

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11年2月26日

株式会社 日本債券信用銀行

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. コンプライアンスの重視
3. コンピュータ西暦2000年問題への対応
4. 業務監査委員会の設置
5. 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. 経費の大幅削減
4. 営業拠点の見直し
5. 組織のスリム化
6. 関係会社の整理・統廃合
7. 保有資産の処分
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12月13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）」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真摯に受け止め、深く反省するとともに、金融再生法の趣旨並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引き起こさない決意です。

金融再生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、同法第47条に基づき「経営合理化計画」として、ここに定めます。

(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ことにより、金融機能の円滑な運営を図るとともに、善意かつ健全な顧客との取引の継続・拡大に努め、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、当行の企業価値評価や譲渡候補先との交渉等において専門性を有するファイナンシャルアドバイザーの活用を検討しております。ファイナンシャルアドバイザーを募集する場合、上記趣旨を踏まえ公募とする予定です。

(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に売却し、資産内容の健全化と財務体質の強化を図ってまいります。それにより、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てまいります。

(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、経営体質の改善を図っていくと共に、当行がこれまで取り組んできた各種業務を今日的に見直し、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、企業価値の向上に努めてまいります。その結果として、特別公的管理を早期に終了することが、公的負担の極小化に資すると考えております。

(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、金融再生法第50条の趣旨に則り、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ってまいります。

なお、詳細につきましては、「V. 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）」に記述しております。

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ついては、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て、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引き起こさないよう厳正に行ってまいります。

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、市場・顧客からの信認を早期に回復することにより、当行の企業価値の維持向上を図ってまいります。

当行は、この業務の運営に係る方針を定めることにより、各業務毎に経営資源の最適な活用を図り、業務の効率性を高めていくとともに、非効率な業務分野は縮小・撤退を図る一方、今後とも重点化していく分野の追求を行ってまいります。

整理回収機構への売却等により貸出資産は縮小が見込まれ、バンキング業務のウェイトは低下いたしますが、今後の戦略分野である債権・不動産の流動化や各種金融技術を駆使したインベストメントバンキング業務、ALMノウハウに基づくアセットマネジメント業務の比重が増すものと考えております。

また、ファイナンシャルアドバイザーの活用により、第三者として当行の企業価値の公正な評価及び評価向上のための諸施策に係る助言を得て、企業体質の改善並びに企業価値の向上を図ってまいります。

業務の具体的な運営にあたっては、本方針による他、金融再生法第48条により別途定める「業務運営方針」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. コンプライアンスの重視

当行は、法令遵守と業務運営の厳正化を図るため、平成9年に「業務管理部」をコンプライアンスの担当部署と位置付け、反社会的勢力への「絶縁宣言」を行うとともに、当行行員の行動指針である「日債銀倫理憲章」や「公務員等に対する利益供与に関する留意事項」などの行内ルールを制定し、加えてコンプライアンスレポートの刊行、コンプライアンス研修の実施等を行ってまいりました。

特別公的管理期間中においては、引き続き各種法令等を遵守し、公正な業務運営を徹底してまいることはもちろんのこと、法令遵守意識の醸成や法令遵守状況の監査等を強化するため、各部門に「法令遵守責任者」を設置して、コンプライアンス体制の一層の強化・拡充を図ってまいります。

3. コンピュータ西暦2000年問題への対応

現代社会において、コンピュータ2000年問題は、非常に大きなかつ対応期限が明確な緊急を要する問題であるとの認識のもと、頭取以下経営陣は、経営上の最重要課題のひとつと位置付け、全行を上げての取組みを指示しております。

平成10年12月に、基幹勘定系システムの対応を完了しており、本年3月までに銀行業務に係るすべてのシステムの対応が終了する予定です。

今後につきましては、2000年問題から発生する各種リスクへの対応を検討し、本年6月までにシステムの対応漏れがないか再確認するため総合リハーサルテストを実施するとともに、対応漏れが顕現化した場合に備えた危機管理計画を策定する等、必要な対策を最優先で講じていく所存です。

4. 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。

(1) 業務監査委員会設置の目的

特別公的管理銀行として、適正な業務運営を行う上で、投融資業務及び資産処分等について、金融監督庁からの銀行法第26条に基づく業務改善命令、並びに金融再生法の趣旨を踏まえて、適切に遂行されているかを監査することを目的とします。

(2) 業務監査委員会の構成

業務監査委員会は、外部より招聘した副頭取を委員長とし、社外監査役2名ならびに各業務運営から独立した本部部長3名を委員とするほか、預金保険機構にオブザーバーとしてご参加頂いております。外部より招聘した取締役、監査役が同委員会の委員となること等で、当行業務運営の適切性、透明性を確保してまいります。

3. 個別業務運営方針

(1) 国内与信業務運営方針

善意かつ健全な借り手の業務運営に支障が生じないように、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ならびに当行ローンポートフォリオ全体の改善を目指します。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。

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組んでまいります。

【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、企業信用力・個別与信案件の妥当性、与信条件の適格性を十分に審査のうえ、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及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運転資金・設備資金に限り、対応してまいります。

③与信期間、担保・保証人、適用金利

経営の健全性を確保する観点から、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。

(2) 資金調達業務運営方針

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IRの徹底、情報の適時開示を行い、当行に対する理解と信認を得るべく全力を傾注いたします。

【業務運営基準骨子】

①債券、預金

金利等の条件設定にあたっては、市場動向・他行動向や競合商品の金利水準を踏まえ、適切な運営を行います。デリバティブ等を内蔵した仕組み預金についても、顧客ニーズのあるものについて、継続して取扱います。

②インターバンク調達

市場実勢に見合った合理的な市場価格の範囲で調達を行います。

③貸付債権流動化

資金調達手段の多様化の観点から取扱いを継続し、合理的な市場価格に則り条件設定を行います。

(3) マーケット業務運営方針

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心掛け、リスク額・損益状況について適切な管理を行います。

【業務運営基準骨子】

①トレーディング業務（CD・CP、デリバティブ、為替、商品有価証券等）
対顧客取引及びそのマーケットカバー取引については、優良な顧客基盤の維持を目的として運営し、自己トレーディング業務については、トレーディング技術の維持、マーケット動向のモニタリング等に必要な最低限の取引に限定します。

一定の数値ガイドラインを定め、その範囲内で取組みを行います。

②ALM業務（貸出、預金、金融債調達、公社債、スワップ等）
リスク中立を原則とします。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します。

③政策投資業務

政策投資証券は、資産健全性・業務遂行上の必要性の観点から適当と判断されるものに限り、保有します。

（４）その他業務等運営方針

当行が従来より注力してきた債権・不動産の流動化やM&A等のインベストメントバンキング業務を中心としたその他の業務につきましては、顧客基盤を維持し、当行の企業価値を維持・向上させる観点から必要な取組みを継続してまいります。

【業務運営基準骨子】

①内外金融法人への与信業務

地銀・信金等を中心とした内外金融法人ネットワークの維持並びに各業務の必要性の観点から、個別先の信用力・業況等に十分留意するとともに市場動向等を勘案し、適切な運営を行います。

②国際業務

昨年４月以降の海外撤退業務方針を継続し、既往与信案件の保全・処分に努めます。

③流動化・証券化等業務

流動化・証券化、アセットマネジメント関連、M&A・海外撤退サービス等顧客支援、サービサー等、当行の企業価値の維持・向上に必要と判断されるため、今後とも重点化していく業務については、投資効率に十分留意し、適切な運営を行います。

(5) 経費支出等運営方針

経費については、特別公的管理下にある立場として、既に令達済の今期予算についても、最低限必要なものに限定して支出する等の緊急措置をとっております。経営合理化計画に則り、業務遂行上必要不可欠なものに限定した運営をおこなうことは勿論、個別案件の支出に際しては、一定の金額を超える支払について業務監査委員会への諮問を条件とするなど、基準を定めて厳格な運営を行います。

以上の個別業務運営基準に明確な定めがない新規の業務等については、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まいります。

Ⅲ. 業務の整理および合理化に係る方針 (経営合理化策)

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、着実に実施してまいりました。既に、

- ・ 海外拠点からの撤退
- ・ 全営業店舗、グラウンド等厚生施設の資産処分
- ・ 人員削減
- ・ 行員の給与、賞与カット

等を実施致しておりますが、今般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、さらなる合理化の徹底を図ってまいります。

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

旧経営陣の退職慰労金につきましては、平成8年度以降、退職慰労金の支給内規を変更し、相当額の減額を行う措置を取ったところですが、今回、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。

2. 人員削減および人件費削減

(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1,800名体制を目指します。これはピーク時（平成5年）の3,086名と比較して、4割強、約1,300名の削減にあたります。

〈従業員数推移〉

平成5年4月（ピーク時）	3,086名
平成9年3月末	2,769名
平成10年3月末	2,259名
平成11年3月末見込	2,090名
最終目標	1,800名

(2) 人件費の大幅削減

当行の人件費は、ピーク時（平成8年3月期）で300億円超でございましたが、上記の人員の削減並びに処遇面の見直し等の措置を講じることにより、人件費の大幅削減を図ってまいります。

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比のおよそ半減を目標として削減を図ってまいります。

また、行員の志気の高さを維持していくため、年俸制を活用する等、より成果主義を反映させた運営を行ってまいります。

3. 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、ピーク時（平成8年3月期）647億円でしたが、これを約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等により、営業経費の大幅削減を図ってまいります。

当行は、「再建策」の一環として、行員の制服廃止、国内出張宿泊時の独身寮利用の徹底、中元・歳暮の原則取りやめ、名刺も含めた印刷物の行内印刷化の推進等、従前にも増して厳しい経費節減のための施策を行ってまいりました。

さらに今後は、役員会議室の執務室への転用、役員食堂の廃止等のスペースの有効活用、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てまいります。

〈営業経費推移〉

平成8年3月期（ピーク時）	647億円
平成9年3月期	614億円
平成10年3月期	541億円
平成11年3月末見込	515億円
最終目標	430億円

4. 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、平成5年から平成8年にかけて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。今後につきましては、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。

〈営業拠点数推移〉	平成5/3末	9/3末	10/3末	11/3末見込
国内本支店	21	18	18	18
海外営業支店	5	5	0	0

5. 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。さらに本部・本店の組織を大幅にスリム化することで、業務の効率化を図ってまいります。

具体的には、本部32部室を1/3程度削減し、本店（営業部）は16部からほぼ半減といたします。

顧客の利便性を損なわない範囲で、こうした思い切った組織の統廃合を実施することで、効率性の徹底を図ってまいります。

6. 関係会社の整理・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、当該企業の事業の必要性、収益性、将来性等を勘案の上、全面的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。

7. 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。

〈保有資産処分実績（物件数）〉

	平成7年度	8年度	9年度	10年度
店舗	0	9	0	0
社宅・寮	8	7	3	3
厚生施設	1	2	0	2
合計	9	18	3	5

8. 不良債権の処理

当行は、「再建策」において、関連ノンバンク三社向けの貸付金を含む不良債権処理を実施する等、これまで不良債権の処理に鋭意取り組んでまいりましたが、より一層の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参ります。

特別公的管理期間中におきましては、金融再生委員会が定める「資産判定基準」に則り、同委員会が特別公的管理銀行として保有する資産として適当であるか否かの判定を行います。判定の結果、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います。

こうして当行は、厳正な資産判定を受け、資産内容の健全化と財務体質の強化を図ってまいります。

この際、当然のことながら、金融機能の円滑化の観点から、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を行ってまいり所存です。

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)

当行が特別公的管理に至る状況になった経緯を、その最大の要因である大口不良債権の発生原因を調査すること等により解明するとともに、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またはこれらの者であった者)等の職務上の義務違反に基づく民事上、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、経営直轄の独立した委員会とし、経営が調査を委託します。委員会の構成は、当行と係わりのない弁護士4名、公認会計士1名を委員としており、また委員会の事務局は、大口不良債権に係わりのない行員(専従9名程度)で構成し、委員会の指示により調査作業を補助します。

内部調査委員会の活動としては、当行の特別公的管理に至る原因となった責任問題を追及するという性格などを踏まえ、一定の基準に基づく特定の大口債権から集中して調査を開始します。不良債権の発生責任以外の経営責任についても、この調査の過程で別途明らかになったものも調査を行います。

内部調査委員会の調査活動は本年4月までを目処とし、可及的速やかに取締役会、監査役会へ調査結果を報告するものとします。