

コーポレート・ガバナンス対談

激動の時代こそ、ステークホルダーからの 真の信頼を勝ち取るチャンス



大和証券グループ本社
取締役会長
中田 誠司

大和証券グループ本社
監査委員会 委員長
社外取締役
西川 克行

「お客様の資産価値最大化」を軸に、企業文化とコンプライアンス体制、社員教育、さらには成長戦略まで、大和証券グループのこれからを中田取締役会長と西川取締役が語り合いました。

お客様からの信頼を高める 企業文化を目指して

中田：西川取締役には、2019年に当社グループの社外取締役としてご就任いただき、同時に監査委員をお願いしています。我々社内の人間が経営を評価する際には、どうしても主観が入りがちですが、西川取締役は、社外の視点だけでなく、取締役会に法的知見にもとづく客観性をもたらしてくださる、非常に貴重な存在です。

西川：私は検察庁でキャリアを積んできました。検察官の仕事は、事案が発生した際に犯罪に該当するかどうかの法的な解釈を行い、証拠を集めて事実認定をし、適正な処分を決めるというプロセスを踏みます。法律的な視点だけでなく、適正な手続きの重要性も意識してきました。そうした観点を企業経営へのモニタリングや助言という形で活かすことで、お役に立てればと考えています。

2024年度からは、監査委員長を務めています。当社

グループは業務が広範にわたり、海外でもさまざまな事業を展開していますので、できるだけ幅広く見ようとしています。そのためには相応の勉強が欠かせません。中期経営計画で掲げたグループ経営基本方針である「お客様の資産価値最大化」の進捗状況については、特にしっかりと見守っていきたいと考えています。また、グループ会社だけでなく、積極的に推進している外部連携の状況も注視しています。

中田：私は会長に就任して以降、日本経済団体連合会や日本証券業協会といった社外の活動が増え、業界、経済界、社会のそれぞれに多くの課題があることに改めて気づかされました。業界全体、社会全体に資する活動に率先して取り組むことが、当社グループにも資するものであり、何ができるのかという視点を持つようになったと感じます。

残念ながら、ここもと日本の大手金融機関で、不祥事が相次ぎました。法令や取引上のルールに違反することは、お客様の利益や信頼を損なうものであり、決してあってはならないことです。会社の仕組みのなかで一定程度は防げるとは思いますが、不祥社員による不適切な行為を完全になくすことは極めて難しく、当社グループにおいても大きな課題です。

西川：金融機関はお客様や社会との信頼関係にもとづいて成り立つビジネスの典型なので、信頼を失うと、円滑な企業運営ができなくなります。常に警戒を怠らず、継続的な社員教育やコンプライアンス体制の強化など、日々地道な取組みが欠かせないと思います。

コーポレート・ガバナンス対談

中田：社員教育の際には、不正行為は必ず発覚するものであり、発覚した場合にはお客様や会社に損失をもたらすだけでなく、当人も大きな社会的制裁を受けるといった内容を、繰り返し伝えていきます。また、不労社員には「何か様子がおかしい」といった前兆が見られる場合があります。こうしたサインを発する社員の周りには上司や同僚がその変化に気づき、積極的にコミュニケーションを取ることができれば、未然防止につながると思います。未然防止の仕組みに加え、不正を起こさない健全な企業文化を整えることが一番大切です。

西川：私は当社グループの印象について質問された際に、真面目な会社であると答えています。全社員へのアンケートで、「上司から、コンプライアンス上問題のある指示があったら、どうしますか」というものがあり、

ほぼ全員が「上司の指示よりもコンプライアンスを優先する」と回答したと聞いています。こうした点からも、コンプライアンスの意識の醸成が徹底されているとの印象を持っています。

しかし、社員のなかにはさまざまな考え方の人がいるため、上司の指示を勘違いする可能性も否定できません。したがって、指示を出す上司を含めた社員に対して、日ごろから繰り返しコンプライアンスの重要性を教育することが重要だと思います。

中田：かつての証券業界では、各社同じビジネスモデルで手数料の多寡を競うといった時代がありました。しかし、現在はお客様を最優先に考え、当社グループでは「お客様の資産価値最大化」に向けて自助努力による改善を進めています。この取り組みは絶えず続けるべきものでありゴールはありませんが、大きなギアチェンジはできたと感じています。

中期経営計画の初年度におけるCEOのリーダーシップ

中田：2024年度はNISAの制度拡充・恒久化によって、資本市場への個人投資家の資金流入が増加し、いよいよ日本における「貯蓄から投資へ」が本格化した感があります。

こうしたなか、当社グループの連結経常利益は19年ぶりに2,000億円を突破し、通期配当金も過去最高額

となりました。荻野CEOが掲げる「お客様の資産価値最大化」というグループ経営基本方針のもと、ベース利益*が1,375億円に達するなど、数字の面でも好スタートを切ったと言えます。

* ウェルスマネジメント部門、証券アセットマネジメント、不動産アセットマネジメントの経常利益合計

西川：監査委員会では、「お客様の資産価値最大化」が現場の営業員にどれだけ浸透しているかを注視してきました。これを実践するには、今まで以上にお客様の状況を深く理解し、本当のニーズを探り、真の信頼を得ることが必要です。なかなか成し難い仕事であり、永遠の課題とも言えますが、当社グループの社員は真摯に向き合っており、着実に進展していると感じています。

中田：「お客様の資産価値最大化」は、金融資産だけでなく不動産なども含めたお客様が保有するすべての資産にアプローチして、ライフプランに応じ最大化を目指すというコンセプトであり、さまざまな工夫が必要です。そういう意味では、2024年のようなマーケット環境が良かったときよりも、現状のようなトランプ関税政策の影響によって世界的にマーケットが荒れているときこそ真価が問われると思います。顕在化されたお客様の課題と向き合い、真の信頼を得られるまたとないチャンスです。



コーポレート・ガバナンス対談

また、日本の個人金融資産は今後20年の間に、倍増する可能性が高いとみています。こうした長期の視点を持ってお客様と対峙することが重要だと考えています。

荻野CEOには、自身の発したメッセージをぶれずにやり続けてもらいたいと思います。目指すべき方向を示し、社員がモチベーション高く仕事に取り組めるような、わかりやすいメッセージを発信し続けてほしいですね。一方で、当社は証券業以外のビジネスを手掛けていることも特徴です。この分野においても引き続きさまざまな種まき・仕掛けを行って、リーダーシップを発揮することを期待しています。

西川：社員は数値目標を達成する楽しさよりも、お客様から長期の目線で資産の管理を任せてもらい、信頼を得ることの喜びを理解し始めていると感じます。たとえば、社長賞の選考基準の変更などを通じて、荻野CEOは社員に正しい方向性を示しています。また、外部連携などを積極的に推進しており、リーダーシップを大いに発揮していると思います。

当社グループの強みを活かし 企業価値を向上

西川：企業価値の向上に関しては、稼ぐ力であるROEの向上、将来の成長性などについて、取締役会で繰り返し議論されています。PBRについても議論していま

すが、こうしたバリュエーション指標は株価の要素もあるので、当社グループの収益性や成長性を評価されるようにしていく必要があると思います。

中田：2030Visionや中期経営計画で掲げた「お客様の資産価値最大化」を、どのような環境下でもぶれずに貫けるかどうか大きなポイントです。ROEを継続的に高めることができれば、PBRも自ずと上昇していくでしょう。PBRは結果であり、目指すものは、安定的な利益成長です。環境の変化があっても長く継続的に成長していくことが課題だと考えています。

西川：監査委員会としては、さまざまな活動をしっかりとモニタリングして、ガバナンスやコンプライアンスの観点から企業価値を下支えし、中田会長がよくおっしゃる立派な会社になるための一助になればと思います。経営陣や社員がお客様やステークホルダーから厚く信頼され、かつ成長する会社になるため、我々社外取締役は気づいたことについて意見を言い、場合によっては提言を行うことが役割であると考えています。

中田：当社グループの強みは、組織の連帯感と信頼感です。上司と部下、社員同士の連帯感と信頼感があるからこそ、お客様に良いサービスを提供できると考えています。



西川：当社グループの社員はみな優秀で、高い専門性があります。そのうえで、高いモチベーションと倫理観、連帯感を持っています。これから証券業界を取り巻く環境が変わり、さらに事業領域が増える可能性があるなかで、この優れたカルチャーに一層磨きをかけ、企業価値を高めてほしいと思います。