

「管理を命ずる処分を受けるに至った経緯について」骨子

1. はじめに

2. 経営悪化の要因

(1) バブル期前後の当行をとりまく経営環境

- 円高の進展と金融緩和策
- 金融自由化の進展
- 株価や地価の高騰

- 運用難の顕在化
- 株や不動産を担保とした貸出増加
- 関連ノンバンクの活用等貸出競争の激化

(2) バブル期前後の当行経営

<旧福德銀行>

○ワンマン経営

- 量的拡大指向
(業態内順位回復のプレッシャー)
 - ・推進本部制の導入
 - ・急激な多店舗展開
(大阪府下ナンバーワンを目指す)
- 関連会社の収益競争

- 特定業種への融資偏重と高コスト体質への転落
 - ・営業推進部門と審査部門の牽制機能喪失
 - ・高コスト預金の増大
 - ・物件費の大幅増加
- 関連ノンバンクによる営業貸金増大

<旧なにわ銀行>

- 量的拡大指向
(「板挟み」の苦しさ)
- 貸出量維持・拡大指向
 - ・新規開拓の不調
 - ・大手金融機関の攻勢
- 急激な貸出増加への問題意識の欠如

- 資金調達コストの上昇
- 不動産・建築業向け貸出への傾斜
- 関連ノンバンクによる営業貸付金増大

(3) バブル崩壊後の当行経営

<旧福德銀行>

- 関連ノンバンクの支援負担
- 貸出金の急速な悪化
- 流動性リスクの上昇と信用不安

- 体力の疲弊
- 本体の不良債権処理の遅れ
- 資金繰りの悪化

<旧なにわ銀行>

- 主要取引先の倒産増加
- 母体行としての責任
- 業務推進力の低下等

- 経営改善計画の不調
- 関連ノンバンクの支援負担
- 新規貸出先の開拓の不調

(4) 債権流動化スキーム

○赤字決算、体力の枯渇に伴う特定
合併対策の必要性
○短期集中的な実行によるスキームの
妥当性検討不足

○スキームの積極活用による不良
債権解消と収益確保
○問題案件の増加

(5) 特定合併

○不良債権処理と含み損償却
○旧経営陣の残留

○過少資本でのスタート
○旧態依然の経営体質

(6) 当行経営の問題点

- | | |
|------------------------|---------|
| ①ワンマン体制の弊害 | ④高コスト体質 |
| ②審査管理体制の脆弱化 | ⑤過少資本問題 |
| ③過度の業容拡大と業種偏重による不良債権増大 | |

3. 管理を命ずる処分までの状況

(1) 資本の状況

平成10年10月 特定合併にともなう不良債権償却や含み損償却
平成10年12月 第三者割当増資を131億円実施
平成11年6月 下期における第三者割当増資120億円を計画。株価回復待ち
平成11年8月 金融監督庁検査結果通知に基づき償却・引当額を加味すると大幅債
務超過。株価回復も絶望的→増資計画を断念

(2) 早期是正措置の発動

平成11年6月17日 11年3月期 連結自己資本比率△1.46%と公表
" 銀行法第24条に基づき、連結自己資本比率向上策について
報告命令
6月24日 連結自己資本比率向上策を報告
6月28日 銀行法第26条1項に基づき「早期是正措置」発動

(3) 資金繰りの状況

平成7年～8年 旧福德銀行関連ノンバンク法的処理、近隣金融機関破綻、都市銀行・大手証券破綻の都度、信用不安から預金流出

平成10年10月 特定合併、不良債権譲渡（資金援助）約3,000億円により資金繰り小康状態に

平成11年6月 旧福德銀行元役員等の逮捕、マスコミ報道や株価連続ストップ安→預金が大量流出

平成11年8月 金融再生法第68条第2項の申出

(4) 地検の捜査

平成11年6月 大阪地検特捜部が「債権流動化スキーム」に関して家宅捜査
商法違反（特別背任）容疑で旧福德銀行元役員等8名が逮捕、うち2名が起訴

(5) 瑕疵担保問題

資産買取契約書に基づく「瑕疵担保責任」発生の可能性
→ 整理回収機構と内容を調整中

「業務及び財産の状況」 骨子

1. 与信業務

○ 不動産業に偏った業種構成

○ 大口貸出先が多い

法人1先当り平均残高 59 百万円（第二地銀平均 47 百万円 11 年3月期）

○ 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・質的向上に努力するとともに不良債権の回収強化に注力する

＜三業種（不動産・建設・金融）の貸出残高推移＞

（単位：億円、％）

| | 平成10年3月末 | | | | | | 平成11年3月末 | | |
|-----|----------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|
| | 旧福徳 | 構成比 | 旧なにわ | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | 第二地銀 平均構成比 |
| 不動産 | 2,531 | 21.5 | 832 | 26.2 | 3,363 | 22.4 | 3,424 | 25.7 | 10.8 |
| 建設 | 543 | 4.6 | 353 | 11.1 | 896 | 6.0 | 836 | 6.3 | 9.8 |
| 金融 | 1,453 | 12.3 | 115 | 3.6 | 1,568 | 10.5 | 1,159 | 8.7 | 5.0 |
| 合計 | 4,529 | 38.4 | 1,301 | 40.9 | 5,830 | 38.9 | 5,419 | 40.7 | 25.7 |

2. 預金業務

○ 特定合併前後の小康状態を除き、信用不安により永らく流出基調、特に平成11年6月以降激化

○ 要求払のウェイトの低さ、合併以前の量的確保のための高利付与から預金金利は高止まり

○ 今後は顧客基盤・預金残高の維持、質的向上に努め、併せて調達金利の適正化をはかる

＜預金残高推移＞（除く外貨預金）

（単位：億円、％）

| | | 預金残高 | 個人預金 | | 個人のうち定期性 | | 法人預金 残高 |
|---------------|------|--------|--------|------|----------|------|------------|
| | | | 残高 | 構成比 | 残高 | 構成比 | |
| 平成9年3月末 | 旧福徳 | 12,559 | 8,785 | 69.9 | 7,489 | 85.2 | 3,774 |
| | 旧なにわ | 3,456 | 2,755 | 79.7 | 2,378 | 86.3 | 701 |
| | 合計 | 16,015 | 11,540 | 72.1 | 9,867 | 85.5 | 4,475 |
| 平成10年3月末 | 旧福徳 | 12,262 | 8,665 | 70.7 | 7,471 | 86.2 | 3,597 |
| | 旧なにわ | 3,366 | 2,651 | 78.8 | 1,966 | 85.2 | 715 |
| | 合計 | 15,628 | 11,316 | 72.4 | 9,437 | 86.0 | 4,312 |
| 平成10年10月（合併時） | | 15,714 | 11,348 | 72.2 | — | — | 4,366 |
| 平成11年3月末 | | 16,607 | 11,631 | 70.0 | 10,009 | 86.1 | 4,976 |
| 平成11年6月末 | | 15,695 | 11,018 | 70.2 | 9,389 | 85.2 | 4,677 |

※ 第二地銀平均：個人の構成比 68.4%、個人のうち定期性 81.4%（11/3月末）

3. 投資業務

- 永らく資金繰り対策のための売り切りや、関連ノンバンク支援・貸出金償却財源確保のため益出しを実施
- 預金保険機構からの資金援助の一部を有価証券にて運用
- 今後は業務運営に必要な有価証券以外は原則として売却方針

<有価証券残高推移>

(単位：億円)

| | 平成 9 年 3 月末 | | | 平成 10 年 3 月末 | | | 平成 11 年 3 月末 |
|-------|-------------|------|-------|--------------|------|-------|-----------------|
| | 旧福徳 | 旧なにわ | | 旧福徳 | 旧なにわ | | |
| 国 債 | 1,144 | 222 | 1,366 | 1,195 | 109 | 1,304 | 803 |
| 地 方 債 | 21 | 14 | 35 | 20 | 10 | 30 | 35 |
| 社 債 | 230 | 185 | 415 | 262 | 128 | 390 | 1,347 |
| 株 式 | 683 | 71 | 754 | 598 | 76 | 674 | 491 |
| 外国証券 | 266 | 24 | 290 | 103 | 12 | 115 | 262 |
| そ の 他 | 20 | 41 | 61 | 19 | 35 | 54 | 24 |
| 合 計 | 2,367 | 560 | 2,927 | 2,198 | 371 | 2,569 | 2,964 |

4. 国際業務

- 当行の内外資金調達力の低下を要因として、外為取扱高は急激に減少
- 最終的には撤退方針とする

5. 固定資産の状況

- 不良債権処理の原資確保のため以前より逐次売却
- 今後も業務運営上必要不可欠なもの以外は順次売却とする
- 平成 11 年 3 月末現在、51 店舗、寮・社宅等 17 ヶ所保有。簿価 132 億円（特定合併時に時価評価済）

6. 不良債権の状況

- 平成 11 年 3 月末現在、リスク管理債権残高 1,845 億円（破綻先債権 120 億円、延滞先債権 140 億円、3 ヶ月以上延滞債権 21 億円、貸出条件緩和債権 1,564 億円）
- 自己査定を厳正に実施するとともに、査定結果に基づく不良債権の管理・回収体制を再構築し、不良債権の増加を極力抑制

7. 関連会社の状況

- 監査法人の指導もあり、40 社と多数
- 各社の財務内容は、実質的に大幅な債務超過状態
- 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はかる

「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) 雇用の確保

2. 具体的な施策

- (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

3. 営業譲渡等の見込み

鋭意検討を重ねているが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11月 4日

株式会社 なみはや銀行

金融整理管財人

目 次

| I. 管理を命ずる処分を受けるに至った経緯等について | (ページ) |
|----------------------------|-------|
| 1. はじめに | 1 |
| 2. 経営悪化の要因 | 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経営 | 2 |
| (3) バブル崩壊後の当行経営 | 5 |
| (4) 債権流動化スキーム | 7 |
| (5) 特定合併 | 7 |
| (6) 当行経営の問題点のまとめ | 8 |
| 3. 管理を命ずる処分までの状況 | 9 |
| (1) 資本の状況 | 9 |
| (2) 早期是正措置の発動 | 9 |
| (3) 資金繰りの状況 | 9 |
| (4) 地検の捜査 | 10 |
| (5) 瑕疵担保問題 | 10 |
| II. 業務及び財産の状況 | 11 |
| 1. 与信業務 | 11 |
| 2. 預金業務 | 12 |
| 3. 投資業務 | 13 |
| 4. 国際業務 | 13 |
| 5. 固定資産の状況 | 14 |
| 6. 不良債権の状況 | 14 |
| 7. 関連会社の状況 | 15 |
| III. 営業譲渡等の見込みについて | 16 |
| 1. 基本方針 | 16 |
| 2. 具体的な施策 | 16 |
| 3. 営業譲渡等の見込み | 16 |

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8月6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、金融再生委員会に対し「その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生ずると認められる」旨の申出を行いました。これを受けて、翌8月7日同委員会より金融再生法第8条第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」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につき調査を行いましたので、以下の通りご報告いたします。

なお、本調査作業につきましては、8月7日に選任された金融整理管財人のもとで直ちに開始いたしましたが、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

a. 円高の進展と金融緩和政策に伴う株価や地価の高騰

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、景気対策として大幅な金融緩和政策が打たれ、公定歩合はそれまでの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、金余り現象が発生し、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、株価や地価の高騰を招く要因となりました。

b. 金融自由化の進展と金融機関の運用難の顕在化

一方、同時期に金融業界ではMMCや大口定期預金の取り扱いが開始されるなど金融自由化時代を迎えていました。また、株式市場の活況や金融自由化を背景に企業は直接金融のウェイトを引き上げたことにより、間接金融の担い手であった金融機関は運用難が顕在化することとなりました。

c. 株・不動産担保貸出の増加と貸出競争の激化

その様な中、特に都市部においては株価と地価の高騰を背景に、それらを担保とし

た新規貸出先の開拓競争が激化し、不動産等への貸出や個人の投資資金を含めた提案型融資が増加する一方、系列のノンバンクを通じた貸出を行う等、過熱した金融環境にありました。

(2) バブル期前後の当行経営

注：当行は、平成 10 年 10 月 1 日に旧福徳銀行と旧なにわ銀行の特定合併により誕生いたしましたので、合併以前の事柄につきましては、両行各々について別個に記述いたします。

<旧福徳銀行>

①ワンマン経営

当行は昭和 63 年 6 月に会長・社長が相次いで急死したことから、故会長の子息が副社長から社長に昇格し、普銀転換と共に初代頭取となりました。(社長・頭取在任期間：昭和 63 年 6 月～平成 7 年 6 月)。

早くから次期トップとして行内で位置づけされていた新社長は、翌年には待望の普銀転換も果たし、金融自由化が進展し、バブル経済が絶頂期に達した金融経済環境の中で積極的な業容拡大方針を掲げ、「収益重視」「量的拡大」「多店舗展開」「関連会社の業容拡大」に邁進することとなりました。

当時、トップに対して異論を唱え議論をする役員が不在で、ワンマン経営の度合いが非常に強くなり、経営管理機能が不全のまま銀行本体・関連ノンバンクを収益重視・量的拡大に過度に傾斜させ、体力を超えたリスクテイクを行わせることとなりました。こうしたワンマン経営の風潮は後任の頭取にも継承され、合併後にも残ることとなりました。

②量的拡大指向に伴う業種偏重と高コスト体質への転落

a. 特定業種への融資偏重

当行は“環境変化に対応した収益力の強化”を経営目標とする第 11 次長期経営計画(昭和 60 年 4 月～63 年 3 月)を策定し、運用総量の拡大、運用力・調達力の強化等を主要経営課題としました。

当時当行は、金融自由化の進展を量的劣後の挽回と収益拡大を図る上での絶好の機会と捉え、当初、店周の中小企業や個人等をターゲットとした営業活動に注力しましたが成果が上がらず、東京・大阪地区の大型特定店舗を中心に、主として高利回り且つ量的拡大が可能な不動産業、建設業、金融業を対象に積極的運用拡大を図りました。

その結果、平成 2 年には 10 億円以上の大口貸出先の比率は 29%と 4 年間で 10%上

昇し、大口貸出先がこの間の貸出金増加額の45%を占めました。

b. 推進本部制の導入

平成元年2月の普銀転換と同時に、推進本部制を導入し、大幅な権限委譲と責任体制の明確化により収益極大化を目指す体制としました。

営業店を統括する4推進本部の各本部長には、所要の予算遂行責任を課し、貸出案件の決裁権限と人事権限を与えたため、営業推進部門と審査部門の相互牽制機能が失われ、推進本部は収益優先・量的拡大に過度に傾斜していくこととなりました。

c. 高コスト預金の増大

他方、調達面では低コスト預金の調達不振から外貨預金や大口定期等の、高コスト預金が中心となってゆきました。

これらの背景には、昭和40年代以降大きく低下していた業態内資金量順位（昭和42年迄4位→昭和58年11位）の向上の為に、資金量増強が至上命題であったこと等があげられます。

結果的に業態内順位は平成2年に6位と向上しましたが、資金調達原価の上昇もあり、当初の目論見はずれ、総資金利鞘は平成2年度からマイナスに転落することとなりました。

d. 短期間での急激な多店舗展開と高コスト化

第12次長期経営計画（昭和63年4月～平成3年3月）においては、積極的な時価ファイナンスを背景に、大阪府下でナンバーワンの店舗網を構築する構想が打ち出され、店舗数は昭和62年3月の108店舗（出張所、代理店含む）が、平成4年3月には151店舗にまで急増するとともに海外へも出店しました。

これらは、地価高騰時に投資採算を無視した明確な戦略のない新店舗開設を行ったものであり、投資に伴う資金負担や減価償却負担が増加、また賃借店舗の家賃負担等もあり物件費が大幅に増加したため高コスト体質は一層顕在化し、銀行収益を圧迫する大きな要因となりました。

③関連ノンバンクによる営業貸付金増大

顧客ニーズの多様化に対応するため関連会社の活用強化を促し、あわせて積極的に新会社の設立に取り組んだことから、平成2年には関連会社が15社となりました。

関連会社、とりわけノンバンク10社は、自主独立、自己責任のもと、母体である当行の信用を基に、大手金融機関から過剰な資金を調達し、これを営業貸付金として主として不動産業、建設業向けに大口の貸出を行いました。

当行が、関連会社の積極的な貸付金業務展開による利益追求を奨励したこともあり、これらノンバンクは、平成2年4月の融資総量規制により銀行貸出が規制を受ける中で、当行貸出の受皿的な役目を果たすこととなりました。その結果、関連ノンバンク10社の営業貸付金残高は平成4年に5,463億円と3年間で約3倍に急増しました。

営業貸付金の個別審査は、各社独自の審査・調査のもと担保主義に偏った与信判断がなされ、当行との重複先への与信行為についても当行によるチェックや管理監督はなされていませんでした。

<旧なにわ銀行>

①量的拡大指向

当行は、地方銀行と信用金庫との板挟み的な立場が著しく、資金量は業態内でも下位に位置しており、業容拡大への強い焦りがありました。さらに、都市部を営業拠点にしているため、他行との競合から金融自由化・国際化の中で外国為替公認銀行の認可や、公共債ディーリングの免許等を得る必要にも迫られていました。

第4次長期経営計画（昭和60年4月～昭和63年3月）の期間中に預金500億円の増加を見込み、第5次長期経営計画（昭和63年4月～平成3年3月）では早期に預金残高3,000億円達成のスローガンが掲げられ、平成元年4月の創業60周年に向けた収益力の強化と営業基盤の拡充等を経営方針としました。

この結果、預金残高は3,000億円を突破したものの、調達はや欲的な高レート設定を行ったため、資金調達コストの上昇を招くこととなりました。

②不動産・建設業向貸出への傾斜

a. 新規開拓運動の不調

当行の基本方針は、個人取引基盤の強化と消費者ローンの拡大による安定的な資金調達と運用を指向するとともに、事業性貸出については、製造業・卸小売業を中心とした業種での拡大を図ることでした。

事業性貸出の拡大策として企業先の新規開拓運動を展開しましたが、開拓力不足もあり、思うような成果は上がらず、むしろ取引先は減少を続けました。

b. 大手金融機関の攻勢

大手金融機関の中小企業マーケットに対する攻勢が強まり、規模の面で劣る当行は苦戦を強いられ、こうした中で貸出金の絶対量を維持する必要性から、収益確保が容易であった不動産・建設業向貸出へと傾斜してゆく結果となりました。その後、それらの業種に対する貸出は大口化し、ウェイトも次第に高まって行くこととなりました。

③関連ノンバンクへの貸出金の増加

関連ノンバンク2社は、バブル期には銀行本体の信用をバックとした資金調達により、営業貸付金の拡大を図り、さらに平成2年4月の融資総量規制により銀行貸出が規制を受ける中では受皿的な役目を果たしました。

体制面では営業貸付金の与信判断は銀行本体の審査部署が担当・決裁し、顧客管理

は取扱営業店が行うこととなっており更に、関連ノンバンクの業況や財務内容についても毎月定例的に頭取以下担当役員部長まで報告されておりました。しかしながら、本来、銀行本体としては関連ノンバンクの急激な貸出増加に問題意識を持つべきでありましたが、当時の経営環境下、むしろ積極的な量的拡大が図られてきました。

(3) バブル崩壊後の当行経営

<旧福德銀行>

①関連ノンバンク支援による当行体力の疲弊

バブル崩壊にともなう不動産価格の下落、不良資産の急増（営業貸付金の9割が不良貸付金）、市場金利上昇による資金調達コストの高止まり等により、関連ノンバンクの経営状態は大幅に悪化し、平成4年以降各社とも赤字決算となりました。また、近隣金融機関の関連ノンバンク問題が表面化したこともあり、当行関連ノンバンクに対しても、調達行からの借入金返済要請が強まることとなりました。

平成5年2月以降、関連ノンバンク各社は経営改善計画を策定し、調達行へ協力要請を行うとともに、当行としても母体行責任により金利減免等の支援を行ってまいりました。その結果、当行は全ての含み益を使い果たすこととなり、体力の限界から関連ノンバンク6社については会社整理・特別清算申立といった法的整理のやむなきに至りました（平成7年3月）。この結果、平成7年3月期には創業以来初めての赤字（当期損失327億円）を計上することとなり、益出しのために行った店舗のリースバック負担が生ずることとなりました。

この間当行が実施した関連ノンバンクに対しての支援諸施策は次のとおりです。

関連ノンバンク支援実績（平成5～6年度）

<支援実績>

金利免除 25億円

支援損等 728億円

資金支援 235億円

<支援原資>

株式・不動産等の益出し 782億円

<リストラ実績>

店舗廃止△19店舗、人員削減△320人

なお、残されたノンバンク4社に対しては、その後も支援を継続せざるを得ず、結果的に平成7年度以降の銀行本体の含み益とリストラ効果の全てを関連ノンバンク支援につぎ込むこととなりました。

②不良債権処理の遅れ

バブル期の施策とした収益優先・量的拡大が業種偏重・大口偏重となるとともに、担保に依存した与信判断に重点を置いていたことから、バブル崩壊後の不動産市況低

迷や平成不況の長期化により、貸出金の内容は急速に悪化しました。これは基本的に、関連ノンバンク支援や法的整理に人員、財源等かなりの精力が注がれ、銀行本体の不良債権処理が後手に回った結果であります。

第14次長期経営計画（平成7年10月～11年3月）においても不良債権処理が最重要課題として取り上げられていましたが、根本的に財源不足であったことや関連ノンバンクに対する追加償却負担等もあり、抜本的な早期不良債権処理計画としては不十分なものでありました。

その様な中で、大口問題先の健全化に向けて個別債権の方向付けを明確にすることにより、その処理促進を図るため、平成7年8月には「個別債権検討委員会」が設置されました。この委員会において今回問題となった「債権流動化スキーム」が検討され、徐々に実行に移されていくことになりました。

③資金繰りの悪化

当行は従来から預貸率が高く、恒常的にマネーポジションであり、不足分は市場性資金に依存した体質となっていました。金融自由化に伴い自由金利商品の積極的な取り入れにより、調達資金の短期化・大口化を招き、流動性リスクは上昇し一層不安定な資金調達構造となっていました。このような中で関連ノンバンク問題を背景に、先ず外貨資金、続いて市場性資金全般の取り入れが困難化しました。

更に、平成7年8月に端を発した近隣金融機関の相次ぐ破綻以降当行も信用不安により預金が出し、平成7年3月末の資金量1兆5,934億円が平成9年3月末には1兆3,119億円（△2,815億円）まで減少しました。貸出金を中心とした運用圧縮も急ピッチで進めましたが後追いとなり、資金繰りは大幅に悪化し続けました。

<旧なにわ銀行>

①経営改善の不調

不動産市況の低迷や平成不況の長期化等により資産内容は急速に悪化しました。このような中で、平成5年6月の「経営刷新委員会」において、銀行本体の諸経費削減努力による業務純益増を原資として不良債権の処理を進めるとした第1次経営改善計画（平成5年～9年）を策定しました。しかし、主要取引業種である建設業・不動産業の倒産が相次ぎ、不良債権が急増したため経営改善計画は数次にわたり見直さざるを得ませんでした。

②関連ノンバンク2社の支援負担

関連ノンバンクの収益状況は営業貸付金の劣化により大幅に悪化したため、資金調

達先への金利減免や残高維持の要請を行い再建に努めましたが、最終的に母体行が責任を示すこととなり、金利免除や債権放棄(50 億円)、肩代わり資金の支援を実施しました。

③新規貸出先の開拓の不調

融資の管理面と推進面の弱体化が経営課題として取り上げられ、特に業種偏重・大口偏重を是正する施策として、新規貸出先（建設業・不動産業を除く）開拓運動の推進と業績評価の見直し（同業種を評価対象外）等、原点回帰の経営施策を推進しましたが、業務推進力の低下と激しい他行競合の中では思うような成果は挙げられませんでした。

（４）債権流動化スキーム

旧福德銀行の平成 10 年 3 月期決算は不良債権の増加等により 173 億円の赤字と大変厳しいものになり、また体力も枯渇しつつありました。その結果、平成 10 年 10 月に予定されていた特定合併に向けての対策が必要となり、不良債権の解消と収益確保が同時に可能となる「債権流動化スキーム」を積極的に進めることとなりました。

これは、新会社に対する当行の与信により、「新会社が担保物件を購入する」または、「新会社が保証履行する」ことによって不良債権の回収を図るもので、新たな当行与信は正常債権として取り扱われました。

「個別債権検討委員会」において「債権流動化スキーム」案件の与信判断が行われましたが、取扱件数の増加と時間的余裕がなかったこともあり、当該スキームの妥当性の検討が不十分なまま短期集中的に行われ、中には担保物件の割高な購入や、単なる第三者への付替等に過ぎないものが多数に上ったことが後日、問題とされ、捜査当局の捜査を受けることとなりました。

また関連会社についても、債権流動化スキームの実行などにより当該関連ノンバンク向け融資をⅡ分類に留めておりました。

（５）特定合併（平成 10 年 10 月 1 日）

両行は、生き残りをかけ平成 9 年 10 月対等合併を発表いたしました。合併のメリットは、ア) 営業基盤の充実、イ) リストラ効果の拡大による財務体質の強化 ウ) 優秀な人材の集約 エ) 信用不安の払拭でありましたが、一方で、弱い者同士の合併との印象を与えかねないという不安な面もありました。

このような折、平成 9 年 12 月に預金保険法が改正され、経営不振行同士の合併にあたっては預金保険機構が不良債権を買取る、いわゆる「特定合併」のスキームが整備されました。これにより、不良債権を譲渡し、資産内容を一気に改善することによって生き残りを図ることとしました。

しかしながら、不良債権の処理や株式、不動産等の時価引き直しによる含み損の償却により自己資本が大きく毀損したため、営業権の資産計上により債務超過にこそならなかったものの、合併当初から過少資本でのスタートを余儀なくされました。

更に、特定合併後の経営状況については、表面上は経営から退いたものの、旧経営陣が顧問として残留し実質的な主導権を握っており、経営体質に変わりはありませんでした。

(6) 当行経営の問題点のまとめ

①ワンマン体制の弊害

旧福德銀行においては、バブル期のワンマン経営が過度な収益重視・量的拡大に傾斜させました。いわゆる組織的経営がなされずバブル崩壊後の経営に致命的な影響を与えることとなり、今回の破綻の根本的な原因となったと考えられます。

②審査管理体制の脆弱化

特に福德銀行においては、推進本部制を導入し部門別に大幅な権限委譲を行うとともに、営業推進と審査体制の一体化を図ったことから、審査管理部門のチェック機能が不充分となりました。その後の「個別債権検討委員会」においても著しく妥当性を欠くような与信判断が容認される等、審査管理体制に厳格さを欠いたものとなっておりましたが、こうした貸出審査姿勢は合併後も引継がれることとなりました。

③過度の業容拡大と業種偏重による不良債権増大

関連ノンバンクを含め当行の体力を無視した業容拡大を図ったため、不動産、建設、金融業向け貸出が増加し、それらの大宗が不良化する事となりました。特に、関連ノンバンク支援に当行の経営資源を費消したため、当行本体の不良債権処理が後手に回りました。さらに、関連会社処理が途上にあったことや、流動化案件等、実質的にはお多額の不良債権を抱えていたことが直接の原因となったものであります。

④高コスト体質

急激な貸出金増加を賄うための高レートでの資金調達のほか、特に福德銀行においては多店舗展開による投資負担や、益出しのための店舗売却によるリースバック負担等が重なり、高コスト体質となったことであります。

⑤過少資本問題

既に特定合併時点で、それまでの赤字決算や資産の時価引き直しによって過少資本となっていました。この問題を解決するため第三者割当増資の実施等努力いたしました

たが、この対応策にも限界があり、破綻要因の一つとなりました。

3. 管理を命ずる処分までの状況

(1) 資本の状況

当行は、不良債権償却や含み損償却により特定合併時に減少した自己資本を回復するため平成10年12月に131億円の第三者割当増資を実施しましたが、平成11年3月期決算では単体自己資本比率は2.60%を確保したものの、財務内容が悪化した連結子会社の増加から連結自己資本比率は $\Delta 1.46\%$ と悪化しました。

そのため、更なる自己資本増強策として、平成11年6月、11年度下期における120億円の第三者割当増資の計画をたて、当行親密取引先の「きさらぎ会」を中心に増資の引き受けを依頼することとし、その前提として株価の額面回復を待つこととしました。しかしながら、8月4日に通知された金融監督庁検査の結果を踏まえて不良債権の追加償却を加味すると大幅な債務超過に陥り、株価の回復も見込めなくなったため、増資を断念するに至りました。

| 11/3月期 単体ベース | | 同 連結ベース | |
|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 決算発表値 | 金融監督庁 検査結果 | 決算発表値 | 金融監督庁 検査結果 |
| 資本勘定 457 億円 | $\Delta 1,117$ 億円 | 232 億円 | $\Delta 871$ 億円 |
| 自己資本比率 2.60% | | $\Delta 1.46\%$ | |

(2) 早期是正措置の発動

当行は、平成11年3月期決算で連結自己資本比率が $\Delta 1.46\%$ となる旨発表したことから、6月17日に金融監督庁より銀行法第24条の規定に基づき、連結自己資本比率の向上策について報告命令を受けました。これを受けて、6月24日第三者割当増資等の対策を報告しました。

6月28日には銀行法第26条1項に基づく「早期是正措置」を受け、7月12日、連結対象会社の整理、第三者割当の実施(11年度下期120億円、12年度60億円)を内容とする連結自己資本充実策を織込んだ修正実施計画を報告しました。

(3) 資金繰りの状況

当行は、旧福德銀行時代の平成5年の関連ノンバンク問題の表面化、平成7年の関連ノンバンクの法的処理や近隣金融機関破綻、平成9年の都市銀行や大手証券会社の破綻等の影響を受け、その都度信用不安にさらされ預金が流出し、資金繰りに悩まされる状態が続いていました。その後、平成10年5月の特定合併の斡旋が市場で好感さ

れ、預金流出も一服し増加に転じることとなりました。また、平成 10 年 10 月の合併後は預金保険機構への債権譲渡による約 3,000 億円の資金もあり、資金繰りは小康状態となりました。

ところが、平成 11 年 6 月の旧福徳銀行元役員等の逮捕を契機に、連日のマスコミ報道や株価の連続ストップ安を受けて預金が大幅に流出し、2 ヶ月間で約 1,600 億円も減少することとなりました。

この様な状況を踏まえると、市場で失った信用を回復することは著しく困難であり、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、8 月 6 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。

(4) 地検の捜査

平成 11 年 6 月 6 日、取引先への融資実行に関係した大阪地検特捜部の捜査を皮切りとして、商法違反（特別背任）容疑で旧福徳銀行の元役員等 8 名が逮捕され、うち 2 名が起訴されました。

容疑の対象となった案件はすべて個別債権検討委員会の中で「債権流動化スキーム」として検討されたものであり、その多くが 10 年度上期に集中的に実行されたものでありました。

(5) 瑕疵担保問題

平成 10 年 10 月の特定合併時に福徳・なにわ銀行と旧整理回収銀行の間で結ばれた資産買取契約書の規定に基づき、整理回収機構より、「譲渡債権の一部に瑕疵担保責任が発生する可能性があり調査を要する」旨の通知を受けており、現在整理回収機構とその内容等について調査中であります。

Ⅱ. 業務及び財産の状況

1. 与信業務

当行はバブル期以降、不動産業向け融資を積極的に実施したことから、その後のバブル崩壊とともに不良債権が急増いたしました。

当行の与信業務の特色としては、中小企業・個人を主な対象としつつも、業種的には不動産業の比率が極めて高い構造となっていることや、大口先が多いこと等が挙げられます。信用保証協会保証付貸出や代理貸付を積極的に推進しましたが、こうした傾向は改善することが出来ませんでした。

今後につきましては、金融再生法の趣旨を尊重し、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資産の維持に努めるとともに、事後管理を強化し貸出資産の劣化防止、不良債権の回収強化に注力していく所存です。

<貸出先数・残高推移>

(単位：先、億円、%)

| | 平成 10 年 3 月末 | | | | | | 平成 11 年 3 月末 | | |
|-------|--------------|-------|-------|-------|--------|-------|--------------|-------|-----------|
| | 旧福徳 | 構成比 | 旧なにわ | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | 第二地銀平均構成比 |
| 総貸出残高 | 11,800 | 100.0 | 3,181 | 100.0 | 14,981 | 100.0 | 13,318 | 100.0 | — |
| 内中小企業 | 8,051 | 68.2 | 2,107 | 66.2 | 10,158 | 67.8 | 8,931 | 67.1 | 60.7 |
| 内個人 | 2,386 | 20.2 | 996 | 31.3 | 3,382 | 22.6 | 3,240 | 24.3 | 25.7 |

* 法人 1 社当りの貸出残高 59 百万円 (第二地銀協平均 47 百万円) (平成 11 年 3 月末)

<三業種(不動産・建設・金融)の貸出残高推移>

(単位：億円、%)

| | 平成 10 年 3 月末 | | | | | | 平成 11 年 3 月末 | | |
|-----|--------------|------|-------|------|-------|------|--------------|------|-----------|
| | 旧福徳 | 構成比 | 旧なにわ | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | 第二地銀平均構成比 |
| 不動産 | 2,531 | 21.5 | 832 | 26.2 | 3,363 | 22.4 | 3,424 | 25.7 | 10.8 |
| 建設 | 543 | 4.6 | 353 | 11.1 | 896 | 6.0 | 836 | 6.3 | 9.8 |
| 金融 | 1,453 | 12.3 | 115 | 3.6 | 1,568 | 10.5 | 1,159 | 8.7 | 5.0 |
| 合計 | 4,529 | 38.4 | 1,301 | 40.9 | 5,830 | 38.9 | 5,419 | 40.7 | 25.7 |

<信用保証協会保証付貸出及び代理貸付の残高推移>

(単位：億円)

| | 平成9年3月末 | | 平成10年3月末 | | 平成11年3月末 |
|-----------|---------|------|----------|------|----------|
| | 旧福德 | 旧なにわ | 旧福德 | 旧なにわ | |
| 信用保証付貸出残高 | 672 | 122 | 521 | 113 | 898 |
| 中金代理貸付残高 | 121 | 43 | 114 | 40 | 117 |
| 国金代理貸付残高 | 3 | 2 | 108 | 2 | 253 |

2. 預金業務

当行の預金構成比は、地銀平均に比べ要求払いが低めであり、小口定期が高目の傾向があります。

<平成11年3月末の預金構成比> (単位：%)

| | 当行 | 第二地銀平均 |
|------|-----|--------|
| 要求払 | 19 | 24 |
| 小口定期 | 48 | 44 |
| 大口定期 | 33 | 32 |
| 合計 | 100 | 100 |

また、預金残高については、平成10年10月の特定合併前後には小康状態となっておりましたが、基調的には永らく信用不安により流出に歯止めがかからない状況が続いており、特に平成11年6月以降は、これが激化しております。

預金等利回りについては、要求払いの構成比が低いことと、合併以前に資金繰を急回復させるため高金利を付与したことから、0.69%（平成11年3月期）と高水準になっております。（参考：平成11年3月期の第二地方銀行協会加盟行平均は、0.48%）。

合併後は大口定期預金を中心に取入レートの抑制に努めた結果、11年4月から6月までの預金等利回りは0.59%と0.1%低下いたしました。

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> (除く外貨預金)

(単位：億円、%)

| | | 預金残高 | 個人預金 | | 個人のうち定期性 | | 法人預金 残高 |
|---------------|------|--------|--------|------|----------|------|------------|
| | | | 残高 | 構成比 | 残高 | 構成比 | |
| 平成9年3月末 | 旧福德 | 12,559 | 8,785 | 69.9 | 7,489 | 85.2 | 3,774 |
| | 旧なにわ | 3,456 | 2,755 | 79.7 | 2,378 | 86.3 | 701 |
| | 合計 | 16,015 | 11,540 | 72.1 | 9,867 | 85.5 | 4,475 |
| 平成10年3月末 | 旧福德 | 12,262 | 8,665 | 70.7 | 7,471 | 86.2 | 3,597 |
| | 旧なにわ | 3,366 | 2,651 | 78.8 | 1,966 | 85.2 | 715 |
| | 合計 | 15,628 | 11,316 | 72.4 | 9,437 | 86.0 | 4,312 |
| 平成10年10月(合併時) | | 15,714 | 11,348 | 72.2 | — | — | 4,366 |
| 平成11年3月末 | | 16,607 | 11,631 | 70.0 | 10,009 | 86.1 | 4,976 |
| 平成11年6月末 | | 15,695 | 11,018 | 70.2 | 9,389 | 85.2 | 4,677 |

* 第二地銀協平均 個人比率 68.4% 個人の内定期預金比率 81.4%(平成11年3月末)

3. 投資業務

有価証券投資につきましては、永らく資金繰り対策の為の売り切りの他、関連ノンバンク支援や貸出金償却財源確保のために益出しを行って参りました。また、平成10年10月の特定合併時には、預金保険機構からの資金援助額の一部を運用に回した結果、残高は増加しております。

今後につきましては、業務運営上必要な有価証券以外は、原則として売却の方針といたします。

<有価証券残高推移>

(単位：億円)

| | 平成9年3月末 | | | 平成10年3月末 | | | 平成11年3月末 |
|------|---------|------|-------|----------|------|-------|----------|
| | 旧福徳 | 旧なにわ | | 旧福徳 | 旧なにわ | | |
| 国債 | 1,144 | 222 | 1,366 | 1,195 | 109 | 1,304 | 803 |
| 地方債 | 21 | 14 | 35 | 20 | 10 | 30 | 35 |
| 社債 | 230 | 185 | 415 | 262 | 128 | 390 | 1,347 |
| 株式 | 683 | 71 | 754 | 598 | 76 | 674 | 491 |
| 外国証券 | 266 | 24 | 290 | 103 | 12 | 115 | 262 |
| その他 | 20 | 41 | 61 | 19 | 35 | 54 | 24 |
| 合計 | 2,367 | 560 | 2,927 | 2,198 | 371 | 2,569 | 2,964 |

4. 国際業務

外為業務につきましては、旧来より両行の取引基盤である地元中小零細企業の融資先を中心に外為ニーズを汲み上げ、輸入為替を中心とした貿易金融の拡充を指向して参りました。ここ数年の経済環境に加え、両行の内外資金調達力の低下を要因として、取扱高は急激な減少を余儀なくされました。

今後につきましては、最終的には撤退の方針といたします。

<外為取扱高・取引先数推移>

(単位：百万米ドル)

| | 平成7年度 | 平成8年度 | 平成9年度 | 平成10年度 |
|-----------|-------|-------|-------|--------|
| 貿易為替 | 635 | 473 | 315 | 204 |
| 貿易外為替 | 4,926 | 5,582 | 4,532 | 2,290 |
| 合計 | 5,561 | 6,055 | 4,847 | 2,494 |
| 外為取引先数(軒) | 545 | 496 | 376 | 346 |

5. 固定資産の状況

保有固定資産につきましては、不良債権処理の原資確保のため逐次売却を進めて参りました。今後につきましても、業務運営上必要不可欠なもの以外は順次処分していく方針であります。

<固定資産売却実績推移>

(単位：件)

| | 行 名 | 平成6年度 | 平成7年度 | 平成8年度 | 平成9年度 | 平成10年度 |
|------|------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 店 舗 | 旧福德 | 20 | 18 | 1 | 0 | 0 |
| | 旧なにわ | 0 | 1 | 8 | 4 | 0 |
| 寮・社宅 | 旧福德 | 4 | 14 | 4 | 1 | 0 |
| | 旧なにわ | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| その他 | 旧福德 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| | 旧なにわ | 6 | 5 | 5 | 1 | 0 |
| 合 計 | 旧福德 | 27 | 37 | 8 | 3 | 4 |
| | 旧なにわ | 6 | 7 | 13 | 5 | 0 |

<所有不動産の状況（平成11年3月末現在）>

(単位：百万円)

| 物 件 名 | 土 地 | | | 建 物 |
|-------------|-------|-------|----|-------|
| | 簿価 | 時価 | 含み | 簿 価 |
| 店 舗 (51 店舗) | 6,034 | 6,034 | 0 | 3,922 |
| 寮・社宅 (7ヶ所) | 217 | 217 | 0 | 132 |
| その他 (10ヶ所) | 2,398 | 2,398 | 0 | 527 |
| 合 計 | 8,651 | 8,651 | 0 | 4,581 |

※時価——旧福德銀行分は鑑定価格、旧なにわ銀行分は平成10年度路線価評価額

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、今後とも厳正な自己査定と不良債権の管理・回収体制を再構築し、不良債権の増加を極力抑制するよう努めます。

<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 | 12,009 | 0.9 |
| 延滞先債権 | 14,010 | 1.1 |
| 3ヶ月以上延滞債権 | 2,115 | 0.1 |
| 貸出条件緩和債権 | 156,451 | 11.7 |
| 合 計 | 184,585 | 13.8 |

※11年5月公表時点の計数に、11年8月に通知を受けた金融監督庁検査結果を加味した修正を行っております。

7. 関連会社の状況

当行の連結決算ベースでの関連子会社は、平成10年12月銀行法の改正にともない、周辺業務等の8社に加え、監査法人の指導もあり、実質的「支配関係」「緊密関係」等勘案した結果、40社と大幅に増加しました。バブル経済崩壊後、関連ノンバンクは多額の不良債権を抱え、不動産所有会社についても多額の含み損が生じており、これらの関連会社の財務内容は実質的に大幅な債務超過状態にあります。このため、平成11年3月期の当行決算発表では、連結自己資本比率が△1.46％となりました。

関連子会社につきましては、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。

| 業種 | 社数 |
|------------|----|
| 不動産賃貸業 | 14 |
| 貸金・消費者金融業等 | 7 |
| クレジットカード業 | 3 |
| ローン保証 | 2 |
| リース業 | 1 |
| 保険代理業 | 3 |
| 人材派遣業 | 1 |
| 不動産仲介管理業 | 2 |
| ゴルフ場等 | 2 |
| その他 | 5 |
| 合 計 | 40 |

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、金融仲介機能の維持及び当行企業価値の劣化を防止いたします。

(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、市場における信認を取り戻すと共に顧客の信頼回復に全力を尽くします。

(3) 経費の削減

営業譲渡等を円滑に行う為、業務の整理・合理化や必要に応じた店舗の統廃合等を進め、営業経費の更なる削減を図ります。

(4) 雇用の確保

営業譲渡等に際しては、従業員の雇用確保にも配慮いたします。

2. 具体的な施策

(1) 営業譲渡

金融再生法の趣旨を十分に踏まえ、また、当行の顧客層の特徴も考慮し、業務の円滑な譲渡及び善意かつ健全な取引先の保護のために、同業態への営業譲渡を目指します。

(2) 株式譲渡

同業種のみならず、金融業務への参入を計画している他業種へも、株式譲渡等の方法による円滑な譲渡も検討いたします。

3. 営業譲渡等の見込み

現在、営業譲渡等を行う相手先について鋭意検討を重ねておりますが、その見込みについては言及できる段階には至っておりません。