

日本銀行 金融高度化セミナー

監査等委員会設置会社における
ガバナンス改革と社外取締役の取組

トモニホールディングス株式会社
取締役監査等委員 多田 桂

平成28年9月8日

目

次

本日の説明趣旨等	3P
----------	----

I. 監査等委員会設置会社への移行

移行の背景	4P
移行の目的	4P
移行に当たっての社外監査役としての 考え方	5P

II. 取締役会の実効的な運営のための取組

マネジメントボードから モニタリングボードへ	6P
取締役会の実効性向上に 向けた課題	7P

III. 監査等委員会の実効的な運営のための取組

監査を受動態から能動態へ	8P
内部統制システムを活用した監査	10P
新たな職務への取組	11P
従来の職務への取組	11P
トモニグループ各社監査等委員会の 連携	12P

IV. 更なるガバナンス強化への取組

取締役会に係る事項	13P
監査等委員会に係る事項	14P

資料

トモニホールディングスグループの概要

プロフィール	16P
--------	-----

グループ組織図	17P
---------	-----

グループ各社監査等委員会の概要	18P
-----------------	-----

トモニ監査等委員会からみた監査の連携 状況	19P
--------------------------	-----

徳島銀行監査等委員会と内部監査部門 との連携	20P
---------------------------	-----

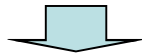
本日の説明趣旨等

「監査等委員会設置会社」に移行したトモニホールディングスにおけるガバナンス機能の活性化・強化の効果（現状）や今後の課題について、「取締役会の実効的な運営のための取組」、「監査等委員会の実効的な運営のための取組」を社外取締役の視点から説明を行う。

I. 監査等委員会設置会社への移行①

■ 移行の背景

経済のグローバル化



コーポレート・ガバナンスの見直し
(社外取締役に対する要請)

【他方】

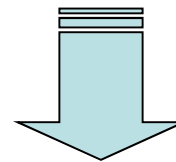
地域、業種における社外取締役
確保の負担感・重複感

■ 移行の目的

監査等委員である取締役(過半数は社外取締役)に取締役会における議決権を付与



- ◇ 監査・監督機能の強化
- ◇ コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させ、更なる企業価値向上を図る



平成27年6月、監査等委員会設置会社へ移行(徳島・香川銀行も同時に)
平成28年6月、大正銀行が監査等委員会設置会社に移行

I. 監査等委員会設置会社への移行②

■移行に当たっての社外監査役としての考え方

～社外監査役として組織の組成に関わった際の留意点～

監査等委員会設置会社 → 監査役会設置会社、委員会設置会社の中間に位置

↓
機関設計については「各社の判断に委ねられる自由度の高いもの」

↓
組織に対する規制が柔軟であるため、移行が「単なる看板の掛替え」とならぬよう、以下の3点に留意して、取締役会、監査等委員会を組成。

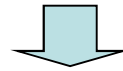
- 1 業務執行取締役を中心とするメンバーが、監査等委員会設置会社移行に関する必要性等を理解し、当該制度についての認識を深め、取締役会の運営において移行に沿った改革を図る。
- 2 会社法が規定する監査等委員会の監査が「内部統制システムを活用した監査」であることから監査等委員会の監査を実効性のあるものとする。
- 3 監査等委員会（社外取締役）に求められる会社法及びコーポレートガバナンス・コードの要請に適切に対応する。

↓
移行後1年間は試行錯誤の年。未だ解は見つからず。

Ⅱ．取締役会の実効的な運営のための取組①

～マネジメントボードからモニタリングボードへ～

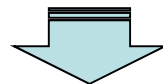
- ◇ 取締役会決議事項の経営会議への権限委譲
- ◇ 取締役会報告事項、報告方法の見直し
- ◇ 専門用語表記の見直し(社外取締役の理解度向上)



付議案件の絞り込みを行い、審議時間を確保し、
持株会社としての本来的な議案を審議、
社外取締役の発言機会の増加に繋がっている。

↳ 利益剰余金の株主還元、経営計画等への意見

しかしながら



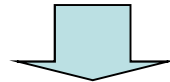
次頁

Ⅱ．取締役会の実効的な運営のための取組②

～取締役会の実効性向上に向けた課題～

- ◆ 当社は平成28年5月、平成27年度の当社取締役会全体の実効性をはじめとするコーポレート・ガバナンス体制全体について分析・評価を実施。
- ◇ 結論としては「全体として実効性が確保されていると評価」したが、取締役会の実効性を一層高める観点から、以下の4項目について今後改善の余地がある課題と位置づけた。

- ①取締役会の予想される審議事項についての事前決定
- ②取締役会に提出される資料の内容・分量の整理・工夫
- ③経営会議等への権限委譲等の検討
- ④個々の取締役に適合したトレーニングの機会や新任取締役の必要な知識の取得、知識の更新の機会の提供等

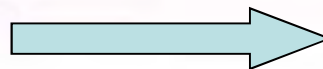


①、②については社外取締役と社内取締役の評価の開差が大きい

Ⅲ. 監査等委員会の実効的な運営のための取組①

～監査を受動態から能動態へ～

監査役会



監査等委員会

毎月1回（取締役会開催日とは無関係） 実施 実施せず ※監査役4名中、3名が子銀行監査役を兼務していたこと、監査役の独任制から。 同上	■定例会議 開催日 審議内容 法令等決議事項 取締役会資料確認 取締役会議案における委員会の意見形成	毎月2回（取締役会前or前々営業日） 実施 実施 重要案件については委員会開催までに担当部からの事前説明を要請 実施
常勤監査役 原則として実施せず ※監査役4名中、3名が子銀行監査役を兼務していたため	■各種委員会出席 出席者 会議内容の委員会への報告	常勤監査等委員 「監査調書」作成による報告（10P参照）

Ⅲ. 監査等委員会の実効的な運営のための取組①

～監査を受動態から能動態へ～

監査役会



監査等委員会

実施せず	■委員会活動に係る取締役会報告 業務執行取締役の監査等委員会への認識深化を期待	上期、下期 ・委員会の活動状況、重点監査事項の監査状況について報告 都度 ・監査法人の業務改善状況 etc.
①常勤監査役が参加した会議資料の提供	■社外役員の研修 非常勤社外監査等委員の意識の変化が顕著	①同左 ②外部研修への参加 ③非常勤社外監査等委員からの要請による金融実務の説明会の実施 ex. ・預り管理システムの導入に係る渉外活動の実務について ・各行における営業店収益管理の状況について ④非常勤社外監査等委員による実務研修(法務・会計)

監査等委員会として能動的に活動するとともに積極的に情報を受発信

Ⅲ. 監査等委員会の実効的な運営のための取組②

～内部統制システムを活用した監査～

■常勤監査等委員による「監査調書」の作製

→常勤監査等委員が出席した各種委員会等における「気づき事項」を『社外の目線』で取りまとめ、監査等委員会において報告、非常勤監査等委員と情報共有



常勤監査等委員はこれまで以上に社内における情報への感応度を上げる必要あり

■内部監査部門との連携強化



〔 当社監査部は当社及び子銀行の本部監査を担当 〕

→体制上の関係(体制上の位置づけ、人事権、指揮・命令関係、レポーティングライン等)については大きな変化はないが、連携については以下の通り強化を図っている。



- 監査部監査の年間計画案は、取締役会提出前に監査等委員会と協議。
- 監査部監査については、監査の着手前に監査等委員会と監査部が意見交換、監査等委員会からの着眼点、注意点について意見申述。監査結果については、取締役会報告前に報告を受け、これまで以上に監査等委員会の意見を反映。

Ⅲ. 監査等委員会の実効的な運営のための取組③

新たな職務への取組

■ 監査等委員である取締役以外の取締役候補者の選定

→人事案策定時に監査等委員が関与【当社コーポレートガバナンス・ガイドラインに明文化】
経営会議において協議された人事案を監査等委員会が同意した後、取締役会で決定



「取締役の選任等にかかる監査等委員会の意見形成基準」(グループ共通内規)を策定

■ 取締役の報酬同意

→報酬内規に基づき監査等委員会が審議、その意見を踏まえ取締役会で決定
【当社コーポレートガバナンス・ガイドラインに明文化】

従来の職務への取組

■ 監査等委員である取締役候補者の選定

→人事案策定時に監査等委員が関与【当社コーポレートガバナンス・ガイドラインに明文化】
経営会議において協議された人事案を監査等委員会が同意した後、取締役会で決定

■ 会計監査人の選任等の手続

→グループ共通規程として「会計監査人の選解任及び評価基準」を策定

Ⅲ. 監査等委員会の実効的な運営のための取組④

～トモニグループ各社監査等委員会の連携～

1 常勤監査等委員連絡会の開催

- 各社の監査に関する問題点について共通の場において議論を行い、法改正に伴う監査に関する情報を共有。
→当社及び銀行子会社の監査等委員会業務の質的向上を図る。

2 監査方針、重点監査項目の共通化

- 各社の監査方針の方向性を合わせ、各社の重点監査項目についても共通化を図る(個別の項目もある)。
→グループ監査としての意識付けを図る。

3 共通規程の策定

- ①会計監査人の選解任及び評価基準 ②取締役の選解任等にかかる監査等委員会の意見形成基準 等グループとして同一の「ものさし」で対応すべき事項についての規程を共通化する。

4 グループ監査等委員会共有フォルダの開設

- グループ各社の監査等委員がアクセス出来る共有フォルダを開設し、相互に情報共有を行うとともに事務作業の軽減を図る。

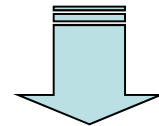


IV. 更なるガバナンス強化への取組①

1. 取締役会に係る事項

■ 取締役会評価に係る課題(7P)への対応  今期の当社監査等委員会の重点監査事項とする

- ① 取締役会の予想される審議事項についての事前決定をする
- ② 取締役会に提出される資料について、報告様式の統一、報告内容の要約等の整理・工夫を行い、取締役会の事前に検討する時間の確保及び取締役会における十分な審議時間の確保を図る
- ③ 経営会議に権限委譲する事項の拡充等について検討を行い、取締役会における十分な審議時間の確保を図る
- ④ 個々の取締役がその役割及び責務を適切に遂行するために必要な知識を習得する機会の更なる充実を図る



取締役会の更なる実効性向上に努める

IV. 更なるガバナンス強化への取組②

2. 監査等委員会に係る事項

〔以下はいずれも検討中の事項である〕

■ 社外監査等委員のサポート体制の構築（取締役会としての課題でもある）

■ 内部監査部門と監査等委員会の連携の強化

- ・ 監査等委員会と監査部による共同監査の実施

→ 例えば経営管理態勢の監査を行う際に経営陣への監査は監査等委員が行い、各部門の実査は監査部が行う。

「指揮」までは至らず

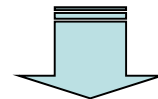
- ・ 監査等委員会による監査部への指示・命令系統の構築

■ 内部監査部門と会計監査人の連携の強化

- ・ お互いの監査にかかる監査情報の共有及び定期的な意見交換の実施

■ 内部統制部門との連携の強化

- ・ 非常勤監査等委員と企画・リスク管理部門等担当取締役との意見交換の活発化・
情報共有



監査等委員会の更なる実効性向上に努める



資 料

I. トモニホールディングスグループの概要

1. プロフィール（単体ベース）

（平成28年3月31日現在）

トモニホールディングス 株式会社

設立日 平成22年4月1日
所在地 香川県高松市
資本金 250億円
事業の内容 銀行その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理
及びこれに付帯関連する一切の業務
従業員数 64名（各子銀行兼務者44名を含む）

平成22年4月1日経営統合

株式会社 徳島銀行

創業日 大正7年3月3日
所在地 徳島県徳島市
資本金 110億円
預金 1兆3,426億円
貸出金 9,246億円
店舗数 80店舗
（うち出張所6店舗）
従業員数 965名

株式会社 香川銀行

設立日 昭和18年2月1日
所在地 香川県高松市
資本金 120億円
預金 1兆3,662億円
貸出金 1兆1,060億円
店舗数 87店舗
（うち出張所6店舗）
従業員数 1,012名

平成28年4月1日経営統合

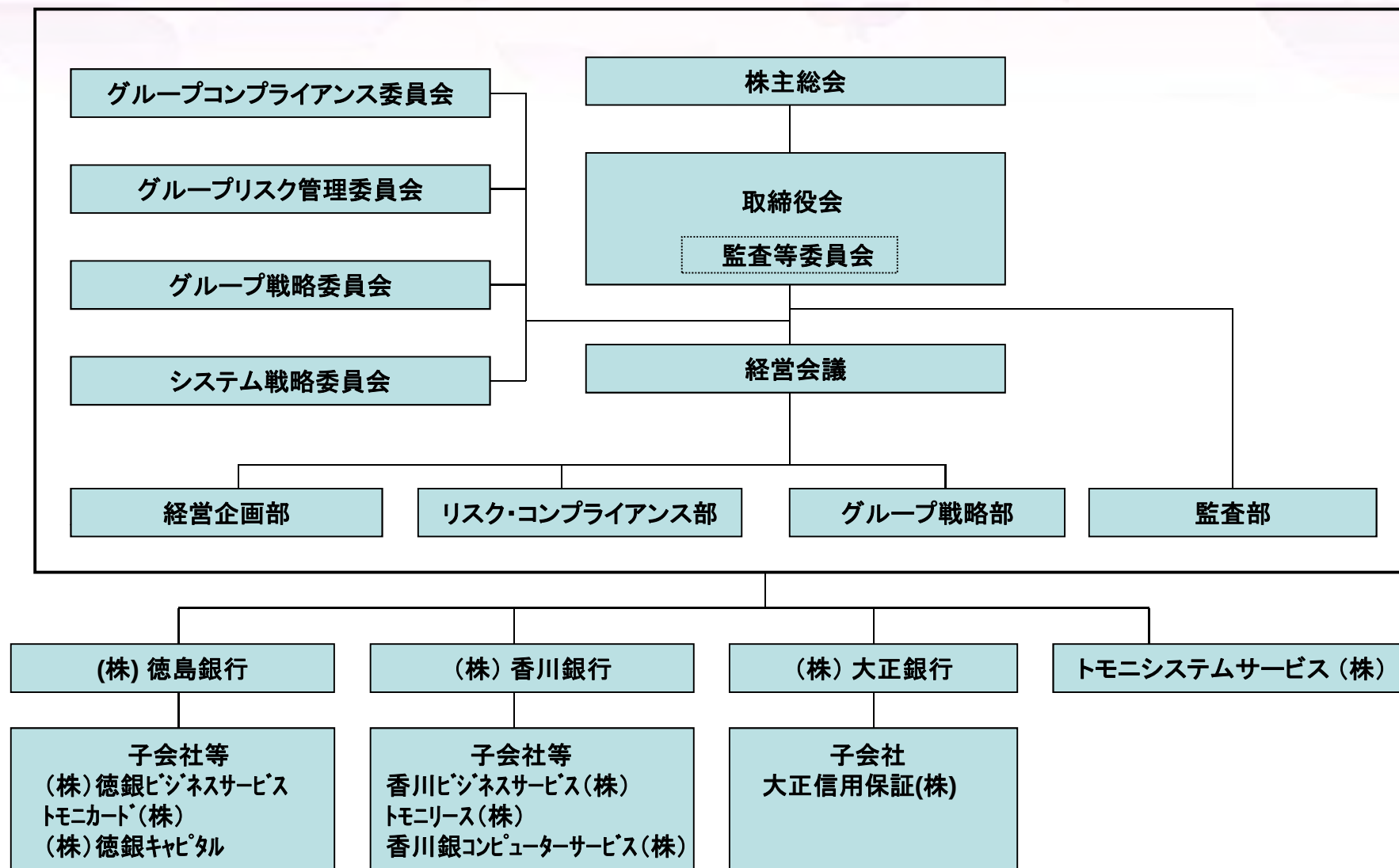
株式会社 大正銀行

創業日 大正11年4月23日
所在地 大阪府大阪市
資本金 26億円
預金 4,316億円
貸出金 3,714億円
店舗数 27店舗
（うち出張所6店舗）
従業員数 344名



2. グループ組織図

(平成28年7月現在)



Ⅱ．グループ各社監査等委員会の概要

監査役会設置会社時（移行直前）

ト モ ニ	監査役 4名【議長：社外】 常 勤 1名（社外） 非常勤 3名（うち2名が社外） 《取締役 9名〈うち社外1名〉》
徳 島	監査役 4名【議長：社外】 常 勤 2名（うち1名が社外） 非常勤 2名（2名とも社外） 《取締役 12名〈うち社外1名〉》
香 川	監査役 4名【議長：社外】 常 勤 2名（うち1名が社外） 非常勤 2名（2名とも社外） 《取締役 11名〈うち社外なし〉》
大 正	監査役 3名【議長：社内】 常 勤 1名 非常勤 2名（2名とも社外） 《取締役 9名〈うち社外1名〉》

監査等委員会設置会社

監査等委員 3名【委員長：社外】 常 勤 1名（社外） 非常勤 2名（2名とも社外） 《監査等委員以外取締役11名〈うち社外なし〉》
監査等委員 3名【委員長：社外】 常 勤 2名（うち1名が社外） 非常勤 1名（社外） 《監査等委員以外取締役12名〈うち社外1名〉》
監査等委員 4名【委員長：社外】 常 勤 1名（社外） 非常勤 3名（うち2名が社外） 《監査等委員以外取締役12名〈うち社外なし〉》
監査等委員 3名【委員長：社内】 常 勤 1名 非常勤 2名（2名とも社外） 《監査等委員以外取締役11名〈うち社外1名〉》

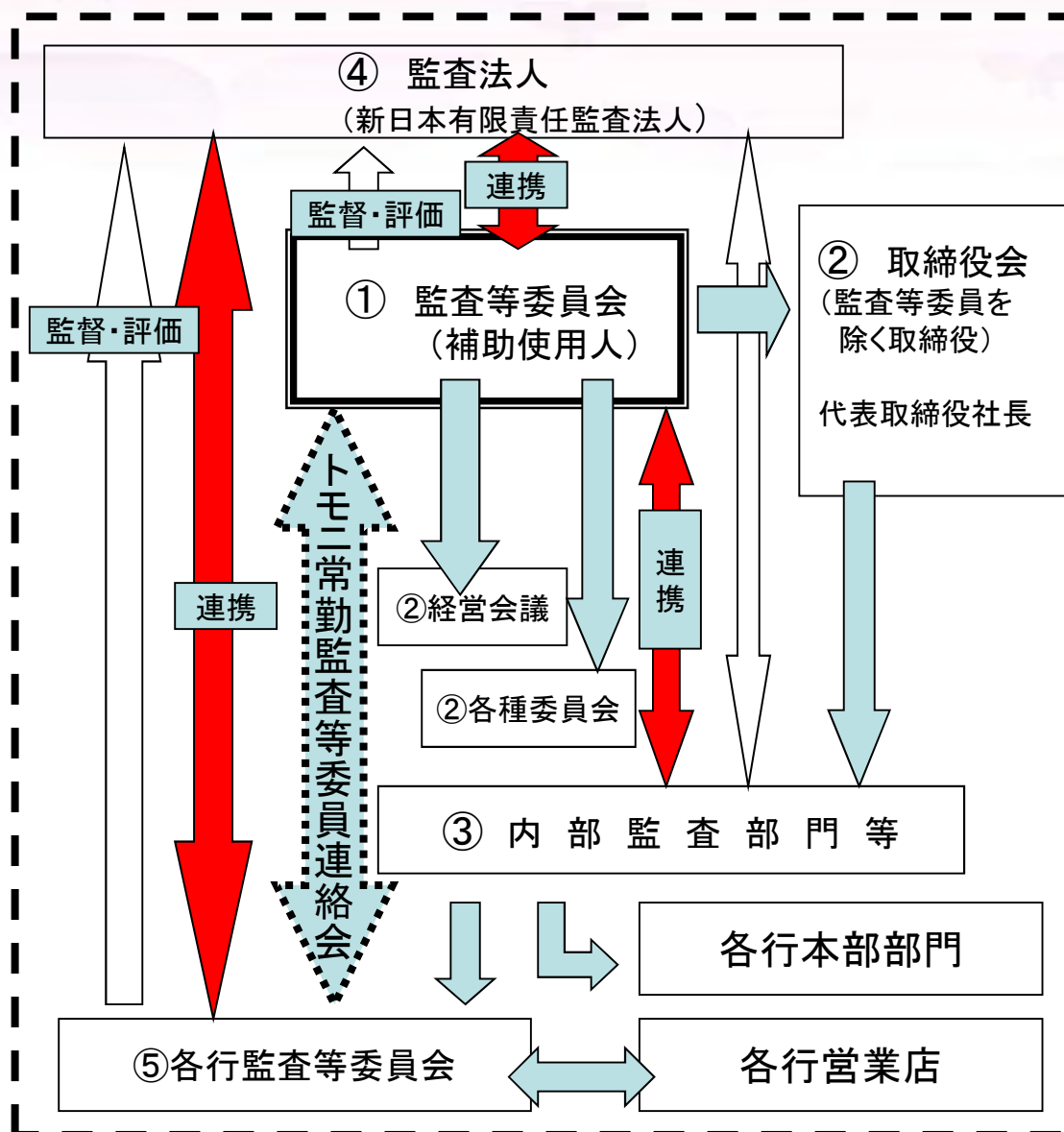
※1 グループ各社は、ほぼ監査役が監査等委員に就任している。

→ 銀行業務、法務、会計の専門性に関する知見を有し、監査役としての職務執行状況を考慮。

※2 大正銀行を除く3社は、社外監査等委員が常勤、委員長。



Ⅲ. トモニ監査等委員会からみた監査の連携状況



- ① 監査等委員会は毎月開催
常勤監査等委員から非常勤監査等委員に対し、補助
使用人を交え取締役会資料の事前説明を実施
- ①と②
取締役会、経営会議、各種委員会への出席を通じ、取
締役の職務執行を監査し、内部統制システムについて検証
代表取締役との意見交換の実施
- ①と③
トモニHD監査部は各行の本部監査を実施。着手前及び
取締役会報告前に意見交換を実施。監査等委員会の
意見を反映
監査部、リスク・コンプライアンス部との意見交換を実施
- ①と④
定期的報告の場を通じた意見交換等により、監査法人
の独立性や監査品質について把握。
監査法人の再任適否に向け、子銀行行内関係部署に
対して 監査法人の品質等を含めた評価を確認
グループとしての評価を決定
- ①と⑤
トモニ常勤監査等委員連絡会を通じグループとしての
監査の質的向上策等を協議、検討

IV. 徳島銀行監査等委員会と内部監査部門との連携①

キーワード

1. 組織的監査
2. 適法性＋妥当性
3. 監査役設置会社での監査役と内部監査部門との連携を一層強化
(監査部・リスク・コンプライアンス部・事務部の情報交換会への参画)
4. トモニHD(監査等委員会)との連携強化、トモニHDによる本部監査への一層の関与

【内部監査部門】

【監査等委員会】

監 査 部

監査着手前の事前ミーティングへの関与
監査講評への同席頻度アップ
監査報告への関与
監査計画策定時での関与(28年度計画策定時～)

リスクコンプライアンス部

コンプラ臨店への関与(臨店結果聴取)

監査部・リスコン部との意見交換会

監査等委員会主催(四半期毎開催)による連携強化

監査部・リスコン部・事務部 情報交換会

月次の交換会への常勤監査等委員の出席

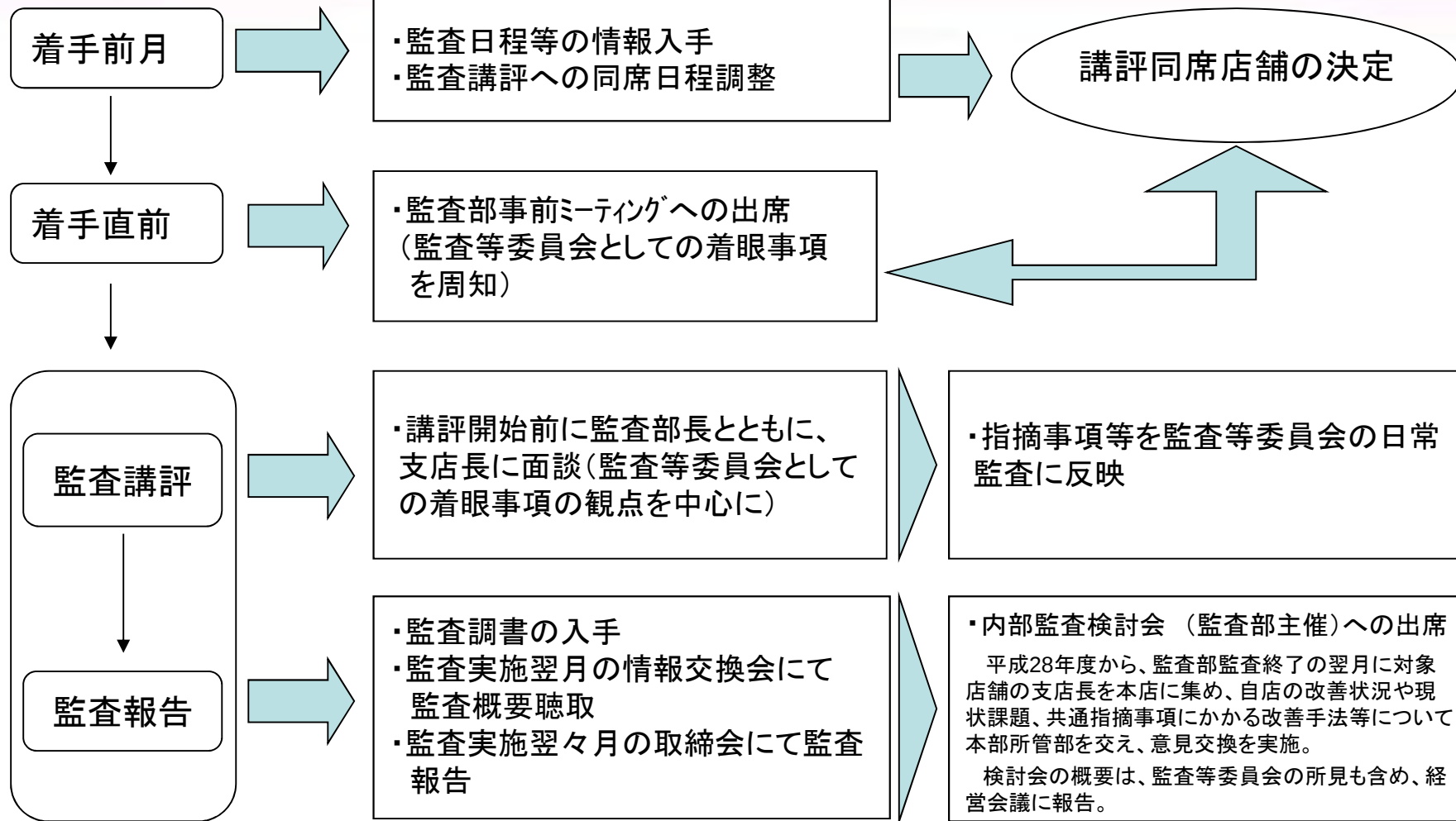
監査等委員会の着眼事項

- ★頭取方針、部門方針、各部重点施策等の進捗管理に対する検証
- ★本部施策の営業店への浸透及び本部の進行管理の状況
- ★内部統制システムの運用状況に対する課題等の把握



IV. 徳島銀行監査等委員会と内部監査部門との連携②

監査部による営業店監査への関与（業務フロー）





ご清聴ありがとうございました。