

# 取締役会はなぜ機能しなかったのか



やない・ひろゆき

1955年生まれ。慶応義塾大学哲学科卒。経済産業研究所「法制度と経営の補完性研究会」委員、2001年版「改訂コーポレート・ガバナンス原則」起草委員。主な著書に「グッドガバナンス、グッドカンパニー」（共編著）、「日本企業のコーポレート・ガバナンスを問う」（共著）等。

矢内裕幸

(中)日本取締役協会専務理事兼COO

みずほ問題の核心は、意思決定の実質的最高機関の取締役会がなぜ機能しなかったのかにある。だが、みずほ側が提出した調査報告書は言論NPO報告とは異なり、その対応を技術的、現場的なレベルにとどめ、問題を限定したいという思惑が見え隠れしている。日本取締役協会の矢内裕幸氏はみずほ側には取締役会を本来の姿に戻すことこそ求められたはずで、経営の執行と監督、それに対応した経営会議と取締役会の区別さえ意識していないと指摘する。

みずほが作成し金融庁に提出した「今回のシステム障害の発生原因、再発防止策とお客さまからの信頼回復に向けて」と題する6月19日付の調査報告書は、みずほがいまだに自身が直面している問題の核心を把握できないでいる惨状を伝えている。

みずほの報告書は、システム障害の直接的な発生原因については正確な認識を示しており、再発防止策についても技術的・現場的対応のレベルにおいては相応の対策を整えようとしているようだ。だが、みずほの問題点は、対応がそうしたレベルにとどまり、むしろ問題を限定したいという思惑が見え隠れし、さらには経営についての一誤解を恐れずに言えば——無知を自覚していないことである。

一例をあげると、今回のようなシステムリスクやオペレーショナルリスクの再発防止策として、「経営への報告体制およびリスク監視機能を強化」する案が謳われてい

るが、いま切実に求められているものは他にあるはずだ。意思決定の実質的最高機関である取締役会を本来の姿に戻すことであり、みずほの場合には、重要リスクの「取締役会への報告体制および取締役会のリスク監視機能を強化」することなのではないだろうか。

経営の執行と監督、それに対応した経営会議と取締役会の区別さえ、みずほは意識していないように思われてならない。したがって、ここで論じたいのは、みずほ問題の核心である「取締役会はなぜ機能しなかったのか」ということである。

しかし残念ながら、みずほの報告書にも言論NPOが行った調査「みずほのシステム障害問題の考察」の報告書にも、社外取締役と社外監査役が今回の事件で果たした具体的な役割と果たさなかった責任についてはほとんど触れられていない。わずかに言論NPOが「当時の経営陣が社外取締役

に期待したのはチェック機能より、“立派な社外取締役がいるという事実”、あるいは“大所高所からのアドバイス”であったのであろう」と推測している程度に過ぎない。

そこで憶見をまじえながら、取締役会の一方の主役である社外取締役についてのみずほの考え方をトレースしてみる。言論NPOが推測するように、みずほの社外取締役は取締役会で積極的に議論に参加する本来あるべき社外取締役というよりも、腕を組んで天井をじっと見詰めているか、俯いたまま黙っているような「非常勤取締役」だったのかもしれない。

彼らは好んで非常勤取締役になったのか。それとも経営陣の意をあうんの呼吸で汲んで自身を非常勤取締役と位置づけさせられたのか。社外取締役は取締役であるから、相当な責任を負っていることを就任した者が知らないはずはないと仮定すると、後者の確率が高いように思われる。

このことを別の側面から裏付けているような資料がある。みずほは統合前の2000年5月、「みずほフィナンシャルグループの創設について」という資料を公表し、統合の5つの基本理念を掲げて、第1番目に「お客さま・お取引先に最高水準の総合金融サービスを提供する」と約束しているが、経営のチェック機能や取締役会の役割、社外取締役についての言及は全く見られない。その後、2001年6月の株主総会で3人の社外取締役を含む12人の取締役が選任されている。

なぜ、このみずほの資料が興味深いかと

言えば、同時期に公表されたUFJの資料と好対照をなしているからである。

2000年10月の「三和銀行・東海銀行・東洋信託銀行の経営統合について」という資料の中で、UFJは、「経営の“透明性・公正性”の向上と同時に、“効率性”を極大化させるガバナンス体制構築の観点から、取締役の構成は、非執行取締役9名、執行取締役3名の合計12名といたします。非執行取締役のうち、4名の社外取締役を招聘」とし、帝人相談役、国際金融情報センター理事長、トヨタ自動車会長、HOYA名誉会長の名前をあげている。また、取締役会の中に、指名・報酬委員会と業務監視委員会の設置が予定され、会長は非執行取締役としている。その独立性はともかく、4人は決して非常勤取締役ではなかったようだ。

このように見てくると、みずほとUFJという、ほぼ同じ時期に持株会社による金融グループ設立をめざした2社間には、顧客満足や投資家利益を極大化するために「取締役会をどのように位置づけて、どのように機能させるべきか」というガバナンス問題を強く認識していたのか、それとも認識が薄かったのかという違いが根底にあって、この違いがその後の2社の明暗を分けたと言っても過言ではないだろう。

今回のみずほの報告書にも、コーポレート・ガバナンスという言葉は一回も登場しない。言葉の使い方は趣味の問題でもあるのでかまわないけれども、言論NPOの報告書と決定的に違うのは、経営をチェックする仕組みの必要性およびその実効性に関

する記述の有無である。

みずほは、顧客の信頼回復に向けた「経営の革新」を公約し、その目玉として「役員数の更なる削減」と「外部の有識者によるアドバイザーボードを創設し、社外からの率直な評価、助言をいただき、開かれた経営を目指していく」としている。

不可解なのは、外部の有識者としての社外取締役や社外監査役についての言及が一切なされていないことだ。

当時のみずほの取締役会は12人で構成され、うち3人は社外取締役である。同じく監査役は6人で、うち3名は社外監査役である（2001年度ディスクロージャー誌）。3人の社外取締役は、東京電力会長、JR東日本会長、在日米国商工会議所の元会頭であり、3人の社外監査役は、公正取引委員会の元委員長、名古屋高裁の元長官、弁護士である。つまり、外部の視点から経営をチェックする役割を担うべき社外役員はすでに6人も存在していたことになる。6人はどのような役割を実際には担っていたのか。

この6人の社外取締役と社外監査役を前にすると、エンロンの取締役会との類似性を意識しないわけにはいかない。当時のエンロンの取締役会は17人で構成され（2001年5月以降は14人）、うち14人は社外取締役である。英国エネルギー省の元大臣と米国商品先物取引委員会の元委員長という2人の政府高官、テキサス大学の学長と同名誉学長、スタンフォード大学の会計学教授という3人の学術研究者、世界各国の会長、CEO、社長など9人の企業経営者である

（2000年度アニュアル・レポート）。

また、エンロンには、経営委員会、財務委員会、監査委員会、報酬委員会、指名委員会という5つの取締役会内委員会が設置されていて、監査・報酬・指名の3委員会は全員社外取締役から構成されていた。取締役会の構造、社外取締役の経歴と出身バランス、委員会の構成などの観点から、世界のベストボードと評価されていたエンロンとみずほを同列に扱うことはできないけれども、機能しなかったという点では同類のように思われる。

エンロンの取締役会はなぜ機能しなかったのか。報道によると、その原因は個々の社外取締役によりさまざまだ。エンロンと別途コンサルティング契約を結んでいたり、在任期間が15年以上に渡っていたり、取締役会への出席率が低かったりしたようだ。つまり、社外取締役が経営者から独立して判断できる要件を満たしておらず、同時に、実効性も疑わしかった、と推測できる。そのような社外取締役が多かったがために、経営者に有利な融資や経営者の関連ファンドとの利益相反取引、会計の不正操作などを防止できなかったという反省が生まれている。

みずほのケースについては、エンロンと同様の問題点に加えて、少なくとも次のようなことを明らかにしていかなければならない。3人の社外取締役を選んだのは誰か、推薦した者や承認した者は社外取締役に何を期待していたのか、社外取締役は執行サイドによる重要リスクの報告に対してどのような意見を述べたのか、社外取締役の責

任と報酬はどのような関係にあったのか。当然、3人の社外監査役にも同じ質問をしなければならぬ。

アメリカは、社外取締役の独立性の一層の強化へと踏み出した。ニューヨーク証券取引所が議会で提出した上場規則の改正案には、(1)独立取締役の定義の強化、(2)独立取締役が過半数を占める取締役会の設置、(3)独立取締役のみからなる監査委員会・報酬委員会・指名委員会の設置、(4)会計監査人の任免とその監査業務に単独で責任を負う監査委員会、(5)外国会社については当該上場規則を採用しない場合には説明責任を課すことなどが盛り込まれている。

みずほの失態とエンロンの失敗から学ぶべきことはたくさんある。アメリカ同様に日本でも取締役会の監督機能強化に向けた法的整備が整いつつあり、今後は日米間の race to the top に期待してもいいのではないか。

次に、取締役会の他方の主役であるみずほの経営者について考察する。これはマネジメント問題と呼ぶことができる。言論NPOの報告書の中でも「マネジメント不在」が扱われているが、なぜか遠慮がちに書かれている。要は、経営のリーダーシップが弱いとか、マネジメント不在というよりも、銀行に経営者がいなかったということの問題とすべきなのである。より正確に言えば、いなかったのではなく、不要であった。特に、みずほのように経営者にガバナンス認識の低いケースでは、他行以上にマネジメント問題が重くのしかかってくることになる。

かつては大蔵省ガバナンスにより、預金利息と貸出金利という資金の入りと出を規制され、新商品の開発・販売や新規の出店を管理され、公的資金注入後は金融庁ガバナンスにより、経営の執行と監督が分離していく中であって、経営者報酬も自行では決められず、逆にささいなことを取締役会で決めさせる環境下では、経営者が育つはずもないことは自明であろう。

銀行の戦略とビジョンは大蔵省に委ね、自行には経営者ではなく事務管理者がいて、経営への意欲があっても出来るのは不良融資先企業を再建するだけの状況に、しかしながらだれも同情しないのは、MOF担と呼ばれる一握りのグループがトップへの階段を上りつめていったからにほかならない。——しよせん、大蔵省と銀行の出来レースではないか。そう思われても仕方ないだろう。

みずほの持ち株会社は3行の統合会社ということもあってか、3人のCEOが存在した。いわば3人の集団指導体制と見ることができる。CEOはその性質上1人以上にはありえない、と厳格に物申すつもりはないが、3人間で意思決定の基本原則がきちんと合意され、実際にも稼働していたかどうか。この点の検証は、3人への退職慰労金を支払わないことより、もっと重要なことなのだ。

自行に経営者としての適材がいなければ、言論NPOが提言しているように「一時的にせよ外部の有能な経営者に委ねる」という選択肢も真剣に考えてみるべきである。その点、他産業や海外の同業他社から

有能な経営者を探すことはそれほど難しいことではない。みずほは、アドバイザリーボードから「経営のアドバイスを受ける」というような段階ではないことを自覚するとともに、独立した社外取締役による実効ある経営監督の強化を図り、経営執行を任せられるCEOの早期育成が難しいとしたら、経営再建のためには優秀なCEOのリクルートしか道は残されていないことに早く気付くべきだ。