

社外取締役スモールミーティング: 主な質疑応答

Q: 株式報酬の比率引き上げについて報酬委員会で議論されたと思うが、さらに引き上げるべきではないか。

A: (内田取締役) 執行側の役員を中心に報酬水準の引き上げを図り、その中で株式報酬の割合を従来よりも増やした。社外取締役も一定程度の株式報酬の構成があり、私個人としてはもう少し増やしてもいいのではないかと考えている。また、投資家と同じ目線まではいかないかもしれないが、執行も一定の層以上には株式での報酬とすることが株価に対する感度を高めることにつながると思う。

A: (生野取締役) 外資系金融機関にいた経験から、社員の業績に対する責任のマインドセットを変えるために株式報酬は有効だと考えている。また、そのためには人事評価制度が重要となる。

Q: 政策保有株式の削減についても取締役会でどのような議論がされているか。

A: (月岡議長) 2015 年頃から削減を始め、当時簿価で 2 兆円あったものが現在 7,500 億円程度になり、削減が進んでいる。保有していただいている相手先の事情もあるので、丁寧な対話をしながら進めるべきだと議論をしている。2027 年までの短期目標として 3,500 億円の削減を掲げており、先方の都合でなかなか交渉が進めまない大口の案件も存在はしているが、削減は確実に進んでいる。

Q: 木原社長が進めてきた企業風土改革の成果と今後さらに高みを目指すための方向性は。

A: (月岡議長) 私が社外取締役に就任した時点で外から見ても中に入っても感じたのは、2000 年の 3 行合併からまだ旧行意識が残っており、複雑な組織形態とカンパニー制による指揮命令系統の難しさが問題としてあった。銀行は一度決まったことをきっちりやっていく企業風土の中で、組織が硬直化していた。そのため、組織の風通しをよくする、血の通った組織にするための議論の中で、経営企画部署が決めるのではなく、現場の人も含めて経営理念とパーパスの再定義を進め、「ともに挑む。ともに実る。」というパーパスが出来上がった。その中で過去の 3 行の歴史を振り返り、〈みずほ〉の源流を学びながら、それぞれの良き DNA を残すことの大切さも議論された。このように、経営が現場との対話を続けて、風通しが良くなってきた。

今後目指す方向性に関しては、預金を集める競争だけでなく、〈みずほ〉は歴史から見た産業育成や日本の発展のためにリスクを取り、スタートアップ企業にも投資する会社だというメッセージを明確にすることが重要。このようなストーリーとメッセージを明確にし、社員に誇りを持ってもらうことが企業風土改革に繋がる。

A: (内田取締役)企業風土は、ドラスティックに雰囲気が変わってきており、相当改善している。今後は現場サイドのミドルクラス、チームレベルでの浸透度を見ていきたい。指示が上から降りてくるものを待つ姿勢がまだあるかもしれない。現場が自由に動け、活力を引き出すことが次の課題であり、これが競争力の源泉になり得る。

A: (生野取締役)システム障害で苦しんだ後にここ数年取り組んでいる企業風土改革は、非常に功を奏している。エンゲージメントスコア、インクルージョンスコアの改善にも表れている。

Q: 同質化競争を避けて、〈みずほ〉らしい成長を遂げるためには成長投資が必要。監督の立場から、投資の意思決定や、投資した後の PMI や評価についてどのようにかかわっているのか。

A: (内田取締役)いたずらに規模を求めるのではなく、欲しい機能を内製化していく戦略を取っている。規模を買う持分法投資はガバナンス面で難しい面があり、Greenhill と同様に、機能を内製化して既存の機能と融合させて活用する方が良いと考えている。投資案件については途中経過の報告や議論、実際に投資先企業に行って経営陣と会話するなどして PMI の進捗度合も確認している。

A: (月岡議長)GCIB ビジネスにおいては、米州を強化した強みをどのように他地域に展開出来るか、グローバルベースでの連携をどこまで推進するのかを経営で議論している。各取締役会やオフサイトのミーティングで議論を重ねている。Greenhill のように内製化してハンズオンの方が成果を得られる実感があるので、海外のインオーガニック投資は内製化の方向で進んでいこうと考えている。

A: (生野取締役)他のメガバンクとは異なり、海外のインオーガニック投資は持分法上の投資ではなく、内製化していくことで新たなバリューを生み出す戦略が特徴的だ。非常に戦略的に成長投資を進めている。

Q: システム障害以降の IT 戦略の取り組みの変化をどう評価されているか。

A: (月岡議長)システム障害検証委員会のメンバーとなり、第三者委員会等の外部評価も全て確認した。大きいベンダーが三つあるという構造的な問題もあったが、それよりも何か起きた時の対応の迅速性が組織の中の壁によって阻害されていた点が問題だった。改善策として、相当な数の訓練・トレーニングを実施し、予算配分も見直して、取締役会で報告を受け形を進めてきた。その結果、システム部門のトップが現状を報告でき、取締役会が共有できる体制ができたと評価している。外部専門家を〈みずほ〉の取締役として迎え、改革が進んだ。もしシステム障害が起きても、その後すぐにメンテナンスできる体制づくりに注力している。

Q: 取締役会議長としての運営の状況、取締役会運営に対する考え方

A: (月岡議長)議長として、自らが率先して意見を申し上げるということではなく、他の取締役の皆さんに意見を言っていただける柔らかい雰囲気づくりに努めている。銀行の取締役会は堅いというイメージで社外取締役として〈みずほ〉に加わったが、実際は全く違う柔らかい雰囲気、社外取締役の人がそれぞれの専門性、知見を生かした意見を言い合える取締役会だと思ふ。その雰囲気を壊さないように私なりに努力している。

Q: 自らの業界経験・知見を、リスク委員会で活用できた経験は。

A: (生野取締役)リスク委員会でも委員をしており、執行から様々なリスク要素やマーケット状況について報告を受けている。〈みずほ〉のビジネスは非常にグローバルになり、海外のビジネスと国内のビジネスの連携も増えてきており、グローバルベースでのリスク管理の重要性が高まっている。非常に不透明な時代になり、金融機関、特にメガバンクを巡るマーケット環境も変わってきている。証券・銀行・信託ビジネスのバランスを取りながら、リスクをきちんと捉えて、対処していきながら前進していくことが必要。社外取締役としてリスク管理に対して指摘をする際には、真摯に受け止めていただいております、リスク管理は上手く機能していると評価している。

Q: 取締役会の実効性を見たい。執行と社外で意見が分かれた際にどのような議論を行っているか、執行に対して社外がどれだけ意見を言っているのか。

A: (月岡議長)取締役会の実効性は、取締役会だけでなく、それ以外のオフサイトミーティングや現場との対話も含めて実効性を測るべきだと考えている。取締役会に出てくる取締役を通じての執行への意見のみならず、直接執行の方々と議論する機会があり、十分に意見交換ができています。また、取締役会後に事務局がフォローアップを行う仕組みがあり、それが非常に機能している。

A: (内田取締役)監査委員会やオフサイトミーティングなど様々な場で意見交換している。社外取締役として、執行側に付加価値を提供できているかは常に意識している。取締役会での意見が反映された形で、別途報告が上がってくることもある。例えば、取締役会後に事務局がフォローアップの打ち合わせを行い、そこで出た疑問や意見が経営陣に伝わる仕組みになっている。年に一度の実効性評価だけでなく、日常的なフォローアップが実効性を担保している。

A: (生野取締役)取締役会の前後に丁寧な説明があり、社外取締役として質問しやすい環境がある。予想以上に多くのミーティングがあり、様々な形で意見交換の機会がある。

Q: PBR や ROE を上げるためにどのような議論が取締役会でなされているのか。

A: (月岡議長)KPI を上げるためにやるのではなく、結果として KPI があがるということ。企業価値を測る ROE や PBR の数字を上げることは重要だが、それはキャッシュアロケーションの結果として上がっていくもの。マルチステークホルダーへのバランスをどう取るかが重要になってくる。グローバルピアとの PBR と比較しながら、我々に欠けているものは何かを議論している。

A: (内田取締役)企業価値の評価について執行側と取締役会で多くの議論をしている。来年度以降の業務計画や目標設定の議論が始まるが、生産性向上や収益力アップでまだできることがあり、個人的には ROE が 12%程度を安定的に実現できる企業を目指してもらいたい。これまでの業績改善は金利環境や東証改革、政策株式の売却などの追い風があった。金利がある世界になり収益改善が巡航速度に入らないうち、さらに収益性を上げていくための戦略を練っている。あるべき姿を作り、それを我々自身が納得して説明でき、社員一人一人が自発的・自律的に動けるようになることが重要。

A: (生野取締役)中期経営計画で掲げている 4+1 の注力ビジネス戦略を貪欲に進めていくことが重要で、戦略の実現に向けて、社内の方々も日々協力している。

Q: 指名委員会が CEO を選任するという重い責任を負っている中で、毎年株主総会を迎えるにあたり、現 CEO の続投か交代かを検討するプロセスはどのようなになっているか。

A: (月岡議長)プロセスとしては、様々な状況を想定した中で次の CEO をどうするかを全ての指名委員が考えている。現在、経営が巡航速度に入り、自らの改善努力で業績が上がったこともあれば、金融環境の追い風もある中で、これから何をしていくのか、どうするのかという議論が大切だ。〈みずほ〉のあるべき姿を実現していくのにふさわしいトップを選んでいくことが重要で、年次やキャリアだけで決めるのではなく、これからを見据えたリーダーシップを発揮できる人を選ぶべき。

指名委員は全て社外取締役で構成されているが、社外取締役自身の選び方も重要だ。〈みずほ〉の課題に対して、〈みずほ〉をきちんと変えていこうという意識のある社外取締役をどう選んでいくかが非常に大事だと思う。

以 上