

インタビュアー

古い慣習を打ち破った

みずほF&G「人事運営の抜本的改革」

年次主義や減点主義から脱却し、グループ一体的な人事運営を断行

みずほフィナンシャルグループ（F&G）は、2016年度からスタートした中期経営計画で掲げる「人事運営の抜本的改革」を通じて、持続的な社員エンゲージメントの確立を目指している。今後も人事改革に不断に取り組む、社員一人ひとりの実力を発揮しやすい環境を整備していきたい。

みずほフィナンシャルグループ
取締役 執行役社長 グループCEO 佐藤 康博

一人ひとりの個性を受容し 多様な働き方を提供

——昨年度から始まった中期経営計画で「人事運営の抜本的改革」を打ち出して1年が経つ。手応えはどうか

2016年度から始めた人事改革は、ひと言でいえば「金融機関の伝統的な人事運営を大きく変えるチャレンジングな試み」だ。われわれが社会の情勢をしつかりとみつめ、人事改革に不断に取り組む、社員一人ひ

とりの実力を発揮しやすい環境を整備することで、社員が大きな働きがいや誇りをもてるようになる。みずほF&Gが目指すのは、そうした持続的な社員エンゲージメントの確立だ。ポイント

は、「全社員が活躍する」「絶えず成長する」「能力を100%発揮する」「長く活躍する」の四つ。目に見える実績という意味ではもう少し時間を要する課題もあるが、経営の「本気度」が徐々に浸透し、社員の意識醸成も進んできている。人事

運営の変革は着実に前進していると評価している。

——具体的にどのような人事運営改革を進めているのか

多様な背景をもつ一人ひとりの個性を受容し、その多様な視点や発想を日々の業務や意思決定に取り入れる「ダイバーシティ&インクルージョン」（D&I）の考え方が根底にある。社員は、国籍、人種、性別、年齢、人生観、価値観など、さまざまな違いをもっている。家庭環境なども異なる。そうした一人ひ

とりの個性や立場を互いに認め、高め合いながら活躍できる、多様な働き方を提供している。

こうした働き方を推進する一つの取組みが「ワーク・ライフ・バランス」（仕事と生活の調和）だ。すべての社員が多様な働き方を選択できるように、16年9月に在宅勤務制度を導入した。タブレット端末を活用することで、時間や場所の制約にとらわれないことなく、オフィスと同様の仕事を行うことができる。介護離職ゼロに向けた取組み

機関投資家に変革を迫る スチュワードシップ・コードの改訂版

機関投資家が上場企業に株主として働きかけるためのルールを定めた「日本版スチュワードシップ・コード」(「責任ある機関投資家」の諸原則)が3年ぶりに改訂される。ポイントは多岐にわたるが、個別の投資先企業の議決権の行使結果を原則として開示する義務を機関投資家に課した点が最大の関心事だ。改訂コードは5月末に確定し、機関投資家は今年6月の株主総会からむずかしい対応を迫られることになる。企業側にも「総会で反対票が増える」との警戒が高まっている。

3年ぶりにコードを改訂

スチュワードシップ・コードは、投信・投資顧問会社、生損保、信託銀行、年金基金等の機関投資家が株主として、企業に価値向上の取組みを適切に働きかけるための指針。2014年2月に制定され、16年末時点で214の機関投資家がコードの「受入れ表明」をしている。

コード導入の契機になったのは13年6月公表の「日本再興戦略」。ここに、「機関投資家との対話(エンゲージメント)を通じて企業の中長期的な成長を促す取組みの必要性」が明記されたことがきっかけだ。企業価値向上のためには、株式を長期保有する機関投資家が企業に働きかけることが重要であり、さまざまな制約・しがらみによって、国内の機関投資家が投資家としての

責任を十分に果たしていない状況を改めべきだとの機運が一気に高まった。

コードは3年ごとに見直されることになっており、金融庁は最初のコード改訂に向けて「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」を15年に設置。計10回にわたる会議を開き、昨年11月に「意見書」をとりまとめた。その後、1月に「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」が設置され、3月28日に「スチュワードシップ・コードの改訂案」が公表された。パブリックコメントの回答期限は、日本語版が4月27日、英語版が5月8日となっており、寄せられた意見をふまえて5月末にもコードの改訂内容が確定する見通しだ。

今回の改訂コードでは、機関投資家を信託銀行や資産運用会社等の「運用機関」、運用機関に投資する年金基金等を「アセツ

トオーナー」とそれぞれ分類・定義し、両者が果たすべきスチュワードシップ活動も明確化された(図表)。

議決権行使結果の

「個別開示」が焦点

改訂コードのなかで機関投資家が最も注目を寄せているのが、「議決権行使結果の個別開示」だ。現在実施中のパブコメでも「比較的意见が多く寄せられている項目」(金融庁幹部)だという。

改訂コードでは、機関投資家は株主総会における議決権の行使結果を「個別の投資先企業及び議案ごとに公表すべきである」とされ、個別の議決権行使結果を公表しない場合は「その理由を積極的に説明すべきである」と明記された(原則5-3)。これまで機関投資家は、おもな議案の種類ごとに集計結果を公表すればよく、個社の個別議案の賛否を開示する必要はなかった。だが、今後は保有する投資先のすべての総会の議案について、原則として賛成・反対を示す必要が生じる。

金融庁の調べによれば、現状でこうした取組みをしているのは海外の投信投資顧問・年金基金の一部にすぎず、生損保や信託銀行はいっさい、議決権行使結果の個別開示をしていない(16年12月末時点)。「2000社程度に株式投資をしている大手機関投資家も多く、開示される議決権行使結果は膨大になりそうだ」(大和総研・鈴木裕

フランス大統領選の 今後のリスクシナリオと 金融市場への影響

マクロン大統領誕生の可能性が高まるも 反EU候補も4割超の得票率に

4月23日にフランス大統領選の第1回投票が実施され、第1位が中道派En Marche! (フランス語で「前進」) のエマニュエル・マクロン候補で得票率は23・86%、反EU、移民排斥を掲げる極右政党の国民戦線(FN)の党首、マリヌ・ルペン候補が得票率21・43%で第2位となり、両者が決選投票進出を決めた(開票率97%時点、投票率78・23%)。多くの市場関係者は、ルペン候補は決選投票で敗れるとみているが、反EUを掲げる候補が合計で4割超の得票率となったことは重要な事実として認識する必要がある。

フィヨン、アモン両候補は マクロン支持を表明

フランス大統領選は有権者による直接選挙で単記2回投票制である。今回の第1回投票で絶対多数(有効投票総数の50%プラス1票以上)を獲得した候補者がいなかったため(図表1)、マクロンとルペンの上位2候補で5月7日(日)に決選投票を行う。中道派というマクロン候

補のポジションは非常にリスク1であったが、結果的に左派・右派の双方から票を集めることに成功したといえる。対抗馬であった共和党のフィヨン候補と、社会党のアモン候補が早々と敗北宣言をし、決選投票ではマクロン候補に票を投じる方針を示しており、支持者にも極右政党の大統領就任を阻止する唯一の方法としてマクロン候補への投票を促した。決選投票で主要2

候補の候補がマクロン候補支持を呼びかけたことは、マクロン候補にとって大きなアドバンテージになるとみられている。また、混戦が予想されたなか、選挙戦終盤で大きく支持率を伸ばした左翼党のメランション候補も決選投票に進めなかった。メランション候補は決選投票でどの候補者を支持するかは明言していない。

第1回投票直前の4月20日に

パリで発生した銃撃テロ事件の影響が懸念されていたが、選挙結果を見る限りそれは杞憂に終わったもようである。候補者が最後のテレビ討論会に参加している最中にシャンゼリゼ通りで警官3人を死傷させた銃撃テロは、イスラム国(ISIS)が犯行声明を出している。選挙戦への影響を狙ったかのように、討論会中に発生したテロは大きな衝撃を与えた。事件発生当初



菅野 泰夫

大和総研
ロンドンリサーチセンター長
シニアエコノミスト