

○ 事例紹介： ガバナンス改革に取り組む経営者

- ガバナンス改革は経営トップでないといけない。経営トップになって、以前から頭の中で検討していたガバナンス改革を断行した。
- 改革の目的は、継続的な創造力を生むこと、透明性を確保すること、アクセルとブレーキのバランスをとること。
- 取締役会では、自らが議長を務め、社外を含む非執行取締役と執行取締役の数を半々（4人:4人）にしている。
- 取締役会の議論は、執行サイドの説明が不足すれば、エンドレスに続く。場合によっては、取り下げも起きるなど極めて活発だ。

山陰合同銀行 特別顧問 古瀬 誠 氏



- 故細谷会長が「りそなの常識は世間の非常識」とよく言っていた。社内論理に陥る危険性をどのように是正するか仕組みづくりが、コーポレートガバナンスの本質だ。
- りそな発足以来、社外取締役が入れ替わっても取締役会やそれ以外の場でも、社外取締役同士で自然と集まって喧々諤々の議論が行われている。
- 実際、社外取締役の普通感覚や徹底した議論が、りそなの様々なサービス改革をリードしてきた。防衛的な発想ではなく、社外取締役から各分野の専門知識や他業界の考え方や知見をいかに学び、経営に活かすかということが重要だ。
- 社外取締役の受け入れに関して何らかの不安を抱いたことは1度もない。

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



- 2014年6月、委員会設置会社に移行。取締役会では、主要議案に1時間かけて徹底的に議論することもある。
- RAF を経営の根幹に位置付けている。経営会議でよくされる質問は「この議案はRAF とどう関係しているのか、関連付けて説明してくれ」というもの。
- RAF を構築する際の議論には、当然、社外取締役の方々にも入っていただく。リスク委員会、取締役会など、社外取締役の方々が入ったオフィシャルな議論だけで7回行った。
- 社外取締役との議論を通じ、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルは大きく変化。これを役職員全員に広げ組織風土、企業文化として浸透させていく。

みずほフィナンシャルグループ

取締役執行役常務 藤原 弘治 氏



- コーポレートガバナンス・コードを読んで、その趣旨を実現するには、監査役会設置会社のままでは無理だと思った。
- 監査等委員会設置会社に移行し、常務会に権限移譲して取締役会をモニタリング・ボードとした。指名、報酬の諮問委員会も設置した。
- 監査役は問題があれば意見を言うという立場であったが、取締役・監査等委員になって、経営を良くする立場から様々な意見を積極的に述べられるようになった。
- そのため、取締役会とは別に、監査等委員全員と代表取締役との間で意見交換会を3ヶ月に1度実施することにした。
- 今後は、社外取締役から寄せられた様々な意見を施策にどのように活かしていくかを考えていきたい。

第三銀行 取締役頭取 岩間 弘 氏



- 従来から、フィデアホールディングスは委員会設置会社を採用してきた。
- 改正会社法、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、昨年6月、グループ内の荘内銀行、北都銀行を監査等委員会設置会社に移行した。
- ガバナンス改革に本気で取り組むのであれば、経営トップこそ、チェック・アンド・バランスを心掛けるべきだ。

フィデアホールディングス株式会社
取締役兼代表執行役社長 CEO
里村 正治 氏



- 昨年、信用金庫外から理事(弁護士)を選任し、外部の客観的な意見を求めるようにした。
- 今年は、理事長と理事会・議長を分離した。
- 監事会は残したまま、別途、職員外理事(弁護士)を委員長とする内部監査委員会を設置。
- 内部監査委員会の指揮下で内部監査の計画を策定、実施して、同委員会がはじめに結果の報告を受ける体制とした。
- また、不祥事件の発生などの際、理事会が内部監査部門に調査を命じることができるようにした。
- 監査部、コンプライアンス統轄部を理事会直轄とし、各部長は理事会が選任することにした。

城南信用金庫 理事長 守田 正夫 氏 前理事長 吉原 毅 氏



八城 政基 氏
日本スタンダード&プアーズ 社外取締役
元新生銀行会長兼社長、
元シティバンク・エヌ・エイ在日代表
元エッソ石油社長



海外企業の場合

- 指名委員会でリーダーを選ぶ。エッソやシティ・バンクでは、50名程度の執行役員・部長などのエリート幹部をリストアップしている。
- 社外取締役を含め、指名・報酬委員会のメンバーがエリート幹部の業績評価を行う。
- 中長期的に人材を育成する観点からキャリア・パスの積みませ方なども同時に議論する。
- 次期社長CEOの指名は、幹部の業績評価、キャリアパスを踏まえて行う。

○ 事例紹介： 活躍する独立社外取締役

- 毎週水曜日に銀行に出勤する。
- 経営会議資料等を閲覧するほかに、経営執行の状況を詳細に聞き、意見交換を行う。ときには、侃々諤々の議論になることもある。
- 毎週水曜日は、1日、銀行にいたので、必ず経営幹部の誰かと昼食を共にする。このような非公式の場も情報収集、情報共有に役立つ。
- 毎月の監査委員会では、監査部監査の結果、CS・苦情対応報告を受ける。監査委員会は、経営の実態を知るための貴重な機会だ。

十八銀行 独立社外取締役 南條 宏 氏
(元三菱重工業(株)代表取締役常務(経理担当))



(続き)

- 指名委員会、報酬委員会での議論に備えて、経営トップから将来の人事構想を聞いたり、経営計画、業績をフォローするように心がけている。
- そのうえで、年2回、頭取との意見交換や、本部各部長のヒアリングに臨んでいる。
- 頭取以下、役員・部長全員の人となり、業績は分かっている積もりである。

十八銀行 独立社外取締役 南條 宏 氏
(元三菱重工業(株)代表取締役常務(経理担当))



(続き)

- 巷間、社外取締役に報告をしないことが問題となっているが、社外取締役としては、経営執行との密着度を高め、もっと知る努力をしないといけない。
- 社外の視点で問題提起をするというが、抽象的な意見では、議論につながらない。社内のことが分からなくては具体性を持った問題提起はできない。
- 厳しい意見を言うこともあるが、自分としては地域銀行の経営を担う人材を育成することで、地元貢献したいという気持ちである。

十八銀行 独立社外取締役 南條 宏 氏
(元三菱重工業(株)代表取締役常務(経理担当))



- 社外取締役の役割は、経営者の行動を監視・監督するとの消極的なものにとどまらない。
- 経営者が大胆かつ迅速に経営判断を行うべきときは、社内での適切な意思決定プロセスを経ているか、メリット、デメリット、リスクなどが資料や調査にもとづいて検討されているか、経営判断としての合理性を確認できているか否かを、社外取締役として点検する。
- 合理性があると判断されれば、経営者の大胆かつ迅速な経営方針の執行を是認し、その背中を押すべきだ。

北洋銀行 独立社外取締役
弁護士 馬杉 榮一 氏



(続き)

- 取締役会で、とくに慎重な対応を要する重要な決定を行うとき、まず、社外取締役だけで集まって、事前協議の場を持つことも必要である。

北洋銀行 独立社外取締役
弁護士 馬杉 榮一 氏



- 「知りたい情報はすべて出す。気づいたことは必ず意見として出してほしい。迷惑はかけない。」と言われ、はじめは社外監査役に就任した。
- 監査役として、精力的に本部・営業店を回り、「堅実な行風は評価できるが、リスクテイク不足で収益性が低い」「もっとやれば出来るのではないか」と分析、提言した。
- 監査役の任務を超えているとの声が上がったが、その後、社外取締役として残ることになった。
- 約束通り、今も気付いたことはすべて言わせてもらっている。

鹿児島銀行 独立社外取締役 多胡 秀人 氏



(続き)

- 日本のガバナンス改革において、「守り」だけでなく「攻め」の観点も重要視されるようになった。ガバナンス改革を進めなければ生き残ることはできないのだから、時代の流れとして当然だと思う。

鹿児島銀行 独立社外取締役 多胡 秀人 氏

