

～ 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

---

2018年 1月10日

家庭の銀行



# 目次

1. みちのく銀行が目指す企業像	3
2. 取締役会の活性化	4
3. 監査等委員会設置会社への移行	8
4. 取締役会の構成	10
5. 取締役会の実効性評価	17
6. 監査等委員会の実効的な運営のための取組	21
7. 指名・報酬検討会議の構成と運営	27
8. サクセッション・プラン	30
9. みちのく銀行の経営革新	33

# 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 – 1,347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： 2兆351億円
  - 貸出金残高： 1兆5,085億円
  - 有価証券残高： 3,217億円

# 1. みちのく銀行が目指す企業像

## 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. 取締役会の活性化

### 議論活性化に向けた施策

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に、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

## 2. 取締役会の活性化

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。

## 2. 取締役会の活性化

### 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 取締役からの条件・指示事項が増加

# 2. 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	出席役員 (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		所管部	出席役員 (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		所管部	出席役員 (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



### 3. 監査等委員会設置会社への移行

#### 移行の目的（2016年6月に移行）

- 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
- 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**

### 3. 監査等委員会設置会社への移行

#### <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）

## 4. 取締役会の構成

### 【移行後の体制】

 4名

#### 社内取締役

取締役会長  
杉本 康雄

代表取締役頭取兼執行役員  
高田 邦洋

代表取締役副頭取兼執行役員  
加藤 政弘

#### 業務執行取締役

取締役  
小田中 和彦

#### 監査等 委員

 5名

#### 社外取締役

取締役  
熊谷 清一（地元弁護士）

取締役  
鎌田 由美子（上場会社役員）

取締役  
佐藤 郁夫（日本銀行出身）

取締役  
馬谷 成人（銀行・証券会社出身）

取締役  
西谷 俊広（地元公認会計士）

## 4. 取締役会の構成

### 社外取締役 プロフィール



熊谷 清一  
くまがい せいいち  
(地元弁護士)

#### 略 歴

- 1989年 4月 東京弁護士会弁護士登録
- 1989年 4月 辰巳法律事務所入所
- 1992年 4月 熊谷法律事務所弁護士
- 1998年 4月 たいよう総合法律事務所弁護士
- 2002年11月 あおば総合法律事務所弁護士
- 2006年 4月 トヨタカローラ八戸(株) 社外監査役(現任)
- 2007年 7月 弁護士法人あおば総合法律事務所  
代表社員 (現任)
- 2008年 7月 (株)デーリー東北新聞社 社外監査役(現任)
- 2011年 6月 当行 社外取締役 (現任)

## 4. 取締役会の構成

### 社外取締役 プロフィール



鎌田 由美子

かまた ゆみこ

(上場会社役員)

#### 略 歴

- 1989年 4月 東日本旅客鉄道(株)入社
- 2005年 6月 (株)JR東日本ステーションリテイリング  
代表取締役社長
- 2008年11月 東日本旅客鉄道(株)事業創造本部部長
- 2013年 5月 同社研究開発センターフロンティア  
サービス研究所副所長
- 2015年 1月 同社退社
- 2015年 2月 カルビー(株)上級執行役員 (現任)
- 2015年 2月 (株)ルミネ非常勤取締役 (現任)
- 2015年 3月 (株)ポーラ・オルビスホールディングス  
社外取締役 (現任)
- 2015年 6月 当行 社外取締役 (現任)

## 4. 取締役会の構成

### 社外取締役 プロフィール



佐藤 郁夫

さとう いくお

(日本銀行出身)

#### 略 歴

- 1975年 4月 日本銀行入社
- 1993年11月 同 長野事務所長
- 1996年 5月 同 考査局考査役
- 1998年 8月 整理回収銀行（大阪本部企画部長）へ  
出向
- 2003年 1月 日本銀行 業務局代理店課長
- 2006年 5月 同 業務局企画役
- 2006年 6月 当行 常勤監査役
- 2016年 6月 当行 社外取締役 監査等委員（現任）

## 4. 取締役会の構成

### 社外取締役 プロフィール



馬谷 成人

うまたに しげと

(銀行・証券会社出身)  
(元 上場会社役員)

#### 略 歴

- 1972年 4月 (株)富士銀行入行
- 1993年 5月 同 証券部詰参事役FIMCOヨーロッパ  
社長
- 2001年 6月 同 執行役員本店審議役 (グローバル  
企画部)
- 2002年 4月 みずほ証券(株)常務執行役員  
米国みずほ証券President & CEO
- 2007年 6月 大陽日酸(株)常務執行役員
- 2013年 6月 (株)クレハ 社外取締役
- 2013年 6月 当行 非常勤監査役
- 2016年 6月 同 社外取締役 監査等委員 (現任)



## 4. 取締役会の構成

### 社外取締役 プロフィール



西谷 俊広

にしや としひろ

(地元公認会計士)

#### 略 歴

1997年10月 監査法人トーマツ入所

1999年 6月 国際協力銀行入行

2001年11月 西谷俊広公認会計士事務所開業

2001年11月 (有)西谷コンピュータ会計事務所入所

2002年 4月 西谷俊広税理士事務所開業

2006年 3月 (有)西谷コンピュータ会計事務所取締役

2012年 7月 同 代表取締役 (現任)

2016年 6月 当行 社外取締役 監査等委員 (現任)

## 5. 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

## 5. 取締役会の実効性評価

### 分析・評価結果 ～2017年7月公表のCG報告書（抜粋）～

- 2016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。
- 2016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。

## 5. 取締役会の実効性評価

### 認識・共有した課題

#### ①【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2017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。

## 5. 取締役会の実効性評価

### 認識・共有した課題

#### ②株主、投資家等との対外的なコミュニケーション

- 2017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。

#### ③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。

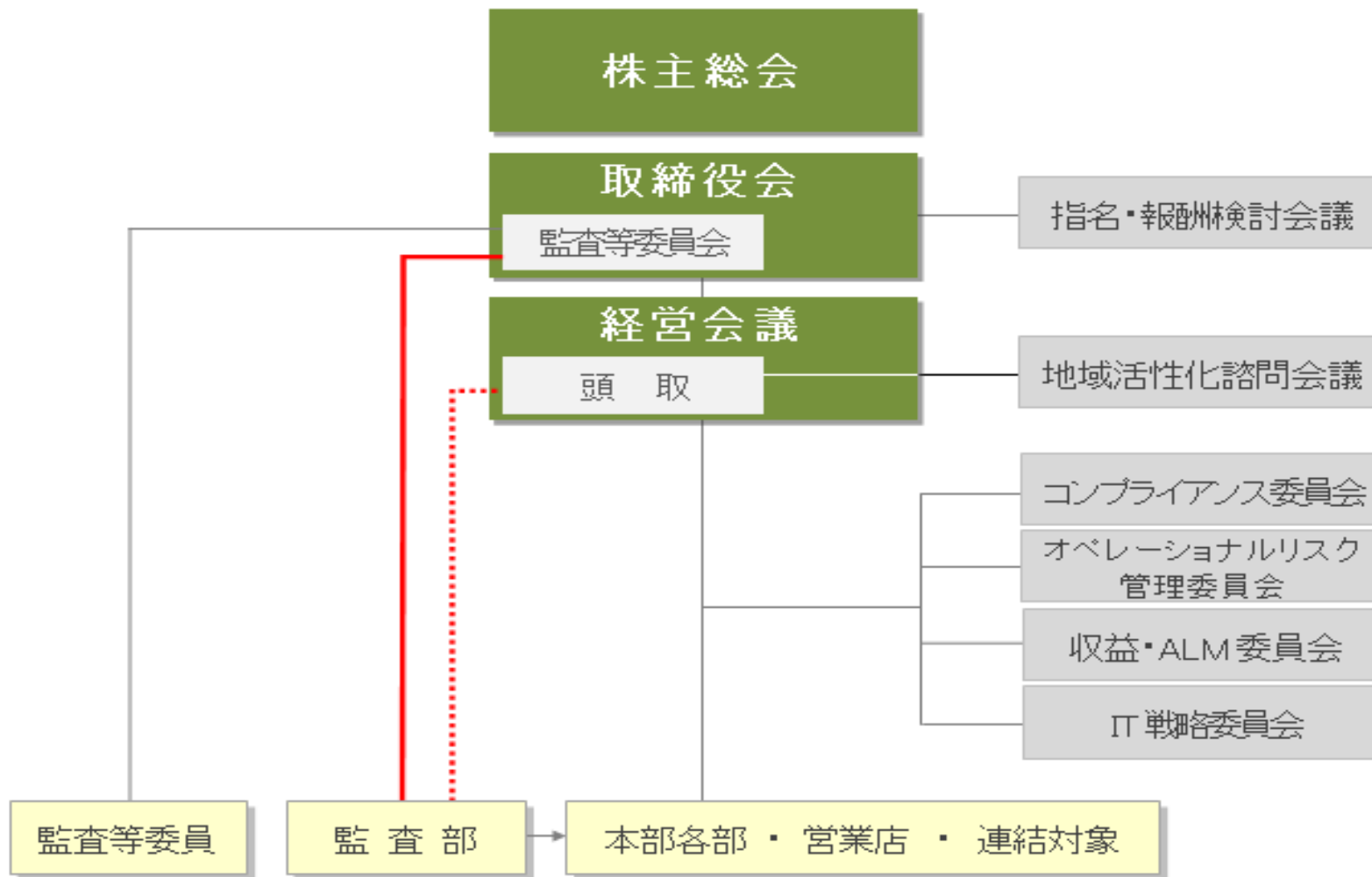
## 6. 監査等委員会の実効的な運営のための取組

### 能動的な監査へ

	監査役会 (Before)	監査等委員会 (After)
開催日・時間 定例会議	取締役会の当日 1時間	取締役会前営業日 3時間 (必要に応じ取締役会後にも開催)
	<p>【審議内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令等決議</li> <li>・ 往査・セミナー等諸報告</li> <li>・ 監査役意見 (各監査役の独任として)</li> </ul>	<p>【審議内容】</p> <p>3部構成：内部を知る、課題やリスクを認識・共有する試み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1部 本部各部の担当役員、部室長等との意見交換</li> <li>■ 2部 監査部による監査報告、情報交換、監査テーマの検討等</li> <li>■ 3部 法令等決議、監査等委員活動報告等 + (プラス)</li> </ul> <p>取締役会議案における“委員会の意見形成”</p>

# 6. 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



※2017年10月より監査部の位置付けを監査等委員会直属に変更。

## 6. 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

- 内部監査部門の監査等委員会直属に伴う監査機能・実効性の一層の強化

#### 1. 監査部の独立性強化

- ① 監査部監査計画の監査等委員会による決議権限
- ② 監査部監査結果等の第一義的な報告受領
- ③ 監査部に対する執行側との指揮命令内容に齟齬がある場合の監査等委員会・取締役会の指揮命令の優先度確保
- ④ 監査部長の人事に関する事前同意



## 6. 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

- 内部監査部門の監査等委員会直属に伴う監査機能・実効性の一層の強化

#### 2. 監査等委員会と監査部との緊密な情報交換

- ① 常勤監査等委員と監査部との日常的な情報交換機会の設定
- ② 監査等委員会は取締役会前日開催（非常勤監査等委員とは常時タブレット等で情報伝達及び情報交換）

## 6. 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

- 内部監査部門の監査等委員会直属に伴う監査機能・実効性の一層の強化

#### 3. 監査等委員会の監査部監査への参画

- ① 個別監査計画における経営課題やリスク認識等の共有・反映
- ② 監査部監査、講評への立会、同席 ⇒ 講評内容に対する意見聴取と監査部監査の公平性をチェック
- ③ 監査実施後の「監査評定会議」への参加 ⇒ 評価等について確認、意見交換

## 6. 監査等委員会の実効的な運営のための取組

### 現在取組んでいること

1

監査部監査における経営監査への  
ウェイトシフト

2

監査部スタッフの専門性向上のための  
体制作り

## 7. 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

## 7. 指名・報酬検討会議の構成と運営

### 指名・報酬検討会議 議長 プロフィール



多 胡 秀 人

た ご ひ で と

(地域の魅力研究所 代表理事)

#### 経 歴

1974年 東京銀行（現 三菱東京UFJ銀行）入行

1999年 デロイトトーマツコンサルティング  
（現アビームコンサルティング）パートナー

2007年 鹿児島銀行取締役、山陰合同銀行取締役

2012年 全国信用組合連合会 特別顧問

2015年 浜松信用金庫非常勤理事

2016年 みちのく銀行指名・報酬検討会議 議長

2017年 金融庁 参与

## 7. 指名・報酬検討会議の構成と運営

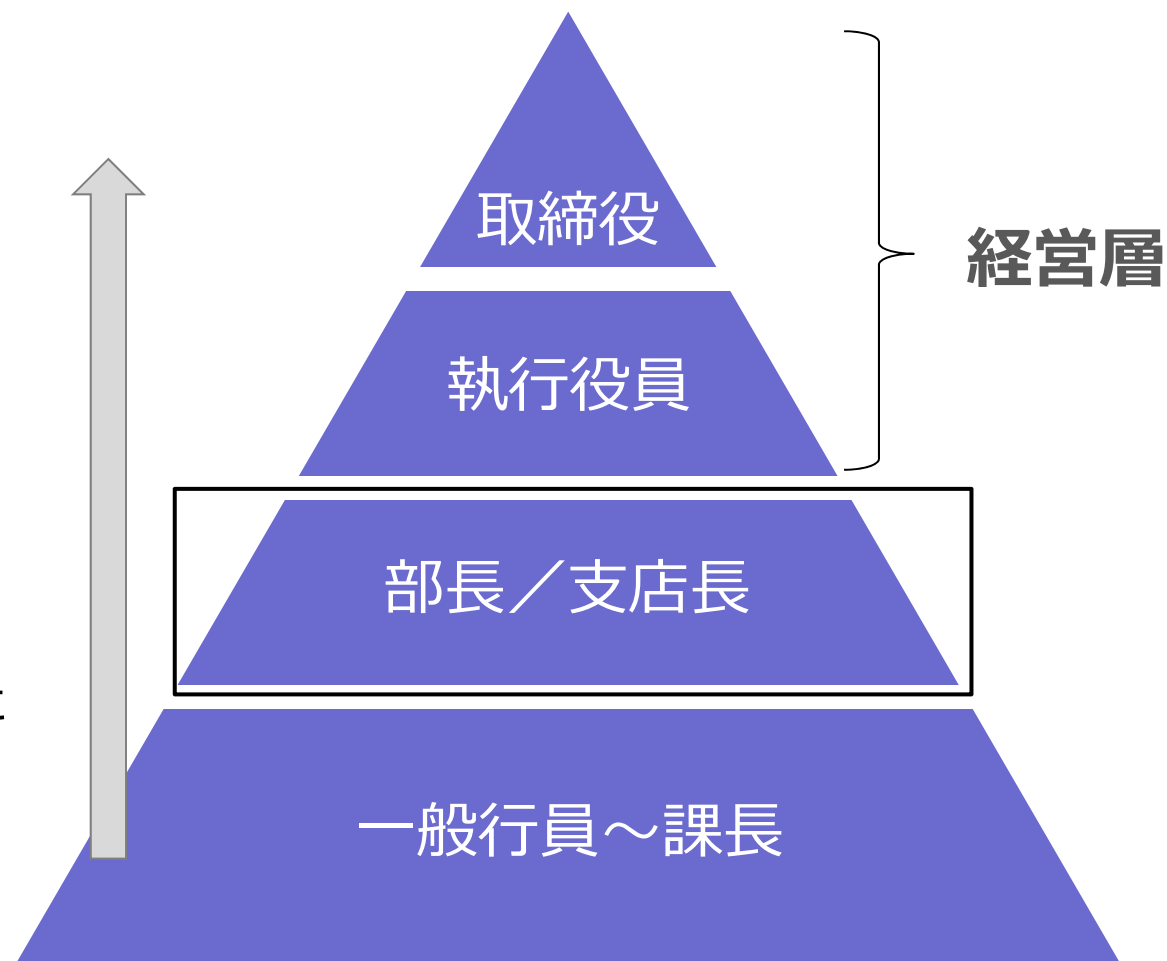
### 運営

開催回数	2016年6月の設置以降、7回開催 ※開催は不定期であるが、2か月に1回程度開催
議案	①取締役、執行役員を選任 ②取締役、執行役員の評価・報酬 ③サクセッション・プラン

## 8. 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

- 透明性の高い役員  
(取締役、執行役員)  
登用プロセスの設計
- 個々の役員的能力・  
ポテンシャルに応じた  
育成計画



## 8. サクセッション・プラン

### 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  
※アセスメント結果は本人にフィードバック
- 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、役付取締役は株主総会後の取締役会にて決定し登用)



## 8. サクセッション・プラン

### 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。

# 9. みちのく銀行の経営革新

	第二次中期・第三次中期 経営計画 2010 ~ 2014	第四次中期 経営計画 2015 ~ 2017 (現在)
経営理念	2012/5 企業理念・行動指針の制定	2016/6 パートナーシップ宣言
業務革新 ・ イノベーション	<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>① <b>個人営業業務革新</b> タブレット活用による提案セールスの実践</p> <p>② <b>窓口サービス業務革新</b> 業務・事務の集約・効率化</p> <p>③ <b>法人営業業務革新</b> 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><b>ガバナンス改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査等委員会設置会社に移行</li> <li>・ 取締役会の過半数を社外取締役</li> <li>・ 執行と監督の分離</li> </ul> <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>

## 9. みちのく銀行の経営革新

### 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

営業店、本部ともに  
生産性を向上

収益力の向上

+

ESの向上

大胆に経営資源を  
現場にシフト

職員の働き方、ワークライフ  
バランスの更なる改善