

キーパーソンに聞く 野村アセットマネジメント 小池広靖社長

商品削減、第2ステージに 世界株の自社運用へ人材強化

野村アセットマネジメントの小池広靖社長が間もなく就任から丸5年となる。運用力の強化に向けたファンド数の削減に関し、問題があるファンドを対象とする「第1ステージ」から、順調でも効率性などを考慮する「第2ステージ」に移行する考えを示した。収益力の強化ではグローバル株式の自社運用を進めるため、人材育成を強化する方針だ。

(聞き手は大塚直広)

「売る」から「育てる」に転換

——もうすぐ在任5年。取り組みと成果は。

「野村アセットに来た時、どういう会社なのかなと考えた。業界ナンバーワンで大きく、色々なネットワークや経験があって底力はすごいが、会社としての強みがどこにあるのか分からぬ。これを見る化し、しっかりと体現するところから経営を始めた。全体的にはすごくいい会社になってきたと思っているが、まだ道半ばだ」

「取り組みの1つはマーケティングだ。毎月のように投資信託を新規に設定し、それを売る。この循環から抜け出したい。『売る』から『育てる』に切り替えるため、営業部は全部名前を廃止して、機関投資家ソリューション部、資産形成ソリューション部にした」

——営業をやめて、やることは変わったか。

「変わったと思う。例えば今まで『この投資信託どうですか』という売り込みをしていたが、地方銀行や中小の地域金融機関は、どういうふうに顧客と接するべきなのか悩んでいた。そこで専門の担当部署をつくり、商品を売り込むのではなく、コンサルティングのノウハウを提供していった。顧客の役に立った結果、我々の商品をより多く扱ってもらえる、新しい商品を扱ってもらえる、という循環に変わってきた」

「名前を変えただけでやることが変わるわけではない。変わるためにサポートツールを提供

して、商品も戦略的なフラッグシップファンドに育てる候補を絞った。販売会社に取り扱ってもらうため、どうアプローチやコミュニケーション、フォローアップをすればいいのか説明するところから始めた」

——販社は商品そのものより、どう説明するかといった情報を求めているのか。

「これだけ世の中に資産形成が普及している中で、『この商品がいい』と言って販売する人はあまりいないと思うし、それだと逆に売れないのではないか。ゴールベースとか色々なアプローチがだんだん浸透していく中で、どうやって本当にいいアドバイスを提供していくか。そのスキルが高くないといけない」



小池広靖氏（こいけ・ひろやす） 90年早大法卒、野村証券入社。16年執行役員、18年常務、20年野村アセットマネジメント副社長、21年4月より現職。東京都出身。58歳。

「緑」も集約対象に

——ファンド数の削減は。

「30年に本数を半分程度にするということで、ファンドの併合を含め順調に進めている。モニタリングも精緻に行い、『ノムラ日本株戦略ファンド』は閉じた。戦略ベースでいくとたぶん200本前後まで下がっている。もう少し減らしたいので議論を続けている」

——これまでファンドレビューで黄色（改善を検討すべき）や赤（改善すべき）が付いたものが対象だった。

「ファンドを評価し、赤は黄色、黄色は緑（価値提供に向けた取り組みが認められる）にする努力をして、駄目なら併合・償還する。そういう流れだと、緑はもうOKということになる。ただ、緑でも残高が少ないものが結構あるので、もっと集約すれば、オペレーションのコストが下がり、効率が上がる」

「現状のルールで減らしていくのは第1ステージ。第2ステージでは緑をどうするか。効率性を考えたら集約は検討課題だ。第1ステージがずっと順調に来ているので、次のプロダクトガバナンスの考え方として、最近少し議論が始まっている」

——継続にはどれぐらいの残高が必要か。

「30億円とか50億円とか定量的に区切るものではない。例えば70億円でも100億円でも、併合した方が受益権者にプラスがあるならば併合すればいいし、35億円でもマーケットの変化で需要が出る商品もあるかもしれない。定量的な判断に加えて定性的な判断をしていけばいい。機械的に金額で処理する発想は全くない」

——いつから第2ステージに入る。

「恐らくもう入っている。フィージビリティーの確認をしたり、受益権者に確認をしたりとか、色々なプロセスをどう踏んでいくかとか、そう

いう議論の段階だ」

製販情報連携、一定の効果

——プロダクトガバナンスに注力する理由は。

「極めてシンプルだ。大量の商品があって顧客は選べない。新聞の基準価額一覧だって何がなんだか分からぬ状態だ。同じような商品を並べ、同じように異なる運用者がやっているのは経営上の非効率だ。もう少し分かりやすくシンプルにした方がいい」

「ファンドのモニタリングは昔からやっていたが、パフォーマンスが上がらなかつたらどうするという議論は全くなかった。品質管理という意味においては、日本の資産運用会社は従来ちょっと無頓着だったように見えた」

「思い切ってドラスチックに変えたので、当然反発とか、反対の意見はたくさんあったが、今はプロダクトガバナンスが根付いている。不要な商品はなるべくない方がいいし、集約したものをコア、コアプラスと分類して、分かりやすく見せるという流れになっている」

——一番抵抗が大きかったのは。

「全部（笑）。ファンド数を半分にするのも、そんなことしたら会社が潰れると言う人もいたし、ファンドリポートを開示するのはどういうことかと。戦略株ファンドを閉じる議論が始めた時も、やっぱり相当な抵抗はあった」

——製販の情報連携が始まっている。

「そのデータを使ってマーケティングや商品開発をするのは、少しだけ検討の余地がある。何ができるかというより、逆に何をしてはいけないかというけん制になる。特にプライベート系においては、我々が求めているような顧客層とは違う顧客層に届くということが起きづらくなる。そういう意味では一定の効果はある」

グローバル株で旗艦ファンド

——アクティブ運用でどう利益を上げる。

「パフォーマンスと商品力に磨きをかける。ただ、日本株では限界がある。グローバルで見ると日本市場は5%程度のシェアなので、(アクティブファンド1本の)キャパシティーは1兆円程度までだ。アクティブを強化するなら、グローバルの商品をインハウスで手掛けないと収益性は上がらない」

「人材育成は間違いなく必要だ。野村ホールディングスでマッコーリーの米資産運用事業を買収したので、人材交流とか商品のクロスセルとか、色々な知見も学べる。他の運用会社とは毛色の違う方向を目指していけるのではないか」

「『野村未来トレンド発見ファンド（愛称：先見の明）』という公募投信を出しており、これは日本人が日本で運用するグローバルエクイティだ。『野村業種別投資シリーズ（世界半導体株投資）』も日本人で運用している。日本人でもやればできる。そのために米国にリサーチの人間を派遣し、情報収集させている。これからはマッコーリーの買収でより加速する」

——旗艦ファンドを新たに立てるのか。

「つくった方がいい。1つだけではなく、2つ3つ出せばいい。せっかくグローバルにリーチできる会社になりつつあるので、積極的に進めていきたい。ただ、まずは『先見の明』を核に既存のファンドで認知度を上げ、グローバルエクイティを拡大させていく」

——プライベート資産もインハウスでやるのか。

「パブリックで育ってきた我々にとって、プライベートはトラックレコードも何にもない。ビジネスも人づてで聞いている感じだ。ゲートキーパーとしての能力を高める中で、将来的にもしチャンスがあれば考えればいいが、今のところPE業務をやるかはあまり議論していない」

100年続く日本株投信を

——日本株にも力を入れている。

「コロナ明けから力を入れていたが、ようやく日本株が少し注目を浴びるようになり、投信の設定タイミングもいい形で募集が行われている。株価が上がりそうだから設定するのではない。日本人に日本株は持ってほしいし、全部米国株で資産形成する必要はない。日本にはいい企業がたくさんあるので、我々を通じて投資することで、我々もエンゲージメントをしっかりとできる。それを通じて企業価値が上がり、リターンを投資家に渡せるのであれば、それはまさに資産運用立国が必要としている部分だ。引き続き力を入れていく」

「マザーマーケットなので、長期投資に耐える商品、運用体制をつくるといけない。50年も100年も続けられる日本株のファンドを育てていくべきだ」

取り崩し、確かなニーズ

——リタイアメントソリューション部の狙いは。

「積み立てがだいぶ普及してきたが、積み立てたものをどうするのかは、あまりみんな考えていない。運用しながら取り崩していく、この考え方方はやはり必要だ。60歳以上のシニア社員に布教活動を任せることで、リタイアメントソリューション部を新設した」

——取り崩しだと預かり資産残高が減るので、メリットがないという話もある。

「そういう声は全く聞いたことがない。特に地方においては、ずっと預金に滞留してお金を使わない年配の人が増えると、経済が回らない。経済活性化のためにも日本人の消費は少なからず必要だ。だから金融機関には賛同してもらっているし、毎月分配のような商品がこれだけ世にあるということは、やはり一定のニーズというよりは確かなニーズがある」