



CEO Message

奥田 健太郎 取締役
代表執行役社長 グループCEO

CEO Message

株主の皆様へ、 そしてお客様をはじめとする すべてのステークホルダーの皆様へ

「軍艦ビル」再生プロジェクトが 象徴する野村の伝統と挑戦

東京・日本橋。その橋のもとに、その外観から「軍艦ビル」と呼ばれる建物があります。かつて五街道の起点として栄え、今なお日本の幹線道路の要衝に位置するこの場所に、1930年竣工の「日本橋野村ビルディング」があります。近代建築の巨匠・安井武雄氏の代表作として中央区の有形文化財にも指定されています。

現在、この歴史ある建物は外観や1階内部を残しつつ、大規模な再生工事を進めています(右図ご参照)。屋上から順に解体し、

最終的には外壁のみを保存する予定です。

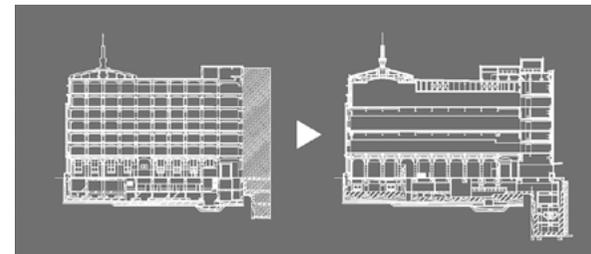
この革新的な建築手法は、かつて私たちがロンドンの拠点としていた「ノムラハウス」からヒントを得たものです。歴史的な外観を保ちつつ、最新技術を取り入れたビルとして知られ、現地の人々にも親しまれていました。

伝統ある外観を守り続ける一方で、時代に即した革新を続ける姿は、まさに私たち野村の挑戦の象徴です。

創立100周年を迎える今年、私たちは歴史と信頼を胸に、新たな時代へ挑戦し続けています。これからの10年は、次のステージへと飛躍する大切な期間です。



外壁のみを残した再生工事中の軍艦ビル



最新の技術により、地上7階の外観を保ちながら内部は4階建てに改修



社会からの期待を胸に

私たちのパーパス

グループCEO 就任決定から実際の就任までの約3カ月、多くの社外の方とお話する機会がありました。その中で、「今の野村は社会性や公共性が不足している」「存在感が薄れている」といった厳しいご指摘を複数いただき、大きな衝撃を受けたことを今も忘れていません。

私たち金融機関には、単に収益を追求するだけではなく、社会課題の解決に真摯に取り組む責任があります。自らのビジネスに社会貢献や社会課題解決の要素を「埋め込む」ことが不可欠だと考えました。金融には、それだけの力と可能性があります。

野村のビジネスと社会をつなぐキーワードは、冒頭にも挙げた「挑戦」だと考えています。私はグループCEO 就任以来、一貫して「新しいことに挑戦しよう」と社員に呼びかけてきました。挑戦こそが、社会に対して新たな価値を生み出し、信頼を築く道だと信じているからです。

あわせて、「野村を、今立っている場所とは違う、新たなステージへ進める」とい

う想いを全社で共有しました。あれから5年、既成概念にとらわれることなく、多くの変革を実現してきました。ステークホルダーの期待に応え、そして、変化を志す社員の挑戦には積極的に背中を押し、組織の変革を断行してきました。

野村グループのパーパス **P.70** は、「金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する」です。これは単なるスローガンではありません。お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様の「何かを変えたい」「何かを良くしたい」という挑戦に寄り添い、社会から信頼され尊敬される企業を目指す私たちの決意と行動指針そのものです。このパーパスは、社員一人ひとりが自らの仕事に誇りを持ち、使命感をもって取り組むための羅針盤となっています。

2030年に向けて

飛躍の10年と明確な目標 **P.23**

2024年5月、2030年に向けた経営ビジョン「Reaching for Sustainable Growth」を設定しました。これからの10年

を「飛躍の期間」と位置づけ、確かな成長を目指します。この期間は、変化の激しい経済環境の中で持続可能な成長を追求する重要なステージです。経営ビジョンの具体的な目標として、「ROE 8~10%+の安定的な達成」と「5,000億円超の税前利益の達成」を掲げています。このうち、ROE目標については、いかなる経営環境においても着実に業績を上げていくという強い決意を込めています。厳しい環境のときでもROE 8%、市場環境が良いときは10%を上回るROEを創出することを目指しています。

これらの目標を実現するため、「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」の方針のもと、「安定収益の飛躍的な成長」および「グローバル戦略の深化」に取り組んでいます。

国内外での着実な成長と 多様な事業展開

この数年間私たちが積み重ねてきた中長期の取り組みは、2025年3月期に、明確な成果として現れました。主要3部門すべてで増収増益を達成し、当期純利益は

過去最高の3,407億円を記録しました。また、ROEは10.0%に達し、目標を上回る結果となりました。

これらの数字は単なる収益の拡大を意味するだけではありません。事業の質的改善と収益の安定化が進んでいることを示しており、将来にわたる持続的な成長の基盤が築かれつつあります。

具体的には、ウェルス・マネジメント部門(WM部門) **P.35** では、多様化するお客様のニーズに応える資産管理ビジネスが確立され、投資一任や投資信託などの残高に応じて発生するストック収入が過去最高となりました。継続的なコスト削減もあり、ストック収入費用カバー率も大幅に改善しています。

ホールセール部門(WS部門) **P.41** は、収益の変動リスクを抑え、安定した収益基盤を構築しています。グローバル・マーケット(GM)では事業構成の見直しにより収益の多様化が進み、インベストメント・バンキング(IB)は比較可能な2017年3月期以降で最高水準の収益を達成しました。

また、インベストメント・マネジメント部門(IM部門) **P.38** では運用資産残高が

CEO Message

89.3兆円と、過去4年間で24.7兆円増加しました。高付加価値分野への資金流入が運用報酬率の改善に寄与しています。プライベート領域の拡大に向けた商品の充実も貢献し、オルタナティブ運用資産残高は過去最高の2.6兆円を突破しました。

このように、これまでの戦略的な積み重ねが確実に成果となって結実し、私たちは次なる成長フェーズに向けて着実な一歩を踏み出しています。

これらの変革の成果を踏まえ、グローバルでさらなる成長を加速させています。主要3部門における海外ビジネスの収益割合は現在47%に達し、特にグローバル展開が進むWS部門では、海外収益が72%を占めるまでに拡大しました。

また、全社員の約45%が海外拠点で働いており、多様な人材が活躍する真のグローバル・プラットフォームへと成長しています。

こうしたグローバル事業の拡大により、日本以外の主要3地域における税前利益は1,370億円と過去最高を記録し、飛躍的な伸びを示しています。



パーパス

金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する
We aspire to create a better world by harnessing the power of financial markets

2030年に向けた
経営ビジョン

経営ビジョン Reaching for Sustainable Growth
定量目標 ROE 8~10%+の安定的な達成、5,000億円超の税前利益の達成

経営の
注力テーマ

経営の注力テーマを実現するための重要方針

バランスの取れたポートフォリオの構築(リソース・アロケーション)
パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化

日本のフランチャイズを
活かしたグローバル戦略の深化

安定収益の飛躍的な成長

“プラットフォーム”提供戦略の
さらなる推進

ビジネス戦略

企業価値を
支える基盤

人的資本

コーポレート・ガバナンス

行動規範/コンプライアンス

リスク・マネジメント/レジリエンス

サイバーセキュリティ

経営ビジョン達成に 向けた取り組み

これらのグローバルでの成長を土台に、次のステップとして2030年の経営ビジョン達成に向けた取り組みを一層加速させていきます。私たちが目指すのは、単なる成長ではなく、持続可能で力強い成長です。

安定収益の飛躍的な 成長を目指して

ROE 8~10%+の達成に向けて、安定収益に基づくROEを引き上げるとともに、収益の変動が小さい事業への注力や、アドバイザーなど資本や人材を効率的に利用できる事業の拡大を進めます。これにより、収益の安定性を確保しつつ、成長領域を拡大することが可能となります。

具体的には、安定収益を生み出すIM部門と新設のバンキング部門に重点的にリソースを配分し、2030年には両部門の税前利益を合わせて1,500億円規模に成長させる計画です。

また、WM部門は、新たな顧客層の開

拓に加え、既存のお客様の潜在ニーズにも積極的に対応していきます。特に、企業の役職員の資産形成を支援するワークプレイス・ビジネスは、将来の富裕層である「エマージング・ウェルス」を早期に囲い込む重要な戦略です。個人向けのB to Cサービスに加え、企業との強固な関係を活かしたB to Bアプローチを通じ、潜在的な富裕層との関係構築と顧客基盤の拡大を図っています。

これらWM部門、IM部門、バンキング部門は、資本効率の高いビジネスです。裏付けとなるストック資産や運用資産残高、ローン残高、投信受託残高などを着実に積み上げることで、全社のROEを加速度的に向上させることが可能となります。

WS部門の自律的成長と プラットフォーム活用

WS部門は、部門利益内での再投資を基本とした自律的な成長をさらに進めます。これは、従来のトレーディング・ビジネスを抑制することではなく、多様な収益源の同時成長を通じて、全体の収益性と安

定性を一層強化する戦略です。

近年強化してきたグローバル・プラットフォームを活用し、各地域で強みをもつビジネスをさらに育成、世界各地で横展開を進めています。これにより、顧客基盤（フランチャイズ）と商品（プロダクト）の双方でプラットフォーム価値を最大化していきます。

例えば、米国で大きな成果を上げているエクイティ関連商品や証券化商品、プライベート・クレジットなどを欧州やアジアにも展開し、収益が各地で顕在化しています。

また、第三者とのパートナーシップも積極的に活用し、経営資源を有効に活用することで、単独では実現できなかったビジネスの拡大を図っています。具体的には、再保険分野でのPrismic Life Reinsuranceとの戦略的パートナーシップや、米国Wolfe Researchとのアライアンスなどが挙げられます。

日本企業のガバナンス改革と 資産運用立国政策における野村の責務

近年、急速に進展している日本企業のガバナンス改革は、私たちにとって大きなビジネスチャンスにつながると確信しています。これは単なる個別企業の成長促進にとどまらず、日本経済全体の競争力回復と持続的な成長を支える、極めて重要な取り組みです。

特に、当社は国内の圧倒的な顧客基盤を軸に、ユニークなグローバル・ネットワークを有しており、この日本市場の大きな変革の追い風をもっとも享受できる立場にあると自負しています。

これまで、多くの国内主要企業の経営トップの方々と直接対話するなかで、企業経営者の企業価値向上に対する感度や意識が飛躍的に高まっていることを実感しています。M&Aや出資などグローバルな投資戦略の加速、既存事業のポートフォリオの見直し、さらにはアクティビズムへの対応といった多様な課題に関する相談も増えています。こうした経営トップの意識変化こそが、日本のコーポレート・ガバナ

CEO Message

ス改革を推進し、市場の変革をもたらす原動力となっているのです。

また、この動きは日本企業や日本経済に対する海外機関投資家の関心がかつてないほど高めています。最近では、多数の投資家が来日し、上場市場に加え、プライベート・エクイティやプライベート・クレジット運用を担う機関投資家との対話も劇的に増加しています。私たちが培ってきた強固なリサーチ機能や企業へのアクセスを活かしたアドバイスが、投資家から求められていることを実感しています。

この4月には、日本株キャラバン隊と称して、リサーチャーが約4週間かけて世界各都市を直接訪問し、日本経済の抜本的な変化や企業行動の変容、そして資産運用立国政策による資本市場の急速な発展について発信しました。これは、新型コロナウイルス禍直後に世界の視線と資本を日本に呼び込むため、当社がいち早く始めた取り組みの続編とも呼ぶべきものであり、「Transformation Japan」と題して日本の変革とその魅力をグローバルで訴求しています。

コーポレート・ガバナンス改革による企

業行動の変化と、投資家の日本株への期待が重なる今、この両方に強みをもつ当社にとって、自らのプラットフォームの価値を一段と高める絶好の機会が訪れていると確信しています。

グローバル戦略の 中核をなす米国市場 米国資産運用会社の取得と将来展望

私たちが進める「グローバル戦略の深化」は、市場規模が最大かつ高成長が期待できる米国を戦略の中心に据え、経営資源を重点的に配分し成長を加速させるものです。

米国の資本市場は、世界でもっとも厚みがあり、過去の多くの困難を乗り越えながら拡大し続けてきた稀有なマーケットです。

かつて私がニューヨークで米国CEOを務めていたころも、投資家、企業、規制当局、政府関係者など多様な人々と対話を重ね、多彩な才能と資金、情報が集まり、成長を続ける資本市場の底力を肌で感じていました。

これからもグローバルな成長投資を緩

めることなく、特に米国市場をグローバル戦略の中核に据え、さらなる投資を加速していきます。

2025年4月、オーストラリアのマッコリー・グループが保有する米国の資産運用会社の全株式取得に合意しました。発表当日、私は米国フィラデルフィアに向かいました。新たに加わる仲間、今回の意義と将来の展望を直接伝えたいと考えたからです。

当日開催したタウンホール・ミーティングには、レセプションホールに入りきらないほど多くのメンバーが集まり、買収後の戦略や期待について真剣に耳を傾けてくれました。現地では、新たな門出に熱気を感じ、これまで潜在的な出資案件を数多く検討してきましたが、両社の戦略および文化面での適合性を確信した瞬間でした。

当社は国内トップクラスのアクティブ運用実績を誇る野村アセットマネジメントを擁し、今回の買収により高成長かつ最大級のフィープールを持つ米国へのアクセスが強化され、グローバルに強固な基盤を確立します。本買収が当社グループのさらなる成長を大きく後押しすると確信しています。

具体的には、IM部門の事業収益構成が従来の国内約7割・海外約3割から国内約4割・海外約6割へとシフトし、従業員構成も海外比率が35%から54%へと大幅に高まり、よりグローバルな組織へと進化します。

今回の買収は、パブリック領域の強化にとどまらず、マッコリー・グループとの協業によるプライベート領域拡大の重要な一歩でもあります。これにより、IM部門は、「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」というかねてからの戦略に則り、パブリックとプライベート双方の成長を加速させ、運用資産残高の拡大と、グローバル展開の強固なプラットフォームの構築を果たしていきます。

買収予定の運用会社も含め、2031年3月期までに運用資産残高を約150兆円超へと拡大する計画です。これは当初目標の129兆円を大きく上回り、為替を1ドル150円とすれば、約1兆ドルに相当します。この規模は、競争力のあるグローバルなアセットマネジメント・ビジネスの一つの目安である「1兆ドル・クラブ」への仲間入りを意味します。

加えて、IM部門における税前利益1,000億円規模の達成に向けた具体的な道筋も、明確に見えてきています。

私たちはこれまで、リーマン・ブラザーズのアジア・欧州フランチャイズの承継やグリーンテックの買収などを通じて事業を拡大してきました。しかし、これらは単なる規模拡大ではありません。

受け入れてきたのは、卓越した人材、豊富な経験、そしてそこで培われた知見というかけがえのない財産です。

もちろん、企業文化の違いや統合過程での困難を克服するには、双方の忍耐と適応が必要でしたが、こうした見えにくい価値こそが、私たちの成長の原動力となっています。

新たな仲間と挑戦を重ね、共に成長し、より高い目標に向かって進むことを心から楽しみにしています。

バンキング部門 **P.44** の新設

独立成長と革新的挑戦

さらに、既存組織の枠を超えた新たな成長を目指していきます。

バンキング部門の設立は、その第一歩となる取り組みです。

今回、新たな部門として創設した理由の一つは、バンキング事業が銀行として独立して成長することが重要だと考えたからです。特に、コンプライアンスやKYC (Know Your Customer。顧客の身元確認手続きのこと)の強化に向けて、必要な人材を投入し、銀行の視点でしっかりと確認できる体制を整備していきます。

将来的には、野村証券のお客様だけに限らず、富裕層全体に広くアプローチできる、富裕層から求められる銀行となることを目指しています。

また、野村グループにはまだない新たなビジネスにも積極的に挑戦していきます。

私たちは、企業規模はメガバンクに比べ小さく、未開拓な分野もあります。例えば、銀行グループは銀行業以外でもリースなどで大きな利益を上げています。こうしたビジネスに対して、当社としてどのように取り組んでいくのか、検討していきたいと考えています。

つまり、「信託銀行」としてエッジのきいた独自の強みを最大限に発揮しつつ、グ

ループの枠にとらわれず新たなビジネスに挑戦していきたいという考えです。

新たな部門の設立を発表して以降、投資家やメディアをはじめ多くのステークホルダーから強い関心と期待を寄せていただいています。私たちならではの銀行としての立ち位置を模索しながら、これらの期待に応えるべく、不退転の覚悟で取り組んでいきます。

グループシナジーと成長戦略の深化

近年、野村グループにおける野村証券以外の事業が占める割合は着実に増加しています。これは、既存のビジネスにとられることなく、商品・サービスやお客様、ビジネス領域の拡大に努めてきた結果です。

単に規模で競うのではなく、各領域の強みを掛け合わせることで、新たな価値創造が可能になると考えています。そのためには、グループの壁を越えた柔軟かつ大胆な発想が不可欠です。

2030年、そしてその先に向けて、これまで成果を上げてきた各部門の連携をさら

に深めるとともに、バンキングをはじめとした新規ビジネスの拡大に取り組みます。

当社ならではの独自性を追求しながら、各部門が有するプラットフォームの強化にも力を入れていきます。経営方針に沿うものであれば、インオーガニック戦略(M&A等)も柔軟に活用し、成長のスピードを加速させていきます。

その際に私がかつとも重視しているのは、証券業務や既存の枠組みにとられることなく、当社が培ってきた専門性や強みを最大限に活かせる領域を積極的に拡大していくことです。これにより、持続的な成長を実現するとともに、差別化された価値提供を通じて競争力をさらに高めることができるはずです。

成長投資と株主還元 **P.32**

のバランスを保ち、
持続的な企業価値の向上を目指す

成長投資を積極化する一方で、株主の皆様への還元強化も重要な経営課題と位置づけています。安定した利益を創出しながら、投資と還元のバランスを適切に保ち、

CEO Message

株主の皆様の期待に継続的に応えし続けていく所存です。

これまで、金融機関の自己資本規制の国際基準の一つであるバーゼルⅢ最終化ルールに備え、財務の安定性、成長投資、株主還元の最適なバランスを検討し、リソースや資本の適切な水準について社内でも議論を重ねてきました。

今回、このルールの適用開始を受け、以前より設定していた普通株式等Tier1比率の下限である11%に加えて、新たに同比率のターゲットレンジの上限を14%に設定しました。これにより、資本効率を重視しつつ最適な資本配分を図り、規律をもって2030年の経営ビジョン達成を目指してまいります。

一方で、成長投資を加速しながらも、高い還元率の維持と利益成長にともなう還元拡充を果たす、という基本方針は変わりません。

組織基盤の継続的な強化

人材こそが競争力の源泉

私たちの戦略を確実に形にするために

もっとも重要なのは、組織の「強さ」です。その源は間違いなく「人」にあります。単なる数字や計画だけでは、未来を切り拓くことはできません。

多様なバックグラウンドや考え方もつ仲間たちが、それぞれの個性と能力を最大限に発揮できる環境こそ、私たちの競争力の基盤です。社員一人ひとりが自分の可能性に挑み、企業と共に成長し続けることを大切にしています。

野村グループの 人材マネジメント戦略 P.53

テクノロジーの進化が加速する今、人間の創造力や共感性が生み出す価値は唯一無二です。だからこそ、私たちは「人」にしか実現できない価値への投資を惜しみません。

「挑戦」「協働」「誠実」という3つの大切な価値観を軸に、社員一人ひとりの成長を促す環境整備に努めています。

新しいことへの挑戦には、多様な考え方や経験をもつ人材が不可欠です。こうした多様性が創造性を刺激し、革新を生み出し

ます。変化の激しい環境に適応するうえで、多様性は重要であり、これが野村を強くしてくれると確信しています。

また、野村の伝統である若手の登用に加え、高度な専門性をもつ人材を積極的に迎え入れ、グループの企業価値向上に活かしていきたいと考えています。

しかし、単に多様な人材がいるというだけで組織が活性化するわけではありません。多様な価値観や考え方を自然と受け入れられる環境、全員が自分らしくいられる場を提供することがカギであり、マネジメントの重要な責務だと認識しています。

人の力こそが、野村の未来を切り拓く原動力です。

多様性と組織文化の深化

グローバルに広がる仲間たち

野村グループは現在、世界のさまざまな国と地域で、約2万7千人の多様な人材が集まる組織に成長し、90カ国以上の国籍をもつグローバルなチームとして力を合わせています。

意外に思われるかもしれませんが、日本

国内の新卒中心というイメージに反し、実は半数以上がキャリア採用となっています。このような多彩な経歴と視点をもつ人材が入社初日からもてる力を発揮できるよう、全力でバックアップしています。

コミュニケーションと 経営トップの姿勢

多様性を活かすには、経営トップからの率先したコミュニケーションが不可欠であると考えています。

国内の支店や、海外の拠点を訪問する際、できる限り多くの社員とコミュニケーションを取り、特に相手の名前を呼び、しっかりと目を見て、その人の考えを理解しようと努めています。

このような姿勢を示すことで、社員一人ひとりが「自分は尊重されている」「積極的に意見を述べてよい」と感じ、安心して仕事に向き合えると信じています。こうした体験は、それを見た各地のマネジメントにも伝播し、社員に対して同様の姿勢で接することができるようになって考えています。

グローバルに拡大を続けてきた成果の

裏返しとして、一つの拠点を訪問できる機会はどうしても限られます。だからこそ、一つ一つの対話の機会を大切に、「多様性こそが組織の力である」という私の信念を、自ら率先して体現していきたいと思っています。

インクルージョンの推進 P.57

誰もが自分らしく働ける職場へ

社員がその強みを最大限発揮し、共に成長できる文化を育むために、誰もが「自分らしくいられる職場」をつくるのが大切です。

当社は日本最大級のLGBTQ+ イベント「東京レインボープライド」を2015年から支援しており、今年で10回目を迎えました。私自身も例年参加し、今年は渋谷のパレードにも参加しました。100名以上の社員が参加し、沿道からの温かい声援と、参加者たちの明るい笑顔が印象的でした。

週末の開催にもかかわらず、多くの社員が積極的に活動する姿を見て、大変誇らしく感じました。これは、私が目指す「一人ひとりが受け入れられている」と感じる

会社に着実に近づいている証です。

こうした多様性推進の取り組みを、企業文化として揺るぎない基盤に育てていくには、継続的な実践が不可欠です。

女性リーダーたちとの対話から見た課題と未来

多様性推進の重要な柱の一つとして、女性リーダーの活躍推進 P.58 に注力しています。

野村證券の女性部店長比率は2025年4月までに設定していた10%の目標を前倒しで達成しました。

東京都主催の「東京女性未来フォーラム」に参加した際、女性管理職比率などの数値目標について「なぜ、あえて数値目標を設けたのか?」との質問を受けました。私からは、「適材適所がもっとも重要だが、明確な目標を示すことで、会社の方向性や意志を社内外に示すことができる」とお答えしました。

先日、社内の女性リーダーとのランチ会を開催しました。和やかな雰囲気の中で、組織運営の本質や役割拡大の難しさ、仕

事と介護の両立など、多様なテーマで率直かつ深い対話が交わされました。

特に印象的だったのは、かつては、「男性が昇格で優遇されているのでは」という見方が多かったように思いますが、女性活躍が進む現在では逆に、「女性が優遇されている」と受け止められることもあるという指摘です。これは女性リーダー自身からのフィードバックであり、こうした複雑な現実に対して、組織として真摯に向き合わなければならないと強く感じています。

育児休業取得の拡大

男性も当たり前

働き方改革の一環として、性別にかかわらず仕事と育児を両立できる環境づくりに努めています。

その結果、2025年3月期の男性育児休業取得率は56%となり、育児休業取得奨励金制度導入前の2024年3月期上半期と比較して3倍に増加しました。こうした取り組みはメディアでも大きく取り上げられ、お客様から「野村も変わったね」との声が寄せられたそうです。これを聞いて、

私も大変うれしく思いました。

育児休業を取得した社員の体験談は社内イントラネットで共有されており、先日開催された座談会では「人生を見つめ直す貴重な時間だった」との声も聞かれました。

こうした前向きな声は、社員のワークライフバランスの向上と自己成長につながっており、会社としても支援の意義を再認識しました。

エンゲージメントの向上

企業と個人の共成長へ

社員のエンゲージメントを高めることは、非常に重要な課題です。

社員一人ひとりが、パーパスや会社の価値観に共感し、自身の役割に誇りをもつことで、組織に対する精神的なつながりが一層強まり、より強固なチームが築かれます。

さらに、自発的な業務改善や新しいアイデアを提案することを促し、全員が積極的に参加できる環境を整えていきます。こうした取り組みにより、モチベーションが高まり、一人ひとりが活躍できる組織の実現につながると信じています。エンゲージメン

CEO Message

トの向上は、個人の成長だけでなく、組織全体の成長にもつながるものです。

こうしたエンゲージメント強化の一環として、100周年の節目にあたり、各部署から「かたりべ」と呼ばれるアンバサダーを選出しました。「かたりべ」は、社員同士が当社の歴史やパーパスについて語り合い、部署内でのつながりを深めることで、組織の一体感を高める重要な役割を担っています。この活動を通じて、社員一人ひとりがパーパスにより深く共感し、主体的に組織にかかわる機会を創出しています。コミュニケーションを楽しみながら、「かたりべ」としての役割を果たしてもらうことを期待しています。

社会とのつながりを**深める取り組み** P.34

当社は機関投資家向けの説明会を定期的に開催し、透明性の高い情報提供を通じて信頼関係の構築に努めています。

加えて、個人投資家向けの説明会も2022年から始め、今年4月で4回目を迎えました。これらの取り組みは、幅広い投資

家層の理解を深める重要な機会となっています。

4回目となる今回は、トルコ出身の人気エコノミストでグローバルストラテジストのエミン・ユルマズ氏との対談を行いました。約10年前に野村証券に在籍していたユルマズ氏は、現在までの当社グループの大きな変化に驚いていました。昔の仲間であるユルマズ氏との再会は感慨深いもので、野村グループで育ったメンバーが独立して活躍されている姿に誇りを感じます。

また、当社に新たに加わる方々や、野村を離れて新たな場所で活躍される方々とのつながりを大切にする「アルムナイ活動」も積極的に推進し、活発な交流が新たな視点やビジネス創出のきっかけになると期待しています。

さらに、外部の各種セミナーでの登壇機会にも可能な限り参加し、当社のグローバルな取り組みやビジョンを正しく伝える努力を続けています。

昨年は初めて、高校での講演を行い、若い世代に向けて金融の意義や社会とのつながりについて話す機会をもちました。

未来への決意**挑戦を続け、期待を超える価値創造へ**

日本橋の軍艦ビルの外観をそのままに、内部を全く新しいものにつくり変えるように、私たち野村グループも、伝統ある外枠を維持しつつ、時代の波を先取りしながら中身を絶えず革新し続けてきました。この挑戦の歩みは、決して止まることはありません。さらに、これからの10年は既存の枠組みを打ち破り、その外へと大きく飛躍する時期だと考えています。まさに、日本橋軍艦ビルの外枠をも壊し、新しい地平を切り拓いていく挑戦の時期なのです。

これから先に待つ未来に向けて、私たちの挑戦はまだ始まったばかりです。これからも変革のスピードを緩めることなく、皆様の期待を超える新たな価値を創造し続けていきます。

私たちの挑戦に、どうぞご期待ください。

取締役
代表執行役社長 グループCEO

奥田健太郎