

社外取締役セッション: 主な質疑応答

Q: 社長や経営陣の執行に対する率直な評価や課題

A: 役員だけではなく、役員からのメッセージをミドルマネジメントが自分ごととして受け止め、配下の行動変容に如何につながっていくかが重要であり課題。この点、執行サイドでのコミュニケーションは以前より活発になっていきいていると感じている。一般論として、取締役会において、社内取締役は社外取締役からの質疑に答える側に回ることが多いが、〈みずほ〉では社内取締役からも幅広い意見や質問がなされるなど、かなりオープンな議論が行われるようになってきている。こうしたことが執行サイドのコミュニケーションを活発化させる一つの意識変革だと考えている。

Q: 新顧問制度について、期待する効果や導入の経緯は。

A: 新顧問制度は、時代の要請も含めて顧問がどのような役割を果たすべきか、当社グループにどのような貢献をしてもらえるのかという視点で見直した。企業理念の見直しや新中期経営計画をスタートしていこうという時に、多数の顧問がいる状況は何らかの影響があるのではないかと、との懸念もあった。こうしたことをしっかりと整理していくという決意から、新経営陣が顧問制度を見直した。

Q: 事業ポートフォリオ改革を行う中で、社内からの抵抗など様々なハードルがあると思うが、そうしたハードルを経営陣はどう克服しようとしているか、社外取締役の評価は。

A: 事業ポートフォリオ改革にあたっては、その実効性をどう上げるかが一番の課題だと考えており、これを克服するには、コミュニケーションの強化が重要と考えている。企業理念の見直しだけでなく、「なぜ事業ポートフォリオ改革が必要なのか」、「なぜ企業風土の変革が必要なのか」について、日々議論し、確認や反省を行い、次につながっていくという不断の努力を続けていけるかが重要。コミュニケーションの強化ということでは、経営会議で執行サイドがどのような議論をしているのかが把握できるよう、会議の雰囲気や内容について録音媒体で社外取締役も確認できるようにしてもらった。執行サイドでどのような議論が行われたのかを踏まえ、取締役会ではどう判断をするのか、この「つなぎ」を確認できるということを監査委員会としては重要視している。様々なハードルがこれからも生じ得ると思うが、一つ一つのコミュニケーションの中で確認作業をしていくしかないと考えている。

Q: 社内からの女性役員登用についての取組状況

A: 女性役員の登用については、多くの社外取締役から、かなり厳しい声が上がっている。執行サイドに対して様々なアクションを要求しており、例えば女性社員の育成計画をしっかりと立案してもらい、その進捗状況を確認するようにしている。また、そもそもの男女比等を踏まえると、社内からすぐに女性役員を多数登用できる状況にはない。既に社外から秋田さんに執行役として入ってもらっているが、将来の役員候補として社外の優秀な女性に中途採用で入って頂けるようなアクションも積極的に行っている。何とか将来に向けた人材プールを増やし

ていくことが重要。

Q: 投資家の立場から見ると、カンパニーとエンティティの運営が分かりづらく感じるところもある。今後もカンパニー制を継続するのか、などについて具体的な議論があるか。

A: 私も就任当初は、カンパニー制の運営を理解できないところもあったが、エンティティ長やカンパニー長と一緒に議論する場面や、カンパニーとエンティティを兼務する役員・社員がかなりいることも分かり、いまではカンパニー制がしっかりと機能していると実感している。但し、各エンティティ長が持株会社の取締役会に出席していないことには疑問があった。そこで、ここ2年間で持株会社の取締役会に、各エンティティ長にも定期的に参加してもらい、実態や課題認識について報告してもらった上で、活発な質疑をすることで、更に理解を深める、ということを行っている。「私は考える人」、「あなたは実行する人」と、切り分けることで、持株会社と各エンティティとの間に溝ができないようにする必要がある。可能な限り、こうした溝を無くすことが、〈みずほ〉を更に強くするポイントだと考えている。

Q: 子会社の社外取締役と議論を積極的に行う中で、具体的な気づきや取り組みに繋がった事例はあるか。

A: エンティティの社外取締役は、現場での人繰りや業務の問題等、持株会社の取締役会では捉えきれないような課題を直接見ており、お互いを補完するような形で議論ができています。システム障害を受けて、持株会社にシステム障害対応検証委員会を設置しているが、銀行にも同様の委員会を置き、現場実態を踏まえた対応策や課題についての議論を深めてもらっている。

Q: 企業風土改革について、コミュニケーション強化に続く打ち手は何か

A: これから浸透させていく段階になった時に、大事なことは2点あると考えている。1点目はブランド戦略。公に約束することにより、社員一人ひとりが自覚し、自らが能動的に行動していくことにつながるのではないかと考えている。また、2点目は教育研修。日々の仕事の延長線上に企業理念の実現がある。日々の仕事を振り返る中で、企業理念の実現に近づいているか、確認や反省をしてもらわなければならない。ただ、日常業務の中で現場のミドルマネジメントと社員がそうした振り返りを行う機会を持つことは難しいところもあるので、他社事例も参考にしながら、適切な研修を行っていくことも必要だと思う。ミドルマネジメントの役割は重要で、日々業績を上げることだけに集中してしまうと、企業風土や文化が後戻りしてしまうリスクもある。様々なことが現場で起きた際に立ち返るものこそが企業理念であり、パーパスである。これらを制定した背景も含めて社員に納得してもらい、ということに地道に取り組んでいく必要がある。

Q: メガバンクの取締役会議長はカバーする範囲も広いと思うが、適切な議題を選ぶために工夫していることはあるか

A: 取締役会としては、中長期的な視点を常に中心に据えなければならないのと同時に、直近で発生している課題もしっかりと見ていく必要がある。限られた時間でどのようにバランスをとっていくかは大きなチャレンジ。その中で取り組んでいることの1つが、委員会を効果的に活用することであり、監査委員会やリスク委員会等で広く深く議論してもらい、その中から取

締役会として議論すべきものを拾い上げている。また、社外取締役同士の会話の中からも、議論すべきものを拾い上げたり、外へのアンテナを高く持ちながら、将来的に企業価値向上につながりそうな事項や課題になりそうな事項を取締役会の議案として拾い上げる、ということも心掛けています。

以上