



アドバイザー・ボードメンバー
カン・トラクルーン

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

— サイアム・セメント・グループのCEO等として
のご経験や、ご自身の経営理念から、野村グループ
の経営への示唆をお願いいたします。

グローバルな競争力として、最も重要な要素は適応力と
対応力であり、企業文化に定着させる必要があります。社
員には高い柔軟性と、進んで変化を受け入れることが求め
られます。つまり、人材こそが企業のグローバルにおける競
争力を左右する決定的な財産といえるのです。経営者は、
社員の帰属意識を高め、持続的な能力の発揮を促すため
に、社員を守りその地位向上にコミットしなければなりません。

1997年のアジア通貨危機では、多くの企業が社員の解
雇に踏み切りました。サイアム・セメント・グループ(SCG)も
甚大な損失を受けましたが、若者への雇用機会提供が、「人
口ピラミッド」問題の回避につながり、結果として
社会のためになるという信念のもと、解雇は行わず、
毎年200人の若者の採用を続けました。

社員の能力や生産性向上には、研修をはじめ自己啓発
プログラムや、後継者育成プロセス、定期的能力評価、
意識調査、CSR活動といった幅広いエンゲージメント・
プログラムも大切です。リーダーとなる社員は、いかなる
場面や階層においても、公平性、倫理観、持続的成長へ
のコミットメントといった面で手本となるよう、役割や責任
を果たさなければいけません。部下の潜在能力を引き出
すために、チャレンジングな課題を与えたり、コーチング

を行ったりする必要もあります。私も毎年何百時間も費
やして新入社員から経営陣までさまざまな階層の社員を
個人的に指導しました。

社員サーベイは、若手社員の退職理由等、傾向につい
て洞察を得るのに有効です。例えば、SCGでは退職した
若手社員のうち、最大の割合を占める40%が、その理由に
学業を上げていることがわかりました。そこで、海外
留学した元社員のネットワークを構築し、留学中の支援等の
制度を整え、卒業後の復職を奨励しています。また、若い
世代はボランティア精神が高いことも明らかになったため、
新入社員研修の段階から参加できる、各種のCSRプログ
ラムを用意しました。社会や環境への貢献活動を通じ、社
員は仕事や会社に誇りを持てるのです。

野村グループは「最大の財産は人材」と明言しており、
特に若い世代の社員に向けては、CSR活動への参加をさ
らに推進されるとよいでしょう。

ダイバーシティには力と価値があります。SCGでは
全従業員の約32%に当たる1万7,000人以上の社員が、タ
イ以外の国で宗教、文化、ジェンダーを超え、一丸となって
働いています。野村も社員の多様性から多大な恩恵を得て
いるでしょう。これまでに170回以上日本を訪れた経験から、
私は日本の働く女性たちは非常に優秀であるにもかかわらず、
十分に力を発揮できていないと感じています。高齢
化と労働人口の減少が重なるなか、女性のキャリア支援施

“革新性と持続性の企業価値への反映により、野村は
創立100周年を迎えるまでにアジアの代表のみならず、
グローバル・リーダーになれると信じています”

策の展開は、野村のような金融機関においては特に、高い
プラスの効果をもたらすだろうと、大きな潜在性を感じてい
ます。「女性活躍推進のリーディングカンパニーである野村」
というブランドを目指してもよいのではないのでしょうか。

— アジア資本市場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ご覧になっていますか。

野村にはアジアの成長を支え、アジアを代表する
グローバル金融サービス・グループとなる卓越したポテン
シャルがあると考えています。アジア各地域では、市場
の発展状況や顧客ニーズに差がみられますが、野村には、
日本、北米、欧州で培った幅広い経験があり、それらを活
かしてアジア各国のトレンドに対応することが可能です。

中国への投資については、これまでの会合で議論して
きたとおり、避けては通れない課題です。パートナー選
びは極めて重要であり、良い相手を見つけるには相当の
努力を要するでしょう。人民元の国際化戦略も野村にとっ
てビジネスチャンスといえます。香港はすでに金融センター
としての地位を確立していますが、シンガポールの台頭
は著しく、香港を超えつつあるかもしれません。金融セン
ターになるべく奮闘中の台湾には、投資先としてのポテ
ンシャルを感じます。

— 野村グループの持続的な企業価値向上のため
に何が必要とお考えでしょうか。

野村は日本の金融機関のなかでもかなり先進的であり、
アジアを代表するグローバル金融サービス・グループを
目指す野村のビジョンには賛成です。加えて、「イノベー
ション」と「サステナビリティ」という側面を際立たせるこ
とで、革新的で持続的な企業である、というブランドイメー

ジを確立してもらいたいです。良き企業市民としてのグ
ローバルな責任の全うと、お客様に喜ばれる新商品やサー
ビスの持続的な提供の両立は、野村であればなしえると
信じています。ブランド強化には、社員と地域社会との結
びつきを強めるような企業活動やCSR活動のさらなる推
進が効果的ではないでしょうか。

将来にわたり競争を勝ち抜くためには、企業文化によっ
て培われる組織の強さが必要です。野村の高い将来性と
ダイナミックな企業文化については、2年間のアドバイザ
リー・ボードでの経験を通じて深く理解できました。また、
取締役会の過半数が外国人や社外の取締役で構成され
ていることから明らかなように、経営陣には「進取の気
風」があります。

革新性と持続性の企業価値への反映により、野村は創
立100周年を迎えるまでにアジアの代表のみならず、グ
ローバル・リーダーになれると信じています。

— 今後アドバイザー・ボードを最大限に活用す
るためのアドバイスをお願いいたします。

現在のメンバーでアドバイザー・ボードがスタートし
て2年経ちますが、永井グループCEOをはじめとした
野村の経営陣と、私たちボードメンバーの信頼が深まり、
より円滑で自由な議論ができるようになってきました。ボー
ドの知見を経営に活用するためには、オープンな対話を
躊躇せずに行っていくことが一番です。ボードメンバー
の意見が、過去の経験にとらわれ、一定の状況において
は適切でない場合もあるでしょう。互いに率直な考えを
ぶつけ合い、忌憚のない意見交換を通じて得たものを野
村グループの経営に活かしてかしていただければ、これ
以上の喜びはありません。