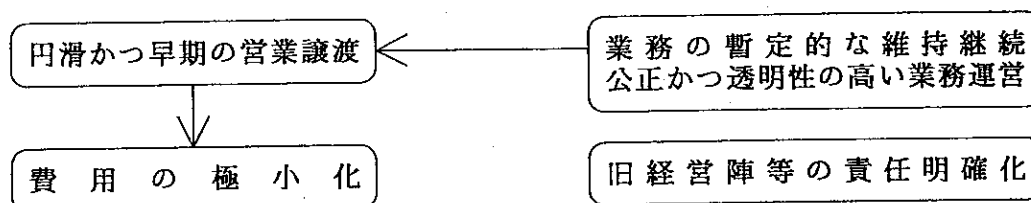


「業務及び財産の管理に関する計画」の骨子

I. 「業務及び財産の管理に関する計画」の基本方針

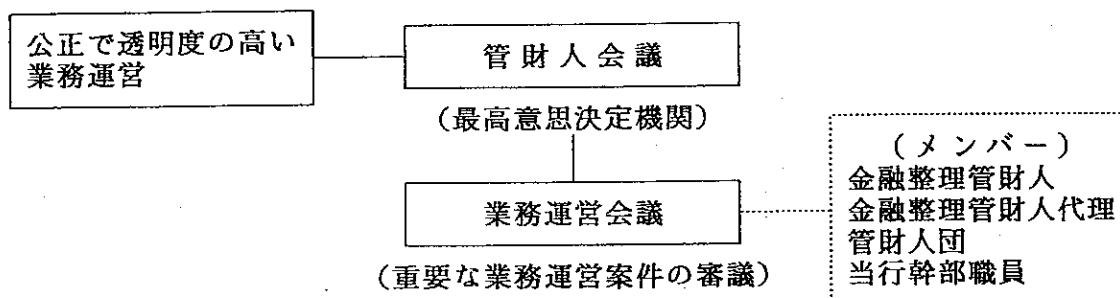


II. 業務の暫定的な維持継続に係る方針

1. 基本方針

金融仲介機能の維持等、金融再生法の趣旨を踏まえ、透明度の高い運営を旨とし、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る。

2. 管財人会議・業務運営会議の設置



3. 個別業務運営方針

(1) 与信業務

債務者区分別 与信方針	<ul style="list-style-type: none"> 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、資金需要に対応 要注意先については、債務者の債務履行状況、財務状況の健全性及び回収確実性を十分審査し、適切に対応 破綻懸念先・実質破綻先・破綻先については、原則として与信は行わない 純新規先については、原則として与信は行わない
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・設備資金に対応
与信残高上限	<ul style="list-style-type: none"> 正常先については、原則「管理を命ずる処分」を受けた日より過去1年間の最高額 要注意先については、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、収益性等に十分留意した適切な運営

(2) 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実施
- ・金利等は、市場動向・他行動向等十分に踏まえた適切な運営

(3) マーケット業務

- ・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
- ・投資業務は業務上必要不可欠なものに限り保有し、リスクを抑えた運営

(4) 経費

- ・業務遂行上必要不可欠なものに限定して支出

(5) その他

- ・公金業務、内国為替の業務は継続
- ・国際業務は、貿易、貿易外、外貨両替を含め縮小方向で検討

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

- ・旧経営陣の辞任および退職慰労金の支給取り止め
- ・社長経験者と平成元年度以降辞任した代表取締役への退職慰労金の自主的な返還を要請

2. 組織のスリム化

- ・業務の合理化効率化の観点から本部並びに本店営業部機構を抜本的に改正
本部：7本部21部2室→12部5室、本店営業部：6部→4部

3. 人員および人件費の削減

- ・人員は、ピーク（平成2年3月期）比1,398人（39%）減の2,150人を目標
- ・人件費は、ピーク（平成3年3月期）比99億円（39%）減の158億円を目標

4. 物件費の削減

- ・物件費は、ピーク（平成9年3月期）比40億円（20%）減の161億円を目標

5. 営業経費の削減

- ・営業経費は、ピーク（平成9年3月期）比84億円（20%）減の334億円を目標

（注）営業経費＝人件費＋物件費＋税金

6. 店舗統廃合

- ・効率運営の観点より見直しが必要な店舗については統廃合等検討

7. 保有資産の処分

- ・業務運営に必要不可欠なものを除き処分
- ・ゴルフ会員権等の施設利用権はすべて処分

8. 子会社・関連会社の見直し、整理・統廃合

- ・必要性、事業の収益性と将来性を考慮し、整理・統廃合検討
- ・元会長のファミリー企業との人事交流等を見直すとともに、取引については公正な審査を実施

9. 不良債権の処理

- ・管理回収体制の強化

10. 経営内容の透明性確保

- ・顧客及び市場からの信認を得るため、透明性の高い経営を実施

11. ファイナンシャルアドバイザー契約の解消

- ・事実関係等を調査の上、解消方針

IV. 法令の遵守

- ・法令を遵守し、金融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果的に実施するための体制整備

- ・旧経営陣等の職務上の義務違反に基づく民事提訴、刑事上の告訴・告発

内部調査事務局の設置
(管財人直轄)

以上

業務及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9月3日

株式会社 東京相和銀行

目 次

	ページ
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	1
2. 業務の暫定的な維持継続	1
3. 費用の極小化	1
4. 旧経営陣等の責任明確化	2
5. 公正かつ透明性の高い業務運営	2
II. 業務の暫定的な維持継続に係る方針	
1. 基本方針	3
2. 管財人会議・業務運営会議の設置	3
3. 個別業務運営方針	3
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	6
2. 組織のスリム化	6
3. 人員および人件費の削減	8
4. 物件費の削減	9
5. 営業経費の削減	9
6. 店舗統廃合	10
7. 保有資産の処分	10
8. 子会社・関連会社の見直し、整理・統廃合	10
9. 不良債権の処理	10
10. 経営内容の透明性確保	11
11. ファイナンシャルアドバイザー契約の解消	11
IV. 法令の遵守	12
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）	13

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6月11日、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、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」という）」第68条第2項に基づく申出を行いました。これを受けて翌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。

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. 円滑な営業譲渡を早期に行うこと

金融再生法の趣旨を十分踏まえ、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るとともに、当行の企業価値の劣化防止に努め、円滑な営業譲渡等を早期に行うよう最善の努力を致します。

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するとともに、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に努めます。

3. 費用の極小化

優良な顧客基盤を維持しながら当行の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行うことにより、費用の極小化を図ります。

また、営業譲渡等を早期に行うことが、費用の極小化の観点からも重要であると考えます。

4. 旧経営陣等の責任明確化

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していまいります。

5. 公正かつ透明性の高い業務運営

旧経営陣の下での不透明な経営意思決定プロセスを改め、金融整理管財人、管財人団、並びに役職員が協力して連携の強化に努めるとともに、経営に係る情報を可能な限り広く受発信できる体制を構築し、公正かつ透明性の高い業務運営を行います。

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ついては、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旨とし、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、金融整理管財人並びに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、経営に関する重要な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、金融整理管財人、金融整理管財人代理、管財人団と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。「業務運営会議」では、重要な業務運営案件等の審議を行うとともに、活発かつ公正な討議を通じ透明性の高い業務運営を目指します。

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基づき、優良な顧客基盤と貸出資産の維持に努力致します。

(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、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確実性を十分審査し、適切に対応します。

「破綻懸念先」、「実質破綻先」並びに「破綻先」については、原則として与信は行いません。

なお、純新規先についても原則として与信は行いません。

(資金使途)

債務者の事業継続に必要な運転資金・設備資金に対応します。

(与信残高上限)

「正常先」については、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します。

「要注意先」については、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します。

(与信期間、担保、適用金利)

回収の確実性や妥当性並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、適切かつ正確な情報の提供を行い、当行に対する信認の回復を図るとともに、顧客基盤の維持に必要な範囲で市場調達も実施致します。

また、調達金利等については、市場動向・他行動向等を十分に踏まえ、適切に運営することとし、特に既存の高金利調達預金については、資金ポジション等を勘案しながら、可能な限り早期に適正化を図ります。

(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

経費については、業務遂行上必要不可欠なものに限定して支出を行います。

(5) その他の業務運営方針

公金業務、内国為替等の業務については、金融仲介機能の維持並びに取引先基盤の維持の観点から継続致します。

なお、国際業務については、貿易、貿易外、外貨両替を含め縮小の方向で検討致します。

Ⅲ. 営業譲渡等を円滑に行うための方策

以上の方針に基づき当行の企業価値を維持することと併せ、以下の通り、組織のスリム化・資産処分等による合理化を進め、円滑な営業譲渡等を早期に行うための方策を講じます。

1. 経営責任の明確化

(1) 旧経営陣の辞任

代表取締役社長、代表取締役副社長（2名）、代表取締役専務（2名）並びに取締役会長については、6月13日に全員が辞任致しました。また6月29日に前代表取締役専務（1名。辞任時非常勤取締役）が辞任し、さらに7月9日には2名の取締役降格者を除く常務取締役全員（4名）、並びに取締役2名が辞任致しました。

(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は支給致しません。

また、社長経験者並びに平成元年度以降辞任した代表取締役（故人を除く計9名）へ支給した退職慰労金については、自主的な返還を要請致します。

2. 組織のスリム化

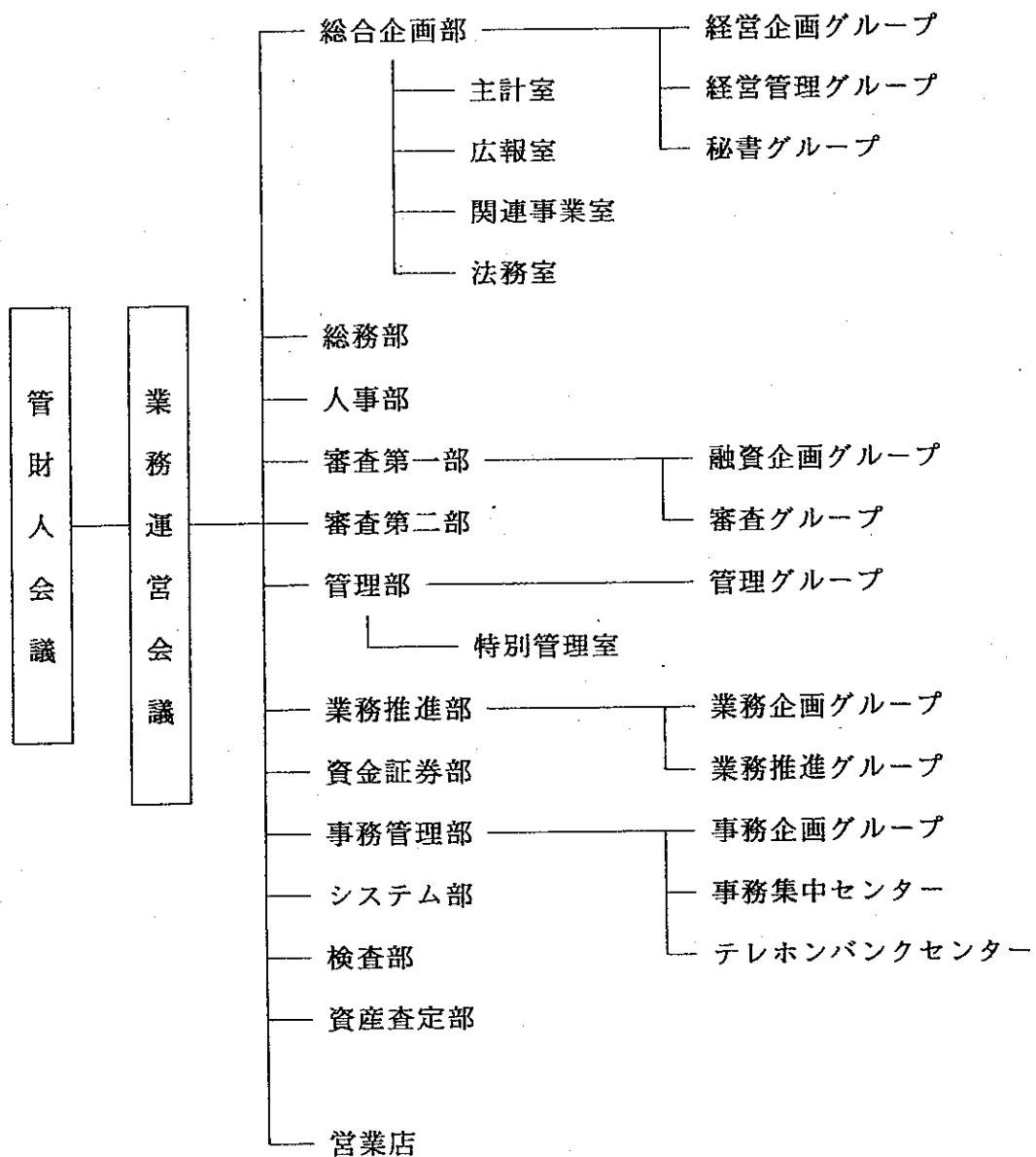
当行は、業務の合理化・効率化の観点から、平成11年7月12日付で本部機構等を抜本的に改正し、従来の「7本部21部2室体制」から「12部5室体制」と致しました。

改正の主なポイントは以下の通りです。

①本部組織合理化の観点から、旧来の7本部制を廃止するとともに、旧業務本部（4部）及び旧顧客本部（3部）を調達推進体制の一元化を図るため、業務推進部に統合しました。

- ②業務運営の効率化の観点から、経営管理室と経理部を統合して総合企画部を新たに設置するとともに、当部内に旧総務部内の広報室、秘書グループを移管、主計室、関連事業室、法務室を新設しました。また、人事第一部、人事第二部を人事部に統合し、旧来の融資部、審査部、住宅ローン推進部を廃止し審査第一部、審査第二部を新設し、その分掌を移行しました。さらに、旧管理本部（3部）を廃止し、管理部及びその部内に特別管理室を設け、各部門の整理・統合等を行いました。
- ③旧本店営業本部（6部）を本店営業部（4部）とし、組織の合理化を図りました。

■新組織図



3. 人員および人件費の削減

当行では従来より人員削減を継続的に実施してきており、平成11年3月期の人員（正行員）は平成2年3月期のピーク比 1,385人減（△39%）の 2,163人となっています。

（なお、当行は平成11年4月1日付で新卒者採用を 150人行っており、新卒者採用後の人員は 2,313人となっております。）

人件費については、上記人員削減に加え、既に平成9年より幹部行員の賞与削減、平成10年からは幹部行員の定例給与の削減も併せて実施しており、平成11年3月末実績でピーク時（平成2年度）対比約3割の削減を実施しております。

今後も、当行の金融仲介機能を維持しつつ店舗及び人員配置の見直しを行うとともに、さらに必要となる合理化を実施し、営業譲渡等が明らかになる過程で必要に応じ人員の見直しを行う予定であります。

■人員の推移（出向者を含む正行員）

平成2年3月末（ピーク時）	3,548人
平成9年3月末	2,619人
平成10年3月末	2,299人
平成11年3月末	2,163人（ピーク比△ 1,385人、△39%）
平成11年4月1日新卒者採用後	2,313人
目標（平成12年5月末想定）	2,150人（ピーク比△ 1,398人、△39%）

■人件費の推移

平成2年度（ピーク時）	257億円
平成8年度	202億円
平成9年度	191億円
平成10年度	180億円（ピーク比△77億円、△30%）
平成11年度（想定）	175億円（ピーク比△82億円、△32%）
目標※	158億円（ピーク比△99億円、△39%）

※上記目標人数を前提とした年間想定額。

4. 物件費の削減

当行では従来より物件費の削減を進めておりましたが、今後特に交際費支出を原則廃止する等、物件費の圧縮をさらに推し進め、年間 161億円（ピーク比△40億円、△20%）を目標として運営致します。

なお、営業譲渡に係る費用については別途検討致します。

■物件費の推移

平成8年度（ピーク時）	201億円
平成9年度	195億円
平成10年度	195億円（ピーク比△6億円、△3%）
平成11年度（想定）	172億円（ピーク比△29億円、△14%）
目標※	161億円（ピーク比△40億円、△20%）

※平成12年5月末の水準を前提とした年間想定額。

5. 営業経費の削減

人件費、物件費、税金の合計である営業経費については、年間 334億円（ピーク比△84億円、△20%）を目標と致します。

■営業経費の推移

平成8年度（ピーク時）	418億円
平成9年度	407億円
平成10年度	390億円（ピーク比△28億円、△7%）
平成11年度（想定）	362億円（ピーク比△56億円、△13%）
目標※	334億円（ピーク比△84億円、△20%）

※平成12年5月末の水準を前提とした年間想定額。

6. 店舗統廃合

店舗政策につきましては、基本的には営業譲渡等が明らかになる過程で最終決定を行いますが、効率運営の観点より見直しが必要な店舗については統廃合等を検討致します。

7. 保有資産の処分

営業用不動産等については、不良債権処理原資の捻出や資産効率向上の観点から、従来より順次処分してまいりました。

今後も、業務運営に必要な不可欠なものを除き処分する方針です。

ゴルフ会員権等の施設利用権はすべて処分する方針です。

8. 子会社・関連会社の見直し、整理・統廃合

当行の子会社・関連会社については、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、将来性等を考慮し、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。

また、元会長のファミリー企業との人事交流等については見直すとともに、これら企業との取引について従来の不透明な審査体制を見直し、一般の取引先同様、公正な審査を行ってまいります。

9. 不良債権の処理

公的費用の最小化のために、不良債権の管理・回収体制を強化すること等により、不良債権の発生防止と回収強化に努めます。

10. 経営内容の透明性確保

当行は永年に亘り経営トップによるワンマン経営が行われていたことにより、経営内容の不透明感を払拭することができませんでした。

今後につきましては、顧客及び市場からの信認を得るため、透明性の高い経営を行ってまいります。

11. ファイナンシャルアドバイザー契約の解消

平成11年5月25日に米国ベア・スターンズ社との間で結ばれた独占的ファイナンシャルアドバイザー契約については、管理を命ずる処分の直前に旧経営陣により急遽締結されたものであること等から、事実関係等を調査の上、解消する方針です。

IV. 法令の遵守

銀行法その他の関係法令等を遵守し、金融再生法の趣旨並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、銀行の持つ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、全ての職位に亘って高い見識と自己規律を持って行動致します。

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、検査部検査を実施するとともに、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、及び当行の定める
あるいは業務上の事故等が発生した場合には、厳正な対応を

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訴・告発の必要性や妥当性を調査するため、金融整理管財人の直轄組織として「内部調査事務局」を設置致しました。

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等により構成されています。

今後、内部調査事務局による調査結果に基づき、必要に応じ民事提訴、刑事告訴・告発等について検討してまいります。

また、上記調査については速やかに完了し、責任の早期明確化に努めます。

以 上