかけ、行列が支店の外の路地にまで100メートルも伸びた。

預金者たちの怒りは、31日のほうがむしろ激しかった。というのは、業務停止後の営業初日でもあり、この日から満期に達していない定期預金を引き出すことができなくなったからである。「今、途中解約できなくても満期がくれば必ず返済されます」と預金者保護について職員が声をからして叫んでも、パニック状態にあった客には通じなかった。31日正午を過ぎても、店舗の混乱は一向に収拾の目処がつきそうになかった²⁶⁾。こうして、結局、8月30日から9月1日までの3日間の預金流出額は、2500億円にも達した。そして、9月2日になって預金者たちもようやく冷静さを取り戻した。

30日の業務停止命令が発令されることが、新聞（夕刊）、テレビ、ラジオなどの報道で初めて知って、預金の取り付けにやって来た客の多くは、おそらく1000万円以下の小口預金者であろう。金額ベースでは、1000万円以下の小口預金者の割合は23%であるにもかかわらず、口座数ベースでは（合計33万4000）、89.5%（29万9000）と圧倒的に多い²⁷⁾。こうした人達が押し寄せたと思われる。

25) 以上については、日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか』、26～27ページを参照した。

26) 以上については、日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか』、27ページを参照した。

27) この点については、『週刊東洋経済』1995年9月16日号、77ページを参照した。

(6) コスモ信組との違い

コスモ信組でも業務停止命令が発令された翌日には、一部の支店で預金者が夜中まで帰らないといった事態が起きた。それでも行列はできなかつた。木津信組とコスモ信組ではどこに違いがあったのであろうか。

一つは、行政を信用しない大阪人の気質かもしれない。1973年のオイル・ショックの時のトレット・ペーパー買占めも、始まりは大阪であつたらしい。二つ目には、大阪府への行政への信頼が揺らいでいた時期に発生したという問題もある。三つ目には、木津信組の場合には、大阪府の財政援助や処理策がはっきりしていなかったという事情がある²⁸⁾。

いずれにせよ、こうしたことから、木津信組の場合には、同じ日に処理された兵庫銀行でも大した混乱がなく事態は推移したものの、大きな混乱を引き起こした。

おわりに

以上において、預金流出が、木津信組の経営破綻の主要な原因の一つであったことを分析してきた。これはコーポレート・ガバナンスの観点からも、銀行に固有のステーク・ホルダーである預金者の果たした役割の大きさを認識することができる。

すでに考察してきたように、木津信組においては、一つには紹介預金の引き上げを埋める目的で、高利で大口預金を急激に集めたために、預金に占める大口預金の割合が相当大きかった。したがって、業務停止命令が発令される以前の、つまり経営破綻する前の段階において、大口預金者が預金流出において大きな役割を演じた。法人企業や個人の大口預金者の方が、小口預金者よりも当該銀行の経営状態と財務情報に敏感に反応するので、予想よりも早く破綻に至ったという点を考えても、市場メカニズムにおける預金者の圧力としてはより適切であったと思われる。

このように、コーポレート・ガバナンスの観点からみても、木津信組は、ワンマン経営を基礎とした拡大路線と乱脈融資により経営内容が悪化し、それに伴う信用不安から預金者の選別の圧力を通じて、市場メカニズムの淘汰の波に呑み込まれてしまったと言える。

また、事態の推移を見ると、東京二信組の経営破綻が出発点にあつて、それをきっかけにコスモ信組の預金流出が促進され、コスモ信組の経営破綻が木津信組に波及したという流れになっている。これを見ると、預金者による金融機関の選別の圧力は水面下で急速に進んでいたことが読み取れる²⁹⁾。

28) 以上については、『日本経済新聞』1995年9月1日付けおよび『日経金融新聞』1995年12月15日付けを参照した。

29) この点については、日本経済新聞社編『誰が銀行をつぶしたか』、17ページを参照した。