

社外取締役インタビュー

「すべてはお客様のために」全社一体となって
企業価値を高める

—独自のビジネスモデルで、アジアを含む海外ビジネスをどう構築するかが今後の課題

Q1 当社の企業価値を高めるために重要なことは何でしょうか。

私の出身のコマツでは、社会や顧客をはじめとする株主、協力企業そして社員といった全ステークホルダーからの信頼度の総和を企業価値と定義しています。そして、その企業価値を高める活動において最も大切な存在を「顧客」と位置づけています。何故なら顧客から得られた信頼が売り上げ、利益となり、他のステークホルダーにこれを分配していることになるからです。野村も永井グループCEOが就任当初から「すべてはお客様のために」という基本理念を掲げて「顧客」の存在を意識した経営を行っていますが、今後、野村がさらに企業価値を高めるためには、「社会」というステークホルダーをより強く意識する必要があると思います。野村は、金融サービス業として、社会の中での役割が非常に大きいということを念頭におかなければならず、そのうえで商品やサービスの付加価値の高さをお客様に明示していかななくてはなりません。時代の変化に対応しつつ、社会や顧客の信頼を得ることによって、企業価値が高まっていくのだと思います。

Q2 当社が「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」を実現するために必要なことはどのような点でしょうか。コマツの経営者としての経験を踏まえてお聞かせください。

コマツの場合、早い段階から新興国におけるビジネスの比重が大きくなっていきましたが、「ダントツ経営」というビジネスモデルで他社をリードしようとチャレンジしています。ビジネスモデルで業界を先行させたら、あとは社員みんなのやる気、チーム

ワークです。そのチームワークこそが日本が一番優位で大事なところ。ビジネスモデルで先行して自分たちの強みを磨いて、あとは現場力で勝負するという部分は野村も一緒です。

国際的に見ても野村は着実に力をつけており、後は海外戦略をどう構築していけるか、これが課題だと考えています。

特にアジアでは、野村の強みである日本流のリテールのきめ細かさ、チームワークやフェイス トゥフェイスの営業が必ず生きてくるはず。日本企業のアジア展開と歩調を合わせながら、そのニーズに対応した金融サービスを提供していくという点で、野村はこれまでも着実にやっています。

この先、中国を含めたアジアの新興諸国における金融市場が、どのように発展していき、野村が具体的にどのようなビジネスモデルを打ち出していけるかが問われています。そのため、野村の取締役会でもそういう議論を盛んに行っています。各国のローカルな金融機関と提携して現地のニーズを見ながらサービスを提供する中で、長期的にリテールとホールセールを柱とする、現地に見合ったビジネスモデルを構築していく必要があります。

Q3 社外取締役に就任された2008年以降、現在までの6年間に、野村をどうぞ覧になり、かわってこられたか、印象に残った出来事を交えてお聞かせください。

就任から6年経ちましたが、この間、野村の戦略についても狙いが明確となり、社内の一体感も醸成されてきたと思います。

社外取締役
坂根 正弘

1941年生まれ。島根県出身。63年大阪市立大学工学部卒、小松製作所(コマツ)入社。89年取締役、91年小松ドレッサーカンパニー(現コマツアメリカ)社長、2001年代表取締役社長。代表取締役会長を経て2013年4月から相談役。2008年より当社社外取締役(指名委員、報酬委員)。

最も印象に残っているのは、リーマン・ブラザーズの人材の承継による統合です。と言いますのは、2008年の取締役就任直後に、世界金融危機が生じ、それを契機として、野村がグローバル化のための大きなオポチュニティをつかむため、あえてリスクを取る決断を下したからです。その後、欧州の債務問題などがあって、非常に苦戦を強いられた場面もありましたが、あの統合を経て、海外の各拠点で優秀な人材が入社するようになったのも事実であり、海外展開を強化するという判断は間違いではなく、いずれこの経験が活かされる時が来ると思っています。

経営者としての経験上、外部の目にさらされない経営者は唯我独尊になりやすいと思っています。ですから、取締役会の中に社外の目が必要で、しかも、その役割はとて大きいのです。普通は遠慮というものがあるのですが、私は野村の社外取締役として、遠慮せずに直言してきました。

その直言の一つに、バッドニュースに対する考え方ということがあります。企業経営の中ではバッドニュースが避けられません。今の時代は、経済の仕組みや社会の常識の変化は極めて速く、かつては問

題にされなかったことがコンプライアンス上の問題になることも少なくない。バッドニュースをいかに早く経営層にあげるか、トップが早く知って、隠さずに公開することが重要で、その方が信用は保てるのです。

Q4 社会の発展のために企業に求められることについてご見解をお聞かせください。

社会貢献は本業を通じて、あるいは、自分たちがもっている知恵を使ってやっていく方が良いですね。コマツは地元の石川県で一次産業の活性化のために農業・林業の貢献活動に力を入れています。

野村はかねてから小学生・中学生や大学生への金融経済教育に取り組んでおり、野村ならではの社業に密着した具体的な社会貢献として評価できます。また、金融スキームを活かした農業の6次産業化のコンサルティングなど、社業から得たノウハウを社会に還元していく形での貢献活動も行っています。このような活動を今後もこれまで以上に展開してもらいたいと考えています。