

～ とことん頼れる ～

とことん頼れる



コーポレート・ガバナンス態勢の整備について

平成29年7月5日

家庭の銀行



目次

1. みちのく銀行が目指す企業像	2
2. みちのく銀行の経営革新	3
3. 監査等委員会設置会社への移行	4
4. 取締役会の構成	5
5. 取締役会の活性化	6
6. 取締役会の実効性評価	8
7. 監査等委員会の実効的な運営のための取組	10
8. 指名・報酬検討会議の構成と運営	13
9. サクセッション・プラン	14

みちのく銀行の概要

■名称	－ 株式会社みちのく銀行
■設立	－ 1921年10月27日
■本店所在地	－ 青森市勝田一丁目3番1号
■資本金	－ 369億86百万円
■従業員数	－ 1,296名
■店舗数	－ 本支店96（うち出張所2） － 海外：駐在員事務所1（上海）
■主要勘定末残（単体）	－
総預金残高：	1兆9,649億円
貸出金残高：	1兆4,843億円
有価証券残高：	4,186億円

《平成29年3月末現在》

1. みちのく銀行が目指す企業像

1. 企業理念

〈企業理念〉
みちのく銀行は地域の一員として
存在感のある金融サービス業を目指し
お客さまと地域社会の
幸福と発展のためにつくします

2. 行動指針

1. お客さまの満足度向上のために

- (1) お客さまと地域社会を一番に考え、誠意を持って接します。
- (2) 感謝の気持ちを大切に、全員でお客さまに喜ばれる提案とサービスを提供します。
- (3) とことんお客さまの話を聞き、お客さまの将来まで見据え、確かなコンサルティング機能を発揮します。

2. 信頼される銀行であるために

- (1) 徹底してルールを守り、一人ひとりが「間違いのない銀行」「お待たせしない銀行」「親切な銀行」を実践します。
- (2) お客さまの声は、業務改善の宝の山と考え、迅速・前向きに対応します。
- (3) お客さまと地域社会に貢献しているか、常に反省と検討を加え、明日への糧とします。

3. 一人ひとりが成長するために

- (1) お客さまに学び、お客さまにつくし、お客さまに満足いただけることを喜びとします。
- (2) 常に向上心とチャレンジ精神を持ち続け、「できない」理由をさがす前に「できる」方法をさがし出します。
- (3) たがいに成長し、影響しあい、夢の実現と感動を共有するチームを目指します。

3. パートナーシップ宣言

いま、私たちの「ふるさと」では、人口減少、少子高齢化などの課題を克服するために、地方創生、地域活性化に向けたさまざまな取り組みが行われています。

みちのく銀行は、「ふるさと」の、そして「子どもたち」の明るい未来を、みなさまと一緒に力強く創る～共創～のベストパートナーになることを誓い、3つのことを約束します。

1. 私たちは、「**ビジネスパートナー**」として、中小企業のみなさまの声をしっかりと聞き、それぞれの課題から決して逃げず、責任を持って、人づくり、企業づくりのために、最後まであきらめず、共に取り組んでいきます。

2. 「**家庭の銀行**」として、お客さまにいつも寄り添い、何でも相談を受け、「みちのく銀行と一緒に心強い」と思ってもらえるパートナーになります。

3. 「**地域社会のパートナー**」として、健康長寿、女性の活躍、新たな分野等にはしっかり取り組み、ふるさとの潜在能力を余すところなく引き出し、地方創生のトップランナーとして走り続けます。

2. みちのく銀行の経営革新

	第二次中期経営計画		第三次中期経営計画			第四次中期経営計画		
	H22年度	23	24	25	26	27	28	29 (現在)
経営理念			平成24年5月 企業理念・行動指針の制定				平成28年6月 パートナーシップ宣言	
業務革新	<p>【エリア営業体制の導入】 店舗・人員の戦略的配置と人財育成</p> <p>【3業務革新】 業務の効率化、顧客情報の蓄積・共有、戦略ミーティングを通じた提案活動の実践</p>					<p>ガバナンス改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査等委員会設置会社に移行 ・ 取締役会の過半数を社外取締役 ・ 執行と監督の分離 		
イノベーション	<p>① 個人営業業務革新：タブレット活用による提案セールスの実践</p> <p>② 窓口サービス業務革新：業務・事務の集約・効率化</p> <p>③ 法人営業業務革新： 顧客情報管理システムを導入し、顧客の事業内容や課題・ニーズを把握・分析・共有</p>							
						<p>【本部業務革新】</p> <p>本部業務・事務の見直し、ペーパーレス → 営業店の戦力充実、現場力の強化</p>		

10年後を見据えた持続可能なビジネスモデルの構築に向けて



3. 監査等委員会設置会社への移行

＜移行の目的＞（平成28年6月に移行）

- ① 取締役会議決権を持つ監査等委員である取締役の職務執行に対する監査・監督機能の強化
- ② 重要な業務執行の決定の取締役への委任による業務執行の機動性の向上



コーポレート・ガバナンス体制の強化、持続的な経営基盤の確立による
更なる企業価値の向上

＜主なポイント＞

- ① 取締役会の少人数化（社内取締役を半減）
- ② 社外取締役を過半数選任
- ③ 取締役会議長と代表取締役を分離（執行と監督の分離）
- ④ 社外取締役の選任にあたり各自が有する知見のバランスを確保

4. 取締役会の構成

	監査役設置会社 (Before)	監査等委員会設置会社 (After)
取締役（うち社外） ※移行後は監査等委員を除く	8人（2人）	5人（2人）
監査役（うち社外） ※移行後は監査等委員	6人（5人）	4人（3人）
	14人（7人）	9人（5人）

【移行後の体制】



5. 取締役会の活性化

議論活性化に向けた施策

	取組施策	内容・目的
①	決議事項の経営会議への権限移譲	取締役会の「審議時間の確保」の観点から業務執行の決定の一部を経営会議に委譲
②	「審議事項」の新設	取締役会決議事項のうち、経営計画等の特に重要な議案について、決議に先立ち事前に審議を行う「審議事項」を新設
③	取締役資料の事前回付	主に社外取締役が、事前に議案の資料を読み込みできるよう、タブレットを配付し、イントラ上に資料を掲載
④	議案の事前説明	社外取締役からの事前質問について、経営企画部が窓口となり対応
⑤	経営会議議事録の事前回付	社外取締役が、各議案に対する経営会議での議論を把握した上で、取締役会に臨めるよう議案の資料同様、イントラ上に掲載
⑥	議案の説明時間の短縮	③～⑤のとおり、議案の資料、経営会議議事録を事前回付する環境を整えたことから、審議時間の確保を目的として、報告議案について説明レベルを設定 説明レベルA：詳しく担当役員が説明する 説明レベルB：ポイントのみ頭取が説明する 説明レベルC：説明しない（質疑のみ）
⑦	社外取締役の経営会議への出席	社外取締役に対し経営会議の議案一覧を開示し、希望する日時の経営会議にオブザーバーとして参加を可能とした。

取組施策の効果

- ① 発言数が約3倍に増加
- ② 平均開催時間150分（うち説明時間50分、議論時間100分）
- ③ 取締役会からの条件・指示事項が増加

5. 取締役会の活性化

議案書イメージ

平成29年〇月〇日

取締役会 議案書

※第3四半期決算関連の第1号報告の説明を行い、第8、9号報告(説明はなし)と合わせて質疑を行った後、第1号議案に入ります。

1. 決 議		所管部	担当役員 (説明者)	説 明 レベル	質疑応答	説明者以外に陪席する執行役員
第1号議案	平成29年3月期 第3四半期決算の決定の件	経営企画部	〇〇常務	A	1議案毎に質疑	〇〇専務 〇〇常務 〇〇常務
第2号議案	取締役会の実効性評価の件 (CGコードへの対応)	経営企画部	〇〇常務	A	1議案毎に質疑	

2. 報 告						
第1号報告	平成28年12月預貸金動向及び他行動向について	営業戦略部	〇〇常務	A	1報告毎に質疑	〇〇常務 〇〇常務
第2号報告	〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇	〇〇常務	A	1報告毎に質疑	
第3号報告	〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇	〇〇常務	A	1報告毎に質疑	
第4号報告	「金融仲介機能のベンチマーク」に関する評価と開示について	経営企画部	〇〇常務	A	1報告毎に質疑	
第5号報告	スマートフォン向けポータルアプリの導入について	営業企画部	頭取	B	第5～6号報告を続けて 行った後、質疑を行う	〇〇常務
第6号報告	内部監査結果の報告について (平成28年12月分)	監査部	頭取	B		(〇〇部長)
第7号報告	政策保有株式等の保有見直しについて	経営企画部		C	第7、10～15号の質疑を行う	
第8号報告	平成28年12月期自己査定内部監査結果の報告について	監査部		C		
第9号報告	平成28年12月期自己査定及び償却引当の結果について	与信企画部		C		
第10号報告	平成28年度12月末 統合リスクモニタリング報告について	経営管理部		C		
第11号報告	事務リスク管理状況報告について (平成28年度10月～12月分)	事務統括部		C		
第12号報告	サイバーセキュリティ管理状況について (平成28年度第3四半期)	システム統括部		C		
第13号報告	〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇		C		
第14号報告	〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇		C		
第15号報告	〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇		C		

3. 審 議						
第1号審議	平成29年度経営計画の件	経営企画部	〇〇常務	A	1審議毎に質疑を行う	〇〇専務 〇〇常務
第2号審議	<〇〇常務>所管業務の課題認識、及び解決に向けた取組み状況		〇〇常務	A	1審議毎に質疑を行う	

(説明レベル) A: 詳しく説明をする B: ポイントのみ説明をする C: 説明をしない

以 上

6. 取締役会の実効性評価

評価プロセス

- ① 全取締役に対し、アンケート調査を実施
 - ② アンケート調査に基づく、事務局による各取締役に対する個別ヒアリング
 - ③ 社外取締役会議での実効性評価についての協議
 - ④ アンケート調査、個別ヒアリング、社外取締役会議の結果を踏まえた総合分析
 - ⑤ 総合分析の結果に基づき、取締役会で実効性評価について共有、取り組むべき課題を抽出
- ※ 評価プロセス、アンケート項目等については外部有識者等が過半を占めるアドバイザリーボード
での審議を経て策定

6. 取締役会の実効性評価

評価結果

～平成29年7月公表予定のCG報告書（抜粋）～

平成28年度における当行の取締役の実効性は概ね確保されていると評価いたしました。

平成28年6月の監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役の員数を削減するとともに社外取締役の役割を重視した体制とし、また、取締役会の付議基準や運営ルール等の見直しを行った結果、取締役会の実効性を確保するための態勢整備が進み、取締役会の議論も活性化し、その実効性は向上しているものと総合的に評価しております。

一方で、取締役の実効性をより一層高めていくために、地域金融機関としての「中長期的な成長戦略・ビジョン」、「株主、投資家等との対外的なコミュニケーション」、「役員（取締役、執行役員）の指名・育成」に関する深度ある議論については課題を認識・共有しております。

当行では今回の分析・評価結果を踏まえ、取締役会の実効性をより一層高めていくことを通じて、中期的な企業価値の向上に努めてまいります。

中長期的な成長戦略・ビジョン

人口減少・少子高齢化、新たな金融フレームワークの台頭等、取り巻く地域環境、金融業界環境が大きく変動しているなか、いかに中長期的な戦略・ビジョンを描くかについて、特に平成29年度は次期の第五次中期経営計画の策定に向けて、取締役会で深度ある議論をしてまいります。

株主、投資家等との対外的なコミュニケーション

平成29年1月の公募増資の実施等も踏まえ、取締役会として、株主、投資家等との対話について議論してまいります。

役員（取締役、執行役員）の指名・育成

より一層透明性の高い役員の登用を実現すべく、取締役会での指名・育成に係る議論をしてまいります。

なお、現在、外部コンサルタントを交え、登用・育成に係るサクセッション・プランの策定に取り組んでおります。

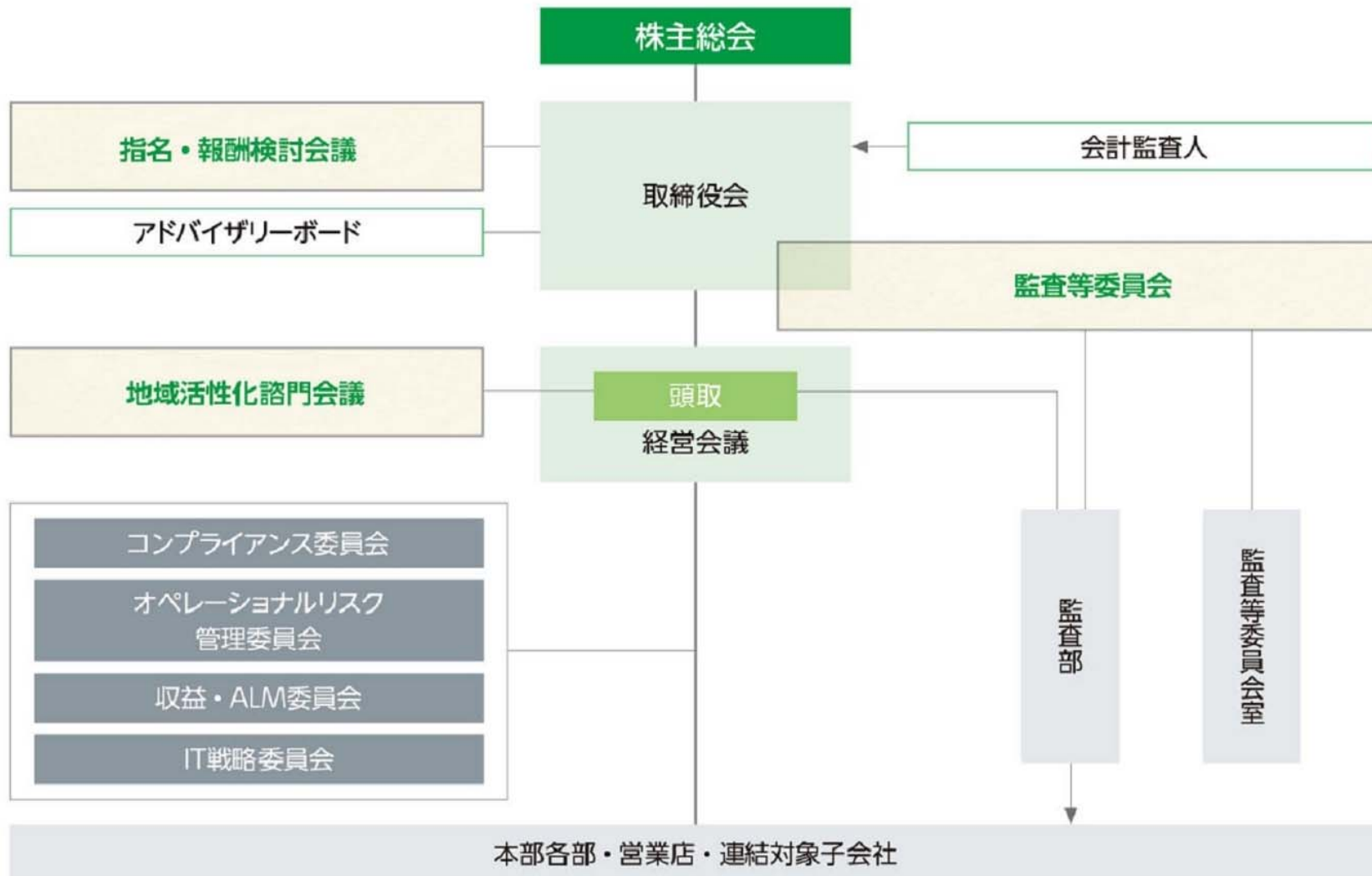
7. 監査等委員会の実効的な運営のための取組

能動的な監査へ

	監査役会 (Before)	監査等委員会 (After)
定例会議 開催日 & 頻度 時間	取締役会の当日 1時間 (審議内容) ・ 法令等決議 ・ 往査・セミナー等諸報告 ・ 監査役意見 (各監査役の独任として)	取締役会前営業日 (必要に応じ取締役会後にも開催) 3時間 (審議内容) (3部構成：内部を知る、課題やリスクを認識・共有する試み) 1部：監査部による監査報告、情報交換等 2部：本部各部の担当役員、部室長等との面談 3部：法令等決議、往査・セミナー等諸報告 + (プラス) 取締役会議案における“委員会の意見形成”

7. 監査等委員会の実効的な運営のための取組

コーポレートガバナンス体制



7. 監査等委員会の実効的な運営のための取組

内部統制システムを活用した監査の強化

■ 内部監査部門との連携強化

- ① 監査部監査の年間計画案への関与 ⇒ 取締役会前に監査等委員会と協議しリスク認識等を共有
- ② 監査部との定例ミーティング開催（常勤監査等委員は月中1回、監査等委員会は取締役会前日開催）
- ③ 監査部監査への関与
 - ・ 着手前の「監査計画」への関与（本部監査）⇒ リスク認識や課題等を共有。
 - ・ 監査部講評への立会・同席（営業店監査）⇒ 講評内容に対する営業店の意見聴取と同時に監査部監査の公平性をチェック。
 - ・ 監査実施後の「監査評定会議」への関与（本部及び営業店監査）⇒ 指摘事項や評価について確認、意見交換。
 - ・ 監査結果報告に係る事前報告（本部及び営業店監査）⇒ 監査等委員会にて報告を受ける態勢とした。

現在取組んでいること ～ 監査部監査の在り方の見直し

- ① 経営監査強化を意識
- ② 本部監査をより重視した態勢の構築
- ③ 監査部の独立性、専門性を向上させるための体制作り

8. 指名・報酬検討会議の構成と運営

構成

- ① 社外メンバーを過半数選任
- ② 社外メンバーを議長に任命

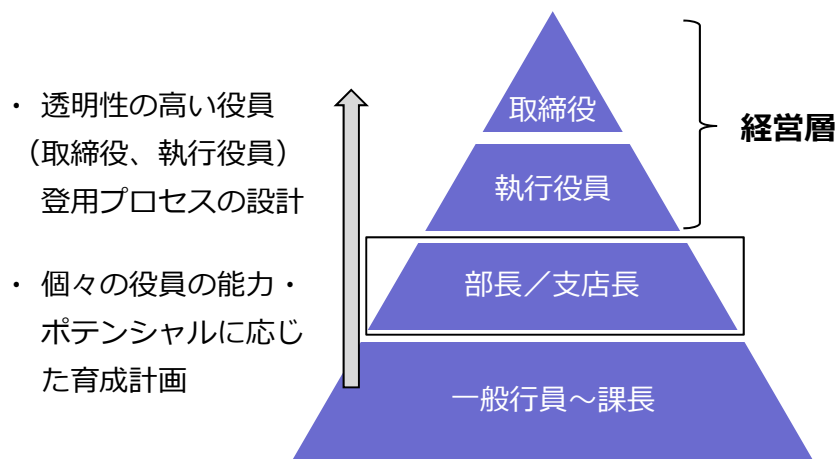
	氏名
議長（社外）	多胡 秀人
会長	杉本 康雄
頭取	高田 邦洋
取締役（社外）	熊谷 清一
監査等委員長（社外）	馬谷 成人

運営

開催回数	平成28年6月の設置以降、6回開催 ※9月、11月に各1回、2月、5月に各2回開催
議案	①取締役、執行役員の選任 ②取締役、執行役員の報酬 ③サクセッション・プラン

9. サクセッション・プラン

「サクセッション・プラン」のイメージ



登用プロセス

- ① 代表取締役等による候補者抽出
- ② 候補者に対し執行役員要件に照らしてアセスメント実施 (インタビュー、360°評価等)
※アセスメントは第三者に委託
- ③ アセスメント結果を基に登用原案を作成
- ④ 指名・報酬検討会議に上記原案を付議し協議
- ⑤ 指名・報酬検討会議の協議内容を基に取締役会に付議
(執行役員は取締役会決議、取締役は株主総会決議にて決定し登用)

登用 (昇格) 後の育成方針

昇格後の、役員としての職務遂行および更に上位の役職を担うための育成を継続して実施

※カルチャー・アセスメント (約100名の行員を対象) を行い、企業文化等を把握したうえでプランを作成する。

- ① これまでの業績および執行役員昇格アセスメント結果により育成計画を策定
 - ◆外部コーチによる四半期に一度のコーチングセッション実施
 - ◆育成課題解決のための外部セミナー受講
 - ② 毎年一度、各人の課題に対する進捗を確認し、次年度の育成計画を策定
- ※取締役への登用についても、コーチング等の育成プランを実施する。