

## [参考Ⅱ-4]

### 「経営合理化計画」の概要

#### I. 基本方針

##### 1. 特別公的管理の早期終了

金融機能の維持に努め、企業価値の劣化を防止しながら、営業の譲渡または株式の譲渡による特別公的管理の可及的速やかな終了を目指します。

##### 2. 経営体質の抜本的改善と企業価値の向上

不良資産の整理回収機構（日本版RTC）への売却等を通じて資産内容の抜本的改善を進めることにより、顧客並びに市場の信認や信用力を回復させ、金融仲介機能の維持強化を図ります。

また、人員並びに人件費の削減、業務の見直し・整理統合、資産処分等による徹底した合理化を実施し、スリムで強固な収益体質への改善を図ります。

健全な資産とスリムなコスト体質に支えられた強靱な経営体質を構築することにより、企業体としての魅力を高め、特別公的管理の早期終了を目指します。

##### 3. 公的コストの極小化

善意かつ健全な借り手を保護しつつ優良な顧客基盤・資産を維持するとともに、高度な金融機能・ノウハウを維持することにより、当行の企業価値の維持・向上を図り、特別公的管理における最終的なコストの極小化を目指します。

##### 4. 責任追及体制の確立

金融再生法第50条に定められた旧経営陣等の責任追及のための調査組織として「内部調査委員会」を設置し、可及的速やかに特別公的管理に至った原因、経営責任を明確にします。

#### II. 業務運営方針

##### 1. 基本方針

特別公的管理期間中の業務運営にあたっては、金融再生法の趣旨を十分に踏まえ、適切、適正かつ透明度の高い運営を確保します。与信業務、資金調達業務、マーケット業務等個別業務の具体的な運営にあたっては、各業務毎の基本方針並びに金融再生法第48条により別途定める「業務運営基準」（骨子は別紙参考資料参照）を遵守するとともに、必要に応じて「業務監査委員会」に諮った上で、適切かつ厳正な運営を行います。

##### 2. 業務監査委員会の設置

業務の適切な運営と透明度の高い意思決定プロセスの確保を目的に「業務監査委員会」を設置します。本委員会は、役職員その他、日本弁護士連合会、日本公認会計士協会等よりご推薦頂いた弁護士2名、公認会計士2名の外部専門家にも委員を委嘱し、与信の実行・回収、保有資産の処分等当行業務について幅広い範囲の監査を行います。

### Ⅲ. 経営合理化策

#### 1. 基本方針

業務の整理及び合理化に関しては、8月に発表した「経営改善策」における経営合理化策を確実に実行していくとともに、今回の特別公的管理開始決定を真摯に受け止め、一層の合理化徹底を図ります。

#### 2. 経営責任の明確化

##### (1) 前経営陣の辞任

特別公的管理開始決定以前の取締役、執行役員につきましては、11月4日までに全員が辞任済みです。

##### (2) 役員退職慰労金の支給取り止め

上記により本年度退職した前役員に対する退職慰労金の支給は今後とも行いません。

##### (3) 旧経営陣に対する退職慰労金返還の要請

8月に発表した「経営改善策」に基づき、平成元年以降に退任した代表取締役23名に対し、支給した退職慰労金の自主的な返還を要請し、既に大半から基本的な了承を得ておりますが、引き続き自主的な返還要請を継続して参ります。

#### 3. 人員及び人件費の大幅削減

##### (1) 人員の4割削減

人員のスリム化につきましては、8月の「経営改善策」で、本年度中に全体の約2割に当たる700人程度の削減を実施し、平成11年3月末までに2,800人体制を目指すことにしておりましたが、今般これを更に進め、最終目標として2,500人体制を目指します。

これにより、ピーク時(平成5年)に比べ、約4割の人員削減を行うこととなります。

##### (2) 人件費の5割削減

人員の削減並びに行員の処遇の見直し等の適切な措置を講じることにより、人件費の大幅な削減を行います。

本年度下期の賞与につきましては、組合員層を前年同期比1/2の水準に止めるほか、非組合員層は更に大幅なカットを実施し、前年同期比最大5/6のカットを行います。

最終的な人件費の総額は特別公的管理終了時のベースでピーク時(平成7年度 約460億円)に比べ、約5割削減の水準を目標に運営して参ります。

#### 4. 営業経費の大幅削減

上記の人件費に加え、物件費についても徹底的な削減を進めます。

本年度につきましては、人件費及び物件費を合わせた営業経費総額で、ピーク時(平成4年度)に比べ、約3/4の水準(約820億円)を目標に運営致します。

更に、今回の「経営合理化策」実施後の最終的な営業経費総額として、ピーク時に比べ4割減の約650億円を目標に運営して参ります。

#### 5. 海外業務からの全面撤退

8月の海外業務からの全面撤退発表後、既に全拠点において撤退に向けた具体的作業に着手しております。今後とも、現地当局とも十分に協議を行いつつ、円滑な業務の縮小、拠点の撤収を進めて参ります。

#### 6. 組織のスリム化

業務効率化、経費削減の観点から、本部機構を中心とした組織のスリム化・統廃合を実施します。また、国内拠点につきましても、顧客の利便性に留意しつつ必要に応じて店舗の縮小等適切な見直しを進めて参ります。

#### 7. 保有資産の処分

保有資産の処分につきましては、資産効率の観点から、従来より店舗や厚生施設の売却を順次進めて参りました。既に本店を含む国内全店舗、電算センター、グラウンドを売却致しましたが、今後当行が運営していた保養所（既に閉鎖済み）の売却を進めて参ります。

#### 8. 関係会社機能の見直し

当行関係会社につきましても、その機能の必要性、事業の収益性・将来性等の観点から、各社の位置づけを全面的に見直して参ります。

当行の業務運営上必要不可欠な先については、その機能の維持・劣化防止のため、必要に応じて外部資本の導入等適切な措置を図る一方、採算性は見込めても必要不可欠ではない先は、外部への売却、自立化を進め、不採算業務は整理統合を進めて参ります。

#### 9. 不良債権の処理

特別公的管理期間中に抜本的な不良債権処理を実施し、顧客並びに市場の信認の回復に努めます。

善意かつ健全な借り手の保護に十分留意しつつ、金融再生委員会の定める「資産判定基準」に則り、特別公的管理銀行として保有することが適当でないと判定された資産については、整理回収機構への売却等による処理を進め、抜本的な財務内容の改善を図ります。

### IV. 内部調査委員会の設置

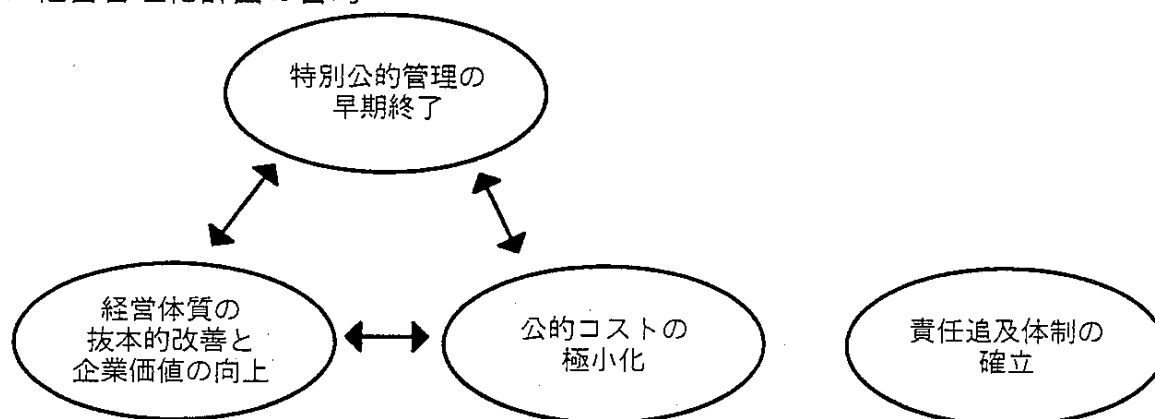
金融再生法第50条に定められた旧経営陣等の責任追及のための調査組織として「内部調査委員会」を設置します。

内部調査委員会は、日本弁護士連合会の推薦を受けた弁護士7名を委員とする経営直轄の独立した組織とし、旧経営陣等の職務上の義務違反等に基づく民事・刑事上の告訴、告発等の必要性や妥当性について調査を行い、取締役会、監査役会に報告することを目的とします。

以上

## 経営合理化計画骨子

### 1. 経営合理化計画の目的



### 2. 経営合理化策

#### ■ スリムで強固な収益体質への抜本的改善

経営合理化については、8月の「経営改善策」における合理化策を確実に実行していくとともに、今回の特別公的管理の開始決定を受けるに至った事態を真摯に受け止め、一層の合理化徹底を図る

- ・ 人員の4割削減（ピーク比4割削減、2,500人体制へ）
- ・ 人件費の5割削減（ピーク平成7年度約460億円比5割削減）
- ・ 営業経費の4割削減（ピーク比4割削減、650億円へ）
- ・ 保有資産の処分（店舗・電算センター・グランド全部売却、保養所全面閉鎖等）
- ・ 海外業務からの全面撤退
- ・ 周辺機能（関係会社機能）の見直し、整理・統廃合

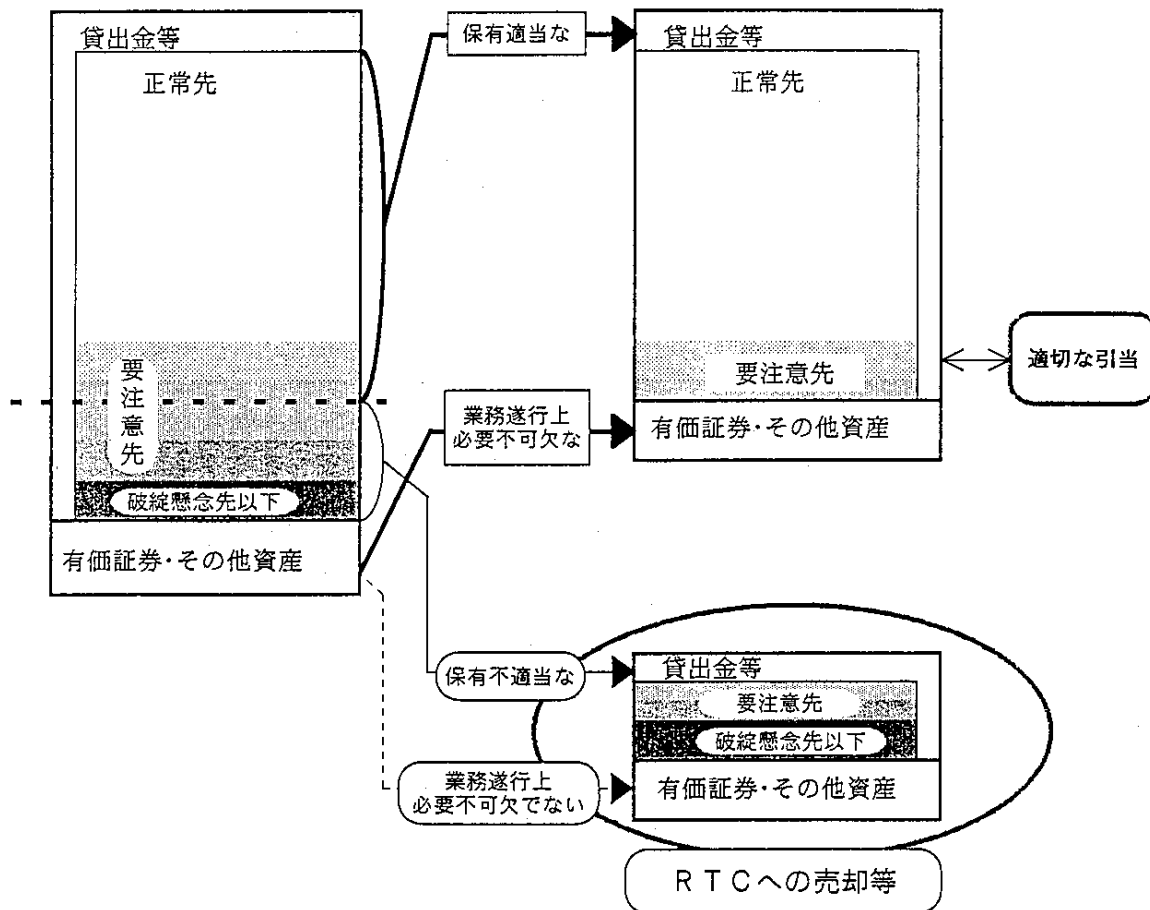
	ピーク時 実績	平成8年度 実績 (9/3末)	平成9年度 実績 (10/3末)	平成10年度 目処 (11/3末)	最終目標
従業員数(人)	(5/4) 4,060	3,690	3,499	2,800	2,500
国内店舗数	(4/3) 26	24	24	24	今後検討
海外拠点数	(8/3) 44	43	41	23	撤退
営業経費(億円)	(5/3) 1,079	944	891	820	650

### 3. 業務監査委員会の設置

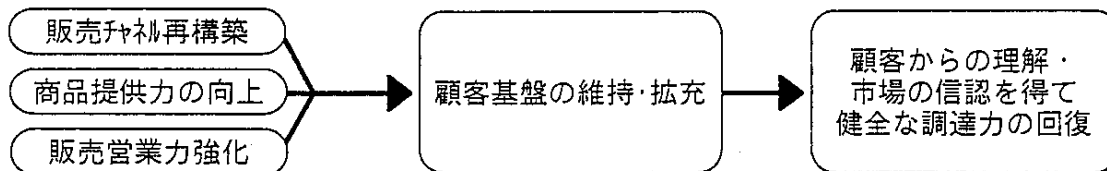
- 目的 与信の実行や回収、保有資産の処分等における監査  
(業務の適切な運営と透明性ある意志決定プロセスを担保)
- 構成 役職員数名のほか、外部弁護士2名、外部公認会計士2名

#### 4. 資産の健全化・資金調達力の回復

- 保有することが適当でない不良資産の整理回収機構(日本版R T C)への売却等を通じた資産の処理・健全化の推進



- 資金調達力の回復



#### 5. 内部調査委員会の設置

- 目的 旧経営陣等の民事上や刑事上の告訴、告発等の必要性や妥当性を調査し、取締役会、監査役会へ報告
- 構成 日本弁護士連合会から推薦を受けた外部弁護士7名、当該弁護士各々の常置代理人弁護士7名程度

# 業務運営基準骨子

## 1. 与信業務

善意かつ健全な借り手の保護を目的とし、優良な顧客基盤と貸出資産の維持・質的向上を図るとともに、資産の実質的な収益性の確保や、当行ローンポートフォリオ全体の改善を目指す。

また、当行との取引の付加価値を維持し、顧客からの信頼回復と、顧客にとっての当行との取引意義の確保に資するべく、企業財務・事業戦略に関する提案や、資本市場に関する各種情報提供等にも継続して取り組む。

①債務者区分別与信方針	正常先は信用力や案件の妥当性等を十分に審査し対応。 要注意先は資産判定基準に基づき、債務者の債務履行状況及び財務内容の健全性を踏まえ適切に対応。 破綻懸念先、実質破綻先、破綻先は原則与信を行わない。
②資金資途	原則債務者の事業継続に必要な設備資金、運転資金に対応。
③与信残高上限	原則過去の与信残高実績に照らし運営。
④与信期間、担保・保証、適用金利	回収の確実性や妥当性並びに収益性等を踏まえ適切に運営。
⑤政策株式	原則業務遂行上必要不可欠なものに限り保有。
⑥海外拠点	海外撤退方針に基づき、原則新規与信は行わない。 但し既契約上の要請や円滑な資産売却に資する場合は除く。

## 2. 資金調達業務

資金調達力の回復のために、顧客基盤を最大限維持拡充することに最優先で取り組み、販売チャネルの再構築、預金者・投資家の選好に合致した商品の多様化とその提供ならびに販売力の強化等に努めるとともに、正確かつ丁寧な説明、情報提供による努力を続け、当行に対する理解と信認を早期に回復するべく全力を尽くす。

また、資金調達に当たっては、市場動向・他行動向や競合商品の金利水準等を踏まえ、適切な運営を行う。

①債券、預金	金利等の条件は市場動向・他行動向や競合商品を踏まえ適切に設定。
②仕組み預金	他の金融機関でも取り扱われ顧客ニーズのあるものに限定。
③インターバンク調達	格付け等に見合った合理的な市場価格の範囲で実施。

### 3. マーケット業務

既往顧客との取引基盤の維持に必要な不可欠な業務に限定した保守的な運営を行う。

①対顧業務	為替、デリバティブ、商品有価証券、CP等の対顧業務は、一定の数値ガイドラインの範囲内で既往顧客および既往商品に限定。
②自己トレーディング業務	一定の数値ガイドライン内で必要最低限の取引に限定。
③ALM業務	バンキング業務（貸出、預金、債券等）から発生するマーケットリスクにつきリスク中立を原則に運営。
④投資業務 （公社債、株式等）	原則業務遂行上必要不可欠なものに限り保有。

### 4. その他

①経費	業務遂行上必要不可欠な費用に限定し抑制的に運営。
②法令遵守・倫理	銀行法他関連法令・規則、社会的規範を遵守。