

CEO Message

新たな挑戦を続け、変化を作り出す

日々のコミュニケーションに重きを

「コミュニケーションをしっかりとろう。」これは、若い時から私がずっと大切にしてきたことです。

グループCEO就任以降、それまで以上に毎日お客様をはじめ多くの方とお会いします。たとえ短い時間であっても、真剣に相手の話に耳を傾け、そのうえでこちらの考えをきちんとお伝えする、これをどれだけしっかりできるかを常に意識しています。

スポーツでは、日々の練習と絶え間ないコミュニケーションの結晶として、アイコンタクトによる瞬時の素晴らしいプレーが生まれます。企業経営も同じだと考えています。日々のコミュニケーションを通じてどれだけお客様のことを理解し、よりよい提案を行うことができるか。同僚の考えをしっかりと理解し、相手の立場に立ったコミュニケーションを取ることでモチベーションを高め合う。そうすることで、スポーツ同様のスピード感ある連携とチームワークでビジネスを進めていけるよう努力を重ねています。

社員との距離を少しでも縮めたいとの思いから、社内のイントラネットで「CEOコーナー」を始めて4年目となります。私自身の状況や最近の気になることを発信したり、社員からの質問に答えたりしています。うれしいことに質問コーナーにはいまでも国内外の社員からたく

さんの質問が寄せられます。質問にはすべて目を通し、自分自身で回答を書いています。

その中に「野村で働き続けることができた理由を教えてください」という質問がありました。私の答えは「自分らしく働くことができ楽しかったから」というものです。社員一人ひとりが「自分は受け入れられている」と実感でき、自身の成長を感じ、自分らしくワクワク働ける職場づくりと、そのためのコミュニケーションにこれからも取り組んでいきたいと考えています。

従業員エンゲージメント向上のために

グループのトップとして、従業員エンゲージメントを強く意識しています。この点に関して一番大切なことは、どれだけコミュニケーションが取れているか、十分納得したうえで業務に向きあうことができているか、だと思っています。毎年、全社員からのアンケート結果をもとに、従業員エンゲージメント向上のために今後どのように改善していくかをグループの全役員で議論しています。その甲斐もあってか、「会社の方向性」に関する設問に対して約8割の社員が好意的な回答を返してくれています。今後とも従業員エンゲージメント向上のための取り組みを続けていきたいと思っています。

多様な人材と価値観こそが、野村グループの競争力の源泉

多様性、ダイバーシティについても、意識を強く持って取り組んでいます。野村グループでは海外はもちろん、日本においても4月に新卒で入社する新入社員よりも他社での経験を経て入社してくる社員の方が多くなっています。さまざまなバックグラウンドを持つ人材に持てる力を最大限発揮してもらうためには、組織としての受容性（インクルージョン）が大切です。また、フェアに評価する仕組みづくりも同様に大切だと考えています。CEO就任以来、この仕組みづくりと発信に力を入れてきました。

取締役会の構成も大きく変化しています。13名の取締役のうち9名は社外取締役、そのうち4名は日本以外の国籍、3名は女性となっています。多様なメンバーとなることで、まさに多様性に富んだアドバイスを頂くことができるようになりました。厳しいご意見やご質問をいただくことも少なくありません。非常に質の高い議論が活発に行われるようになってきました。

多彩な人材、多様な価値観こそが、野村グループの競争力の源泉です。

今回の野村レポートは、企業として、また経営として何に重きを置き、何をステークホルダーの皆様と共有したいのかを十分に議論いたしました。本冊子が、皆様とのコミュニケーションの一助となれば幸いです。

NOMURA

野村の目指すところ

野村グループの経営ビジョンは「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」です。

社会課題解決への貢献と企業としての利益が両立するのか、疑問に思われるかもしれませんが、決してそうではありません。

例えば、脱炭素への取り組みは、金融が新しい価値を創出したものの一つです。

2006年4月に策定された国連責任投資原則(PRI)に署名した投資機関の数は、2022年には5,300機関を超え、運用総額も120兆米ドルを超える規模となっています。2011年3月に署名した野村アセットマネジメントを含め、署名した投資機関には、投資分析と意思決定のプロセスにおいて「ESG」を組み込むことが求められます。

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。また、企業は投資家に対して、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。

既存の技術だけでは脱炭素化を達成することは困難です。核融合など革新的なテクノロジーの開発・実用化・普及が必要です。ここにも多額の投資が必要となります。パリ協定の1.5°C目標を達成するためには、2023年から2050年までの累計で150兆米ドルの投資が必

取締役
代表執行役社長 グループCEO
奥田 健太郎



要との報告もあります。年平均にすると、毎年約5兆米ドルの投資が必要となり、これは2022年の年間投資額の4倍以上の規模に相当します。今後も気候変動のほか人権問題などへの関心の高まりから、サステナビリティ分野における投資の拡大は継続することが見込まれます。

このように、社会課題解決のために、「金融」は非常に大きな役割を担っており、ここに当社の成長機会があると考えています。

野村がサステナブルであるために

持続的に社会課題解決に貢献していくために、そして、株主の皆様からの信頼にお応えするために、着実に利益を出し、中期的にROE 8～10%を安定的に達成できるビジネス基盤の確立が必要であると考えています。

この目標達成のために、優先的に取り組む課題は3つです。1つは、トップラインの拡大、2つ目は、構造改革による徹底したコスト・コントロール、そして3つ目は、適切なリソース・アロケーションです。

1 トップラインの拡大

トップラインの拡大については、2025年3月期に向けて、3セグメント合計で2023年3月期比20%程度の成長を目指していきます。もちろん、これだけでは目指す目標に十分とはいえません。部門間協力による新たな収益機会の創出およびインオーガニックな成長機会の追求等を積み上げることにより、実現していきたいと考えています。

2 構造改革による徹底したコスト・コントロール

コストに関しては、2025年3月期に向けた短期的な施策として500億円、中期的にさらなる構造改革を実施し、追加で120億円の削減を目指します。

本年4月「構造改革委員会」を新設しました。この委員会のミッションは、どうすればより効率的なビジネスづくりを実現することができるかを検討し、期限内にそれを実行することです。フロントからミドル・バックを含め、会社全体としての仕事のやり方を大きく見直します。また、抽象的な議論にならないよう、すべての課題において、具体的な定量目標かつ明確な期限を定めて実行します。

3 適切なリソース・アロケーション

当社では主に収益性、成長性、安定性の観点から、定量的、定性的に事業を評価し、資本の配分および管理を行っています。安定した利益を持続的に創出するポテンシャルがあるか、顧客サービスの向上、シェア拡大およびポートフォリオ全体の安定化に貢献することができるか、あるいは当社の企業文化との適応性といった観点も加えた厳格な基準で、評価しています。

資本を配分した後も、戦略の進捗や、外部環境の変化などを踏まえ、見直しの要否といった観点から、定期的に点検を行い、資本効率性の改善を図っています。

今後も、各ビジネスのリスク・リターン特性やグループ内での役割を踏まえ、各ビジネスで強みを発揮していきます。同時に課題を迅速にクリアすることで、グループ全体として中期的に8～10%のROEを安定的に達成していきたいと考えています。

プライベートへの取り組み

私がグループCEOに就任した際、「野村を、いま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。それが私の考える「プライベート」に他なりません。

また、デリバリーに関しては、情報、商品、サービスだけではなく、信頼をお届けする、という思いも込めています。

新しい動きの中にあるビジネスチャンス

日本政府の資産所得倍増プランのもと、NISAの抜本的拡充等、個人金融資産を「貯蓄から投資」へシフトさせる動きが活発になっています。

国内の個人金融資産に大きな変動が起きる可能性が高まっているなか、当社の果たす役割は非常に大きく、そこには多様なビジネスチャンスがあると認識しています。

資産所得倍増プランにおいても「安定的な資産形成の重要性を浸透させていくための金融経済教育の充実」が取り上げられています。金融経済教育の必要性は増えています。金融リテラシーの向上は、人々の資産形

CEO Message

成や生活水準の向上に寄与し、健全な金融資本市場や適切な資金循環につながると考えています。

金融経済教育は、お金や金融のさまざまな働きを理解し、それを通じて自分の暮らしや社会について深く考え、自分の生き方や価値観を磨きながら、より豊かな生活やよりよい社会づくりに向けて、主体的に行動できる態度を養うことにつながります。

野村グループでは1990年代から、他社に先駆け金融経済教育に注力してきました。現在では、小中高大学生から、企業の役職員、退職後のシニアの方のいたるすべての世代に、幅広くご提供しています。講座の受講者数は延べ100万人を超えます。

これからは、提携先の地域金融機関や、他業種との協業を通じた金融経済教育の提供も進めていきます。

2020年9月から始まった地域金融機関との戦略的提携は当社の重要なプロジェクトの一つです。これまでに、山陰合同銀行様、阿波銀行様、大分銀行様、福井銀行様、4行との提携業務がスタートしています。

野村では、既存のビジネス領域を広げ、常にサービスを進化させてきました。そのサービスをいままで以上に多くのお客様にお届けすることを目指しています。あわせて、長期的視野に立ち、一緒に地域経済に貢献していきたいと考えています。

商品としてのプライベート・アセット、オルタナティブ・アセットに対する投資家のニーズは今後ますます高まっていくと、実際にお客様との会話からも実感しています。野村グループでは、幅広い投資家の皆様に多様な投資機会を提供するため、伝統的な資産に加え、オルタナ

ティブ資産の運用商品の拡充を進めています。

昨年5月に公表した森林アセットマネジメント事業者である「ニューフォレスト社」の株式取得に続き、昨年8月、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「野村リアルアセット・インベストメント」を設立いたしました。当社の有する幅広い投資家基盤および顧客のネットワークと、野村不動産の有する不動産ファンド運用の経験と実績という両社の強みを活かして、新たなアセットクラス・商品の事業化を含めた不動産ファンド事業を展開していきます。社名に「リアルアセット」を入れたのは、不動産だけでなく広く実物資産を対象としてビジネスを拡大していきたいとの思いからです。

また、米国の地銀の相次ぐ破綻の影響を受け、銀行の融資態度が厳しくなっている状況において、プライベート・マーケットの資金は流動性の担い手として期待されています。

当社はプライベート・アセット、オルタナティブ・アセットの分野において、すでに海外で実績を有しており、今後さらにマーケットの拡大に合わせて、ビジネスを拡大していきます。

過去10年間、金融における大きな変化はデジタルの進歩によってもたらされました。そして、今後10年間で、人工知能やブロックチェーンなどの新技術により、これらの変化はさらに大きくなる可能性があります。

2022年5月、スイスにデジタル・アセット関連の子会社「Laser Digital」を設立しました。同年11月に起きたFTXの破綻など、デジタルアセットを取り巻く環境は大きな過渡期を迎えています。いまのような環境こそ、お

客様にとって信頼できる金融機関がサービスを提供していくことが重要だと考えています。

今後も、デジタル・アセット等の新たな領域における成長機会をグループとして享受できるようしっかりと手を打っていきたいと考えています。

グローバル・ネットワークの強み

野村グループは、グローバル金融サービス・グループとして、約30の国と地域にネットワークを有しています。

ホールセール部門の収益は、約3分の2が海外、残る3分の1が日本関連のビジネスとなっています。収益の半分以上を海外で稼ぐ、その源泉は、これまでに私たちの先輩たちが地道につくり上げてきたグローバルなフランチャイズにあります。

私は、2017年から2年間、米州地域の責任者としてニューヨークに駐在していました。現地の観光ツアーに参加した人から（日本人観光客向けではないにもかかわらず）「こちらが野村の本社です」との紹介があったという話を聞き、思った以上に当社が米国で現地化していることに驚きました。

日本の専門家、日本の事情に詳しいだけでは、お客様のニーズにお応えすることができないと考えています。例えば、日本企業の多くはグローバルなサプライチェーンの中でビジネスを行っています。事業拡大のために、海外企業との提携、買収等を検討されているお客様も少なくありません。そういった際、お客様の会社のこと、国内での業界の状況に詳しい金融機関と、お客様



が検討している海外の企業や業界の状況に詳しい金融機関、どちらのアドバイスを必要とされるでしょうか。お客様はその両方のアドバイスを求めており、当社が国内だけではなく、グローバルなネットワークと実績を備えているからこそ、お客様から信頼していただけると考えています。

現時点でどんなに付加価値の高い商品・サービスであっても、時間とともにその付加価値は低下していきます。結果として、価格を下げて提供を続けるか、お客様が新たな製品・サービスに流れることになります。

新しい技術の登場により、それまでの常識が大きく変化した例は少なくありません。どんな高い技術であっても、優れたクオリティであっても、人から求められ、対価をいただけるものでなければ、ビジネスとしての価値はありません。価値は自分たちで決めるものではなく、いか

にお客様に喜んでいただき収益をいただけるか、にあるのだと思っています。

強い組織に向けて

新型コロナウイルス感染症の流行により、長く続いた非日常の生活が、やっと日常に戻り始めたことを実感します。コロナによる在宅勤務の経験を受け、オフィスの存在意義や求められる機能・役割に対する見方が変わってきたようです。ある調査によると、本社オフィスの存在意義や求められる機能・役割として、「従業員のエンゲージメント向上」「部門を超えた偶発的な出会いやコミュニケーション」「活発な議論やアイデア創出」が上位になっています。コロナ禍がもたらした価値観の変化の大きさも垣間見える結果です。

野村グループでは、従業員エンゲージメントに強くコミットしています。従業員エンゲージメントとは、従業員が所属する企業の向かっている方向性、企業理念に共感し、業績向上のために「自発的に会社に貢献したい」という意欲のことを指します。一言でいえば「所属する企業に対する従業員からの信頼」です。

グループとして何を成し遂げようとしているのか、会社の向かう方向性をはっきりと示し、そこに社員のベクトルを合わせてこそ、組織としての力が発揮されます。単にビジョンを掲げるだけではなく、社員一人ひとりの中に腹落ちし、日々の仕事を通じて同じ方向に進んでいくためのコミュニケーションが重要だと考えています。

社内のイントラネットでは、CEOコーナーに加え、私を含むグループのトップマネジメントに野村の経営戦略について、質問する動画シリーズも作成しました。

社外でのプレゼンテーションやメディアからの取材においても、常に社内の仲間が見てくれていると思い、私が考えていること、経営の方向性がしっかりと伝わるよう意識しています。

一人でも多くの方に野村のファンになっていただこうと、昨年から、個人投資家向け説明会として、対談形式の動画を配信しています。これは社員に向けたメッセージでもあります。

DEIと挑戦

野村グループでは、約4割の社員が約30の国と地域で働いており、その国籍はおよそ90にのぼります。

CEO Message

3年前、グループにおける社外取締役を除く女性役員はわずか3名でした。今回、新たに3名が加わり、グループ全体で11名となっています。

社外取締役を除く外国籍の役員も3年前の7名から12名へと増えており、東京にも2名います。また、今年4月に就任したグループの新任役員15名のうち約半数の7名は、野村以外でキャリアをスタートした者になります。

私は機会あるごとに、「新しいことに挑戦しよう」と言ってきました。新しいことへの挑戦は、人よりも早く変化を察知し、変化に対応した知識やスキルを習得するチャンスを得ることだと信じています。

この新しいことへの挑戦に、ダイバーシティは不可欠です。もちろん、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、考え方を自然と受け入れることができる組織、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。

「ありのままの自分が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、成長機会の提供を積極的に行ってきました。

昨年10月、グループのダイバーシティに関するステートメントに従来の「ダイバーシティ」&「インクルージョン」に加え、「エクイティ」を追加しました。変化の速い環境において、お客様に高い付加価値を提供し続けていくためには、一人ひとりが持つ能力を最大限に活かすことのできる環境や仕組みが大切です。誰にでも公平にチャンスが与えられ、キャリアを積むことができるよう

に、個人の能力や経験にしっかりと目を向けていきたいと考えています。

最近では、社員のセカンドキャリア支援プログラムの拡充や、退職者とのネットワークであるアルムナイの立ち上げ、一度野村を退職した社員の再雇用の実施等を推進しています。

常々「出戻り歓迎」と言ってきました。他社を経験することで、さまざまな価値基準に触れてきているため、一歩引いた視点で「野村」を見ることができ、既存のやり方にとらわれることなく新しい発想やチャレンジがしやすくなります。また、他社を経験し比較したうえで元の会社を選んでいるので、周りへの影響も大きいと思っています。

また、新しいことへの挑戦を後押しすべく、昨年度若手社員が1年間ベンチャー企業に出向し、業務に従事する研修を実施しました。戦略立案やプロジェクトの推進、経営管理などのスキルを学び、ベンチャー企業特有のスピード感ある事業展開やイノベーション創出を経験することができたとの報告を直接受けています。

出向前とは全く異なる考え方、外から野村を見たことからのたくさんの気づきなど、研修の成果とその変化に正直うれしい驚きを感じました。

失敗を結果だと捉えて、立ち止まったり、諦めてしまうのではなく、挑戦と失敗を重ねて、最後に成功を掴むことができるのだと思います。

ノープレー、ノーエラーでは、決して成功に到達することも、変わることもできません。この考え方から挑戦している社員を後押しする評価制度を導入しています。

ある雑誌の記事に「自分の周りに置くべき人の5つのタイプ」という文章がありました。その中の一つが「自分の専門分野外の人」でした。

自分の周りに同じ会社、同じ業界の人しかいなければ、学びの機会を逃しています。「自分の専門分野外の人」と接することで、異なる視点で新たな見識を集め、現状に応用できます。こうした人と交流することで新たな視点を持つことができ、新たな挑戦へとつながります。

グループのトップとして、私の役割は、「変化を作り出す」とともに「変化をあと押しする」ことだと考えています。

3年前に野村のトップに就任して以来、一貫した戦略のもと、必要な手はしっかりと打ってきました。変化をつくり出すために必要な体制、プラットフォームの整備は進んできています。

今期もやるべきことはしっかりと継続し、やめるべきことはやめる、メリハリをきかせた手を打っていききたいと思います。

ビジネスを着実に推進し、しっかりと成果を出していくことに、グループをあげて邁進していきます。

現在のような、先の見通せない大きな変化の中にある時だから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思っています。

今後とも持続的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。

取締役
代表執行役社長 グループCEO

奥田健太郎