

経営改革最大の条件は 組織全体の意識改革

カギを握るCEOのリーダーシップ

IT革命、グローバル化など、現在金融機関は一〇〇年に一度の経営環境の変化に直面している。自由化の波にさらされ、自己責任に基づく経営が強く求められるなかで、持合解消により大量に放出された銀行株は、コーポレートガバナンスに敏感な外国人株主等に保有され、銀行は市場との対話に力を入れなければならない状況に追い込まれた。だが、経営改革といっても形だけ執行役員制度を導入したり、目的意識を欠いたものであれば「百害あって一利なし」である。コーポレートガバナンス成功の条件は、組織全体の意識改革とCEOのリーダーシップにあることを肝に銘じなければならない。

最も変化を求められる

金融界

「そういつては失礼かもしれないが、銀行の頭取さんは誰でも務まりますね」。筆者がまだ若手の銀行員として営業関係の仕事をし

ていたころ、取引先の役員から皮肉まじりにこういわれたことがあった。しかし、正直なところ、この発言は間違っていないかったのだ。

もちろん、当時といえども、銀行の頭取は、公共性の強い企業の経営責任者として人格・識見が厳

しく問われるとともに、組織の長として判断力、決断力、指導力を強く求められていたことはいまでもない。決して誰でも務まるポストではなかった。

しかし、経営者としてということになると、すでに競争が激化していた当時の一般事業会社トップ



吉田経済産業ラボ代表

吉田 春樹

や今日の金融機関最高経営責任者に比較すれば、その資格要件ははるかに緩かったように思う。なぜならば、業界全体がいわゆる護送船団方式で保護され、また、経済環境も社会環境もそのことを許す状況下にあったからである。

周知のとおり、時代は激しく変

ガバナンス機能の強化目指し

取締役会の改革を断行

経営と執行の間に適度な緊張関係生む



三和銀行会長

内藤 碩 昭

三和銀行は昨年六月、抜本的な経営システム改革を行った。代表権のない会長を取締役会議長とし、執行部門の長である頭取との間でミッションを明確に分けたほか、取締役の数を三分の一にし取締役会で実質的な議論が行えるようにした。また、社外取締役を二名招き、市場の声を取締役会に反映させる仕組みを整えた。経営システム改革の狙いと現状を、内藤会長に聞いた。

取締役を

三五人から一人に

——昨年六月に抜本的な経営システムの改革を実行されたが、その背景、狙いを伺いたい

いちばん大きな背景は、規制から自由化の時代になり、マーケットから評価されるような経営システムを構築していかなければならないと判断したことだ。株主構成

も機関投資家や外国人の持株比率が飛躍的に高くなっており、親密取引先が株主に名を連ねていた時代に比べると、相当株主を意識した経営をしなければならぬ。そうした時代の流れがあって、経営の透明性を高めるべく経営システムの改革に取り組んだ。また、バブル崩壊の反省として、銀行も経営の舵取りを二度と間違わないように、経営体制を抜本的に見直す必要があるとの認識もあつた。

——従前の経営システムでは、市場からの評価は得られないという判断があつたのか

以前から顧客の声には十分耳を傾けてきた。一方、株主の声については広い層の株主、たとえば投資信託や生保などの機関投資家を通じて一般の人が当行の株主になつているということまで意識した経営はできていなかったと思う。

——経営、執行体制は具体的にどう変わったのか

改革のポイントは、ガバナンス機能強化を目指す取締役会の改革と、マネジメント機能の強化を目指す執行役員制度の導入だ。このうち取締役会の改革では、一つは人数をこれまでの三五人から一人へと大幅に削減した。二つ目は、マーケットや社会の声を経営により一層反映させていくために、先進的な経営で定評のある二人の経営者、すなわち帝人の板垣宏相談役とH O Y Aの鈴木哲夫名

社会の変化に柔軟に心える

組織をを目指す

執行役員は成果責任を

インタビュー 厳しく問われる



スルガ銀行社長
岡野 光喜

一九九八年にいち早く執行役員制度を導入したスルガ銀行は、今年五月経営のスピードをさらにアップさせるため取締役と執行役員の役割分担を一層明確にするとともに、六月にはコーポレートガバナンスの強化に向け、三人の社外取締役を招聘した。また、この一〇月には、成果主義をそれまでの管理者クラスから広げ全社員を対象にするなど、組織全体に及ぶ改革を急テンポで進めている。インターネットバンキング、CRM等リテール分野における新しい戦略を支える同行の経営体制革新の狙いと方向性について、岡野光喜社長に語ってもらった。

取締役と執行役員 役割分担を明確化

一九八年四月に執行役員制度を導入している。この五月にはそれを強化する形で、社外取締役の導入、取締役会と執行役員の役割分担の明確化など、さらに踏み込んだ改革を実施した。これらの改革

の狙いから伺いたい

当社の現在の中期経営計画「Together2001」は九六年四月にスタートさせ、最終を二〇〇一年三月末とするものだ。同計画は営業革新、業務革新、情報革新、組織革新という四つの改革を実現することを目的としている。その前提となる社会の変化あるいは金融機関をとりまく環境を考えると、まず

われわれが対処しなければいけないことは経営のスピードアップで

あるとの認識から九八年四月に執行役員制度を導入した。それまで当社では一七人の取締役がいたが、経営と業務の執行をきちんと分離して行う、あるいは取締役会の活性化を図るという狙いから、取締役の数は一〇人以下がよいと考え、取締役・業務執行役員九人、

執行役員六人という体制に変えた。

二年経過し、取締役会の議論が非常に活発になるなど、改革は一定の成果をあげつつあったが、中期計画の最終年度を迎えさらに経営のスピードアップを図る必要があると考え、今年五月に、執行役員をそれまでの四人から十二人に増やすとともに、執行役員のなか