



代表執行役副社長 コーポレート統括
永松 昌一

野村バリューの確立に向けて

野村グループは2020年3月期をターゲットとする長期経営ビジョンを達成し、さらに2025年の100周年に向け、持続的な成長を遂げるために、組織として個人としてバリューの創出に取り組む必要があります。私たちはすでに大きく舵を切っており、将来のあるべき姿を想定し邁進していきます。

個の力を結集し、持続的成長へ

2017年3月に金融庁から「顧客本位の業務運営に関する原則」が公表されました。当原則は、顧客の最善の利益の追求、利益相反の適切な管理など7項目にわたって示されていますが、野村グループは従来から「創業の精神十カ条」にある「顧客第一の精神」を基盤に「お客様から選ばれること」を最優先課題に取り組んでいます。

「すべてはお客様のために」という基本観を持ち、野村グ

ループの価値を高めていくためには、「個」のレベルの向上が重要です。組織における全体最適のなかで、個として何をするのがベストかを導き出すことが大切です。そのためにはトップマネジメントの示した目標に向かって、すべての社員が当事者意識を持ち自分のミッションを認識し、実行することが鍵となります。上司が部下に、何をすべきかを的確に示すことも大切です。全社員が「この会社をどうしたいか、会社としてのバリューを高めるために、自分は何をすべきか」を常に意識しないと、持続的成長は難しいと考えています。社員一人ひとりの思いの結集が力になります。

変えてはいけないもの、 変わらなくてはいけないもの

野村グループの競争力を高めていくうえで、変えてはいけないものは「負けず」という姿勢です。そういう気持ち

がないと、拘りがなくなり、負けに慣れてしまいます。一番で通そうと決めたら、最大の努力が必要です。当然のことながら、ビジネスを支える法令諸規則を守る意識、道徳に従い行為の善悪を判断する基準をしっかりと持つ前提です。

野村グループとしてブランド力を高めて勝つ、リーグテーブルでもトップを維持し続けるなど、あらゆる局面で各自が強い意志を持った集団になることが大切です。

さらに、お客様に対する考え方、想い、接し方は絶対にぶれてはいけない重要なものです。一方で、商品・サービスに加え、お客様との取引のプロセスなど、積極的に変えていった方が良いものもあります。お客様にとって何が最善で、最適なアプローチかは、時代によって変化します。時代に合わせ、お客様の利益を最大化するための仕組みはすべて変えていく、それが顧客本位というものです。同時に、私たち一人ひとりが変化する社会の課題やニーズを感度高く捉え、その解決に向かうことが、野村グループの価値の創出にもつながると信じています。

ミッション実現を支えるガバナンス

目標に向かって、社員のミッション実現を支えるうえで、コーポレート・ガバナンスの高度化は最重要課題の一つと認識しています。

当社は1990年代に2回の不祥事を経て、世間との常識のずれがあってはいけないという認識のもと、社外の方々に助言をいただくため、2001年にアドバイザリー・ボードをつくり、これがコーポレート・ガバナンス強化の大きなきっかけとなりました。

2003年には、監督と業務執行の分離のさらなる明確化および透明性の向上を目的に、委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へと移行し、社外取締役の方には経営の監督という立場で議論いただく体制を整えました。国内外の社外取締役による大所高所からのアドバイスや活発な議論によりガバナンス体制はさらに安定しました。これにより国内経営者からなる「アドバイザリー・ボード」を発展的に解消し、2015年からアジアの著名な有識者4名を迎え

た「新アドバイザリー・ボード」を設立、「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」に向けてガバナンスを進化させています。

また、過半数の社外取締役で構成される指名・報酬委員会ならびに取締役会がトップマネジメントに対する人事権を掌握していることも、日本において先進的な体制と考えています。2015年には「社外取締役会議」を設け、必要に応じてグループCEO、グループCOOを交え、具体的な戦略や中期経営計画等についての議論を重ねるなど、監督機能から一歩踏み込んだ取り組みも行っています。2016年からは監査委員会の役員ヒアリングに、指名・報酬委員の方々にも出席いただき、取締役間の情報の格差を減らす工夫をしながら運営を行うといった、ガバナンスの実効性を高めるための調整を常に行っています。

さらに監査委員長の国内外における財務・会計の卓越した経験、知見により、世界情勢や国内外の課題をテーマに委員長ご自身の切り口で、先進的な厳しいご意見も頂戴しています。当社に対し適切な指摘ができるよう監査法人の体制強化を促すなど、今までにないアプローチでコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

また社外取締役の方々が海外の往査や国内の支店訪問などを通じ、現場の声を吸い上げ経営に活かすなど、精力的にかかわっていただいているのも野村の特徴といえるのではないのでしょうか。

野村のバリューを高めていくために

金融ソリューションを世界中のお客様に提供していくためには、人材の多様性が重要です。野村グループでは70以上の国籍の社員が働いており、多様性が根付いていますが、マネジメントレベルにおける多様性を高める意味からも、女性の積極的な起用と海外で活躍された方々の英知と経験を活かした体制を固めていくことが大切です。そして野村のバリューを高めていく上で、国内外、社内外の方々とコミュニケーションを緊密化して、変わらなくてはいけないものを積極的に修正していきたいと考えています。