

当行におけるコーポレート・ガバナンス改革

「監査等委員会設置会社」への移行・取締役会の機能強化

株式会社中国銀行
代表取締役専務 青山肇

中国銀行

コーポレート・ガバナンス改革の主な取組み

平成28年4月 「監査等委員会設置会社への移行」および
「社外取締役の増員」決議



平成28年6月「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」制定



取締役会の実効性向上への取組み（平成26年度～28年度実施）

第1章

「コーポレート・ガバナンス改革」 背景と方向性

【各種の要請】

【改革の方向】

【選択肢】

コーポレートガバナンス・コード導入

1. 独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべき。
2. 自主的な判断により、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、そのための取組み方針を開示すべき。

ISS 議決権行使助言方針

1. 資本生産性 (ROE) 基準導入
自己資本利益率が5%以下の企業の経営トップに反対を推奨
2. 取締役会構成基準の厳格化
取締役会に複数の社外取締役がない企業の経営トップに反対を推奨
3. 監査等委員会設置会社への対応
監査等委員会設置会社への移行は原則として賛成を推奨

外国人投資家の要請

「日本の主要な会社が、今後3年以内に社外取締役が3分の1以上占めるよう努力していただきたい。」
(ある外国人投資家からの当行宛書簡)

中長期的に社外取締役を3分の1以上にする

- ① 社外取締役の増員
- ② 監査役(会)の取締役移行
(監査等委員会設置会社へ移行)
- ③ 社内取締役の減員と執行役員制度の導入

取締役会の活性化と
外部監視・監督機能を強化

企業不祥事の継続的な発生

監査・監督機関

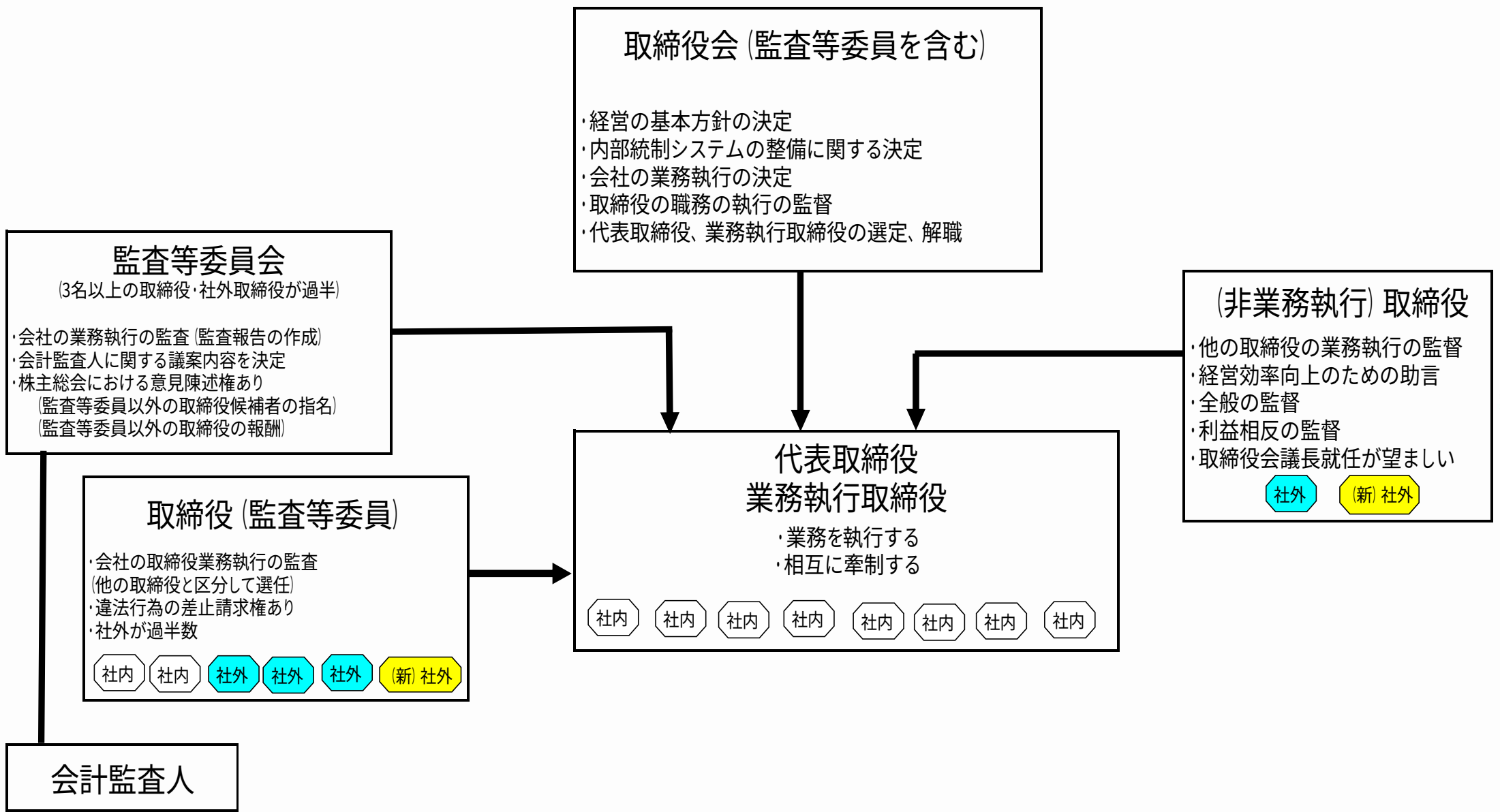
①	従来の監査役会設置会社方式での機能強化	△
②	監査等委員会設置会社への移行 (会社法改正により新設)	◎
③	指名委員会設置会社への移行	△

第2章

監査等委員会設置会社への移行

- 監査等委員である取締役は、取締役会における議決権が付与されることから、取締役会および業務執行者に対する監査・監督機能を強化することができること。
- 社外取締役の比率を高めることにより、社外の知見を今まで以上に取締役会の議論等に反映させることができること。
- 会社法の定めにより、取締役会の権限の一部を取締役に委任することが可能となることから、取締役会付議事項を重要性の高い議案に絞りこみ、経営戦略など重要議案の審議の充実、意思決定の迅速化を図ることができること。

監査等委員会設置会社のガバナンス



取締役会の構成

執行役員制度の導入および監査等委員会設置会社への移行

中長期的に
社外取締役を取締役の3分の1以上とする

1. 内部取締役数を徐々に減員
2. 監査等委員会設置会社へ移行
3. 社外取締役の増員

<平成27年6月>
執行役員制度導入前

(監査役会設置会社)／取締役16名、監査役5名

		1	2	3	4	5	6	7	8
取締役	役付取締役	○	○	○	○	○	○	○	○
	平取締役	○	○	○	○	○	○	○	○
	社外取締役	○							

監査役	社内監査役	○	○						
	社外監査役	○	○	○					

取締役	16
うち社外	1
社外割合	6.3%

執行役員	(上席)執行役員	
	執行役員	

<監査等委員会設置会社へ移行かつ
社外取締役を2名増員した場合>(現在)

(監査等委員会設置会社)／取締役11名、監査等委員6名

		1	2	3	4	5	6	7	8
取締役	役付取締役	○	○	○	○	○	○	○	○
	平取締役	○							
	社外取締役	○	○						

監査等委員	社内取締役	○	○						
	社外取締役	○	○	○	○				

取締役	17
うち社外	6
社外割合	35.3% ※

執行役員	常務執行役員	○	○	○	○				
	執行役員	○	○	○	○	○	○		

※ただし独立社外取締役は5名であり、独立社外割合は29.4%

<監査等委員会設置会社へ移行の2,3年後の最終形>

(監査等委員会設置会社)／取締役10名、監査等委員6名

		1	2	3	4	5	6	7	8
取締役	役付取締役	○	○	○	○	○	○	○	○
	平取締役								
	社外取締役	○	○						

監査等委員	社内取締役	○	○						
	社外取締役	○	○	○	○				

取締役	16
うち社外	6
社外割合	37.5%

社外取締役が取締役の3分の1以上となる

執行役員	常務執行役員	○	○	○	○	○	○	○	○
	執行役員	○	○	○	○	○	○	○	○

取締役会における重要な業務執行の決定

「取締役会付議事項」を重要性の高い議案に絞りこみ、重要議案の審議を充実させる⇒ある程度効果あり

原則

監査等委員会設置会社の取締役会は、原則として次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。(会社法399条の13第4項)

1. 重要な財産の処分および譲受け
2. 多額の借財
3. 支配人その他の重要な使用人の選任および解任
4. 支店その他の重要な組織の設置、変更および廃止
5. 社債を引き受ける者の募集に関する重要な事項
6. 会社法426条1項(取締役等による免除に関する定款の定め)の規定による定款の定めに基づく会社法423条1項(役員等の株式会社に対する損害賠償責任)の責任の免除

その他重要な業務執行の決定

特例

- 条 件
1. 監査等委員会設置会社で、取締役の過半が社外の場合
または
 2. 監査等委員会設置会社で、定款の定めがある場合

取締役の過半数が社外取締役である場合、または、定款の定めがある場合に、取締役会が重要な業務執行の決定を取締役に対して委任できる事項は、会社法399条の13第1項1号および3号所定の事項および会社法399条の13第5項各号所定の事項以外の事項となる。

1. 会社法399条の13第1項1号および3号所定の事項
 - ①経営の基本方針
 - ②監査等委員会設置会社の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項
 - ③内部統制システムの整備に関する事項
 - ④代表取締役の選定および解職
2. 会社法399条の13第5項各号所定の事項
 - ①株式および新株予約権に関する事項
 - ②株主総会に関する事項
 - ③取締役会の招集権者の決定(同項7号)
 - ④取締役に関する事項
 - ⑤計算書類等の承認(同項10号)
 - ⑥中間配当の決定(同項11号)
 - ⑦組織再編に関する事項(株主総会の決議による承認を要しないものを除く。)

[取締役会に決定を留保することを検討すべき事項の例]

- ・会社の企業価値に著しい影響を及ぼす事業戦略
- ・取締役会に決定を委任する事項の決定(会社法399条の13第5項、6号)
- ・剰余金の処分等に関する事項の決定(会社法459条1項1号、4号)
- ・業績予想の公表
- ・定款で定める以下の取締役会決議事項
株主総会議長の代行順位の決定、役付取締役の選定
- ・買収防衛策に関する事項の決定
- ・株主総会決議により取締役会に決定を委任された事項の決定
- ・発行済株式の増減(その可能性を含む。)を伴う事項
- ・自己株式の取得(法令上義務付けられるものを除く。)に関する決定

(上記以外) 取締役(常務会含む)に委任可
＜例＞個別与信審査、債権放棄、支店営業所の設置、動産・不動産の取得・処分など

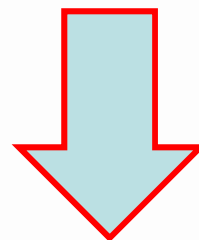
第3章

「コーポレート・ガバナンスに関する 基本方針」制定

【新たに定義】

第2条

1. 経営理念、経営ビジョン、「ちゅうぎんの心」に基づき、株主のみなさまをはじめ、お客さま、地域社会、従業員等、当行に係るあらゆるステークホルダーの利益を考慮し、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に取り組む。



10年戦略 “長期ビジョン”

地域・お客さま・従業員と分かち合える
豊かな未来を共創する。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

(コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方)

第2条

2. 当行は、取締役会・監査等委員会・取締役が株主のみなさまに対する受託者責任を自覚し、適切なコーポレート・ガバナンス体制を構築する。取締役会での十分な審議による経営方針および重要な業務執行の決定、業務執行取締役の的確な業務執行とともに、取締役会による監督、監査等委員会による監査、会社法等の法令に基づく「内部統制システム」の適切な整備・運用等により、業務執行の適切性と監査・監督の実効性確保に努める。



取締役会・取締役の責任を改めて明確化

(経営の基本方針)

第4条 当行は、経営理念、経営ビジョンおよび中・長期経営計画を策定し、これに基づき行動する。



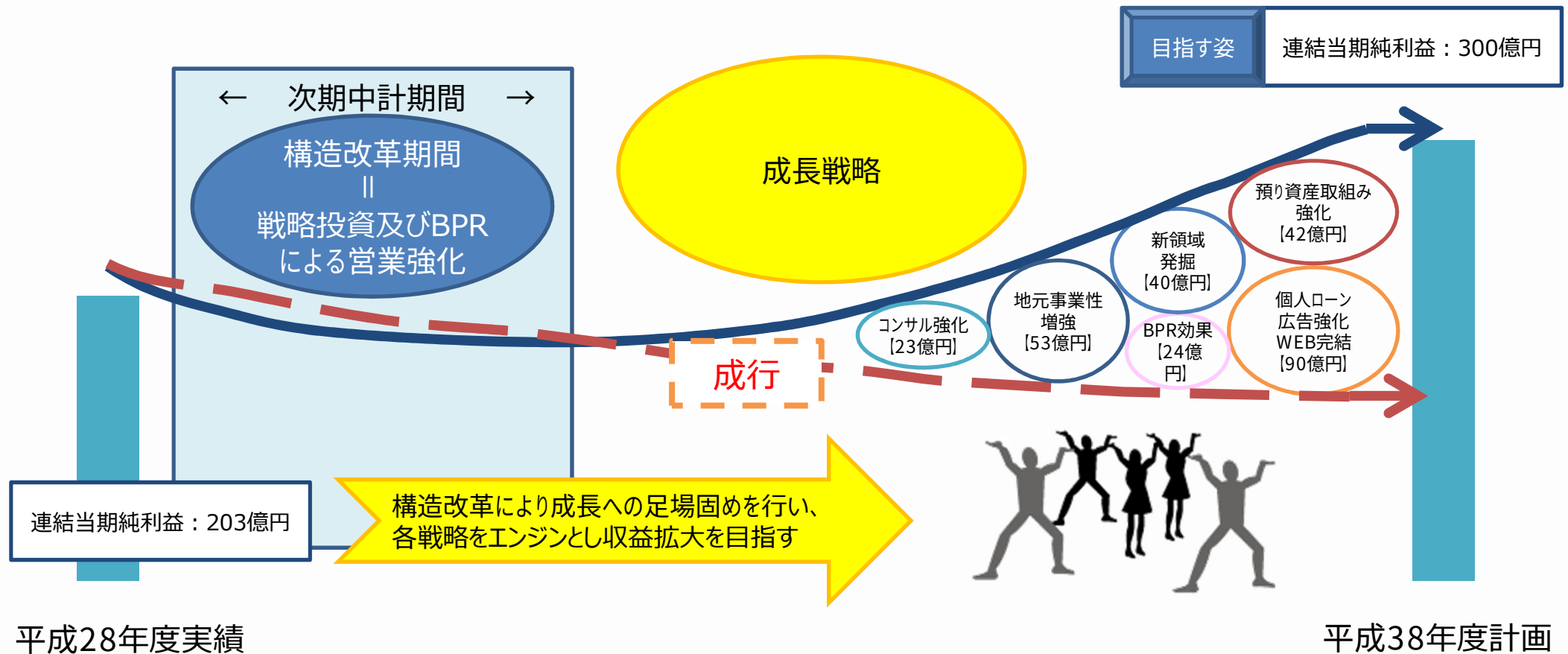
将来の方向性を明確に示すこと。
計画策定では、幅広く意見を取り入れること。

長期ビジョン

地域・お客さま・従業員と分かち合える豊かな未来を共創する

収支イメージ

○成行では我が国の社会構造の変化に伴い収益低下が想定されますが、構造改革を経た成長戦略の実現により収益拡大を目指します



長期ビジョン達成に向けたフレームワーク

豊かな未来を
創る取組み

提供するサービスの質の向上

- ・**地域応援活動の高度化**
ー事業性評価を軸とした総合ソリューションの提供
- ・**ライフプランニング営業の強化**
ーお客さまのライフプランに応じた提案力強化
ー個人ローン、預り資産等リテール業務への積極的取組
- ・**グループシナジーの最大化**
ーグループ・外部連携の強化
- ・**新事業領域の開拓**
ー戦略投資等による新事業領域の開拓

サービスを提供する機会の拡大

- ・**チャネル再構築**
ー対面・非対面チャネル両面による顧客接点の拡大
- ・**営業時間・営業人員の捻出（徹底したBPR）**
ー抜本的な業務プロセスの見直しとIT投資による営業時間・営業人員の捻出
- ・**人財再配置**
ー事務・管理から営業人員へのシフト
ー有望マーケットへの人財再配置

経営の土台を
創る取組み

サービスを提供するための体力の強化

- ・**人財育成強化** ー人財のプロ化、個々のレベルアップによる生産性向上
- ・**組織改革** ー戦略機能強化による全体最適化、営業店に対する本部サポート強化
- ・**ALM機能強化** ーリスク/リターンの適切な評価、ポートフォリオの最適化
- ・**コストマネジメント** ーOHR管理の徹底とメリハリのあるコストマネジメントの実施

一人ひとりの心の変革と組織風土改革

- ・**ちゅうぎんの心** ーお客さま・個・会社が全て共に栄える好循環サイクルの形成
- ・**ES** ーダイバーシティ、働き方改革、業務改善、経営理念への共感、働きがい向上等への取組み
- ・**CS** ー地域応援活動を中心とした高い次元のCSをグループ全体で追求
- ・**コンプライアンス** ー「コンプライアンス・モラルは全てに優先する」を行動の基本とする

(健全な事業活動を尊重する企業文化・風土の醸成)

第5条 当行は「コンプライアンス・モラルは全てに優先する」という高いコンプライアンス意識のもと、中国銀行グループ全員の行動や判断の拠りどころとなる「ちゅうぎんの心」を制定し、組織の力を高め、中長期的な企業価値の向上を図る。

「ちゅうぎんの心」

【お客さまへ】 お客さまとのWin-Winを目指します

[付加価値]

私たちは「心のサービス」でお客さまに満足と感動をお届けします

- お客さまの立場に立ち、真の期待を理解し、最良の提案を提供します
- さわやかで心地よい応対をおこないます
- 「人」で選ばれ、お客さまと地域に喜ばれ、記憶に残る仕事をします

[姿勢]

私たちは、お客さまとの相互発展を目指します

- お客さまとともに考え、ともに行動します
- お客さまの発展のために持てる力をさらに高めるとともに寄り添い、絆を深めます

【個として】 仕事を通じて夢を実現します

[成長]

私たちは、高い志を持ち、自らの成長にチャレンジします

- 一人ひとりが中国銀行グループを代表し、責任を持って職務を遂行します
- それぞれの立場でプロにふさわしいスキルを磨き続けます
- 誠実で人間味あふれる社会人を目指します

[力の結集]

私たちは、お互いを認め合い、尊重し、連携します

- 仲間を理解、尊重し、チームワークで明るく活力ある職場をつくります
- 組織を超えた連携により「オールちゅうぎん」で新たな価値を創造します

【会社として】 働きがいと成長の場を提供します

[風土]

中国銀行グループは、働きがいのある職場を提供します

- オープンで風通しが良く、自由闊達で活気のある職場風土を育みます
- 一人ひとりのチャレンジを全力でサポートします
- 前向きなリスクテイクを称え、ひたむきな努力を評価します

[組織力]

中国銀行グループは、多様な力を結集し、組織の力を高めていきます

- 多様な個性、働き方を尊重し、強く柔軟な組織をつくります
- ともに調和し、チームワークによる組織力の向上を図ります
- 現場重視の考えで、みんなでサポートします

役員選任の手続き

取締役全員の意向を反映して、役員選任を行う方向へ変更

- ・全取締役へ事前にアンケート(文書)を実施
(現取締役に対する評価、新任取締役候補の選任など)
- ・原案の早期開示と複数回の審議

【コーポレートガバナンスに関する基本方針】

(取締役(監査等委員および社外取締役を除く。))候補者の選定手続き)

第10条 1. 取締役会は専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されるべきであることに留意しつつ、当行の経営理念、経営ビジョン等に基づき、当行の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献することが期待でき、優れた人格、見識、能力および豊富な経験とともに、高い倫理観を有している人物を取締役候補者とする。

2. 社外を含む全取締役が候補者の評価ならびに推薦を行い、その結果を尊重して代表取締役全員の協議のうえで、選任議案を策定する。選任議案については、事前に社外を含む全取締役へ開示し、常務会で審議し、監査等委員会の意見を踏まえたうえで、取締役選任議案を取締役会で決定する。

(経営陣幹部の選任手続き)

第11条 1. 選任された取締役(監査等委員および社外取締役を除く。)の中から、能力・資質・実績等を勘案し、適切に業務の執行ができる人物を経営陣幹部とする。

2. 社外を含む全取締役が取締役(監査等委員および社外取締役を除く。)等の業績への貢献度等を評価し、推薦を行い、その結果を尊重して、代表取締役全員の協議のうえで、選任議案を策定する。選任議案については、事前に社外を含む全取締役へ開示し、常務会で審議し、取締役会で選定する。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

(社外取締役の経営参画をサポートする機能)

1. 年4回、社外取締役のみをメンバーとする社外取締役会議を開催し、当行の事業およびコーポレート・ガバナンスに関する事項等について自由に議論する。
2. 社外取締役と代表取締役・常勤の監査等委員との会議を年4回開催し、取締役会の議題に限られない幅広い事項について意見交換を行う。
3. 内部監査部門を経営執行サイドの指揮命令下に置き、監査等委員会にも報告を義務化、併せて、監査等委員会は必要に応じて監査部に対して監査を指示することが可能。
4. 全店長会議、ブロック長会議など主要行事へ社外取締役が参加している。
5. 取締役会の前日には、半日をかけて社外取締役に事前説明を行っている。

第4章

取締役会の実効性向上への取組み

【継続すべき事項】

＜運営について＞

- ・議長が発言しやすい雰囲気醸成している。
- ・社外役員の増員を契機に、前向きな議論ができている。
- ・一議案に費やす審議時間が長く、議論が充実している。

【取締役会における社外取締役の発言回数（平成28年4月～平成29年3月）】

社外発言回数	社外取締役	社外監査等委員	計
取締役会（11回）	35回	38回	73回

＜事前説明について＞

- ・内容の把握や所管部との意見交換が充実している。
- ・様々な疑問を解消することができ、理解度が深まっている。

【改善すべき事項】

＜資料について＞

- ・資料のボリュームはかなり多く、減少させる努力が必要。
- ・資料がやや多く、コンパクト化、要点のみにすることが課題。
- ・別添、補足の書類が多すぎる。

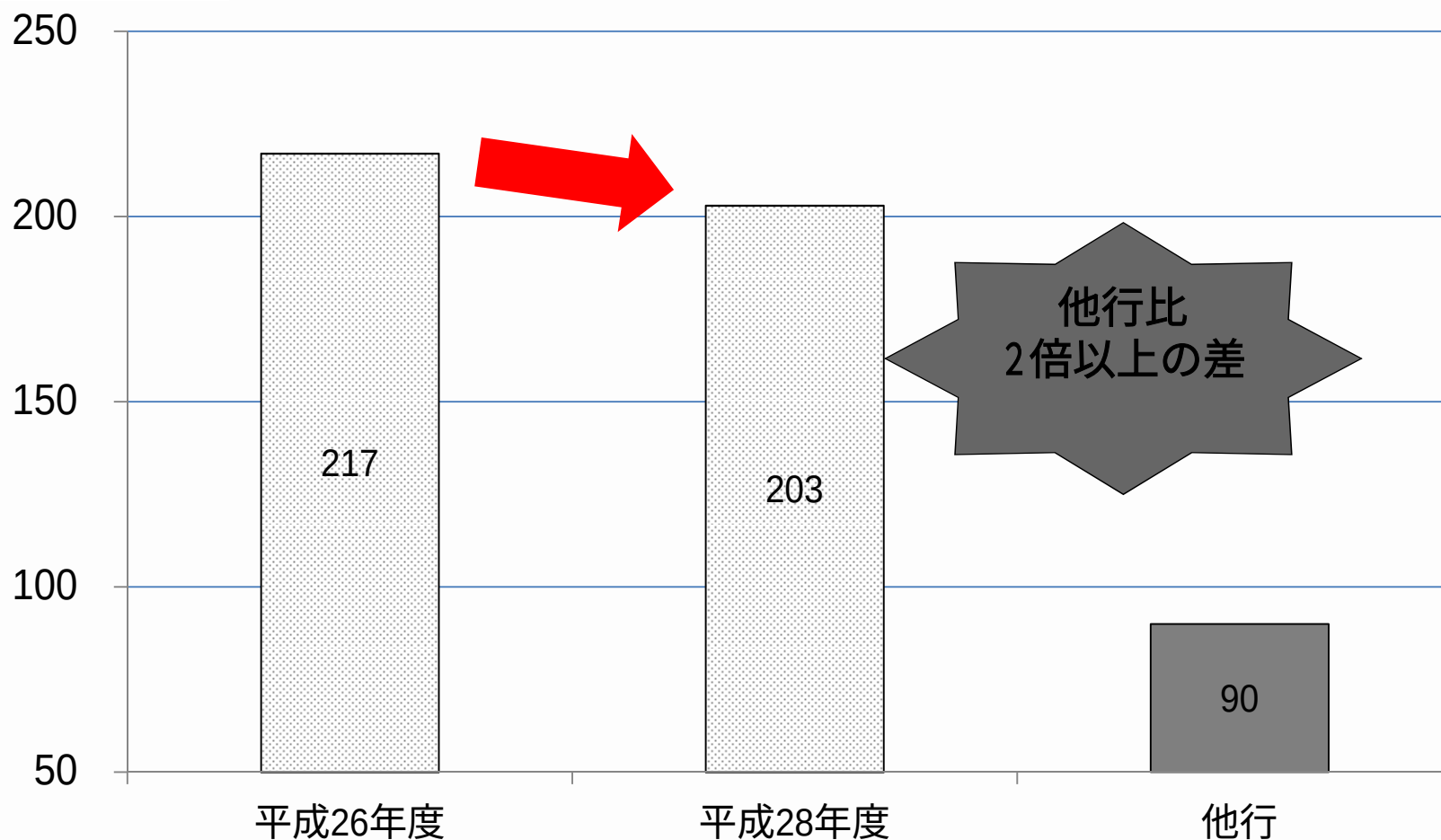
＜議題について＞

- ・議案・報告数の削減により、重要議案の議論が深まる。
- ・今後さらに権限委譲すべき。

＜運営について＞

- ・情報提供の時期をもう少し早めて欲しい。
- ・情報提供がやや不十分。
- ・事前説明会では、内容の説明ではなく経緯を知りたい。

(単位:分)



※取締役会1回あたりの平均開催時間 (単位:分)

※他行は平成29年2月地銀協アンケートより抜粋

※審議より説明報告に要する時間が多いことが要因

項目	従前	監査等委員会設置後（現在）	今後の課題
取締役会の機能	常務会を中心に方針を決定し、取締役会で丁寧に説明し、了承を得るタイプ。	取締役会中心の意思決定・会社運営になりつつある。	
雰囲気	意見は言い易い雰囲気で、社外取締役、社外監査役の質問・意見も多く出されていた。	より活発な議論となっている。社外取締役を中心に前向きな提案が経営に反映されつつある。	
所要時間	217分（平成26年度）	203分（平成28年度） （地銀平均90分）	会議の生産性向上

指名・報酬委員会の設置	①指名・報酬委員会の設置により、指名・報酬決定プロセス、内容の充実を図る。 ②後継者育成については、更なる情報提供と議論を重ねる。
リスクアペタイト	①議論を深めていく。
取締役会 更に、重要議案に絞る。	①経営戦略・営業戦略など、戦略事項の議論を増やす。 ②議案の更なる権限委譲を進める。 ③議案削減を進める。
取締役会 説明時間の短縮 資料の簡素化・早期提供	①更なる簡素化を検討する。 ②専門用語については、解説を必須とする。 ③1週間前の提供を厳守する。 ④電子メールでの送付を検討する。 ⑤説明報告を書面報告に変更する。 ⑥事前説明があった項目は、取締役会での説明を短縮する。
取締役のトレーニング強化	①取締役のトレーニングの機会（セミナー等）を増加させる。
取締役自ら能動的な情報収集に努める。	①情報収集が出来やすい環境を整える。

第5章

最近の取組みの成果と課題

コーポレートガバナンス改革

- ・監査等委員会設置会社への移行
- ・指名報酬決定プロセスのオープン化

会社の理念・存在意義（目的）の再確認

- ・コーポレート・ガバナンスに関する基本方針策定
- ・10年戦略における長期ビジョン
「地域・お客さま・従業員と分かち合える
豊かな未来を共創する」

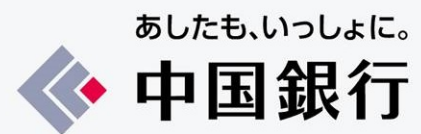
一人ひとりの心の変革

- ・ちゅうぎんの心の浸透

新時代への
適応に向けた
変革を
進めている

【課題】

10年ビジョンの完遂と
ちゅうぎんの心の浸透



株式会社中国銀行 総合企画部

〒700-8628 岡山市北区丸の内1丁目15番20号
TEL. (086) 223-3111

ホームページ <http://www.chugin.co.jp>