

### 3 . 責任ある経営体制の確立のための方策

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### イ. 企業理念と経営基本姿勢

当行は、「お客様の信頼に応え、社会と共に躍進し続ける企業を目指す。」という企業理念のもと、お客様第一主義の経営 人間性尊重の経営 透明で公正な経営 革新的な経営 を経営基本姿勢としている。

##### ロ. コンプライアンス体制と取組状況

(イ) 全役職員の規範順守に向け、頭取を委員長とする「規範順守委員会」(H5/2月設置、事務局：法務部)にて、規範順守のための基本方針の設定、行内体制の構築、各種施策の企画を推進している。

##### (ロ) 取組状況

###### a. 渉外業務分野でのコンプライアンス

渉外業務運営規程を制定するとともに、渉外担当者としての心構え・基礎知識・業進手法ごとのチェックポイントなどを盛り込んだマニュアルを全渉外担当者に配布。(平成9年8月には全面改訂した「渉外業務ルールの手引き」を再配布) 渉外ルールビデオも作成し、全店に配布。これらを教材とした研修(法務部員が講師)や渉外ルールテストを通じ、行員に規範順守の徹底を図っている。

###### b. 経営意思決定事項・本部施策等の法務チェック

経営意思決定事項全般、及び主要な本部各部施策、対顧客契約書、新業務・新商品販売施策などに関し、法務部が事前に法務リスクを検証する体制を構築している。

###### c. 海外拠点でのコンプライアンス

各拠点にコンプライアンス責任者を設置。事後的なチェック機能強化のために各拠点に検査部所属のインターナルオーディター(内部監査人)を設置。

###### d. 賞罰制度の改訂

平成9年10月、賞罰制度の改正により禁止事項と罰則を明確化し、法令順守に向けた更なる強化を実施。

###### e. 検査部・外部監査人によるチェック

検査部は、平成10年度の検査方針として法令順守状況を重点点検事項の一つとし、徹底状況の事後チェックを行っている。

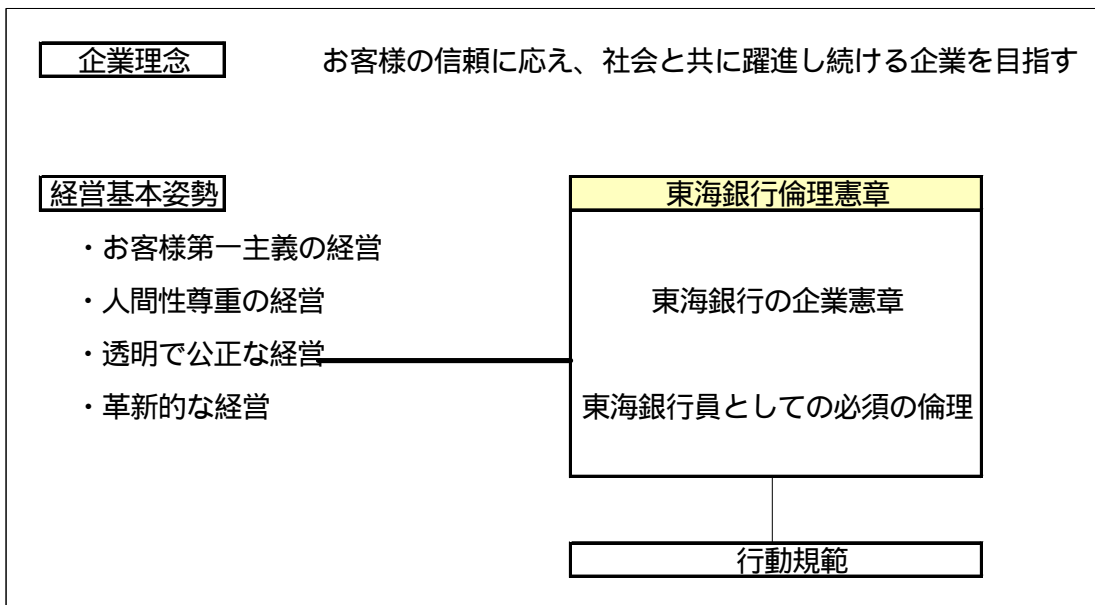
海外支店における内部検査・監査の状況を第三者の視点から再チェックするため、外部監査人による業務監査制度を導入。さらに信用リスクの状況把握のため、重要な位置づけとなる自己査定が適性に行われているかのチェックを行うため、同じく外部監査人による監査を実施。

## 八．東海銀行倫理憲章・行動規範の制定

### (イ) 制定の背景

- a．さらなる規範順守の組織風土醸成のため、規範順守委員会では、平成10年9月、「東海銀行倫理憲章・行動規範」を制定し、全役職員に冊子を配布した。
- b．これは当行の経営基本姿勢の一つである「透明で公正な経営」の考え方を展開したもので、全役職員に銀行の公共性を再認識させると同時に、新しい時代における社会的使命・モラルについての自覚を促している。併せて、お客様とのお付き合いに関する「一般の接待・贈答取扱ルール」、「公務員との接待・贈答取扱ルール」を制定した。

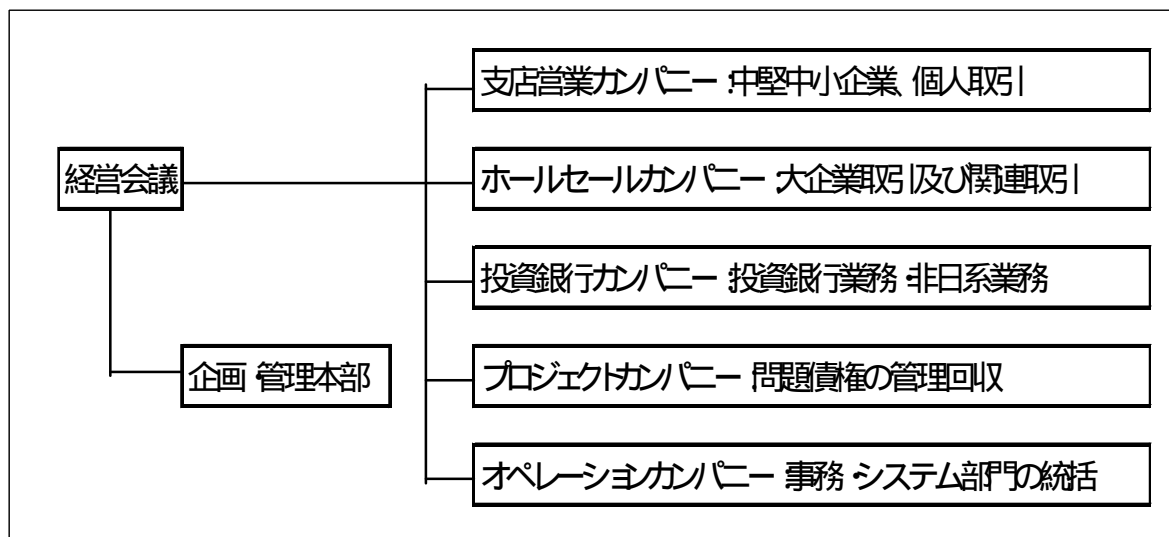
### (ロ) 位置づけ



## (2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

### イ．カンパニー制の導入

責任と権限の明確化を進めるため、平成10年5月、分社の経営管理体制「カンパニー制」を導入した。各カンパニーの役割分担を明確にし、与信審査権限を含む業務執行権限を委譲し、そのパフォーマンスに対する責任を負う体制とした。



### (イ) 経営管理手法の向上

- ・従来プロフィットセンターの管理外だった株式関係計数や引当金運用益等を、各カンパニーに帰属させ、収益責任を明確化した。
- ・新しい経営管理指標（ROE、RAROC、EVA）を導入し、毎月カンパニー毎の実績を執行役員会に報告している。

### (ロ) 関連会社との一体経営

- ・関連会社の経営戦略・方針に対する支援や事業計画の検討等を行う経営管理部署（各カンパニー）を明確化した。

### (ハ) 与信リスク管理意識の向上

- ・審査権限を各カンパニーに委譲し、責任の所在を明確化したことにより、与信リスク管理意識の向上を図った。

### (ニ) 柔軟な組織変更

- ・部内組織に関する権限を各カンパニーに委譲し、投信窓販対応などで迅速な組織変更の実施が可能となった。

## ロ．執行役員制の導入

コーポレートガバナンス機能強化のため、平成10年6月、「執行役員制」を導入した。

### (イ) 取締役会の位置づけの明確化

- ・商法上の取締役会と執行役員会としての機能を明確化。
  - ・取締役会：商法上必要な業務執行の意思決定、取締役の業務執行状況の監督
  - ・執行役員会：取締役と執行役員の重要情報の共有、特定テーマの議論、執行役員の業務執行状況の報告

### (ロ) 取締役会への業務執行報告の充実

- ・各カンパニーの業務執行状況報告を毎月実施。

### (ハ) 執行役員の業務執行への専念

- ・執行役員は、代表取締役から業務執行上の権限を委譲され、当行の経営方針、経営戦略に則って、業務執行の任に当たることを明確化。

## 八．諸会議の見直し

当行は、重要な意思決定は、「経営会議」などで、構成員による「合議」で行う制度としているが、会議の活性化や充実のため、以下の見直しを実施した。

### (イ) 取締役会

- ・オブザーバー制度(名誉会長、相談役、参与の参加)を廃止。
- ・取締役会活性化のため、取締役数を32名から10名に削減。執行役員となった前取締役は、取締役会に出席せず業務執行に専念。

### (ロ) 経営会議

- ・コーポレートガバナンス機能強化のため、構成メンバーに常勤監査役1名を追加した。

### (ハ) リスク統括委員会の設置

- ・マーケットリスク主体の審議をしてきたALM委員会を再編し、信用リスクを含む全行リスクを統括的に審議・モニタリングするリスク統括委員会を新設し、リスク管理体制を強化した。

### (ニ) 経営計画推進委員会の設置

- ・収益と収益に関わる施策、経営資源等の一体管理を実施し、経営計画を着実に推進していくために、経営計画推進委員会を設置した。

## 二．監査役体制の強化

当行は、従来より社外監査役2名を含む監査役4名が、取締役会など重要会議への出席、重要会議資料の閲覧、部店往査等を行い、業務執行状況を監督してきたが、監査役の監督機能をさらに強化するために、以下の改革を実施した。

### (イ) 監査役を増員

- ・平成10年6月の株主総会より、監査役を1名増員した。  
(元常務取締役が常勤監査役に選任された)

(ロ)経営会議への監査役の出席

- ・取締役会に加え、重要な業務の執行方針および計画の策定について意思決定を行う経営会議に必ず1名の監査役が出席することとし、業務執行状況を監督するために必要な情報を随時入手できる体制とし、業務執行状況の監督機能を強化した。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役・監査役	秘書室	原則、 毎月1回	・業務執行の決定(商法上必要なもの) ・業務執行状況の報告
執行役員会	頭取	取締役・常勤監査役・執行役員	秘書室	原則、 毎月1回	・全行および各カンパニーの実績(収益・リスクなど)の報告 ・経営会議付議事項の報告
経営会議	頭取	常勤取締役 頭取の指名する執行役員 常勤監査役のうち1名	企画部	原則、 毎週1回	・重要な業務の執行方針および計画の策定 ・重要な組織および制度の制定・改廃 ・構成員が自ら提案する事項 およびその他業務上の重要事項を協議・決定する。
投融資協議会	頭取	会長・副会長を除く常勤取締役 頭取の指名する執行役員 頭取が必要とする場合は、会長・副会長の出席を求める	融資企画部	原則、 毎週1回	・大口投融資先に対する取引基本方針の設定・改訂 ・個別投融資案件の内重要なもの ・異例な貸出・保証の内重要なもの ・債権の処分及び債権受案件の内重要なもの ・異例な有価証券の取得案件の内重要なもの ・個別対応方針設定案件のうち重要なもの および投融資案件の所管カンパニー長あるいは融資企画部担任役員が重要と判断したものを協議・決定する。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
リスク統括委員会	田中常務	委員長…頭取が指名する役員 副委員長…リスク統括部担任役員 委員…①期中金利・相場の予測・常勤取締役・担任役員・カンパニー長・企画部長・リスク統括部長・投資銀行企画部長・ALM部長・資金証券為替部長・調査部長・営業企画部長・リテール企画部長・ホールセール企画室長・融資企画部長 ②全行リスクの審議：企画部長・リスク統括部長・投資銀行企画部長・ALM部長・資金証券為替部長・調査部長・営業企画部長・リテール企画部長・ホールセール企画室長・融資企画部長・事務企画部長・その他リスク統括部担任役員の指名する部長	リスク統括部	毎月1回程度	リスクと収益を統合的に管理し、経営の安定性を確保するために、金利・相場の予測とシナリオの策定、市場リスク・信用リスクなどを含めた全行リスク管理方針などに関する審議・フォローを行い、頭取（経営会議）に答申するとともに、その実施状況を報告する。
経営計画推進委員会	田中常務	委員長…頭取の指名する役員 副委員長…企画部担任役員 委員…企画部長・リスク統括部長・ALM部長・営業企画部長・リテール企画部長・ホールセール企画室長・投資銀行企画部長・融資企画部長・事務企画部長・人事部長・その他委員長の指名する部長	企画部	半期に2回	収益と、収益に関わる施策、経営資源等の一体管理を実施し、経営計画を着実に推進していくために、経営計画・実行施策、全行およびカンパニー別予算、自己資本比率計画、経費予算、投資・出資計画、要員計画、自己資本配分、各カンパニーのパフォーマンス目標に関する審議・フォローを行い、その結果を頭取（経営会議）に答申するとともに、実施状況を報告する。
ビックバン検討委員会	田中常務	委員長…頭取の指名する役員 副委員長…企画担任委員…人事部・企画部・融資企画部・関連事業部・調査部・事務企画部・システム部・営業企画部・リテール企画部・ホールセール企画室・投資銀行企画部・外国営業推進部・資本市場営業部の各部長（その他随時テーマに応じて見直しを行う）	企画部	半期に1回	金融規制緩和について、経営資源の重点配分・経営計画との整合性を踏まえた戦略的な対応を行うために、金融規制緩和についての動向フォローと調査研究、主要規制緩和項目に関する基本的な対応方針を審議し、その結果を頭取（経営会議）に答申する。
コンピュータ2000年問題対策委員会	鈴木常務	委員長…頭取の指名する役員 委員…システム部・企画部・投資銀行企画部・事務企画部・総務部・関連事業部・営業企画部・融資企画部・検査部・オペレーション企画部・リテール企画部・ホールセール企画室・国際融資部・リスク統括部・法務部・金融法人部の部長（必要に応じて随時追加する）	事務企画部 システム部	3ヶ月に1回	コンピュータ2000年問題に対し当行が全行的に漏れのない対応を講ずるべく2000年問題に関する検討・対策事項の洗い出し、基本的対応手法の検討、関係各部の対応状況のフォローアップを行い、その結果を頭取（経営会議）に答申する。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
規範順守委員会	小笠原頭取	委員長…頭取が指名する役員 委員…法務部・企画部・広報部・営業企画部・投資銀行企画部・事務企画部・検査部・人事部・総務部・融資企画部・各営業推進部の部長および秘書役	法務部	随時 (過去1年2回)	全役職員の規範順守に向けた基本方針の設定・行内体制の構築・各種施策(骨子)の企画に関する議論・審議を行い、頭取(経営会議)に具申・答申するとともにその実施状況のフォローを行う。
賞罰委員会	西木副頭取	委員長…当行役員の内から委嘱 常任委員…人事部長・お客さまサービス部長・投資銀行企画部長 委員…常勤取締役・本部の部長・職員組合の正副委員長の内から委嘱または任命 臨時委員…必要な時に部長・店長の内から臨時に任命	人事部	年4回	表彰および懲戒に関する事項を審議し、その裁定について頭取に意見の答申を行う。
合理化推進委員会		委員長…当行役員の内から委嘱 副委員長…当行役員の内から委嘱 委員…若干名 委員室長…1名 委員室員…若干名 臨時委員室員…必要に応じて任命	企画部	休止中	業務全般にわたる合理化を推進するのに必要な調査・研究ならびに具申・答申を行う。 大規模な組織改編等の時に設置。
時間外勤務対策委員会	西木副頭取	委員長…頭取が指名する役員 委員…人事部長・企画部長・お客さまサービス部長・事務企画部長・リテール企画部長・ホールセール企画室長・営業企画部長・投資銀行企画部長・融資企画部長・検査部長	人事部	年2回	時間外勤務の縮減を推進することにより、従業員の勤務時間の適正化を図るための審議・具申・答申を行う。
歩積両建預金自粛対策委員会	杉原常務	委員長…頭取より委嘱された歩積両建担当役員 委員…融資企画部長・検査部長・企画部長・事務企画部長・営業企画部長・リテール企画部長・ホールセール企画室長	融資企画部	随時(過去1年0回)	歩積両建預金問題につき頭取より委嘱を受け、方針・計画の樹立を行い、その実行につき各部への指示・指導を行う。
身体障害者対策委員会	西木副頭取	委員長…頭取より委嘱された役員 委員…人事部長・企画部長・営業企画部長・リテール企画部長・事務企画部長・総務部長・広報部長	人事部	年1回	身体障害者雇用促進・行内体制の整備、身体障害者顧客への対応などの検討・審議を行い頭取に対して具申・答申を行う。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
同和問題推進委員会	鈴木専務	委員長…頭取より委嘱された役員 副委員長…企画部担任役員・人事部担任役員 委員…人事部長・企画部長・リテール企画部長・ホールセール企画室長・融資企画部長・投資銀行企画部長・営業企画部長・総務部長・事務企画部長・広報部長・その他委員長が委嘱した者	人事部	年1回	同和問題について、従業員の正しい理解と認識を深めるため、教育・啓蒙活動の基本方針の設定および実施の管理など同和問題推進のための諸施策に関する審議を行い、頭取に対して具申・答申を行う。
仕事革新活動推進委員会	鈴木専務	委員長…頭取が指名する役員 副委員長…支店営業カンパニー長 委員…本部の全部長	お客さまサービス部	随時 (過去1年0回)	仕事革新活動展開のための基本方針設定・推進体制の構築・各種施策の企画に関する論議・審議を行い、頭取(経営会議)に対し具申・答申を行うとともに、その実行状況のフォローを行う。
情報管理委員会	鈴木常務	委員長…頭取が指名する役員 副委員長…企画部長・営業企画部長 委員…人事部・検査部・法務部・関連事業部・総務部・事務企画部・システム部・融資企画部・情報開発部・営業企画部・リテール企画部・ホールセール企画室・投資銀行企画部の部長	企画部 営業企画部	随時 (過去1年0回)	銀行の守秘義務に基づく行内の情報管理の強化に向けた基本方針の設定・行内体制の構築・各種施策(骨子)の企画に関する論議・審議を行い、頭取(経営会議)に具申・答申するとともに、その実施状況のフォローを行う。
部長会	企画部長	本部の部長	企画部	原則、毎月1回	本部各部の重要問題・計画中の重要課題や所管業務に関する連絡及び打ち合わせ。

(注)開催頻度が不定期の場合は、過去1年間の開催回数を記入のこと。

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	現在
(会長)		(伊藤会長)				(西垣会長)
(頭取)	(伊藤頭取)	(西垣頭取)	(西垣頭取)	(西垣頭取)	(西垣頭取)	(小笠原頭取)
管理担任	西垣副頭取	本井副頭取	本井副頭取	小笠原副頭取	小笠原副頭取	西木副頭取
融資担任	前川(常)	前川(専)	徳光(常)	徳光(常)	徳光(専)、杉原(常)	杉原(常)
企画担任	小笠原(常)	小笠原(常)	小笠原(専)	木内(常)	田中一(常)	田中一(常)
事務担任	山中(専)	本井副頭取	尾崎(常)	前川副頭取	鈴木文(常)	鈴木文(常)
ALM担任						白石(執)
投資銀行カンパニー長(国際本部 資金証券本部長)	本井(専)	西木(常)	村上(常)	村上(常)	村上(専)	村上(専)
支店営業カンパニー長	西(専)	小笠原(常)	小笠原(専)	田中一(常)	村上(専)	村上(専)
審査第一部 資本市場営業部 外国営業推進部	西垣(専)、 山中(専)	本井副頭取、 西副頭取	前川副頭取、 西木(専)	前川副頭取	西木副頭取	鈴木(専)
ホールセールカンパニー長	前川(常)	前川(専)	徳光(常)	徳光(常)	徳光(専)、杉原(常)	渡邊(常執)
リテールカンパニー長	西(専)	小笠原(常)	小笠原(専)	小笠原副頭取	村上(専)	渡邊(常執)
プロジェクトカンパニー長	本井(専)	西木(常)	村上(常)	村上(常)	鈴木郁(常)	渡邊(常執)
オペレーションカンパニー長	西垣(専)、 山中(専)	本井副頭取、 西副頭取	前川副頭取、 西木(専)	前川副頭取	西木副頭取	大賀(専)
企画部長	西垣(専)、 山中(専)	本井副頭取、 西副頭取	前川副頭取、 西木(専)	前川副頭取	西木副頭取	鈴木文(常)
営業企画部長	前川(常)	前川(専)	徳光(常)	徳光(常)	徳光(専)、杉原(常)	杉原(常)
融資企画部長	尾崎(取)	吹田(取)	尾崎(常)	吹田(常)	鈴木文(常)	竹田(執)
投資銀行企画部長	小笠原(常)、 森(取)	尾崎(常)	杉原(取)	小森(取)	小森(取)	白石(執)、 竹内
事務企画部長	山下(取)	鈴木文(取)	鈴木文(取)	鈴木文(常)	大竹(常)	佐々(執)
融資部長	大竹(取)	大竹(取)	吹田(取)	徳光(常)	杉原(常)	杉原(常)
営業推進本部長	井上(取)、 小栗(取)	渡邊(取)、 田中一(取)	渡邊(取)、 田中一(取)	田中一(常)、 田中富(取)	田中富(常)、 平田(取)	平田(執)
投資銀行営業本部長	尾崎(取)	吹田(取)	田中富(取)	吹田(常)	竹田(取)	竹田(執)
人事部長						七原(常執)
審査第二部長	小林(常)、西木 (常)、熊崎(常)	小林(専)、熊崎 (常)、山下(常)	前川副頭取	西木(専)	鈴木郁(常)	鈴木郁(専)
本店営業部長	村上(取)	村上(取)	加藤(取)	門野(取)	石田建(常)	中野(執)
東京営業部長	中根(取)	木内(取)	木内(常)	高木(取)	高木(取)	高木(常)
大阪支店長						笠原(執)
本店公務部長	佐藤(常)	宮崎(常)	宮崎(常)	大賀(常)	大賀(常)	未安(常執)
中部営業推進部長	三輪(常)	中根(常)	大竹(常)	大竹(常)	土川(常)	土川(常執)
東京営業推進部長	熊崎(常)	熊崎(常)	井上(常)	未安(常)	未安(常)	小森(常執)
関西営業推進部長	木内(取)	橋爪(取)	橋爪(取)	橋爪(常)	橋爪(常)	大野(常執)
欧州東海銀行頭取兼 東海キャピタルマーケット・リ ミテッド社長兼東海ティ ッププロダクツ・リミテッド	鈴木郁(取)	鈴木郁(取)	鈴木郁(常)	鈴木郁(常)	久保(取)	久保(執)
東南アジア母店長兼 ソングポール支店長兼東海 ファイナンシャル・チャーズ社長	大賀(取)	大賀(取)	大賀(常)	浜(取)	浜(取)	浜(常執)
	湊(取)	徳光(取)	未安(取)	笠原(取)	笠原(取)	浜屋(執)
		石田建(取)	石田建(取)	石田建(常)	門野(非取)	門野(常執)
						青木(執)

(図表9)担当業務別役員名一覧

担 当 業 務	5 年 度	6 年 度	7 年 度	8 年 度	9 年 度	現 在
日 本 橋 支 店 長			土川(取)	土川(取)	山岡(取)	山岡(執)
尾西地区母店長兼一宮支店長	木下(取)	井上(取)	宗像(取)	副田(取)	副田(取)	中村(執)
豊田地区母店長兼豊田店長			大野(取)	大野(取)	浅井(取)	浅井(執)
岡崎地区母店長岡崎支店長			七原(取)	七原(取)	瀬林(取)	瀬林(執)
豊橋地区母店長兼豊橋支店長			石田紘(取)	石田紘(取)	大野(取)	高本(執)
岐阜地区母店長兼岐阜支店長			葛山(取)	葛山(取)	七原(取)	多羅尾(執)

(注) 担当業務は現在の組織を基準とするが、これまでに機構改編があった場合の改編前の組織は現在の組織を基準に分類すること。役職名は該当する年度のものを記入のこと。

(専)...専務取締役 (常)...常務取締役 (取)...取締役 (非取)...非常勤取締役 (常執)...常務執行役員

(執)...執行役員

### (3)自主的・積極的なディスクロージャー

当行では、ディスクロージャーの充実を最重点課題として取り組んでおり、その基本的な考え方は、「顧客」「投資家」から信頼を得るべく、頭取はじめ、経営トップが率先して積極的な開示を行い、経営戦略の方向性などを明確に伝え、グローバルスタンダードに基づくタイムリーな開示を行って、一層透明性の高い公平な開示を継続していくことである。以上を踏まえ、次のような具体的方策を行っている。

#### イ．経営トップからの説明

原則毎月、頭取自ら、記者会見を開催して情報発信を行っているほか、海外投資家向けに海外での会社説明会を継続実施しており、ここでも頭取など経営トップからの明確な情報開示に努めている。加えて、アナリスト・投資家向けに国内での会社説明会(年2回)も開催し、頭取からの情報発信の場の拡充を図っている。

#### ロ．経営戦略の明確化

毎月の記者会見、あるいは、国内外の会社説明会などを通し、経営情報はもちろん、経営課題に関することも含めて、経営の方向性を明確に伝えている。特に会社説明会では、当行の長期経営計画についてファクトブックを使用し、十分な説明を行うなど、当行の経営戦略が適切に理解されるように努めている。

#### ハ．開示拡充

決算プレス発表時においても、定型の決算短信以外に、補足説明資料を添付する形で、情報開示の拡充を図っている。ここではSEC基準に近い形で不良債権の自主開示を行っている。また、年1回発行のディスクロージャー誌(日本語)においては、早期発行を心がけるほか、不良債権処理への取組姿勢など、経営方針に関する事項を明確に記載すると共に、一般預金者にも読みやすく分かり易く説明し、グローバルスタンダードを意識した連結ベースを主体とした計数情報の開示に努めている。

さらに、一層の情報開示を行える体制として、平成10年5月に企画部内にIRチームを発足させ専担者を配置し、IR活動の充実を図ってきている。こうしたことにより、投資家とのコミュニケーションの向上を図り、「正確」、「公平」、「迅速」、「継続」という基本的な対応をさらに充実させることができるようにした。

#### (4)従来の経営責任についての考え方

当行は、いわゆるバブル経済の崩壊の中で、結果として多額の不良債権を発生させてしまった。この背景には、長期にわたる大幅な金融緩和の中、土地・株式等の資産価格の下落リスクへの意識が不足していたこと、貸出先の実体把握が不十分なまま担保のみに依存した貸出が行われたこと、また、収益・業容の拡大を第一とする業務運営が行われたことなどがあげられ、当行が創業以来築き上げてきた貸出の基本理念を大きく逸脱したことを、経営として厳しく受け止め、反省しているところである。こうした反省にたち、当行としては、早期に不良債権の重石を取り除き、信頼を取り戻すことが重要との認識のもと、不良債権処理を他行に先駆けて実施してきており、また、かかる過ちを二度と繰り返さないために、「融資業務の基本の徹底」「信用格付け制度の導入」「信用リスクに応じた審査管理体制の構築」などの施策を講じているところである。さらに、バブル期における多額の不良債権発生の経営責任については、以下イ．に示したように平成4年7月以降、5回に及ぶ役員報酬カット等によりけじめをつけてきている。今後についても、不良債権の再発防止及び回収促進に向け、積極的取り組みを行っていく考えである。

##### イ．役員報酬等について

平成4年7月

経営環境の厳しさに対処する姿勢として、常勤取締役、常勤監査役の月額報酬の5%カットを実施(12ヶ月間)。

平成5年7月

上記措置の延長として、常勤取締役の月額報酬の5%カットを実施(12ヶ月間)。

平成5年12月

バブル期における不良貸出債権の貸出責任の特別措置として、対象役員17名に対して月額報酬の10%~20%のカットを実施(1ヶ月間)。また、平成6年6月にも同趣旨で役員1名について10%カットを実施。

平成7年3月

バブル期の経営責任を銀行として明らかにするために、バブル期に頭取を務めた伊藤喜一郎氏が代表取締役会長を退任。

平成8年4月

平成7年度決算における損失計上に対する経営責任と減配に対する措置として全取締役の月額報酬を8%~15%カットを実施(12ヶ月)。

##### ロ．役員賞与について

平成7年度以降、経営責任を明らかにするため支給実績なし。

#### 4 . 配当等により利益の流出が行われな いための方策等

#### 4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

##### (1) 資本注入前の資本政策

##### イ. 基本的考え方

財務基盤の強化を図っていくため、国内外・公募私募などの多様な選択肢の中から最適な方法による資本増強を検討・実施していく。

<実績等>

優先株式 : 発行日 平成 8 年 4 月 調達額 1,000 億円

優先証券 : 発行日 平成 10 年 3 月 調達額 10 億ドル

普通株式第三者割当増資 : 発行日 平成 11 年 3 月 調達額 1,000 億円 (実施予定)

##### ロ. 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由

収益、剰余金及び保有資産の含み益等を活用することにより、不良債権の抜本的な処理は可能であり、いわゆる「減資」「株式併合」を余儀なくされる状況にはない。なお、利益による自己株式の消却は、これまでは不良債権処理の負担が重く、今後の検討課題と考えている。

#### 八. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

(配当)

銀行の公共性に鑑み、健全性確保の観点から適正な内部留保に意を用いつつ、長期的な収益動向を勘案し、安定配当に努めていくことを基本方針とする。

(役員報酬・賞与)

役員報酬については、職務執行の対価として、また、役員賞与については利益処分として、その時々々の経営環境、決算状況並びに従業員とのバランスを考慮して水準を決定してきている。

## (2)資本注入後の資本政策

### イ．基本的考え方

不良債権の抜本的な処理に必要な資本増強の手当は、資本注入により目途がつくことになる。これにより、今後は不良債権処理負担の軽減から、これまでにない利益蓄積が可能になり、着実な内部留保を回復させられると考えている。しかし、内部留保については、これまでの不良債権処理から低水準となっており、相当程度の水準確保が必要と考えている。

### ロ．配当、役員報酬・賞与についての考え方

#### (配当)

平成10年度決算においては、不況の長期化に対し、極めて保守的に備えていくこと、また、不良債権のオフバランス化などにより最終処理の促進を図る等の観点から思い切った不良債権処理により大幅な損失を計上する見込みである。これにより内部留保の減少を余儀なくされることから、普通株式の期末配当金は、中間配当金に比べ1円50銭減額の1株当たり2円75銭として年間7円とする予定である。今後の配当については、利益水準の回復から元に戻すことも可能と考えられるが、相当の内部留保確保がまず必要と考えており、一定水準の内部留保が確保できるまでの間は、配当を年7円で据え置くことも検討していく。

#### (役員報酬・賞与)

基本的には、その時々々の経営環境、決算状況等を勘案し、適切な対応を行っていく考えであるが、資本注入後においては、経営責任の明確化、また経営の効率性をより重視した対応を検討したいと考えている。まず、役員報酬については、公的資金受入れ時にリストラ策の一環として、年収ベースで賞与引き下げに伴う従業員のカット率を上回るレベルの削減を行う予定である。以後、適宜見直すこととするが、当分の間はカットを継続する予定である。

役員賞与については、平成7年度以降3期に亘り、支給していないが、平成10年度についても支給しない方針である。