

CGBP研究会報告

大和総研経営戦略研究所は、日本コーポレートガバナンス研究所（J C G R；若杉敬明理事長）と共同で、コーポレートガバナンス・ベストプラクティス（C G B P）研究会を運営している。わが国の先進的な企業（約20社）から実務家を募り、ガバナンス全般を論じる全体会、個別テーマを掘り下げる分科会にて、活発な討議を実施している。

10月16日（金）、ミシガン大学ロス・ビジネススクール東京オフィスにて、CGBP研究会の全体会が開催された。今回の発表は、りそなホールディングス（以下、りそなHD）のコーポレートガバナンス事務局、佐伯剛之担当マネージャーより、「りそなのグループガバナンス」をテーマに実施された（図表1）。

りそなグループは持株会社りそなHDの傘下に3つの商業銀行を有する、三大メガバンクに次ぐ国内第4位の金融グループである。他にローンの保証業務やコンサル業務、クレジット業務を行う子会社・関連会社がある。2009年6月末時点で、持株会社の連結子会社は18社、持分法適用関連会社は2社だが、グループ収益の7割弱は銀行子会社のりそな銀行が計上している。

現在の持株会社は、2001年12月設立の大和銀ホールディングスが前身である。この大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行による「スーパー・リージョナル・バンク」構想に賛同したあさひ銀行が2002年3月に参加。2003年3月に大和銀行とあさひ銀行が合併して、銀行子会社であるりそな銀行が発足した。

2003年6月に資本増強支援を受けたことを契機に、持株会社りそなHDとりそな銀行が邦

初となる委員会（等）設置会社に移行した。なお、りそな銀行は2005年6月、他の傘下銀行と同形態の監査役設置会社に戻している。持株会社とりそな銀行の最高経営責任者（CEO）にはJR東日本出身の細谷英二氏が就任、取締役会の過半数に当たる6名の社外取締役を招聘した。

持株会社の執行役は2009年10月現在、取締役兼務の3名を含めて計12名となっている。傘下銀行3行の社長は持株会社の執行役を兼務することが特徴で、この3名は取締役会に毎回オブザーバーとして出席する。グループ収益の9割以上を占める3行に対する監督機能を充実すると同時に、グループ全体の一体感を醸成するのにも役立っている。

傘下銀行にも外部の視線を取り入れるため、社外取締役を選任している。さらに傘下銀行の社外取締役のうち、1名は持株会社の現任または元社外取締役である。株主である持株会社を代表して就任した形で、傘下銀行の取締役会でグループの方向性を踏まえた議論が行われているかを確認できる体制となっている。

持株会社の基本的な役割は、グループの企業価値の向上である。具体的には、グループ企業価値を最大化するグループ基本方針等の立案、

が強く反映されており、現状の体制は高く評価できるものであること、そのガバナンスが現CEOの退任後も引き続き高まるよう、同社のDNAとして浸透していることを期待する旨が表明された。

引き続き12月15日(火)開催の全体会において、資生堂IR部株式グループ課長の山崎直実氏より、「コーポレートガバナンスに関する(株)資生堂の取組み」をテーマに発表が実施された(図表2)。

資生堂は2001年に執行役員制度の導入と役員報酬諮問委員会の設置、2002年に取締役の員数削減など、コーポレートガバナンス改革に着手した。さらに現社長の前田新造氏が就任した2005年に役員指名諮問委員会の設置、2006年には社外取締役の招聘など、現在の体制につながるもう一段の改革が断行された。

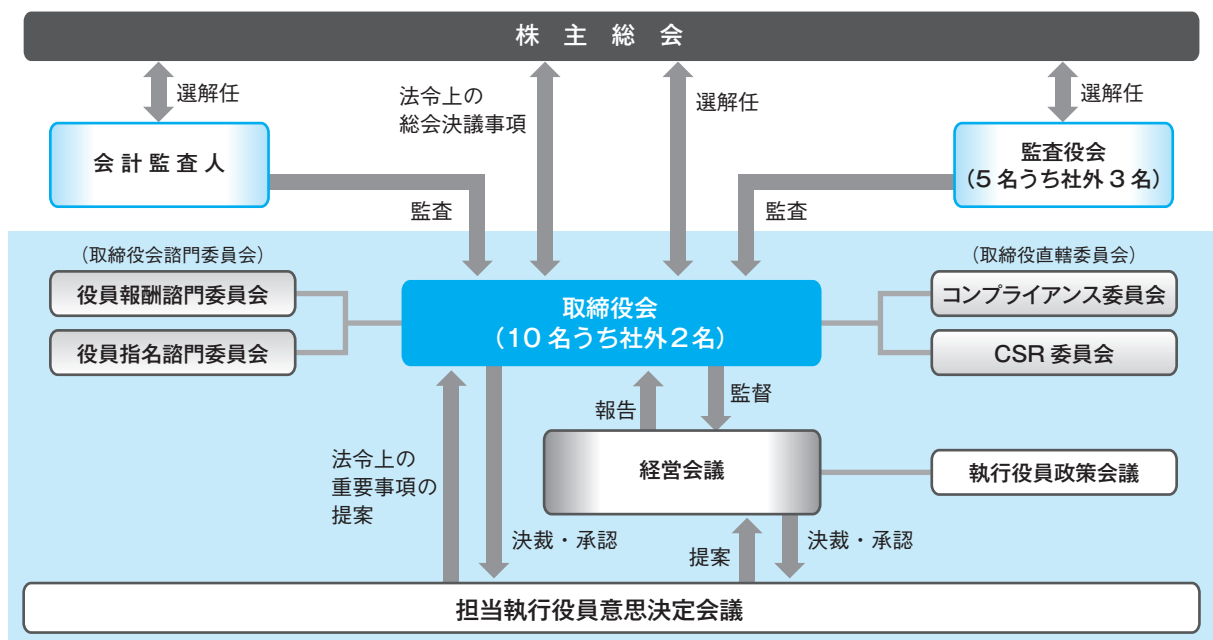
現在の同社取締役会10名のうち、社外取締役

は2名(経営者、学者)となっている。当社との取引量は僅少であるなど、いずれの人物も独立性が高い。役員報酬諮問委員会と役員指名諮問委員会の議長は共に社外取締役が務める。監査役会5名のうち社外監査役は3名で、監査役会スタッフとして4名を配置している。

役員報酬諮問委員会は取締役・執行役員報酬制度を策定する。役員指名諮問委員会は取締役・執行役員候補の選抜を実施する。特に執行役員については、新任候補の選抜だけでなく、トップマネジメント力の強化を狙って、執行役員の在任期間の上限設定や昇降格・退任のルールなどの仕組みを構築する。

2004年度に役員退職慰労金制度を廃止、2005年には新役員報酬制度を導入した。当報酬制度は、第三者の客観的な視点を取り入れるため、外部機関や弁護士を加えた報酬諮問委員会により設計された。取締役と執行役員の報酬が「基本報酬」「賞与」「ストックオプション」の3つ

図表2：資生堂のコーポレートガバナンス



(出所)資生堂報告資料

から構成される。

2008年には業績連動部分の報酬割合を5割から6割に拡大した。業績連動部分は短期の「賞与」、中期の「パフォーマンスキャッシュ」、長期の「ストックオプション」となっている。「賞与」は年度の業績、「パフォーマンスキャッシュ」は3ヵ年計画の達成度で決まる。また「ストックオプション」には3年間の待機期間が付されている。

比較的最近の取り組みとして「買収防衛策の非継続決定」と「議決権行使の最終集計報告の実施」が挙げられた。特に前者は、新3ヵ年計画を着実に実行していくことが、グローバル市場における競争力と持続的成長性を高め、企業価値の最大化、株主共同の利益の確保・向上に繋がると判断したことによる。

さらに投資家対応と株式業務の一体化として、以下の取り組みが紹介された。

- ・株主総会招集通知と参考書類の一体化および任意記載事項の充実
- ・IRミーティングから株主総会まで一連の流れでストーリーを構築
- ・株主としての機関投資家とのコミュニケーション強化(SR活動)

参加メンバーからは、非常に透明性が高くかつロジカルな役員報酬制度を構築しているため、足もとのような景気低迷期にはシビアな結果になるのではないかと懸念が表された。これに対して報告者からは、これに対して報告者からは、パフォーマンスキャッシュはすでに2年前の株主総会で決議されたものであり、経済情勢が激変したからといって支給の基準を下方修正するような議案を上程するわけにはいかない。年間業績に連動した賞与も同様であり、全社業績のみを支給基準とする社長・副社長は賞

与がゼロになった。厳しいが一度決めたルールなので、後だしジャンケンをするわけにはいかない。経済情勢の急激な変化があった場合をも織り込んだ役員報酬制度の改善が今後の課題となっている、との実情が説明された。

座長の若杉JCGR理事長は、同社が監査役設置会社の枠内でガバナンス改革を進めてきたことについて、重要なのは独立した観点から経営トップを選び、業績に対するモチベーションを与えることで、同社のようにトップが適切な業績目標にコミットできる体系があれば、委員会設置会社にこだわる必要はないと評価した。

なお12月の全体会を以って、約4年半にわたって運営されてきたCGBP研究会は、一旦終了することとなった。貴重なご指導を賜ってきた若杉JCGR理事長、詳細な報告および活発な討議を実施していただいたメンバー各位には、この場を借りて多大なる感謝の意を表させていただきたい。

■ 執筆者

藤島 裕三 (ふじしま ゆうぞう)

経営戦略研究所 経営戦略研究部 主任研究員
専門：コーポレートガバナンス、IR