

企業のガバナンスを どう構築するか

北城格太郎

日本アイ・ビー・エム会長

横山禎徳

元マッキンゼー・アンド・カンパニー・ディレクター



きたしろ・かくたろう

1944年生まれ。67年慶應義塾大学工学部卒業後、日本アイ・ビー・エムに入社。72年カリフォルニア大学大学院パークレー校修士課程修了。93年同社代表取締役社長を経て、99年より現職。情報通信審議会委員、日本経済団体連合会常任理事、日本取締役協会副会長などを兼任。



よこやま・よしのり

1966年東京大学工学部建築学科卒業。設計事務所を経て、72年ハーバード大学大学院にて都市デザイン修士号取得。75年MITにて経営学修士号取得。75年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社、87年ディレクター就任。89年から94年に東京支社長を務める。2002年6月退職。主な著書に「成長創出革命」、「マッキンゼー合従連衡戦略」、その他訳書、論文多数。東北大学、一橋大学大学院で非常勤講師も務める。

4月のみずほフィナンシャルグループの混乱の根底にあったのは、経営の意思疎通やリスク認識の欠如といった「ガバナンス」の問題だ。これは今や日本のあらゆる企業に共通する問題であるが、しかし現在の経営者の手にだけ委ねて解決ができるとは思えない。日本アイ・ビー・エム会長の北城格太郎氏と元マッキンゼー・アンド・カンパニー・ディレクターの横山禎徳氏は対談で、「取締役会の構成を見直す」「トップ更迭・選任の仕組みをつくる」など具体的なガバナンス構築のシステムを提言する。

「みずほ」システム障害の背景

工藤 この4月の「みずほフィナンシャルグループ」の混乱は、日本のコーポレート・ガバナンス（企業統治）のあり方をめぐる議論を深める貴重な題材、レッスンになると私は考えています。言論NPOでは25人ほどの専門家の方々にご協力いただいて、また、みずほの数多くの行員たちにヒアリングを重ねて、なぜ相次ぐシステム障害を起こしたのか、経営のガバナンスはどのようにして失われたかを明らかにするレポートを6月にまとめました。その後、そのレポートを踏まえて7人の論客から寄稿

もいただきました。

レポートでは、大きく3つの原因があるとなりました。1つは、旧第一勧業、富士、日本興業銀行の3行が統合されたものの経営の新しいガバナンスの構築が遅れていたことです。現場から経営陣に情報があがりやすく、主導権争いが続き、経営の問題をチェックするシステムもほとんど機能していなかった。2つ目は、銀行におけるコンピューターシステムの重要性を経営陣が十分認識していなかったことです。そして3つ目が、持ち株会社という制度がもつ不完全さもあって、経営をチェックする仕組みも、顧客や株主に対する責任もあいまいに

したままだったということです。

6月半ばにみずほが金融庁に提出した報告書や、金融庁による検査結果に書かれた内容は、残念ながらそういった経営のガバナンスという問題の核心には踏み込んでいなかった。むしろ、ガバナンスの問題はひとりみずほだけ、金融界だけにかかわるものではなく、日本のあらゆる企業にも共通するものだと考えますが、ここではまず、今回のみずほの混乱をどのように見ているか、その論点から入りたいと思います。

横山 まず指摘したいのは、企業統合において「合併」というのは最もまずい形態だということです。本来なら「買収」の形態がとられるべきなのに、みずほは合併によって統合され、しかも第一勧業・富士・日本興業銀行が「3行対等」の立場をとるという。そんなことは株主価値から言うと、あり得ない。そもそも最初からボタンのかけ違いをしている。

では、何の理由でそのようなことをしたのか。規模の経済によってコストを下げるつもりなのか。しかし銀行の規模の経済というのは、資産規模で20兆円以上の場合、コストは規模に関係なく、フラットなんです。第一勧業も富士も日本興業銀行も20兆円を超えているから、3つ合わせたところでコストが下がるわけがない。むしろ、これはアメリカであったことですが、システム統合によってコストが上がるケースもある。今回のみずほの場合で言うと、3つの銀行の間に決済系システムなど事務プロセスの大きな違いがあるから、結果的にコストが上がるケースも見られるかもしれな

い。規模の経済は効かないというのに、いったい何の戦略的目標があるのか、ともかく志がはっきりしなかった。

まずホールディング・カンパニーありきという発想はおかしい。世界的に見て、ホールディング・カンパニーは全く方便に使われているのであって、シティバンクもグラスステイーガル法とマクファーディアン法を抜けるために、1バンク・1ホールディング・カンパニーという法律の抜け穴を見つけてつくったわけです。みずほのトップは、そのあたりを勘違いしていた。

次に指摘したいのは、事が起こったときのリスク対応が銀行では非常に遅いことです。実際に中をのぞくとわかりますが、銀行というのは「分・秒」の世界で物事が動いているのではなく、時間の最小単位が「1日」の世界なんですね。だから反応が鈍い。銀行は巨大なサービシング組織であって、そのサービシングはシステムによってセカンド・バイ・セカンドで動いているのに、その実感をもっている人は経営の上層部には来ない。なぜかというと、それは事務管理部の世界だからです。銀行は巨大なサービシング会社であるということを本当の意味で理解している経営者は、ほとんどいないでしょう。

北城 たしかに昨年のさまざまな問題をきっかけに個々の企業の経営者の判断や経営の仕組み、情報伝達の仕組みがどうだったかと、いろいろ議論が出ていますね。私は、コーポレート・ガバナンスの視点から、経営の仕組みに問題があると考えています。

本来、企業は株主のものであります。もちろん、お客様、従業員、地域社会、取引先といった、いろいろなステークホルダーの満足を得られないと、結果として企業の業績が上がらず、株主にとっても価値が出ないということになります。

しかし、企業は株主のものであり、経営者は株主から企業の経営を委託されているのです。そして、その経営者が行っている経営の内容が適切かどうかを監督し、大きな方向づけをし、評価をするのが取締役です。日本では、経営者が「社外取締役」について、「外部から1人、2人が入ってきて、社内の人たちとは違った多様な意見を聞けるから非常に参考になる」などという見方をするけれども、それはおかしいと思います。会社の持ち主は経営者であるという発想から出た見方だからです。

今一度、企業はだれが本来所有しているのかを明確にし、経営を執行するということと、それを監督・評価し大きな方向づけをすることという機能の違いをはっきりさせるべきではないでしょうか。どんな組織も、その中のだれかがまずいときは更迭する仕組みをもっています。例えば国会だって、総理をダメだと思えば解任できるわけですし、議員も選挙を通して選ばれています。では、日本の企業はどうか。社長、会長を解任する仕組みがあるか。実質上ありません。倒産するぐらいおかしくなれば、金融機関や監督官庁が圧力をかけることはあるにせよ、通常の企業では株主が自分たちの意向で社長、会長、取締役を解任することは現実にできませんし、日々の経営が

うまく行われているかどうか、あるいは個々の件がどうなっているかについて、株主は意見も何も言うことができません。このように、株主の意向から会社を見る仕組みのない状況では、企業がこういったガバナンスの議論をいくらやっても、うまくいかないのではないかと思います。

経営トップと取締役会の関係性の矛盾

横山 今の日本の企業の状況というのは、おそらく1930年代にできたものであって、それ以前はきわめてダイナミックな資本主義が見られました。会社の乗っ取りもあれば、プロキシ・ファイト、いわゆる委任状合戦もあり、経営トップをスカウトしたり更迭したりといったことも起こっていた。ところが大政翼賛会をきっかけとしたのか、そういった状況が変わってしまっただけで、それ以降の経営、戦後の経営は今のような状況なのです。財閥解体後に株の持ち合い制度ができ、しかもそこへ金融機関も入ってきて、金融機関との株の持ち合いというふうになっていった。

これは経営者にしてみれば、非常に安定的で、楽だったと思うんですね。しかし株式の持ち合いがだんだん減ってくると、それを投資信託と年金が置き換えるようになってきた。その場合、株主は外国人投資家の割合が多くなっているが、彼らは非常に揮発性の高い株主と言える。外国人株主が多い企業のリストを見れば、ステート・ストリート・バンクとかチェースなどマスター・トラスティーが並び、さらにミュー

チュアル・ファンドが並んでいますが、彼らは高い運用益のみが目標で、この企業は投資先としてダメだと思えばさっさと消えていく。企業のガバナンスが言われるようになったのは、今、株主がそのような人たちに変わりつつあるからで、企業はこれまでどおり昔ながらの経営をしていくわけにはいかなくなっているのです。

だから、ガバナンスというのは、別に崇高な話をしているわけではなくて、ものすごく現実的な話なんです。ステークホルダーはたくさんいるけれど、今、「従業員のため」と言っていたら企業がうまく回るかどうか。「株主のため」と発想した方が良循環ができるでしょう。ただ、その一方で株主だって、そんなに立派な精神をもっているわけではありません。アメリカの極端な例ですが、株主の価値を最大にするために、一番業績がいいとき、株主価値が一番高いところで売り払ってくれと要求が出たりする。株主がそこまで言うのはどうかと思いますが、経営者は自分の意思をもちつつ株主の要求にどこまで応えるか、そのバランス感覚が必要になっている。

北城 そうですね。今の利益を最大にしたいという株主もいれば、ずっと株をもつから長期的に株主価値、企業の価値を高めたいという株主もいます。機関投資家には各期で業績を報告しなければいけないから短期の要請もあると思いますが、ここで私が言いたいのは、株主にいろいろな人たちがいるのはともかく、株主が今の経営者の経営がダメだと思ったとき、交代させる仕組みがあるかどうかです。

工藤 交代させて、新しい経営者を決める仕組みですね。

北城 ええ。日本の企業にもそういった仕組みはあるはずなんです。株主総会で取締役が選ばれ、取締役が社長、会長を選ぶ。商法にも仕組みはそう書いてあります。しかし、社長、会長が取締役候補を選んで、それが株主総会で認められるのが現実ですから、結局、社長、会長の経営がおかしくても取締役は反対できない。自分の任命権者が経営をしているわけですから。経営トップが行っていることがおかしいと思ってもそれに反対する仕組みがないのです。

横山 私は企業の組織設計というのを50以上手がけましたが、多くの日本の企業の組織図を見ると、まず一番上に会長があり、次に社長が書かれていますね。

北城 そして取締役会は横のほうに書いてあります。

横山 アメリカの企業の組織図では、取締役会、ボード・オブ・ディレクターズが一番上に書いてあるんです。翻って日本では、取締役の位置付けが従業員の延長でしかない。先ほどのお話のように、取締役たちは経営トップから「もういいよ」と言われなかとびくびくしながらその席にいるわけです。

北城 その仕組みを直さずに、ガバナンスを何とかしなくてはと試してみたところで、それは個々の企業の問題になり、立派な経営者が来れば立派な経営が行われるし、おかしい人が来ればおかしい経営になってしまう。それが今の日本の実状だと思っていますね。

工藤 そういう仕組みを変えなければという経営側の動きも見えますが、なかなか進まないようです。

北城 それは本来なら株主からのいろいろな圧力や市場の圧力で変わるものだと思うのですが、結局、戦後50年ずっと今のような仕組みでやってきたから、急に変えるのは大変ですよ。社長、会長が取締役を任命するんだという意識が染み付いているから、その仕組みを変えようにもなかなか前には進まないでしょう。

横山 だから株主が経営者を更迭するなどということは、今の企業では起こり得ない。そもそも、後継者をだれがどのように選ぶかというところさえ不透明なのです。本音は別として、アメリカの企業が全く透明だとは言いませんが、しかし、建前をきちんと言うのは間違いない。例えばシティコープがジョン・リードを選んだ時、その以前からリントン会長が「シティコープは銀行ではない」と言い始めていた。ジョン・リードのリテール・バンキング部門はシステムの償却負担で赤字を出していたが、黒字転換したところで、「後継者をジョン・リードにしたい。なぜなら彼はバンカーではないから」と言った。むろんリントンはジョン・リードに後を継がせたいと前から思っていたのですが、理屈をきちんと説明して株主を納得させ、取締役会の承認を得て決めた。そんな仕組みは日本にはあまりないと思います。

北城 米国のほとんどの企業では、独立した社外取締役—独立というのは、取引先のトップとか銀行のトップ、系列グループ

などのトップではなくて、一人ひとりの見識から株主の意向を代表する取締役—が半数以上いるから、彼らに納得のいく説明をしない限り、後継者の決定がなされません。現役の経営トップは自分が後継者にふさわしいと思う人間を育てますが、独立した社外取締役に客観的な評価を伝え、その賛同を得てから選ばれます。確かにその仕組みがあるから、透明性も高まりますね。そういう意味では、コーポレート・ガバナンスを言うときには、だれを次の経営のトップにするか、あるいはだれを次の取締役にするかといったことを議論する場が必要で、それは社内の人ではなくて、株主の目で考えられるような人たちがやらなければいけません。

また、企業の内部で不正が起きていないか、経営の仕組みがしっかり動いているか、そういったことを見る監査委員会も必要でしょうし、トップの給料など経営者の業績を評価し処遇する仕組みも必要でしょう。日本の場合はトップが自ら減給したり昇給したり決めてしまうわけで、こういうところも本来なら独立系の人が行うようにしなくてはいけないと思います。

企業に名経営者は要らない

工藤 今はまさにそういった仕組みをつくり直さなければならぬときですが、では具体的に何をどのようにすべきでしょうか。

横山 私は、コーポレート・ガバナンスというのは、社会システムの中のサブ・サ

ブシステムだと思っんです。社会システムの中の企業というサブシステムのガバナンスで、つまりサブ・サブシステムであって、これは非常に扱いにくい。

アメリカの場合は社会システム全体がチェック・アンド・バランスの機能をもっていて、巨大な権限をだれかがもつということはない。大統領も、基本的には国民投票で決まるけれども、教書を出すわけです。あらゆる仕組みが、チェック・アンド・バランスになっている社会システムの上に乗っている。アメリカの企業の取締役はだれが選ぶのかというと、投票で選ぶわけではなくて、経営層が選ぶこともあるのです。しかしそれを内輪でとか知り合い筋でやっていると、別の組織からチェックされ、名指しで批判される。そのようにチェックがいろいろな形で働くために、企業はそれに応えようとして収まるべきところで収まっているわけです。

日本はどうかと言えば、そんなチェック・アンド・バランスの機能など社会システム全体にありません。その中の企業のサブシステムのガバナンスというサブ・サブシステムだけ変えろといっても、無理ですね。従って、まず日本の社会システムを前提とした設計をしなければいけない。

北城 どんな優秀な人であっても、組織体であっても、チェック・アンド・バランスの機能がないと必ずおかしくなりますね。だれかにチェックされるという仕組みのない組織体というのは脆弱で、継続した成功は得られません。

チェック・アンド・バランスはマスコミ

の役割として位置付けられる一面もあります。アメリカでも社外取締役に会長や社長の友人を入れているケースがあるのですが、そういうときは「あそこの取締役会は馴れ合いだ」などとマスコミが言うのです。**横山** そうです。「A社はダメだ」とカリストが出ますね。

北城 アメリカには、NPOを含めてチェック・アンド・バランスの機能を果たす機関があり、取締役会をランキングしたりしている。それをマスコミが取り上げています。

横山 要するに、コーポレート・ガバナンスを言うとき、すべてはダイナミックなプロセスの中で考えられるべきなんです。どんな名経営者であっても、企業をめぐるさまざまな状況が刻々と変わっていった中で、その変化に対応できなかつたり慢心したりすれば、たちまちダメになるわけです。だから、どこかでだれかが必ずチェックしなければいけない。

逆説的に言えば、企業に名経営者なんて要らないのです。むしろ無能な経営者のほうがいいかもしれない。自分で自分のことを「無能だ」と思っている、そして周りからもそう思われているという経営者だったら、「危なっかしいからみんなで守り立てていこう」となるわけですから。それが有能な経営者の場合は、みんなが信頼してどこまでもついていくと、ある時点で急に危なくなるという状況に見舞われたりする。名経営者はいつか必ず名経営者でなくなる時が来る。

北城 そうですね。例えば、どんな名経

営者でも、長い間同じ人が企業のトップに座っていると、そこにすべての権力があるため、周囲がその経営トップにとって悪いニュースは入れないように動いてしまう。その結果、経営がおかしくなっていくケースもあります。そう考えるとこれはただ単に経営者本人だけの問題ではないですね。やはり組織体として企業のチェック・アンド・バランスの仕組みがないと、どこかでおかしくなる可能性があると思います。

横山 みずほの経営陣に情報が上がらなかったというのは、経営陣の無責任とチェック・アンド・バランスの仕組みがなかったことをそのまま示していますね。こんなことは今に始まったことではないのですが。

北城 ええ。悪いニュースは上に入れなからいすから。情報が上がらなからいすから。情報がかしい、というようなことはいくら議論しても意味がないでしう。

社外取締役をどう活用するか

工藤 先ほどの北城さんのお話のような、外部の人間を中心とした、経営者を評価するための取締役会というシステムを、日本も考えたほうがいいのか。あるいは何か日本型のシステムを考えるべきなのか。そこはどのようにお考えですか？

北城 日本人は「日本型」「アメリカ型」といった議論がありますが、私はそのような型にこだわる必要はないと思います。最もいい仕組みを取り入れ、妥当だと思いう仕組みにすれば良いのです。ただそれを一晚

でつくっても無理ですから、漸進的に変えていけばよいでしょう。しかし、無理矢理「日本型のシステムをつくろう」とひとくりに言う必要などないのではないか。

具体的な仕組みとしては、社外取締役が過半数いるようなもののほうがチェック・アンド・バランスの観点からして適切だと私は思います。

しかし、どういう人をそこに選ぶかとか、取締役なり経営者なりがどういう考えで経営するかということについては、それぞれ企業の独自性があると思いますね。短期に自社の株価だけ上げるような経営を考える経営者もいるかもしれませんが、そういう経営は長く続かないだろうし、どこかでおかしくなると思いうので、やはり継続して会社を成長させていくことができるような価値観をもった取締役、経営者が選ばれるでしょう。その価値観は日本人とアメリカ人の違いがでるかもしれない、というこただと思いますね。

横山 私が「日本型」というときは、そもそもベースになっている社会システムが違うのだからアメリカなどと同じものではできませんよという意味に使いますね。先ほども言いましたが、社会システムにチェック・アンド・バランスの機能がなところて、そのサブ・サブシステムを変えるわけですから、それは北城さんもおっしゃっているように、とても一朝一夕にはできません。

では、まず何をやらなければいけないか。これまでのように問題を内輪で処理したりすることがないうチェックする仕組みを

つくらなければいけない。それには、やはり外部の人が入るほうがいい。経営者は、外部の人に対して説明しなければいけないとなれば、それなりに緊張する。外部がマジョリティーになれば、もっと緊張するでしょうし、指名委員会のマジョリティーが外部になればすごく緊張するでしょう。そのような仕組みをつくるまでには相当な抵抗があるでしょうが、段階を踏んで作っていくということをまず描いておくべきです。

次に、だれを社外取締役にするか。私が言うのはおかしいけれども、コンサルタントを社外取締役にするのはやめる。コンサルタントというのはよく知ったかぶりをする商売なので、企業に何か説明をできるかもしれないけれども、その企業にとって本当に必要な、聞かれるべき質問はできないかもしれない。コンサルタントよりも、企業が「えっ」と思うような質問をする人がいい。銀行が「銀行とは何ぞや」と聞かれても困るでしょうが、もうちょっと具体論に落としたレベルで的確な質問ができる人です。たとえば言うと、中世ヨーロッパの王室にいたフル（道化）みたいに、一見、馬鹿げた質問をして王様ははっと我に返させるような人。イエスマンの家来ではない人です。

しかし、その2つだけではダメです。その次のステップが大事で、それは何かというと、経営者に対する訓練プログラムをつくることです。例えば国際業務、技術開発、システム、コーポレートファイナンス、こうした内容をほとんどの経営者がわかって

いない。それをわかってもらう訓練を経営者あるいは役員に受けてもらう。コーポレートファイナンスだったら、そこで戦略的なデシジョン・メイキング（意志決定）をするためには何を知っていればいいのか、どういうパラメータ（媒介変数）を押さえればいいのかを経営者が知る。訓練プログラムは社外取締役に對しても必要なことです。

北城 今のお話に付け加えるならば、社外取締役は多様な人がいたほうがいい。株主も多様にいるはずですし、利害関係者もたくさんいるわけだから、社外取締役が元経営者ばかり、というのではいけませんね。やはりいろいろな人—主婦がいてもいいし、マスコミの人もいてもいいし、あるいは元官僚や先生だっていいと思うんです。多様な人が違った角度からいろいろな意見を言えば、もし経営が偏向しても牽制できるでしょう。

もう1つ、気をつけるとしたら、社外取締役がその会社からもらう給料は過大でないほうがいいということがあります。詳細までは知りませんが、エンロンでは社外取締役が4000万～5000万円という高給をもらっていたそうです。普通、アメリカでは4万～7万ドル、日本では500万～800万円と言われていますが、社外取締役にになるような人はたいてい他に仕事をもっています。たとえその会社に不利なことを発言して「やめてくれ」となっても、生活に別段困らないわけですが、しかし社外取締役の処遇を過大にしてしまうと、会社側の行っているおかしいことに反対をする意見が弱

まるかもしれない。

さらには、これは当然ですが、トップの後継者選びでは、その人の人格とか倫理観を十分チェックする必要があります。それは、どんな仕組みであっても、そこに立派な経営者は現れるし、逆にどんな立派な仕組みをつくっても、ダメな経営者が出るかもしれないからです。同時に、取締役イコール会社の業務を執行する人だという思い込みはなくさなければなりません。商法は、取締役というのは会社の業務を執行するとともに相互に監視するのだと言っているのですが、この50年、取締役は経営をやる人だという意識になっている。経営者が「自分の会社の経営の中身をわからない人が取締役に来てもらっても困る」など言うのを耳にしますが、こういう発想は変えるべきかと思います。取締役は株主の意向を代表し、会社の経営執行幹部の方針が適切であるか監督、評価し、処遇をし、後継者を決める役割を担い、執行役員があるべき業務執行するという考えがあるべきだと思います。まずは、この違いがあったほうがいいのだということを議論しないと始まりません。

マスコミがガバナンスを評価する

横山 お話のように今の企業の仕組みを変え、その動きを広げるのは一足飛びにはいきませんから、3段階ぐらいのステップを踏まなくてはいけないのではないかと思います。

工藤 その第1段階は何ですか。

横山 まず、良い实例をつくるということです。多くの人がいろいろな意見を言えるような仕組みのある企業が現れて、それが周囲にも認知される。そういった企業が5社ぐらい出てくれば、全体がだいぶ変わるだろうと思います。

北城 執行役員制の導入も、まずソニーが手掛けてから広まりましたね。今も執行役員と取締役の位置付けが不明確なケースも見受けられますが、ソニーの1つのステップをきっかけに広まったことで、いいことでした。社外取締役の比率はH O Y Aが増やしておられるし、そのように立派に経営している会社が仕組みを入れていけばと思いますね。

工藤 今の状況では、そういう例が少しずつ増えて、それをマスコミがPRしたり評価したりするのが大事だと。

横山 まずはそこからだと思いますね。

北城 仕組みづくりの成功例を知らせる一方で、経営改革の遅れている会社を調査したりランキングしたりして、公表すればいいと思いますね。この会社は独立系の社外取締役を1人も入れていない、といったことが明らかになります。ランキングをつけることは何も悪いことではないと思いますし、米国では取締役会の活性化のランキングなどが公表されています。もしワースト10にランキングされたら、経営者は心地良くはないし、株主は密室の仕組みの会社は危ないとリスクを感じるでしょう。それが株価に影響すればランキングは経営者に対するプレッシャーになります。

工藤 ただ現状を見る限り、株を持ち合

うケースも多いし、金融業の場合など国のカネが入って、だれがチェックしているかよくわからない状況もあります。そういう状況にどう対処し、どのようにガバナンスを効かせていけばいいでしょうか。

横山 金融の問題はすごく難しいと思う。これまで企業は、株主を意識しなくとも、銀行の意思はそれなりに意識していたわけですから。

北城 そうですね。とくに借入れの大きいところは意識していました。

横山 企業はそれがある種のディシプリン（規律）を与えてくれると思っていた。ところが、銀行にディシプリンがないということが白日の下にさらされる状況になって、これまでは何であったのかと思っている。日本の企業はいまだに借入れがファイナンスの非常に大きな部分を占めていますが、銀行自体がディシプリンがあるところではないとわかった。それをきっかけに、セルフ・ディシプリンを組み立てなければという意識がじわじわと高まっていると思うんです。

銀行というのはセルフ・ディシプリン（自己規律）のはっきりしないところですね。要するに、「お上」がディシプリンを与えてくれていたのであって、これは「お上」が指示していることなのか、自分でつくり上げた会社のポリシーなのか、ということさえきわめて不明確です。例えば精査の仕組みにしても、3回精査をする。最後は本店で精査をするという方法は「お上」が言っているからそうしているのか、自分たちが考えた仕組みなのか、自分で自分の

ことがわからない。

工藤 確かに官僚と銀行がもたれ合っているところは多いですね。

横山 だから、官僚制度が今のような状況になって、さあ自分の手でセルフ・ディシプリンをつくらなければということになった銀行が、果たしてできるかという問題になるでしょう。そういう過渡期にみずほのような問題が起きたわけですから。

北城 金融機関にどのくらい社外取締役が入っているか詳しくは知りませんが、銀行のトップがいろいろな会社の社外取締役に入っている例はたくさんありますね。そういうこともマスコミが調べて、その社外取締役はグループの経営者なのかどうか、どういう趣旨で選んだのか、ということまでいろいろ公表していくと、それは1つの圧力になるのではないかと思います。

仕組みづくりの成功例を増やせ

工藤 ただ気になるのは、国が銀行にまだ関与していることです。銀行のガバナンスを考えると、議決権はないとはいえ株主である国が、ある意味でプレッシャー・グループになっている。銀行は早くこの状態を脱却しないと、ガバナンス回復は難しいのではないのでしょうか。

北城 もちろん脱却するに越したことはありませんが、しかしたとえ脱却できても、今の日本の企業のようなガバナンスの仕組みのままであれば、状況はなかなか変わらないと思いますね。やはり外部の目で見ることができ取締役が経営に対してプレッ

シャーをかけることが重要で、適正な経営をしているかどうかというのは仕組みができない限り、変わらないのではないかと考えます。

横山 そうですね。そのとき必要なのは、これは日本が不得手としているところですが、システム設計に取り組みなくてはならないということです。日本のもつ条件をよく考えて、アメリカとは違う条件の下に日本のガバナンスのサブシステムを設計する。それができない限り、有能な経営者が出てくることを期待していても始まらない。経営者を選ぶ仕組みと更迭する仕組みをつくらなければいけないんです。

北城 個々の経営者の資質を議論するよりも、どういう人を選ぶかという仕組みと、ダメだと思ったら更迭する仕組みをつくることです。それは経営者にもすごいプレッシャーを与えますから。あの時の経営者があるをやったのがまずかったとか、これはよかったなどという議論ばかりをしてはいけません。

横山 仕組みをつくる時考えてもらいたいのですが、日本の経営者がどういうときに交代しているかということです。不祥事で退任するのは当然ですが、業績が悪くて退陣した例というのはあまり多くないのです。つまり経営者にしてみれば、スパッと辞められる、それで路頭に迷うことがないような仕組みでないと、辞めようと思っても実行できないかもしれない。不祥事による退任の場合は、退職慰労金を出すか出さないとか、その人の生活がどうなるかなど、そういう細かなところまでよく見た

上で、仕組みを設計する必要がある。

北城 その必要はありますね。現役時代の処遇が少なかったなら退職金をたくさん出すとか、退任後は相談役などで会社に残る道があるとかですね。それをしなければ、経営者は更迭されないような仕組みにしようと思いますよ。

さきほどエンロンの例に関連して、社外取締役にあまりにも過大な処遇を与えると独立性を失うという話をしました。しかしこの議論を実際に行くと、反対の意見を言う経営者が意外と多いのです。社外取締役を入れるというだけでも、反対の人がたくさんいる。

工藤 しかし、そのような仕組みを取り入れて、それで株価がよくなり業績も上がったという例がもしあれば、見方は変わるのではないですか。

横山 ですから、やはり成功例をつくるということです。とかく日本の経営者は「具体的に言ってよ」などとすぐ言うから。成功例が増え、あそこはいいねという仕組みが目立ち始めたときに、多くの企業に影響が及ぶことになるでしょう。

(司会は工藤泰志・言論NPO代表)