

(参考資料1) ガバナンス改革の実践事例

【実践事例】山陰合同銀行のガバナンス改革

山陰合同銀行 会長 古瀬 誠 氏



- ガバナンス改革は経営トップでないとできない。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。
 - 非執行取締役・会長が議長をつとめるのはグローバル・スタンダード（バーゼル委「ガバナンス諸原則」）に合致する先進事例。
 - 社外取締役は自主的な判断で3名を選任。取締役会のうち3分の1以上に相当する。日本のコーポレートガバナンス・コード原案が推奨するポイントを従来から実践している。
- 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。取り下げも起きるなど極めて活発。

議長、社外取締役3名

常勤監査役2名



取締役
(執行側 4名)

社外監査役
3名



社外取締役

議長(取締役会長)

社外取締役

社外取締役

【実践事例】りそな改革とコーポレートガバナンス

りそなホールディングス

取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



- 社外取締役が過半を占める。りそな発足以来、社外取締役が入れ替わっても、取締役会はもちろん、それ以外でも社外取締役同士で自然と集まり喧々諤々(けんけんがくがく)の議論が行われている。
- 社外取締役の普通感覚や徹底した議論が、りそなのさまざまなサービス改革(窓口営業17時まで、お客さまに伝票を記入させる慣行の是正、待ち時間ゼロを目指す取組みなど)をリードしてきた。
- 故細谷会長が「りそなの常識は世間の非常識」とよく言っていたが、「ガラス張り」の経営のもと、社内論理に陥る危険性をどのように是正するかの仕組みづくりが、コーポレートガバナンスの本質であると考えている。
- 社外取締役の受け入れに関して不安を抱く向きもあるかもしれないが、何年もこうした運営を続けてきた実感として、何らかの不安を抱いたことは1度もない。
- 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、知見をいかに学び、経営に活かすかということが重要である。

リそなのコーポレート・ガバナンス体制

取締役会メンバー(リそなホールディングス)

取締役会(10名)

(2014年5月1日現在)

社内取締役
(4名)

- *1 取締役兼代表執行役社長 東 和浩
- 取締役兼代表執行役 菅 哲哉
- *2 取締役兼代表執行役 古川 裕二
- 取締役 磯野 薫 監査

(*1: 取締役会議長 *2: 6月の株主総会后、取締役就任予定)

- ・過半数を社外取締役に構成
- ・各委員会の委員長は社外取締役
- ・社外取締役全員が独立役員

社外取締役
(6名)

- 取締役 永井 秀哉 (東洋学園大学大学院現代経営学部 教授) * 監査 指名
- 取締役 大藪 恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授) 指名
- 取締役 有馬 利男 (一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク代表理事) * 指名 報酬
- 取締役 佐貫 葉子 (NS綜合法律事務所 所長) 監査
- 取締役 浦野 光人 (株式会社ニレイ 相談役) * 報酬
- *3 取締役 松井 忠三 (株式会社良品計画 代表取締役会長兼執行役員) 報酬

(*3: 6月の株主総会后、取締役就任予定)

(* : 委員会委員長)

リそなの役員執務室は、ガラス張りで1室となっている。コーポレートガバナンス事務局等専門スタッフが、社外取締役に全面的にサポート。

菅氏自身がコーポレートガバナンス事務局に5年間在籍。「社外取締役に意見を身近に聴けたのは貴重な財産」



【実践事例】 ガバナンス改革 — この1年を振り返って 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



- 昨年6月、委員会設置会社に移行した。その際、①監督と経営の分離、②権限委譲による機動性と迅速性(スピード)、③経営監督における経営からの独立性、そして、④グローバルスタンダードの採用、の4点を強く意識した。
- 取締役会の議長は、社外取締役である元大臣の大田弘子氏。指名委員会と報酬委員会は、全員が社外取締役で構成。取締役会は社内7名・社外6名、執行側5名・非執行側8名という構図。
- 社外取締役のサポートを専門に行うため、「取締役会室」という専門の室に10名程度のスタッフを配置。
- 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。
- まず課題と問題点を明確にする。「強化」「推進」「整備」「検討」などの抽象的な表現は使用しないなどの運営が定着。
- 社外取締役との議論を通じて、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。

社外取締役（6名）



野見山 昭彦



大橋 光夫



川村 隆



甲斐中 辰夫



安樂 兼光



大田 弘子
(取締役会議長)

非執行（8名）

社内取締役（7名）



高橋 秀行
(取締役会副議長)



船木 信克



佐藤 康博
(グループCEO)



辻田 泰徳
(グループCCO)



綾 隆介
(グループCRO)



眞保 順一
(グループCFO)



藤原 弘治
(グループCSO)

執行（5名）