



取締役
代表執行役社長 グループCEO

Kentaro Okuda

奥田 健太郎

CEO Message

“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”

パーパス

今後、ますます会社の存在意義が問われる時代になると思っています。

会社の規模を大きくする、きちんと利益を出し続ける、会社が存続していくためには大切なことです。しかし、それだけでは存在意義があるとは言えません。加えて、社員一人ひとりが「なぜこの会社で働くのか?」という問いに答えを探す時代になっているのではないのでしょうか。

「私たちは、なぜこの社会において必要とされるのか?」、「どんな役割を果たしていく意思があるのか?」、私たちのパーパスの探求、パーパス・ジャーニーは、このような問いから始まりました。

当社は2025年、100周年を迎えます。この大きな節目を、これまで野村を支えていただいたお客様、すべての関係者の方々に感謝の気持ちをお伝えする大切な機会にしたいと考えています。加えて、野村で働く社員一人ひとりが、自らのパーパス、つまり、「なぜ野村で働くのか?」「野村で何を達成したいのか?」、そのことについて改めて考える機会にしたいと考えました。

100周年に向けた取り組みの一つとして、2021年に「Nomuraパーパス・ジャーニー」プロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトで重視したことは、パーパスを言語化することではなく、社員一人ひとりが自身のパーパスについて考え、部下や上司、仲間と議論することでした。グローバルでグループの役員・社員1万人以上が様々なプログラムに参加し、それぞれが新たな気づきを得る機会となりました。

冒頭の問いに答えるために、パーパスには3つの要素が必要です。具体的には、「どのような世界に価値があると信じているのか?」「どの領域で私たちは活動・貢献するのか?」、そこで私たちは「どのような役割を果たしていくのか?」ということです。

野村グループでは、2017年から「金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する」という社会的使命(ミッション)を掲げていました。

この「豊かな社会」が、価値があると信じるもの、目指すべきものです。それは、経済的な豊かさだけではなく、精神的な豊かさや自然を含む環境の豊かさも含まれます。一人ひとりが幸福、幸せとを感じる状態ということ

もできます。もちろん、一人ひとりが望む「幸せ」は同じものではありません。したがって、個々のニーズに適した「プライベート」な対応が必要となります。そのために、私たちは、プライベート＝「あなただけのための」商品・サービスの提供を目指しています。

そして、私たちがプレーするフィールドは証券、直接金融だけではなく、広く「金融資本市場」です。

金融機関が果たすべき役割は、金融資本市場を通じて、資金の供給者である投資家と資金を必要とする企業等の資金の需要者をつなぎ、流動性を供給し、健全性を担保しながら、経済の血液である「リスクマネー」の循環を後押しすることで、人々の暮らしや社会・経済の発展に貢献することに他なりません。リスクマネーを循環させることで、企業は新たな成長機会に投資し、成功の果実は、投資家へと還元され、資産形成、そして豊かな生活の実現へとつながっていきます。その結果、経済全体が成長、国全体が発展することになります。

パーパスの3つの要素のうち2つは、すでに従来の「ミッション」のなかにありました。残りの一つ「どんな役割を果たすのか?」「豊かな社会」のために「何をやるのか?」。

それは、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの「挑戦」、つまり何かを良くしたい、いい方向に変えたい、という思いを実現するために、ともに進んでいくことです。

グループ内も同様です。一人ひとりの社員が「挑戦」できる環境を整え、背中を押し、その実現をサポートする。常にグループ全体が挑戦を続ける。その結果として、目指す理想の姿に近づくことが出来るはずです。

私たち野村のパーパスは、
「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。

パーパスを決めたからといって、それで終わりというわけではありません。むしろ、ここからパーパスをいかに浸透させ、成果に繋げていくか、これまで以上に努力が必要な段階に入っていると思っています。

私たちのパーパスに共感してくださる方々と協力し、目標の達成に向けて進んでいきたいと考えています。

さらに、グループのパーパスをもとに、社員一人ひとりが自身のパーパスを明確にすることで、「今、自分が取り組んでいる仕事は、なぜ重要なのか?」という問いに答えを見つけることができます。これにより、モチベーションが高まり、個人の成長につながり、仕事で自分らしさを実現できるようになるでしょう。そして、その結果として、お客様に対してより高い付加価値を提供できるはずです。

2030年に向けた経営ビジョン

新たに作成したパーパスを踏まえ、2030年に向けた経営ビジョンとして、「Reaching for Sustainable Growth」を設定しました。

具体的な数値目標として、2030年に向けて、「ROE 8~10%以上の安定的な達成」及び「5,000億円超の税前利益 (PTI) の達成」を掲げました。これは、2024年3月期の税前利益 (2,739億円) のほぼ2倍に相当する目標です。

目標達成に向け、私がグループCEO就任以来の戦略である「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」は、もちろん変えることはありません。

これに加えて、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と安定収益の拡大に注力していきます。各ビジネス部門の成長戦略に加え、部門間の緊密な連携、新たな成長分野への投資、社会課題を踏まえた価値提供、これらを通じたトップラインの成長、さらに、持続的なコスト・コントロール、効果的な資本配分を通じた収支構造の改善により、掲げた目標の達成を目指します。

安定的に収益を生むビジネスおよび資本負荷の低いビジネスについては着実な拡大をはかる一方、資本の最大の使用主体であるホールセール (WS) 部門は、必要な資本を部門内で融通することを基本とした自律的成長を目指します。こうした取り組みから生み出された資本を、インベストメント・マネジメント (IM) 部門やバンキング・ビジネスなどの新たな成長分野への投資に活用し、グルー

プ全体の収益の拡大をはかっていきます。

資本負荷の低いビジネス、および資本負荷の高いビジネス、双方からの収益を持続的に拡大することで、ROE 及び税前利益の飛躍的な成長を目指します。

プライベート・アセット

アセットマネジメント・ビジネスにおいて、オルタナティブ、プライベート・アセットへの取り組みなくして、今後の当社の成長はないと確信しています。逆に、この分野で先頭を走ることが、大きなアドバンテージとなります。

IM部門では2021年4月の設立から3年で、オルタナティブ運用資産残高は3倍の1.9兆円にまで拡大しました。

プライベート領域への拡大・強化に向け、新たな取り組みの成果も数多くでてきています。

例えば、日本では「業界初」となる「特定投資家向け銘柄制度 (通称J-Ships) を活用したプライベート・アセットに投資する私募ファンド」として、非上場企業にバイアウト投資を行う運用戦略の投資信託の販売を実施しました。

また、同制度の枠組みを活用し、インベストメント・バンキング (IB) が担当するスタートアップの資金調達のサポートも実施し、当社のお客様に非上場株式、プライベート・エクイティへの投資機会を提供しています。

これらの事例は、部門や、会社等の組織の枠を超えた協力の結果、実現できたものです。新規ビジネスのチャンスは、既存の部門と部門の間にあり、お互いに協力するこ

とで、ビジネスとしての成果が生まれると考えています。今後も引き続き、従来のやり方にとらわれることなく、自由な発想で、失敗を恐れず、新しい挑戦を続けていきたいと考えています。

既存ビジネスの拡大・強化

新たな収益源の開拓だけでなく、既存ビジネスの拡大・強化も重要です。

例えば、国内の富裕層を対象としたビジネスにおいて、今後の収益の拡大のためには、当社と取引いただくお客様の数をいかに増やしていくかが課題となります。

現在進めている、地域金融機関との戦略的提携においても、着実に成果がでてきています。実際、これまで、一つの県に一つの支店しかもっていなかったこともあり、十分にアプローチできていなかったお客様に対して、当社からの情報提供、ご提案、商品サービスをお届けできるようになりました。提携した金融機関と当社、双方にとってお客様にご提供できる付加価値を高めるとともに、成長機会を得ることとなります。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おります。

B to B to C

当社のビジネスモデルは、法人・機関投資家を対象としたいいわゆる「B to B」ビジネスと個人投資家を対象とした「B to C」ビジネス、この両方を展開しています。この2つ

のビジネスがともに競争力を備えていること、さらに「B」と「C」をつなぐビジネスを手掛けていることが、当社の強みの一つです。

事例として、企業の資金調達案件をあげることが出来ません。WS部門の法人のお客様との強力な信頼関係から資金調達の案件を引き受け、機関投資家だけでなく、新たな株主として個人投資家を希望される場合、ウェルス・マネジメント(WM)部門のチャネルを通じて投資機会を探している個人投資家につなげることで、結果として法人および個人双方のお客様に満足していただくことが出来ます。

ワークプレイス・ビジネス

加えて、ワークプレイス・ビジネスは、野村の最も得意とする「B to B to C」ビジネスの典型です。IPOを果たしたスタートアップの起業家とその従業員、上場企業の役員、現在、多額の金融資産を保有する富裕層は、このようなところから出てきた方々です。

実際、海外では、「エマージング・ウェルス」(将来の富裕層候補)として、早い段階からの囲い込みを加速してきています。このエマージング・ウェルスというのは、スタートアップ経営者やその従業員がストックオプションなどによって、資産がキャッシュ化されていないものの、潜在的に富裕層となる可能性の高い顧客セグメントを指します。

将来の富裕層に、出来るだけ早く野村のお客様になっていただけるよう、WM部門だけではなくグループをあげて、この課題に取り組んでいきます。

バンキング・ビジネス

富裕層とのビジネスにおいて、銀行機能、融資機能は非常に重要です。金利が上昇するなかで、バンキング・ビジネスの強化を図っていきます。

野村信託銀行は、2023年10月に30周年を迎えました。ローン残高は5年間で約3倍になるなど、規模も大きく拡大してきています。金利のある世界で、グループ内の銀行機能を担っている野村信託銀行は、富裕層ビジネスの拡大・強化をはじめ、戦略的に非常に重要な存在です。

加えて、2024年4月には、公募投資信託として日本で初めて受託者である野村信託銀行のみが基準価額を算出する「一者計算スキーム」を採用した公募ファンドも設定されました。

既存の3部門に加え、バンキングが第4の部門となるべく、グループ内の連携を強化するとともに、独立した銀行として成長していけるよう、経営体制の強化とビジネスの拡大を図っていきます。

海外成長市場(インド・中東)

地理的な新しい方向性、今後の投資先として、巨大なポテンシャルをもつインドおよび中東を考えています。

当社はインドで4,000名以上の社員を擁しており、日本に次いで2番目に大きな拠点です。オンショアで15年以上の歴史があり、WS部門のフルサービスプラットフォームを有しています。

中東では、2022年12月、IWM（インターナショナル・ウェルスマネジメント）のドバイ・オフィスを開設しました。

アジアや中東の富裕層は、自らの資産運用と同時に、ファミリーが経営しているビジネスも少なくありません。そのため、主たる意思決定者となる株主との関係を強化しながら、法人に対するサービス提供も手掛けていきます。

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。

WS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。

世界と日本を双方につなぐだけでなく、米州、欧州、アジア、各地域をつなぐことが出来る基盤を有しています。それを活用することで、世界中のお客様に、お客様のニーズに最適なソリューションを提供することを目指しています。私たちは常に世界と日本、そして各地域とのつながりを大切に、お客様にとって最高の価値を提供できるように努めてまいります。

» Revisit Japan

2020年7月に新設した「コンテンツ・カンパニー」では、コロナ禍収束後の日本企業、日本株の魅力を伝える取り組みとして「Revisit Japan」をコンセプトに、2022年3月、

どこの会社よりも早く海外投資家へのアプローチを再開しました。延べ44名のリサーチャーが、世界18の国と地域、34都市に赴き、1,000件を超える1on1ミーティングを実施しました。結果として、昨年度、日本のエグゼクティブ・ビジネスは過去10年間での最高収益となりました。

サステナブル・ファイナンス

持続的な社会を実現していくうえで、サステナブル関連ビジネスを通じて、社会課題の解決に貢献していくことは大切です。当社では2022年3月期から2026年3月期までの5年間で累計1,250億ドルのサステナブル・ファイナンスに関与することを目標としており、グローバルにサステナビリティ関連債券の引受や日本でのトランジション債の引受を積極的に取り組んでいます。

国内では当該債券の引受で1位を獲得しており、グローバルでもトップ10入りを果たすなど、着実に成果を上げています。

» IPF

また、2017年に米国で、インフラと電力関連のIPF（インフラストラクチャー&パワーファイナンス）専属チームを立ち上げました。設立以来、インフラやサステナブル資産のプロジェクトを150億ドル以上手掛けており、その半分以上が太陽光発電やその他再生可能エネルギーに関連した案件です。

IPFは、日本でも多くの案件を手掛けており、約20億ドル（約3千億円）が日本関連のビジネスとなっています。日本国内でもカバーできる体制が整ってきており、更なる強化を図っていきます。

デジタル

将来の金融ビジネスには、ブロックチェーンや暗号資産技術が重要な役割を果たすことが期待されています。

» Laser Digital

2022年スイスに設立した野村グループのデジタルアセット子会社であるLaser Digitalでは、2023年8月、ドバイの暗号資産規制機関から営業ライセンスを取得し、収益獲得に向けた取り組みを進めています。あわせて、同年10月、日本拠点も設立し、グループとの連携強化およびビジネス開拓に取り組んでいます。

» セキュリティ・トークン

また、野村証券では、2024年3月までに約535億円のST（セキュリティ・トークン）による資金調達に関与し、この業界のフロントランナーとして地位を確立（シェア：43.8%）しています。STはデジタル証券とも呼ばれ、ブロックチェーンなどの技術を使い、不動産や債券などを裏付けにしてデジタル化された有価証券です。STを活用することで、個人では難しかった大型の不動産投資について、小口・少額からの提供が可能になっています。

プラットフォームの外部への提供

自社で開発した2つのプラットフォーム(事業基盤)を、広く外部に提供することで、新たなビジネス展開および収益拡大を目指していきます。

当社は、2021年より金融商品仲介業務を中心とした金融サービス・プラットフォームの提供を開始しています。地域金融機関との戦略的提携はその先駆けであり、着実にビジネスの拡大を図ってまいりました。今後、証券業界の総合プラットフォームとしての展開を果たしていきたいと考えています。

昨今、複数の金融機関から「証券業務を行うにあたりミドル・バック業務(例:財務・IT等)を自社でもつことが大きな負担となってきており、同業務を野村で引き受けてほしい」との要望を受けることも増えています。この部分をカバーするプラットフォームを野村から提供し証券ビジネスの発展に貢献することで、双方ともにメリットを享受できると考えています。

もうひとつは、運用会社向けのプラットフォームです。

日本政府は、運用会社の新規参入の促進を目的として、日本版「EMP (Emerging Managers Program)」の創設を公表しています。ここでも、新規参入の一番の障壁が、ミドル・バック業務といわれています。現在大手の運用会社が使っているシステムはコストが高く、参入時の大きな負担、障壁になりかねません。この機能についても、当社がリーダーシップを発揮し、他社でも容易に利用できるプラットフォームを構築していく考えです。

野村がグループとして保有しているインフラ機能を他社でも活用できるようにすることで、日本における証券ビジネス、運用ビジネスのプラットフォームを目指します。

グループCEO就任前、野村に対するイメージを伺った際「社会性がやや欠けている、自分のことだけを考えているのでは?」と言われたことを、今でもよく覚えています。社会課題に対する提言等も積極的に行ってきました。プラットフォームの外部への提供は、業界はもちろん経済全体への貢献に寄与するものと考えています。

上記構想の実現に向け、グループ内の体制や人材等について整備を行い、他社との連携を含めスピード感をもって進めていきます。

戦略遂行のための経営基盤 最大の財産=人材

多様な人材、価値観が、野村グループの競争力の源泉です。

野村グループでは、最大の財産である人材が付加価値を生み出すという考えのもと、さまざまな取り組みを行っております。

ベンチャー企業への出向

2022年度から、ベンチャー企業に1年間出向する研修を開始しています。社内公募を経て、出向先でチームメンバーとして貢献しながら、戦略立案やプロジェクト推進、

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を目的としています。

2022年度5社、2023年度3社、2024年度4社、業種・分野の異なる企業で、貴重な経験を積ませていただきました。受け入れていただいた企業の皆様には、感謝申し上げます。

毎回、出向を終えたメンバーから報告を受けておりますが、1年前とは全く異なる考え方、外から野村を見たことからの多くの気づきなど、研修の成果とその変化に、正直嬉しい驚きを感じています。

多様な人材

多様性、ダイバーシティについても、意識を強くもって取り組んでいます。さまざまなバックグラウンドをもつ人材にも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(公平)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。グループ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。

新たな環境の変化に対応するために、多様性は重要です。そして、多様性は野村を強くしてくれると確信しています。野村の伝統である若手の登用に加え、多様なバックグラウンドや高度な専門性を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。

グローバルにみて、キャリア採用の比率が高いのは当

然のことですが、野村証券だけを見ても、新たに入社する社員のうち、現状約半分の社員が野村以外での勤務の経験をもっています。採用形態が違って、育成、評価、登用に違いはありません。この4月に就任したグループの新役員18名のうち5名が、野村以外でキャリアをスタートした者になります。

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、全員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。

ウェルビーイング、多様な働き方

2024年4月時点で、野村証券の女性部店長比率は、10.2%となり、2025年4月までに10%としていた目標を前倒しで達成することが出来ました。

また、昨年10月から、野村証券において、1カ月以上の育児休業を取得した社員に対して性別を問わず育休取得奨励金を導入しました。同時に、管理職においては、多様性が受容される職場環境の整備や、男性社員の育休取得の推奨、女性社員の能力向上に関する取り組みなどを人事評価に組み込みました。あわせて、全社員に対しても多様性や公平性などの理解推進のための取り組みを評価に反映するようにしています。

その結果、男性の育児休業取得率は2024年3月期下半期には50%となり、同上半期比の3倍に増加していま

す。メディアでも大きく取り上げられ、お客様からも「野村も変わった」との声をいただきました。

従業員エンゲージメントの向上に向けた活動

従業員エンゲージメントについても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。

リスク管理・危機管理

リスクカルチャーの醸成・浸透、およびリスク管理体制の高度化の推進は、今後も重要な経営課題の一つです。

リスクマネジメントの高度化を追求するうえで、専門的な計測技術や人員を含む基盤の増強に加え、現場社員一人ひとりの気づきと行動が極めて重要です。すべての役職員が、能動的にリスク管理に取り組むという方針のもと、「三つの防衛線」と呼ぶ重層的なリスク管理体制を設けています。

また、リスクカルチャーの醸成に向けて、2020年から人事評価にERCCレーティング（職業倫理、リスク管理、コンプライアンス及びコンダクト）を日本で導入し、今では全地域、グループ全体に拡大しています。

リスクカルチャーの醸成に向けた取り組みに、終わりはありません。今後も継続的に取り組みを進めていきます。

2023年、RRP（金融機関の再建・破綻処理計画）を

含めた当社のレジリエンス全般を統括する部署として「レジリエンス室」を新設しました。

あわせて、効率的なビジネスを営み、リスクに対して適切に備える上でIT戦略およびサイバーセキュリティを含む対応は急務です。金融庁が制定している金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針や、米国立標準技術研究所（NIST）の「Cybersecurity Framework」その他海外のフレームワークを参考にし、情報セキュリティ統括責任者（CISO）の登用など人材面も含め、グループワイドでの包括的な取組みを進めています。

多様性のある取締役会

経営目標を達成するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化は最重要課題の一つであると認識しています。

当社の取締役会は、2010年から外国籍の社外取締役を迎え、現在、3分の2が社外取締役、外国人が3分の1、女性が4分の1という構成となっています。

2015年からは「社外取締役会議」を設置し、当社の事業およびコーポレート・ガバナンスに関する事項などについて定期的に議論しています。2019年にはガバナンス体制のさらなる高度化に向け3委員会の委員長をすべて社外取締役としています。

社外取締役メンバーのダイバーシティ、多様化が進んだことで、まさに多様性に富んだアドバイスをいただくことができるようになりました。厳しい意見や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ており、取締役会の実効性が高まっていることを実感しています。

新しいことに挑戦し、変化を続ける

1925年、野村證券はわずか84人でスタートしました。現在では世界約30の国や地域に拠点をもち、90に及ぶ国籍をもつ約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、野村グループ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っています。

加えて、常に新しいことに挑戦し、変化を続けてきたからこそ、今の野村があると言えるでしょう。「常に一步前進することを心がけよ。停止は退歩を意味する」は、創業者の言葉です。

これから世界がどう変わっていくのか、誰も正確には予測できません。そこで不安になるのは、変わらないことを前提として考えるからです。だからこそ、変化を受け入れる、自分から進んで変わっていくことが重要です。今までの常識だけでやっていると、せっかくのチャンスを逃してしまいます。

もちろん、だれでも変化することには不安が伴います。そこで、不安に立ち向かう勇気が意味をもってくるのです。今まで誰もやっていなかったことに勇気をもって「挑戦」することは、野村の創業以来続くDNAです。

2020年4月にグループCEOに就任して以来、ビジネスのやり方や人事等の各種制度を変革してきました。グ

ループ内でも、変化を作り出す、挑戦するカルチャーがさらに深化してきたように思います。

世界中から日本が注目されている今、野村にとって大きなチャンスだと考えています。グローバルなフランチャイズをフルに活用し、さらに一段ギアを上げ、着実に成果をあげることで、持続的な成長を実現したいと考えています。

また、今回策定したパーパスに基づいた経営を実践し、目標達成に向けて努力を続けていきます。

株主、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう、全社員一同、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