



代表執行役社長 グループCEO  
奥田 健太郎

# 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

## パラダイムシフトをチャンスに

最近、社外の方から「野村は変わってきた」という声を聞く機会が増えました。これは大変嬉しいことです。もちろん「変化すること」そのものが目的ではありません。何のために変わらなければいいのか。お客様にとって良いサービス、お客様に喜んでいただけるビジネスをすることこそが目的です。社会やお客様の置かれた状況、ニーズが劇的に変化する中、自分たち自身もそれに合わせて変わり続けなければいけません。変化を続ける

ことは、常に新しいことへ挑戦し続けることにも通じるもので

マーケットでは長く続いた低金利、低インフレ局面が終焉を迎えたように見えます。

新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大、それに伴う渡航の制限、半導体の部品不足などグローバルなサプライチェーンはいまだ大きな混乱の中にあります。そして今年2月、ロシアによるウクライナ侵攻という、まさに歴史の転換点となる危機が勃発しました。地政学リスクの高まりから来る原油、天然ガ

スなどエネルギーの供給制約は、しばらく続くことが予想されます。これまで進んできたグローバライゼーションの巻き戻し、反グローバル化により、世界経済の非効率化が進展する可能性もあります。企業が世界のどこで生産するかを考える際に、生産コストの安さの重要性が低下することは、価格を押し上げる要因となります。

私たちは今、まさに時代の大きな転換点に立っています。これまでとは全く異なる環境、前提のもとでビジネスをしていくことになります。従来の発想やこれまでの運営方法だけでは、このパラダイムシフトをチャンスにすることはできません。外部からの圧力で、仕方なく変化するのではなく、自ら先に変化することで、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付加価値を提供していきたいと思っています。

## パブリックに加え、 プライベート領域への拡大・強化

私がグループCEOに就任した際、「野村を、今立っている場所とは違うところ、次のステージに進める」という考えのもと、その実現に向けた戦略として「パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化」を打ち出しました。

商品・サービス、お客様、デリバリー、それぞれの軸をパブリック領域からプライベート領域へと拡大することにとどまらず、それらすべてを融合することで、私たちのお客様一人ひとりにカスタマイズされた「あなただけのため」のサービス、ソリューションを提供することです。それが真の意味での「プライベート」戦略であると考えています。

## 資産運用コンサルティングの強化

個人の投資家の方に対して、これまで中長期的な資産運用やポートフォリオ運用の提案力の強化に加え、不動産、保険、相続や事業承継など、お客様一人ひとりのニーズに合わせた、プライベートなサービス提供を目指してきました。同時に、デジタルの活用や事業パートナーとの協業を通じて、野村の金融サービスをお届けできるお客様を増やすことにも取り組んでいます。

この戦略をさらに進めるべく、「領域別アプローチ」をさらに進化させていきます。これは、組織および社員

一人ひとりの専門性を高め、目指す姿を明確にすることで、お客様に付加価値の高いサービスを提供することを目指すものです。当社がこれまで得意としてきたウェルスマネジメント・ビジネスのさらなる強化に加え、お客様のニーズに合致した利便性の高い、人の手を介さない「デジタル完結型」のサービスの提供も進めていきます。

また、職域ビジネスについても、部署横断のプロジェクトをスタートさせました。当社の潜在顧客の拡大と社会全体のファイナンシャル・ウェルビーイングの向上に貢献していきます。

## オルタナティブへの 投資機会の提供拡大

「商品・サービス」では、株式や債券といった伝統的なアセットクラスに加え、オルタナティブへの投資機会を提供するために、2021年4月、新たにインベストメント・マネジメント部門を設立しました。一つの組織に多様な専門性を集結し、シナジーや化学反応を起こすことで付加価値のさらなる向上を目指しています。インベストメント・マネジメント部門の運用資産残高は2022年3月末時点で67.9兆円と、伝統的なアセットクラスを中心に過去最高水準にまで積み上がりました。運用資産残高を大きく拡大していくためには、伝統的な運用資産に加え、オルタナティブ領域のプロダクトの拡充は不可欠です。

2021年、スパークス・グループと共同で非上場企業株式へ投資する投資法人を設立しました。すでに、宇宙ビジネスに取り組むスタートアップやバイオベンチャー等へ出資しています。将来、この投資法人の投資口を東証ベンチャーファンド市場へ上場することを計画しています。上場後は一定の流動性も提供することで、個人の皆様を含めた幅広い投資家にプライベート・エクイティへの投資機会を提供したいと考えています。

提携・出資案件も積極的に進めています。例えば、野村不動産グループと不動産ファンドを共同運営する資産運用会社設立もその一つです。また、本年5月、世界有数の森林アセットマネジメント事業者である「ニューフォレストPty Limited」の株式取得を発表しました。当社のグローバル・プラットフォームを通じて、お客様に新たなアセットクラスの商品を提供すること

が可能になるほか、森林資源・カーボンクレジットの分野に関する業界知識・ノウハウを獲得し、その成長機会をグループに取り込むことを目的としています。

■■ P25

## サステナブル・ファイナンス

ネットゼロを含むサステナビリティへの取り組みにおいて、私たち金融機関にも積極的な役割が期待されています。

当社におけるサステナビリティ推進には、大きく二つの軸があります。一つは、当社自身がサステナブルであり続けるために、環境負荷低減、リスク管理の高度化およびガバナンスの高度化を推進していくことです。2021年9月、野村グループはグローバルなイニシアティブに加盟し、「2050年ネットゼロ達成」を目指すことを発表いたしました。

そして、もう一つは、「本業を通じ、お客様やさまざまなステークホルダーのサステナビリティへの取り組みをサポートしていくこと」です。野村グループでは、2026年3月期までの5年間累計で1,250億ドルのサステナブル・ファイナンスをサポートするという目標を掲げました。その初年度にあたる2022年3月期は214億米ドルの調達を手掛けることができました。

年金をはじめとする機関投資家による気候変動リスクに対する意識の高まりにより、投資先企業は株価や資金調達への影響から、脱炭素社会への移行を見据えた企業経営を目指すようになりました。加えて、投資家に対してその投資が気候変動対策に寄与するという新しい価値も提供しています。

企業の脱炭素への取り組みは、サプライチェーン全体でビジネスの在り方を変えていくことに他なりません。当然、大がかりな事業の見直しが必要となります。また、気候変動に対処する革新的なテクノロジーの開発・事業化のためには今まで以上に多額の投資が必要となります。一方、信用格付けのようにサステナビリティへの取り組みによって資金調達の条件が変わる、場合によっては必要な資金を調達できない、これが現実のものとなってきます。

気候変動や社会的格差の拡大など、環境・社会が抱える問題に対して、野村グループにできることは何か。それは、本業を通じて持続可能な社会の構築に資することです。すべての業界がよりサステナブルなテク

ノロジーへの移行を迫られる中、脱炭素化に向けた業界の垣根を超えた努力と投資が必要となります。例えば、社会全体の脱炭素化を達成するために2050年までに約122兆ドル(約1京6,000兆円)の資金が必要とされ、その多くがアジアでの資金ニーズといわれています。投資家のサステナビリティに対する関心も年々高まっており、2020年の世界ESG投資残高は35兆ドル(約4,600兆円)に上るというデータもあります。お客様、そして、社会全体のサステナビリティ課題への対応を、金融資本市場を通じてサポートしていくことは、社会課題解決に寄与することに加え、当社の長期的な価値創造を果たすうえで、大きな原動力になると捉えています。

当社は、米国でサステナブル・テクノロジーとインフラストラクチャー分野で高いプレゼンスをもつグリーンテック・キャピタルを買収し、2020年4月よりノムラ・グリーンテックとして運営しています。昨年10月には、グリーンテックの創業者であるJeffrey McDermottをインベストメント・バンキング グローバル・コ・ヘッドに任命し、従来の米国における事業拡大と合わせて、今後は当社のグローバルな投資銀行プラットフォームの拡大・成長を進めていきます。アドバイザリーおよびオリジナリティ・ビジネスでは、ノムラ・グリーンテックのサステナビリティ分野での優位性を十分に活用し、アジア、欧州にも展開ていきます。

これらの取り組みは、ホールセール・ビジネスにおける収益の多様化、安定化にも大いに寄与するものです。 ■■ P27-28, P31-32

## 機関投資家としての サステナビリティへの取り組み

野村アセットマネジメント(NAM)では、1990年6月、ESG投資による投資信託を業界に先駆けて設定しました。以来、地球環境保全等に貢献する企業へ投資する商品を、国内外のお客様に積極的に提供しています。NAMの取り組みは、PRIによる2020年の評価において、報告を行ったすべての項目で最高評価の「A+」を獲得するなど、グローバルに高い評価を得ています。

スチュワードシップ・コードおよびコーポレート・ガバナンス・コードのもと、投資先企業との建設的な目的を持った対話「エンゲージメント」、議決権行使、ESGを

含む中長期的な持続可能性「サステナビリティ」の考慮などを通じて、スチュワードシップ責任を果たし、投資の好循環を実現していきます。

投資先企業との対話においては、従来のガバナンス判断に加え、成長戦略や経営戦略への理解と実効性のある対話・エンゲージメントを増やすことで望ましい経営の実践を促し、投資先の企業価値向上につなげていくことを目指します。

## デジタル

変化のスピードを上げるためにデジタルの活用が不可欠です。この分野での優劣は、金融機関の競争力にも直結します。業務効率化やお客様の利便性向上にとどまらず、新たな価値を提供するためにも必要なテーマです。

本年4月、デジタル・サービスの企画・開発、新規事業の探索を進めてきた「未来共創カンパニー」を発展的に拡大し、その目指す方向性を明確にするために「デジタル・カンパニー」へと改組しました。

ブロックチェーン(分散型台帳)技術は、金融業界に大きな変革をもたらすといわれています。新たなアセットクラスとしての「デジタル・アセット」については、これまで積極的に取り組んできました。BOOSTRYやKomainuの設立はその一例です。この度、さらなる強化の一環として、新たに子会社を新設します。これまで、グループにおけるデジタル・アセットへの取り組みは、セキュリティ・トークン・オファリングを中心取り組みを進めてきた「未来共創カンパニー」と、暗号資産やAIトレーディングといった先端領域に取り組む「ホールセール・デジタル・オフィス」の二つのチームによって推進されていました。今回、ホールセール・デジタル・オフィスのメンバーを中心とした子会社をデジタル・カンパニーの下に新設し、デジタル・ネイティブのバックグラウンドをもつ外部採用も積極的に行い、スピード感をもって先端領域におけるビジネスを進めています。

ホールセール部門のノウハウや顧客基盤を活かし、デジタル・アセット関連のビジネスを推進することで、伝統的な金融の世界と、これまでとは全く異なる仕組みを持つ「分散型金融」の世界とをつなぎ、お客様に多様なサービスを提供していきます。

また、同分野における戦略的提携や出資に関しては、

他社と協力する領域と自らがイニシアティブを取り、競争力を高める領域とを見定め、新たなビジネスの構築を目指します。 ■■ P33-34

## ダイバーシティとエンゲージメント

私は機会あるごとに、「新しいことへの挑戦」を強調しています。「ノーブレー、ノーエラーが一番よくない」と。変化の時代には、一步踏み出す力、新しいことを始める勇気が不可欠です。

新しいことへの挑戦に、ダイバーシティは不可欠です。自分とは異なる価値観を持った人は、専門知識だけではなく刺激や新しい気付きを教えてくれます。

ダイバーシティの話をすると、「自分は男性で若くもなく野村しか経験がないので、多様性とは真逆だ」と言う方がいます。性別等のわかりやすい「デモグラフィー型」のダイバーシティとともに、個人が受けた教育や能力、積み重ねた実務経験といった「タスク型」と呼ばれるダイバーシティも同様に重要です。私たちの内面や人間性は、人生で出会った人や知識、積み重ねてきた経験など、さまざまなインプットによって形成されていくものです。結果、一人の人間の中にもいくつもの側面があることになります。「個の多様性」と呼ばれるものです。多様性について考えるとき、この話題に無関係な人はこの会社に誰一人としていない、といふことです。

もちろん、単に多様な人材を投入すれば、組織が活性化するわけではありません。誰もが活躍できる環境がなくては、何も変わりません。多様な価値観、考え方を自然と受け入れができる組織、皆が自分らしくいられる環境を整えることが、私を含めマネジメントの重要な責務だと認識しています。高度な専門性はもちろんのこと、多様なバックグラウンド、異なった価値観をグループの運営に活かしていきたいと思っています。

「ありのままの自分を受け入れられている」と思える環境と同時に、「自分が成長できる場所である」と感じることも重要です。野村は、歴史的に若手の抜擢をはじめ、一つ上の役職の仕事を任せるなど、成長機会の提供を積極的に行ってきました。これが野村の伝統です。「できそうにない」と思っていたことが、努力して「やってみたらできた」という感動を体験してこそ、人も組織も非連続的に成長を成し遂げることができます。

併せて、従業員エンゲージメントにも強いコミットを行っています。昨年実施した従業員サーベイでは、会社の方向性に関する設問に対して、好意的な回答が83%と、一昨年の74%から改善しました。従業員エンゲージメントを高めるためにはコミュニケーションが重要です。私をはじめとするマネジメントが将来の方向性を明確に示すとともに、経営陣と社員のギャップが生じないよう、社員の声を聴き、双方向のコミュニケーションの機会を増やしています。また、社員一人ひとりがその生産性と創造性を最大限発揮し、社会やお客様の利益のために貢献し、成長を実感できる働き方の提供と、納得性を高める丁寧なフィードバックを心掛けるようにしています。

### ガバナンス強化

グループCEOに就任して以来、ガバナンスの強化について協議を重ねてきました。2021年3月期は、第三者機関による取締役会の実効性評価を行い、ガバ

ナンス全体のレビューを実施しました。その結果、野村グループのビジネスがグローバルに広がっているにもかかわらず取締役会のメンバーは日本人が多い、金融のバックグラウンドをもつメンバーが少ない等が、課題として上がっていました。こうした認識に立ち、2021年6月の株主総会を経て、取締役を12名に増員し、うち8名が社外取締役、外国人4名、女性3名という多様性をもつ開かれた取締役会となりました。

日本企業の経営を経験された社外取締役に加え、新たに金融分野でのプロフェッショナルが4名加わったことにより、マクロ経済や海外市場の変化なども見据えた幅広く多様な視点や切り口が提供されるようになりました。取締役会が活性化し、議論の質も量も飛躍的に向上したことを実感しています。ガバナンス強化の取り組みに終結点はありませんが、この2年間で、取締役会の実効性は大幅に高まったと感じています。

また、執行サイドの戦略や取り組みを共有し、より深い洞察や意見をいただくために、毎月1~2回の

ペースで、執行役と社外取締役の個別ミーティングを行っています。これにより、月1回の取締役会を待つことなく、互いの考えを率直に共有でき、取締役会において建設的な議論を行うことができるようになったと実感しています。  **P61-68**

### リスク管理のさらなる高度化、リスク・カルチャーの醸成

2021年3月に発生した米国顧客との取引で、多額の損失を計上することとなりました。当社では本事案を重く受け止め、リスク管理のさらなる高度化に向けてさまざまな施策を行ってまいりました。

2021年9月には、外国人の社外取締役を中心に構成されるリスク委員会を設置するとともに、執行サイドでも、グローバルな金融機関として価値ある商品・サービスを提供するため、人材採用も含めたさらなる体制強化を進めています。第一線(ホールセール部門)、第二線(リスク・マネジメント部門)でシニア・マネジメントを任命したほか、私自らが陣頭指揮を執ってリスク管理のさらなる高度化に関する126の諸施策を実行・推進しています。

私たちが目指しているのはリスク量そのものを抑制することではなく、リスク・マネジメントをさらに強化することでお客様に対してより良い商品・サービスを提供していくことです。そのためには、体制整備にとどまらず、役職員一人ひとりの意識改革、リスク・カルチャーの醸成が欠かせません。その一環として、行動規範(Code of Conduct)にもリスク・カルチャーに関する新たな項目を追加したほか、リスク・カルチャーを根付かせるべく、さまざまな取り組みを行っています。  **P35-38**

### 金融・経済教育

金融リテラシーの向上は、金融資本市場の拡大・活性化のために不可欠です。また、SDGs、公正で持続可能な社会の実現に向けた取り組みの一つでもあります。

野村グループでは、日本的小・中学生から大人の方まで幅広い世代を対象とした金融・経済教育に、1990年代から取り組んでいます。学校への教材の無償提供や情報発信を行い、特に出張授業の累計受講者数は延べ94万人を超えていました。2001年以来、

延べ約2,100大学に提供してきた寄付講座は、約27万人の学生が受講しました。また、特別協賛している株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」は23年目を迎え、累計参加者は13万人に達しています。

今回、新たに金融経済教育担当役員を任命し、社会全体の金融リテラシーの向上に一層貢献できるよう取り組みを進めていきます。  **P57-58**

### パーパス

1925年、野村證券はわずか84人でスタートしました。現在では世界30以上の国や地域に拠点を持ち、90に及ぶ国籍を持つ約27,000人が集まるグローバルなチームへと発展してきました。これは、野村がお客様からの信頼にお応えし、社会から求められる存在であり続けた結果だと思います。

当社は2025年、100周年を迎えますが、これがゴールではありません。100周年という大きな節目に、これまで野村を支えてくださったお客様、社員、株主を含むすべての関係者の方々に感謝の気持ちを伝える良い機会と捉えています。

100周年に向けたプロジェクトの一つとして、昨年7月から野村グループのパーパスを議論するチームを立ち上げ、多くの社員にも議論に参加してもらっています。

言葉を新しくすることや、創作することがプロジェクトの目的ではありません。グローバルに多様性のあるメンバーが自らの「パーパス」をもとに議論することを楽しみ、「自分はそのままで受け入れられている」と感じてもらうことが大切だと思っています。

### 同じ道の上

私たちの経営ビジョンは「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」です。グループとして取り組んでいる多様なビジネスは、お客様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様からの信頼の上に成り立っています。当社の企業価値向上と社会全体の持続可能な成長は同じ道の上にあると考えています。

私はパラダイムシフトの渦中こそ野村がお客様に貢献できる、そして金融の未来には大きな可能性があると信じています。今後ともサステナブルな成長を実現するために役職員一同より一層の努力を続けてまいります。

