

平成11年3月1日  
(株)日本債券信用銀行

## 経営合理化計画の概要

### I. 経営合理化計画の目的

#### 1. 特別公的管理の早期終了

当行は、金融再生法の趣旨を踏まえて、適切かつ効果的に経営を行うとともに金融機能の円滑な運営を図り、当行の企業価値を維持向上させることで、特別公的管理の早期終了を目指します。なお、当行の譲渡先選定を早期かつ円滑に実施すると同時に、選定の公平性と透明性を確保するため、ファイナンスアドバイザーの活用を検討しております。

#### 2. 経営体質の強化と企業価値の維持向上

当行は、金融再生委員会の定める資産判定基準に基づいて不良資産を整理回収機構に売却し、資産内容の健全化を図ることで、市場や取引先からの信頼を回復し、金融機能の健全化、安定化に資するよう努めてまいります。また、より一層効率的な銀行経営を目指して徹底した合理化を実施し、経営体質の強化に努めます。

#### 3. 公的負担の極小化

当行は、資産の健全化と徹底した合理化に努めるとともに、競争力のある業務を一層強化し、健全な顧客基盤を維持することにより、企業価値の維持向上に努め、特別公的管理の早期終了並びに公的負担の極小化を目指します。

#### 4. 責任追及体制の確立

当行が特別公的管理に至る状況となった原因を明確にするため「内部調査委員会」を設置し、旧経営陣等の責任について調査を行います。

### II. 業務運営方針

#### 1. 基本方針

各種法令を遵守し厳正な業務運営に努めるとともに、金融再生法の趣旨を踏まえて、善意かつ健全な顧客との取引の継続・拡大に充分配慮しつつ、資産内容の健全化に努め、当行の企業価値の維持向上を目指してまいります。

与信業務、資金調達業務、マーケット業務等の具体的な運営にあたっては、金融再生法第48条により別途定める「業務運営方針」（骨子は別紙参考資料参照）に規定するとともに、必要に応じ「業務監査委員会」に諮った上で、適切性と透明性を確保してまいります。

## 2. 業務監査委員会の設置

特別公的管理期間中の当行業務を公正かつ効率的に運営するとともに、意思決定の透明性確保のため、外部より招聘しております監査役を含めたメンバーによる「業務監査委員会」を設置し、2月3日より開始致しております。本委員会は、投融資業務及び資産処分等について、金融再生法の趣旨を踏まえて、適切に業務が遂行されているかを監査することを目的とします。

## Ⅲ. 経営合理化策

### 1. 基本方針

当行は、平成9年4月1日に抜本的なリストラ策である経営再建策（以下「再建策」という）を発表し、着実に実施致してまいりましたが、今般の特別公的管理の開始決定に至った事態を真摯に受け止め、さらなる合理化の徹底を図ってまいります。

### 2. 経営責任の明確化

#### (1) 前経営陣の辞任

特別公的管理の開始決定を受ける時点の取締役及び監査役につきましては、既に平成10年12月25日までに全員辞任しております。

#### (2) 役員退職慰労金の支給取りやめ

上記により退職した前役員に対する退職慰労金については、今後とも支給は一切行わない方針です。

#### (3) 旧経営陣に対する退職慰労金返還の要請

特別公的管理に至ったことに鑑み、公的コストの極小化を図ることを目的に、平成元年以降退任した故人を除く取締役のうち、代表権を有していた取締役（16名）に対し、退職慰労金の自主的な返還を要請致します。

### 3. 人員及び人件費の大幅削減

#### (1) 人員の4割削減

行員数については、「再建策」において計画策定時の行員数2,900名の約2割、600名を平成10年3月末迄に削減する計画でしたが、平成10年3月末で2,259名、同年9月末で2,160名と、計画を上回る実績で推移いたしております。今般、これをさらに進め、早期にピーク（平成5年）比4割強削減し、1,800名体制を目指します。

#### (2) 人件費の大幅削減

当行は、「再建策」に基づき、平成9年6月より管理職層行員の給与カット、役職手当の全廃、並びに行員の賞与大幅カット（従前比53%の支給）等を実施しており、行員の年収は10～30%程度減少しております。今後さらなる賞与カットを含めた削減のための努力を重ね、人件費総額をピーク（平成8年3月期）時のおよそ半減を目標として削減を図ってまいります。

### 4. 経費の大幅削減

当行の人件費、物件費等を合わせた営業経費は、ピーク（平成8年3月期）比約220億円削減し年間430億円を目標として運営してまいります。人員減による経費削減効果と、賃料・店舗の見直し、本店スペースの削減を実施するとともに冷暖房の抑制運営、電灯の間引き等水道光熱費の節約の徹底、文具類のリサイクルの推進等、考えられるすべての経費削減策を実施し、営業経費の大幅削減を目指します。

### 5. 営業拠点の見直し

営業拠点の見直しにつきましては、国内においては既に3店舗（神田、新橋、青山）を廃止しており、海外においては、「再建策」にうたわれた海外拠点からの撤退方針に基き、全営業支店、海外現地法人の廃止を実施しております。今後は、業務展開上の必要性、採算性等考慮しつつ、引き続き統廃合を含む徹底した見直しを行ってまいります。

### 6. 組織のスリム化

本部組織につきましては、「再建策」に基づき、平成9年9月に3割削減し、32部室といたしましたが、今後につきましても顧客の利便性を損なわない範囲で本部・本店の組織を大幅にスリム化することにより、業務の効率化の徹底を図ってまいります。

#### 7. 関係会社の整理・統廃合

関係会社につきましては、当該企業の事業の必要性、収益性、将来性等を勘案の上、適切な見直しを行います。

当行の企業価値の維持・向上のため今後も必要な先については、効率化を図る中で適切な強化策を講じる一方、不採算業務については徹底した整理・統廃合を進めてまいります。

#### 8. 保有資産の処分

保有資産の処分につきましては、全営業店舗とグラウンド等厚生施設を売却済みであり、その他社宅やゴルフ会員権も順次売却しております。保有資産は必要最低限の集合住宅等を残して原則として全て売却する計画であり、厚生施設も第三者に売却できる物件は全て売却をいたします。

#### 9. 不良債権の処理

特別公的管理期間中は、善意かつ健全な借り手の業務運営に支障なきよう十分に配慮しつつ、金融再生委員会が定める「資産判定基準」に則り、当行が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の処理を行うことにより資産の健全化を図り、顧客・市場からの信頼回復を目指してまいります。

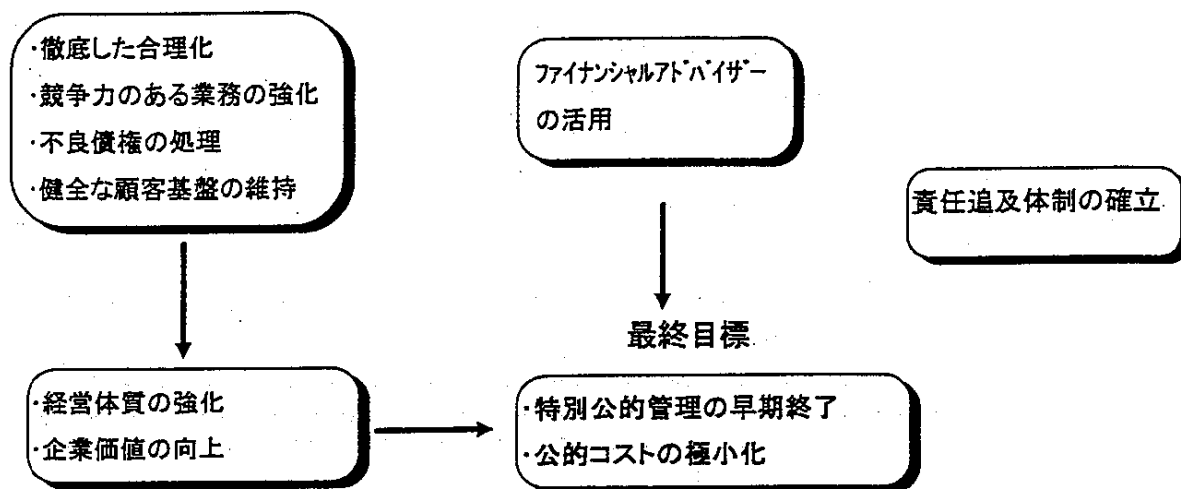
### IV. 内部調査委員会の設置

当行が特別公的管理に至る状況になった経緯を解明するとともに、金融再生法第50条に定められた旧経営陣等の責任を調査し取締役会、監査役会に報告することを目的として、さる1月27日に内部調査委員会を設置いたしました。

内部調査委員会は、日本弁護士連合会より推薦を受けた弁護士4名、日本公認会計士協会より推薦を受けた公認会計士1名を委員とした経営直轄の独立した委員会であり、本年4月までを目処に調査活動を行ってまいります。

# 経営合理化計画骨子

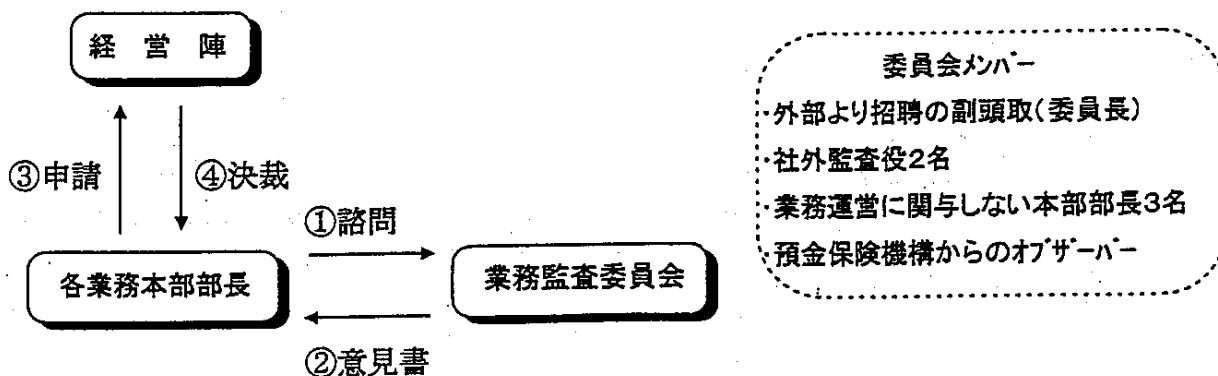
## 1. 経営合理化計画の目的



## 2. 業務監査委員会の設置

目的： 特別公的管理銀行として、投融資業務及び資産処分等について、適切に遂行されているかを監査

構成図：



### 3. 経営合理化策

経営合理化については、特別公的管理に至った事態を真摯に受け止め、さらなる合理化の徹底を図る

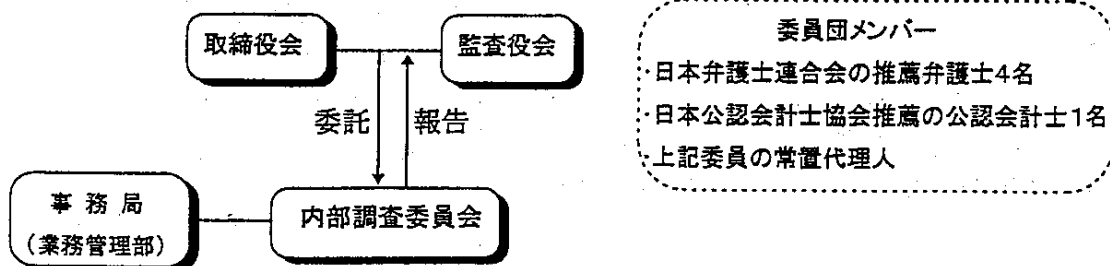
- ・人員の4割削減 (ピーク比4割強削減、1,800名体制へ)
- ・人件費の大幅削減 (ピーク平成8年3月期(約300億円)比半減)
- ・営業経費の大幅削減 (ピーク平成8年3月期(約650億円)比約220億円削減し430億円を目標)
- ・組織のスリム化 (本部、本店営業部の統廃合)
- ・関係会社の整理、統廃合
- ・保有資産の処分 (全営業店舗とグラウンド等厚生施設売却済。必要最低限の集合住宅等を除き保有資産は全て売却)

	ピーク時 実績	平成9年3月期 実績	平成10年3月期 実績	平成11年3月期 見込	最終目標
従業員数(人)	3,086 (平成5年4月末)	2,769	2,259	2,090	1,800
営業経費(億円)	647 (平成8年3月期)	614	541	515	430
営業拠点数	26 (平成5年3月期)	23	18	18	統廃合推進
店舗 社宅等処分数	-	18	3	5	原則全て売却

### 4. 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、告発の必要性や妥当性につき、取締役会、監査役会に報告

構成図：



# 業務運営基準骨子

## 1. 国内与信業務

「善意かつ健全な借り手」に対する保護を目的に、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並びに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、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正常先は信用力や案件の妥当性等を十分に審査し対応。</li> <li>・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。</li> <li>・破綻懸念先、実質破綻先、破綻先は原則与信を行わない。</li> </ul>
②資金使途	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>
③与信残高上限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則、過去の与信残高実績に照らし運営。</li> </ul>
④与信期間、担保・保証、適用金利	<ul style="list-style-type: none"> <li>・回収の確実性や妥当性並びに収益性等に十分に留意し、適切に運営。</li> </ul>

## 2. 資金調達業務

資金調達力の安定・強化のために、顧客基盤の維持・拡充を最優先課題とし、顧客ニーズに合致した商品、サービス、ノウハウの提供並びに販売力、販売体制の整備・強化に努めるとともに、引き続き I R の徹底、情報の適時開示を行い、当行に対する理解と信頼を得るべく全力を傾注する。

また、資金調達にあたっては、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・仕組み預金は、顧客ニーズのあるものに限定。</li> </ul>
②インターバンク調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場実勢に見合った合理的な市場価格の範囲で実施。</li> </ul>
③貸付債権流動化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸付債権の信用力、流動性等を踏まえた合理的な条件で実施。</li> </ul>

### 3. マーケット業務等

顧客基盤の維持に必要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	・CD・CP、デリバティブ、為替、商品有価証券等の対顧取引及びそのカバー取引については、一定の数値ガイドラインの範囲内で顧客基盤の維持を目的として運営。
②自己トレーディング業務	・一定の数値ガイドラインの範囲内で必要最低限の取引に限定。
③ALM業務	・リスク中立を原則とし、市場の変化等に対しては、極力資産の悪化を招かないように運営。
④政策投資業務 (公社債、株式等)	・資産健全性・業務遂行上必要不可欠なものに限り保有。
⑤流動化・証券化等業務	・当行の企業価値の維持・向上に必要と判断される業務は投資効率に十分留意し運営。

### 4. その他

①経費支出等	・業務遂行上必要不可欠な支出に限定し、抑制的に運営。
②法令遵守・倫理	・銀行法他関係法令・規則、再生のための行動準則を遵守。