

DIALOGUE with Outside Directors

社外取締役対談

Patricia Mosser

パトリシア・モッサー

J. Christopher Giancarlo

クリストファー・ジャンカルロ

ガバナンス

Q 取締役会の構成や実効性について、 どのように評価していますか。

Mosser 2年前にジャンカルロ取締役や私が外国人社外取締役として就任した時、私たちは取締役会にとって新たな波のような影響をもたらしました。すなわち、異なるバックグラウンドを持つ取締役が新たに加わったことにより、視野の拡大や変化という点で取締役会が大きく変わりました。現在、取締役会には、異なる経歴を有する4名の外国人取締役のほか、企業経営者、規制や会計の専門家などが取締役として参画しており、それぞれに必要な役割を果たしています。

また、リスク委員会を設置したことも、この2年間で最も重要な構造変革の一つです。リスク委員会の場で、委員は、野村のビジネスにおけるリスクの特定や分析、評価に焦点を当て、率直な議論をするとともに、経営陣に対しフィードバックも行っています。グローバルに事業を展開する野村では、実効的かつグローバルに一貫したリスク管理を行うことが極めて重要です。その実現に向けて、私たち取締役が一層の貢献ができればと思います。

Giancarlo 取締役の構成という点では、野村の各地域の拠点を代表する人材を、取締役として配置することが非常に重要だと思います。取締役会レベルで、何が起きているのかをより詳しく把握するため、欧州に関する知見を取締役に反映できる人材を登用することも有益かもしれません。また、国内基盤も野村の強みであり、日本人取締役の盤石な布陣も引き続き非常に重要です。今後、金融サービスの専門化が進む中で、日本人取締役における専門性の要否についても検討すべきです。外国人社外取締役である4名は、金融市場、銀行業、投資のいずれかの分野において専門性を有しています。国内の金融サービスの専門性や知見を提供できる人材が今後入ることも有益ではないかと考えます。

ビジネス

Q 野村のビジネス戦略を、 社外取締役の立場からどのように評価していますか。

Giancarlo 野村には、世界第3位の経済大国である日本において圧倒的な地位を築いている点、グローバル市場において高度な事業を展開している点、そして、デジタル金融への移行において、リーダーシップや開放性を発揮しているという点で、3つのマクロの強みがあると考えています。野村は現在厳しいビジネス環境に置かれていますが、環境が変化した時に適切な位置にいられるように、思慮深く、知的に、機敏に、強みのある分野に取り組んでいくことで、投資家や株主、ステークホルダーが期待するROEを達成できると思います。

Mosser 野村の強みの一つは、日本での圧倒的な地位であると思います。野村は日本のビジネスおよびコミュニティとの深いつながりがあり、デジタルやサステナブル・ファイナンスの変革を進める中で、規制当局とも適切な関係性を築いています。野村が何年にもわたって選択と集中を続けてきたことは重要な点です。グローバル展開の最大化と、万人受けを狙うことを混同してはなりません。野村がすべきことは、強みがある分野を継続することです。市場性のある証券とプライベートの証券との境界線が曖昧になってきている中で、市場や経済が安定した時に備えて、欧米のプライベート・マーケットへの注力を続けることは非常に賢明な戦略だと思います。野村は、さまざまな顧客や投資家のニーズに沿って、サービスを提供するという点で強みを発揮することができると思います。

Giancarlo 戦略に対する取締役の関与という点では、私は、取締役として可能な限り付加価値を提供したいと考えています。例えば、私は、モッサー取締役と共に、米国子会社の取締役会に入っており、米国の経営陣とも頻繁に会います。このため、野村のホールセール・ビジネスや課題について、非常によく理解しており、取締役として非常にやりがいのある役割を担っていると自負しています。ホールセールと比べると、国内ビジネスにおける付加価値の提供は限定的となりますが、来日時に国内支店を訪問し、現場社員と対話をするなどの機会を通じて、日本や国内戦略に関する知見を深めています。

Q 野村を取り巻くさまざまなリスクについて、取締役会ではどのような議論をしていますか。

Mosser 経済成長は良好である一方で、インフレや急速な金融引き締め政策により、金融機関は極めて厳しい環境に置かれています。経済、市場、政治システムについての不確実性は現在非常に高くなっており、不確実性が特に高くなる場合、リスクの測定が極めて困難となります。一方で、野村が有する財務や流動性における強靱さは、経済や市場が好転した時に有利に作用すると考えています。

野村は、リスク管理に関しても、私が取締役に就任してからの2年間で、飛躍的に成長しています。リスク管理の高度化のためには、シニアマネジメントによる強いコミットメントに加え、リソースや専門性の確保が重要です。加えて、野村は永続的なリスク・カルチャーの定着に向けた体制の構築も進めています。オペレーショナル・リスクやサイバー・リスクのようにさらなる強化が必要な分野もあります。例えば、脱グローバル化や地政学的リスクを考えると、サイバーセキュリティは、国際的な金融サービス業者にとって大きな課題であり、私は取締役として、ガバナンスやリスク管理の強化を促しています。サイバー・リスクについては、ほとんどの国において官民のパートナーシップにより対応すべきものであるという点も強調したいと思います。

Giancarlo リスク委員会の設置は、組織全体に波及効果をもたらしました。トップダウンのプロセスが効果的に組織の隅々まで入り込み、リスクの監視や評価、設定などを改善につなげる良い例だと思います。サイバーセキュリティについても議論がなされており、最新のリスク評価やリスク処理、サイバー領域の観点で、野村は先頭集団に迫いつくために、前進しているところです。これらの重要な措置への取り組みはきっと実を結ぶでしょうし、私は、野村がこれらの有意義かつ重要な取り組みを進めていることを誇りに思います。

Mosser エマージング・リスクという観点では、脱グローバル化により、一部の地域や顧客との取引を失うリスクがあります。一方で、サプライチェーンが刷新されることにもなるので、企業にとっては資金調達のチャンスです。そのような環境下で、いかに顧客のために動き、かつ、顧客のニーズを理解し、顧客に適切な金融サービスを実際に提供できるかが野村の課題であると思います。

Giancarlo 将来に向けて、取締役会では、私たちは誰もが認識しながらも話しづらい重要な問題を積極的に議論してまいりました。今後もその姿勢を続けていきます。

中長期の課題

Q デジタル金融サービスを強化していくにあたり、何が重要だと考えますか。

Giancarlo 野村はすでにデジタル金融ビジネスの強化に向けた最初の一步を踏み出していると思いますが、その際には短期的な分析に陥らないようにすることが重要です。暗号資産は、価値の保有者や移転先、記録先が分かるという点で、金融サービスにおける全く新しい技術です。驚異的なスピードをもたらすという点で、世界規模で、支払い方法にも影響が出るでしょう。暗号資産が、単なる新しい資産クラスという位置付けをはるかに超える存在である点を認識することが最初の一步です。これはインターネットが出現した時の状況とも似ています。野村は、迅速に対応する柔軟性を有しつつ、イノベーションの最前線に立つ一方で、適切なガバナンスが整った状態で、思慮深く慎重に取り組む必要があります。この取り組みは数カ月で終わるものではなく、長い道のりであり、野村はその覚悟を持って進めていると思います。

Q サステナビリティの取り組みを強化していくにあたり、何が重要だと考えますか。

Mosser サステナビリティは、野村にとって大きなビジネス機会です。野村は、サステナビリティの分野において、ビジネス上の成果に加えて、透明性の高い取り組みを進めてきたことへの評価を得ています。私は、企業自身によるサステナビリティへの取り組みこそが優先して対応すべきことであり、短期的にも中期的にも、重要な戦略だと考えます。一方で、デジタルの世界と同様に、開示基準等、基準が不明確であるという大きな課題があります。用語の明確な定義や国際基準が確立していないことは、サステナブル・ファイナンスにとってリスクです。基準の確立に向けて、野村は、国際的な基準設定機関に参加し、業界を牽引することで、真に建設的かつグローバルな役割を果たすことができると考えます。また、長期的に、野村のビジネス全体にとってもプラスになると考えています。

企業価値向上

Q 野村の企業価値向上のために、今後対処していくべき課題や、野村に期待することをお聞かせください。

Mosser 現在の市場環境は、野村のホールセール・ビジネスやリテール・ビジネスにとって、非常に厳しいものです。不確実性が高まっていることにより、顧客もサービスも動きを停止してしまっており、企業が短期的に成長することは難しい状況にあります。一方で、野村はガバナンスや構造面での変革など、多くの取り組みを進めています。すなわち、市場経済の回復に備えて、態勢を整えているところです。ビジネス機会が来た時に野村が優位性を発揮できるかは、結果を見ないと分かりません。しかし、それが実現できるようであれば、野村の先行きは明るいと考えています。

Giancarlo 日本では少子化と人口動態の変化が進んでいます。また、世界各地では、戦争やリーダーシップの弱体化、民主主義の後退が起きています。グローバルな拠点網や国内基盤といった強みを活かしつつ、このような外因性の向かい風を乗り切ることができれば、野村には成功のチャンスはあると思います。しかし、決して簡単なことではありません。経営陣の行動と、取締役会による経営陣へのサポートが求められます。いま野村は成功に向けた下地を整えているところです。システムやアーキテクチャを刷新し、サイバー・リスク管理を強化しつつ、サステナビリティやデジタルの分野において、将来に向けた選択的な投資を行っています。野村は、現状に注意を払いつつも、将来に備えるための行動を思慮深く取っており、私はその姿勢をととても誇りに思っています。



Patricia
Mosser

DIALOGUE
with
Outside Directors

J. Christopher
Giancarlo