

野村ならではのノウハウとネットワークを活かし、
付加価値の高いサービスを提供していきます



代表執行役 グループCEO 永井 浩二

代表執行役 グループCOO 吉川 淳

Q1 当期の経営環境と業績をお聞かせください。

永井 2013年3月期の連結業績は、収益が1兆8,136億円(前期比18%増)、税
前利益は2,377億円(同180%増)、当期純利益は1,072億円(同9.3倍)と、前期比
で大幅な増収・増益となりました。特に、税前利益と当期純利益は、いずれも2007
年3月期以来の高水準を達成し、2016年3月期の経営目標として掲げたEPS50円
の達成に向け、順調なスタートを切りました。

この好業績は、新政権による政策、いわゆる“アベノミクス”によって日本の株式
市場が好転し、その恩恵を受けた部分もありますが、同時に、昨年からの私たちの
一連の取り組みが成果となって表れ始めた部分も少なからずあります。具体的
には、営業部門において、コンサルティング営業を深化させてきたことや、ホール
セール部門で進めてきた収益改善に向けたコスト削減などがあげられます。

吉川 昨夏の時点で野村が抱えていた主な課題の一つが、海外のホールセール
部門の黒字化でした。その実現に向けて進めてきたビジネス再構築の成果もあ
り、2013年3月期のホールセール部門の税前利益は717億円と、377億円の税前
損失であった昨年より大幅に改善しました。

また、損益分岐点の引き下げも進んでいます。昨年9月に発表した10億ドルの
コスト削減策についても、目標達成時期まで1年を残した2013年3月末の段階で

すでに進捗率78%となりました。例えば、欧米とアジアにおける株式執行ビジネスのインスティテットへの集約も予定どおり進捗しています。加えて、欧州などを中心とする海外の事業規模を適正化し、バーゼル3などの規制強化を見据えたリスク調整後資産(RWA)の削減も進めました。

Q2 今後の成長に向けたビジョンをお聞かせください。

永井 豊富な金融資産を有する日本において、幅広い顧客ネットワークを有していること。そこに磐石なリテール・チャンネルを築いていること。リテールとホールセールを一体運営するビジネス・モデルであること。独立系であること。そして今後、世界で最も成長率の高いアジアに位置する「地の利」。これらはすべて、私たち野村の特徴であり、強みでもあります。

グローバル金融機関を取り巻く規制の強化も、相対的に、野村にとってポジティブに働く可能性があります。今後、欧州系金融機関を中心にホームマーケットへの回帰が進むでしょうし、一部ではすでにそうした動きが顕在化していますが、我々はこの機会に、選択と集中を行いながら、ビジネス・チャンスをつかんでいきたいと思えます。そして、日本の金融機関のなかで唯一、本格的かつグローバルなビジネス・プラットフォームをもつ、野村ならではのノウハウとネットワークを活かし、付加価値の高い金融サービスを提供していくことにより、「アジアに立脚したグローバル金融サービスグループ」を実現したいと考えています。

Q3 ビジョンの達成に向けた海外戦略をお教えてください。

吉川 これまでのグローバルベースでのフルカバレッジ、フルサービスの体制を改め、お客様のニーズに合わせて、我々の強みが発揮でき、付加価値のあるビジネスに絞り込む。それが海外事業の基本方針です。

アジアは、収益化までもう少し時間がかかりますが、日本を含むアジアをマザーマーケットと位置づけ、そこに関連する欧州や米州とのクロスボーダー取引を推進し、マーケットシェアをあげていくことが当面の優先事項となります。欧州では、収益環境に応じてつねにビジネス基盤を見直し、収益性の改善に努めていきます。米国は、やはり世界最大の市場ですので、当社が強みをもつ証券化商品やクレジットなどのプロダクトに引き続き注力しながら、フィクスト・インカムの販売網などに対して選択的な投資を行っていきます。

また、先ほど永井の話にもありましたが、競合他社においては、欧州の金融危機を受けた業務縮小やホームマーケット回帰への動きがあり、フィクスト・インカム・ビジネスや各種クロスボーダー取引などでは拡大余地が出てきているとも思っています。

Q4 昨年、会社を根底からつくりかえると宣言されましたが、何を実践されましたか？

永井 変えるべきものと、変えてはいけないものを整理し、それを社員の一人ひとりに訴えました。

変えてはいけないものは、野村の企業理念、あるいは、社員が働くうえでの行動原理です。「すべてはお客様のために」という基本観のもと、野村の創業以来のお客様重視の考えを、改めて社員全員に徹底すべきだと考えました。

変えなければならないのは、役職員一人ひとりの意識です。昨年のインサイダー問題に対応する過程で、「法令さえ守っていれば、そのなかでは何をやってもいい、という風潮があったのではないか」との指摘を受けました。つまり、その法令の趣旨や目的は何か、なぜ存在するのか、といった根本の部分をしっかりと考えて行動することができていなかったということです。そして、今回の問題の本質がそこにあるならば、今なすべきは、社員一人ひとりが自分の頭でしっかりと考え、判断し、行動することです。こうした意識改革に加え、各部門が懸命に努力してきたこと、それが相場の好転をしっかりと捉える土台となり、お客様の信頼にお応えする形で当期の業績につながったものと思います。

Q5 お客様の満足をさらに高めるために、組織や評価をどのように変えましたか？

永井 お客様のニーズは非常に多様化し、複雑に絡み合っています。ですが、我々はどうしても自分たちのビジネスライン、つまり、営業部門やホールセール部門、あるいはアセット・マネジメント部門だけで、お客様のご要望に応えようとしてしまう。その結果、野村ならではの強みを十分に活かし切れず、お客様の満足の向上につながっていないのではないかと、私はずっとそう思い続けてきました。

業務経験はもちろんのこと、国籍や性別を含む、社員の多様なバックグラウンドを活かし、組織の強みとすることは、「すべてはお客様のために」の実現にとって非常に重要です。この観点から、今春の人事制度改正において、部門間の異動を柔軟に行えるようにしました。多様な能力や経験をもった人材が智恵を出し合う環境



をつくり出すことにより、新たな価値が生まれ、それがお客様の満足度向上につながるものと考えています。

吉川 この春より営業部門ではお客様への満足度調査を行い、その結果を社内外に公表しています。ホールセール部門についても、お客様から自社の大事なビジネス・パートナーとして野村にそばにいてほしい、野村に相談しようと思っていただけ、その信頼の証がリーグテーブルやシェア、業績ですので、そこは引き続き追いかけていきたいですね。

Q6 社会の持続的な発展に貢献していくために野村が果たすべき役割は何ですか？

永井 証券会社のビジネスは、事業を展開している地域経済が活性化しない限り、発展はあり得ません。したがって、地域経済の活性化を我々なりにお手伝いしていくことが非常に重要です。日本では、例えば、金融ノウハウを活かした新たな農業ビジネスや環境エネルギービジネスの支援、産学連携による産業育成などに取り組んでいます。

より中長期的な視野に立って申し上げると、アジアをはじめとする新興国の社会インフラ整備を進めるにあたり、直接金融を通じて貢献していくことも私たちの重要な役割です。アジアは、2050年には、世界のGDPの半分以上を占めると予想されていますが、その実現の前提となるのが、8兆米ドルとも試算される巨額のインフラ投資です。これらすべてを公的資金だけでまかなうことができないのは明らかであり、直接金融による資金調達が必要となるでしょう。その際、発行市場はもとより、流通市場についても、さらなる整備が必要です。

また、次世代の育成を通じた健全な資本市場の形成を目的として、金融教育にも長年携わっています。全国の100以上の大学において、2001年から各地の支店長を含む社員が講義を受け持っています。小中学生への出張授業、日経STOCKリーグ(中・高・大学生向けの株式学習コンテスト)への特別協賛も長年続けています。

このように、私たちは得意分野を活かしながら社会の持続的な発展に貢献し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、地域経済とともに成長していきたいと考えています。

