

業務および財産の管理に関する計画の概要

Ⅰ. 「業務及び財産の管理に関する計画」の基本方針

1. 円滑な営業譲渡等を早期に行うこと

金融再生法の趣旨を十分に踏まえ、金融仲介機能の維持・継続に努め、当行企業価値の劣化を防止しながら、円滑な営業譲渡等を早期に行います。

2. 業務の暫定的な維持・継続

営業譲渡等を円滑に行うまでの間、業務を暫定的に維持・継続し、優良な顧客基盤を維持し、金融機関としての信認や信用力の回復、金融仲介機能の維持を致します。

3. 費用の極小化

優良な顧客基盤を維持しつつ当行企業価値の劣化を防止し、組織のスリム化、資産処分等による合理化を図ることによって、早期の営業譲渡並びに費用の極小化を図ります。

4. 旧経営者等の責任明確化

旧経営陣等の責任については、金融再生法第18条の趣旨に基づき、内部調査体制を整備し、調査を行うことによって明確にまいります。

Ⅱ. 業務の暫定的な維持・継続に係る方針

1. 基本方針

金融整理管財人による管理期間中の業務運営にあたっては、金融仲介機能の維持等金融再生法の趣旨を十分に踏まえ、透明度の高い運営を心掛け、当行に対する信頼を回復することにより、当行の企業価値の維持を図ります。

2. 管財人会議・業務運営会議の設置

当行の最高意思決定機関として、金融整理管財人および金融整理管財人代理により構成される管財人会議を設置し、重要な経営事項を審議することと致しました。

また、金融整理管財人の業務運営を公正かつ効率的に行うために、金融整理管財人および金融整理管財人代理のほか、当行幹部職員により構成される業務運営会議を設置致しました。重要な業務運営案件等の審議を行うとともに、活発な討議を通じて風通しのよい経営を目指しております。

3. 個別業務運営方針

(1) 与信業務運営方針

与信業務については、金融再生法の趣旨に則り、優良な顧客基盤と貸出資産の維持に努力致します。

①債務者区分別与信方針

「正常先」については、企業の信用力や案件の妥当性等を十分に審査しつつ、資金需要に応じていきます。

「要注意先」については、債務者の債務履行状況、財務状況の健全性および回収の確実性を十分審査し適切に対応致します。

「破綻懸念先」・「実質破綻先」・「破綻先」については、原則与信は行いません。

なお、「純新規先」についても、原則与信は行いません。

②資金使途

債務者の事業継続に必要な運転資金、設備資金に対応してまいります。

③与信残高上限

「正常先」は、原則「管理を命ずる処分」を受けた日から過去1年間の最高額を超えないものと致します。

「要注意先」は、原則「管理を命ずる処分」を受けた日の残高を超えないものと致します。

④与信期間、担保、適用金利

回収の確実性や妥当性ならびに収益性等に十分留意し適切な運営を行います。

(2) 資金調達業務運営方針

顧客基盤の維持に必要な範囲で市場調達も行います。金利等に関しては、市場動向等を十分踏まえ、適切な運営に心掛けます。

(3) マーケット業務運営方針

既存顧客との取引基盤の維持に必要不可欠な業務に限定した運営を行います。

なお、投資業務については業務上必要不可欠なものに限り保有するものと致します。

(4) 経費運営方針

経費支出については、業務遂行上必要不可欠なものに限定して運営を行います。

(5) その他の業務運営方針

公金取扱、内国為替、外国為替等の業務については、金融仲介機能の維持の観点から継続してまいります。

なお、外為与信については、与信業務の運営方針に準じて行います。

Ⅲ. 営業譲渡等を円滑に行うための方策

前述の如く、当行の企業価値を維持しつつ、組織のスリム化・資産処分等による合理化を行いながら円滑な営業譲渡等を早期に行うため、以下の方策を講じます。

1. 経営責任の明確化

(1) 旧経営陣の辞任

代表取締役頭取、代表取締役副頭取および取締役会長につきましては、4月11日に全員が辞任しております。また、常務取締役につきましては、4月19日に全員が辞任しております。

なお、6月開催予定の株主総会において、さらに取締役4名、監査役3名が辞任する予定です。

(2) 役員退職慰労金

上記の辞任役員に対する役員退職慰労金については支給しない方針であります。

また、平成元年以降退職した代表取締役にかかる退職慰労金については、自主的な返還を要請致します。

2. 人員および人件費

当行の人員は、平成5年度のピーク時に比べ、20%減の745人となっております。

今後は、当面、当行の金融仲介機能を維持するべく、ピーク比291人(31.3%)削減し、640人体制を目指します。

また、営業譲渡等が明らかになる過程で、必要に応じて人員の見直しを行う予定であり、人件費の総額の目標をピーク(平成5年度)比19億円(31.1%)削減の42億円として運営してまいります。

3. 経費の削減

当行では、この数年にわたり、営業経費(人件費および物件費)の削減を進め、平成10年度では94億円となっておりますが、今般、これをさらに押し進め、ピーク(平成4年度)比25億円(23.1%)削減し、83億円を目標として運営いたします。

なお、営業譲渡等に関わる費用につきましては、別途検討いたします。

【従業員数・人件費・営業経費の推移】

	ピーク時実績	平成8年度 実績	平成9年度 実績	平成10年度 実績	最終目標	ピーク比
従業員数	931人 (平成5年度末)	840人	768人	745人	640人	▲31.3%
人件費	61億円 (平成5年度)	56億円	51億円	49億円	42億円	▲31.1%
営業経費	108億円 (平成4年度)	102億円	98億円	94億円	83億円	▲23.1%

4. 組織のスリム化

今後、本部機構の見直しおよび不採算店舗の統廃合等を検討してまいります。

5. 保有資産の処分

厚生施設等の保有資産につきましては、順次処分してまいりました。

今後も、業務運営に必要不可欠なものを除き、保養所等の厚生施設をはじめ、ゴルフ会員権等のすべてを処分する計画であります。

6. 子会社・関係会社の見直し、整理・統廃合

当行の子会社および関係会社につきましては、各社の必要性や事業の収益性、将来性などを考慮し、整理・統廃合を進めてまいります。

なお、経営破綻した関連ノンバンク2社こくぎんリース(株)・こくぎんモーゲージサービス(株)については、平成11年4月にそれぞれ破産宣告を受け、破産管財人により処理が進められております。

7. 不良債権の処理

不良債権につきましては、回収専担部門を中心に、その管理・回収体制の強化を図ります。営業譲渡等を行う際には、預金保険機構の資金援助を前提に、不良債権を整理回収機構への売却等により一括処理致します。

IV. 法令の遵守

銀行法その他の関係法令等を遵守し、金融再生法の趣旨ならびに被管理金融機関としての立場を逸脱することなく、誠実かつ公正な業務運営を行うとともに、かかる環境下において当行の使命を全うするために、当行役職員は、銀行のもつ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、すべての職位に亘って高い見識と自己規律をもって行動致します。

また、日々の業務運営が適切に遂行されることを担保するため、従前同様、検査部検査を実施し、定期的に金融整理管財人に報告させることと致します。万が一にも関係する内外の関係法令・諸規則、および当行の定める諸規則等に違反する行為あるいは業務上の事故等が発生した場合は、厳正な処分を行います。

V. 金融再生法第18条に定められた措置を効果的に実施するための体制整備（内部調査事務局の設置）

金融再生法第18条に定められた当行の旧経営陣（取締役若しくは監査役またはこれらの者であった者）等の職務上の義務違反に基づく民事提訴、犯罪に基づく刑事上の告発の必要性や妥当性を調査するために、金融整理管財人のもとに内部調査事務局を設置しております。

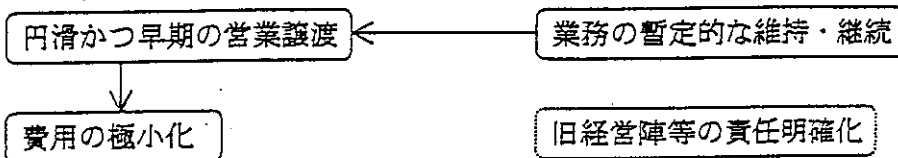
内部調査事務局は、預金保険機構から派遣された実務精通者を事務局長とし、事務局員は預金保険機構からの派遣者を中心に構成されております。

内部調査事務局の活動としては、金融整理管財人による管理期間の時間的制約から、一定の基準に基づく特定の大口債権から集中して調査を開始します。また、不良債権の発生以外の経営責任についても、この調査の過程で明らかになったものについて調査を行います。

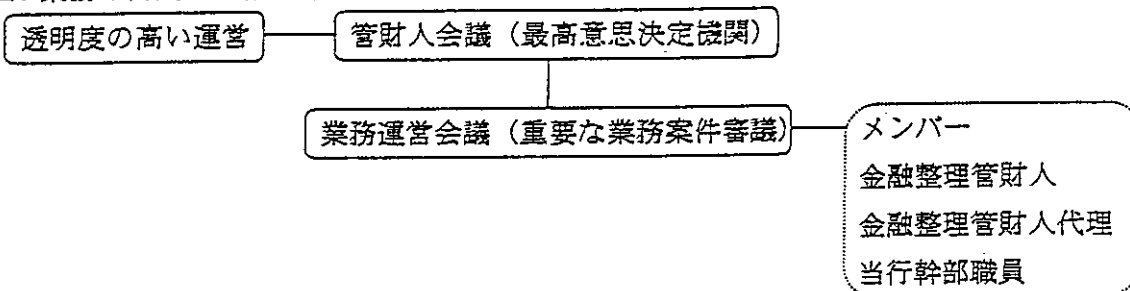
内部調査事務局の調査活動は、金融整理管財人による管理と歩調を合わせつつ、営業譲渡の時期を目処と致します。

「業務および財産の管理に関する計画」骨子

I. 基本方針



II. 業務の暫定的な維持・継続に係る方針



○個別業務運営方針

与信業務	<table border="1"> <tr> <td>債務者区分別 与信方針</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・正常先は企業の信用先・案件の妥当性等十分に審査 ・要注意先は債務履行状況を十分に管理 ・破綻懸念先、実破・破綻先は原則与信不可 ・純新規先は原則与信不可 </td> </tr> <tr> <td>資金使途</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・債務者の事業継続に必要な運転資金・設備資金 </td> </tr> <tr> <td>与信限度額</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・正常先は原則「管理を命ずる処分」を受けた日以前1年間の最高額 ・要注意先は原則「管理を命ずる処分」を受けた日の残高 </td> </tr> <tr> <td>与信期間・担保・適用金利</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・回収の確実性・妥当性・収益性等に十分配慮した運営 </td> </tr> </table>	債務者区分別 与信方針	<ul style="list-style-type: none"> ・正常先は企業の信用先・案件の妥当性等十分に審査 ・要注意先は債務履行状況を十分に管理 ・破綻懸念先、実破・破綻先は原則与信不可 ・純新規先は原則与信不可 	資金使途	<ul style="list-style-type: none"> ・債務者の事業継続に必要な運転資金・設備資金 	与信限度額	<ul style="list-style-type: none"> ・正常先は原則「管理を命ずる処分」を受けた日以前1年間の最高額 ・要注意先は原則「管理を命ずる処分」を受けた日の残高 	与信期間・担保・適用金利	<ul style="list-style-type: none"> ・回収の確実性・妥当性・収益性等に十分配慮した運営
債務者区分別 与信方針	<ul style="list-style-type: none"> ・正常先は企業の信用先・案件の妥当性等十分に審査 ・要注意先は債務履行状況を十分に管理 ・破綻懸念先、実破・破綻先は原則与信不可 ・純新規先は原則与信不可 								
資金使途	<ul style="list-style-type: none"> ・債務者の事業継続に必要な運転資金・設備資金 								
与信限度額	<ul style="list-style-type: none"> ・正常先は原則「管理を命ずる処分」を受けた日以前1年間の最高額 ・要注意先は原則「管理を命ずる処分」を受けた日の残高 								
与信期間・担保・適用金利	<ul style="list-style-type: none"> ・回収の確実性・妥当性・収益性等に十分配慮した運営 								

資金調達業務

- ・顧客基盤の維持に必要な範囲での市場調達
- ・金利等は市場動向等十分踏まえた適切な運営

マーケット業務

- ・既存顧客の取引基盤維持に必要不可欠な業務に限定
- ・投資業務については、業務上必要不可欠なものに限り保有

経費

- ・業務遂行上必要不可欠なものに限定

その他

- ・公金取扱・内国為替・外国為替等の業務は継続
- ・外為与信については、与信業務運営方針に準ずる

Ⅲ. 営業譲渡等を円滑に行うための方策

- 経営責任の明確化**
 - ・旧経営陣の辞任及び退職慰労金の支給取り止め
 - ・平成元年以降退職した代表取締役3名にかかる退職慰労金の自主的返還を要請
- 人員及び人件費**
 - ・人員はピーク（H.5）比291人（31.3%）減の640人体制を目標
 - ・人件費はピーク（H.5）比19億円（31.1%）減の42億円を目標
- 経費の削減**
 - ・営業経費はピーク（H.4）比25億円（23.1%）減の83億円を目標
- 組織のスリム化**
 - ・本部機構の見直し、不採算店舗の統廃合の検討
- 保有資産の処分**
 - ・業務運営に必要不可欠なものを除き、すべて売却
- 子会社等の見直し・整理・統廃合**
 - ・必要性・事業の収益性・将来性等を考慮し、整理・統廃合
 - ・関連ノンバンク2社は平成11年4月破産宣告
- 不良債権の処理**
 - ・管理・回収体制の強化
 - ・営業譲渡等の際には、整理回収機構へ売却

	ピーク時実績	平成9年 3月期	平成10 年3月期	平成11 年3月期	目標	ピーク比
従業員数（人）	931(平成5年度)	840	768	745	640	△31.3%
人件費（億円）	61(平成5年度)	56	51	49	42	△31.1%
営業経費（億円）	108(平成4年度)	102	98	94	83	△23.1%

Ⅳ. 法令の遵守

- ・法令を遵守し、再生法の趣旨等から逸脱することのない業務運営
- ・銀行のもつ社会的責任と公共的使命の重みの認識
- ・厳正な内部検査の実施

Ⅴ. 金融再生法第18条に定められた措置を効率的に実施するための体制整備

（内部調査事務局の設置）

- ・旧経営陣等の職務上の義務違反に基づく民事提訴・
犯罪に基づく刑事告発

内部事務局の設置
（管財人直轄）

- ・管理を命ずる処分を受けるに至った責任の追及・
金融整理管財人による管理期間の時間的な制約

大口債権者から
集中調査

業務および財産の管理に関する計画

～金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第14条に基づく計画書～

平成11年6月15日

株式会社国民銀行

－ 目 次 －

I. 「業務及び財産の管理に関する計画」の基本方針

1. 円滑な営業譲渡を早期に行うこと
2. 業務の暫定的な維持・継続
3. 費用の極小化
4. 旧経営陣等の責任明確化

II. 業務の暫定的な維持・継続に係る方針

1. 基本方針
2. 管財人会議・業務運営会議の設置
3. 個別業務運営方針

III. 営業譲渡等を円滑に行うための方策

1. 経営責任の明確化
2. 人員および人件費
3. 経費の削減
4. 組織のスリム化
5. 保有資産の処分
6. 子会社・関係会社の見直し、整理・統廃合
7. 不良債権の処理

IV. 法令の遵守

V. 金融再生法第18条に定められた措置を効果的に実施するための体制整備（内部調査事務局の設置）

I. 「業務及び財産の管理に関する計画」の基本方針

当行は、平成11年4月11日、金融再生委員会に対し、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律（以下「金融再生法」）」第68条第1項に基づき、「業務又は財産の状況に照らし預金等の払戻しを停止するおそれがある」旨の申し出を行いました。これを受けて同日、金融再生委員会より、金融再生法第8条1項に基づき、「金融整理管財人による業務及び財産の管理を命ずる処分」の決定通知を受けました。

ここに、金融再生法第14条に基づき、「業務及び財産の管理に関する計画」の基本方針を定めます。

1. 円滑な営業譲渡等を早期に行うこと

金融再生法の趣旨を十分に踏まえ、同法に定められた措置を適切かつ効率的に行うことにより、金融仲介機能の維持継続に努め、当行企業価値の劣化を防止しながら、円滑な営業譲渡等を早期に行います。

2. 業務の暫定的な維持・継続

営業譲渡等を円滑に行うまでの間、業務を暫定的に維持・継続し、優良な顧客基盤を維持し、金融機関としての信認や信用力の回復、金融仲介機能の維持を致します。

3. 費用の極小化

優良な顧客基盤を維持しつつ当行企業価値の劣化を防止し、組織のスリム化、資産処分等による合理化を図ることによって、費用の極小化を図ります。

また、早期に営業譲渡等を行うことが、費用の極小化を図る観点からも重要と考えます。

4. 旧経営者等の責任明確化

旧経営陣等の責任については、金融再生法第18条の趣旨に基づき内部調査体制を整備し、調査を行うことによって明確にまいります。

Ⅱ. 業務の暫定的な維持・継続に係る方針

1. 基本方針

金融整理管財人による管理期間中の業務運営にあたっては、金融仲介機能の維持等金融再生法の趣旨を十分に踏まえ、透明度の高い運営を心掛け、当行に対する信頼を回復することにより、当行の企業価値の維持を図ります。

2. 管財人会議・業務運営会議の設置

当行の最高意思決定機関として、金融整理管財人および金融整理管財人代理により構成される管財人会議を設置し、重要な経営に関する事項を審議することと致しました。

また、金融整理管財人の管理期間中の業務運営を公正かつ効率的に行うために、金融整理管財人および金融整理管財人代理のほか、当行幹部職員により構成される業務運営会議を設置致しました。重要な業務運営案件等の審議を行うとともに、活発な討議を通じて風通しのよい経営を目指しております。

3. 個別業務運営方針

(1) 与信業務運営方針

与信業務については、金融再生法の趣旨に則り、優良な顧客基盤と貸出資産の維持に努力致します。

① 債務者区分別与信方針

「正常先」については、企業の信用力や案件の妥当性等を十分に審査しつつ、資金需要に応じていきます。

「要注意先」については、債務者の債務履行状況、財務状況の健全性および回収の確実性を十分審査し適切に対応致します。

「破綻懸念先」・「実質破綻先」・「破綻先」については、原則与信は行いません。

なお、「純新規先」についても、原則与信は行いません。

② 資金使途

債務者の事業継続に必要な運転資金、設備資金に対応していきます。

③与信残高上限

「正常先」は、原則「管理を命ずる処分」を受けた日から過去1年間の最高額を超えないものと致します。

「要注意先」は、原則「管理を命ずる処分」を受けた日の残高を超えないものと致します。

④与信期間、担保、適用金利

回収の確実性や妥当性ならびに収益性等に十分留意し適切な運営を行います。

(2) 資金調達業務運営方針

資金調達力の回復・安定のために、顧客基盤の維持に必要な範囲で市場調達も行います。金利等に関しては、市場動向・他行動向等を十分踏まえ、適切な運営に心掛けます。

(3) マーケット業務運営方針

既存顧客との取引基盤の維持に必要不可欠な業務に限定した運営を行います。

なお、投資業務については、業務上必要不可欠なものに限り保有するものとし、リスクを抑えた運営を行います。

(4) 経費運営方針

経費支出については、業務遂行上必要不可欠なものに限定して運営を行います。

(5) その他の業務運営方針

公金取扱、内国為替、外国為替等の業務については、金融仲介機能の維持の観点から継続してまいります。

なお、外為与信については、与信業務の運営方針に準じて行います。

Ⅲ. 営業譲渡等を円滑に行うための方策

前述の如く、当行企業価値の維持を図りつつ、組織のスリム化、資産処分等による合理化を行いながら、円滑な営業譲渡等を早期に行うため、以下の方策を講じます。

1. 経営責任の明確化

(1) 旧経営陣の辞任

代表取締役頭取、代表取締役副頭取および取締役会長につきましては、4月11日に全員が辞任しております。また、常務取締役につきましては、4月19日に全員が辞任しております。

なお、6月開催予定の株主総会において、さらに取締役4名、監査役3名が辞任する予定です。

(2) 役員退職慰労金

上記の辞任役員に対する役員退職慰労金については支給しない方針であります。

また、平成元年以降退職した代表取締役3名にかかる退職慰労金については、自主的な返還を要請いたします。

2. 人員および人件費

当行では、ここ数年人員削減を継続的に実施しておりました。現状は、平成5年度のピーク時に比べ、20%減の745人となっております。

今後は、人員配置の見直し等の合理化策を検討しつつ、当面、当行の金融仲介機能を維持するべく640人体制（ピーク時比291人・31.3%減）を目指します。

また、営業譲渡等が明らかになる過程で、必要に応じて人員の見直しを行う予定であり、人件費の総額の目標を42億円（平成10年度比7億円・14.3%減）として運営してまいります。なお、具体的な処遇のあり方につきましては、今後さらに検討を重ねてまいります。

<従業員数推移>

平成 6年3月末 (ピーク時)	931人
平成 9年3月末	840人
平成10年3月末	768人
平成11年3月末	745人
最終目標	640人
(ピーク時比較)	△291人・△31.3%

<人件費推移>

平成 5年度 (ピーク時)	61億円
平成 8年度	56億円
平成 9年度	51億円
平成10年度	49億円
最終目標	42億円
(ピーク時比較)	△19億円・△31.1%

(注：役員に係る分は除きます)

3. 経費の削減

当行では、この数年にわたり、営業経費（人件費および物件費）の削減を進め、平成10年度では94億円となっておりましたが、今般、これをさらに押し進め、83億円（ピーク比25億円・23.1%減）を目標として運営いたします。

なお、営業譲渡等に関わる費用につきましては、別途検討いたします。

<営業経費推移>

平成 4年度 (ピーク時)	108億円
平成 8年度	102億円
平成 9年度	98億円
平成10年度	94億円
最終目標	83億円
(ピーク時比較)	△25億円・△23.1%

4. 組織のスリム化

今後、業務の効率化や経費削減の観点から、本部機構の見直しおよび不採算店舗の統廃合等を検討してまいります。

5. 保有資産の処分

厚生施設等の保有資産につきましては、資産の効率的な活用の観点から、順次処分してまいりました。

今後も、業務運営に必要不可欠なものを除き、保養所等の厚生施設をはじめ、ゴルフ会員権等のすべてを処分する計画であります。

6. 子会社・関係会社の見直し、整理・統廃合

当行の子会社および関係会社につきましては、各社の位置付けを全面的に見直し、その必要性や事業の収益性、将来性などを考慮し、その存続の適否にまで踏み込んで検討し、整理・統廃合を進めます。

なお、経営破綻した関連ノンバンク2社こくぎんリース（株）・こくぎんモーゲージサービス（株）については、平成11年4月にそれぞれ破産宣告を受け、破産管財人により処理が進められております。

7. 不良債権の処理

不良債権につきましては、回収専担部門を中心に、その管理・回収体制の強化を図ります。営業譲渡等を行う際には、預金保険機構の資金援助を前提に、不良債権を整理回収機構への売却等により一括処理致します。

IV. 法令の遵守

銀行法その他の関係法令等を遵守し、金融再生法の趣旨ならびに被管理金融機関としての立場を逸脱することなく、誠実かつ公正な業務運営を行うとともに、かかる環境下において当行の使命を全うするために、当行役職員は、銀行のもつ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、すべての職位に亘って高い見識と自己規律をもって行動致します。

また、日々の業務運営が適切に遂行されることを担保するため、従前同様、検査部検査を実施し、定期的に金融整理管財人に報告させることと致します。万が一にも関係する内外の関係法令・諸規則、および当行の定める諸規則等に違反する行為、あるいは業務上の事故等が発生した場合は、厳正な処分を行います。

V. 金融再生法第18条に定められた措置を効果的に実施するための体制整備（内部調査事務局の設置）

金融再生法第18条に定められた当行の旧経営陣（取締役若しくは監査役またはこれらの者であった者）等の職務上の義務違反に基づく民事提訴、犯罪に基づく刑事上の告発の必要性や妥当性を調査するために、金融整理管財人のもとに内部調査事務局を設置しております。

内部調査事務局は、金融整理管財人の直轄としております。事務局は預金保険機構から派遣された実務精通者を事務局長とし、事務局員は預金保険機構からの派遣者を中心に構成されております。

内部調査事務局の活動としては、金融整理管財人による管理期間の時間的制約から、一定の基準に基づく特定の大口債権から集中して調査を開始します。また、不良債権の発生以外の経営責任についても、この調査の過程で明らかになったものについて調査を行います。

内部調査事務局の調査活動は、金融整理管財人による管理と歩調を合わせつつ、営業譲渡の時期を目処と致します。