
経営合理化計画

金融機能の再生のための緊急措置に
関する法律第47条に基づく計画書

平成10年12月11日

株式会社日本長期信用銀行

■ 目次 ■

- I. 経営合理化計画の目的
- II. 業務の実施に係る方針（業務運営方針）
 1. 基本方針
 2. 業務監査委員会の設置
 3. 個別業務運営方針
- III. 業務の整理および合理化に係る方針（経営合理化策）
 1. 経営責任の明確化
 2. 人員削減および人件費削減
 3. 海外業務からの全面撤退
 4. 組織のスリム化
 5. 保有資産の処分
 6. 経費の大幅削減
 7. 周辺機能の見直し、整理・統廃合
 8. 不良債権の処理
- IV. 金融再生法第50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（内部調査委員会の設置）

I. 経営合理化計画の目的

当行は、平成10年10月23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36条第1項に基づき、内閣総理大臣により特別公的管理の開始が決定されました。

当行は、こうした事態に至ったことを深く反省するとともに、金融再生法の趣旨ならびに特別公的管理の目的を十分に踏まえ、金融機能に対する重大な障害や金融市場に対する混乱を回避しつつ、法の趣旨に沿った業務継続を行っていく上での基本方針を、金融再生法第47条に基づき「経営合理化計画」としてここに定めます。

当行は、特別公的管理の期間中、経営合理化計画に定める基本原則に従い、所期の目的を果たしていくための効果的方策を実施して参ります。このため平成10年8月21日に発表した「経営改善策」の着実な実行をはじめとして、不断の経営改善努力を続けるとともに、この経営合理化計画についても常に本来の趣旨に立ち返り、適時適切な見直しを実施していきます。

(1) 特別公的管理の早期終了

当行は、特別公的管理期間中、金融再生法の趣旨を踏まえ、定められた措置を適切かつ効果的に行うことにより、金融機能の維持に努め、当行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る終了を目指します。

(2) 経営体質の抜本的改善と企業価値の向上

金融再生委員会の定める資産判定基準に基づき、当行が保有することが適当でないとして認定された不良資産を整理回収機構（日本版RTC）へ売却すること等を通じて、資産の処理・健全化を進めることにより、財務内容の抜本的改善を図ります。この処理を行うことにより、市場における金融機関として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、人員削減ならびに人件費の削減、業務の整理、組織のスリム化、資産処分等による徹底した合理化を図り、スリムで強固な収益体質への改善を図ります。

当行はクリーンアップされた健全な資産と、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回復し、早期の特別公的管理の終了を目指します。

(3) 公的コストの極小化

当行は、特別公的管理期間中、当行の企業価値の劣化防止、維持向上を図ることによって公的コストの軽減化を目指します。このため、善意かつ健全な借り手を保護しつつ、優良な顧客基盤や資産を維持するとともに、資金調達や運用、およびこれらに関連する業務についてのノウハウや機能を確保し、当行が従来より評価されて来た価値の維持を図って参ります。

また、経営体質を改善し、早期に特別公的管理を終了することは、公的コストの極小化を図る観点からも重要と考えます。

(4) 責任追及体制の確立

当行が特別公的管理に至った原因については、金融再生法第50条の趣旨に基づき、日本弁護士連合会より推薦を受けた弁護士7名を委員とする調査体制を整備し、旧経営陣等の責任について調査を行うことにより、明確にして参ります。

Ⅱ. 業務の実施に係る方針（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当たっては、金融システムの維持、善意かつ健全な借り手の保護という金融再生法の趣旨を十分に踏まえ、透明度の高い運営を心掛け、一刻も早く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・改善を図って参ります。

この業務の実施に係る方針は、各業務毎に、その業務の特徴や業務の整理・効率化にかかる方針をも踏まえ、限られた経営資源の最適配分化を図るとともに、高い自己規律や牽制的組織体制のもとで各業務における適切な運営を確保し、法の期待する金融機能の維持と業務継続を行っていくための基本的指針となるものです。

業務の具体的な運営に当たっては、本方針によるほか、金融再生法第48条により別途定める「業務運営基準」に詳しく規定するとともに、必要に応じ「業務監査委員会」に諮った上で、適切かつ厳正な運営を図って参ります。

2. 業務監査委員会の設置

特別公的管理期間中の業務運営に関して、その適正ならびに透明性を担保する組織として、外部専門家を含めたメンバーによる「業務監査委員会」を設置致します。

（1）業務監査委員会の目的と活動

業務監査委員会は、当行が、特別公的管理期間中に行う業務の適切な運営を行い資産劣化を防止するとともに、透明性ある意思決定プロセスを担保することを目的とします。

業務監査委員会は、与信の実行や回収、当行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。業務監査委員会の監査結果は当行業務の運営に当たって重要な判断を提供することとなります。

(2) 業務監査委員会の構成

業務監査委員会は、外部より招聘した取締役を委員長とし、日本弁護士連合会等より推薦された弁護士2名、日本公認会計士協会から推薦を受けた公認会計士2名の計4名の外部専門家にも委員を委嘱し、当行の業務運営についての監査をお願い致します。外部委員の参加により、業務運営の透明性・適切性を確保して参ります。

3. 個別業務運営方針

(1) 与信業務運営方針

与信業務につきましては、第一に、金融再生法の趣旨を尊重し、善意かつ健全な借り手の保護を目的とし、善良な顧客基盤と貸出資産の維持ならびに質的向上に努力して参ります。

第二に、資金使途等の妥当性や企業信用力に関する適切な判断に加えて、その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にも注力して参ります。また、融資実行後の適切な事後管理により、特別公的管理銀行としての適正な資産の維持に努めます。

第三に、与信業務に関連する貸付資産の流動化業務は、資金調達手段の多様化の観点からも引き続き重要な業務として注力して参ります。また顧客のニーズに応じて、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を行う業務は、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ものとして、継続していく方針です。

【業務運営基準骨子】

原則として以下の運営とします。

①債務者区分別与信方針

「正常先」につきましては、企業の信用力や案件の妥当性等を十分に審査しつつ、資金需要に応じていきます。

「要注意先」につきましては、金融再生法に基づく資産判定基準に準拠し、債務者の債務履行状況および財務内容の健全性に応じて適切に対応してまいります。

なお、「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」につきましては、与信は行いません。

②資金使途

債務者の事業継続に必要な設備資金、運転資金に対応してまいります。

③与信残高上限

過去の与信残高実績に照らし運営を行います。

④与信期間、担保・保証、適用金利

回収の確実性や妥当性ならびに収益性等に十分留意し、適切な運営を行います。

⑤政策株式

業務遂行上必要不可欠なものに限り保有します。

⑥海外業務

海外業務からの撤退方針に基づき、新規の与信は行わない方針です。但し、既契約上の要請や経済コストの著しい増加を避けるため等の必要不可欠な場合に限り、新規与信を行う場合があります。

(2) 資金調達業務運営方針

当行の信認が低下した中で弱体化した資金調達力を回復することは、極めて重要な課題であります。このため、顧客基盤を最大限維持拡充するべく全行一丸となって取り組みます。施策としてテレフォンバンキングの推進をはじめとした販売チャネルの再構築、一年債の新規発行など預金者・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ます。また、正確かつ丁寧な説明、情報提供に努め、当行に対する理解と信認を回復するための努力を続けます。

【業務運営基準骨子】

①債券、預金

金利等の条件設定に関しては、市場動向・他行動向や競合商品を踏まえ、適切な運営を心掛けます。

②仕組み預金（デリバティブ等組み込み預金）

他の金融機関等でも取り扱われ、顧客ニーズのあるものについて、継続して行います。

③インターバンク調達

格付け等市場実勢に見合った合理的な市場価格の範囲で行います。

（3）マーケット業務運営方針

マーケット業務については、既往顧客との取引基盤の維持に必要な業務に限定した保守的な運営を行います。

【業務運営基準骨子】

①対顧業務

為替、デリバティブ、商品有価証券勘定、CP等の対顧業務およびそのマーケット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、既往顧客および既往商品に限り対応します。

②自己トレーディング業務

対全体収益比一定の数値ガイドラインの範囲で、必要最低限の業務を行います。

③ALM業務

対顧バンキング業務（貸出、預金、債券等）から発生するマーケットリスクについては、リスク中立を原則に運営します。

④投資業務（公社債、株式等）

原則として業務遂行上必要不可欠なものに限り保有します。

(4) その他の業務に関する運営方針

公金取扱事務、内国為替、外国為替等決済業務に関しては、金融機能の維持の観点から、従来同様、厳格な事務手続きに則り、正確で効率的な処理を行って参ります。その他の業務についても、金融再生法の趣旨に則り、必要に応じ業務監査委員会に諮った上で、適切な運営を行って参ります。

Ⅲ. 業務の整理および合理化に係る方針（経営合理化策）

業務の整理および合理化に関しては、8月の「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って参ります。

1. 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以前の取締役、執行役員につきましては、既に11月4日までに全員が辞任しております。

（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役員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

8月の「経営改善策」に基づき、頭取経験者および平成元年以降に退任した代表取締役（故人を除く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、既に大半から返還についての基本的了承を取り付けております。

今回、特別公的管理の開始決定を受けたことに鑑み、当行と致しましては、公的コストの極小化を図ることを目的に、引き続き当行に対する自主的な返還の要請を継続して参ります。

2. 人員削減および人件費削減

(1) 人員の4割削減

当行ではこの数年間に亘り、人員のスリム化を進めており、8月の「経営改善策」においては、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することとしておりました。

今般、これをさらに進め、本年度削減分と合わせて、平成10年3月末比全体の約3割に当たる1,000人程度の削減を実施し、早期に、2,500人を目処とした体制を目指して参ります。

<従業員数>

平成 5年4月末	4,060人	(ピーク)
平成 9年3月末	3,690人	
平成10年3月末	3,499人	
平成11年3月末目処	2,800人	
最終目標	2,500人	

本件により最終的にはピーク時(平5/4月)に比べ約4割の人員削減を行うこととなります。

なお、上記従業員以外にも、海外業務からの撤退により、海外現地職員約600人をゼロへと削減することを併せて実施して参ります。海外現地職員を加えた総人員でも平成10年3月末の4,119人から4割削減されることとなります。

(2) 人件費の5割削減

上記の人員の削減ならびに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、組合員層へは、前年同期比で1/2の水準の支給に止めるほか、非組合員層はさらに大幅カットを実施することとし、前年同期比で最大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（平成7年度 約460億円）比約半額の水準（5割削減）を目標として運営して参ります。また、具体的な処遇の在り方につきましては、今後さらに検討を重ねて参ります。

なお、特別公的管理期間中の行員の志気の高さを維持するため、本年度より導入済の年俸制の活用など能力主義、成果主義を、より一層徹底することにより、メリハリの効いた運営を行います。

3. 海外業務からの全面撤退

海外業務からの全面撤退につきましては、8月の方針発表後、既に全拠点において撤退へ向けた具体的作業に着手しております。撤退に当たっては、無用の混乱を回避するため、現地当局とも十分協議を行いながら、決められたスケジュールに従って、円滑に順次業務の縮小、拠点の撤収を行います。

<海外拠点推移>

	平 9/3	平 10/3	平 10/9	平 11/3	目処
支店	13	13	11	7	
事務所・出張所	14	13	8	6	その後
現地法人（50%超直接出資）	16	15	15	10	順次撤収
合計	43	41	34	23	

4. 組織のスリム化

業務の効率化や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や統廃合を実施していきます。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、必要に応じ不採算店舗の縮小等適切な措置を講じて参ります。

5. 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、従来より店舗や電算センター、グランドなど順次売却を進めて参りました。

この9月には本店を売却（売却額963億円）し、これにより国内全店舗を売却致しました。

また従来当行にて運営していた保養所等の厚生施設については、既に閉鎖済であり、今後順次売却を実施して参ります。寮・社宅についても、整理・統廃合を継続して参ります。

<保有資産処分実績推移>

	(件)				
	7年度	8年度	9年度	本年度上期	今後の予定
店舗	—	—	7	1 (本店)	国内全店売却済
寮・社宅	8	11	7	3	整理統廃合
保養所	—	1	—	—	閉鎖済、順次売却

6. 経費の大幅削減

当行ではこの数年間に亘り、徹底的な経費削減を進めて参りました。本年度はこれをさらに進め、営業経費総額で、ピーク（平成4年度）比約3/4の水準（約820億円）を目処として運営して参ります。

なお、今回の経営合理化策を実施した後の最終的な営業経費総額としては、650億円程度（ピーク比4割削減）を目標として運営して参ります。

<営業経費推移>

平成4年度	1,079億円	(ピーク)
平成8年度	944億円	
平成9年度	891億円	
本年度目処	820億円	
最終目標	650億円	

7. 周辺機能の見直し、整理・統廃合

当行関係会社のうち銀行機能に付随する企業群につきましては、その機能の必要性や事業の収益性、将来性などから各社の位置付けを全面的に見直して参ります。

必要機能の維持・劣化防止のため、今後とも必要な先については、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当行の業務運営に必要不可欠でない先については、外部への持株売却や自立化を進め、また不採算業務については整理統合を進めて参ります。

8. 不良債権の処理

当行は8月の「経営改善策」での方針のとおり、抜本的な不良債権の処理に取り組んで参りましたが、特別公的管理期間中に、一層の資産の健全化を図り、顧客ならびに市場の信認を回復して参ります。

(1) 平成10年9月中間決算における処理

当行は、平成10年9月中間決算におきまして、約7,400億円の不良債権処理を実施致しました。具体的には日本リース、日本ランディック、エヌイーディーの関連ノンバンク3社につきまして4,790億円、その他の不良資産について2,630億円の引当処理を行っております。

これらは、今年6月以降の当行信用力の低下、および景況の一層の悪化、アジア地域での経済の混乱等により不良債権が増加致しました結果、それらを踏まえた処理を行ったものであります。

(2) 不良債権の売却処理

特別公的管理期間中は、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な資産であるか否かの判定が行われることとなります。この結果、当行が保有することが適当でないと考えら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行います。善意かつ健全な借り手の保護には十分留意しつつ、厳正な資産判定を受け、当行の抜本的な財務内容の改善を図っていく所存です。

なお、関連ノンバンク3社のうち、日本リースについては先般9月27日に会社更生法の適用申請がなされております。日本ランディックならびにエヌイーディーの2社については、それぞれの取引金融機関との間で経営改善計画について協議を続けております。しかしながら当行が特別公的管理に入ったことにより、当行の全額債権放棄を前提とする計画内容については見直しを行い、今後は取引金融機関との協議を通じて、スムーズな解決を図る方策を検討することが必要と考えられます。

IV. 金融再生法第50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（内部調査委員会の設置）

金融再生法第50条に定められた特別公的管理銀行の旧経営陣（取締役若しくは監査役又はこれらの者であった者）等の責任追及を行う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、旧経営陣等の職務上の義務違反等に基づく民事上や刑事上の告訴、告発等の必要性や妥当性につき調査を行い、取締役会、監査役会に報告することを目的とします。

内部調査委員会は、経営直轄の独立した組織とし、日本弁護士連合会からの推薦を受けた弁護士7名を委員として、これに加えて当該委員弁護士各々の常置代理人弁護士（7名程度）で委員団を構成します。公認会計士は必要に応じて依頼します。

当行の取締役会、監査役会は、内部調査委員会から受けた告訴、告発等の妥当性の判断の報告をもとに、それぞれの会にて最終的な告訴、告発等の決定を行って参ります。

上記のとおり、金融再生法第50条に定められた措置については、透明性を確保し、かつ効果的な方法により確実に進めて参ります。

なお、内部調査委員会の活動としては、特別公的管理に至る原因となった責任を追及するという性格および特別公的管理期間の時間的制約から、一定の基準に基づく特定の大口債権から集中的に調査していきます。また不良債権の発生以外の経営責任についても、この調査の過程で明らかになったものにつき調査を実施していきます。

内部調査委員会の調査活動は概ね来年3月末までを目処とし、可及的速やかに活動を開始します。