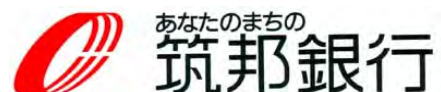


日本銀行 金融高度化セミナー

ガバナンス態勢の整備に向けた取組みについて

平成29年1月12日(木)

株式会社 筑邦銀行
取締役総合企画部長 執行 謙二



CONTENTS

1. 当行のプロフィール
 - (1) 概観・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P2
 - (2) 筑後地域の主な強み・特性・・・・・・・・P3～P6

2. 当行の機関設計
 - (1) ガバナンス体制の変遷・・・・・・・・P7
 - (2) 監査等委員会設置会社制度導入の背景・・・・P8
 - (3) 移行の目的・メリット・・・・・・・・P9
 - (4) 移行に当たっての役員数の変化・・・・・・・・P10
 - (5) 取締役会・監査等委員会の構成・・・・P11
 - (6) ガバナンス体制概念図・・・・・・・・P12

3. 取締役会の運営
 - (1) 取締役会の模様・・・・・・・・P13
 - (2) 審議活性化のための取組み・・・・P14～P16
 - (3) 監査等委員会に対する報告体制の整備・・・・P17
 - (4) サポート体制・・・・・・・・P18

4. 今後の課題等・・・・・・・・P19

1. 当行のプロフィール

【概観】

「地域を興し、ともに成長・発展する銀行」 — 「中期経営計画2015」のスローガン —

✓ 当行が本店を置く久留米市は、「ブリヂストン」発祥の地として知られ、ブリヂストン創業者の石橋正二郎、「東芝」の基礎を築いた田中久重、久留米緋の考案者 井上傳を輩出した、歴史的にも「ものづくり」が盛んな土地柄。

— 人口304,116人(平成28年4月1日現在、平成25年比2.8千人増加)と福岡県第三の都市であり、福岡の「第三のエンジン」と称されている。

✓ 当行の主要な営業エリアである福岡県南部には、筑後川流域、矢部川流域と肥沃な大地が広がり、豊かな自然と文化、歴史に恵まれた多様な産業が集積。

✓ 交通アクセス(高速道路・鉄道・空港)にも恵まれていたことに加え九州新幹線効果もあり、久留米・鳥栖地区は沖縄や福岡都市圏に並ぶ人口増加地域。

設立	昭和27年12月23日
総資産	7,596億円
預金・譲渡性預金	6,805億円
貸出金	4,448億円
資本金	80億円
株主数	2,853名
従業員数	680名
店舗数	44か店

平成28年9月30日現在



1. 当行のプロフィール

【筑後地域の主な強み・特性】

医療

- 充実した医療機関 : 人口10万人当りの医師数は政令市・中核市の中で久留米市は1位
高度先端医療集積地、久留米大学病院など大規模病院多数
- 久留米大学 : がんペプチドワクチン研究治療の拠点
- 九州国際重粒子線 : 平成25年5月、九州新幹線新鳥栖駅の隣接地に開業
がん治療センター

バイオ

- オールドバイオと呼ばれる酒、味噌、醤油など発酵、醸造関連企業も多く立地
- 福岡バイオバレープロジェクトの拠点として「バイオクラスター」形成の中核機能である
(株)久留米リサーチパークを中心に、がんワクチンの開発など創薬から環境バイオまでベンチャー企業の育成・事業化を支援

農業

- 米、麦、大豆と園芸農業を組み合わせた土地利用型農業を推進
- 野菜、果実、花きなどの商品作物生産が盛ん
- 富有柿、巨峰など観光農園の実績
- 福岡県農業生産額2,231億円、うち筑後地域は1,310億円を占める(H27年実績)

1. 当行のプロフィール

【筑後地域の主な強み・特性(1)(充実した医療機関と高度先端医療の拠点)】

- 久留米市の人口10万人あたりの
医師数:568.5人(平成24年)
→政令市・中核市(62都市)で1位
〈福岡県内平均292.9名〉(平成26年)
- 市内に34の病院、300超の診療所
- 高齢者医療介護にも高い評価
〈急性期医療の大規模病院〉
 - ・久留米大学病院(1,025床)
 - ・聖マリア病院 (1,097床)
 - ・古賀病院 (457床)**3病院ともにPETを保有**



ドクターヘリ(久留米大学病院高度救命救急センター)
出典:久留米大学ホームページより

当行の取組み

- ・地域内外からのがん治療に関する相談の受付、情報提供などを行う医療情報センター(仮称)設置へ向け、官民連携の協議会に参加
- ・久留米市医師会医療機関の47.6%が診療報酬受取口座に当行利用(平成27年)
- ・福岡経済同友会筑後地域委員会(委員長・佐藤頭取)で提言「『医療』を核とした筑後地域の活性化」を行った(平成28年3月)。

1. 当行のプロフィール

【筑後地域の主な強み・特性(2) (筑後地域は福岡バイオバレープロジェクト拠点)】



当行の取組み

- ・福岡バイオバレープロジェクトと連携し、将来性の高いバイオベンチャー企業を「ちくぎんバイオベンチャー研究開発大賞」にて顕彰(平成19年より10社を顕彰)。
- ・優れた技術、製品の販路拡大に貢献するため、ビジネスマッチングを推進。

1. 当行のプロフィール

【筑後地域の主な強み・特性(3)(筑後地域の農業)】

筑後地域は、九州最大の平野である筑紫平野が発達しており、肥沃な大地が広がっている

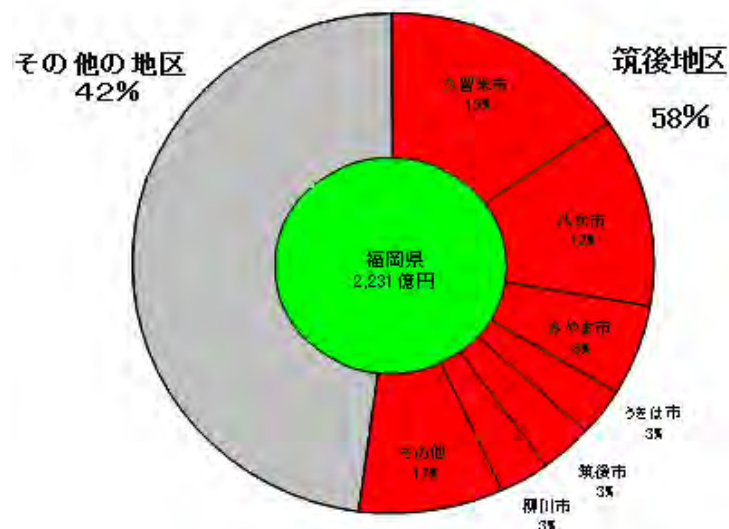
- 筑後川、矢部川と水が豊かであり、肥沃な大地が広がっている
- 平野部においては、大規模農業が発達している
- 筑後地域は、商品作物の生産が盛んであり、都市部に近く大きなマーケットがある
- 今後、菜園ビジネスや体験型農業の可能性が高い

当行の取組み

福岡経済同友会筑後地域委員会(委員長・井手会長)で、提言「筑後農業の更なる飛躍に向けて」を行った(平成24年3月)。

福岡県内農業生産割合(平成27年度)

(農林水産省:農林業センサス)



2. 当行の機関設計

【ガバナンス体制の変遷】

当行はこれまで下記の内容でガバナンス体制の充実・強化を図ってきました。

時 期	内 容	目 的 等
平成15年6月	執行役員制度の導入	取締役会の迅速な意思決定(取締役数を平成17年までに8名から6名に削減)
平成23年6月	ストックオプションの導入	取締役の業績向上等に対する貢献意欲高揚
平成25年6月	補欠監査役1名の選任	監査役の員数を欠くことになった場合に備えて
平成26年6月	社外取締役1名の新規選任	経営管理体制の一層の強化
平成27年10月	取締役会付議としていた議案の一部を常務会へ委譲	取締役会付議案件の絞込みによる審議時間の確保と、社外役員の知見を活かした審議の高度化
平成27年11月	「監査等委員会設置会社」への移行方針の決議	取締役会で方針決議後、移行へ向けた手続き開始
平成28年6月	「監査等委員会設置会社」への移行	取締役会の監査・監督機能の強化

(この間の制度変更)

- ・平成27年5月 改正会社法が施行され、「監査等委員会設置会社」制度が導入された。
- ・平成27年6月 上場企業が守るべき行動規範を示した企業統治指針である、コーポレートガバナンス・コードの適用が開始された。

2. 当行の機関設計

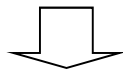
【監査等委員会設置会社制度導入の背景】

- ✓ 「監査役会設置会社」では、監査役が取締役会での議決権を有していないため、監査役の監査機能に限界がある。
- ✓ 業務執行取締役に対する監督については、社外取締役の機能を活用すべき。
- ✓ 「監査役会設置会社」には二人以上の社外監査役の選任が義務付けられている中で、社外監査役に加えて社外取締役を選任することへの重複感・負担感がある。

2. 当行の機関設計

【移行の目的・メリット】

1. コーポレートガバナンスの更なる充実
2. 権限委譲による迅速な意思決定
3. コーポレートガバナンス・コードへの対応



社外取締役は、移行前の1名から4名(社外取締役比率 検討時29%、移行時33%)となり、コーポレートガバナンス・コード(原則4-8 独立社外取締役の有効な活用)を早期かつ十分にクリア。

特に3. について、

- ✓ 検討を開始した当初(27年秋)、上場地銀・第二地銀中、社外取締役2名を満たしていない銀行は、当行を含め15行だった。
- ✓ 本制度は導入(27年5月)以降日が浅く、同制度に対する投資家等の評価も必ずしも定まっていない状況ではあったが、顧問弁護士の見解も含めて行内で検討し、移行を決定。

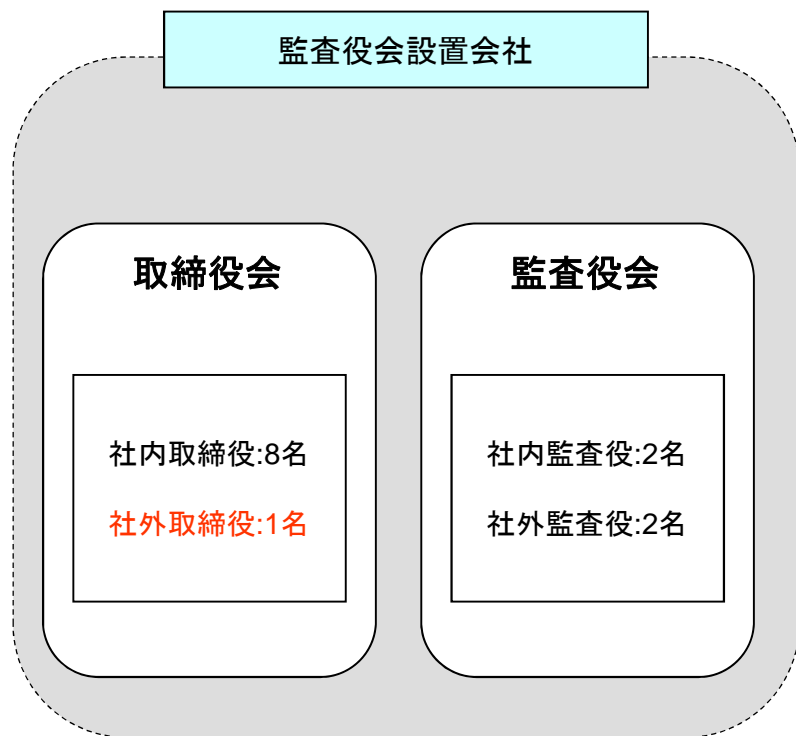
2. 当行の機関設計

【移行に当たっての役員数の変化】

<移行前>

(取締役全体)9名

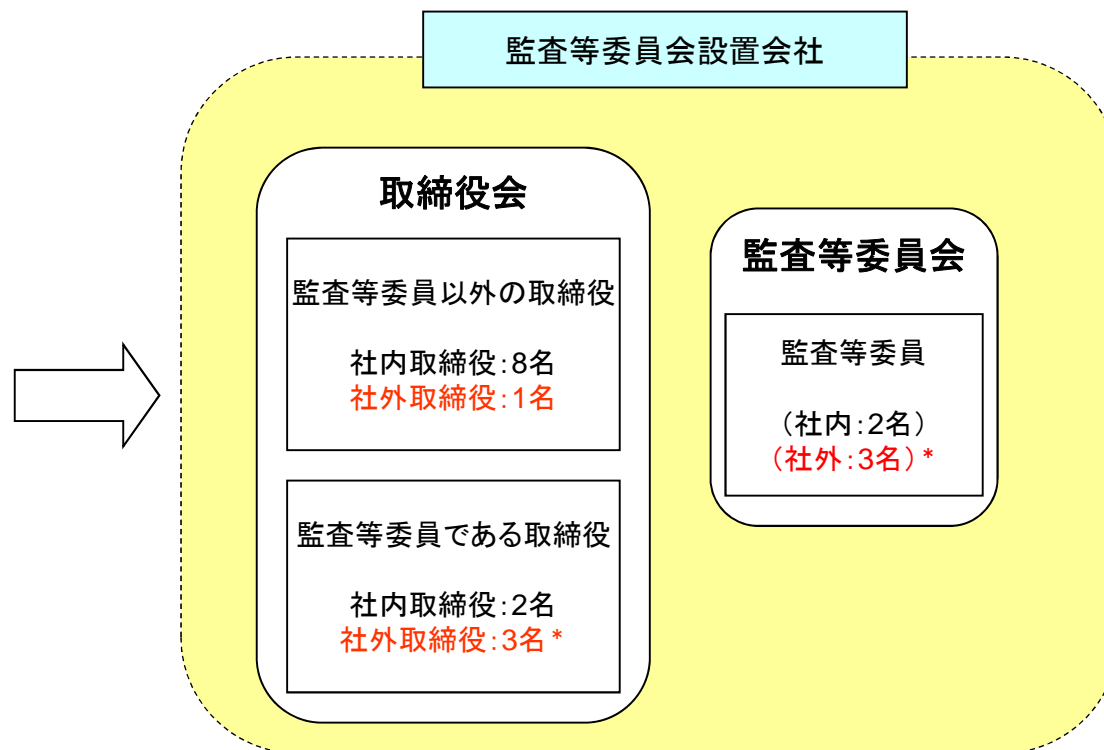
うち社外取締役:1名(社外比率11%)



<検討時点(平成27年10月)での移行後の構成>

(取締役全体)14名

うち社外取締役:4名(社外比率29%)



*社外取締役(監査等委員)を新たに1名招聘

2. 当行の機関設計

【取締役会・監査等委員会の構成】

平成28年6月、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行

	監査役会設置会社 (移行前:平成27年6月)	検討時点での移行後 の構成 (平成27年10月)	監査等委員会設置会社 (移行後:平成28年6月～)
取締役(うち社外)	9名(1名)	14名(4名)	12名(4名)
監査役(うち社外)	4名(2名)	—	—
監査等委員である取締役 (うち社外)	—	5名(3名)	5名(3名)

<現役員>

取締役会

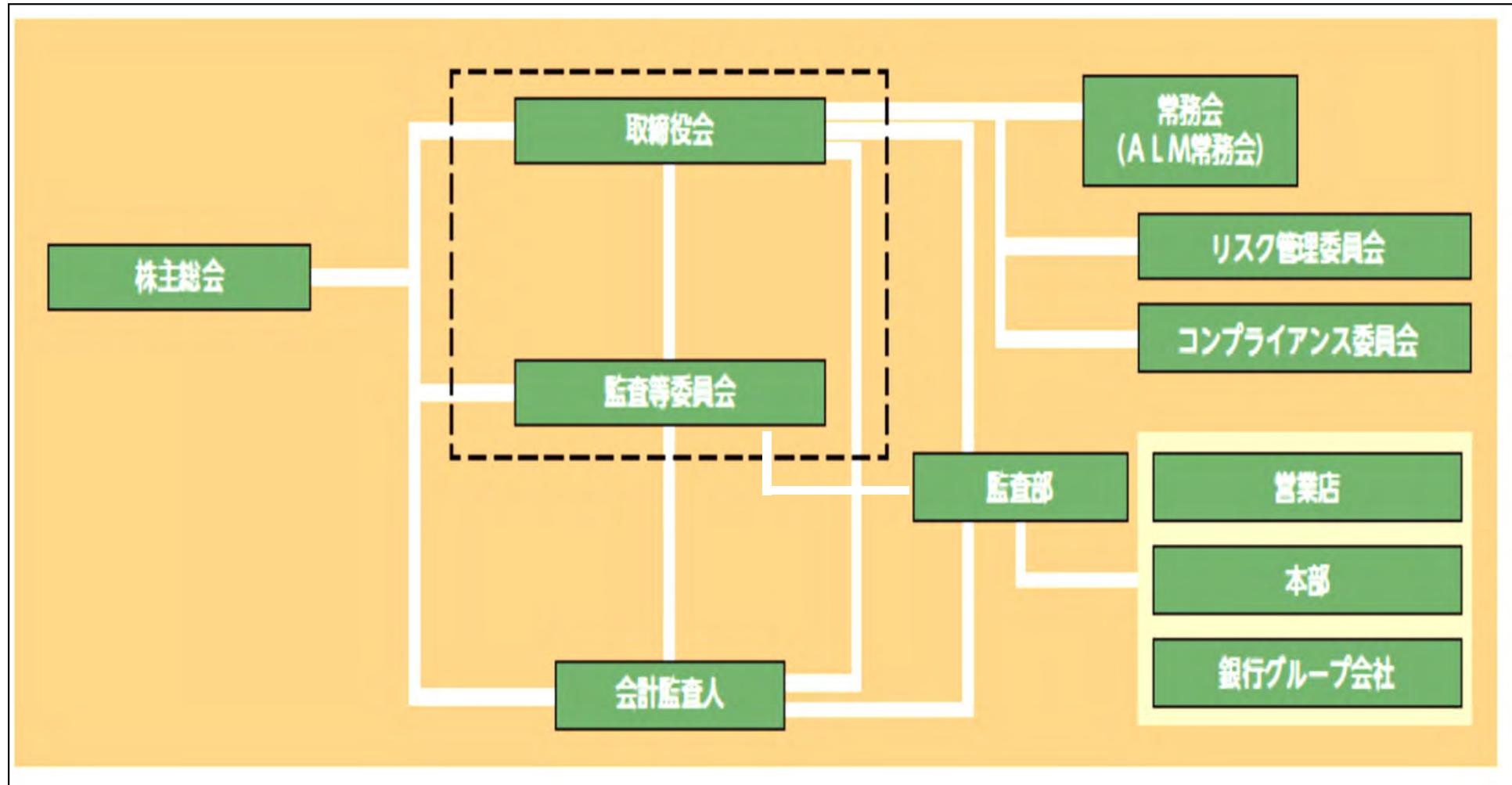
取締役頭取 佐藤 清一郎
 常務取締役 東 暢 昭
 常務取締役 石井 智幸
 常務取締役 中野 慎介
 常務取締役 川原田 光展
 取締役 執行 謙二
 取締役 麻生 渡 (社外 前福岡県知事)

監査等委員会

取締役(監査等委員) 龍 憲一
 取締役(監査等委員) 赤松 乾次
 取締役(監査等委員) 立花 洋介(社外 公認会計士)
 取締役(監査等委員) 神代 正道(社外 前久留米大学理事長)
 取締役(監査等委員) 橋田 紘一(社外 九電工相談役)

2. 当行の機関設計

【ガバナンス体制概念図】



3. 取締役会の運営

【取締役会の模様】



3. 取締役会の運営

【審議活性化のための取組み(1)】

1. 取締役会付議としていた議案の一部を常務会へ委譲(27年10月～)
取締役会に「協議」というカテゴリーを追加(27年10月～)

(目的)

取締役会付議案件の絞込みによる審議時間の確保と、社外役員の知見を活かした議論の高度化

(見直した内容)

- ・細かい業務執行等に係る議案(主に融資部案件)
- ・金額で縛っている議案(政策投資、寄付)

(取締役会への報告)

常務会付議となったものは、四半期または半期毎に取締役会に報告

3. 取締役会の運営

【審議活性化のための取組み(2)】

2. タブレットによるペーパーレス会議の導入(28年2月～)

- ✓ 五月雨的にタブレットにアップすることで、役員による資料の事前確認の前倒しが可能に
- ✓ 資料や説明のわかり易さの向上
 - 資料のカラー化や写真使用が可能に
 - 説明者側でページを同期させることや、ポインタによる説明箇所の明示が可能に
- ✓ 情報漏洩・改ざん防止機能の強化
- ✓ 資料の取り纏め、差し替え負担の全廃を含むコスト削減
 - 導入以降、平均して約1万枚／月の用紙削減を実現！！

3. 取締役会の運営

【審議活性化のための取組み(3)】

3. 社外役員へ資料の早期配付

- ✓ 遅くとも3営業日前には送付
- ✓ 場合によっては説明に赴く

4. 職務執行状況報告のテーマを事前に選定

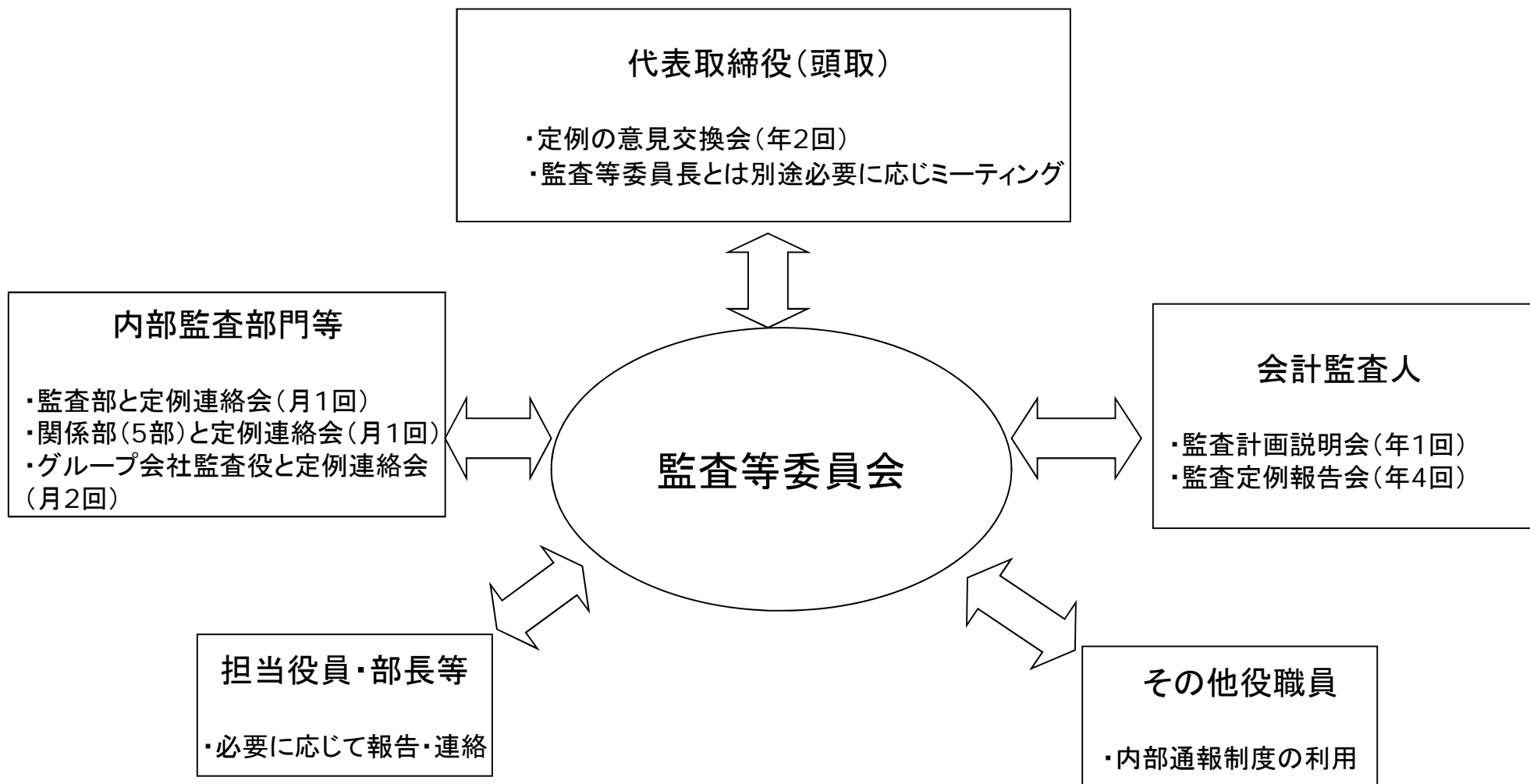
- ✓ 総花的な説明を排除し、真に必要なテーマを取締役会で議論してもらうため、説明者(業務執行取締役)と総合企画部(取締役会事務局)が事前に協議して、報告テーマを選定する運用に変更

5. 分かり易い説明に向けた工夫

- ✓ A4縦に統一、分量の削減(←ペーパーレス会議による効果)
- ✓ 専門用語の表記の見直し(場合によっては定義等を補足)
- ✓ 事前の常務会で出された主な意見等を資料に補記

3. 取締役会の運営

【監査等委員会に対する報告体制の整備】



3. 取締役会の運営

【サポート体制】

- ✓ 監査等委員会室の設置
 - － 監査等委員会室を設置し、監査等委員会をフォローするとともに、運営に関する事務を補助

- ✓ 監査等委員会室長の配置
 - － 監査等委員会室長（当行行員）を配置し、監査等委員をサポート

- ✓ 勉強会の実施
 - － 社外監査等委員にその役割・責務を実効的に果たしていただくため、行員等による勉強会を実施（リスク管理に係る勉強会、フィンテック勉強会等）

4. 今後の課題等

- ✓ コーポレートガバナンス・コード73項目への対応
 - ー福岡証券取引所単独上場会社である当行は、基本原則5項目以外の対応は任意とされているものの、行内的には全項目に対応する方針で検討を進めている
- ✓ 取締役会全体の実効性の分析・評価(補充原則4-11③)
- ✓ 取締役に委任可能な「重要な業務執行決定事項」の選定と実施
- ✓ 任意の委員会(指名・報酬)設置に関する検討(補充原則4-10①)
- ✓ ペーパーレス会議システムの利用環境の整備
 - ーモバイル対応によって、行外(社外役員、出張時)でも会議資料を参照可能に

ご清聴有難うございました。