

# ガバナンス改革と取締役会

2017年2月6日

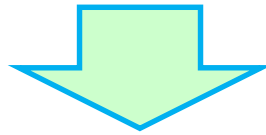
大田弘子

# 日本企業のポテンシャル

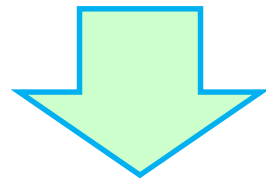
- コーポレート・ガバナンスの重要性 -

意思決定の場における多様性(外の目の導入)

社外取締役、外国人、女性、異業種からの人材、等



新しい発想の導入。内部改革の遂行



新たな強みの獲得。弱みの克服

# 外の目をもつことで経営の質を高める

1. 「外に対して説明できるか？」
2. 多様な視点が経営に新しい発想をもたらす
3. 外の目を活かして内部改革を断行する

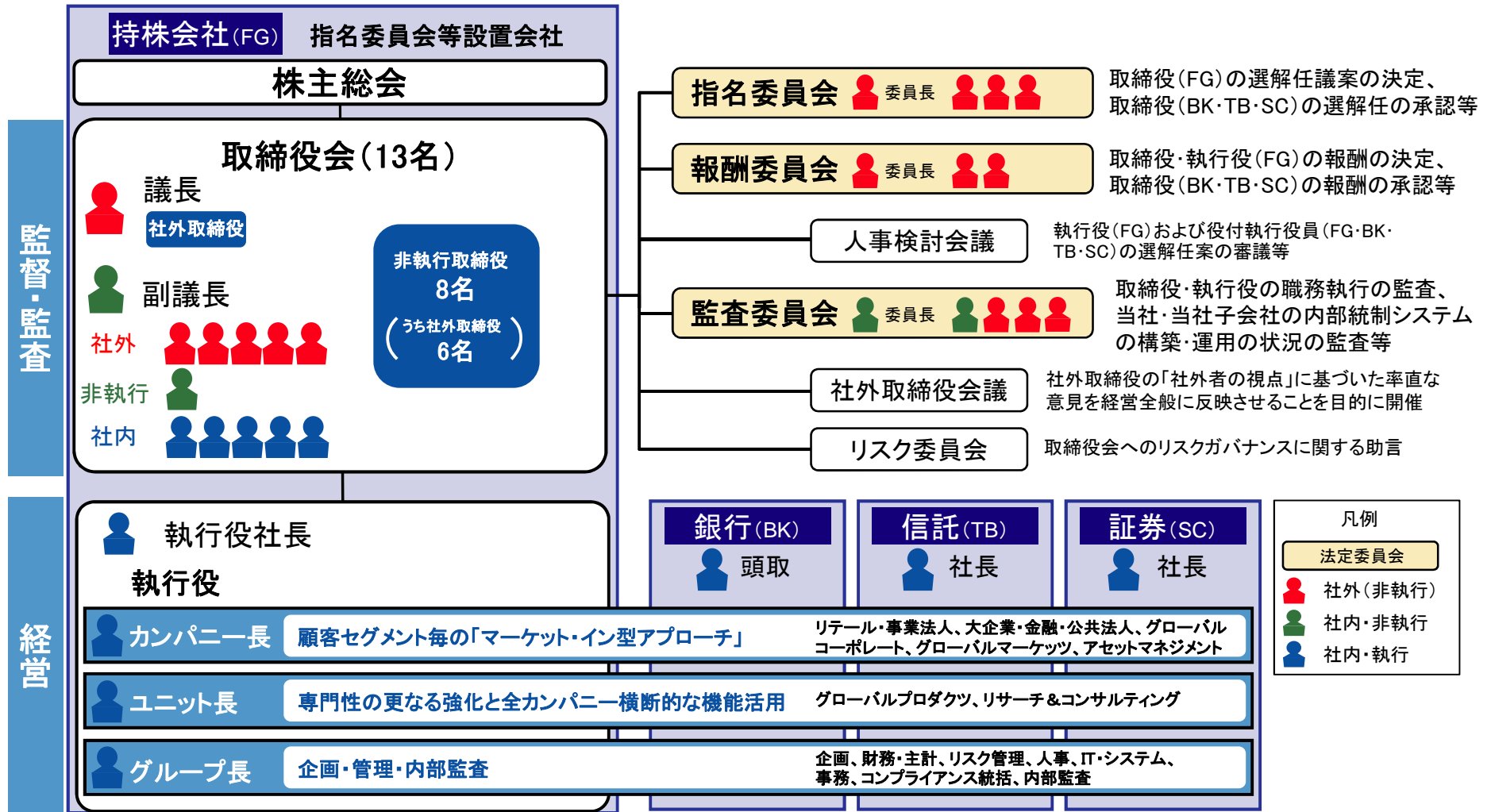
日立製作所 川村隆氏

「経営に没入している時、誰にとっても自分を客観的に見ることは難しい。どうしてもひいき目に見てしまう自分がいる。その時、必要なのがカメラの目線だ」

『異端児たちの決断』小坂橋太郎著 より

# 〈みずほ〉のガバナンス態勢

## 銀・信・証一体戦略を支えるガバナンス態勢を確立



# 指名委員会等設置会社における取締役会の機能

## モニタリング機能

経営の監督に専念  
⇒経営の迅速な意思決定

## アドバイジング機能

経営の基本方針を審議  
(業務計画、中期経営計画、等)

取締役会室のサポート

社外取締役会議

## この1年間(2014年度)の成果

### 1. 取締役会での活発な議論

議案の選定と論点の明確化

### 2. 経営に多様な視点が入ることによる緊張感

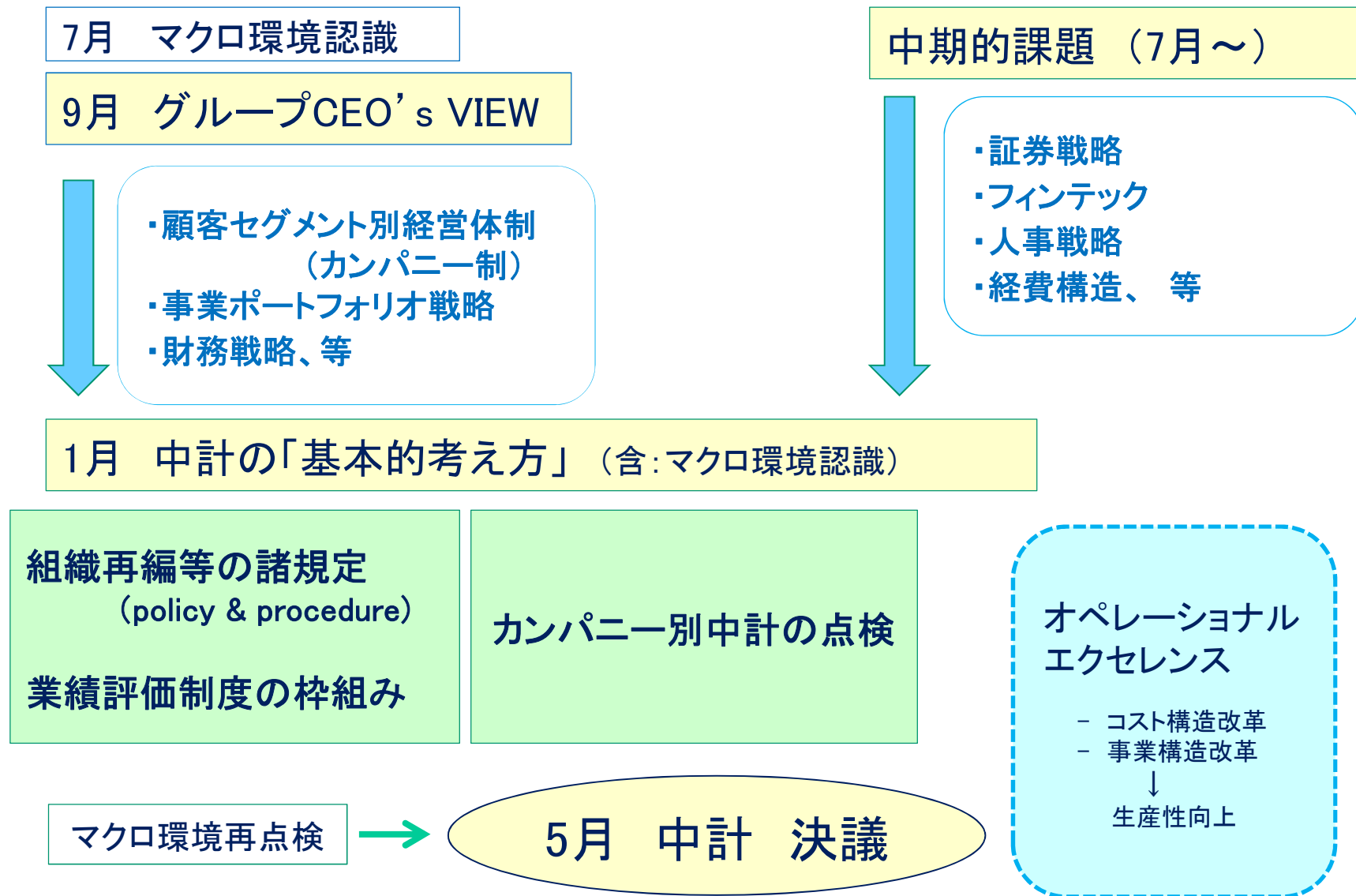
改革への実行力の付与

### 3. 企業価値向上のためのP(目標)とC(評価)の共有

P D C A

1. より本質的な議論が行われる取締役会に
  - 社外取締役と執行ライン双方向の活発な議論を
2. ガバナンス改革の浸透
  - 不作為を排除し、情報を共有(守りのガバナンス)
  - スピード感ある意思決定(攻めのガバナンス)
3. リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)の完全構築
  - 適切なリスク・テイキングを促す
4. PとCの再評価
  - 収益責任と評価の主体(業績評価制度の点検と改善)
5. 中期経営計画の策定
  - 強い<みずほ>をつくる

# 中期経営計画の策定プロセス





# 徹底した変革を ~強いくみずほ>になれるか?~

2016年 6月17日 IRデー資料より

- **カンパニー制の徹底**
- **コスト構造改革**  
不連続なコスト構造への切り込み、事業プロセスの変革
- **事業ポートフォリオの明確化**  
縮退分野を明確にし、重点課題にリソース投入
- **人事評価の抜本的改革**  
減点主義・年次管理からの脱却、不作為の払拭

## 1. カンパニー制の成功

進捗を判定する指標の設定、担当チームを決めて点検

## 2. ガバナンスの浸透

人事評価、役員評価

## 3. 取締役会のあるべき姿に向けて

危機感の共有、スピード感の向上

# 取締役会議長として重視していること

1. 社外取締役と経営執行側の  
緊張感の持続、信頼感の維持
2. 取締役会での議論の質を高めること  
議案の絞り込み 論点の明確化 確実な進捗
3. 「何をめざしているか」の共有  
みずほのめざす姿  
そのために何をどう変えるのか