

# 「管理を命ずる処分に至った経緯等について」 骨子

## 1. はじめに

## 2. 経営悪化の原因

### (1) バブル期前後の当行をとりまく経営環境

#### ◎バブル経済と金融自由化

- ・地銀融資マーケットへの都銀等の進出
- ・株価や地価の高騰

- ・運用難と業態を超えた貸出競争
- ・株や不動産を担保とした融資の増加
- ・銀行自身の投資積極化

### (2) バブル期前後の当行の経営施策

#### ◎日本一運動

- ・資金量業界日本一を目指した預金増強運動

- ・預金残高の急伸
- ・有価証券投資の積極化とバブル崩壊による含み損の発生

#### ◎CBS（コンビニエンス・バンキング・システム）作戦

- ・収益力強化の必要性から、高金利の消費者ローンの増強戦略を実施

- ・過度な融資推進による延滞債権の増加
- ・収益の圧迫（保証料負担の増加）
- ・オーバーローン化
- ・内部管理面の弱体化

### (3) バブル崩壊後の当行経営施策

#### ◎中期経営計画「QB95（クオリティ・バンク95）」

- ・主力運用を事業性資金へ転換
- ・オーバーローン改善のため調達強化

- ・事業性融資への転換は頓挫
- ・大口預金に傾斜した形でオーバーローンは改善  
→大口預金に依存した調達構造

#### ◎WING改革

- ・収益増強のための業務の抜本的効率化（リストラ促進）と融資構造の改革（新消費者ローンへの取組み）

- ・人員削減はほぼ計画通りに推移
- ・重点融資を住宅ローンや消費者金融業者向け融資へ方向転換  
→バランスを欠いた融資構造

#### ◎長期経営計画「ニューバンキング50」

- ・新しい顧客利便性の創出（テレホンバンキング、24時間ATM）による他行との差別化
- ・収益対策の強化
- ・不良債権の回収促進

- ・消費者金融業者への一層の融資拡大と貸出金利の引上げ
- ・目先の対策としての債権流動化  
→こうした中、不動産・建設向け貸出等において不良債権が累増

#### (4) 当行経営の問題点

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| ①経営トップによる過度なワンマン経営 | ④関連会社に対する支援負担    |
| ②厳格さを欠いた審査管理       | ⑤ファミリー企業との不適切な関係 |
| ③大口預金に依存した不安定な調達構造 | ⑥営業優先・内部管理軽視の体質  |

### 3. 管理を命ずる処分の開始決定までの状況

#### (1) 資本の状況

自己資本比率改善のため、総額 950億円の第三者割当増資を実施

- ・平成9年9月 400億円
- ・平成10年3月 250億円
- ・平成11年3月 300億円

#### (2) 資金繰りの状況

平成10年1月 金融機関の信用不安問題により大口預金の流出が続き、円貨資金の預貸差額が一時 605億円（預貸率96.9%）まで急減  
→預金増強運動や貸出残高の圧縮等により流動性リスクを回避

平成11年5月 業績予想の下方修正及び決算発表以降、急速に預金流出  
6月 金融再生法第68条第2項に基づく申出

#### (3) ファイナンシャルアドバイザー契約の締結

平成11年5月 米国ベア・スターンズ社との間で独占的ファイナンシャルアドバイザー契約を締結

その直後に管理を命ずる処分を受ける

# 「業務及び財産の状況について」 骨子

## 1. 与信業務

- ◎バブル期以降、個人向け消費者ローン及び不動産担保貸出を積極的に推進したこと  
から、バブル崩壊とともに不良債権が増加
- ◎貸出金ポートフォリオは消費者金融業者向け貸出のウェイトが著しく増大
- ◎今後は金融再生法の趣旨を尊重し、金融仲介機能の維持と、優良な顧客基盤と貸出  
資産の維持並びに劣化防止に努力

### ■貸出金業種別構成比推移（主要業種）

	昭和60年3月末	平成4年3月末	平成11年3月末
金融・保険業	7.1%	2.9%	24.8%
うち消費者金融	0.4%	0.0%	19.2%
不動産業	11.8%	16.3%	17.3%
個人	14.6%	38.3%	26.7%

## 2. 預金業務

- ◎大口預金に依存した調達構造
- ◎調達金利が高水準（平成11年3月期当行預金利回0.82%。同期第二地方銀行協会加  
盟行平均預金利回0.58%）
- ◎5月以降預金は流出
- ◎今後は顧客基盤・預金残高の維持に努めるとともに、調達金利の適正化を推進

### ■預金残高推移

【単位：億円】

	預金残高	うち大口（構成比）		
		個人預金（構成比）	法人預金	
平成8年3月末	22,407	12,156 (54.3%)	14,193 (63.3%)	8,214
平成9年3月末	21,955	11,417 (52.0%)	14,863 (67.7%)	7,092
平成10年3月末	19,791	9,313 (47.1%)	14,544 (73.5%)	5,247
平成11年3月末	22,784	12,211 (53.5%)	16,128 (70.8%)	6,656

## 3. 投資等業務

- ◎投資有価証券は、過去に繰り返し実施した益出しの結果、簿価が高く多額の評価損
  - ・株式は、平成11年3月末時点で125億円の含み損
  - ・投資信託は、平成11年3月末時点で154億円の含み損
  - ・債券は、平成11年3月末時点で42億円の含み損
- ◎金利スワップは、平成11年3月末時点で85億円の含み損。目先の業務純益確保のため  
の両建取引により残高増加

- ◎平成9年3月及び平成10年3月に債権の流動化を実施したが、実態は目先の対策
- ◎今後は有価証券については、業務運営上必要不可欠なものを除き売却を進め、また債権流動化取引は解消

■投資有価証券 評価損益推移 【単位：百万円】

	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
評価損益合計	▲25,401	▲28,496	▲32,087
債券	1,120	1,567	▲4,243
株式	▲9,255	▲17,449	▲12,485
投資信託	▲17,266	▲12,614	▲15,359

#### 4. 国際業務

- ◎平成10年9月末までに、4ヵ所あった全ての海外駐在員事務所を廃止
- ◎平成10年12月をもって基本的に貿易為替業務を廃止
- ◎今後はさらに縮小の方向で検討

■外為取扱高・取引先数 【単位：千米ドル】

	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
一般為替取扱高	413,251	376,608	239,983	202,592
貿易為替取扱高	215,356	211,810	155,395	75,705
外貨両替	9,598	7,561	5,626	5,437
外為取引先数	90	88	72	57

#### 5. 固定資産の状況

- ◎業務運営上必要不可欠なものを除き、売却方針
- ◎22店舗、社宅2ヵ所を保有。簿価181億円、含み損108億円（平成11年3月末現在）

#### 6. 不良債権の状況

- ◎リスク管理債権残高2,818億円。うち破綻先債権492億円、延滞債権772億円、三か月以上延滞債権288億円、貸出条件緩和債権1,266億円（平成11年3月末現在）
- ◎自己査定を厳正に行うとともに、査定結果に基づく不良債権の管理・回収体制を強化し、不良債権の増加を極力抑制
- ◎今後、財務内容の透明性を高め、金融機関としての信認を回復

#### 7. 関連会社等の状況

- ◎関連ノンバンク3社は、バブル経済崩壊等により多額の不良債権を保有
- ◎関連会社等については、当行株の引受け等により実質債務超過に陥っており、大変厳しい状況
- ◎今後、財務内容・業務内容等の見直しを行い、早期に適切な対応を図る方針

# 「営業譲渡等の見込みについて」 骨子

## 1. 基本方針

- (1) 早期譲渡
- (2) 優良な顧客基盤、資産の維持
- (3) 経費の削減
- (4) 雇用の維持

## 2. 具体的施策

- (1) 業務の円滑な譲渡等のための同業態への営業譲渡
- (2) 金融業務への参入を計画している他業種への株式譲渡等

## 3. 営業譲渡等の見込み

鋭意検討しているが、見込みについて言及できる段階にない

金融機能の再生のための緊急措置に  
関する法律第13条に基づく報告書

平成11年9月3日

株式会社 東京相和銀行

# 目 次

ページ

## I. 管理を命ずる処分を受けるに至った経緯等について

1. はじめに	1
2. 経営悪化の原因	1
(1) バブル期前後の当行をとりまく経営環境	1
(2) バブル期前後の当行の経営施策	2
(3) バブル崩壊後の当行の経営施策	3
(4) 当行経営の問題点	6
3. 管理を命ずる処分の開始決定までの状況	9
(1) 資本の状況	9
(2) 資金繰りの状況	9
(3) ファイナンシャルアドバイザー契約の締結	10

## II. 業務及び財産の状況

1. 与信業務	11
2. 預金業務	12
3. 投資等業務	13
4. 国際業務	15
5. 固定資産の現状	16
6. 不良債権の状況	17

## III. 営業譲渡等の見込について

1. 基本方針	18
2. 具体的施策	18
3. 営業譲渡等の見込	18

## I. 管理を命ずる処分を受けるに至った経緯等について

### 1. はじめに

当行は、平成11年5月28日以降、預金流出が急速に進み、預金等の払戻しを停止するおそれが生ずると認められる状況となったことから、6月11日「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」という）」第68条第2項に基づき、金融再生委員会にその旨の申出を行い、翌12日、同委員会より金融再生法第8条第1項に基づく「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」を受けました。

金融整理管財人は、金融再生法第13条に基づき、当行が管理を命ずる処分を受ける状況に至った経緯等について調査を行いましたので、ここにご報告致します。

なお、本調査作業につきましては、6月12日に選任された金融整理管財人のもとで直ちに開始致しましたが、時間的制約もあり、その内容については必ずしも十分ではないと思われる事項もあります。しかしながら、金融再生法第18条に基づき金融整理管財人のもと、現在さらに旧経営陣等の民事上や刑事上の責任を明確にするための調査もすすめており、管理を命ずる処分を受ける状況に至った経緯・原因等につきましては、後日、より深く明らかにできるものと考えております。

### 2. 経営悪化の原因

#### (1) バブル期前後の当行をとりまく経営環境

昭和60年9月のG5合意（プラザ合意）以降、急速に進展した円高を背景に、景気対策として公定歩合がそれまでの5.0%から翌年には2.5%にまで引き下げられました。この金融緩和政策の中、過剰となった資金がより有利な運用先を求めて株式市場や不動産市場に流入し、その後株価や地価の高騰を現出することとなりました。

この時期、金融業界では昭和60年にMMCや大口預金の取扱いが開始されるなど、金融自由化が本格化する一方、株式市場の活況を背景に企業の直接金融が拡大し、銀行の運用難が顕在化するなど、銀行の経営環境は厳しさを増しつつありました。

特に、都市部においては、運用難を背景に都市銀行等が中堅・中小企業や個人事業主等、従来地域金融機関の取引先であった先へも積極的な融資推進を行うなど、地域金融機関の運用環境は一段と厳しいものとなってきていました。

こうした業態を超えた競争的運用環境の中、株式や不動産の高騰を背景にそれらを担保とした新規貸出先の開拓競争が激化し、不動産業等への貸出や個人への投資資金を含めた提案型融資が増加することとなる一方、収益の嵩上げを目的に銀行自身も株式投資等を積極化する状況となっていました。

## (2) バブル期前後の当行の経営施策

当行は昭和59年以降、「日本一運動」の名の下に、西日本相互銀行（当時）が普通銀行へ転換した後の業界日本一を目指して兵庫相互銀行（当時）と預金量競争を行っていました。その結果、昭和60年3月期の預掛金残高は16,018億円と対前年度比23.6%もの伸びとなり、その後も昭和62年3月期の28,027億円まで預掛金残高を急増させました。

しかし、急伸する預掛金残高に貸出金残高が追いつかず（昭和62年3月期の貸出金残高15,220億円）、預貸業務における収益が低迷したことから、収益水準を維持・底上げする目的で、当行は株式市場の活況を背景に、特定金銭信託や投資信託等の有価証券による投資業務を積極化させました。

この結果、有価証券投資残高は、昭和60年3月期の1,723億円（預証率10.8%）から平成2年3月期には7,335億円（預証率28.7%）となりましたが、その後の市況の急変（バブル崩壊）に対応できず、平成3年3月期には投資信託で116億円、特定金銭信託で9百万円の含み損を抱えるに至りました。また、外国証券（マルク債）では、平成3年3月期決算で256億円の売却損を計上することとなりました。これらの損失処理をするため、バブル崩壊直後の時期に保有株式による多額の益出を行ったことが、当行の株式簿価を高め、その後の相場の一層の下落により多額の含み損をもたらすこととなりました。

一方、同じ時期、金利自由化が進展しつつある中で過大な預金獲得を行ったことから、当行は同業他行に比し自由金利預金比率が高く、調達コストの高さが収益上の問題点となっていたため、貸出金利回りの向上等による利鞘改善の必要に迫られていました。

そのため、昭和60年から実施していた「地区融資戦略（薄利の大企業融資を見直し、利鞘の厚い中小企業・個人事業主向け融資を増強する施策）」をさらに推し進め、経営トップの発案により、高金利の消費者ローン（スピードローン）を主力商品として、これを組織的に営業行員に訪問販売させる体制を敷き、平成2年4月より「CBS（コンビニエンス・バンキング・システム）作戦」として消費者ローンの増強戦略を実施しました。

CBS作戦の本質は貸出金利回りの向上運動でしたが、その実施以後、以下のような問題点が顕在化し、その後の当行の経営に大きな影響を与えることとなりました。

①厳格さを欠いた与信審査管理（過度な推進と、融資推進責任者に決裁権限を持たせる等の牽制機能の働かない与信審査管理上の瑕疵）により延滞債権が累増した。

②延滞の増加とともに代位弁済が急増したことから、ローン保証会社へ支払う保証料負担が増大し大きな収益圧迫要因となると共に、保証会社（関連会社）の経営が悪化した。

③融資中心の戦略に全行が傾斜したため、預金吸収が等閑となり、調達を市場性資金に依存するオーバーローン状況となった。

④中堅の事務役席行員を営業の第一線へ投入したため、従来から弱いとされていた内部管理面が一層弱体化した。

⑤営業行員に過度なインセンティブ（業績手当。年間最高額 6,000千円）を付与したため、業績第一主義が蔓延し、不祥事故・トラブルが多発する要因の1つとなった。

### （3）バブル崩壊後の当行の経営施策

平成2年以降、バブル経済が崩壊過程に入る中で、当行の諸問題が顕在化してきました。

当行は、CBS体制の問題点が表面化したことから、この体制を平成4年3月をもって終了し、この反省を踏まえ、平成4年4月より3か年の中期経営計画として「QB95（クオリティー・バンク95。平成4年4月～平成7年3月）」をスタートさせました。

この計画は、バブル経済が崩壊する中で、従来の量的拡大志向を改め、銀行経営の質的向上を目指したもので、業務施策としては、主力運用の事業性資金への転換、オーバーローン状況解消のための預金吸収策、延滞防止策を中心としていました。

しかし、平成4年12月の兵庫銀行（当時）の経営不安の表面化により、流動性リスクへの対応が急務となったことから、オーバーローンの解消も実態としては超大口の自由金利定期預金に傾斜する形でなされ、依然として本来目指すべき不安定な調達構造の改善には結び付きませんでした。また、計画全体としても理念が先行し、スピードローンに代る運用の主力商品が定まらなかったため、事業性資金への転換も思うようには進みませんでした。こうした中、不良債権の増加とそれによる収益圧迫が大きな経営課題と

なってきたことから、Q B 95の計画期間途中の平成6年に、新たな具体的施策「W I N G改革（平成6年10月～平成10年3月）」を打ち出すこととなりました。

このW I N G改革は、安定的収益体質の構築を目的に、業務の抜本的効率化（リストラ）と融資構造改革（ローンセンター体制による新しい消費者ローンの推進）を施策の“両翼”とするものでしたが、人員のリストラはほぼ計画通りに推移したものの、新消費者ローンの推進については想定した成果をあげることができず、その後融資の推進対象を住宅ローンや消費者金融業者等へ方向転換することとなりました。この間、経営トップは利鞘の稼げる特定の貸付マーケットへの集中という発想に終始し、貸出金ポートフォリオのリスク分散という視点が欠けていました。

平成7年になると、さらに自己資本比率規制と不良債権のディスクロージャーへの対応が急務と認識され、管理部門の組織強化を行う等、延滞債権の回収体制を強化した他、自己資本比率向上対策として、総資産の伸びを抑制するとともに、自己資本の増強策についても具体的な検討を開始しました。

また、当局検査等で不良債権の早期処理を指摘されたため、当行は平成8年3月期決算において742億円の不良債権処理を行い、創業以来初めての赤字決算（経常損失521億円）を余儀なくされました。

この結果、自己資本比率が4%未満（3.81%）に低下したことから、当行は内外の信用不安に対処するため、同年4月、長期経営計画「ニューバンキング50（平成8年4月～平成13年3月）」を策定しました。この計画は、創立50周年を展望し、テレホンバンキングや24時間ATM等、新しい顧客利便を創出することで銀行の個性化を狙うとともに、当行の社会的存在意義の向上を謳ったものでした。しかし、収益対策としては、経営トップの意思のもと、消費者金融業者への融資の増強と貸出金利の引上げ、並びに一層の人員リストラという既存施策の延長に止まり、不良債権処理やリスク管理面、及び不安定な調達構造の改善については、具体的な実現方策を描き切れず、必ずしも経営計画として十分といえるものではありませんでした。

同時期（平成8年12月）、当行は大蔵省より経営改善計画の提出を命ぜられたことを受け、一層のリストラの推進を含めた利益水準の向上並びに増資等による、不良債権の着実な処理と自己資本比率の向上を内容とした「経営改善計画（平成9年3月～平成13年3月）」を策定・提出しました。

この経営改善計画に基づき、平成10年4月より施行されることが決定した早期是正措置に対応するため、当行は平成9年9月と平成10年3月にそれぞれ400億円と250億円の第三者割当増資を実施し、平成10年3月期には自己資本比率を5.29%にまで改善しました。

しかしこの間、関連会社に対する支援負担を含めた多額の不良債権処理やスピードローン等の超過保証料（予定以上の代位弁済に伴い保証会社から追加徴求される保証料）支払による収益圧迫、さらには経営トップの所謂ファミリー企業への過大な経費支出により、平成9年3月期と平成10年3月期についてもそれぞれ経常損失で419億円、331億円の赤字決算となりました。

なお、平成9年3月、自己資本比率の向上を目的にクレディ・スイス信託銀行との間で、一般貸付債権の信託方式（原債権金額99億84百万円。うち信託受益権証書95億円、劣後4億84百万円）にて第一回債権流動化を実施致しました。また、平成10年3月、引当済不良債権の処理を目的に、同じくクレディ・スイス信託銀行との間で一般貸付債権の信託方式（原債権金額156億39百万円。うち信託受益権証書54億58百万円、引当金取崩101億81百万円）にて第二回債権流動化を実施致しました。しかしながら、いずれも実態としては目先の対策以上のものではありませんでした。

またその後平成11年3月に至るまで、運用施策は低採算融資の回収と約定金利の引上げ、さらに消費者金融業者向け貸出の増強等に偏ったものとなり、利鞘は一定の改善を見たものの、貸出金の業種別ポートフォリオが著しく偏ったものとなりました。その一方で、低リスクの優良取引先を失うとともに、主に不動産・建設業、卸小売業等向け貸出において不良債権が増加しました。

そして、平成11年3月には三回目となる第三者割当増資300億円を実施しましたが、同期の不良債権処理額が2,021億円に及んだことから、当行は平成11年3月期において経常損失が1,690億円の4期連続赤字となると共に、自己資本がマイナス1,022億円（自己資本比率マイナス5.60%）となり、債務超過に陥ることとなりました。

以上の通り、当行のバブル期前後並びにそれ以降の経営施策は、金融自由化が進展する中で、特に運用において適切なリスク認識を欠いたものとなっており、リスク管理の力量以上の有価証券運用を行ったり、信用リスクよりも目先の収益性に着目した貸出金運用を行ったことが、結果的に資産内容の著しい劣化を招く原因となったと思われます。

#### (4) 当行経営の問題点

##### ①経営トップによる過度なワンマン経営（組織経営ができなかったこと）

当行では、長田元会長が昭和44年に社長に就任して以来30年間、平成4年に代表権のない会長職となってからも、役員や幹部行員の人事権を掌握していたこと等を背景に、実質的な経営トップとして、事実上経営全般に亘る強い決定権限を持っていました。

このため、当行では各担当役員や幹部行員へ適切な権限委譲が行われていたとはいえず、また取締役会や常務会等の合議機関も有名無実化しており、重要な意思決定は元会長からのトップダウンによってなされていました。

こうした中、経営トップの意思に反する意見はしばしば排斥され、結果として十分にリスクを吟味しないまま意思決定が行われておりました。

また、営業手法や運用方策が常に経営トップの経験の枠内に止まるものとなり（「行員に過大な個人別目標とインセンティブを与えることによる営業推進手法」と「リスク分散を考慮せず“特化”の名の下に利鞘の稼げる融資のみを急増させる運用方策」等）、金融自由化の流れをとらえた本質的な体制の整備・改善をすることができませんでした。

さらに、経営トップの意思により、本部組織の変更や役員をはじめとした部長・支店長クラスの幹部行員の異動が、不定期かつ頻繁に行われ、また本部機能も過度に細分化され、重要な情報がトップにしか集まらない仕組みとなっていたため、長期的かつ組織的に取り組むべき経営課題が等閑視され、本来各部門等に蓄積されるべきノウハウが散逸する結果となりました。

##### ②厳格さを欠いた審査管理

当局検査等でも度々指摘を受けていたとおり、当行の審査管理体制は、一時期融資推進責任者に決裁権限を付与するなど、組織上の瑕疵があったことに加え、営業経験しかない行員を十分な教育を施すことなく融資役席に登用することが恒常的に行われるなど、営業店における審査能力面でも問題がありました。

また、営業推進が優先する風土の中、与信対象の財務分析の結果等よりも預金等の取引状況や営業目標の達成等が重視される傾向が強く、審査姿勢の上でも改善すべき点がありました。

さらに、大口与信案件審査等においては、経営トップの意向が強く反映されるケースもあり、厳格さを欠いた審査管理体制となっていました。

### ③不安定な調達構造

当行は、金利自由化がスタートした中で大きく預金を伸ばした「日本一運動」の経験から、預金は金利次第でいくらでも調達が可能であるとの認識を持っていました。さらにCBS体制時には、業務運営の軸足を運用に大きく移したことから資金調達面が疎かになり、調達をNCD等の市場性資金に依存するオーバーローン状況となりました。

CBS体制終了後、このオーバーローン状況を改善するために預金調達に注力するようになりましたが、この預金調達も内容的には大口の自由金利定期預金によるものであり、当行は資金調達コストが高いのと同時に流動性リスクを被りやすい調達構造となっていました。

当行がこの流動性リスクの重大性を認識する機会は、平成4年末の兵庫銀行（当時）の経営不安の表面化時や平成7年夏の一連の地域金融機関の経営破綻時など、幾度かあったにもかかわらず、資金繰りが一服すると、調達構造改善の必要性は自覚しつつも、本来資金繰りが安定している時にこそ進めるべき小口預金の積み上げによる大口預金との入れ替え努力は長続きしませんでした。

この結果、当行の円貨預金に占める10百万円以上の定期性預金の比率は、平成11年3月末で53.5%となっています。（第二地銀協会加盟行平均の同比率31.9%）

### ④関連会社に対する支援負担

当行の関連会社は、本来独立した企業体であるにもかかわらず、実態的には当行の経営トップの意向の下に運営が行われ、経営は自律的なものとはいえず、当行に大きく依存した経営体質となっていました。

こうした経営体質の中、系列ノンバンク等の関連会社は、当行が直接融資できない取引先に対して当行に代り融資を行ってきた結果、バブル経済崩壊により多額の不良債権を抱えることとなり、当行は母体行として支援を余儀なくされた為、当行経営へ重大な影響を与えることとなりました。

### ⑤特定の企業との不適切な関係

当行は、経営トップの所謂ファミリー企業であるホテルやゴルフ場等の特定の企業に対し、交際費等の名目で多額の経費支出を行い、また営業上必ずしも必要不可欠とはいえこれら特定の企業の発行する施設利用権を多数購入しており、当局検査等でもこうした経費支出等は実質的に利益供与とも見られる行為であるとの強い指摘を受けていました。

当行はこうした指摘を受けて一定の改善策を実施しましたが、経営トップから根本的改善の指示はなく、これら特定の企業との不適切な関係は継続され、むしろ平成10年度以降は経費支出は大幅に増加していました。

こうした多額の経費支出、並びに多額の施設利用権の購入は、当行の収益上大きな問題点となっていました。

また、当行が富裕層や年金顧客に対する営業推進上の名目でこれら諸施設の利用促進に注力したことは、銀行としての円滑な業務運営を阻害する要因となっていました。

この他、こうした特定の企業との関係が、経営トップの公私混同であるとしばしばマスコミ等により報道されたことが、行員の業務意欲に悪影響を与えた可能性など、有形無形のマイナス面があったと思われます。

#### ⑥内部管理の不徹底

当行には従来より、経営トップの意識も影響して、営業推進を優先し内部管理を等閑視する企業風土があり、役員や幹部行員においても内部管理の重要性に対する認識が不十分となっていました。

特にCBS体制において、多くの事務役席行員を営業の第一線へ投入したり、営業行員に過大な目標と多額のインセンティブを設定したこと等から、こうした傾向が助長され、内部管理体制が一層脆弱化したことに加え、営業行員間の過度な競争により顧客からの苦情等が増加する結果となりました。

また、制度として設けた相互牽制機能も、規定通りの運用がなされず実質的に機能しないケースがあるなど、組織運営上の問題点も内部管理が不徹底となる原因となっていました。

当局検査等において指摘を受けたこともあり、業務知識のみならず職場規律や遵法精神等を内容とした研修等も行っておりましたが、その一方で営業推進上の新たなインセンティブ（海外旅行を内容とした褒賞金制度等）を設けるなど、改善へ向けた取り組みは必ずしも一様ではなく、その結果、引き続き顧客からの苦情等の発生を見ることとなりました。

### 3. 管理を命ずる処分の開始決定までの状況

#### (1) 資本の状況

当行は、累増した不良債権の処理と自己資本比率規制への対応のため、平成9年9月以降、総額950億円の第三者割当増資を実施致しました。

この結果、一連の増資以前の平成9年3月期の資本金288億円は平成11年3月期には764億円となり、自己資本比率も平成9年3月期の2.85%から一時的に5.29%（平成10年3月期）にまで改善しました。

しかし、平成8年3月期決算以降、平成10年3月期までで合計1,366億円もの不良債権処理を行い（不良債権処理額：平成8年3月期742億円、平成9年3月期220億円、平成10年3月期404億円）、さらに平成11年3月期には不良債権処理額が2,021億円にも及んだことから、当行は平成11年3月期において自己資本がマイナス1,022億円（自己資本比率はマイナス5.60%）となり、債務超過に陥ることとなりました。

#### (2) 資金繰りの状況

当行は従前より、預金は金利次第でいくらかでも調達が可能という認識の下で預金推進を行ってきたこと等から、預金に占める市場性の高い大口預金の比率が高く、流動性リスクを被りやすい調達構造となっていました。

特に平成7年度の一連の地域金融機関の経営破綻の際には、大口預金の流出により流動性リスクが高まり、当行の調達構造上の問題点が顕在化致しました。また、その後平成9年に金融機関の信用不安問題が再燃した際にも、当行は再び大口預金の流出に見舞われ、平成10年1月末には一時円貨資金の預貸差額が605億円（円貨資金の預貸率96.9%）にまで急減致しました。

いずれの場合も、当行では、全行をあげた預金増強運動の展開や貸出残高の圧縮等により資金ポジションの逼迫状況を改善致しましたが、事態が急を要していたこともあり、資金吸収の大宗が大口預金で行われた結果、当行の調達構造の根本的改善はなされないままとなっていました。

そうした状況下、平成11年5月14日の業績予想の下方修正以降、預金の引き出しが増加し、特に、自己資本比率が4%基準を下回る（2.42%）ことを公表した5月28日の平成10年度の決算発表日以降は預金流出が急速に進み、その翌週に予定されていた大口預

金の満期払出を考慮すると、預金等の払戻しを停止するおそれが生ずると認められる状況となったことから、6月11日、金融再生法第68条第2項に基づく申出を行うに至りました。

### (3) ファイナンシャルアドバイザー契約の締結

この間、平成11年5月25日には、米国ベア・スターンズ社との間で当行のスポンサー探しのための独占的ファイナンシャルアドバイザー契約を締結致しましたが、その直後に管理を命ずる処分を受けることとなりました。

## II. 業務及び財産の状況について

### 1. 与信業務

当行はバブル期以降、個人向け消費者ローンの増強策（CBS）及び、大型ローンと称した不動産担保貸出の積極推進策を実施したこと等から、その後バブル経済の崩壊とともに不良債権が急増致しました。

このため、平成4年頃より管理部門の組織強化、低採算融資の回収と約定金利の引き上げ、さらに消費者金融業者向け貸出の増強等の施策を講じました。この結果、一時的には利鞘が改善致しましたが、その一方で低リスクの優良取引先の多くを失い、延滞債権の累増の一因となった他、貸出金ポートフォリオの中で消費者金融業者向け貸出のウェイトが著しく増大しました。

今後につきましては、審査・管理部門を強化するとともに、地域金融機関としての役割を十分に認識し、金融仲介機能の維持に配慮しつつ、優良な顧客基盤と貸出債権の維持に努めるとともに、貸出資産の劣化防止に注力する所存です。また、不良債権の回収強化にも努めてまいります。

#### ■貸出金業種別残高推移

【単位：億円、％】

	昭和60年3月末	平成4年3月末	平成11年3月末
金融・保険業	831 (7.1%)	602 (2.9%)	4,887 (24.8%)
うち消費者金融	45 (0.4%)	6 (0.0%)	3,777 (19.2%)
不動産業	1,381 (11.8%)	3,409 (16.3%)	3,415 (17.3%)
個人	1,706 (14.6%)	8,026 (38.3%)	5,272 (26.7%)
その他	7,761 (66.5%)	8,910 (42.5%)	6,140 (31.2%)
貸出金合計	11,679 (100%)	20,947 (100%)	19,714 (100%)

(注) 日銀報告ベース。カッコ内は構成比。

(参考：第二地方銀行協会加盟行の貸出金業種別構成比)

	平成11年3月末
金融・保険業	5.2%
うち貸金業、投資業等非預金信用機関	4.4%
不動産業	11.5%
個人	25.6%
その他	57.7%
合計	100.0%

## 2. 預金業務

当行の預金構造は、従来より大口預金の比率が高く（円貨預金に占める10百万円以上の定期性預金の割合、ピーク時〔平成5年3月期〕62.8%、直近時〔平成11年3月期〕53.5%）、流動性リスクを被りやすい構造となっています。（参考：平成11年3月期の第二地方銀行協会加盟行平均の同比率31.9%）

特に、平成9年11月の一連の金融機関の経営破綻以降、法人預金を中心とした大口預金の流出に見舞われ、流動性リスクが顕在化しましたが、その後資金繰り改善の観点から個人預金の吸収にも注力し、預金量は平成11年3月末時点で、平成8年3月末の水準にまで回復致しました。但し、預金量を急回復させる必要から、高金利を付与したため、平成11年3月期の預金利回りは0.82%と高水準になっています（参考：平成11年3月期の第二地方銀行協会加盟行平均の預金利回り0.58%）。なお、本年5月以降は当行に対する信用不安の高まりから、預金は流出に転じております。

今後は、顧客への適切な状況説明により、顧客基盤・預金残高の維持、質的向上に努めるとともに、併せて調達金利の適正化を進める所存です。

### ■預金残高推移

【単位：億円】

	預金残高		個人預金（構成比）	法人預金
		うち大口（構成比）		
平成8年3月末	22,407	12,156（54.3%）	14,193（63.3%）	8,214
平成9年3月末	21,955	11,417（52.0%）	14,863（67.7%）	7,092
平成10年3月末	19,791	9,313（47.1%）	14,544（73.5%）	5,247
平成11年3月末	22,784	12,211（53.5%）	16,128（70.8%）	6,656

（注）預金残高は円貨実質末残ベース

### 3. 投資等業務

#### (1) 一般の有価証券投資

当行の投資有価証券は、過去に繰り返し実施した益出の結果、簿価が高く、多額の評価損を抱えています。

株式につきましては、バブル経済の崩壊過程での株価の下落や、特定金銭信託（平成2年3月末時点の運用残高 956億円）の運用の失敗から、評価損の拡大した株式を投資勘定へ移管したため、每期多額の評価損を計上することとなりました。その補填目的で実施したクロス取引により簿価水準が高いものとなり、平成11年3月末時点で株式は 125億円の含み損となっています。

また、平成2年の日経平均株価が高水準時（平成2年1月末：37,188円）に、高配当目的で購入した投資信託は、その後の株価低迷の影響を受け、平成11年3月末時点で 154億円の含み損となっています（平成11年3末日経平均株価：15,836円）。

債券につきましても、最近の超低金利状況の中で不良債権の償却原資確保等の観点から益出を行った結果、簿価が上昇し、平成11年3月末時点で42億円の含み損となっています。

金利スワップ等金利関連取引の平成11年3月末残高は、想定元本額ベースで金利スワップ取引が 5,591億円、金利キャップ取引が 300億円で、同時点において85億円の含み損となっています。また、平成7年度以前は、市場金利上昇リスクに対するヘッジ目的での金利スワップ取引を行っていましたが、平成8年度以降は、目先の業務純益確保のための金利スワップ両建取引も行っているため、想定元本額が増加しています。

今後、有価証券につきましては、業務運営上必要不可欠なものを除き、売却を進める方針です。また、金利関連取引についても整理していく方針です。

#### (2) 債権の流動化

当行は、平成9年3月及び平成10年3月の二回に亘り、自己資本比率の向上と引当済不良債権の処理を目的に債権流動化を実施しましたが、実態は目先の対策以上のものではありませんでした。

平成9年3月に流動化した95億円については、その後買い戻しを行いました。なお、このうち73億円を平成11年3月期に引当済です。

平成10年3月には、信託受益証券54億58百万円を売却してその代金を受領しましたが、同時にその信託受益証券を償還原資としたユーロ円債を57億26百万円で購入しております。なお、このうち16億円は平成11年3月期に引当済です。

今後、これらの取引は解消してまいります。

■投資有価証券 残高推移 【単位：百万円】

	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
投資有価証券	313,104	289,503	326,071
国債・地方債	84,098	97,666	101,631
社債	57,284	44,627	56,194
株式	104,277	70,581	68,100
投資信託	32,396	29,975	52,629
その他	35,049	46,654	47,517

■投資有価証券 評価損益推移 【単位：百万円】

	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
評価損益合計	▲25,401	▲28,496	▲32,087
債券	1,120	1,567	▲4,243
株式	▲9,255	▲17,449	▲12,485
投資信託	▲17,266	▲12,614	▲15,359

■金利スワップ・キャップ取引想定元本推移 【単位：百万円】

	平成7年 3月末	平成8年 3月末	平成9年 3月末	平成10年 3月末	平成11年 3月末
金利スワップ	87,600	252,900	581,000	568,200	559,100
固定支払	87,600	252,900	352,100	339,300	330,200
固定受取	0	0	228,900	228,900	228,900
キャップ	10,000	40,000	40,000	40,000	30,000
買	10,000	40,000	40,000	40,000	30,000
売	0	0	0	0	0

#### 4. 国際業務

当行は過去、個人取引への比重を高める過程で、有力な外為取引先が漸減し、外為取扱量、特に貿易為替取扱量が年々縮小致しました。

この結果、外為収益が著しく低迷する店舗（外為店）が増加したことから、合理化策として、平成7年、それまで14ヵ店あった外為店を7ヵ店に統合しました。

その後、平成10年4月の外為法改正により、貿易為替収益の一層の悪化が予想されたため、同年12月をもって基本的に貿易為替業務を廃止するとともに、残存する取引を含め7ヵ店の外為店機能を全て本店営業部へ移管しました。

一方、海外拠点につきましても順次縮小し、平成10年9月末のニューヨーク並びにパリの駐在員事務所の閉鎖をもって、全ての海外駐在員事務所を廃止しました。

国際業務については、さらに縮小の方向で検討致します。

##### ■外為取扱高・取引先数

【単位：千米ドル】

	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
一般為替取扱高	413,251	376,608	239,983	202,592
貿易為替取扱高	215,356	211,810	155,395	75,705
外貨両替	9,598	7,561	5,626	5,437
外為取引先数	90	88	72	57

(注) ①一般為替とは、総為替から外貨預金・外貨貸出を控除したものの。

②外為取引先数は貿易為替の取扱高10千ドル以上の先。

##### ■海外駐在員事務所の廃止

駐在員事務所	廃止日	(開設日)
ロンドン	平成5年12月30日	(昭和63年1月27日)
ロサンゼルス	平成8年3月29日	(昭和63年11月16日)
ニューヨーク	平成10年9月30日	(昭和61年11月5日)
パリ	平成10年9月30日	(平成5年11月10日)

## 5. 固定資産の状況

固定資産（営業用不動産、所有不動産）につきましては、不良債権処理原資の捻出や資産効率向上の観点から、従来より順次売却を進めてまいりました。今後も業務運営上必要不可欠なものを除き、売却する方針です。

### ■固定資産（営業用不動産、所有不動産）の売却実績推移 【単位：百万円】

	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	累 計
店舗	20,217	11,784	2,745	0	34,746
社宅・寮・倉庫	1,707	2,254	0	0	3,961
厚生施設(①)	—	—	—	—	—
駐車場等	0	0	100	0	100
小 計	21,924	14,038	2,845	0	38,807
所有不動産(②)	1,109	149	95	0	1,353
合 計	23,033	14,187	2,940	0	40,160

(注) ①当行は厚生施設（保養所等）を保有しておりません。

②所有不動産は担保権の実行等により取得した不動産。

### ■固定資産（営業用不動産、所有不動産）の状況（平成11年3月末） 【単位：百万円】

	土 地				建 物		
	件数	簿価 取得価格	評価額 路線価×1.25	含み損益	件数	簿価 取得価格	簿価 償却後
店舗	23	18,058	7,230	▲10,828	22	8,279	3,076
社宅・寮・倉庫	2	3	72	69	2	407	135
小 計	25	18,061	7,302	▲10,759	24	8,686	3,211
所有不動産	1	54	54	0	0	—	—
合 計	26	18,115	7,356	▲10,759	24	8,686	3,211

## 6. 不良債権の状況

当行の不良債権は、今後当行の経営破綻に伴う債務者の状況悪化等により増加することも懸念されますが、6月末を仮基準日とした自己査定を厳正に行うとともに、この自己査定結果に基づく不良債権の管理・回収体制を強化し、不良債権の増加を極力抑制するよう努めます。

加えて、厳正な自己査定を実施することにより、財務内容の透明性を高め、金融機関としての信認を回復し、受け皿金融機関への円滑な譲渡を目指す所存です。

### ■リスク管理債権の状況（平成11年3月期）

【単位：百万円】

	リスク管理債権残高（貸出金に占める割合）
破綻先債権	49,209（2.5%）
延滞債権	77,259（3.9%）
3か月以上延滞債権	28,779（1.5%）
貸出条件緩和債権	126,595（6.4%）
合計	281,843（14.3%）

## 7. 関連会社等の状況

当行の企業集団は、当行・子会社6社・関連会社6社で構成されていますが、関連ノンバンク3社がバブル経済の崩壊等により多額の不良債権を抱えていることに加え、関連会社等については、当行株の引受け等により実質債務超過に陥っており、大変厳しい状況となっています。

こうした状況下、平成11年3月期の当行の連結決算は当期純損失1,942億83百万円となるとともに、純資産額はマイナス1,093億66百万円、国内基準による自己資本比率（連結）はマイナス6.04%となりました。

関連会社等につきましては、今後当行の円滑な営業譲渡等を行うためにも、財務内容・業務内容等の見直しを行い、早期に適切な対応を図ります。

### Ⅲ. 営業譲渡等の見込みについて

#### 1. 基本方針

##### (1) 早期譲渡

預金保険機構による資金援助を前提に、円滑な営業譲渡等を早期に行うことにより、金融仲介機能を維持するとともに、当行の企業価値の劣化防止に努めます。

##### (2) 優良な顧客基盤・資産の維持

優良な顧客基盤や資産を維持し、金融機関としての信認と信用力の回復に努めます。

##### (3) 経費の削減

円滑な営業譲渡等を行うため、人件費・物件費等の営業経費の削減を図ります。

##### (4) 雇用の維持

営業譲渡等にあたっては、従業員の雇用確保にも配慮します。

#### 2. 具体的施策

##### (1) 営業譲渡

金融再生法の趣旨を十分に踏まえ、業務の円滑な譲渡、並びに善意かつ健全な債務者の保護のため、同業態への営業譲渡を目指します。

##### (2) 株式譲渡

同業態のみならず、金融業務への参入を計画している他業種へも、株式譲渡の方法による円滑な譲渡も検討致します。

#### 3. 営業譲渡等の見込み

現在、営業譲渡等の先について鋭意検討しておりますが、未だその見込みについて言及できる段階にはございません。

以上