

**「足利銀行の望ましい受け皿のあり方」に関する
地域金融再生部会報告書**

平成17年 3月18日

栃木県産業再生委員会地域金融再生部会

はじめに

平成 15 年 11 月 29 日、株式会社足利銀行は金融庁に対して、平成 15 年 9 月期決算において債務超過となる旨の報告を行い、併せて、預金保険法第 74 条第 5 項に基づき、「その財産をもって債務を完済することができず、その業務若しく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」旨の申出を行った。

これを受けて国は、同日、金融危機対応会議を開催し、同会議での議を経て、同行に預金保険法第 102 条第 1 項の第 3 号措置を講ずる必要がある旨の認定を行い、同時に、預金保険機構が同行の株式を取得することの決定（特別危機管理開始）を行った。

これにより、株式会社足利銀行は破綻、一時国有化の道をたどり現在に至っている。

この、いわゆる第 3 号措置により一時国有化された足利銀行は、今後、同法第 120 条第 1 項の規定により、合併、営業譲渡、株式譲渡のいずれかの形で国有化を終了することとなるが、その前提となるのは受け皿の決定である。

当地域金融再生部会では、知事から県産業再生委員会に対して諮問のあった「足利銀行の望ましい受け皿のあり方」について、県民の意見や経済界の意見を十分に参考としつつ、鋭意、調査・検討を進めてきた。

その結果、諮問事項について、部会として見解をまとめたので、委員会に対し最終報告書を提出する。

栃木県産業再生委員会地域金融再生部会
会長 須賀英之

目 次

足利銀行の現状の問題点と県政の課題

基本的な認識及び新銀行のあるべき姿	1
1 地域の中核的金融機関としての意義と将来像	
2 審議における主な論点	
受け皿のパターンと評価・課題	2
1 受け皿のパターン	
2 評 価	
県の関与	4
1 経営形態等	
2 出 資	
受け皿移行のスケジュール	5
国への提案事項	6
1 具体的な国への提案	
県民意見について	7
経済団体の意見について	7
審議経過	8
部会委員名簿	9

参考資料

- 資料 1 新銀行のあるべき姿（論点整理）
- 資料 2 受け皿の想定パターンと評価
- 資料 3 望ましい受け皿のパターン二方式の詳細評価と課題（論点整理）
- 資料 4 受け皿移行のスケジュールの考え方（論点整理）
- 資料 5 「経営に関する計画」の進捗状況等
- 資料 6 一時国有化の終了パターン
- 資料 7 経済団体の意見

足利銀行の現状の問題点と県政の課題

特別危機管理銀行である足利銀行の将来像が見えてこないことや同行の不良債権処理の先行きについて、県民や地元企業には不安感が大きく、これが県内景気浮揚の一つの障害になっていると言われている。

このため、早急に足利銀行の将来像について、県民のコンセンサスと県の政策的な方向性を確立し、内外に示す必要がある。

知事の諮問内容の趣旨については、以上のとおり、部会委員の共通理解が得られ、短期間での集中審議が可能となった。

基本的な認識及び新銀行のあるべき姿

1 地域の中核的金融機関としての意義と将来像

本県経済にとって、足利銀行が今まで果たしてきた地域の中核的金融機関としての機能を将来にわたって創造的に発展させることが重要である。

そのため、その優良な資産・組織・人材等を受け皿銀行に承継させることが望ましい。

この場合、現在の足利銀行の更なる徹底した事業再構築・意識改革が必要である。

そして、地域の中核的金融機関として、産業再生や地域再生にも積極的に取り組み、地域金融秩序の安定・資金融通の円滑化についての機能を十分に果たすことが期待される。

したがって、県内外資産を問わず、他の金融機関への分割営業譲渡は避けるべきである。また、県内の他の地域金融機関との適切な役割分担を意識し、共存できる体制の確立も図られるべきである。

2 審議における主な論点

上記の承継に当たって、例えば、合併や営業譲渡によって足利銀行が独立した金融機関としての形を失う場合でも、その果たしてきた役割、必要とされる機能は受け皿銀行にそのまま引き継がれることが望ましく、複数の受け皿銀行に、バラバラに切り分けられることは絶対に避けるべきということである。

審議過程においても、客体である「顧客」については、特別危機管理の過程における与信管理作業の結果を経て、受け皿銀行に一体として引き継がれることで意見の一致を見た。（ただし、不良債権の処理、改善されるべき経営ガバナンス等、経営改革のための取組みを否定するものではない。）

主体である足利銀行については、合併や営業譲渡の場合、「ヒト」、「モノ（店舗、電算システム等）」をそのまま一体として受け皿銀行に保持させ

ることはできない場合がある、という意見も示されている。

また、IT化や業際規制の緩和が進む今日の新しい事業環境に相応する金融サービスの提供が行える体制の整備も必要であるという意見も出された。

また、新銀行は他の地域金融機関との適切な役割分担が必要であるということは、現在の足利銀行以外の地域金融機関が果たしている役割を評価し、将来的にも尊重すべきであるという判断の結果である。

なお、地域の中核的金融機関として望まれる機能について概括的検討を行った。（別添資料1「『新銀行のあるべき姿』の論点整理」参照）

受け皿のパターンと評価・課題

1 受け皿のパターン

受け皿のパターンを4類型化し、それぞれのパターンについて地域における中核的金融機能を確保する観点から課題を検討した。（別添資料2「受け皿の想定パターンと評価」参照、県の出資についてはP4の2参照）

(1) 足利銀行単独再生方式（安定一般株主型）・・・・・・〔A案〕

国内資本を中心とする安定した一般株主をもって構成
地元経済界を主に、機関投資家、金融機関等が安定株主になるパターン

(2) 足利銀行単独再生方式（特定株主型）・・・・・・〔B案〕

メガバンク、外資系金融機関、ノンバンク等の支配的少数株主をもって構成
大株主による株主利益追求型の経営に関する関与が想定されるパターン

(3) 合併・営業譲渡方式（地域銀行合体）・・・・・・〔C案〕

補完性を有し、かつ共通の営業基盤を持つ地域銀行が、合併または諸資産の営業譲渡によって引き継ぐパターン

(4) 持株会社方式（広域地銀連合）・・・・・・〔D案〕

金融持株会社構造の下で、リレーションシップバンキングとしての同一のビジネスモデルを持つ地域の中核的金融機関同士が連携するパターン

2 評価

足利銀行が栃木県経済に果たしてきた機能の一体的な創造的発展が必要であり、複数の金融機関等にその機能が分割されることは絶対に避けなければならない。

また、B案の投資的な目的を主とする受け皿（たとえば外資主体のファンド等）には、一時国有化終了時点の短期間であっても、リレーションシップ

バンキングの機能が阻害され、株主利益第一主義となることが危惧されるので、株式譲渡されるべきではないということで意見が一致した。

さらに、D案については、当面、実現の可能性が低いものと判断された。

なお、受け皿の選定については県民の意向を尊重し、また、移行に当たっては慎重に対応し、県民に不安感や混乱を招くことは回避すべきである。

このような観点から、4案について評価を行った結果、〔B案〕及び〔D案〕については、本県として望ましい方向とは言えず、望ましい受け皿から除外することとした。

一方、〔A案〕及び〔C案〕については、望ましい受け皿のパターンとして、さらに多面的な検討を行った。（別添資料3「望ましい受け皿のパターン二方式の詳細評価と課題（論点整理）」参照）

しかし、現時点においては評価の要素に未確定なものがあり、その優劣を判定することは適切でないと判断した。

県の関与

1 経営形態等

(1) 経営形態等

受け皿銀行の経営は経済合理性や効率性を重視した民間主導の経営とすべきである。

この場合にあっても、受け皿への移行および受け皿銀行の経営が軌道に乗るまでの間は、県のなんらかの支援・協力・監視が必要である。

このため、地域再生への取組みや他の地域金融機関との適切な役割分担等を監視するための役員派遣等も含めて、関与の方法を更に検討していく必要がある。

また、直接的な銀行支援ではないが、調整局面での県内経済の安定のため、引き続き、セーフティネット政策（雇用、資金繰りなど）の充実は必要である。

(2) 審議における主な論点

技術的な詳細検討（議決権のない普通株や優先株等の種類株の取り扱い等）は、今後の展開に対応して別途行うべきである。

いわゆる県営銀行が受け皿となるべきとの意見はなく、行政の役割と限界について、部会委員の一定の共通認識は形成されている。ただし、県の関与の強弱については、幅のある意見がある。

2 出資

(1) 県の出資

県の出資に関しては、受け皿のパターンによっても相違が出てくる可能性がある。また、民間出資の呼び水としての出資なのか、監督権を確保するためや信用力を強化するための出資なのかなど、出資の目的によっても異なってくる。

そのため、現時点では、明確な判断ができる状況ではない。

(2) 審議における主な論点

県の出資に関しては、出資比率、出資金額を巡る本格的議論は行っていない。

ただし、意見の中には、県がイニシアチブをとって、国に対して働きかける場合、あるいは県内の意見をまとめる場合にあっても、必要があれば応分の協力や負担をするという姿勢を示すことが重要ではないかという意見がある。

特に、県内シェア 50% を占める中核的金融機関の再生を、県政の大きな課題とはっきり認識し、積極的に対応すべきだという意見がある。

なお、経済界からも県に一定の出資を求める意見も示された。

受け皿移行のスケジュール

具体的な受け皿移行のスケジュールについては、様々な要素があって現時点で特定することは難しい面があるが、県民の不安感を和らげるため、できるだけ早い時期に県として望ましい受け皿の方向性を表明することが望ましい。（別添資料4「『受け皿移行のスケジュールの考え方』の論点整理」参照）

実際の移行（特別危機管理の終了）時期については、受け皿の決定後、その準備のため、多少の時間がかかるものと思われる。この場合にあって、足利銀行はじめ地域全体の金融再生の状況について、十分に注視していくことが望ましいとの意見が大勢を占めた。

なお、部会では、足利銀行の「経営に関する計画」の進捗状況等について、頭取から説明を受けた。（別添資料5「『経営に関する計画』の進捗状況」参照）この計画は、3年間という実施期間が付されている。しかし、その期間と受け皿への移行時期とは、法律の枠組み上、直接リンクするものではない。

経済団体からは、県が国に対して要望することは重要とするものの、「足利銀行の企業価値を高めてからの方が受け皿への出資者を集めやすい。」などの理由から、受け皿への移行時期も再生の進捗状況を見て決めるべきなどの意見が多く寄せられた。

一方、企業におけるメインバンクの役割を重視し、一時国有化の早期終了を求める意見も寄せられた。

国への提案事項

1 具体的な国への提案

国は、預金保険法第 120 条の規定により、足利銀行の一時国有化状態を合併、営業譲渡、株式譲渡のいずれかの方法で終了させる。（3号措置の終了、別添資料6「一時国有化の終了パターン」参照）

部会は、上記 - 1 で述べたように4パターンの検討を行い、安定株主の出資による株式譲渡、合併または営業譲渡による補完性を有しかつ共通の営業基盤を持つ地域銀行を受け皿とした方式の2方式に絞ることとした。

したがって、県が国に具体的に提案する場合も2方式のパターンを受け皿とすることを前提として審議を進めた。

この結果、まず、一番重要なことは、「国は受け皿を選定する場合にあって、いわゆる一般的な競争入札を実施するのではなく、地元の民意や県の政策的な意向を尊重し、中核的地域金融機関としての機能を担保できる受け皿の実現が可能となるようにすることが望ましい。」ということが部会で合意された。

そして、さらに、「この選定過程に県が何らかの形で参画できるよう、知事は、国に対してあらかじめ要請すべきである。」ということで部会の総意が得られた。

なお、県が個別具体的に金融機関名を挙げて、国に対して受け皿を指定するよう提案あるいは要望することは極めて異例であり、慎重な取扱いが必要であるとの意見も出された。

いずれの場合にも、地域の金融システムの安定に悪影響を与えたり、社会的に混乱をきたさないことが前提となる。

県民意見について

県が、本年1月5日から1ヶ月間実施した「県民意見の募集」に対して600件を超える意見が寄せられ、部会として2回に渡り詳細な報告を受けた。

定量分析と同時に、県民一人ひとりの様々な立場、観点からの意見として、その内容が重要であるとの認識に立ち、部会審議に際し十分に参考とさせていただいた。

経済団体の意見について

平成17年3月4日（金）に、栃木県産業会館において、県内の主要な経済団体6団体と部会の中間報告に関する意見交換会を実施した。

出席団体は、次のとおりであり、各団体から、新銀行のあるべき姿や受け皿移行のスケジュール、受け皿のパターン等について、新銀行の利用者あるいは足利銀行の利用者としての立場からの貴重かつ具体的な意見をいただいた。（別添資料7「経済団体の意見」参照）

聴取した意見は、部会審議に際し十分に参考とさせていただいた。

【意見交換会出席団体】

- （社）栃木県商工会議所連合会
- 栃木県商工会連合会
- 栃木県中小企業団体中央会
- （社）栃木県経済同友会
- （社）栃木県観光協会
- 栃木県建設産業団体連合会

審議経過

- H16.12.17(金) 諮問（「足利銀行の望ましい受け皿のあり方」について）
・産業再生委員会から審議の付託を受けた。
- H16.12.21(火) 第2回地域金融再生部会
・「一時国有化の終了パターン」、「基本的な認識及び新銀行のあるべき姿」について審議した。
- H16.12.27(月) 第3回栃木県産業再生委員会
・部会における審議状況等について説明を行った。
- H17. 1.21(金) 第3回地域金融再生部会
・県民意見の募集への応募状況等について、県から説明を受けた。
・「受け皿のパターンと評価・課題」、「県の関与」、「受け皿移行のスケジュール」について審議した。
- H17. 2. 8(火) 第4回地域金融再生部会
・足利銀行の池田頭取から「新経営計画の進捗状況、今後の予定等について」説明を受けた。
・県民意見の募集結果について、県から説明を受けた。
・部会中間報告書骨子について審議した。
- H17. 2.23(水) 第4回栃木県産業再生委員会
・部会中間報告書を提出し、説明を行った。
- H17. 3. 4(金) 経済団体との意見交換会
・望ましい受け皿あり方に関する経済団体の意見を聴取した。
- H17. 3.18(金) 第5回地域金融再生部会
・部会において望ましいとした二方式について、メリットとデメリットを審議した。
・部会報告書（案）について審議した。
・答申書（案）について審議した。

部会委員名簿

	氏名	団体等名	備考
1	新江 進	弁護士	
2	宇野 健司	(株)大和総研	
3	久保 哲男	コンプライアンス・ダイヤル(株)	
4	小高 猛男	栃木県議会	
5	佐藤 信	栃木県議会	
6	須賀 英之	那須大学	部会長
7	中川 幹雄	栃木県議会	
8	中村彰太郎	栃木県商工会連合会	
9	畑山 卓美	アビームコンサルティング(株)	
10	北條 明	栃木県信用保証協会	
11	峰岸 一郎	税理士	

資料1 新銀行のあるべき姿（論点整理）

<p>(1) 県政からの期待の充足 「レゾナントバンク」 「真に県民のためになる銀行」</p> <p>(2) 地域中核金融機関 「顧客基盤の維持・充実」 「適正なポートフォリオ」</p> <p>(3) 企業再生・地域再生と活性化への積極的な取り組み、円滑な資金供給</p> <p>(4) 高い金融ノウハウと商品企画提案力、強力なシステム、行員の意識改革</p> <p>(5) 必ずしも県域にはこだわらない地域展開も</p> <p>(6) 新たな金融地図の中での位置づけ</p> <p>(7) 外資系参入についての論点</p> <p>(8) 再上場への確かな展望 (単独再生の場合)</p> <p>(9) 上記「モデル」の持続性・継続性</p> <p>(10) 受け皿や新資本にとって「経営及び投資に魅力ある姿」の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・健全性（健全な経営、良好な財務状況、県民からの信頼、信用力） ・利便性（店舗網、多様な県内経済の金融商品） ・地域性（企業発展・再生への取り組み、地域づくりへの協力） ・機能性（メインバンク、取りまとめ役） <ul style="list-style-type: none"> ・決済銀行の利便性・機能性・信頼性（店舗網・店舗種別の適切・効率的な配置） ・企業の信用力・事業の将来性への確かな目利き（不適切な温情主義との決別） ・他の金融機関との適切な役割分担 ・競争原理の維持(県民の経済生活・企業の資金円滑化)維持 <ul style="list-style-type: none"> ・企業再生の仕組みづくり ・産業構造転換へのアドバイス（特に温泉・リゾート、建設業等）、経営力強化への支援 <ul style="list-style-type: none"> ・多様な金融商品の品揃えと顧客の特性に沿った提案 ・運用力の充実、フィービジネスへの取組 <ul style="list-style-type: none"> ・望ましい県内地域金融機関配置（金融政策、顧客の利便性、存立基盤） ・経済実態に沿った地域展開　たとえば、北関東、首都圏域 <ul style="list-style-type: none"> ・ペイオフ凍結解除後の地域金融機関の再編、地域金融機関同士又は他金融機関との連携、郵政公社の銀行展開、金融機関の保険商品・証券商品取り扱いなど、地銀を取り巻く環境変化への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・公金取扱い機関としての適切性 ・地域振興への理解、投資家としての行動論理 以上から、外資系一社など特定のファンド・傘下入りは、県民の不安心理から望ましくない <ul style="list-style-type: none"> ・手厚い資本構成を達成し、受け皿移行後3年間を目処として再上場を目指すべき
--	--

資料2 受け皿の想定パターンと評価

		A	B	C	D
		[単独再生方式]	[単独再生方式]	[合併・営業譲渡方式]	[持株会社方式]
受け皿の想定パターン					
		項目	課題	課題	課題
評価のポイント	「新銀行のあるべき姿」を実現する可能性、ビジネスモデルの持続性	・経営陣による	・新株主の経営方針による	・合併先等との協議による	・地域独自性が発揮されるかによる
	着実な産業・地域再生の遂行				
	公的負担軽減、再上場への展望、2次破綻のリスク回避	・当面の経営改善状況による	・当面の経営改善状況による (厳しいデューデリジェンスの懸念)	・当面の経営改善状況による。 ・公的負担を軽減する仕組みの構築 (相手の資本構成にもよる)	・当面の経営改善状況による ・公的負担を軽減する仕組みの構築 (相手の資本構成にもよる)
その他	・多くの株主、厚い資本の確保 ・旧足銀の経営ガバナンスの一新	・県民・経済界の不安心理	・合併行出現の可能性 ・地域シェア増大、店舗競合の懸念	・他地方金融機関の再編動向による ・グループ内競合の懸念	

(注) いずれのパターンでも、以下が必要である。

資本 - リスク負担能力や安定性のある手厚い資本構成

経営 - 地域の事情に精通した経営手腕や信頼性ある経営陣

資料3

望ましい受け皿のパターン二方式の詳細評価と課題(論点整理)

項目		パターン方式	足利銀行単独再生方式(安定一般株主型) 国内資本を中心とする 安定した一般株主による新規の受け皿を想定	合併・営業譲渡方式(地域銀行合体) 補完性を有し、共通の営業基盤を持つ 地域銀行との合併・一括営業譲渡を想定
前提条件	1. 預保法120条		法人格存続	法人格消滅(法人新設の場合でも実質は吸収)
	2. 受け皿方式		第4号(株式譲渡)	第1号(吸収合併)、第3号(一括営業譲渡)
	3. 想定される受け皿		地元経済界を主とする小口多数の出資者(ファンドを含む。)	地域銀行(県内、隣接県等を経営基盤とする銀行)
	4. 銀行の経営主体		出資者: 地元経済界・機関投資家・金融機関、地方公共団体、公的資金等	増資への協力者: 地元経済界・機関投資家・金融機関、地方公共団体、公的資金等
	5. 新銀行の経営主体		旧足利銀行を母体とし、民間又は県経済界が招聘する経営者	受け皿となる金融機関を母体とし、旧足利銀行の人材等が加わる。
評価	メリット	1. 県民生活向上 (家計部門)	<p>基本的には現在の金融サービスが継続性を持って維持され、県民の利便性に大きな変化はない。</p> <p>基本的な法人格は変わらないので、県民への不安感は少ない。</p> <p>(ただし、受け皿移行の過程で行われる経営合理化は、県民の利便性確保に反する場合もある。)</p>	<p>統合により店舗網が充実し、県民の利便性が向上することが期待できる。足利銀行と受け皿の重複する店舗は統廃合されるが、それによる利便性低下は少ない。</p> <p>時代の流れである地域銀行の統廃合、業際不明化、異業種参入に適合している。</p> <p>今後、地方金融機関の再編が進む中で、大きな地域銀行の誕生は、県民に安心感を与える。</p> <p>(ただし、受け皿移行の過程で行われる経営合理化は、県民の利便性確保に反する場合もある。)</p>
		2. 地域経済産業振興 企業再生 地域再生	<p>基本的には現在の金融取引が継続性を持って維持され、変化は少ない。</p> <p>現在でも、十分大きい地域銀行であるため、地域経済産業振興や企業再生への積極的な取組が期待できる。</p> <p>企業・地域再生への取組みは県の関与もあり担保される。</p> <p>取引先の不安感はない。 企業は、リスク分散のために借入先や借入シェアの見直しをする必要がない。</p>	<p>地域メガバンクとなるため、地域経済・産業振興や企業再生への積極的な取組が期待できる。</p> <p>特に、受け皿が足利銀行と共通する債務者を抱えている場合、不良債権処理や企業再生が進めやすくなる。</p> <p>既存金融機関が受け皿となるため、受け皿の経営姿勢が既に見えており、ビジネスモデルの継続性が担保され、安心感がある。</p> <p>地方金融機関の再編が進む中で、大きな地域銀行の誕生は、取引先や企業に安心感を与える。</p>
		3. 健全性・収益力 経営力 資本確保	<p>不良債権の処理や経営合理化が進んだ銀行であるため、健全性・収益力が見込まれ資金も集めやすい。</p> <p>安定した株主構成や組織の継承により、一貫した経営方針が維持され、顧客基盤が維持できる。</p> <p>新しい有能な経営者を招聘できる。一定の経営管理が期待できる。</p>	<p>受け皿の資本を加算可のため、必要な外部資本の額が相対的に少額で済む。</p> <p>出資者である地元経済界の意向や自治体の政策に配慮した経営がなされる。</p> <p>Tier1が厚い受け皿の場合、地元等の出資はTier2該当の劣後債を利用可能(再破綻でも毀損しない、資金協力で安心感)</p>
		4. その他	<p>地方自治体の地域政策・金融政策との協調が図られやすい。</p>	<p>地域金融機関の合理化、オーバーバンキングの是正に寄与する。</p>

項目	パターン・方式 足利銀行単独再生方式（安定一般株主型） 国内資本を中心とする 安定した一般株主による新規の受け皿を想定	合併・営業譲渡方式（地域銀行合体） 補完性を有し、共通の営業基盤を持つ 地域銀行との合併・一括営業譲渡を想定
1. 県民生活向上 〔家計部門〕	<p>今後、地方金融機関の整理が進む中で、将来の再編への不安感が残る。</p> <p>株主の構成によっては、譲渡から一定期間経過後には、県内家計への配慮が弱くなる恐れがある。</p>	<p>地域金融の寡占化が進み、それが資金のオペラビリティ、金融サービスの低下等につながる恐れがある。</p> <p>県内店舗の統廃合により、取引店舗が変わり、取引状況に変化が生じる場合がある。</p>
2. 地域経済 産業振興 企業再生 地域再生 〔企業部門 県経済界 地域活性化〕	<p>株主の構成によっては、譲渡から一定期間経過後には、県内経済への配慮が弱くなる恐れがある。</p>	<p>地域金融の寡占化が進み、それが資金のオペラビリティ、金融サービスの低下等につながる恐れがある。</p> <p>店舗の統廃合等の合理化により、雇用対策や空き店舗（地価）対策が必要になる。</p> <p>圧倒的な借り入れシェアとなる企業が多く、他の金融機関への借り換えの必要が生じる。</p>
3. 健全性・収益力 経営力 資本確保 〔株主 経営者・従業員〕	<p>受け皿の中核となる地元経済界からの資金確保に課題が残る。</p> <p>出資者には、旧足利銀行の持つ資産や収益力の状況、投資に値する将来性について十分に説明する必要がある。</p> <p>再上場での大きなキャピタルゲインが期待できないと、投資家から資金を集めにくい。</p> <p>経営計画達成時でも不良債権比率は6%程度になる見込であり、投資家にとって必ずしも満足できる不良債権の処理状況とはならない。この状況下で十分な出資を集められるか懸念される。</p> <p>誰の責任で、誰が説明し、誰が出資の要請をするのかが明確になっていなくてはならない。（県が行うのは責任所在的に無理）</p> <p>地元の資金協力額・方法が明確になっていることが必要である。</p> <p>地元と他の出資者の間の調整をだれが行うのかが明確になっていることが必要である。</p> <p>将来の株式公開時点において、安定株主対策が必要になる可能性がある。</p> <p>出資者である自治体や地元経済界の意向を過度に配慮し、経済合理性に欠ける場合が懸念される。</p> <p>受け皿移行時に経営者を外部から招聘した場合、地元重視の経営方針に影響を及ぼす恐れがある。</p> <p>自らの手で経営ガバナンスの一新が必要。経営陣があまり入れ替わらない場合、モラルハザードとの批判を受ける懸念がある。</p> <p>地域金融機関としての特性から、不良債権の処理、経営の合理化が進まない恐れがある。</p>	<p>受け皿において旧足銀の資産規模にふさわしい出資を新たに募る必要がある。</p> <p>増資を成功させ、二次破綻を回避するため、受け皿（既存の地域銀行）の収益力や資産の健全性が厳しく問われる。</p> <p>受け皿に、十分な増資引受先を見つけれられる信用力があることが必要である。</p> <p>地元の資金協力額・方法が明確になっていることが必要である。</p> <p>余剰な人員と店舗により収益力の下振れが懸念される。同一取引先に対する与信リスクが増大する。</p> <p>公的資金注入の場合、経営の自由度が低下する。</p> <p>実質的な経営統合（店舗、人事、システム、事務、金融商品、子会社等）に多大なエネルギーと時間を要する。</p> <p>優良企業は借り入れシェアを下方調整するため、受け皿は優良資産が減少し、一方、業績不振企業への貸し出しシェアは落とせないため、結果として資産の健全性が将来的に損なわれる懸念がある。</p> <p>過酷なリストラが行員のモラルダウンを招く恐れがある。</p> <p>地域金融機関としての特性から、不良債権の処理、経営の合理化が進まない恐れがある。</p>

評価
デメリット

項目	パターン・方式 足利銀行単独再生方式（安定一般株主型） 国内資本を中心とする 安定した一般株主による新規の受け皿を想定	合併・営業譲渡方式（地域銀行合体） 補完性を有し、共通の営業基盤を持つ 地域銀行との合併・一括営業譲渡を想定
<p>4. その他</p> <p>〔県政・金融行政 移行手続き等〕</p>	<p>競争入札によらない方法で受け皿が決定された場合、短期的には、国が重視する国民負担の極小化につながらない恐れがある。</p> <p>地域中核金融機関としてのビジネスモデルの継続性を監視する必要がある。</p> <p>受け皿移行のために行う事業・事務が大がかりになる。 また、ファンド組成に時間を要す。</p> <p>旧足利銀行が係争している訴訟について、承継後の銀行が損害賠償を負う場合も想定される。</p> <p>受け皿移行後、上場までに時間がかかる。</p>	<p>地域メガバンクの誕生は県内の他金融機関の経営を圧迫する恐れがある。</p> <p>事前に受け皿候補の意向を確認等する必要がある。</p> <p>営業譲渡の場合、資産の査定や移転登記等の事務とコストが大きい。 また、県民は、通帳やカードの書替等が必要になる。</p> <p>合併の場合、旧会社の権利義務（訴訟等）を承継するため、受け皿は本方式を望まないことも予想される。</p> <p>地域独占問題について留意する必要がある。</p> <p>地方公共団体の指定金融機関に、選択肢がなくなる場合がある。</p>

<p>具体的な方式を 絞り込む場合 の問題点</p>	<p>国に対して、県が多額の出資をコミットしたととられる恐れがある。</p> <p>現時点では、投資家集めの具体的な目途を示すことが困難である。</p> <p>県が出資集めに主導的な役割を果たさなければ、提案としては力不足との考え方もある。</p>	<p>受け皿を特定の銀行に限定したととられる恐れがある。（県民の不安を招き、その銀行の株主に対して損害を与える懸念がある。）</p> <p>受け皿としてどの地域銀行がふさわしいかについて、相手銀行の協力と同意がなければ具体的に検討できない。</p> <p>受け皿候補の意向を確認した後でなければ、国への提案は困難である。</p>
------------------------------------	--	--

資料4 受け皿移行のスケジュールの考え方（論点整理）

<p>(1) 検討のポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・資産の健全化 企業再生・オフバランス対策・十分な引当 ・収益力の回復 ・資産、組織劣化の懸念、モラルハザードの回避 ・県内経済の安定化、金融不安心理の払拭 ・政府、金融庁の意向 ・機関投資家、他の金融機関（再編成）の動向
<p>(2) 足銀の当面の課題の達成</p>	<p>・具体的な受け皿移行を行うための下記課題の達成には、やや時間がかかり、足銀の自助努力(経営計画の達成状況・多様な金融機能の発揮・信頼の回復)等を当面、見守る必要がある。</p> <p>リストラ・不良債権処理・企業再生への取り組み コーポレートガバナンスの確立、行員の意識改革 「将来展望」への安心感と「新生イメージ」の確立（信頼の確立）</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>収益力・資本力・システム力の強化（企業価値の向上） 店舗・店種配置の再編成、各種の他の金融機関 幅広い金融サービスの充実・運用とのアライアンス力の強化</p>
<p>(3) 県として基本的な方向性の提示</p>	<p>・一方で、県として、受け皿の望ましい方向性、将来のあるべき姿は早急に示す必要性</p>
<p>(4) 受け皿選定プロセスの課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公平、公正、透明性の確保 ・県民の意向の尊重、県民に不安感、混乱を招かない

資料 5 「経営に関する計画」の進捗状況

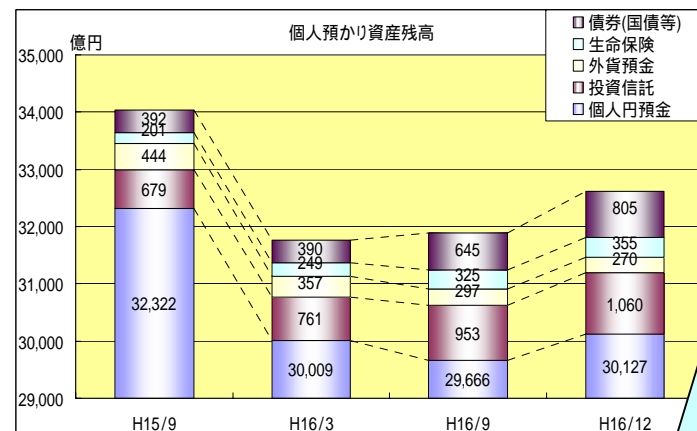
1. 収益基盤の再構築

【H17/3 期第 3 四半期実績】

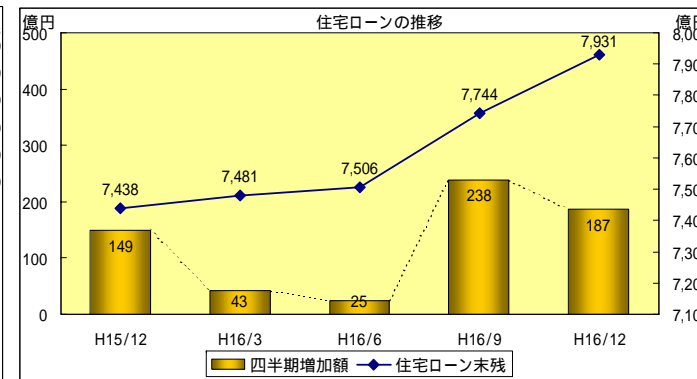
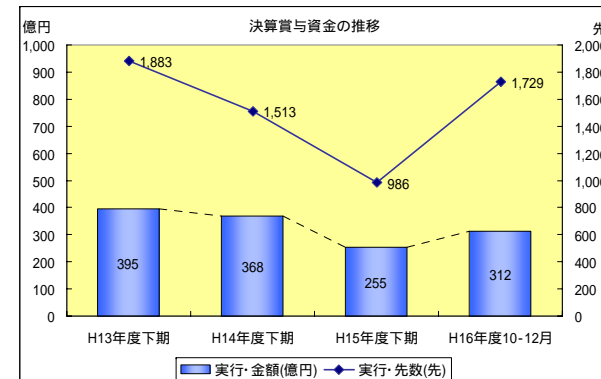
	H16/12 実績	H17/3 計画	計画 対比
業務粗利益	673	871	77.2%
資金利益	572	740	77.2%
役務利益	88	121	72.7%
経費	306	432	70.8%
人件費	143	197	72.5%
物件費	141	209	67.4%
実質業務純益	366	438	83.5%

	H16/3	H16/9	H16/12	H16/9比
預金	44,762	43,549	43,862	391
うち個人	30,365	29,963	30,397	434
うち法人	9,093	9,165	9,522	356
貸出金	35,474	32,435	32,673	238

【非金利収入の拡大】



【小口分散化された与信ポートフォリオへの移行】



2. 徹底した資産健全化 企業再生への取組み

・外部機関の活用実績

承認機関	貸出額
産業再生機構	約 620 億円
整理回収機構	約 165 億円
再生支援協議会	約 35 億円
合計	約 820 億円

上記活用先は、17/3 の債務者区分の改善を見込む
産業再生機構の活用件数は 11 件

・(株)旅館マツリノトへの人材派遣 (H17/2)

・外部機関活用先以外においても、財務面に対するアドバイス等により、17/3 における債務者区分のランクアップが見込まれる。
外部機関活用先と併せて、約 1300 億円程度を見込む

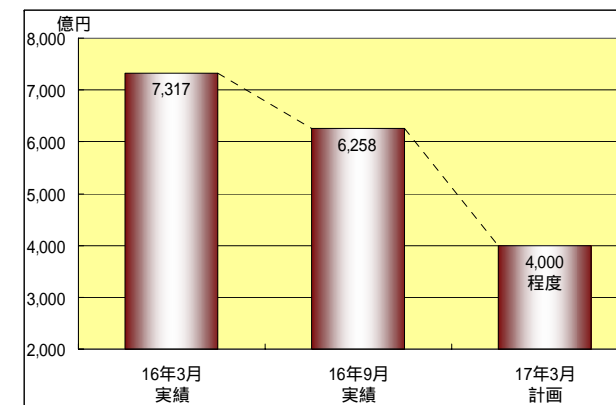
オフバランス化

・実破先、破綻先は原則として年度内にオフバランス化を実施。
(部分直接償却後残高約700億円)

<留意点>

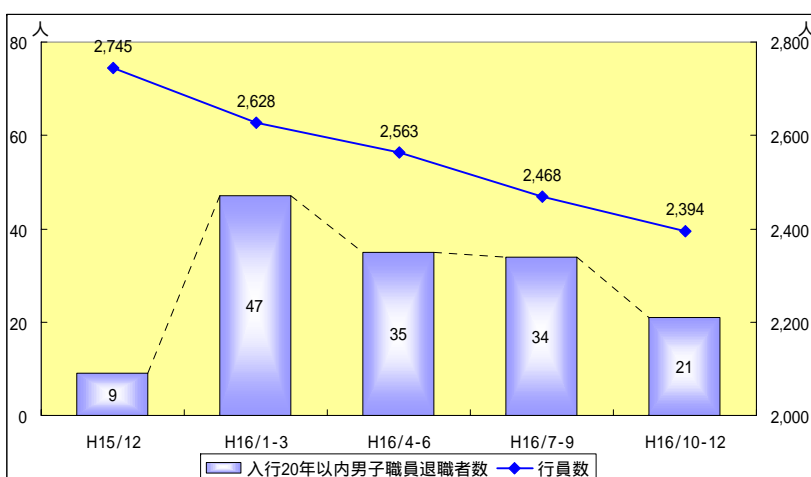
- ・支援対象先やローンのみ個人、延滞期間の短い先は除外
- ・AFG 株毀損の影響を考慮
- ・対象先への説明を徹底
- ・ランクアップが見込まれる先は除外

【不良債権(リスク管理債権ベース)の推移】

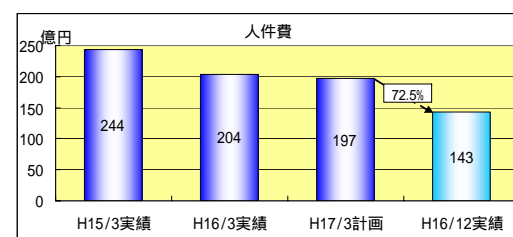


3. コストオペレーション体制の確立

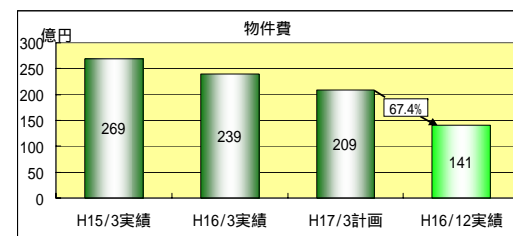
(1) 行員数・退職者の状況



(2) 人件費の推移



(3) 物件費の推移



4. コーポレートガバナンスの確立と行員の意識改革

(1) ガバナンスの確立

- ・委員会等設置会社への移行 (H16/6)
経営監督機能の強化と意思決定スピードの向上
取締役 5 名のうち 2 名を社外登用
- ・組織のスリム化・フラット化 (H16/4,6)
「2 本部・11 部・9 部内室」を「3 本部・8 部」に再編
決裁機能のある会議体を 5 会議体とし、各種委員会は 11 から 5 に再編

(2) 行員の意識改革

- ・本部各部にわたる重要課題について、特命担当を設置 (H16/11)
特命事項について一元的に権限を持ち、実践責任を負う
- ・靴底を減らす (= お客さまとのコミュニケーションの徹底)
- ・当行の再生は、リテール営業がキー
- ・真水の融資 (= 必要な期間・必要な金額で貸出を行う)

< 特別危機管理開始決定が行われる状況に至った経緯 >

1. 当行破綻の原因

与信ポートフォリオ管理の不整備に伴う貸出債権の増加
後に不良債権に転じたこれらの債権の処理の遅れ

2. バブル期の経営施策（経営悪化の原因）（昭和60年度から平成4年度）

【バブル期の北関東エリアの経営環境】

「交通網の整備」、「東京等からの企業進出」、「住宅地を求める人の増加（地価高騰）」
「首都100キロ圏でのレジャー・リゾート・ム（旅館・ホテルの増築、ゴルフ場の建設）」

【バブル期の経営】

(1) 銀行本体による量的拡大：高収益貸出、融資量の拡大を追求
(2) 関連ノンバンク等による融資拡大

与信ポートフォリオは、サービス業偏重、大口偏重、個社別では多額の丸抱えに近い融資
という問題を抱えることとなった。

【バブル期の反省点】

(1) バブル期の風土を作った当時の推進体制と評価体系の弊害
(2) 脆弱なリスク管理態勢

3. バブル崩壊後の経営施策（経営悪化の本源的な原因）（平成5年度から平成9年度）

【バブル崩壊後の当行経営】

(1) 融資拡大路線からの転換の遅れ：バブル崩壊後の平成2年度～4年度も融資拡大
(2) 危機感のない経営態勢：不良債権増加の原因追及が実施されず
含み益に依存した不良債権処理、関連ノンバンク等の不良債権処理
(3) 不良債権の最終処分（オパランス化）の先送りによる事態の悪化

4. 経営危機の表面化と経営再建策（平成10年度から平成14年度）

(1) 経営危機の表面化
(2) 経営再建策の実施
第三者割当増資の実施（11年8月）と公的資金導入（10年3月、11年9月、11月）
経営健全化計画の策定・履行
(3) さらなる経営再建策の実施
再度の資本増強（14年1月）
経営健全化計画の見直し・履行
(4) 金融持株会社「あしぎんフィナンシャルグループ」の設立
(5) 繰延税金資産に依存した資本構造
10年度から繰延税金資産を計上、ピーク時には1,600億円超

5. 特別危機管理開始決定までの状況（平成15年度以降）

(1) 金融庁検査
14年度末を基準に金融庁検査を受検、検査指摘を前提とすると233億円の債務超過との検査結果通知を受領
(2) 繰延税金資産の取崩しおよび特別危機管理開始決定
多額の不良債権処理、繰延税金資産の全額取崩により、1,023億円の債務超過
預金保険法第74条第5項に基づく申出を行い、同法第102条第1項第3号措置の必要性の認定ならびに特別危機管理開始決定を受ける

< 参考 > 【不良債権処理額・業務純益・含み損益・自己資本等の推移】

（単位：億円）

	平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	累計(平成5年度～平成9年度)
不良債権処理額	221	583	947	1,741	517	1,318	5,108
業務純益	491	358	490	510	387	515	2,262
内、一般貸倒引当金繰入	(-)0	(+) 3	(+) 2	(+) 0	(+) 2	(-)49	(-)39
株式等損益(3勘定戻)	27	312	592	312	155	223	1,595
動産不動産処分損益	1	1	2	0	2	277	270
当期利益	80	35	37	919	21	289	1,113
利益処分(配当)	37	31	31	15	31	31	139
有価証券含み益	1,757	1,860	691	1,147	512	-	-
	平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	減少額(平成9年度～平成4年度)
資本合計	2,669	2,670	2,676	1,726	1,732	1,412	1,257
自己資本比率	9.15%	9.42%	9.13%	8.73%	8.34%	8.87%	0.28%

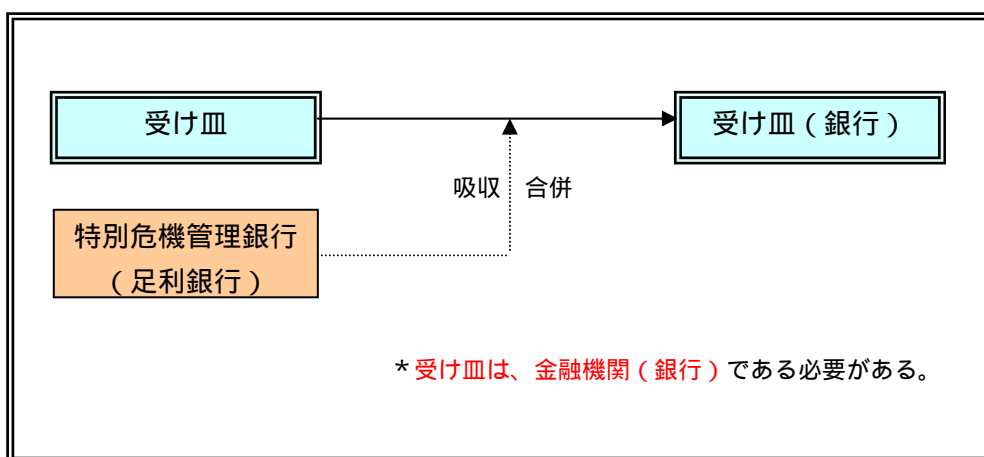
	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	累計(平成10年度～平成14年度)
不良債権処理額	2,159	335	535	675	316	4,023
業務純益	236	239	563	133	523	1,696
内、一般貸倒引当金繰入	(-)48	(-)115	(+) 115	(-)222	(+) 38	(-)232
株式等損益(3勘定戻)	118	281	150	895	776	1,359
動産不動産処分損益	7	1	5	5	0	6
当期利益	1,182	103	93	1,280	710	2,976
利益処分(配当)	15	12	22	-	-	50
有価証券含み益	-	67	-	-	-	-
	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	減少額(平成14年度～平成9年度)
資本合計	835	2,417	2,487	1,300	745	666
自己資本比率	4.29%	10.09%	9.89%	6.88%	4.54%	4.33%

A：H11年度に1,478億円の増資を実施（公的資金1,050億円、第三者割当増資428億円）

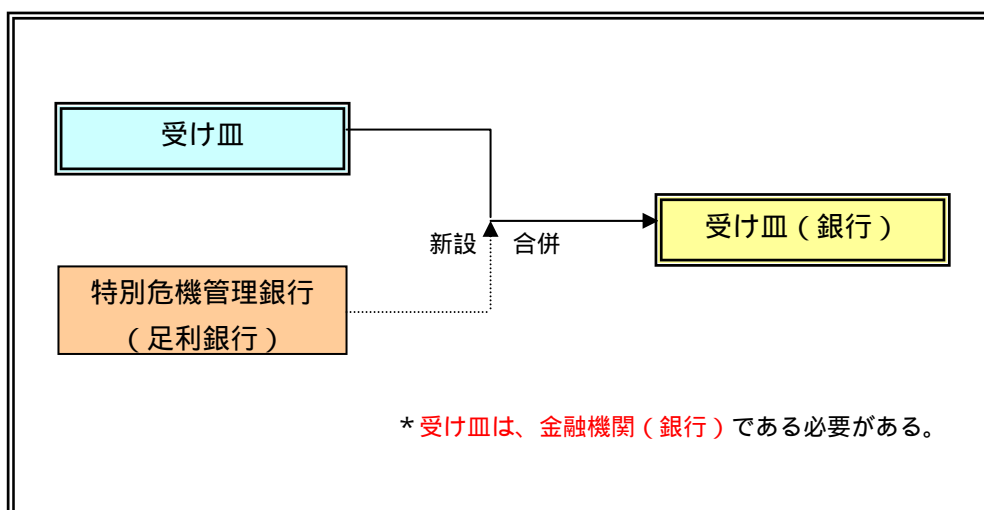
B：H13年度に299億円の増資を実施（普通株による第三者割当増資）

資料6 一時国有化の終了パターン(預金保険法第120条第1項)

(1) 第1号(特別危機管理銀行と合併する金融機関が存続する合併)

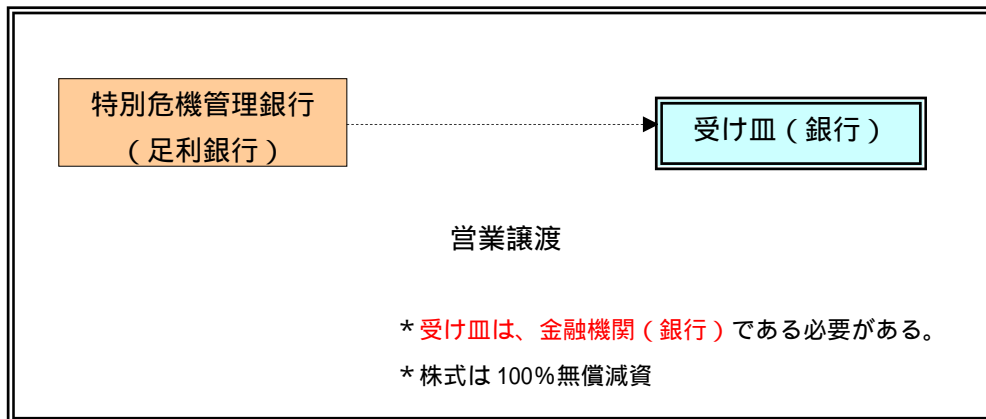


(2) 第2号(特別危機管理銀行と他の金融機関が合併して金融機関を設立する合併)

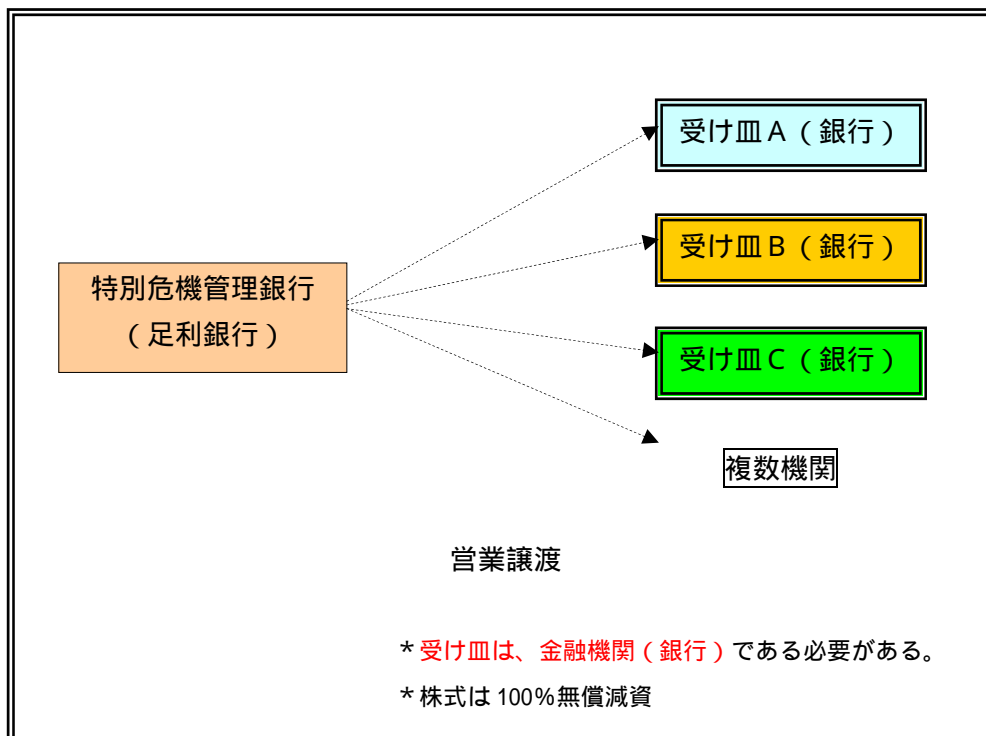


(3) 第3号 (特別危機管理銀行の営業の譲渡)

ケース1【一括譲渡】

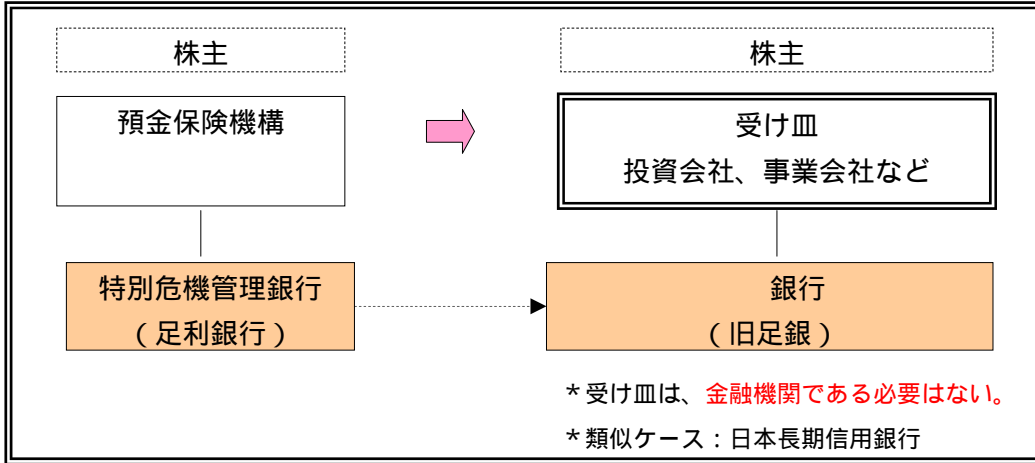


ケース2【分割譲渡：地理的 (店舗毎・地区毎) 分割、機能的分割】

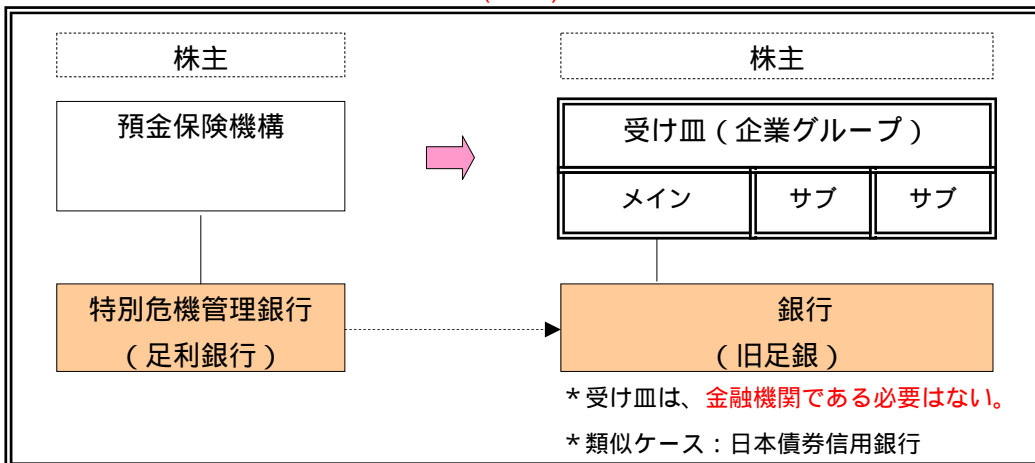


(4) 第4号(特別危機管理銀行の株式の譲渡)

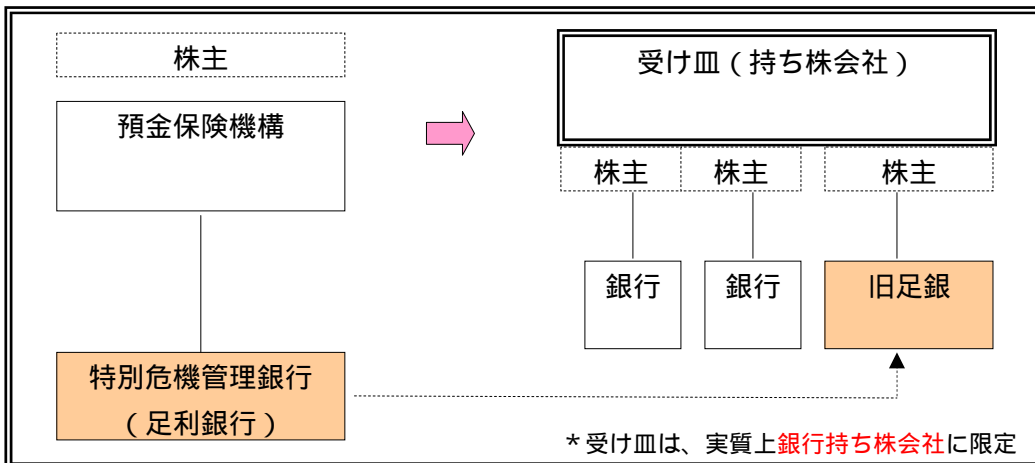
ケース1【株主の変更：1社で引受】



ケース2【株主の変更：企業グループ(数社)で引受】



ケース3【持ち株会社の傘下に編入】



預金保険法（抜粋）

第 120条（第三号措置の終了）

内閣総理大臣は、できる限り早期に、機構又は特別危機管理銀行に次に掲げる措置を講じさせることにより、第三号措置を終えるものとする。

- 一 当該特別危機管理銀行と合併する金融機関が存続する合併（当該合併後に存続する法人が機構の子会社でないものに限る。）
 - 二 当該特別危機管理銀行と他の金融機関が合併して金融機関を設立する合併（当該合併により設立された法人が機構の子会社でないものに限る。）
 - 三 当該特別危機管理銀行の営業の譲渡
 - 四 当該特別危機管理銀行の株式の譲渡（当該譲渡により当該特別危機管理銀行が機構の子会社でなくなるものに限る。）
- 2 特別危機管理銀行は、前項第一号から第三号までに掲げる措置を講ずるときは、内閣総理大臣にその旨を報告し、あわせて、機構にその旨を通知しなければならない。
- 3 機構は、前項の規定による通知を受けたときは、直ちに、その旨を財務大臣に報告しなければならない。
- 4 機構は、第 1 項第四号に掲げる措置を講じたときは、速やかに、その旨を内閣総理大臣及び財務大臣に報告しなければならない。

資料7 経済団体の意見

<p>(1) 基本的な認識及び新銀行のあるべき姿</p> <p>基本的な認識</p> <p>新銀行のあるべき姿</p> <p>受け皿移行のスケジュール</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・破綻により不安は生じたが混乱はなかった。 ・今後の不良債権処理や受け皿問題が危惧される。 ・足利銀行が解体されるのは望ましくない。 ・国に対して県が要望することは重要とするものの、早急な受け皿決定や移行は望ましくないとする意見が多かったが、同時に早急な受け皿決定を求める意見もあった。(具体例は次のとおり) ・足利銀行の企業価値を高めてからの方が受け皿への出資者を集めやすい。少なくとも今年度の3月決算を見極め、受け皿への移行時期も再生の進捗状況を見て決めるべき ・県内企業と足利銀行の取引関係は従前と変わっていない。変わることに不安があるので、移行時期は遅いほうがよい。 ・企業が事業計画を立案する際にはメインバンクの役割が重要であるが、足利銀行の受け皿が不明瞭な状況のため、企業は現在の取引を維持し難く、県外の地銀が県内の優良企業に浸透しつつある。優良取引先が流失してしまうため一時国有化は早期終了が望ましい。 ・現在、県内の企業は、足利銀行から融資を受けられるところと受けられないところに二分化している。一時国有化を脱しないと十分に融資してくれないと思われるため、早期終了が望ましい。
<p>(2) 「受け皿のパターンと評価・課題」「県の関与」</p> <p>総論</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・足利銀行が単独で再生するA案を支持する意見が多かったが、A・C案の併記をよいとするものやパターンはA・C案どちらでもよく重要なのは県内に本店があることとする意見もあった。 ・経営者は、生え抜きが良い。 ・外資は望ましくない。
<p>A案・C案に係る意見</p> <p>〔A案について〕</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・県内企業は、出資が一度毀損しており、出資の余力がない。また、出資に及び腰、メガバンクの出資等信頼できる裏付けがないと出資できない。 ・知事が先頭に立ち大企業から出資を求めてもらいたい。県も10億円ぐらいは出資すべき ・国へ要望する際には、ある程度具体的な案を持っているべき
<p>〔C案について〕</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先の選択肢が無くなること、金融が寡占状態になることは望ましくない。(金融機関も競争原理が必要) ・棲み分けができていない県内の各金融機関のバランスが崩れる。
<p>(3) 国への提案事項に関する意見</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・頭取と打ち合わせの上、議会と一緒に国へ提案して欲しい。 ・国会議員の力も借りるべき。
<p>(4) 中間報告に対するその他の意見</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中間報告では受け皿の姿がいまひとつ見えない。受け皿の理念や行動原理をもう少し盛込むべき。 ・中間報告では地域の中小・零細企業の再生が見えてこない。