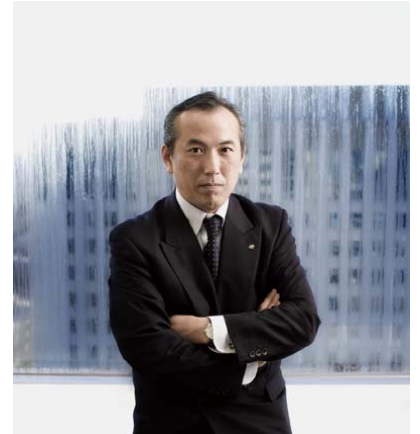


### リーマン・ブラザーズの部門買収で 国際競争力の強化に成功した野村ホールディングス

野村ホールディングス グループ広報部長 三浦栄治

経営ビジョンの1つに「ワールドクラスの競争力を備えた金融サービスグループ」を掲げる野村ホールディングス。昨年秋には、破綻したリーマン・ブラザーズのアジア・欧州地区の事業基盤を、電光石火の早業で傘下に収めた。金融危機を逆手にとった野村の世界戦略とは、いったいどのようなものなのだろうか。



スピーディな意思決定でワールドクラスの競争力を手に入れる

—— 野村ホールディングスは、昨年秋わずか2週間の間に、破綻したリーマン・ブラザーズの3事業を買収しました。その意図はどこにあったのでしょうか？

三浦： 当社は以前から、日本というマザーマーケットをしっかりと押さえてきました。当社の国内預かり資産は、日本の個人金融資産約1,500兆円のうち、株式・投資信託・債券など投資関連資産の約3割に該当します。また、上場企業の6割以上と幹事関係にあるなど、法人顧客とも厚い信頼関係で結ばれています。しかし、残念ながら海外では、強い存在感を示すに至っていませんでした。

昨年4月、渡部賢一が社長に就任し、海外部門の強化策を打ち出しました。リーマン・ブラザーズの破綻は金融危機の引き金になるほどのショックな事件でしたが、当社にとっては海外部門を強化する千載一遇のチャンスとなりました。COOらが香港そしてロンドンと駆け巡り、わずか24時間の間に、リーマン・ブラザーズのアジア・パシフィック地域部門と欧州・中東地域の株式・投資銀行部門の2つの買収案件を決定。さらに2週間後には、インドのIT関連子会社3社を買収するなど、「ワールドクラスの競争力を備えた金融サービスグループ」の実現に向け、矢継ぎ早に布石を打つことができました。

—— それにしても迅速な意思決定でしたね。リーマン・ブラザーズの買収により、どのようなサービス機能が強化されるのでしょうか？

三浦： 当社はCEO、COOに加え、国内営業、グローバル・マーケット、グローバル・インベストメント・バンキング、グローバル・マーチャント・バンキング、アセット・マネジメントの5部門CEO、CIO、欧州・米州・アジア担当、CFO、コーポレート担当の11名からなる経営会議を設置し、日頃からトップダウンによる迅速な意思決定を行ってきました。そうした日常の積み重ねが、大きな案件でも生かされたということです。組織の統合作業も通常90日はかかるところ、70日という短期間でやり遂げました。

リーマン・ブラザーズのアジア・パシフィック地域部門は、投資銀行業務の分野で強固なビジネス基盤をもち、M&A、取引執行サービス、デリバティブなどで好成績をあげていました。また、欧州・中東地域部門は株式業務・投資銀行業務に秀でており、インドの3子会社はIT関連、決済業務オペレーションなど、同社の業務執行を効率的にサポートしてきました。これらの優秀な人材と事業インフラを承継することで、当社の海外におけるプレゼンスを格段に向上させることができます。

統合後のM&A第一号成立案件である中国SINOPEC社によるカナダTanganyika社の約2,000億円におよぶ買収案件では、当社はSINOPEC社のフィナンシャルアドバイザーに指名されました。現在いくつかの案件が進行中で、着々と成果が積み上げられるものと確信しています。

M&Aや資金調達など伝統的な投資銀行ビジネスはまだまだ伸びる

—— 今回の金融危機で投資銀行を取り巻く環境は一変しました。貴社はこれからどのような分野で、業績向上を目指す方針なのでしょうか？

三浦： 今回の金融危機で、過度なレバレッジに裏付けられた投資銀行ビジネスは終焉を迎えました。小さな資本でレバレッジを効かせて大きな利益をあげる、ROE重視の経営が欧米でもはやされたことから、当社でも機関投資家をはじめとする株主から、なぜそうした経営に舵を切らないのかとお叱りを受けたこともありました。日本の金融機関は、バブル崩壊後の長期的な低迷から脱したところで、海外の金融機関と同様の事業で戦うだけのゆとりがなかったのかもしれませんが。結果的にはそれが幸いし、資本を毀損させるほどの損害を受けた日本企業はなかったようです。

当社の基本は、これまでそしてこれからも、顧客ニーズに沿った経営です。欧米の金融機関が希求したレバレッジを効かせた経営は、果たして顧客本位のビジネスだったのでしょうか。自社が利益をあげるための手段だったのではないかと考えざるを得ない点が多々あります。

今回の金融危機で、過度なレバレッジを効かせた投資銀行ビジネスは崩壊しましたが、M&A の仲介や助言、資金調達のサポートといった伝統的な投資銀行ビジネスは、いつの時代も必要とされます。こうしたビジネスは今後、高い成長が見込まれるアジア、ロシア、中近東、東欧などで特に需要が拡大するものと予測されます。当社もこうした地域での M&A や資金調達のビジネスに本腰を入れていく方針です。

—— 近年、日本でもクロスボーダーM&A に関心をもつ企業が増えてきましたね。

三浦： バブル崩壊後、日本企業は長らく債務・設備・雇用の 3 つの過剰に悩まされましたが、いまはその状態を脱しております。加えて円高が急速に進んだことから、いまがクロスボーダーM&A のチャンスと、積極姿勢を見せる経営者の方々が多くなってきました。アジアの新興国は成長率が高く、そこに投資すれば比較的容易に回収が可能になります。当社はリーマン・ブラザーズの事業基盤と人材を十二分に活用し、「アジア最強の投資銀行」を目指します。

## 独立系であることの誇りと強みを生かしたビジネスモデルの確立へ

—— 今回の金融危機を契機に、世界の主要証券会社は銀行持株会社にシフトしました。その現象をどのようにご覧になっておられますか？

三浦： ゴールドマン・サックスやモルガン・スタンレーが、証券持株会社から銀行持株会社にステータスを変更した狙いは、流動性を確保するという緊急避難的な措置だったと思います。つまり、なりたくで銀行持株会社になったわけではない、ということです。米国の場合、銀行持株会社になれば、FRB のディスカウント・ウィンドウに恒常的にアクセスすることができます。さらに、預金保険制度によるセーフティネットの保護を受けることができます。しかし、その引き換えに FRB の検査を受けねばなりません。

—— 日本でも主要証券会社の多くは銀行系です。貴社は独立系を堅持しておられますが、それはどうしてなのでしょう？

三浦： 日本では欧米と制度が異なり、当社のような証券持株会社も中央銀行に口座を持ち、必要ときには資金を借り入れることのできる仕組みになっています。しかも、各国中央銀行間には通貨スワップがあり、当社も米国では FRB に、欧州では ECB にアクセスすることができます。従って、独立系のメリットはあっても、デメリットは何もありません。当社はこれからも、「独立系の強み」に加え、「公的資金の注入がない強み」「レバレッジに依存しないモデル」を武器に、世界の市場で存分に戦っていく所存です。

## 日本・アジアで圧倒的な事業基盤をもつグローバルな金融機関へ

—— では、「独立系の強み」「公的資金の注入がない強み」とは、どのようなことなのでしょう？

三浦： 例えば銀行持株会社では、グループ内銀行の取引先同士が M&A を行った場合、利益相反になるおそれがあるため、双方に同じグループの証券会社がアドバイザーに立つことはできません。欧米では独立系証券会社が次々と銀行持株会社化され、日本でも主要証券会社の多くが銀行持株会社の傘下に入り、独立系である当社の存在価値が高まっています。

また今回の金融危機で、世界の金融機関の多くが国からの資本注入や債務保証を受けることになりました。国からの資金は国民の税金から拠出されたものであり、その資金を国外に投資することは倫理的にもはばかられ、国内に投資せざるを得なくなります。経済がグローバル化する中で、それでは投資銀行業務の手かせ足かせになってしまいます。その点、当社は公的資金を受けておらず、フリーハンドの強みがあります。

—— そうした強みを生かしながら、貴社は「レバレッジに依存しないモデル」で、どのような投資銀行を目指そうとしているのでしょうか？

三浦： 当社はこれまでも、顧客基盤の充実を主眼にビジネスを展開してきました。これからはもたずらにバランスシートの拡大をはかるのではなく、リーマン・ブラザーズから承継した人材と事業インフラを生かし、ワールドワイドに広がった顧客基盤をテコとしたビジネスモデルに磨きをかけていきます。

世界的に進む金融機関の淘汰再編の中で、勝ち残った企業にはこれまで以上に広がった活動領域が待っています。当社は 3 つの強みを生かした、日本を含むアジアで圧倒的な顧客基盤をもつグローバルな金融機関への成長を目指していきます。