

## 野村ホールディングス 株式会社

1. 名称：野村イノベーション
2. 目的：フィンテックに限らず幅広い領域で破壊的イノベーションを目指す
3. 設立日：2015年12月1日（「金融イノベーション推進支援室」設立）  
2017年 4月3日（「株式会社 N-Village」設立）  
2019年 4月1日（「未来共創カンパニー」設立）
4. 場所：東京都千代田区大手町2-2-2 アーバンネット大手町ビル
5. 概要：

野村ホールディングス (HD) は、2015年にイノベーション専任組織として「金融イノベーション推進支援室」を設置した。同室により、イノベーションの実践的な取組が可能な「出島」として、野村HDの100%子会社の「N-Village」が2017年4月に設立された。N-Villageはフィンテックにとどまらずディスラプティブ（破壊的）なイノベーションを目指して、幅広い領域に取り組んでいる。

また、野村アクセラレータープログラム「VOYAGER（ボイジャー）」という名称のアクセラレータープログラムを、2017年度から実施している。2017年度と18年度で5件ずつ採択し、代表的なものとしては、野村証券の営業部門が㈱チカクと協業で実施している「まごチャンネル」というサービスがある。これは、孫の写真や動画などを実家のテレビで見ることができるというもので、離れて住んでいる親子、祖父母と孫などの、世代と場所を超えた顧客体験の実現とともに、相続や事業承継などの顧客の本当の悩みを相談いただけるコンサルティングを強化するソリューションの一つとなっている。

また、AIを使った業務に携われる優れた人材の確保のため、2018年から「野村パスポート」という理工系の博士人材を確保するための新しい採用プログラムを始めた。このプログラムは、理工系の博士後期課程に在籍する学生（博士人材）を対象に、選考を通過した人材は入社後の配属部署が予め通知される。入社の際期は、同学生の博士号取得が見込まれる年月まで延長することができ、博士号取得後の進路も拘束されないというものである。

（取材日以降「未来共創カンパニー」が設立されたので、以下に簡単に紹介する。）

上記に加え、2019年4月に「未来共創カンパニー」を設立。お客様と共に理想のサービス、未来を創り続けることをビジョンとして設立された部門横断的な社内カンパニー。デジタルを含めたイノベーションを活用し、コア・サービスを飛躍的に拡大し、今以上のお客様に届けることをミッションとする。

最先端のデジタル技術や外部の知見を活用し、更には、プラットフォームとの連携も視野に入れながら、従来の発想に囚われない戦略で、野村の非対面サービスにおけるブランドの確立を目指す。

更に、「デジタル」の活用などを通して、お客様に価値あるサービスを提供して最高の顧客体験の実現ができるよう、グループ全体でスピード感を持って取り組んでいる。

6. 取材日：2019年2月21日

## 7. ヒアリング結果

### (1) 「出島」N-Village でフィンテックから幅広いイノベーションの取組へ

野村ホールディングス（HD）に、2015年12月1日に、野村グループ最初のイノベーション専任組織として「金融イノベーション推進支援室」ができた。それまでは組織横断的にフィンテックに取り組む「フィンテック委員会」という組織があったが、これは各部から兼務でメンバーが構成されていたことから、メンバーが専任でフィンテックに取り組む部署が必要だということで「金融イノベーション推進支援室」ができたとのことである。

同室により、2017年4月3日に、野村HDが100%出資する子会社の「(株)N-Village」が、イノベーションのいわゆる「出島」として設立された。同社は、野村HD本社（東京・大手町）とは離れた東京・渋谷にあるが、それは、ディスラプティブ（破壊的）なイノベーションを起こすには、本社とは離れて実験的な取組ができる「出島」である方が良いとの考えによるという。N-Villageの取組む範囲はフィンテックのみにとどまらず、さらに広い領域であり、リサーチだけでなく、R&Dもある程度自由にできるという。

金融イノベーション推進支援室ができて3年、N-Villageができて2年たつが、その間の野村HDのイノベーションへの取組は、同グループにイノベーションのマインドを醸成するための土壌づくりとしての調査のステージだった。いまはそれが終わる段階にあり、「ホップ・ステップ・ジャンプ」で言うと、「ホップ」が終わった段階にあるとのことだ。現在では、イノベーションへの取組の重要性は野村グループ全員に浸透しているとのことである。

### (2) 顧客の課題解決のためのアクセラレータープログラム

野村HDでは、2017年度と18年度に、野村アクセラレータープログラム「VOYAGER（ボイジャー）」を実施した。その内容は、フィンテックの技術開発ではなく、野村グループと顧客との課題解決のためにベンチャーなどの外部企業と一緒に考え、取り組んでいく試みで、必ずしも金融の領域への取組だけではないという。

両年度それぞれ5社ずつ採択した。代表的な例としては、第1回のプログラムで採択した(株)チカクの「まごチャンネル」というサービスがある。これは、孫の写真や動画などを実家のテレビで見ることができるといったサービスで、野村証券の営業部門とチカクによる協業で行っている事業だ。2017年10月からは、野村証券の顧客に提供しているという。

協業の仕方としては、アクセラレータープログラムで採択した企業と協業で起業しようとする際にPoC（Proof of Concept：概念実証）の段階から、野村グループから1人専任サポーターというかたちで、採択された企業に専属で加わってもらっているという。その際、サポーターとなる人はその事業に課題認識を持っている部署から出してもらっているとのこと。

「まごチャンネル」のケースで言うと、野村証券の営業部門の顧客には、都市部と地方部で離れて住んでいる親子や、祖父母と孫などの家族がいる。同社の営業部門の担当者は、そうした家族の相続や事業承継などの相談に乗ることがあるが、その際「まごチャンネル」を使うとスムーズに両者が話し合うことができるという。そうした課題認識から、チカクの「まごチャンネル」を採択したという。

野村アクセラレータープログラムにも見られるように、同社が取り組むイノベーションの範囲は金融にとどまらず広い。そのため、金融イノベーション推進支援室員は、イノベーションとして取り扱う領域が広過ぎるのではないかというような意見を、グループ内外から聞くという。しかし、同室としては、金融そのものが規制業種でありそもそも公共性を持っており、社会的な広い課題も野村グループの直面している課題でもあるとの考えから、金融に限らずいろいろなテーマでのイノベーションを目指している、とのことである。

以下の資料は、VOYAGER 第1期（2017年度）、第2期（2018年度）の募集テーマ等である。

## アクセラレータープログラム—第1期

- 社会課題の解決につながるテーマを掲げてベンチャー企業を募集、協業開発へ
- 第1期参加企業の「株式会社チカク」と野村証券による協業が開始

### ＜第1期VOYAGERの募集テーマ＞

パートナー企業	採択企業	テーマ
野村グループ		<b>シニア向けビジネス</b> 金融の枠にとらわれない、シニアの方々の心を豊かにするサービスづくり
		<b>オペレーションの効率化</b> テクノロジーの力による金融情報の信頼性向上
		<b>『信じて託す』の新たな体験</b> 多様なライフスタイルにおける新たな資産の持ち方・贈り方・遺し方の提案
野村総合研究所		<b>身近な投資</b> 消費者と企業の強い結びつきの創出
野村不動産グループ		<b>暮らしの環境づくり</b> ライフスタイルの多様化に対応する暮らしの環境づくり

### ＜協業開発の事例＞

野村証券とチカクが協業し「家族とのつながり」を提供する「まごチャンネル」のサービスを開始。「まごチャンネル」を通して、お客様やそのご家族の満足度を高め、豊かな社会の創造に貢献していきます。  
(2017/10/3プレスリリース)



## アクセラレータープログラム—第2期

- デモデイ後も複数社がPoCを継続

### ＜第2期VOYAGERの募集テーマ＞

パートナー企業	採択企業	テーマ
野村グループ		<b>ライフプランの多様化に伴う、資産形成を具体化させるためのサービスづくり</b>
		<b>遊休不動産の有効活用を促すサービスづくり</b>
		<b>経理・財務情報を活用して会社の未来を照らす</b>
野村総合研究所		<b>明日のビジネス・働き方をリードできるサービスづくり</b>
野村不動産グループ		<b>「あしたを、つなぐ」 …あなたと考える街づくりと豊かな暮らし</b>



### (3) 「野村パスポート」による優秀な人材の確保

金融の分野も AI を活用した業務が増えてきており、野村グループでも AI を使った業務に携われる人材の確保が重要となり、2018 年から「野村パスポート」という制度を設けて、優れた人材の確保を目指している。

「野村パスポート」は、野村証券、野村アセットマネジメントが実施している、理工系の博士後期課程に在籍する学生（博士人材）を対象とした新しい採用プログラムだ。同学生を対象に、2 週間程度のワークショップを通じて両社の業務や目指す方向性等について理解を深める機会を提供し、選考を通過した人材は入社後の配属部署が予め通知される。入社時期は同学生の博士号取得が見込まれる年月まで延長することができ、博士号取得後の進路も拘束されないというものだ。

この制度により、IT のプラットフォーマーに対抗できる優秀な人材を野村グループでも確保して様々なイノベーションを可能にしていきたい、とのことである。

以上