



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.

50

September
2021

| 特集 |

**サステナビリティ社会の実現のために
野村グループが果たす役割**

サステナビリティ社会の実現のために 野村グループが果たす役割



Chie

Toriumi

野村ホールディングス株式会社

執行役員 コンテンツ・カンパニー長 兼
サステナビリティ推進担当

鳥海 智絵 氏

長らくコロナ禍の混乱を受け、社会はさまざまな「持続不可能」な事柄に気付かされました。そんなVUCA(Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity)の時代に怯むことなく、野村ホールディングスは「For Future Generations(次世代のために)」のスローガンのもと、多角的なサステナビリティ推進活動を続けてきました。そして2025年に創立100周年を迎えるにあたり、新たに「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」という経営ビジョンを掲げ、サステナブルな社会・環境の実現に向けた取組みを加速させています。

今回、金融機関としてサステナブルな環境や社会への貢献を考える野村ホールディングス株式会社執行役員 コンテンツ・カンパニー長兼 サステナビリティ推進担当の鳥海智絵様にお話を伺います。

【インタビュアー】

あずさ監査法人
金融統轄事業部 パートナー

高瀬 雄一郎





コンテンツ・カンパニー× サステナビリティで目指す 価値創出

—— 企業も株主に限らず、地域社会、社員、取引先、政府機関、機関投資家など各ステークホルダーとの対話に基づく経営が重視されるようになってきました。そのような中、御社は2020年7月1日にコンテンツ・カンパニーを新設し、鳥海さんがそのトップに就任されました。そこで、まずはコンテンツ・カンパニーの役割についてお聞かせください。

鳥海 コンテンツ・カンパニーは、エコノミスト、ストラテジスト、アナリスト、データサイエンティストなど主に金融経済についてリサーチ・分析を行うチームを中核として、その他にも農業やヘルスケアに関するリサーチとコンサルティングを行う会社など、複数のエンティティにまたがる組織です。リサーチレポートを発行するだけでなく、お客様やステークホルダーの皆様には有為なコンテンツを、最適な形式とタイミングでお届けすることを目指しています。また、中長期的な社会・経済問題の調査にも取り組んでおり、お客様や社会が抱える課題の解決を通じて持続的成長の実現に貢献するという役割を担っています。

今まで各部・各社で個別に活動してきたメンバーを集約し、有機的に協働することで新しい取組みが芽生えており、たとえば、未上場企業のアナリストと上場企業のアナリストがコワーキングしてセミナーを行うなどの事例が出てきています。

—— 鳥海さんは、4月からサステナビリティ推進も兼務されるようになりました。SDGsの潮流もあり、グローバルに事業を展開する企業にとってサステナビリティへの対応はもはや必須となっています。御社では今後どのようにサステナビリティを推進していくのか、方針をお聞かせください。

鳥海 サステナビリティ推進担当としての私の役割は、グループワイドな戦略を策定し、様々な取組みを行うことで、ステークホルダーの皆様や社会に貢献することです。

サステナビリティの推進には、2つの側面があります。1点目は、当社自身のESGやサステナビリティに関する取組み、2点目は、ESGやサステナビリティに取り組まれているお客様やステークホルダーの皆様へのサービス提供です。

2点目のサービスの提供の例としては、インベストメント・バンキング(IB)部門におけるファイナンスのサポートや、2020年に買収したグリーンテック・キャピタル社のノウハウを活用したサステナビリティ関連のM&Aアドバイザービジネスがあげられます。

ただ、サステナビリティ分野において当社のプレゼンスをより一層高めることを考えると、強化すべきことがまだまだあると考えています。

たとえば、私たちの取組みをステークホルダーの皆様に分かりやすいストーリーとしてお伝えすることです。これまでも、サステナビリティ関連のファイナンスやM&A案件を多数サポートしてきましたし、毎年発行している統合レポートなどでSDGsの取組みを積極的に発信してきました。しかし、それぞれの取組みが個別バラバラに発信されており、全体の戦略を含め、当社の一貫した考えや方針を分かりやすくストーリーとして出していくべきだと考えています。

この点(戦略や方針をまとめ分かりやすく発信すること)は、サステナビリティ分野はもちろんのことコンテンツ・カンパニーにも当てはまる課題だと考えています。

—— サステナビリティ推進に関連して、具体的にどのような取組みをなさっているのでしょうか。

鳥海 コンテンツ・カンパニー内に「ESGリサーチ会議」を立ち上げました。この会議は、コンテンツ・カンパニーとしてESGやサステナビリティにどのように関与していく

かを話し合う場です。

これまで、エクイティアナリストは通常の企業価値分析に加えて、各企業をESGの観点から分析し、個別企業や業種にとってESGの取組みの機会やどのようなリスクがあるか等を調査してきました。一方で、こうした機能以外にも、コンテンツ・カンパニー内にはクレジット調査チーム、ESGと企業価値の関係を定量的に分析しているチームや、新しいESGインデックスを開発しているチームもあります。各チームが進めるプロジェクトや取組みを共有し、「それなら、このチームと協力しよう」とか、「ここを工夫すればもっとお客様のお役に立てるのでは？」など、カンパニー内で侃々諤々議論し協働する体制を作っています。

また、これまで埋もれていた上質なコンテンツを掘り起こし、当社のサステナビリティの取組みの認知度を上げることにも積極的に挑戦しています。たとえば、野村アグリプランニング&アドバイザーではアグリテックのピッチコンテストを開催しています。アグリテックは食のサステナビリティであり、野村がアグリテックを手掛け、ピッチコンテストを主催していることに関して世間の認知度を上げていくなど、コンテンツ・カンパニーとしてできることは沢山あります。

コンテンツ・カンパニーとサステナビリティ、この2つの分野で自律的な協働が生まれるような仕組みを作ることも私の役割だと思っています。

グローバルの企業市民として、 サステナビリティのために とにかく本気で行動する

—— サステナビリティ推進のご担当になられて、どのようなことに注力していきたいとお考えでしょうか。

鳥海 外部への発信も重要な一方、サス

テナビリティをグループ戦略の中にしっかりビルトインさせていく必要性を強く感じています。

サステナビリティに対する意識には地域差があると思います。グローバルな動きを見ると、やはり欧州が先行しており、ビジネスサイドで急速に浸透してきているのが現状です。

今後求められることは、その先にあるグローバル企業市民としての責任であり、ビジネスを超えてステークホルダーの皆様がいかに貢献できるかという観点ではないでしょうか。もっと深くサステナビリティの具体的な取組みや実装方法を経営陣で話し合い、一定のコンセンサスをもった上で、積極的に行動していかなければいけないと思っています。経営陣が“我がこと”として考えることは、企業の存続に関わる重要な問題として浸透してきている「ダイバーシティ」と同様に重要です。まず、経営陣向けの研修などを通じ皆で考え行動をすることが大事だと考えています。

—— ESGを戦略に取り込む際、課題となるのはどのようなことでしょうか。また、こだわりたいポイントなどはありますか。

鳥海 金融機関がサステナビリティに対して貢献できることは、お金の流れを動かし、経済の循環を通じて、豊かな社会の創造に貢献することです。

一方で、仮に、私たちが「当社は独自に大気汚染物質を減らします」と宣言しても社会に大きなインパクトを与えることはできないでしょう。さらに、商業銀行と違って大きなローンポートフォリオを持たない投資銀行グループとしては、貸出しを通じた貢献をすることも難しい状況です。しかし、たとえば、私たちがサステナブルなものをスクリーニングして、金融商品や投資信託にすることで、より多くの人々にサステナビリティに関与してもらうことができます。そのほうが社会的なインパクトは大きくなりますし、より波及効果のあるビジネスモデルになると思います。

たとえば野村ホールディングスが戦略的提携をした運用会社であるアメリカン・センチュリー・インベストメンツ社(ACI社)は基礎医療研究の研究所を保有しています。ACI社の収益は配当という形で医学研究所に回るようになっていますが、この仕組み自体がサステナビリティと言えるのではないのでしょうか。

ESG投資の商品(ESG関連投信等)を開発するだけではなく、様々な発想のもとにサステナビリティに貢献するような仕組みをつくることはできると思います。金融機関には持続可能な環境や社会の形成に貢献する資金の流れを生み出すことが求められていますので、間接的な形でサステナビリティに貢献することができますし、個人のお客様から貢献していただくという形を作ることも可能です。このような方法が証券会社ならではの貢献の仕方であり、役割の果たし方なのだと思います。

—— さきほど研修のお話が出ましたが、経営陣の皆さんはお忙しいでしょうから、実現は大変だと思います。それでも、実施したいとお考えなのは、何か理由があるのでしょうか。

鳥海 米政権が替わり、政策スタンスが変わったことで加速したという面がありますが、思った以上のスピードで世の中が変化しています。今からでも遅くはないと思いますので、この変化に取り残されないように当社も変化を加速させていきたいと思っています。おそらく、お客様やステークホルダーの皆様も、私たちと同じように、昨今の急激な変化に対し少なからずお悩みをお持ちなのではないでしょうか。このようなお悩みに対しても私たちがサポートできるようにしていきたいと思っています。

手探りで一歩先の道を探し出し、悩める企業を支えて歩みを続ける

—— ESG投資については、今、いろいろな企業が悩まれているように見受けられます。サステナブル・ファイナンスや責任投資を通じた企業とのエンゲージメントの状況はいかがでしょうか。

鳥海 インベストメント・バンキングの分野では、いわゆるグリーンボンドの発行が先行しており、当社も積極的に取り組んでいます。昨年はグリーンボンドだけでなく、世界初の取組みとしてサステナブルFITS(新株予約券)と呼ばれる、持続的な社会の実現に貢献する資金使途に限定するエクイティ型のスキームを開発しました。

また米国において、サステナビリティや環境に特化したM&Aファームであるグリーンテック・キャピタル社を買収し、サステナビリティ関連のM&A案件を多数サポートしています。野村アセットマネジメントでも、資産運用会社として投資先企業の企業価値向上だけでなく、持続可能な社会の構築のために責任投資への取組みを進めています。その他にも、各企業から企業価値への影響についてのお問い合わせやご相談をいただいております。シミュレーションなどを含め個別のコンサルティングを提供しています。

—— 御社の開示情報によると、サステナブル・ファイナンスの件数が増えてきていますね。

鳥海 野村グループは、グリーンボンド、ソーシャルボンドに代表される債券の引受・販売を通じて、社会に貢献したいという投資家のニーズと、社会課題の解決を目的としたプロジェクトの資金需要との橋渡し役を担っています。ESG投資の重要性が高まるなか、国内・海外においてサステナブル・ファイナンスに取り組んでおり、



資本市場を活用したSDGsの達成に貢献していきたいと考えています。また、野村グループは創業以来調査・分析を重視し、その成果を社会に還元してきました。サステナビリティ分野に関しては、2020年12月にコンテンツ・カンパニー内に設置したESGリサーチ・チームを中心にESG・サステナビリティ関連リサーチ機能の更なる強化を図っています。クオンツリサーチ、インデックス開発の各部署をはじめ、2019年に設立された野村サステナビリティ研究センターが連携し、ESG・サステナビリティにフォーカスしたレポートの発行やアドバイザーサービスの提供、インデックスの開発、各種提言等、取組みを進めています。

—— 経済産業省が2020年9月に「クライメート・イノベーション・ファイナンス戦略2020」を発表したように、日本でもトランジション・ファイナンスの議論が進んでいます。日本企業もESG投資の重要性は理解し、今後、サステナブル・ファイナンスへの取組みについて、どうしたらいいのかと悩んでいるようです。

鳥海 個々の状況によって異なりますが、必ずしもトランジション・ファイナンスやグリーン投資という形にしなくても、様々な方法で目的を達成することができると思っています。その会社の状況やフェーズによって、手段や選択すべきソリューションも違ってくると思います。

—— そういう意味では、幅広にいろいろなご提案をされていくということでしょうか。

鳥海 そうですね。今、サステナビリティに関する取組みには特に定義があるわけではありません。だからこそ、具体的な行動範囲に対し私たちも含め皆様も悩まれているかと思っています。お互いに会話をしながら、あるいは周囲の情報を参考にして柔軟に進めていく形になるでしょう。



Chie Toriumi

鳥海 智絵氏

神奈川県出身。1989年、早稲田大学法学部卒業後、女性総合職採用の2期生として野村證券(現・野村ホールディングス)に入社。1994年に米国スタンフォード大学のビジネススクールに留学し、1996年にMBAを取得。帰国後、エクイティ部課長、金融商品部課長などを経験した後、2005年に野村ホールディングス秘書室で社長秘書を務める。経営企画部長などを経て、2012年から野村ホールディングス執行役員として経営企画部やアジア戦略を担当後、2014年に野村信託銀行執行役社長に就任。2018年4月、野村證券 専務営業部門企画統括、2020年7月、野村ホールディングス 執行役員コンテンツ・カンパニー長を経て、野村證券 専務コンテンツ・カンパニー担当(現任)。



多様な人材を登用することで ガバナンスを効かせ、 企業文化の改革を進める

—— 野村グループには多様な人材が集まっていることもあり、ダイバーシティ&インクルージョンを強化されているとお伺いしています。どのようなことをなさっているのか、お聞かせください。

鳥海 ダイバーシティ&インクルージョンの取組みはサステナビリティ推進担当の役割の一つです。私は今後、この領域をさらに強化していこうと考えています。これは、単に女性活躍という話ではなく、企業文化の問題とも捉えています。さまざまなバックグラウンドを持つ方々に活躍してもらえる土壌を作るには、個々人の意識を根本から変えていく必要があります。

そのためには、形だけの数値目標を達成することではなく、そもそもなぜダイバーシティが重要で、求められているのかを、まず経営陣が自分ごととして体感することが大切です。そこに私は課題を感じており、経営陣には具体的に私たちが成し遂げられる項目を議論してもらっています。

—— 現在、社外取締役67%、女性取

締役25%、外国人取締役33%と、ダイバーシティの観点から、御社はリーディングモデルと社会からは高評価されています。自社のガバナンスをどのように評価されていますか。

鳥海 ガバナンスができていくか否かは、ステークホルダーの皆様が評価していただくものだと思います。ただ今年は、様々な国籍の方、研究機関、規制当局等を出身母体としてもたれる方々、現役の経営者の方々に新任で取締役に就任していただきました。皆さんは、知識も経験も豊富であり、バラエティに富んだご意見をいただき、グローバルファームとしては、バックグラウンドの多様性があるボードメンバーだと思っています。比率としては、執行を兼ねている取締役はきわめて限定的になりますので、外部の目という意味でのガバナンスは非常に効く体制になっていると思います。

ただ、ガバナンスの形だけ整えるのではなく、実際に機能をさせることが重要です。私たちがボードメンバーにきちんと情報や課題をお伝えし、それに対するご意見をいただき、それを取り入れて変えていくことが大切です。ステークホルダーの皆様には、そうした行動が評価されるのではないかと思います。

—— 近年の人事で、ダイバーシティ&

インクルージョン推進の観点から印象的だったものは何かありますか。

鳥海 奥田がグループCEOになり、人材の多様化がこれまで以上に進みました。たとえば昨年と今年で新任女性の執行役員は4名おりますが、そのうち3名は野村グループ以外でキャリアをスタートさせた方々です。

また、今年4月、営業部門の中核部署である営業企画部において、初めて女性の部長が就任しました。営業企画部長というシンボリックなポジションに女性が就任したことは、ダイバーシティ推進に関する非常に強いメッセージであると思います。

—— 2008年に米リーマン・ブラザーズ社からアジア・パシフィックやヨーロッパ・中東地域を引き継いだことで、人材構成はかなり多様化されていますが、それをさらに進めていくということでしょうか。

鳥海 2008年にリーマン・ブラザーズのアジア、欧州・中東の部門を承継して、約8,000人の社員が加わりました。既に10年以上経過していますが、振り返れば企業文化的にみてもたとえばLGBTQへの理解が進むなど、大きな変化がありました。それはきっかけにすぎませんので、今後も多様な人材が活躍できる企業文化を大切に、推進していきたいと思えます

「創立100年」を 通過点とするための、 日常のサステナビリティの工夫

—— 日本企業にとってデジタル化も喫緊の課題です。サステナブル経営を推進するにあたって、御社ではどのような取組みをなさっているのでしょうか。

鳥海 DXの事例として、野村ホールディ



ングスと野村総合研究所のピッチコンテストから生まれたWellGoという、人の健康のサステナビリティに着目したアプリをご紹介します。WellGoは、健康診断結果などのヘルスケアデータと労務管理情報を一元化し、AIを用いて社員の健康状態を多角的に把握・予測する健康経営プラットフォームシステムです。運動、食事、睡眠、体温など日頃の健康状態を記録するだけでなく、人間ドックの検診データとも連携されており、自分の検診データなどが可視化されるようになっています。

ウェアラブルデバイスとも連携しているため、毎日何歩歩いたかのデータを記録することもできます。それだけでなく、毎日の健康クイズや歩数などにポイントが付与されるインセンティブがあり、ユーザーが継続しやすいよう設計されています。貯まったポイントをギフト券へ交換したり、慈善プロジェクトに寄付することもできます。歩くことは、まさに健康維持という意味でのサステナビリティです。しかも、WellGoは個々への健康増進だけでなく、寄付という形で社会貢献につなげられるのです。

部署や支店ごとに歩いた歩数を競うノム☆チャレWALKというコンテストを実施しており、非常に盛り上がっています。このようなイベントの効果もあり、健康保険組合経由での寄付も増えているようです。

最大の特徴は、基本的に健康保険組合単位で契約する法人サービスである点です。健康診断結果や勤怠状況などの個人情報も一元管理することができるわけです。社員の健康を考えて経営することは、今や企業経営にとって重要課題です。健康やメンタルに問題のある社員をいち早く発見することや医療費の削減につながれば、それは経営にもプラスと言えるでしょう。人生100年時代の今、企業価値を高めるためには従業員がイキイキと働き、高い生産性を保ち続けることが必要不可欠です。

—— 最後に、2025年に創立100周年を迎えるにあたって、一言メッセージをお願いします。

鳥海 昨年、「社会課題の解決を通じた持続的な成長の実現」という経営ビジョ

ンをもとに7つの最重要課題を明確にしました。これから100年先を予測することはさすがに難しいですが、2025年beyondのような形で、日本の将来像を発信し、野村グループとしてサステナビリティ社会の実現のため果たすべき役割を一つずつ推進していきたいと考えています。

—— ありがとうございました。

高瀬 雄一郎

あずさ監査法人
金融統轄事業部 パートナー

1995年、朝日監査法人に入所。証券会社、保険会社、ベンチャーキャピタル、投資ファンド等の監査業務や、日本公認会計士協会業種別監査委員会証券業専門部会の元専門委員として従事。大手証券会社主計部に出向。現在は金融統轄事業部にて、監査業務・アドバイザー業務に関与。公認会計士。

📍 KPMG ジャパン 野村ホールディングス担当パートナー (写真右: 高瀬 雄一郎 / 菅野 雅子)



KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.