

監査等委員会設置会社移行による

ガバナンス改革とその課題

株式会社伊予銀行

監査等委員会室長 楠本 哲也

# プロフィール

本店所在地	愛媛県松山市
創業	明治11年3月15日(第二十九国立銀行)
資本金	209億円(発行済株式総数323,775千株)
従業員数	役員14人、職員2,806人(臨時を除く)
拠点数	国内150か店(出張所7を含む)、海外2か店(香港、シンガポール)
	海外駐在員事務所2か所(ニューヨーク、上海)
外部格付	AA-: 格付投資情報センター(R&I)
	A: スタンダード&プアーズ(S&P)
	AA: 日本格付研究所(JCR)

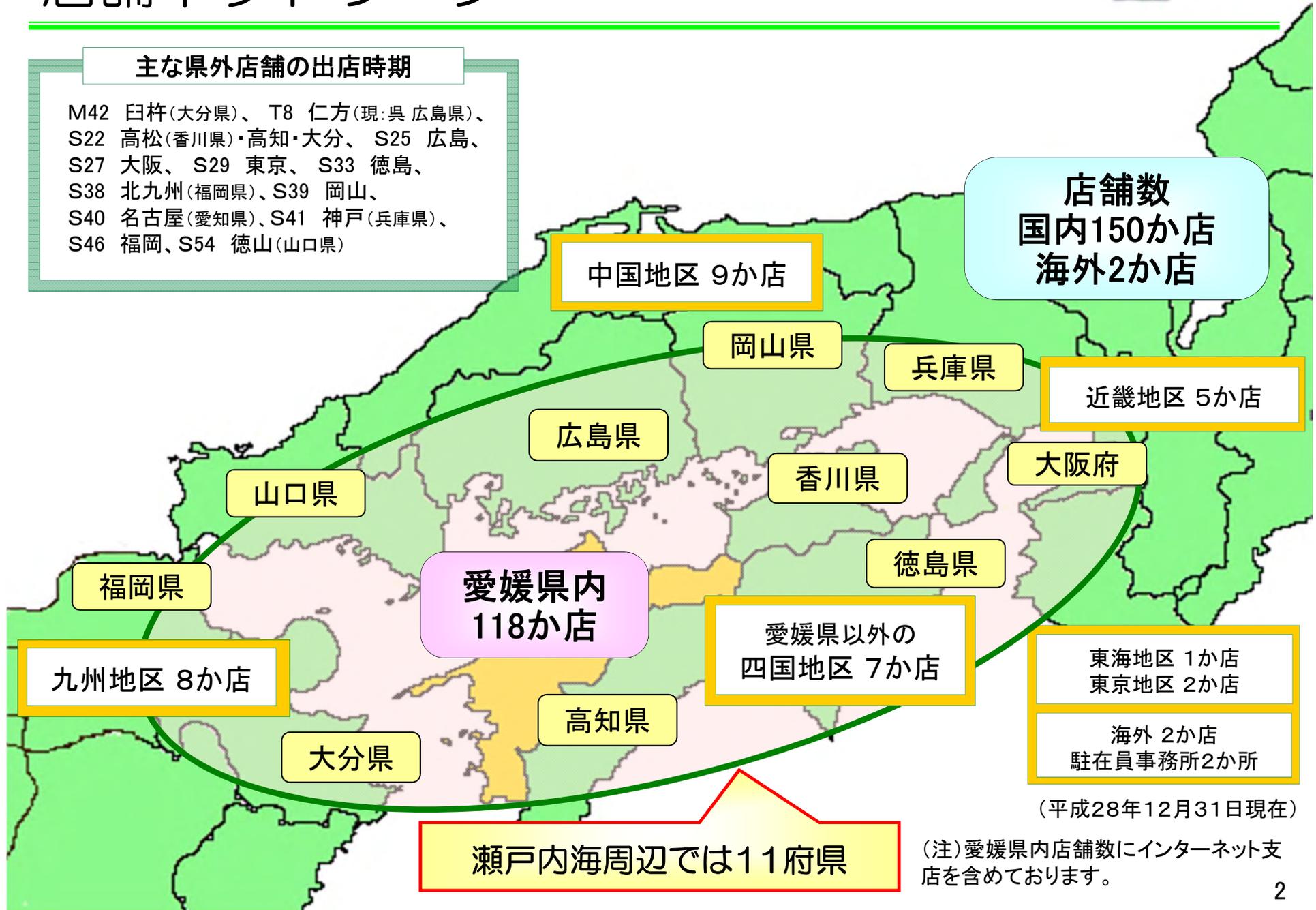
連結総自己資本比率(国際統一基準)	15.22%
連結子会社数	13社
連結従業員数(臨時を除く)	3,135人

<平成28年9月30日現在>  
(注)拠点数、外部格付のみ平成28年12月31日現在

# 店舗ネットワーク

## 主な県外店舗の出店時期

M42 臼杵(大分県)、 T8 仁方(現:呉 広島県)、  
S22 高松(香川県)・高知・大分、 S25 広島、  
S27 大阪、 S29 東京、 S33 徳島、  
S38 北九州(福岡県)、 S39 岡山、  
S40 名古屋(愛知県)、 S41 神戸(兵庫県)、  
S46 福岡、 S54 徳山(山口県)



店舗数  
国内150か店  
海外2か店

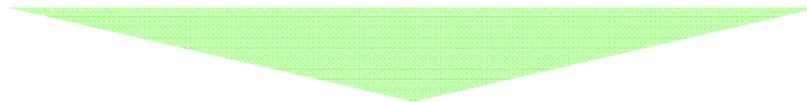
(平成28年12月31日現在)

(注)愛媛県内店舗数にインターネット支店を含めております。

# コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

## <企業理念>

存在意義	潤いと活力ある地域の明日を創る
経営姿勢	最適のサービスで信頼に応える
行動規範	感謝の心でベストをつくる



株主さま、お客さま、地域の皆さま、および従業員等のゆるぎない信頼を確立し、地方銀行としての社会的責任を果たしつつ、企業価値および経営の健全性向上を図ることを目的に、コーポレートガバナンスを経営上の最優先課題の1つとして取り組む

# 「監査等委員会設置会社」移行理由とその経緯

平成24年9月

「会社法制の見直しに関する要綱」公表  
⇒ 行内での調査・研究スタート



平成27年1月

監査役会に移行の旨を通知



平成27年3月

取締役会決議、对外公表

「監査等委員会設置会社」が、「改正会社法」「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨の実現に最も相応しい機関設計と判断

# 取締役会の概要

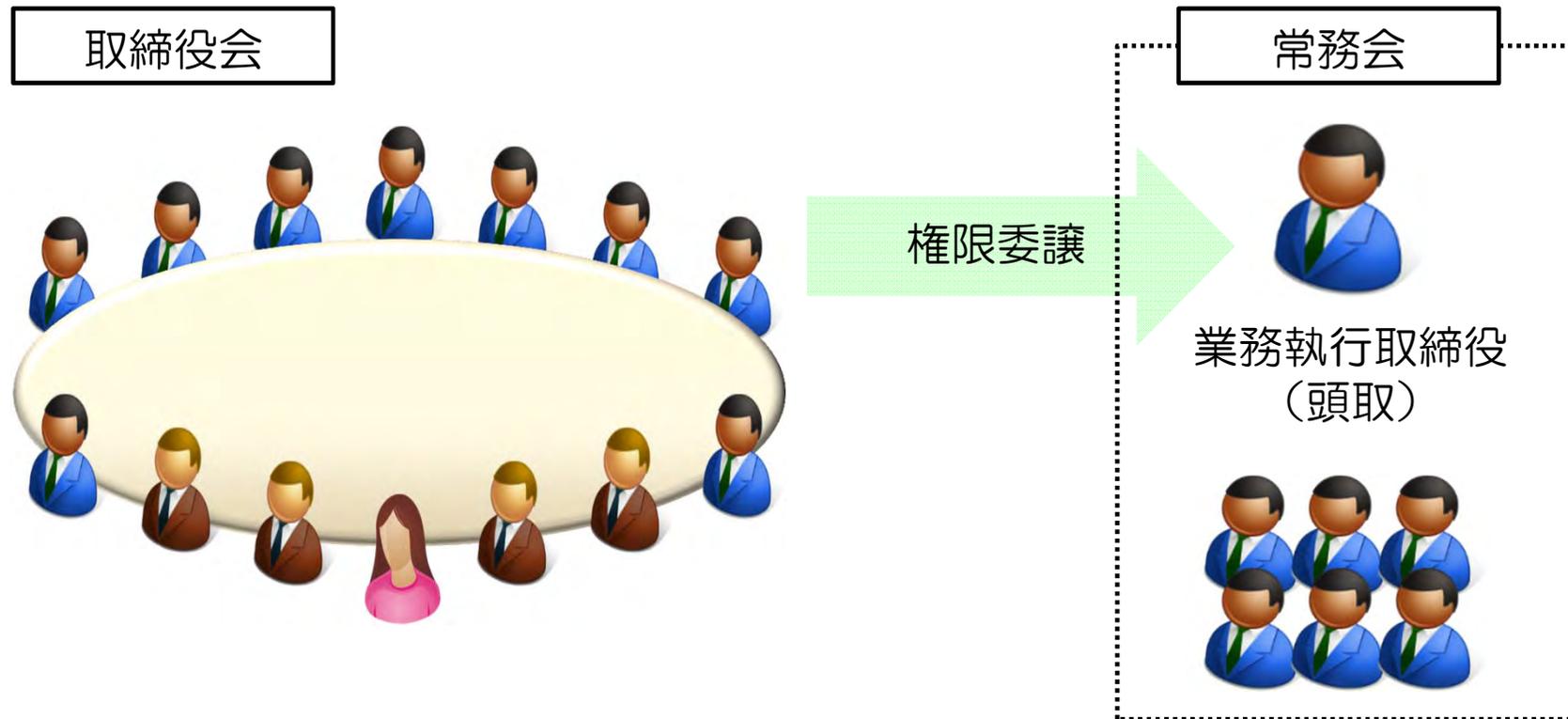
業務執行取締役7名



取締役である監査等委員7名（うち社外取締役5名）

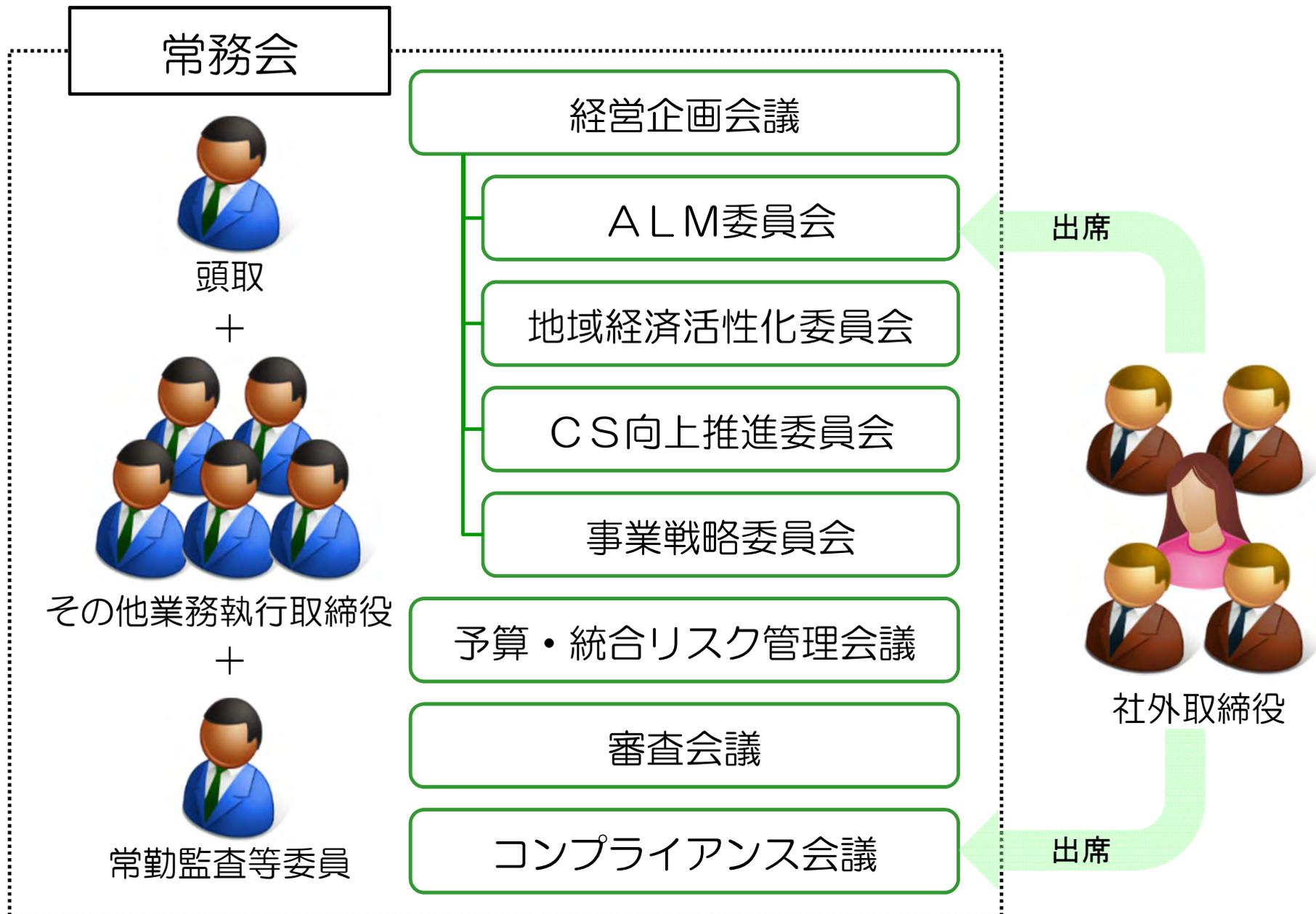
- ✓ 取締役会の意思決定機能とガバナンスの強化を目的に、役付取締役を取締役に留め、残りの取締役は執行役員とすることで社内取締役総数を大幅に減少（17名⇒14名）
- ✓ 原則月1回開催。1回あたり2.5時間程度。
- ✓ 決議事項：平均9議案/回 報告事項；平均10項目/回

# 取締役会決議事項の権限委譲

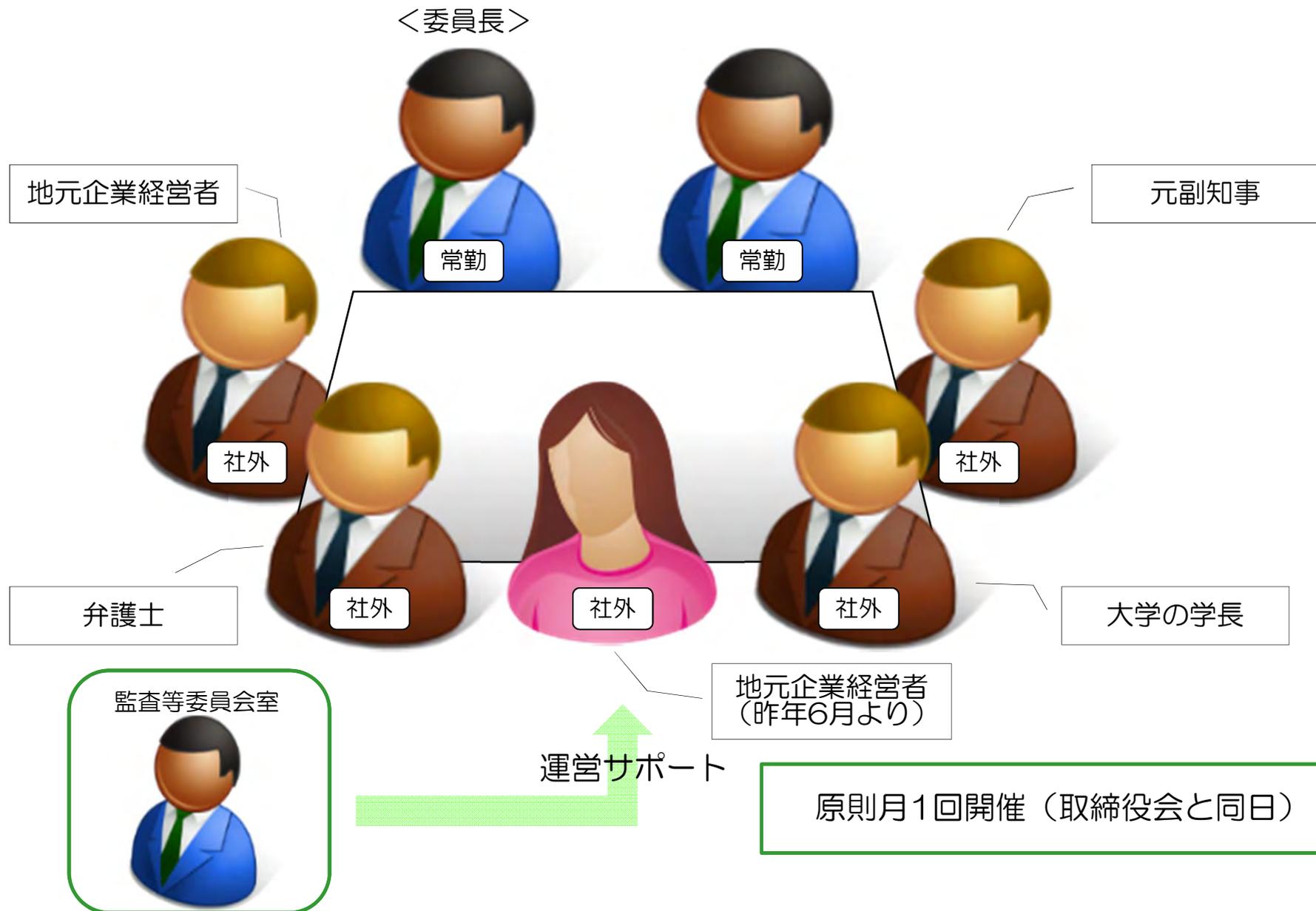


- ✓ 取締役会の決議事項について、法令の範囲内で、業務執行取締役（頭取）に権限委譲
- ✓ 「意思決定の迅速化」「機動性の向上」「監査等委員による自己監査の排除」が目的
- ✓ 資本や株主に関する事項については、取締役会の決議事項に据え置き
- ✓ 権限移譲を受けた頭取の意思決定前に、「常務会」で審議を尽くす仕組み

# 常務会の概要



# 監査等委員会の概要



# アドバイザー・ボード

設 置 月	平成27年7月
目 的	当行グループの経営の透明性と客観性を確保し、一層の経営体質の強化と地域貢献を果たしていくことを目的として、当行グループの経営戦略、ガバナンス等に関して外部の視点を取り入れる。
メ ン バ ー	当行取締役全員 + 外部有識者2名
開 催 頻 度	年2回 ※過去4回開催
こ れ ま で の マ	<p>【第1回】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 当行の現状と2015年度中期経営計画</li><li>(2) ICT戦略への取組み</li><li>(3) ダイバーシティへの取組み</li></ul> <p>【第2回】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 中間・第3Q決算、経営計画の進捗状況</li><li>(2) FinTechへの取組み</li><li>(3) ダイバーシティへの取組み</li><li>(4) 地方創生への取組み</li></ul>

# ガバナンス体制整備のまとめ

- ✓ 「監査等委員会設置会社」への移行
- ✓ 業務執行取締役の削減
- ✓ 社外取締役の増員
- ✓ 取締役会から業務執行取締役への権限委譲
- ✓ 常務会等の執行会議体の再編
- ✓ アドバイザリー・ボードの新設

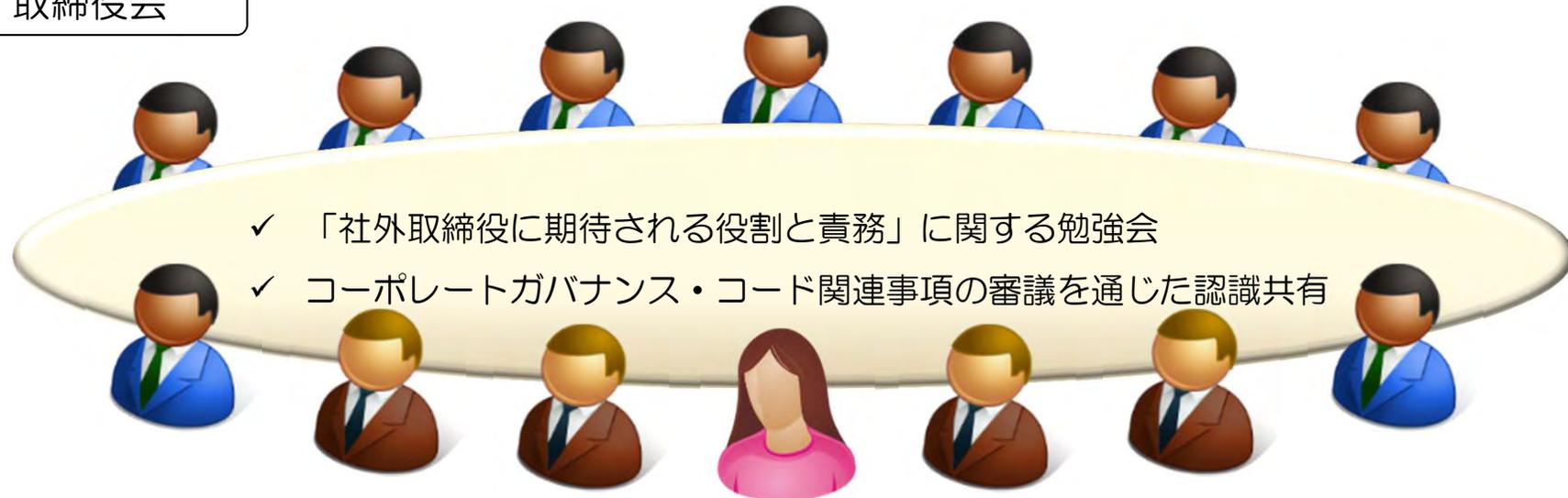
- ◆ 経営の執行と監督の分離
- ◆ 経営の意思決定の機動性と  
その質的向上の確保

## <ガバナンス体制整備上の留意点>

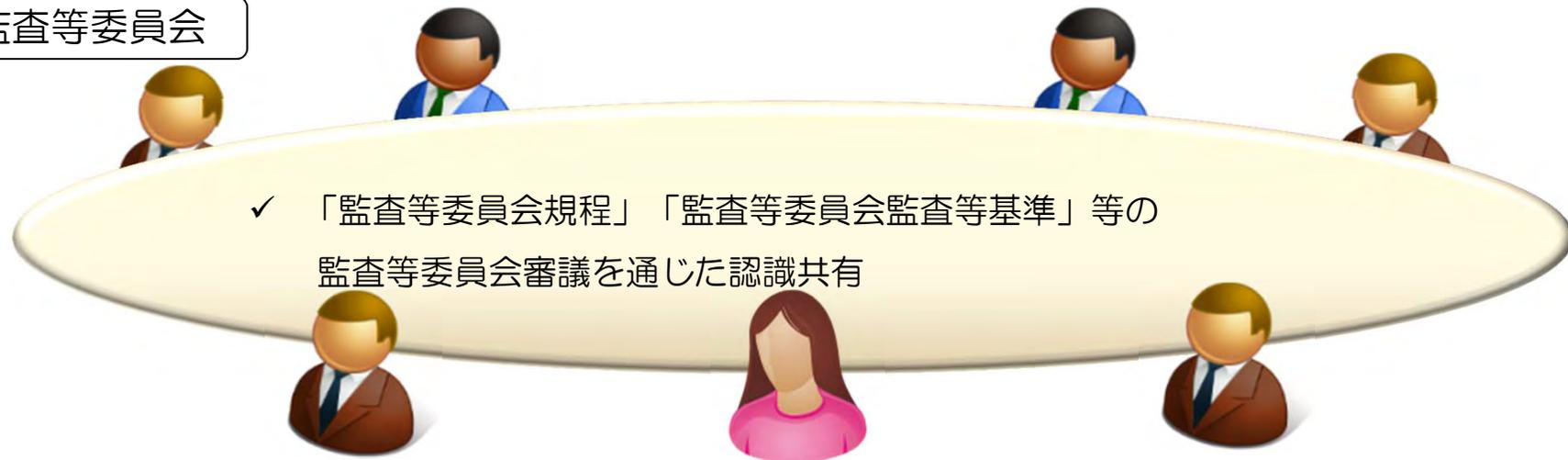
### 1. 社外取締役の機能発揮に向けた支援体制の整備

#### A. 社外取締役に期待される役割・責務の認識共有

##### 取締役会



##### 監査等委員会



## <ガバナンス体制整備上の留意点>

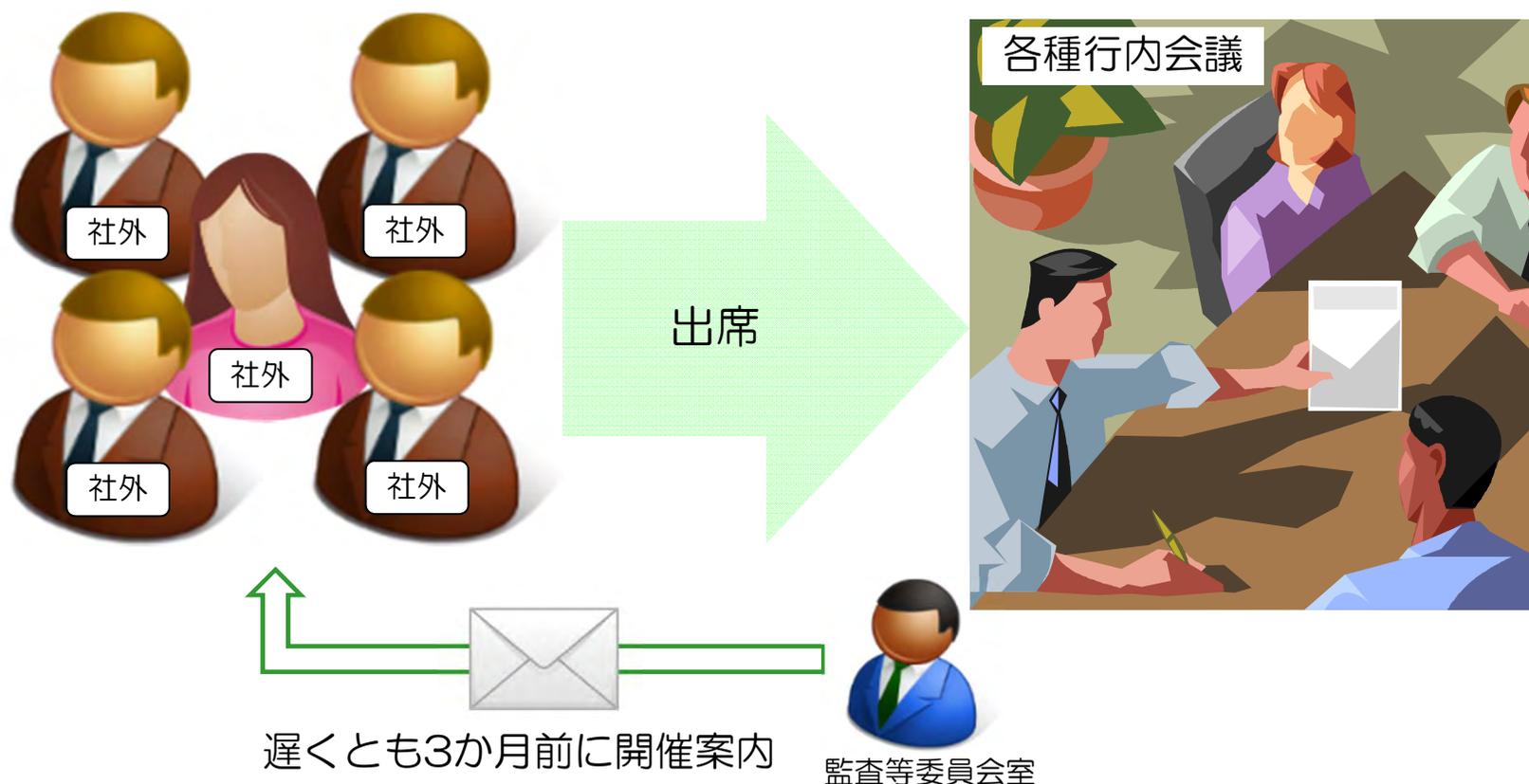
### 1. 社外取締役の機能発揮に向けた支援体制の整備

#### B. 社外取締役の情報入手体制の整備

##### ① 主要な会議への出席

～「内部統制システムの整備に係る基本方針」より抜粋～

監査等委員は、常務会や主要な委員会および会議に出席し意見を述べることもできるとし、このことを関連する規程等において明記する。



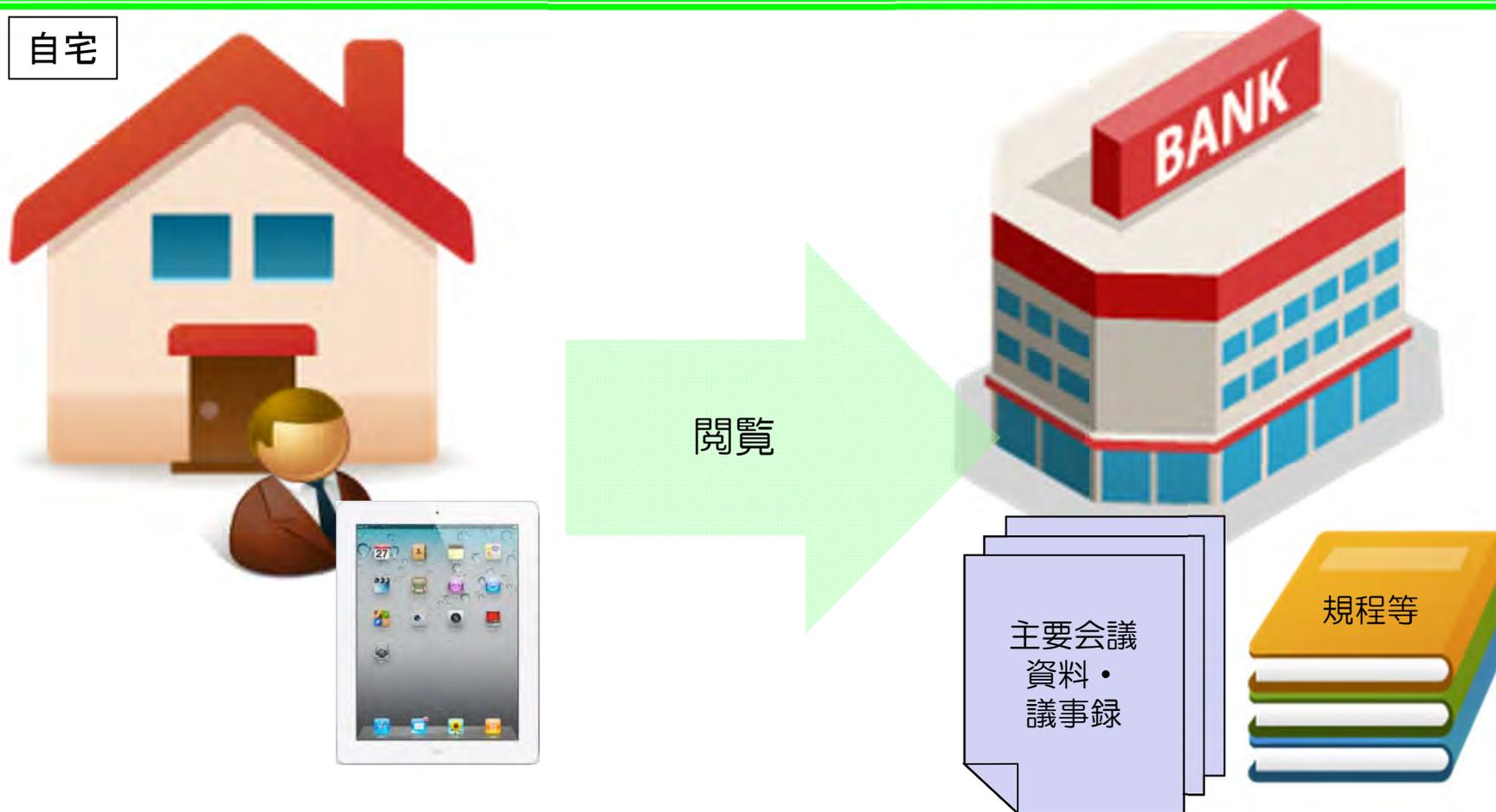
## <ガバナンス体制整備上の留意点>

### 1. 社外取締役の機能発揮に向けた支援体制の整備

#### B. 社外取締役の情報入手体制の整備

#### ②主要会議資料・議事録、各種規程等の閲覧

自宅



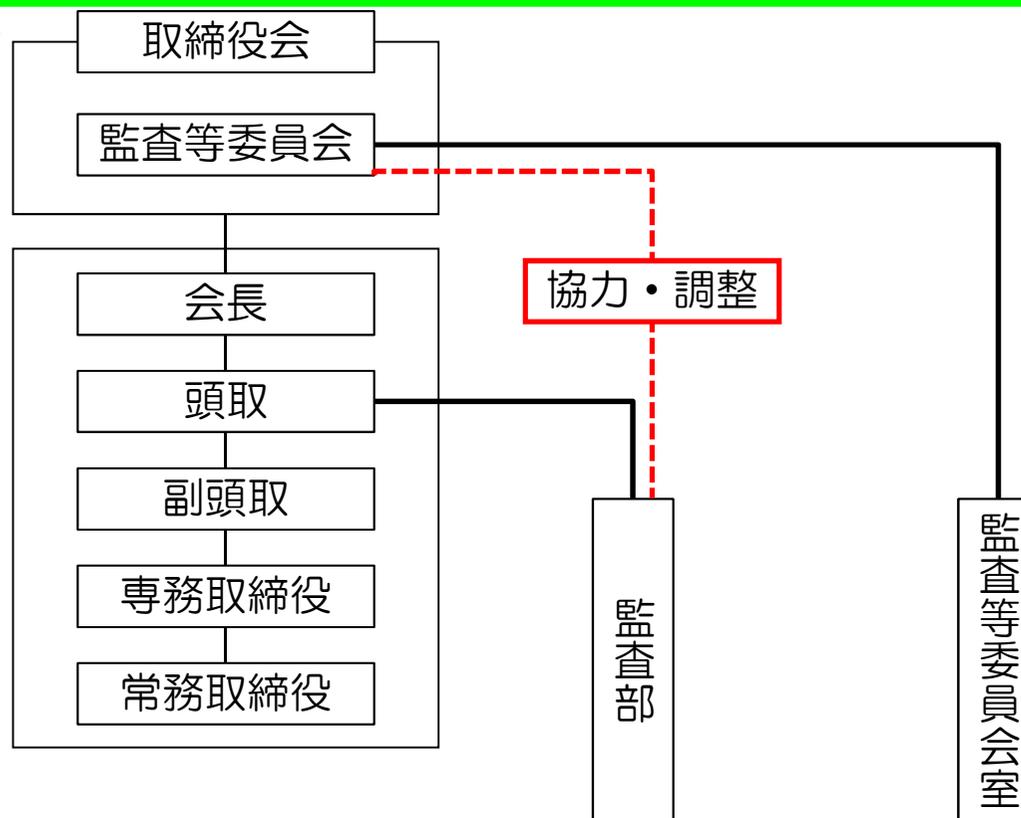
## <ガバナンス体制整備上の留意点>

### 1. 社外取締役の機能発揮に向けた支援体制の整備

#### B. 社外取締役の情報入手体制の整備

#### ③内部監査部門との連携

<機構図(抜粋)>



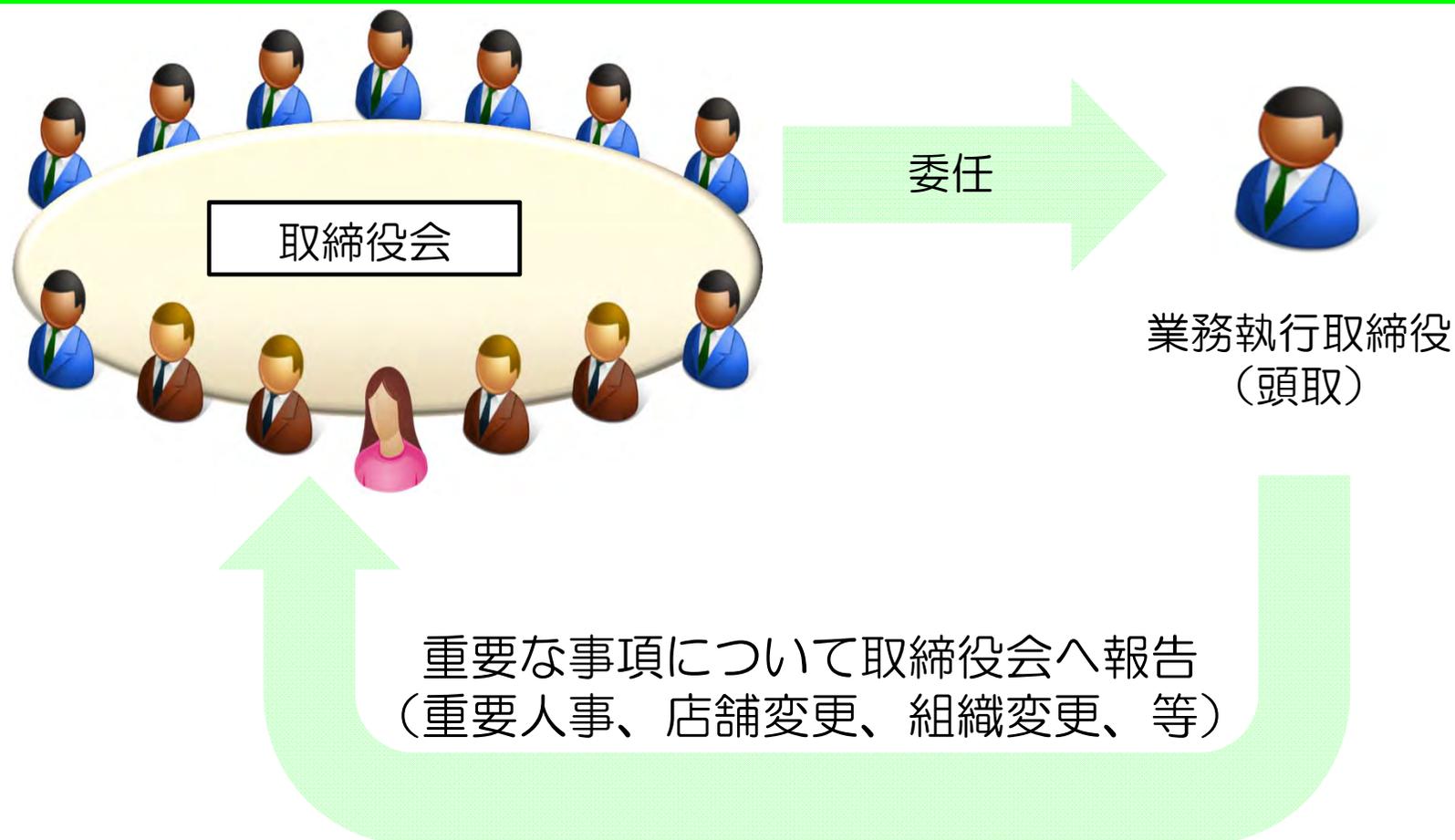
- ✓ 監査部と常勤の監査等委員は毎月情報交換を行い、必要に応じて監査協力
  - ✓ 定期的に「内部統制システム監査のチェックリスト」に基づく検証協力
- ⇒タイムリーな情報連携が可能に

## <ガバナンス体制整備上の留意点>

### 1. 社外取締役の機能発揮に向けた支援体制の整備

#### B. 社外取締役の情報入手体制の整備

#### ④取締役会報告事項の充実



✓社外取締役が、委任した事項の執行状況を把握

## <ガバナンス体制整備上の留意点>

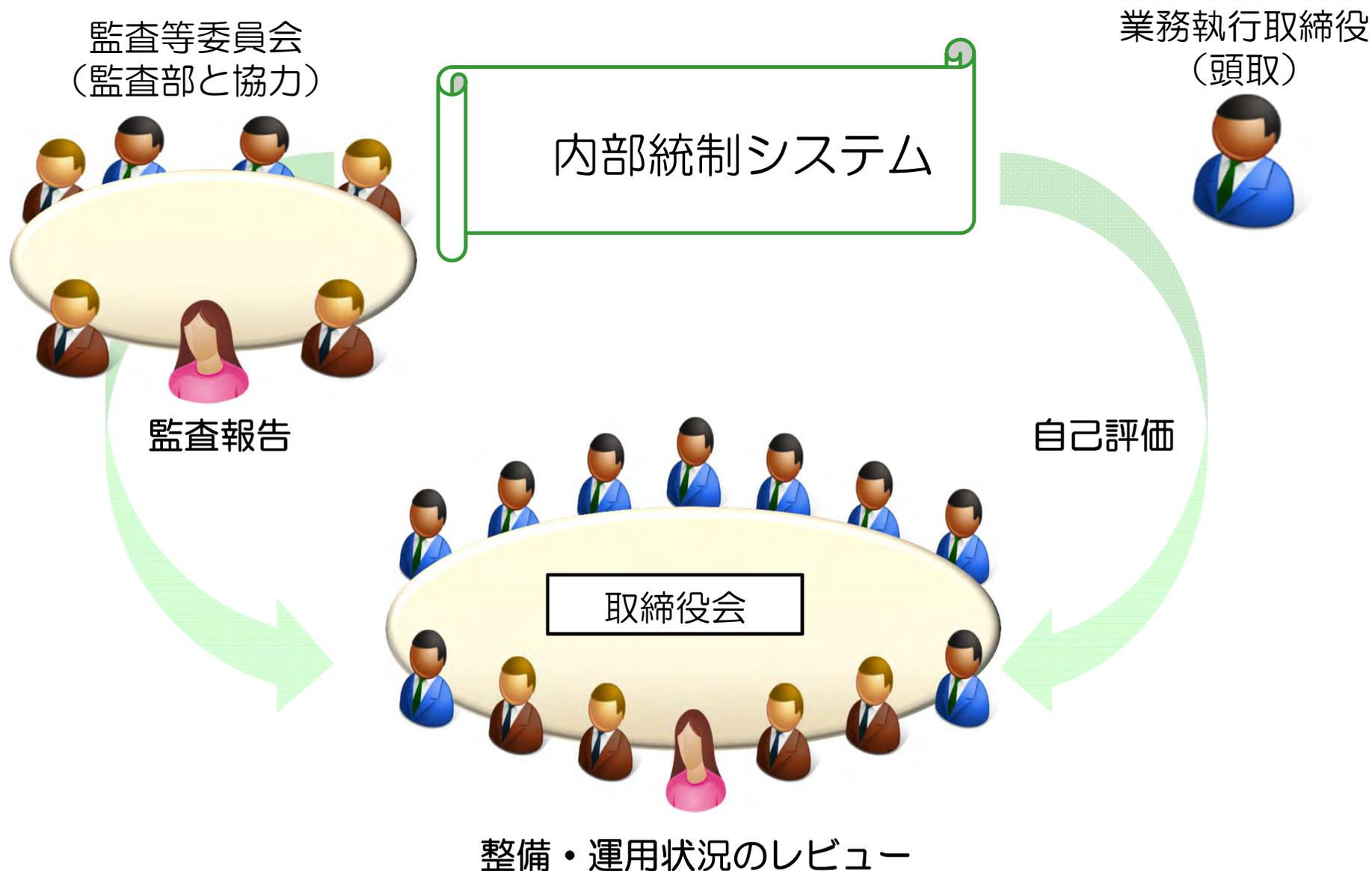
1. 社外取締役の機能発揮に向けた支援体制の整備
  - C. 社外取締役のトレーニング



- ① 新任監査等委員向け業務説明会の開催
- ② 顧問弁護士によるガバナンス・コンプライアンス関連事項の勉強会の実施
- ③ 監査等委員のリクエストによる勉強会の随時実施
- ④ 外部セミナーへの参加
- ⑤ 主要会議への出席

# ＜ガバナンス体制整備上の留意点＞

## 2. 内部統制システムのPDC A体制の整備



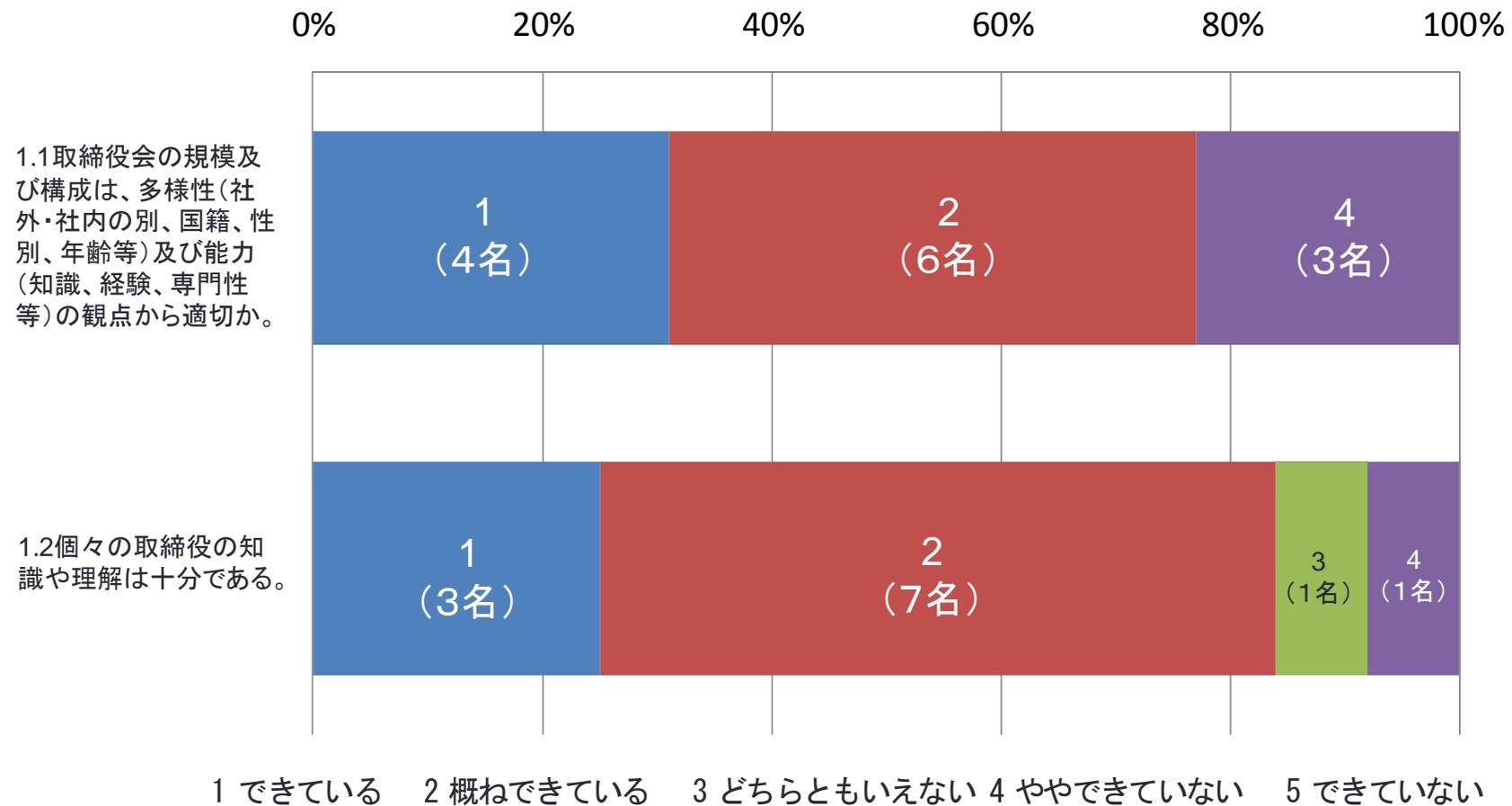
## 「取締役会評価」アンケート（第1回）

### ＜アンケート実施内容＞

対象者	
対象数	13名
回答方式	記名方式
質問内容	別紙のとおり 1(できている)～5(できていない)の評価 および自由回答
アンケート結果の集計	総合企画部・秘書室

## 取締役会の構成

N=13



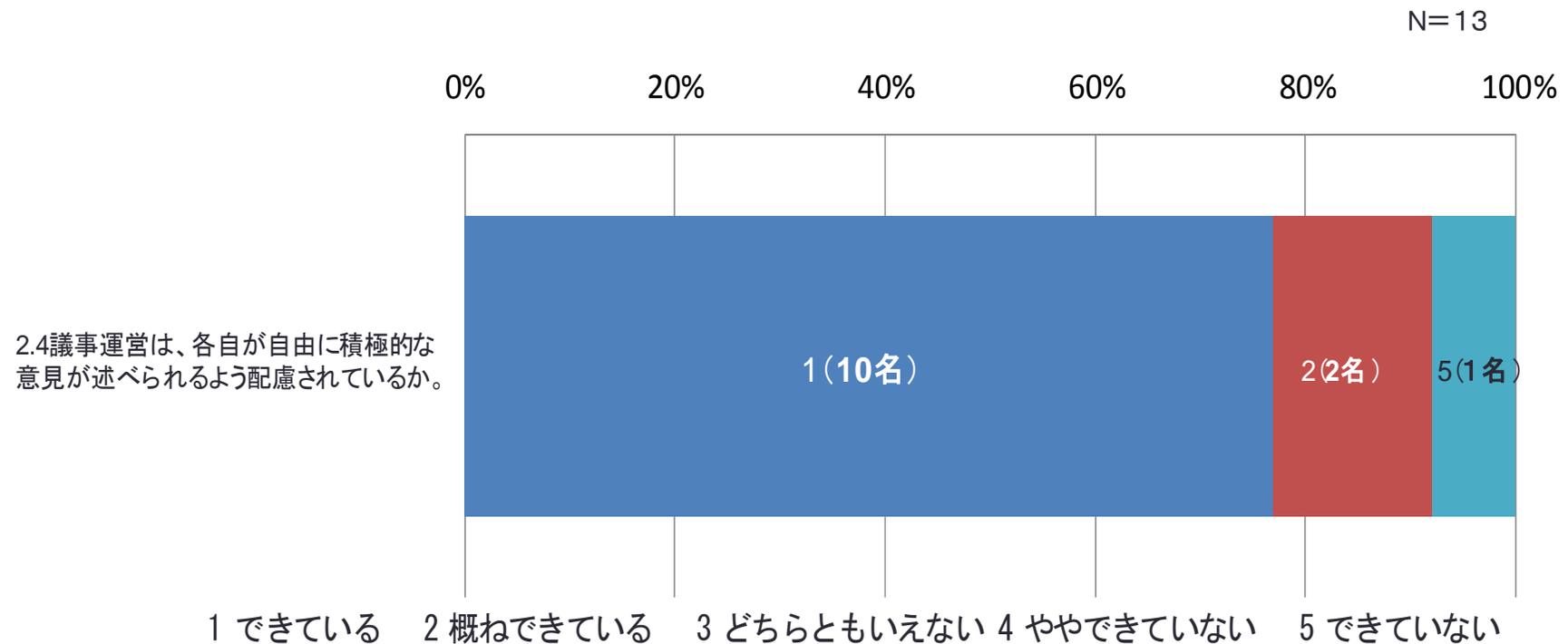
## 取締役会の運営状況(1)

N=13



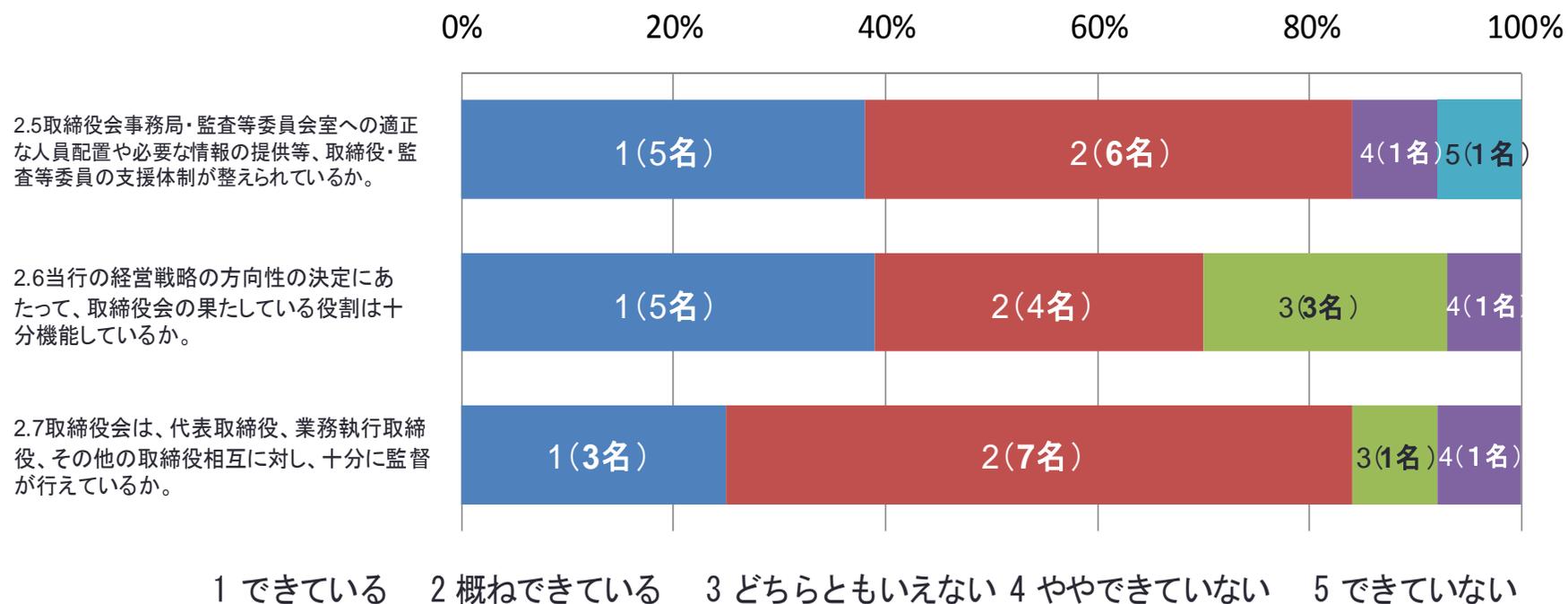
1 できている 2 概ねできている 3 どちらともいえない 4 ややできていない 5 できていない

## 取締役会の運営状況(2)



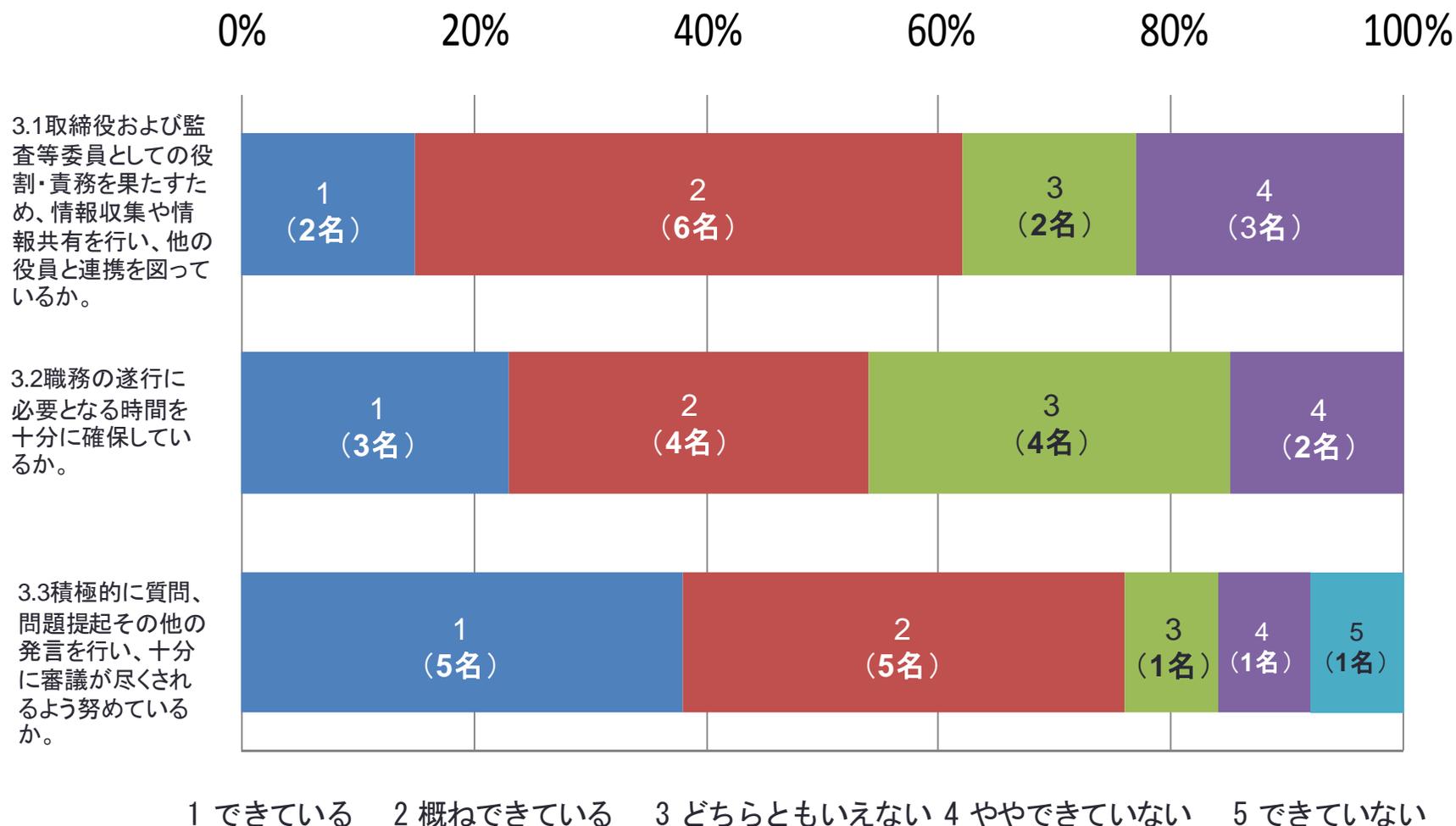
## 取締役会の運営状況(3)

N=13

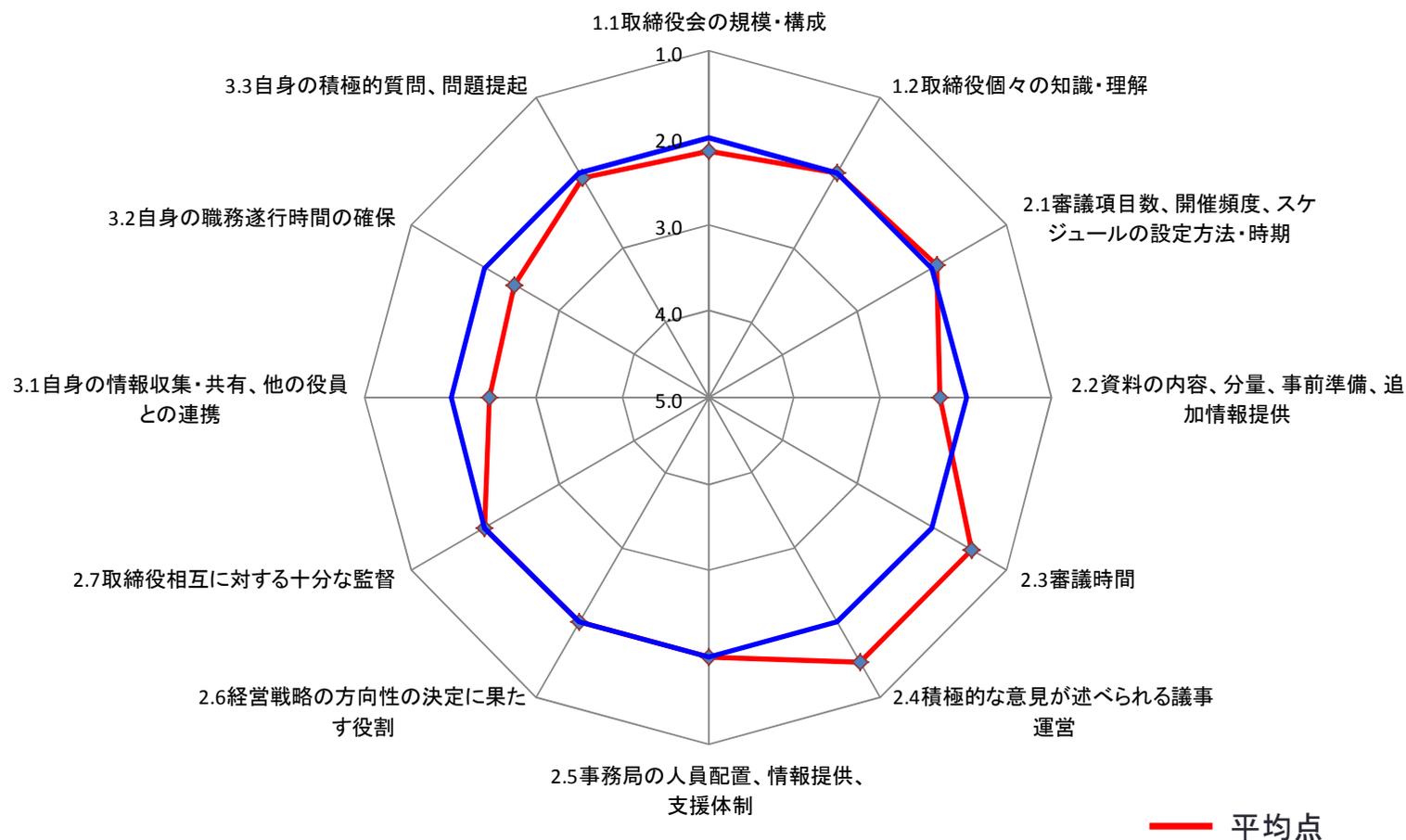


## 自身の取組について

N=13



## レーダーチャート分析(平均点評価)



## 課題に対する改善策

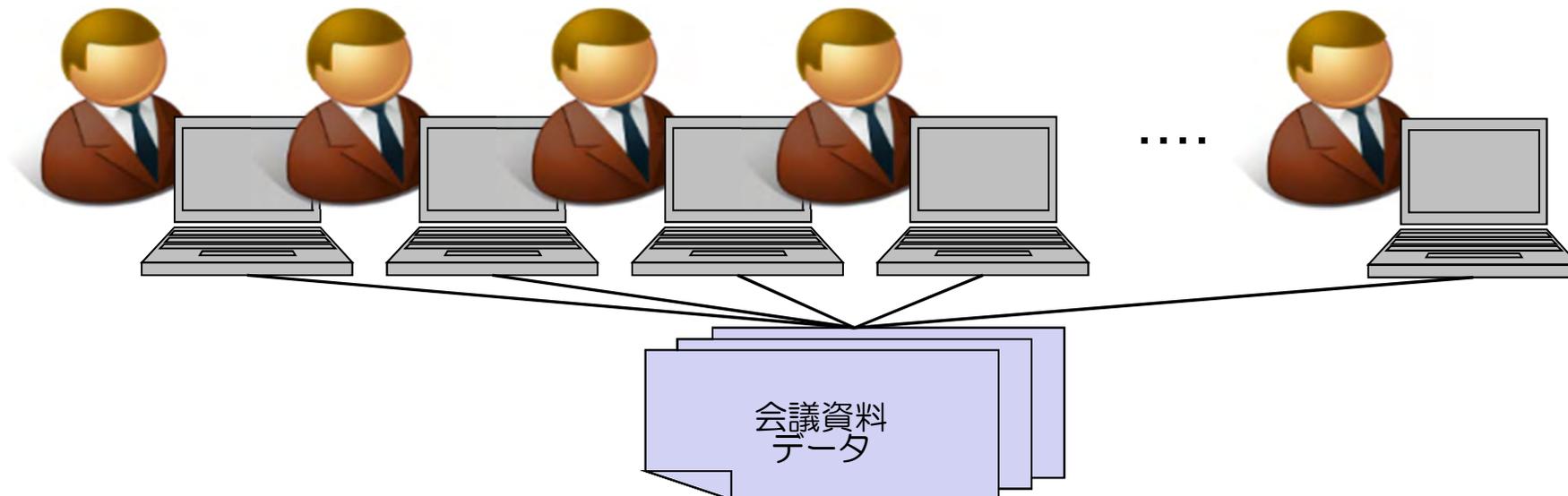
質問項目	課題	改善策
・資料の内容、分量、事前準備、追加情報提供	1.資料の早期配付 2.資料の検討時間が不足	1.取締役による資料提出の期限厳守徹底 2.資料の適時送付のためのI-PADの活用 3.重要会議資料および議事録等、経営情報のデータベース化による情報の適時提供・取得 4.資料の分量、簡素化の追求
・取締役会の規模・構成	1.多様性欠如	1.女性役員登用の検討 2.CGCに沿った社外取締役の員数確保
・経営戦略の方向性の決定に果たす役割	1.経営戦略の決定への一層の深化 2.経営戦略の社外取締役への十分な説明と議論の機会提供	1.経営戦略の議論充実のための適時・適切な取締役会付議議案策定 2.社外取締役の経営会議等での審議機会の増加
・(自身の取組) 1.自身の情報収集・共有、他の役員との連携 2.自身の職務遂行時間の確保 3.自身の積極的質問、問題提起	1.取締役相互の情報提供・連携不足 2.情報収集不足 3.担当所管部との協議時間の確保	1.各取締役の意識・行動改革 2.社内・社外および社外取締役間での情報共有機会の設置 3.重要会議コンテンツによる経営情報の適時取得

# 会議運営方法の改善

<会議前> モバイル端末でいつでもどこでも会議資料を閲覧



<会議時> 会議自体をペーパーレス化



## 内部監査部門との連携について

- ✓ 監査部は頭取指揮下にあり、監査等委員会に指揮・命令権なし  
⇒取締役の職務執行状況の監査・監督の実効性に懸念(改善検討中)
- ✓ 監査部長人事や監査計画策定への監査等委員会の関与明確化が課題

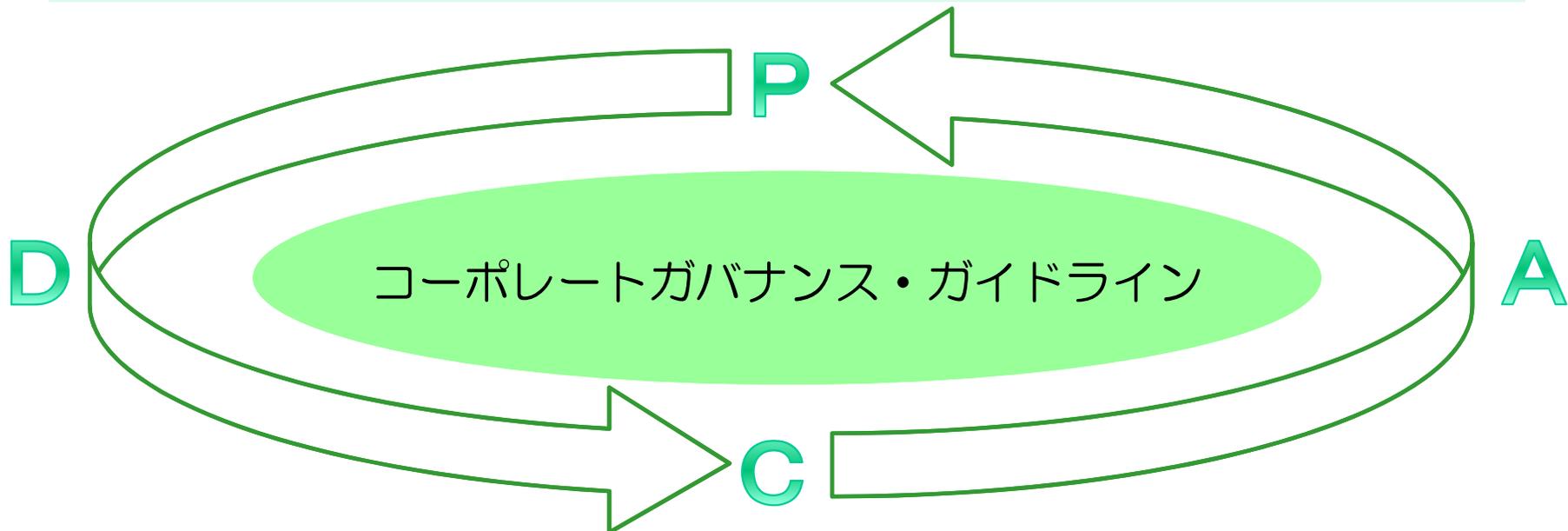
## 経営陣の指名・報酬の決定について

- ✓ 任意の指名・報酬委員会は未設置（今後設置を検討）  
⇒現在は、指名・報酬の決定に際し「監査等委員会の意見を踏まえる」プロセスとすることでカバーしている

# おわりに

- ✓ これまでの一連のガバナンス体制の整備は、期待する成果が現れていると認識
- ✓ しかし、企業統治改革のワンステップに過ぎず、形式的な対応だけに終わらせてはならない

今後も、持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、  
当行に相応しいコーポレートガバナンス体制を創造し続ける



ご清聴ありがとうございました