

野村はアジア地域に対して  
継続的にコミットしていきます。

アジア地域ヘッド 飯山 俊康



経済成長著しいアジア地域は、近年、資本市場の規模および中間所得層の拡大も顕著であり、アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループとしての地位確立を図る野村の戦略上、極めて重要な地域です。このアジア地域において、当社は50年に及ぶ歴史を有し、12ヶ国・地域にわたり広範にビジネスを展開、各国政府、中央銀行、事業会社、機関投資家および個人投資家といった幅広いお客様に対し、多様なサービスを提供しております。

市場の成熟化が進むなか、中長期で見ても、中間所得層の急速な増加、直接金融の拡大が見込まれ、金融機関に対するお客様のニーズもより高度化、多様化していくのは必然であります。例えばインフラ・ビジネスにおいては、今後資金需要や投資ニーズがより高まり、当社が果たすことのできる役割は大きいと考えております。

この長期的な成長マーケットにおける競争はますます厳しくなっていくと想定されますが、「お客様のニーズを捉え、変革と挑戦を継続する」という当社の強みを活かすことで、持続的に収益を生み出すことのできる強固なビジネス基盤の構築を進めてまいります。

当社がお客様のニーズに応え続けるにあたり、長期的な観点から有望と判断するビジネス分野および国・地域に対する戦略的な人材強化を行っていきます。また、創業の精神の一つである「顧客とともに栄える」を今後も当社の価値観の中心に置き、お客様とのより一層の対話を継続してまいります。

また、アジアは当社が日本で長年培ってきたリテールとホールセールの両輪モデルを展開することができる地域です。「Connecting Markets East & West」というビジョンのもと、グループ内での協業をさらに推し進め、お客様に対しビジネスや地域の垣根を越えたシームレスなサービスを提供し、安定度の高いビジネス基盤の構築を進めてまいります。

厳しい環境のもと、アジア地域は2016年3月期までに二期連続の黒字を達成しました。今後もアジアにおける成長機会を捉え、さらなる飛躍に向けた努力を継続していく所存です。

## アドバイザー・ボード

野村ホールディングスでは、2001年より  
業務執行の意思決定機関である  
経営会議の諮問機関として  
アドバイザー・ボードを設置しています。

2015年からは、アジアの著名な有識者4名を第8期アドバイザー・ボードメンバーとして迎え、2016年2月に、第2回会合を東京で開催しました。経営陣と二日間にわたるミーティングを行い、アジアを中心とした当社のビジネス展開や、アジア各国が成長を遂げていくうえで必要となる社会インフラ整備について、資本市場がどのようにサポートできるかなど、さまざまな観点で意見交換を行いました。

また、メンバーは野村証券の本店営業部を訪問し、営業部門がお客様に対して行っているコンサルティング営業の様態を、実際にiPadの画面を見ながら、説明を受けました。メンバーからは、「野村の人材、そしてコンサルティングの質の高さに感銘を受けた。海外でも大きな競争力を有するだろう」といったコメントも寄せられました。



前列はアドバイザー・ボードメンバー。左から、ディーバック・バレック氏、ゴー・チョクトン氏、ソフィアン・ワナンティ氏、カン・トラクルフーン氏。後列は野村グループの経営陣

ディーバック・バレック氏 (インド)	ゴー・チョクトン氏 (シンガポール)	ソフィアン・ワナンティ氏 (インドネシア)	カン・トラクルフーン氏 (タイ)
HDFCグループ会長。1993年より、インドの住宅開発金融会社グループHDFCグループの会長。財界および政府の委員会において数多くの委員を務める。	シンガポール名誉上級相。1990年より2004年までシンガポール首相を務めた後、同年より2011年まで同国上級相。2011年から同国名誉上級相および通貨庁上級顧問。	インドネシア副大統領上級顧問。インドネシア経営者協会元会長。同国のコングロマリット企業Santini Group創立者。2014年11月から同国副大統領上級顧問。	サイアム・セメント・グループ取締役、アドバイザー・コミティ・チェアマン。1913年設立のタイ大手複合企業サイアム・セメント・グループで、2006年よりCEOを務め、2016年よりアドバイザー・コミティ・チェアマン。2014年度には、日本科学技術連盟からデミング賞普及・推進功労賞を受賞。



## 野村グループは、アジアで大きく成長できる 潜在力を秘めています。

— 世界の経済情勢について、不透明な金融情勢などを含めどのように見ていらっしゃいますか。

先進国はもとより、新興国にも経済成長率の減速がある程度見られるなか、今後も市場の不透明感は続くと思われます。世界経済の低成長は構造的な問題であり、特に先進国では長引く生産性の低下により、持続的な成長が困難になりつつあります。新技術や教育、労働者の再育成といった分野への投資を通じて、長期的な視点から生産性の向上を図る必要があるでしょう。

アジア地域について見ると、まず中国は、労働人口の高齢化などにより、経済成長の鈍化が予測されます。中国政府は、輸出依存型から内需主導型経済への舵取りを見据えており、短期的にはそれともなう調整コストの発生も見込まれます。

長期的な地域経済の見通しについては、私は楽観視しています。特に中国やインド、ASEAN諸国では中間所得層は増加を続けており、各国で構造改革が進めば潜在成長率は計り知れません。

現在、諸島や海域の領有権をめぐる紛争が起きている地域がありますが、私はこれらの問題は制御可能であると見ています。各国間の多角的、長期的関係に照らしてみれば、紛争によって失うものが余りにも大きいことは明らかです。

— このような環境の中で、日本やグローバルに展開する日本企業が果たすべき役割とはどのようなものでしょうか。

日本および日本企業には、アジア地域での経済協力や連携強化における主導的役割を期待しています。アジア諸国への対外投資も積極的に検討すべきでしょう。日本企業が誇る専門性の高いロボット技術やインフラ技術などを、新興国に向けて輸出できる機会でもあると思います。

アジア地域には、交通やエネルギー等、巨額のインフラ投資を必要とする国が多く存在します。アジア開発銀行(ADB)や、日本は参加していませんが、アジアインフラ投資銀行(AIIB)といった、インフラ整備に向けた国際的な制度は整いつつあります。日本企業はこれまでの大型プロジェクトへの参画で得られた専門知識や経験を活かすことができるでしょう。

中国が提唱するアジアと欧州をつなぐ経済圏『一帯一路』(新シルクロード)構想も、海運大国である日本のビジネスチャンスとなるでしょう。

— アジア資本市場の発展への貢献を目指す野村グループの取り組みをどのように見ていらっしゃいますか。

アジアにおける野村グループの成長の潜在力は非常に高いといえます。既に築いているアジアでのネットワークを活用し、日本企業の海外投資の橋渡しを行うことができるでしょう。これは、日本市場においてしっかりとした地位を確立している野村だからこそできることです。特に東南アジアとインドは、これからビジネスを拡大させていくこと

アドバイザー・ボードメンバー  
ゴー・チョクトン  
シンガポール名誉上級相

1990年より2004年までシンガポール首相を務めた後、同年より2011年まで同国上級相。2011年から同国名誉上級相および通貨庁上級顧問。



のできる地域であると思います。欧米の投資銀行が新興国での活動を縮小しようとしており、野村グループにとって絶好のチャンスといえるでしょう。

野村グループは、アジア地域におけるブランドの知名度を一層高め、新興市場で信頼のおけるパートナーというポジションを確立すべきです。日本国内の基盤を活用し、お客様の声をつぶさに拾い上げることで、単なる投資にとどまらず、日本企業と新興市場のパートナーとを結び幅広いアドバイスの提供などができるのではないのでしょうか。

— 野村ホールディングスの経営陣の印象についてお聞かせください。また、今後アドバイザー・ボードをどのように活用すべきとお考えでしょうか。

私は2015年4月に野村グループのアドバイザー・ボードのメンバーに就任しました。永井グループCEOをはじめとした経営陣からは、先達の意見に耳を傾け、積極的に質問し学ぶ姿勢、それをこれからの野村に活かしていきたいという強い想いを感じます。既に2回の会合を終えましたが、経営陣の皆さんからは、各回に設定したテーマに

とどまらず、アジアを発祥とする投資銀行としての在り方について、非常に熱心な議論がなされ、私たちメンバーも、真摯にこれに応えてきました。

野村のアドバイザー・ボードは、私を含め、アジアの有識者をメンバーとしています。日本では、外国人の取締役やアドバイザーを採用する企業はまだ多くはないでしょう。このメンバーの顔ぶれを見るだけでも、野村グループが世界に目を向け、グローバルな成功のために新しいアイデアを模索する姿勢が良く表れていると思います。現在のメンバーには、インドネシアのワナンディさん、インドのパレックさん、そしてタイのトラクルフンさんと、高い専門性と実績を有する面々が揃っており、多様な観点から、野村の経営に適切な意見をご提供できるのではないのでしょうか。永井グループCEO、そして経営陣の皆さんには、これからも、諮問機関としてのアドバイザー・ボードをより積極的に活用していただきたいと思っています。

私自身も多くのことを学びながら、国際的、地域的な政治経済の状況についての洞察を経営陣と共有することを楽しみにしています。