

取締役会議長メッセージ

形式から実質へ、 そして「お客様の資産価値最大化」へ ―取締役会の役割

大和証券グループ本社
取締役会長
中田 誠司

日本のガバナンス改革は実質重視の 新たなステージに

2026年7月、コーポレートガバナンス・コード(以下、CGコード)第三次改訂版の適用が開始されました。2015年の導入から2度の改訂を経てきましたが、今回は原則の構成そのものを見直す大きな節目となります。日本のコーポレートガバナンス改革は、2012年に発足した第二次安倍政権下の

「日本再興戦略」をひとつの契機として本格的に加速し、2014年にスチュワードシップ・コード、2015年にCGコードが整備されました。「車の両輪」が整ったことで、上場企業のガバナンス体制は大きく前進し、東京証券取引所による資本コストや株価を意識した経営の要請も相まって、企業価値向上への意識は着実に高まりつつあります。こうした改革の積み重ねが、海外からの投資を再び呼び込み、日本市場の再評価につながったのだと思います。

一方で、CGコードは改訂を重ねるなかで細則化し、コンプライア率が極めて高い水準にある現状を見ると、企業の対応が本当に実質を伴っているのか、ここで一度立ち止まって問い直す必要があると感じています。CGコードへの対応がチェックリストを埋める作業になってしまえば、本来の意義は失われかねません。今回の改訂の趣旨は、ルールを増やすことではなく、本来のプリンシプルベースの考え方に立ち返ろうとするものです。企業自らが考え、自らの言葉で説明することが一層求められますが、それこそがガバナンスの本来あるべき姿だと考えています。

「お客様の資産価値最大化」を支える 取締役会

企業価値を持続的に高めていくためには、お客様に選ばれ続ける会社でなければなりません。そのために、当社グループが果たすべき役割は明確です。お客様一人ひとりの人生に寄り添い、その大切な資産の成長を支えていくこと。その決意を込めて、当社グループは「お客様の資産価値最大化」をグループ経営基本方針として明文化しました。これは証券会社としての原点であり、当社グループの存在意義そのものです。

執行を担うのは社長以下の経営陣です。攻めるべきときにはその挑戦を支え、逸脱しそうときには躊躇なく歯止めをかける。取締役会にはその両面が求められます。そのため、取締役会自身が、独立性と専門性を備え、多様な視点から執行を実効的に監督できる存在でなければなりません。

取締役会議長メッセージ

多様な専門知識・経験を持つ社外取締役は、その機能を支える重要な存在です。そのうえで、サクセッションプランの実効性、指名・報酬委員会の透明性、監査委員会の実効的な活動など、取締役会に求められるものは多岐にわたります。重要なことは、形式を整えること自体を目的化するのはなく、自社およびステークホルダーにとって何が最適かを考え抜くことです。こうした考えのもと、中長期の経営戦略、資本配分、サステナビリティ課題、次世代経営人材の育成などについて議論を重ね、毎年の実効性評価を通じて当社の取締役会の運営の継続的な改善につながっています。

取締役会の監督機能が具体的に問われた場面のひとつが、オリックス銀行の完全子会社化です。当社グループにとって規模の大きな投資でしたが、総合資産管理型ビジネスモデルへの進化という当社グループの長期戦略のうえで「お客様の資産価値最大化」を実現するための不可欠な一手であると、取締役会でも繰り返し議論を重ね、確認しました。今後も、統合の進捗と成果を継続的にモニタリングしていきます。このような戦略的判断においても、機関投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて多様な視点を取り込むことは重要です。一方で、さまざまな意見を丁寧を受け止めながら、長期的な企業価値向上の観点から取締役会が自らの判断のもとについて主体的に決定することも、その重要な責務です。短期的な視点のみでは捉えきれない価値創造のあり方について、時に毅然とした姿勢で臨むことが、真の意味でステークホルダーへの責任を果たすことにつながると考えています。

議長としての私の役割は、社内の目線に留まらず、幅広い視野にもとづいて取締役会の議事運営を行うことです。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など、社外での活動にも多く携わってきました。この1年間、政府をはじめさまざまな場で今回のCGコード改訂を巡る議論に関わってきましたが、そこで痛感するのは、業界、経済界、そして社会全体のなかに、当社グループのなかだけでは得られない気づきが数多くあるということです。社外で得た視座を取締役会の議論に持ち帰り、経営をより広い視野から見つめ直すことも、議長としての重要な務めだと考えています。

信頼される会社への歩みを止めない

当社が本格的なガバナンス改革に着手したのは1997年ごろです。総会屋事件、金融危機、日本版金融ビッグバンと、業界を取り巻く環境が大きく揺らぐなか、自らを変えなければならぬという強い危機感こそが、その原点です。1999年には国内の上場会社として初めて純粋持株会社へ移行し、2004年には委員会等設置会社（現在は指名委員会等設置会社）へと転換しました。いずれも外形的な要請に応じたものではなく、自らが直面する経営課題と真正面から向き合うなかで、主体的に選び取ってきた結果です。

それから四半世紀が経ち、当社グループを取り巻く環境は大きく変化し、お客様のニーズもかつてないほど多様化・高度化しています。AIなど事業のあり方を抜本的に変える

可能性のある技術も急速に普及しています。世界秩序も激変しています。こうしたなかでも、グループの総合力を最大限に発揮し、長期の視点でお客様に向き合うことが、信頼をさらに深めることになると考えています。

お客様から選ばれ続けること。この積み重ねが、持続的な成長と企業価値の向上、ひいては株主の皆様への価値還元につながると確信しています。信頼は一度築けば終わりではありません。ガバナンスもまた、不断に磨き上げていくべきものです。お客様、株主・投資家の皆様、社員、そして社会からの信頼に応え続けるために、取締役会としても歩みを止めることなく、変革してまいります。

