

社外取締役スモールミーティング: 主な質疑応答

Q: 競合他社比で株価がディスカウントされていることについて。資本市場は〈みずほ〉が「変化の兆し」を大きな潮流に」していくことについて評価しきれていない現状もあると思うが、こうした資本市場の評価を社外取締役としてどのように考えるか。

A: (小林議長)社外取締役として〈みずほ〉の変化を強く感じているが、資本市場からは、まだ十分に理解いただけていないと感じている。成長ストーリーをきっちり描き切れていない、あるいはそれを市場に対して伝えきれていないことが、一つの原因として考えられる。執行との議論を通じ、社長をはじめ経営陣はかなり明確な方向性を持っていると感じているが、〈みずほ〉独自のビジネスの成長を執行として追求し続けるということ、また、市場に対して理解いただけるように発信することについて、さらに改善していくことが必要。

Q: カルチャー改革の進捗状況について。従業員の意識は変わってきていると感じるか。

A: (小林議長)CUG(カンパニー・ユニット・グループ)によってばらつきはある。現場とのコミュニケーションに参加するかぎりでは、自分たちの力を信じて前に進んでいる CUG がある一方、地方も含めたりテールビジネスは競争も激しく、競合他社との差別化も難しいため、独自の力で成長していくということに確信を持っていない CUG もあると感じている。執行サイドによる各 CUG とのコミュニケーションの努力と、〈みずほ〉の強みについて、どのように社内全体に発信していくかが課題。また、社外取締役の立場として、〈みずほ〉の強いところ、評価されているところを更に全社に広めていく活動をしていきたい。

Q: 今年度の株主総会における NGO からの環境提案について。否決されたものの一定の賛成を得た点についてどう評価するか。今後の対応について。

A: (小林議長)環境提案の内容については、必ずしも〈みずほ〉の方針に反するものではないと捉えている。一方で、それを定款に落とし込むことについては、取締役会においても疑義があり、取締役会として環境提案への反対意見を出すに至った。但し、内容については賛同する部分もあり、来年度に向けて、どのように対応していくのか考えていきたい。

Q: 政策保有株式の削減に対する取り組みへの評価。

A: (小林議長)政策保有株式の売却状況については、取締役会でも定期的にモニタリングしている。執行側にも手厳しく進めるようにと何度も申し上げており、執行側からもきっちり売却するという返事を頂いているが、スピード感という問題もある。ここから先は私の個人的な見解だが、政策保有株式の売却は、保有者の責任として進めていかなければならない一方、被保有者である事業会社の取り組み姿勢にもばらつきがあり、株式を保有していることを前提に事業を進めていく姿勢をいまだに崩さない企業もある。投資家の皆様へのご願いとして、保有者に早く売却せよというプレッシャーはかけていただきつつ、被保有者にも議論をぜひ投げかけていただきたい。それが、日本社会全体の政策保有株式の問題を解決する重要な鍵になると考えている。

Q: システム障害対応検証委員として取り組みを進めるなかで感じる課題はあるか。

A: (篠原取締役)これまで様々な会議等で情報を得て、仕組みは整ったと思っている。安定稼働の維持・継続をしっかりとできるようにしていくフェーズだと考えている。ただ、敢えて言うと、例えばハードウェアの交換などかなり高い頻度で行っているが、それが過剰なものかもしれないという懸念もある。慎重に進める必要があるが、過剰な部分はトリミングしていくことをやっていかななくてはならない。

保守運用体制の維持という観点で、人材がこれから不足する懸念もあるので、単なる現状維持ではなく、保守運用体制の生産性の向上についてあわせて取り組むことが必要。

これまでの通信会社での経験上、多くを見てきたが、システムが 100%安全ということは絶対がない。インシデントが起こり得ることを前提に、発生時にいかにお客様に迷惑をかけないか、影響範囲を最小限にすることや、影響の継続期間を最短化することについて、IT 部門だけではなく、ビジネス部門を含めて取り組まなくてはならない。システムの安定化は、IT 部門が一番大きな責任を担っているが、ビジネス部門を含めて、〈みずほ〉全体で支えていく、という風土を維持していくことが大事。

Q: 社外取締役に就任して 1 年程経ち、外から見る〈みずほ〉と中から見る〈みずほ〉に違いはあったか。

A: (篠原取締役)金融や銀行という業種の性質もあるが、非常に無謬性を大事にする会社だと思った。言い換えると、失敗が許されない意識が強過ぎるため、チャレンジがしづらいということも懸念される。なんでも失敗していいというわけではないが、やってもいい失敗については、一人一人がチャレンジする風土をつくっていくべきではないかと思っている。

また、網羅性を追求しがちな面もある。ビジネスを進めていく中で、競争力を高めていくためにやらなくてはならない、プライオリティの高い部分にもっと集中するという考えでもよいと思う。

A: (野田取締役)篠原取締役から話があったとおり、金融機関の性質も当然あると思う。20 年以上前だが金融機関に所属していた。金融も日本、アメリカ、イギリスと経験して、その後、コンサルや事業会社、行政など、いろいろな業界を経験して、金融に戻ってきて感じたのは、非常に完璧主義で失敗してはいけないという意識が強いこと。

金融は、バランスシートを見て会社を評価し、貸出を検討していくビジネスであるがゆえに、どうしても自らが切り拓いて、新しいものをつくって変化をリードしていくメンタリティを社員が持ちづらい業種だと思う。

パーパス「ともに挑む。ともに実る。」だが、この“挑む”ということが、実は金融の中では非常に難しいバリューだと思う。だからこそ、このパーパスは非常に意味があり、もっと挑んでいいのだと、チャレンジしていいのだと、その結果として「ともに実ろう」ということを、役職員全員が本当に自分ごととして身につけていくことはとても重要。この 1 年間、そういった目線で取り組んだことで、少しずつ変わってきたと見ている。

Q: 金融機関の社外取締役になるのは、事業会社と比べると、ハードルがあると思うが、どのように準備したか。

A: (篠原取締役) これまでずっと技術関係のみに携わってきたため、金融の世界は初めて。最初は分からない用語がたくさんあったが、〈みずほ〉の取締役会事務局より用語集を提供いただき、理解を深めていった。

A: (野田取締役) 20年ぶりの金融業界なので、環境が変わっていると感じている。トラディショナルな金融機関だけではなく、デジタルの世界がどんどん入ってきているなか、〈みずほ〉は何を目指していくべきなのか、どういう金融機関として社会から必要とされる位置づけにいくことができるのか、そのために何をすべきか。また、産業再編や再構築といった大きな変化が生じる時代において、〈みずほ〉は金融機関として他の業界から入ってきて得る企業と、どう差別化していくのか、あるいは3メガバンクの中でどういう価値を出していくのか、ということを考えていく必要がある。

Q: 3メガバンクの戦略が類似しているようにも見えるなか、ビジネス戦略をどう差別化していくべきと考えているか。

A: (野田取締役) 〈みずほ〉ならではの価値をどう出していくのかと考えたときに、一つは、サステナビリティが重要だと思っている。

サステナビリティは、あらゆる領域に跨っており、業界を越えて、官と民の垣根を越えるもの。政策、産業界全体、消費者、国民も含め、全体の変革をしていく必要がある。

そのときに、〈みずほ〉として何ができるのかということ、企業をつないでいくということ。業種、垣根を越えてつないでいく、あるいはスタートアップを支援しながら、大企業とスタートアップをつなげていくということ。また、政策に対する働きかけを通じ、ルールメイキングにもかかわっていく、自分たちのビジネスにつなげていくということ。〈みずほ〉は官との関係性が強く、さまざまな業界との取引もある。産業金融として長く培ってきたネットワーク、知見を総動員してつないでいく、それによって産業構造の変革、再編を〈みずほ〉がリードし、サステナブルな時代の産業のあり方、ビジネスをつくっていくことが期待されている。

その観点から、競合他社と差別化していきながら、新しい時代において価値を創出できる金融機関として、新しい時代の社会に必要とされる存在となることが大変重要だと思っており、さまざまな議論をしている。

Q: 〈みずほ〉の企業価値向上に対してどういう切り口で貢献されているのか。

A: (小林議長) グローバルの金融の動向と〈みずほ〉の方向性について、どういう事業により多くのリソースを割いたらいいのか、あるいはどのような課題をより早く対処すべきなのかについて、折に触れ意見を言うようにしている。加えて、企業風土をどう変えていくのか、それぞれの持ち場で考え、判断する組織に変わるか、執行側に働きかけをしている。

A: (篠原取締役)40 年以上、情報通信の分野で研究開発に取り組んでいたため、専門性は狭いが、〈みずほ〉の社外取締役として IT 改革、DX、データ活用、サイバーセキュリティ、そしてさまざまな新技術が〈みずほ〉の中で使われる可能性があるため、その新技術の活用など、これまでの経験や専門性を活かし貢献したい。

A: (野田取締役)社外取締役の役割で重要なことは、俯瞰することだと考えている。同じ業界に長くいて、自分の企業だけを見ていると、業界の常識にとらわれて、ものを見ることに、往々にしてなりがち。外から客観的に見て俯瞰したときに、今の世界はどう動いている、日本全体にはどういう課題があって、どういうことが必要なのか。その中で、〈みずほ〉に何ができるかについて、より大きな視点で外から見て、質問を投げかけ、その答えを引き出しながら考えてもらうことが重要だと思っている。〈みずほ〉のあり様、3メガバンクの中での差別化、価値向上にどう取り組んでいくのかという疑問を常に投げかけながら、キャッチボールすることが、私自身の企業価値向上に対する貢献ではないかと考えている。

Q: 社外取締役 8 人の体制についての評価

A: (小林議長)社外取締役が過半数であることは、独立性という意味で重要だと考えている。一方、社内の取締役が少なくないのかという点、必ずしもそうではないと思っている。社外取締役が会社の状況を十分に理解し、議論するには、執行側の専門的な知見を持った方たちと多く議論していく必要があると思っている。

社外取締役に就任以降、社外取締役の割合も、執行サイドの取締役構成も変わってきている。他社の社外取締役も兼任しているが、〈みずほ〉の取締役会での議論は相当オープンかつ本音の議論ができていると実感している。社外取締役の適切な人数構成は、その時々会社の成長度合いによって変わってくると思うが、今の 8 人体制は妥当ではないかと考えている。

将来のビジネスを担う若い世代が入ってくること、あるいはグローバルのビジネスが大きくなってきているので、外国人の取締役も入ってもいいのではないかと感じている。ただし、若い世代となると、取締役会での全体的な議論にどこまで関わってこれるかという問題もある。別のかたちで次世代の意見を伺う、反映していく方法もあると考えており、これは一つの課題だと思っている。外国人に関しては、いずれ外国人の取締役も、これは社内から、あるいは社外として入るのかは別として、入ってしかるべきだと考えている。日本語が話せる話せないということではなく、〈みずほ〉の成長に資する外国人の方に入ってもらっては、受け入れる側の体制整備も必要だと思うので、そこを早急に固めていく必要がある。

Q: ジェンダー・ダイバーシティへの取り組みについてどう考えているか。

A: (小林議長)指名委員会、あるいは人事検討会議において、ジェンダーバランス、女性の活躍についてはかなり厳しい指摘が以前から上がっている。その中で、昨年、野田取締役にも参画いただき、また取締役のメンバーには入っていないものの、取締役会に陪席している社内の女性もいる。女性の人材を育成し、早く意思決定の場に出してほしいということ、取締役議長としても申し上げており、指名委員会からも声が上がっている。これに対して、社長を筆頭に執行側も含めて相当取り組んでいると認識をしているが、スピードアップはもっとしていかなければならず、優秀な女性の採用は非常に厳しい競争環境にさらされている。その中で、〈みずほ〉に参画したいと思っている方々、あるいは既に〈みずほ〉にいて、

〈みずほ〉でキャリアを伸ばしたいと思っている方々をどう登用していくのか、まだまだやれることはたくさんある。

- A: (篠原取締役)大切なことは、現在の数値だけではなく、ここから先に向けどのようにジェンダーダイバーシティを拡大していくか、しっかり手が打っているかが、一番大きな問題。指名委員会等においても現在の女性の人数だけではなく、今後どんな人材が残ってくるのかも含めて議論している。一方、社内だけで足りない場合には秋田 CCuO のように社外から採用するなど、女性の比率を高めることについては議論をしている。

以 上