

NOMURA

Nomura Report 2025

野村ホールディングス株式会社 統合報告書





100 YEARS

野村の原点は、挑戦

野村グループは2025年12月、創立100周年を迎えます。

大阪の地で両替商としての業務を開始した野村は、100年の時を超え、

国内外において強固な事業基盤を築き、

幅広い金融サービスを提供するグローバルな金融サービス・グループへと成長しました。

この100年は、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様と共に
つくり上げてきた「挑戦の歴史」です。

金融資本市場の発展と共に

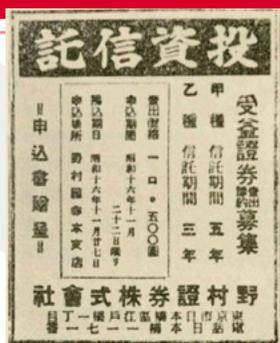
1925年の設立以降、野村は、日本の証券取引の黎明期を支え、高度経済成長期を資金調達でサポートし、新しい金融商品の開発などを通じて、貯蓄から投資への流れの礎を創りました。また、設立からわずか1年3カ月後にはニューヨークに出張所を開設し、1960年代からは海外拠点の拡充を進め、グローバルな金融サービス・グループを目指すとともに日本の金融資本市場のグローバル化にも貢献してきました。

1927



「ニューヨーク出張所」
を設立
創業当時より
グローバル金融機関
を見据える

1941



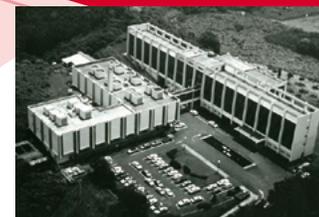
研究を進めていた
投資信託業務を開始
日本における最初の
投資信託を販売

1964



「ロンドン駐在員事務所」
を設立

1965



日本初の本格的
シンクタンク
野村総合研究所を設立

1980



証券業界初の高流動性貯蓄商品
「中期国債ファンド」を開発
単一商品では過去に
例を見ない大ヒット

野村信託銀行の設立、ニューヨーク証券取引所への上場、リーマン・ブラザーズの承継、戦略的提携などを通じ、顧客ニーズや規制など社会の変化を捉えて、さまざまな挑戦を続け、変化してきました。

1993



野村信託銀行を設立

信託機能と銀行機能を併せ持つことで
広範な金融サービスの提供が可能になる

2000



「日経STOCKリーグ」
特別協賛開始、
大学向け寄付講座(冠講座)など
金融経済教育への
取り組みを拡大

2001



野村ホールディングス
を設立
ニューヨーク証券取引所に
上場

2008



リーマン・ブラザーズの
アジア・パシフィック地域部門と
欧州、中東地域の人員、
インド ポワイの
事業インフラを承継

2020



山陰合同銀行と
金融商品仲介業務における
包括的業務提携を開始
順次、地域金融機関との
連携を強化

2024



野村グループの
パーパスを策定

2025

NOMURA
100YEARS

12月25日

野村グループ
創立**100**周年

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

わずか89人でスタートした野村は
現在では、約27,000人が集まる
グローバルなチームに発展しました。
「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」
という創業者の言葉と共に
今後も新たな挑戦を続け
次の100年とその先の未来も
金融資本市場の力で
豊かな社会の実現に
取り組んでまいります。



CONTENTS

- 01 Nomura 100 YEARS
- 06 Our Way
- 07 At a Glance
- 09 CEOメッセージ

Strategy for Value Creation

価値創造に向けた戦略

- 20 野村グループの価値創造プロセス
～価値循環の創出に向けて～
- 23 全社戦略
- 27 CFOメッセージ
- 34 株主・投資家との対話、
経営へのフィードバック
- 35 ウェルス・マネジメント部門
- 38 インベストメント・マネジメント部門
- 41 ホールセール部門
- 44 バンキング部門
- 47 IT/デジタル戦略
- 49 コンテンツ・カンパニー
- 51 野村グループのサステナビリティ
- 53 人材マネジメント戦略

本レポートにおける表記の定義

当社:野村ホールディングス
野村、野村グループ:当社および当社の主要連結子会社

Value Creation Platform

価値創造を支える基盤

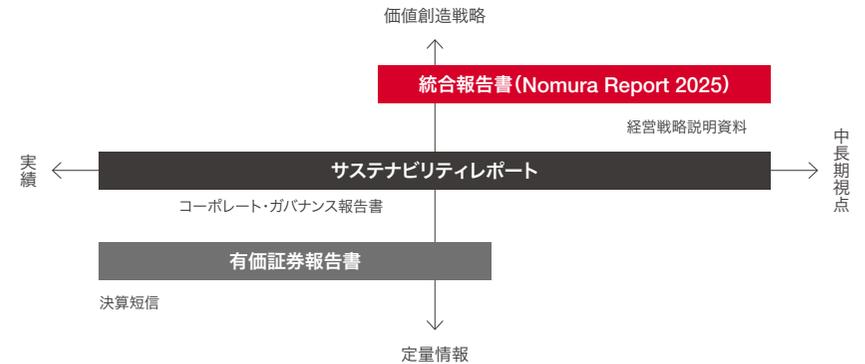
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 63 取締役一覧
- 65 社外取締役インタビュー
- 66 新任社外取締役メッセージ
- 70 責任ある企業市民としての取り組み
- 72 事案に対する再発防止策と対応策
- 73 リスク・マネジメント
- 75 レジリエンス
- 77 主要財務データ
- 79 過去11年間の要約連結財務諸表
- 81 野村グループ概要

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予測に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なることがあります。

Our Reporting Universe

本レポートでは、長期的な企業価値向上に向けた野村グループの経営戦略、事業活動を幅広くご紹介しています。また、サステナビリティレポートではサステナビリティの取り組みの進捗や関連するデータをご紹介しています。併せてお読みいただくことで、野村グループの価値創造に向けた取り組みをご確認いただけます。その他、当社Webサイトもぜひご覧ください。



統合報告書

想定読者

中長期の投資家を中心とした
ステークホルダーの皆様



サステナビリティレポート

想定読者

野村グループのサステナビリティ
への取り組みに関心のある
ステークホルダーの皆様



有価証券報告書

想定読者

株主・投資家の
皆様



Our Way

野村グループは、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様の「何かを変えたい」「何かを良くしたい」という挑戦に寄り添い、社会から信頼され続ける企業を目指しています。パーパス、経営ビジョン、わたしたち一人ひとりの価値観からなる野村グループ企業理念は、社員一人ひとりが自らの仕事に誇りをもち、使命感をもって取り組むための羅針盤であり、野村グループ行動規範は、企業理念を具体的な行動に移すための指針となるものです。これらは、野村グループが事業活動を遂行するにあたってもっとも基本的な姿勢であり、経営の意思決定の拠り所でもあります。

Purpose

パーパス

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

P.70

Management Vision

2030年に向けた経営ビジョン

Reaching for Sustainable Growth

Code of Conduct

行動規範

P.71

Values

わたしたち一人ひとりの価値観

- | | | |
|-----|----|-------------------------------------|
| 挑 戦 | —— | 変化を尊重し、成長への情熱と勇気を持って挑戦を続ける |
| 協 働 | —— | 新たな価値を生み出すために、多様性を尊重し、組織や立場を超えて協働する |
| 誠 実 | —— | 高い倫理観のもと、正しい行動をとる誠実さと信念を持つ |

Culture

わたしたちの企業文化

創業の精神

野村グループの存在意義

顧客第一の精神

海外への雄飛

調査・分析の重視

先取りの精神

企業家精神

人材の登用

チームワークの重視

業務推進の心構え

サービスの心構え

野村グループ行動規範

At a Glance 財務ハイライト

経営成績

	2024年3月期	2025年3月期	前年比
収益 (金融費用控除後)	1兆5,620億円	1兆8,925億円	+21%
税前利益	2,739億円	4,720億円	+72%
当期純利益 ^{※1}	1,659億円	3,407億円	+105%
EPS ^{※2}	52.69円	111.03円	+111%
ROE	5.1%	10.0%	

財務状況

株主還元 (2025年3月期)

連結普通株式等 Tier1 比率	一株当たり配当金	自己株式取得
	57円(記念配当10円を含む)	600億円
14.5% 2025年3月末	総還元性向	株主総利回り(TSR) ^{※3}
	67%	232.0%

**ウェルス・
マネジメント部門** P.35

1,708億円^{※11} 11年ぶりの高水準

顧客資産残高 **144兆円**(国内1位)

残あり顧客口座数 **593万**口座

ホールセール部門 P.41

1,663億円 15年ぶりの高水準

グローバルでの株式引受^{※4} **第9位**

日本での株式引受^{※5} **第1位**

日本関連M&Aリーグテーブル^{※6} **第1位**

CLOバンク・オブ・ザ・イヤー^{※7}

米国RMBSバンク・オブ・ザ・イヤー^{※8}

金利デリバティブ・ハウス・オブ・ザ・イヤー
(ヨーロッパ&アジア)^{※9}

米国証券化リサーチチーム・
オブ・ザ・イヤー^{※10}



**インベストメント・
マネジメント部門** P.38

896億円 部門設立以降の最高益

運用資産残高 **89.3兆円**

オルタナティブ運用資産残高 **2.6兆円**
(過去最高)

その他

453億円^{※11}

2025年4月1日バンキング部門設立 P.44

※1 当社株主に帰属する当期純利益 ※2 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益 ※3 株式投資により得られた収益(配当とキャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率。開示府令で規定する計算式に基づいて計算。2020年3月末の終値を基準としている
 ※4 出所:LSEG、2024年1月~12月 ※5 出所:LSEG、2024年4月~2025年3月 ※6 出所:Dealogic、2022年3月期~2025年3月期 ※7 CLOはローン担保証券の略、Global Capital US Securitization Awards 2025 ※8 RMBSは住宅担保ローン証券の略、Global Capital US Securitization Awards 2025 ※9 Global Derivatives Awards 2024 ※10 Global Capital - Bond Awards, CY 2024 ※11 2025年4月のバンキング部門設立にともなう遡及修正前

At a Glance 非財務ハイライト

事業を通じてステークホルダーをサポートする活動

当社自身や社会がサステナブルであるための活動

サステナブル・ファイナンス関与額

約**215**億ドル / 累計**965**億ドル(2022年3月期からの累計額)
2025年3月期

ESG投資残高^{※1}

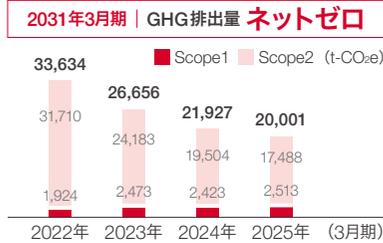
1兆2,608億円
2025年3月末
(野村アセットマネジメント)

サステナビリティに関する受賞実績

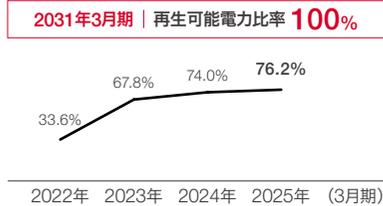
最優秀主幹事賞を受賞

「サステナブルデット・アワード2025」
SSA(国際機関、ソブリン、政府機関) ソーシャルボンド部門

自社におけるGHG排出量



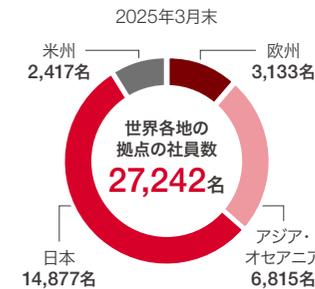
再生可能電力比率^{※2}



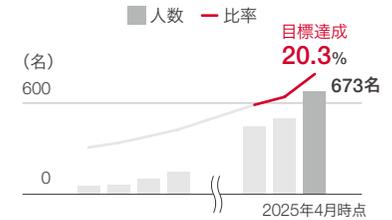
金融経済教育実施状況

26年にわたり、
延べ**5,754**校
約**118**万人に提供
2025年3月末

社員数



女性管理職比率(野村証券)



女性部店長比率(野村証券)

10.3% 1年前倒して目標達成
2025年4月時点

男性社員の育児休業取得率

18% → **56%**
2024年3月期上期 2025年3月期

※1 野村アセットマネジメントが運用する国内公募投資、UCITS等の外国籍投資ファンド、国内および海外の一任契約等において、各国・地域におけるESG規制や顧客ガイドライン等を踏まえ、当社がESG投資と認定した運用戦略の残高。国内公募投資においては、「ESG統合」と「エンゲージメント・議決権行使」に加えてGSIAが分類する「サステナブル戦略」を積極的に活用している運用戦略を「ESG投資」と定義 ※2 野村グループの使用電力全体量に占める、再エネ電力メニューによる購入量、グリーン電力証書、非化石証書をはじめとする再エネ電力証書の購入量の割合

サステナビリティに関する外部評価 (2025年8月現在)

ESGインデックス

Dow Jones Best-in-Class World Index
Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index
FTSE4Good Index
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
Morningstar 日本株式
ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)
MSCI World Selection Index
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI日本株女性活躍指数 [WIN]

MSCI TERMS AND CONDITIONS

ESG格付

FTSE Russell ESG Ratings Overall ESG Score **4.9** (5.0満点)
MSCI ESG Ratings **AA** (AAAからCCCまで)
ISS ESG Corporate Rating **C** (A+からD-まで)
ESG Corporate Prime Status **Prime**



CEO Message

奥田 健太郎 取締役
代表執行役社長 グループCEO

CEO Message

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

「軍艦ビル」再生プロジェクトが 象徴する野村の伝統と挑戦

東京・日本橋。その橋のもとに、その外観から「軍艦ビル」と呼ばれる建物があります。かつて五街道の起点として栄え、今なお日本の幹線道路の要衝に位置するこの場所に、1930年竣工の「日本橋野村ビルディング」があります。近代建築の巨匠・安井武雄氏の代表作として中央区の有形文化財にも指定されています。

現在、この歴史ある建物は外観や1階内部を残しつつ、大規模な再生工事を進めています(右図ご参照)。屋上から順に解体し、

最終的には外壁のみを保存する予定です。

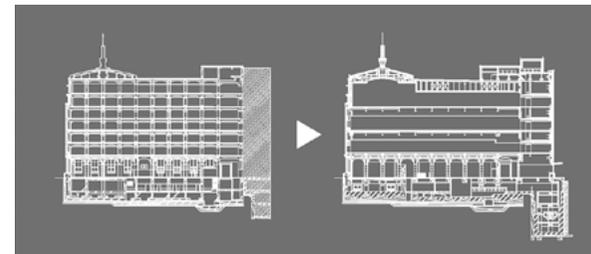
この革新的な建築手法は、かつて私たちがロンドンの拠点としていた「ノムラハウス」からヒントを得たものです。歴史的な外観を保ちつつ、最新技術を取り入れたビルとして知られ、現地の人々にも親しまれていました。

伝統ある外観を守り続ける一方で、時代に即した革新を続ける姿は、まさに私たち野村の挑戦の象徴です。

創立100周年を迎える今年、私たちは歴史と信頼を胸に、新たな時代へ挑戦し続けています。これからの10年は、次のステージへと飛躍する大切な期間です。



外壁のみを残した再生工事中の軍艦ビル



最新の技術により、地上7階の外観を保ちながら内部は4階建てに改修



社会からの期待を胸に

私たちのパーパス

グループCEO 就任決定から実際の就任までの約3カ月、多くの社外の方とお話する機会がありました。その中で、「今の野村は社会性や公共性が不足している」「存在感が薄れている」といった厳しいご指摘を複数いただき、大きな衝撃を受けたことを今も忘れていません。

私たち金融機関には、単に収益を追求するだけでなく、社会課題の解決に真摯に取り組む責任があります。自らのビジネスに社会貢献や社会課題解決の要素を「埋め込む」ことが不可欠だと考えました。金融には、それだけの力と可能性があります。

野村のビジネスと社会をつなぐキーワードは、冒頭にも挙げた「挑戦」だと考えています。私はグループCEO 就任以来、一貫して「新しいことに挑戦しよう」と社員に呼びかけてきました。挑戦こそが、社会に対して新たな価値を生み出し、信頼を築く道だと信じているからです。

あわせて、「野村を、今立っている場所とは違う、新たなステージへ進める」とい

う想いを全社で共有しました。あれから5年、既成概念にとらわれることなく、多くの変革を実現してきました。ステークホルダーの期待に応え、そして、変化を志す社員の挑戦には積極的に背中を押し、組織の変革を断行してきました。

野村グループのパーパス **P.70** 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。これは単なるスローガンではありません。お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様の「何かを変えたい」「何かを良くしたい」という挑戦に寄り添い、社会から信頼され尊敬される企業を目指す私たちの決意と行動指針そのものです。このパーパスは、社員一人ひとりが自らの仕事に誇りを持ち、使命感をもって取り組むための羅針盤となっています。

2030年に向けて

飛躍の10年と明確な目標 **P.23**

2024年5月、2030年に向けた経営ビジョン「Reaching for Sustainable Growth」を設定しました。これからの10年

を「飛躍の期間」と位置づけ、確かな成長を目指します。この期間は、変化の激しい経済環境の中で持続可能な成長を追求する重要なステージです。経営ビジョンの具体的な目標として、「ROE 8~10%+の安定的な達成」と「5,000億円超の税前利益の達成」を掲げています。このうち、ROE目標については、いかなる経営環境においても着実に業績を上げていくという強い決意を込めています。厳しい環境のときでもROE 8%、市場環境が良いときは10%を上回るROEを創出することを目指しています。

これらの目標を実現するため、「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」の方針のもと、「安定収益の飛躍的な成長」および「グローバル戦略の深化」に取り組んでいます。

国内外での着実な成長と 多様な事業展開

この数年間私たちが積み重ねてきた中長期の取り組みは、2025年3月期に、明確な成果として現れました。主要3部門すべてで増収増益を達成し、当期純利益は

過去最高の3,407億円を記録しました。また、ROEは10.0%に達し、目標を上回る結果となりました。

これらの数字は単なる収益の拡大を意味するだけではありません。事業の質的改善と収益の安定化が進んでいることを示しており、将来にわたる持続的な成長の基盤が築かれつつあります。

具体的には、ウェルス・マネジメント部門(WM部門) **P.35** では、多様化するお客様のニーズに応える資産管理ビジネスが確立され、投資一任や投資信託などの残高に応じて発生するストック収入が過去最高となりました。継続的なコスト削減もあり、ストック収入費用カバー率も大幅に改善しています。

ホールセール部門(WC部門) **P.41** は、収益の変動リスクを抑え、安定した収益基盤を構築しています。グローバル・マーケット(GM)では事業構成の見直しにより収益の多様化が進み、インベストメント・バンキング(IB)は比較可能な2017年3月期以降で最高水準の収益を達成しました。

また、インベストメント・マネジメント部門(IM部門) **P.38** では運用資産残高が

CEO Message

89.3兆円と、過去4年間で24.7兆円増加しました。高付加価値分野への資金流入が運用報酬率の改善に寄与しています。プライベート領域の拡大に向けた商品の充実も貢献し、オルタナティブ運用資産残高は過去最高の2.6兆円を突破しました。

このように、これまでの戦略的な積み重ねが確実に成果となって結実し、私たちは次なる成長フェーズに向けて着実な一歩を踏み出しています。

これらの変革の成果を踏まえ、グローバルでさらなる成長を加速させています。主要3部門における海外ビジネスの収益割合は現在47%に達し、特にグローバル展開が進むWS部門では、海外収益が72%を占めるまでに拡大しました。

また、全社員の約45%が海外拠点で働いており、多様な人材が活躍する真のグローバル・プラットフォームへと成長しています。

こうしたグローバル事業の拡大により、日本以外の主要3地域における税前利益は1,370億円と過去最高を記録し、飛躍的な伸びを示しています。



パーパス	<p>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</p> <p>We aspire to create a better world by harnessing the power of financial markets</p>						
2030年に向けた経営ビジョン	<p>経営ビジョン Reaching for Sustainable Growth</p> <p>定量目標 ROE 8~10%+の安定的な達成、5,000億円超の税前利益の達成</p>						
経営の注力テーマ	<p>経営の注力テーマを実現するための重要方針</p> <p>バランスの取れたポートフォリオの構築(リソース・アロケーション) パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化</p> <table border="1"> <tr> <td>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</td> <td>安定収益の飛躍的な成長</td> <td>“プラットフォーム”提供戦略のさらなる推進</td> </tr> </table>	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	安定収益の飛躍的な成長	“プラットフォーム”提供戦略のさらなる推進			
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	安定収益の飛躍的な成長	“プラットフォーム”提供戦略のさらなる推進					
ビジネス戦略							
企業価値を支える基盤	<table border="1"> <tr> <td>人的資本</td> <td>コーポレート・ガバナンス</td> </tr> <tr> <td colspan="2">行動規範/コンプライアンス</td> </tr> <tr> <td>リスク・マネジメント/レジリエンス</td> <td>サイバーセキュリティ</td> </tr> </table>	人的資本	コーポレート・ガバナンス	行動規範/コンプライアンス		リスク・マネジメント/レジリエンス	サイバーセキュリティ
人的資本	コーポレート・ガバナンス						
行動規範/コンプライアンス							
リスク・マネジメント/レジリエンス	サイバーセキュリティ						

経営ビジョン達成に 向けた取り組み

これらのグローバルでの成長を土台に、次のステップとして2030年の経営ビジョン達成に向けた取り組みを一層加速させていきます。私たちが目指すのは、単なる成長ではなく、持続可能で力強い成長です。

安定収益の飛躍的な 成長を目指して

ROE 8~10%+の達成に向けて、安定収益に基づくROEを引き上げるとともに、収益の変動が小さい事業への注力や、アドバイザーなど資本や人材を効率的に利用できる事業の拡大を進めます。これにより、収益の安定性を確保しつつ、成長領域を拡大することが可能となります。

具体的には、安定収益を生み出すIM部門と新設のバンキング部門に重点的にリソースを配分し、2030年には両部門の税前利益を合わせて1,500億円規模に成長させる計画です。

また、WM部門は、新たな顧客層の開

拓に加え、既存のお客様の潜在ニーズにも積極的に対応していきます。特に、企業の役職員の資産形成を支援するワークプレイス・ビジネスは、将来の富裕層である「エマージング・ウェルス」を早期に囲い込む重要な戦略です。個人向けのB to Cサービスに加え、企業との強固な関係を活かしたB to Bアプローチを通じ、潜在的な富裕層との関係構築と顧客基盤の拡大を図っています。

これらWM部門、IM部門、バンキング部門は、資本効率の高いビジネスです。裏付けとなるストック資産や運用資産残高、ローン残高、投信受託残高などを着実に積み上げることで、全社のROEを加速度的に向上させることが可能となります。

WS部門の自律的成長と プラットフォーム活用

WS部門は、部門利益内での再投資を基本とした自律的な成長をさらに進めます。これは、従来のトレーディング・ビジネスを抑制することではなく、多様な収益源の同時成長を通じて、全体の収益性と安

定性を一層強化する戦略です。

近年強化してきたグローバル・プラットフォームを活用し、各地域で強みをもつビジネスをさらに育成、世界各地で横展開を進めています。これにより、顧客基盤（フランチャイズ）と商品（プロダクト）の双方でプラットフォーム価値を最大化していきます。

例えば、米国で大きな成果を上げているエクイティ関連商品や証券化商品、プライベート・クレジットなどを欧州やアジアにも展開し、収益が各地で顕在化しています。

また、第三者とのパートナーシップも積極的に活用し、経営資源を有効に活用することで、単独では実現できなかったビジネスの拡大を図っています。具体的には、再保険分野でのPrismic Life Reinsuranceとの戦略的パートナーシップや、米国Wolfe Researchとのアライアンスなどが挙げられます。

日本企業のガバナンス改革と 資産運用立国政策における野村の責務

近年、急速に進展している日本企業のガバナンス改革は、私たちにとって大きなビジネスチャンスにつながると確信しています。これは単なる個別企業の成長促進にとどまらず、日本経済全体の競争力回復と持続的な成長を支える、極めて重要な取り組みです。

特に、当社は国内の圧倒的な顧客基盤を軸に、ユニークなグローバル・ネットワークを有しており、この日本市場の大きな変革の追い風をもっとも享受できる立場にあると自負しています。

これまで、多くの国内主要企業の経営トップの方々と直接対話するなかで、企業経営者の企業価値向上に対する感度や意識が飛躍的に高まっていることを実感しています。M&Aや出資などグローバルな投資戦略の加速、既存事業のポートフォリオの見直し、さらにはアクティビズムへの対応といった多様な課題に関する相談も増えています。こうした経営トップの意識変化こそが、日本のコーポレート・ガバナ

CEO Message

ス改革を推進し、市場の変革をもたらす原動力となっているのです。

また、この動きは日本企業や日本経済に対する海外機関投資家の関心がかつてないほど高めています。最近では、多数の投資家が来日し、上場市場に加え、プライベート・エクイティやプライベート・クレジット運用を担う機関投資家との対話も劇的に増加しています。私たちが培ってきた強固なリサーチ機能や企業へのアクセスを活かしたアドバイスが、投資家から求められていることを実感しています。

この4月には、日本株キャラバン隊と称して、リサーチャーが約4週間かけて世界各都市を直接訪問し、日本経済の抜本的な変化や企業行動の変容、そして資産運用立国政策による資本市場の急速な発展について発信しました。これは、新型コロナウイルス禍直後に世界の視線と資本を日本に呼び込むため、当社がいち早く始めた取り組みの続編とも呼ぶべきものであり、「Transformation Japan」と題して日本の変革とその魅力をグローバルで訴求しています。

コーポレート・ガバナンス改革による企

業行動の変化と、投資家の日本株への期待が重なる今、この両方に強みをもつ当社にとって、自らのプラットフォームの価値を一段と高める絶好の機会が訪れていると確信しています。

グローバル戦略の 中核をなす米国市場 米国資産運用会社の取得と将来展望

私たちが進める「グローバル戦略の深化」は、市場規模が最大かつ高成長が期待できる米国を戦略の中心に据え、経営資源を重点的に配分し成長を加速させるものです。

米国の資本市場は、世界でもっとも厚みがあり、過去の多くの困難を乗り越えながら拡大し続けてきた稀有なマーケットです。

かつて私がニューヨークで米国CEOを務めていたころも、投資家、企業、規制当局、政府関係者など多様な人々と対話を重ね、多彩な才能と資金、情報が集まり、成長を続ける資本市場の底力を肌で感じていました。

これからもグローバルな成長投資を緩

めることなく、特に米国市場をグローバル戦略の中核に据え、さらなる投資を加速していきます。

2025年4月、オーストラリアのマッコリー・グループが保有する米国の資産運用会社の全株式取得に合意しました。発表当日、私は米国フィラデルフィアに向かいました。新たに加わる仲間、今回の意義と将来の展望を直接伝えたいと考えたからです。

当日開催したタウンホール・ミーティングには、レセプションホールに入りきらないほど多くのメンバーが集まり、買収後の戦略や期待について真剣に耳を傾けてくれました。現地では、新たな門出に熱気を感じ、これまで潜在的な出資案件を数多く検討してきましたが、両社の戦略および文化面での適合性を確信した瞬間でした。

当社は国内トップクラスのアクティブ運用実績を誇る野村アセットマネジメントを擁し、今回の買収により高成長かつ最大級のフィーブルを持つ米国へのアクセスが強化され、グローバルに強固な基盤を確立します。本買収が当社グループのさらなる成長を大きく後押しすると確信しています。

具体的には、IM部門の事業収益構成が従来の国内約7割・海外約3割から国内約4割・海外約6割へとシフトし、従業員構成も海外比率が35%から54%へと大幅に高まり、よりグローバルな組織へと進化します。

今回の買収は、パブリック領域の強化にとどまらず、マッコリー・グループとの協業によるプライベート領域拡大の重要な一歩でもあります。これにより、IM部門は、「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」というかねてからの戦略に則り、パブリックとプライベート双方の成長を加速させ、運用資産残高の拡大と、グローバル展開の強固なプラットフォームの構築を果たしていきます。

買収予定の運用会社も含め、2031年3月期までに運用資産残高を約150兆円超へと拡大する計画です。これは当初目標の129兆円を大きく上回り、為替を1ドル150円とすれば、約1兆ドルに相当します。この規模は、競争力のあるグローバルなアセットマネジメント・ビジネスの一つの目安である「1兆ドル・クラブ」への仲間入りを意味します。

加えて、IM部門における税前利益1,000億円規模の達成に向けた具体的な道筋も、明確に見えてきています。

私たちはこれまで、リーマン・ブラザーズのアジア・欧州フランチャイズの承継やグリーンテックの買収などを通じて事業を拡大してきました。しかし、これらは単なる規模拡大ではありません。

受け入れてきたのは、卓越した人材、豊富な経験、そしてそこで培われた知見というかけがえのない財産です。

もちろん、企業文化の違いや統合過程での困難を克服するには、双方の忍耐と適応が必要でしたが、こうした見えにくい価値こそが、私たちの成長の原動力となっています。

新たな仲間と挑戦を重ね、共に成長し、より高い目標に向かって進むことを心から楽しみにしています。

バンキング部門 P.44 の新設

独立成長と革新的挑戦

さらに、既存組織の枠を超えた新たな成長を目指していきます。

バンキング部門の設立は、その第一歩となる取り組みです。

今回、新たな部門として創設した理由の一つは、バンキング事業が銀行として独立して成長することが重要だと考えたからです。特に、コンプライアンスやKYC (Know Your Customer。顧客の身元確認手続きのこと)の強化に向けて、必要な人材を投入し、銀行の視点でしっかりと確認できる体制を整備していきます。

将来的には、野村証券のお客様だけに限らず、富裕層全体に広くアプローチできる、富裕層から求められる銀行となることを目指しています。

また、野村グループにはまだない新たなビジネスにも積極的に挑戦していきます。

私たちは、企業規模はメガバンクに比べ小さく、未開拓な分野もあります。例えば、銀行グループは銀行業以外でもリースなどで大きな利益を上げています。こうしたビジネスに対して、当社としてどのように取り組んでいくのか、検討していきたいと考えています。

つまり、「信託銀行」としてエッジのきいた独自の強みを最大限に発揮しつつ、グ

ループの枠にとらわれず新たなビジネスに挑戦していきたいという考えです。

新たな部門の設立を発表して以降、投資家やメディアをはじめ多くのステークホルダーから強い関心と期待を寄せていただいています。私たちならではの銀行としての立ち位置を模索しながら、これらの期待に応えるべく、不退転の覚悟で取り組んでいきます。

グループシナジーと 成長戦略の深化

近年、野村グループにおける野村証券以外の事業が占める割合は着実に増加しています。これは、既存のビジネスにとられることなく、商品・サービスやお客様、ビジネス領域の拡大に努めてきた結果です。

単に規模で競うのではなく、各領域の強みを掛け合わせることで、新たな価値創造が可能になると考えています。そのためには、グループの壁を越えた柔軟かつ大胆な発想が不可欠です。

2030年、そしてその先に向けて、これまで成果を上げてきた各部門の連携をさら

に深めるとともに、バンキングをはじめとした新規ビジネスの拡大に取り組みます。

当社ならではの独自性を追求しながら、各部門が有するプラットフォームの強化にも力を入れていきます。経営方針に沿うものであれば、インオーガニック戦略(M&A等)も柔軟に活用し、成長のスピードを加速させていきます。

その際に私がかもっとも重視しているのは、証券業務や既存の枠組みにとられることなく、当社が培ってきた専門性や強みを最大限に活かせる領域を積極的に拡大していくことです。これにより、持続的な成長を実現するとともに、差別化された価値提供を通じて競争力をさらに高めることができるはずです。

成長投資と株主還元 P.32 の バランスを保ち、 持続的な企業価値の向上を目指す

成長投資を積極化する一方で、株主の皆様への還元強化も重要な経営課題と位置づけています。安定した利益を創出しながら、投資と還元のバランスを適切に保ち、

CEO Message

株主の皆様の期待に継続的に応えし続けていく所存です。

これまで、金融機関の自己資本規制の国際基準の一つであるバーゼルⅢ最終化ルールに備え、財務の安定性、成長投資、株主還元の最適なバランスを検討し、リソースや資本の適切な水準について社内でも議論を重ねてきました。

今回、このルールの適用開始を受け、以前より設定していた普通株式等Tier1比率の下限である11%に加えて、新たに同比率のターゲットレンジの上限を14%に設定しました。これにより、資本効率を重視しつつ最適な資本配分を図り、規律をもって2030年の経営ビジョン達成を目指してまいります。

一方で、成長投資を加速しながらも、高い還元率の維持と利益成長にともなう還元拡充を果たす、という基本方針は変わりません。

組織基盤の継続的な強化

人材こそが競争力の源泉

私たちの戦略を確実に形にするために

もっとも重要なのは、組織の「強さ」です。その源は間違いなく「人」にあります。単なる数字や計画だけでは、未来を切り拓くことはできません。

多様なバックグラウンドや考え方もつ仲間たちが、それぞれの個性と能力を最大限に発揮できる環境こそ、私たちの競争力の基盤です。社員一人ひとりが自分の可能性に挑み、企業と共に成長し続けることを大切にしています。

野村グループの 人材マネジメント戦略 P.53

テクノロジーの進化が加速する今、人間の創造力や共感性が生み出す価値は唯一無二です。だからこそ、私たちは「人」にしか実現できない価値への投資を惜しみません。

「挑戦」「協働」「誠実」という3つの大切な価値観を軸に、社員一人ひとりの成長を促す環境整備に努めています。

新しいことへの挑戦には、多様な考え方や経験をもつ人材が不可欠です。こうした多様性が創造性を刺激し、革新を生み出し

ます。変化の激しい環境に適応するうえで、多様性は重要であり、これが野村を強くしてくれると確信しています。

また、野村の伝統である若手の登用に加え、高度な専門性をもつ人材を積極的に迎え入れ、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。

しかし、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。多様な価値観や考え方を自然と受け入れられる環境、全員が自分らしくいられる場を提供することがカギであり、マネジメントの重要な責務だと認識しています。

人の力こそが、野村の未来を切り拓く原動力です。

多様性と組織文化の深化

グローバルに広がる仲間たち

野村グループは現在、世界のさまざまな国と地域で、約2万7千人の多様な人材が集まる組織に成長し、90カ国以上の国籍をもつグローバルなチームとして力を合わせています。

意外に思われるかもしれませんが、日本

国内の新卒中心というイメージに反し、実は半数以上がキャリア採用となっています。このような多彩な経歴と視点をもつ人材が入社初日からもてる力を発揮できるよう、全力でバックアップしています。

コミュニケーションと 経営トップの姿勢

多様性を活かすには、経営トップからの率先したコミュニケーションが不可欠であると考えています。

国内の支店や、海外の拠点を訪問する際、できる限り多くの社員とコミュニケーションを取り、特に相手の名前を呼び、しっかりと目を見て、その人の考えを理解しようと努めています。

このような姿勢を示すことで、社員一人ひとりが「自分は尊重されている」「積極的に意見を述べてよい」と感じ、安心して仕事に向き合えると信じています。こうした体験は、それを見た各地のマネジメントにも伝播し、社員に対して同様の姿勢で接することができるようになって考えています。

グローバルに拡大を続けてきた成果の

裏返しとして、一つの拠点を訪問できる機会はどうしても限られます。だからこそ、一つ一つの対話の機会を大切に、「多様性こそが組織の力である」という私の信念を、自ら率先して体現していきたいと思っています。

インクルージョンの推進 P.57

誰もが自分らしく働ける職場へ

社員がその強みを最大限発揮し、共に成長できる文化を育むために、誰もが「自分らしくいられる職場」をつくるのが大切です。

当社は日本最大級のLGBTQ+ イベント「東京レインボープライド」を2015年から支援しており、今年で10回目を迎えました。私自身も例年参加し、今年は渋谷のパレードにも参加しました。100名以上の社員が参加し、沿道からの温かい声援と、参加者たちの明るい笑顔が印象的でした。

週末の開催にもかかわらず、多くの社員が積極的に活動する姿を見て、大変誇らしく感じました。これは、私が目指す「一人ひとりが受け入れられている」と感じる

会社に着実に近づいている証です。

こうした多様性推進の取り組みを、企業文化として揺るぎない基盤に育てていくには、継続的な実践が不可欠です。

女性リーダーたちとの 対話から見た課題と未来

多様性推進の重要な柱の一つとして、女性リーダーの活躍推進 P.58 に注力しています。

野村證券の女性部店長比率は2025年4月までに設定していた10%の目標を前倒しで達成しました。

東京都主催の「東京女性未来フォーラム」に参加した際、女性管理職比率などの数値目標について「なぜ、あえて数値目標を設けたのか?」との質問を受けました。私からは、「適材適所がもっとも重要だが、明確な目標を示すことで、会社の方向性や意志を社内外に示すことができる」とお答えしました。

先日、社内の女性リーダーとのランチ会を開催しました。和やかな雰囲気の中で、組織運営の本質や役割拡大の難しさ、仕

事と介護の両立など、多様なテーマで率直かつ深い対話が交わされました。

特に印象的だったのは、かつては、「男性が昇格で優遇されているのでは」という見方が多かったように思いますが、女性活躍が進む現在では逆に、「女性が優遇されている」と受け止められることもあるという指摘です。これは女性リーダー自身からのフィードバックであり、こうした複雑な現実に対して、組織として真摯に向き合わなければならないと強く感じています。

育児休業取得の拡大

男性も当たり前

働き方改革の一環として、性別にかかわらず仕事と育児を両立できる環境づくりに努めています。

その結果、2025年3月期の男性育児休業取得率は56%となり、育児休業取得奨励金制度導入前の2024年3月期上半期と比較して3倍に増加しました。こうした取り組みはメディアでも大きく取り上げられ、お客様から「野村も変わったね」との声が寄せられたそうです。これを聞いて、

私も大変うれしく思いました。

育児休業を取得した社員の体験談は社内イントラネットで共有されており、先日開催された座談会では「人生を見つめ直す貴重な時間だった」との声も聞かれました。

こうした前向きな声は、社員のワークライフバランスの向上と自己成長につながっており、会社としても支援の意義を再認識しました。

エンゲージメントの向上

企業と個人の共成長へ

社員のエンゲージメントを高めることは、非常に重要な課題です。

社員一人ひとりが、パーパスや会社の価値観に共感し、自身の役割に誇りをもつことで、組織に対する精神的なつながりが一層強まり、より強固なチームが築かれます。

さらに、自発的な業務改善や新しいアイデアを提案することを促し、全員が積極的に参加できる環境を整えていきます。こうした取り組みにより、モチベーションが高まり、一人ひとりが活躍できる組織の実現につながると信じています。エンゲージメン

CEO Message

トの向上は、個人の成長だけでなく、組織全体の成長にもつながるものです。

こうしたエンゲージメント強化の一環として、100周年の節目にあたり、各部署から「かたりべ」と呼ばれるアンバサダーを選出しました。「かたりべ」は、社員同士が当社の歴史やパーパスについて語り合い、部署内でのつながりを深めることで、組織の一体感を高める重要な役割を担っています。この活動を通じて、社員一人ひとりがパーパスにより深く共感し、主体的に組織にかかわる機会を創出しています。コミュニケーションを楽しみながら、「かたりべ」としての役割を果たしてもらうことを期待しています。

社会とのつながりを**深める取り組み** P.34

当社は機関投資家向けの説明会を定期的に開催し、透明性の高い情報提供を通じて信頼関係の構築に努めています。

加えて、個人投資家向けの説明会も2022年から始め、今年4月で4回目を迎えました。これらの取り組みは、幅広い投資

家層の理解を深める重要な機会となっています。

4回目となる今回は、トルコ出身の人気エコノミストでグローバルストラテジストのエミン・ユルマズ氏との対談を行いました。約10年前に野村証券に在籍していたユルマズ氏は、現在までの当社グループの大きな変化に驚いていました。昔の仲間であるユルマズ氏との再会は感慨深いもので、野村グループで育ったメンバーが独立して活躍されている姿に誇りを感じます。

また、当社に新たに加わる方々や、野村を離れて新たな場所で活躍される方々とのつながりを大切にする「アルムナイ活動」も積極的に推進し、活発な交流が新たな視点やビジネス創出のきっかけになると期待しています。

さらに、外部の各種セミナーでの登壇機会にも可能な限り参加し、当社のグローバルな取り組みやビジョンを正しく伝える努力を続けています。

昨年は初めて、高校での講演を行い、若い世代に向けて金融の意義や社会とのつながりについて話す機会をもちました。

未来への決意**挑戦を続け、期待を超える価値創造へ**

日本橋の軍艦ビルの外観をそのままに、内部を全く新しいものにつくり変えるように、私たち野村グループも、伝統ある外枠を維持しつつ、時代の波を先取りしながら中身を絶えず革新し続けてきました。この挑戦の歩みは、決して止まることはありません。さらに、これからの10年は既存の枠組みを打ち破り、その外へと大きく飛躍する時期だと考えています。まさに、日本橋軍艦ビルの外枠をも壊し、新しい地平を切り拓いていく挑戦の時期なのです。

これから先に待つ未来に向けて、私たちの挑戦はまだ始まったばかりです。これからも変革のスピードを緩めることなく、皆様の期待を超える新たな価値を創造し続けていきます。

私たちの挑戦に、どうぞご期待ください。

取締役
代表執行役社長 グループCEO

奥田健太郎

Strategy for Value Creation

価値創造に向けた戦略

- 20 野村グループの価値創造プロセス
～価値循環の創出に向けて～
- 23 全社戦略
- 27 CFOメッセージ
- 34 株主・投資家との対話、
経営へのフィードバック
- 35 ウェルス・マネジメント部門
- 38 インベストメント・マネジメント部門
- 41 ホールセール部門
- 44 バンキング部門
- 47 IT/デジタル戦略
- 49 コンテンツ・カンパニー
- 51 野村グループのサステナビリティ
- 53 人材マネジメント戦略

Nomura Group's Value Creation Process

野村グループの価値創造プロセス ～価値循環の創出に向けて～

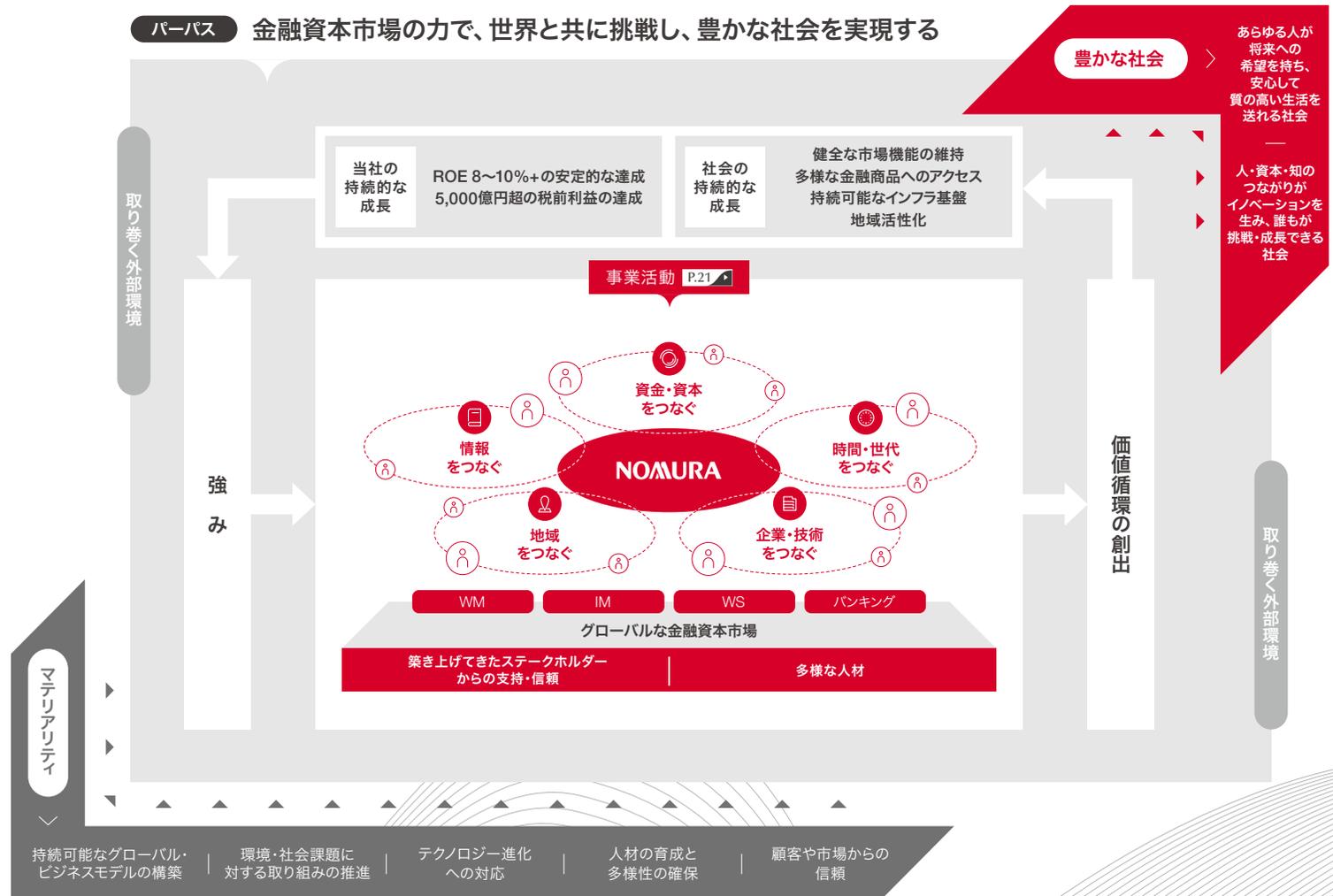
野村グループの歴史は両替商から始まり、100年の時を経てグローバルな金融サービス・グループへと成長しました。

そのビジネスの本質は、資金や資本の需要者と供給者を結び付けることにとどまりません。

世界中に存在するさまざまな「価値」を見つけ出し、それらをより高く評価する相手を探し出す。ときには自らがその価値を実現させる。

時間をつなぎ、地域をつなぎ、さまざまな「価値」に流動性を与えて循環させることで、さらに大きな価値を創出し、ステークホルダーの皆様にお届けできると考えています。

ここでは、私たちの事業活動を通じた「価値循環の創出」の取り組みについてお伝えします。



Our Business Model 野村グループの事業活動～価値循環の創出～

野村グループの創業以来の価値創造の源泉は、グローバルな基盤を通じた資金・資本の循環であり、事業主体の資金調達をサポートし、投資家に株式・債券・投資信託などの金融商品を提供することで豊かな社会の創造に貢献してきました。

その他にも、M&Aによる企業や技術の流動化、事業承継や相続のサポートによる世代を超えたマネーやビジネスの流動化、幅広いリサーチの提供による情報の流動化など、事業活動を通じて「価値循環の創出」に取り組んでいます。



野村グループの事業活動



What Nomura Connects 資金・資本

- トレーディング
- 有価証券の引受け
- 投資商品の提供
- 証券担保ローン



What Nomura Connects 地域

- クロスボーダーM&A
- 国や地域をまたいだ資金調達 (グローバル・オフアリング)
- 国内外投資商品の提供
- 地域金融機関との包括的業務提携



What Nomura Connects 企業・技術

- M&Aアドバイザー・サービス
- 知的財産コンサルティング



What Nomura Connects 時間・世代

- 相続・資産承継サポート
- 事業承継サポート
- ビジネスマッチング



What Nomura Connects 情報

- 政治、経済分析の提供
- 企業分析、投資アイデアの提供
- 資本市場、金融、デジタル技術等の制度動向の分析の提供
- 金融経済教育

	WM P.35
	IM P.38
	WS P.41
	バンキング P.44

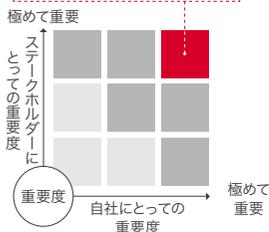
コンテンツ・カンパニー P.49
デジタル・カンパニー P.47
WS

Materiality 2025 野村グループのマテリアリティ2025

価値創造プロセスにおいてプラス・マイナスの影響を与える課題のうち、自社のみならず、社会やステークホルダーにとっても重要となる事項を「野村グループのマテリアリティ」として特定しています。マテリアリティの内容は外部環境の変化を踏まえ毎年見直しています。

マテリアリティ	特定理由	リスク・機会の認識	取り組むべき内容
持続可能なグローバル・ビジネスモデルの構築	当社が資金・資本をはじめとした有形無形の資産に流動性を付加することで差別化された価値をつくり出すためには、グローバル・フランチャイズが重要であること、およびそのフランチャイズを持続可能な形で運営することが不可欠であるため	<ul style="list-style-type: none"> リスク 地政学リスクの高まり等による世界情勢の急激な変化により、損失の発生や収益機会の喪失が生じうる 機会 グローバルな金融政策の転換や投資家のニーズ変化を適切に捉えることによる収益・ビジネス機会の拡大、ボラティリティの低減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネス・ポートフォリオの多様化 ■ 適切なリソース配分等を通じた業績変動の抑制 <p style="text-align: right;">P. 23 ▶</p>
環境・社会課題に対する取り組みの推進	顧客のサステナビリティへの取り組み(事業構造の転換等)の支援や、当社自身の環境関連活動、金融経済教育、社会貢献、イノベーション創出支援等、環境や社会に関連する取り組みはサステナブルな社会の実現および当社の企業価値向上に不可欠であるため	<ul style="list-style-type: none"> リスク 災害等による物理的損害、気候変動等に起因する取引先の信用力の低下、マーケット変動による損失の発生 機会 脱炭素を含む自然資本への危機の緩和と適応に必要なソリューション提供による収益・ビジネス機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サステナビリティ関連ビジネス ■ 自社環境活動 ■ 金融経済教育 ■ 社会貢献活動 ■ イノベーション創出支援 <p style="text-align: right;">P. 51 ▶</p>
テクノロジー進化への対応	デジタルテクノロジーの進化にともなうサービス態様や働き方の多様化、新たなビジネス領域への展開、デジタル犯罪への対応等はビジネスの拡大、収益性の向上とリスクマネジメントを通じた企業価値向上に不可欠であるため	<ul style="list-style-type: none"> リスク 不十分なサイバーセキュリティ対応による信用の低下、オンライン取引による取引手数料水準の低下による減収リスク、デジタル技術の活用が遅れによる成長機会の喪失 機会 デジタル技術・AIの活用によるサービスの最適化や業務効率化、デジタル・アセット領域ビジネス機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル人材育成 ■ デジタル・アセット領域ビジネスの拡大 ■ サイバーセキュリティ対策 <p style="text-align: right;">P. 47 ▶</p>
人材の育成と多様性の確保	健全で、人権が尊重され、多様な人材がその能力を発揮できる組織を実現することは競争力の向上や他社との差別化、イノベーションの促進、高度なリスク管理の実現につながるため	<ul style="list-style-type: none"> リスク 過重労働等による行政処分や賠償金の発生、レピュテーション・リスクの発生、社員の士気低下、人材流出や人材が確保できないことによる戦略遂行の停滞、多様性不足による環境変化への対応力不足 機会 多様な人材による競争力の向上や他社との差別化、イノベーションの促進、高度なリスク管理の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材マネジメントサイクルの高度化 ■ 教育研修機会の拡充 ■ インクルージョンの推進 ■ Well-Being ■ 人権尊重 <p style="text-align: right;">P. 53 ▶</p>
顧客や市場からの信頼	金融資本市場に立脚する野村グループにとって社会からの信頼は不可欠であり、すべての事業活動の礎になるため	<ul style="list-style-type: none"> リスク 信頼喪失による顧客離れ、レピュテーションの低下による損失の発生 機会 信頼獲得による企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート・ガバナンスの高度化 ■ リスク・マネジメントの高度化 ■ コンプライアンス・コンダクト ■ サイバーセキュリティ対策 ■ 対話・情報開示 <p style="text-align: right;">P. 60 ▶ P. 71 ▶ P. 73 ▶ P. 76 ▶</p>

パパス



マテリアリティの特定プロセス | 当社では、毎年、以下のプロセスに基づきマテリアリティの特定・決定を行っています。

01 課題の整理

GRIガイドラインなど国内外の非財務情報開示ガイドライン、SDGs、従業員を含むステークホルダーの意見等から国内外の外部環境・課題整理

※上記プロセスは外部環境の変化等を踏まえ必要に応じて見直すことがあります

02 環境認識の整理・統合

STEP1で整理・抽出した外部環境・課題をもとに、野村自身の企業価値向上のみならず、当社自身と、お客様、株主・投資家、社会・環境、社員、事業パートナーをはじめとするステークホルダーの持続的な成長・発展において重点的に取り組むべきテーマとその具体的な内容をリストアップ

03 執行での議論

STEP2の結果をもとに、執行側における意見を踏まえ、マテリアリティの原案を策定

04 決定

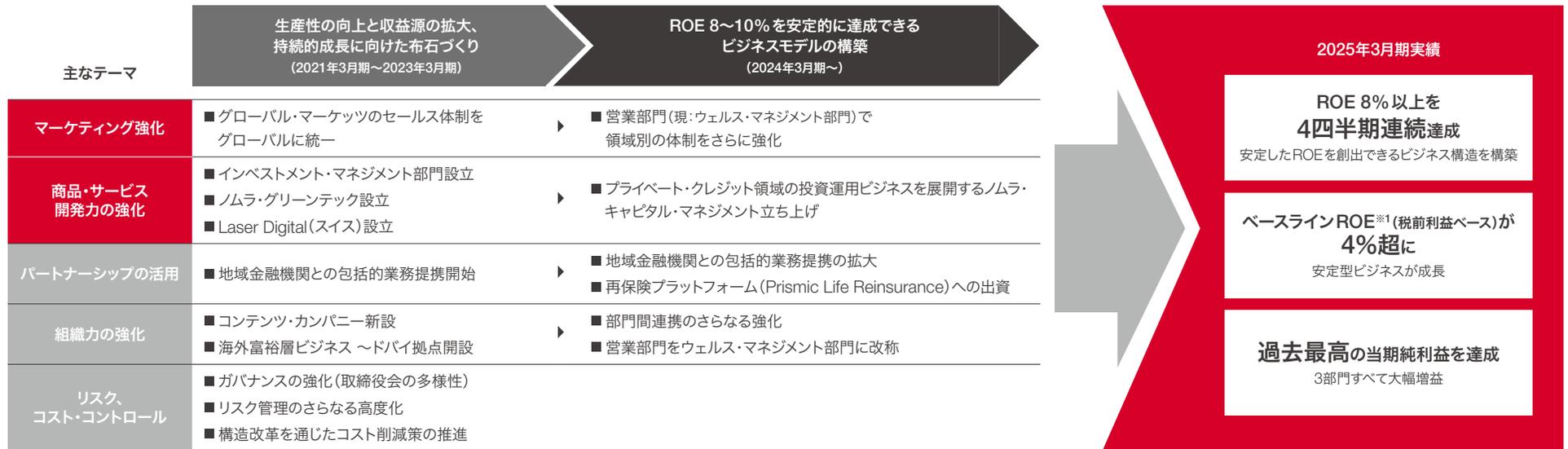
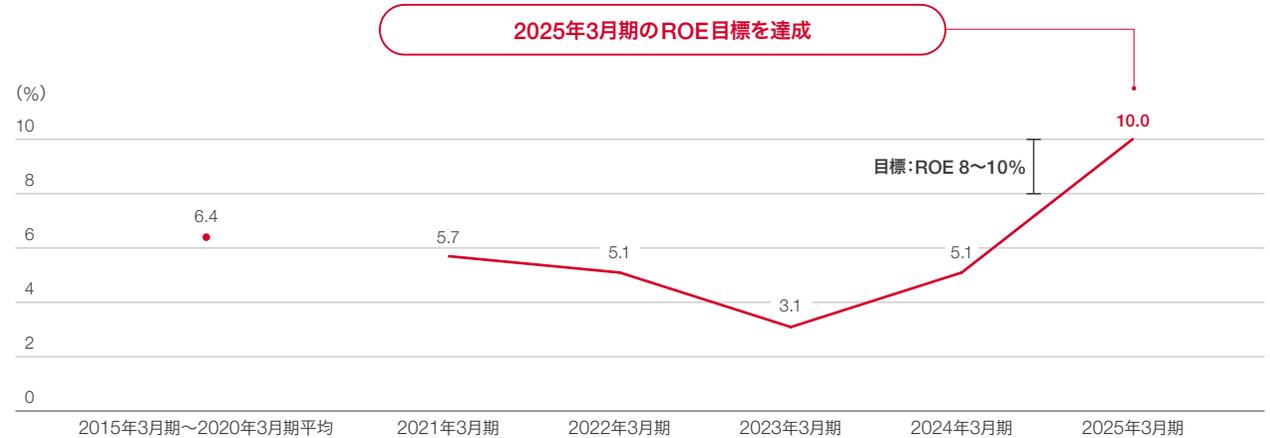
STEP3の原案をもとに、社外取締役の意見も参考にしながら、グループCEOが委員長を務めるサステナビリティ委員会にて議論し、妥当性を検証したうえで決定

Firm-Wide Strategy

全社戦略

野村グループの経営戦略（～2025年3月期）

2020年5月に、2025年3月期に向けた目標としてROE 8～10%の達成を掲げました。「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」という方向性のもと、生産性の向上と収益源の拡大に取り組み、将来の成長に向けた布石づくりも行ってきました。2024年3月期には営業部門（現：ウェルス・マネジメント部門）の体制変更や野村グループの枠を超えた提携の強化などをさらに推し進めました。その結果、2025年3月期はROE 10%、当期純利益は過去最高を記録するなど、これまでの取り組みが成果として顕在化しました。

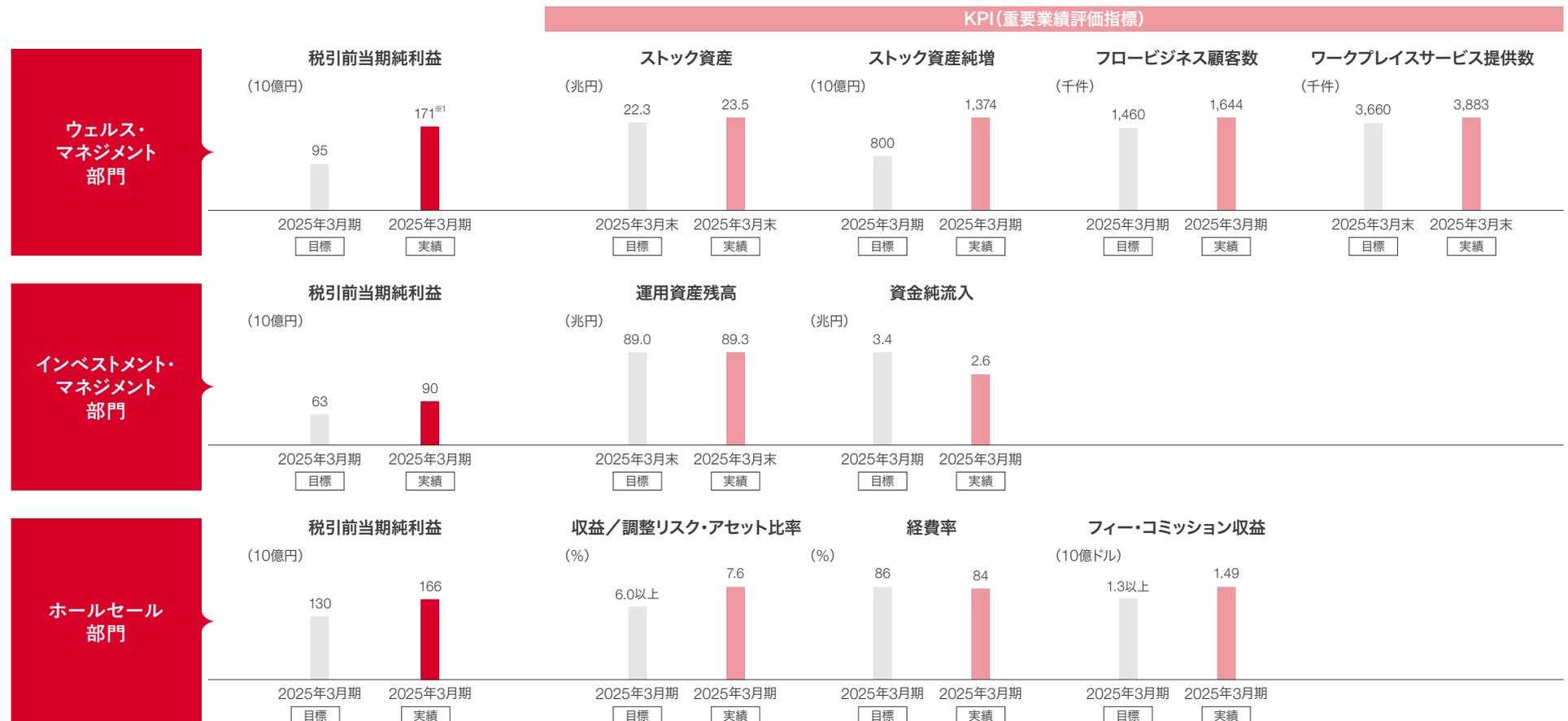


*1 ウェルス・マネジメント部門のストック収入、インベストメント・マネジメント部門の事業収益、バンキング関連収益の管理会計上の税前利益、もしくは当該収益に部門税前利益率を乗じて算出したみなし税前利益を、各四半期末の当社株主資本で除したもの

Strategy for Value Creation

2025年3月期目標の達成状況

2025年3月期は、各ビジネス部門が税引前当期純利益目標およびKPI目標をほぼすべて達成し、安定性と成長性の足場固めに自信を深める結果となりました。



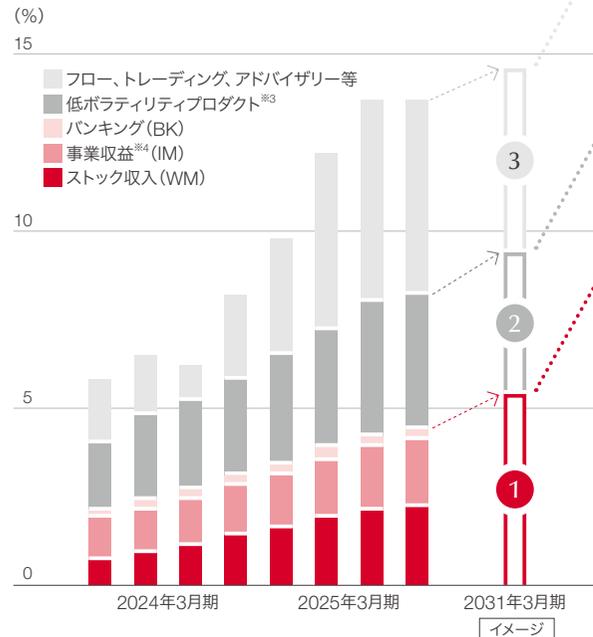
※1 2025年4月のバンキング部門設立にともなう遡及修正前

野村グループの経営戦略: 2030年に向けて

	経営の主要テーマ	重点領域・施策	主要目標	
<p>外部環境認識</p> <ul style="list-style-type: none"> 地政学的な不透明性の高まり 米国通商・関税政策の変化にともなう影響 インフレーションの進行 各国中央銀行による金融政策の転換 <p>当社の経営資源</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部資本 <ul style="list-style-type: none"> グローバル事業基盤、高い専門性を備えた人材・ポートフォリオ、挑戦するカルチャーなど当社の競争力を支える資本 財務資本 <ul style="list-style-type: none"> 強固な財務基盤と健全な流動性 外部資本 <ul style="list-style-type: none"> 盤石な顧客基盤 グループ外企業との協働関係 <p>顧客ニーズに応え、当社が持続的に競争優位を築ける領域</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客の企業価値向上や資本構成最適化のサポート 顧客に対する質の高い情報提供 オルタナティブ資産への投資機運の高まりに応える戦略的なアプローチ 金融資本市場のボラティリティの高まりへの対応、リスク評価見直しのサポート 米国を起点とするグローバルな資本フローの変化への対応 	<p>経営ビジョン</p> <p>Reaching for Sustainable Growth</p>	<p>パブリックに加え、プライベート領域の強化・拡大</p> <p>安定収益の飛躍的な拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ストック型ビジネスへのシフトによる安定収益の拡大 ■ 多様なサービスとソリューションの提供による運用資産残高の積み上げ。マッコリー・グループの米国資産運用会社の全株式取得を通じたグローバル運用プラットフォームの確立 ■ 2025年4月にバンキング部門を設立。グループ内連携を通じて自立した銀行として成長 <p>ROEの向上</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 収益の多様化とさらなるスケール化を通じて、業績ボラティリティを低減。セルフファンディングを基本とした自律的成長を実現 ■ 重点顧客への複数商品展開や、強みのあるプロダクトの他地域展開などを通じてバランスの取れたビジネス・ポートフォリオを構築 <p>“プラットフォーム”提供戦略のさらなる推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 地域金融機関との包括的業務提携を通じて証券業界の裾野を拡大 ■ 野村グループの事業基盤を活用した、各事業者による投資家向けサービスの展開を促進 <p>最適資本配分</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 政策保有株式の削減 ■ 期限付き・永久劣後債など負債性資本を活用し、資本構成を改善 <p>コスト管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 構造改革を通じて、将来に向けた投資余力確保、生産性向上を目指す 	<p>ウェルス・マネジメント部門 ストック資産 37兆円 ストック収入費用カバー率 80%</p> <p>インベストメント・マネジメント部門 運用資産残高 150兆円超</p> <p>バンキング部門 ローン残高 2.8兆円 / 投信受託残高 70兆円 管理資産残高 (NBL) 850億ドル</p> <p>ホールセール部門 税前ROE 8~10% 収益 / 調整後リスク・アセット ~6% 経費率 ~80%</p> <p>財務 2027年3月末までに 政策保有株式の銘柄数 25%削減 (2022年3月末対比)</p>	<p>持続的な企業価値向上に向けた好循環を創出</p>
	<p>定量目標</p> <p>ROE 8~10%+ の安定的な達成、 5,000億円超の 税前利益の達成</p>	<p>株主資本コストの引き下げ</p> <p>業績ボラティリティの低減</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 安定収益の拡大、収益の多様化を通じてバランスの取れたビジネス・ポートフォリオを構築 <p>包括的なリスク・ガバナンスの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ リスク管理の高度化に向けた取り組みを継続。AIガバナンスも強化 <p>成長市場の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ バンキングサービスの拡大、インベストメント・マネジメント部門のグローバルハウス化、インド・中東の開拓 <p>オーガニック・インオーガニック成長の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 株主還元も含め資本効率を意識した経営のもと、成長を加速化 <p>事業ポートフォリオの継続的な入れ替え</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 収益性をふまえた事業ポートフォリオにより収益のアップサイドを追求 <p>IR戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 株主・投資家との対話やディスクロージャーの充実を通じ、意見を経営戦略に活かすことで好循環モデルを創出 <p>持続的成長を支える経営基盤の確立</p> <p>人的資本 / コーポレート・ガバナンス / 行動規範 / コンプライアンス / リスク・マネジメント / レジリエンス / サイバーセキュリティ</p>	<p>戦略・財務 普通株式等 Tier1比率 ターゲットレンジ 11~14%</p>	<p>持続的な企業価値向上に向けた好循環を創出</p>

Strategy for Value Creation

2030年に向けて、資本効率や各ビジネスの収益特性を踏まえたバランスの取れたビジネス・ポートフォリオを構築することで、収益の持続的な拡大を目指しています。また、ウェルズ・マネジメント部門のストック資産、インベストメント・マネジメント部門の運用資産残高、そしてバンキング部門のローンや受託ビジネスの残高を積み上げることで、安定収益を拡大し、ベースラインROEを加速度的に積み上げていきます。

要素別のROE(税前)^{※1}実績は4四半期ローリングベース^{※2}

3 持続的な収益拡大とROE向上 ~収益性を意識しつつ、成長領域を拡大

ウェルズ・マネジメント部門(WM) ■ 資産管理ビジネスを通じた顧客ニーズへの対応

インベストメント・マネジメント部門(IM) ■ 投資先のバリューアップ、エグジジット継続

ホールセール部門(WS) ■ リソースライト・ビジネスの拡大とトレーディングビジネス強化
■ 適切な経営資源の配分と資本効率向上

2 安定した収益源となる低ボラティリティビジネスの拡大を通じたROE向上

ホールセール部門(WS) ■ 収益ボラティリティの低い海外富裕層ビジネス、証券化商品、エクイティ・プロダクト等のビジネスをより強化

1 ベースラインROE ~資産を積み上げ、安定収益を拡大~
オペレーティング・レバレッジを発揮し、ROEを加速度的に積み上げ

	2025年3月 実績	2031年3月 目標
WM ストック資産	23.5兆円	37兆円
IM 運用資産残高	89.3兆円	150兆円超 ^{※5}
BK ローン残高	1.0兆円	2.8兆円
BK 投信受託残高	40兆円	70兆円
BK 管理資産残高	566億米ドル	850億米ドル

※1 各収益ドライバーにかかる税前ROEは、管理会計上の税前利益、もしくは当該収益に部門税前利益率を乗じて算出したみなし税前利益を、各四半期末の当社株主資本で除したものである。 ※2 連続する4四半期の平均値をもとにした指標 ※3 海外富裕層ビジネス、クレジット、証券化商品内のストラクチャード・ファイナンスおよびプライベート・クレジット、エクイティ・プロダクト(エクイティ・デリバティブを除く)、ALF、DCM ※4 アセット・マネジメント事業、航空機リース関連事業の収益並びにプライベート・アセット等の投資事業から得られるGP管理報酬を含む収益で構成 ※5 買収予定先による上乗せ分を考慮

CFO Message

持続的な成長の実現に向け、 収益性と資本規律を高める

森内 博之 執行役
財務統括責任者(CFO)



2025年6月に財務統括責任者(CFO)に着任した森内です。どうぞ宜しくお願いいたします。

当社に入社してから、インベストメント・バンキングにて、M&A業務等に長年従事してきました。そして直近5年間は、経営企画部、経営戦略部、そしてグループ戦略責任者(CSO)として、「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」という方向性のもと、ROE経営を意識しながら、野村グループの戦略立案・推進に携わって

きました。特に意識してきたのは、**1** ROEの向上と、**2** 業績ボラティリティの低減による株主資本コストの引き下げです。当社グループの企業価値を高め、株式市場からご評価いただくために重要なポイントだと考えているからです。これまで戦略立案に携わってきた前CSOとして、そして新たに拝命したCFOとして、野村グループの企業価値向上に向けた取り組みについて、今回、お話ししたいと思います。

PBR改善に向けた取り組み

$$\text{PBR} = \frac{\text{1 ROE}}{\text{2 株主資本コスト} - \text{3 期待成長率}}$$

1 ROEの絶対水準の最大化

- 収益性の改善
- 資本効率の向上

2 株主資本コストの引き下げ

- 収益の安定化・多様化による業績ボラティリティの低減

3 期待成長率の引き上げ

- 成長市場の獲得
- オーガニック、インオーガニック成長の実現
- 事業ポートフォリオの継続的な入れ替え

CFO Message

2025年3月期の業績について

まずは2025年3月期の業績について簡単に振り返りたいと思います。

今期は、世界的なインフレが鎮静化する一方、景況感は地域ごとにばらつきが見られ、市場の変動要因になりました。米国では夏場に景気失速への一時的な警戒感が高まり、世界的な株価急落を引き起こしました。2025年1月のトランプ大統領就任以降は、関税率の引き上げに関する発言

や発動が株安を誘発する局面が断続的に発生しています。日本は、賃金・物価の好循環が強まっているとの認識のもと、政策金利の引き上げが決定され、企業の利益率の改善を背景に株価も概ね上昇基調を維持しました。このように、当社を取り巻く事業環境は強弱入り混じる形ではありましたが、当期純利益は過去最高の3,407億円、ROEは10.0%を達成しました。これまでの中長期の戦略が具体的な成果として実を結び、主要3部門それぞれが増収を達成

したこと、そしてコスト・コントロールの継続を業績に反映できたことが背景です。

こうした好業績は、ROE経営のもとで過去5年間、野村グループのビジネス・ポートフォリオの質を変革・向上させるさまざまな取り組みを行ってきた成果であるといえます。そこで、これまでの取り組みと昨年発表した2030年に向けた経営ビジョンについて、「PBR改善の取り組み」の項目に沿いつつ、財務的な視点を交えて見ていきたいと思っています。

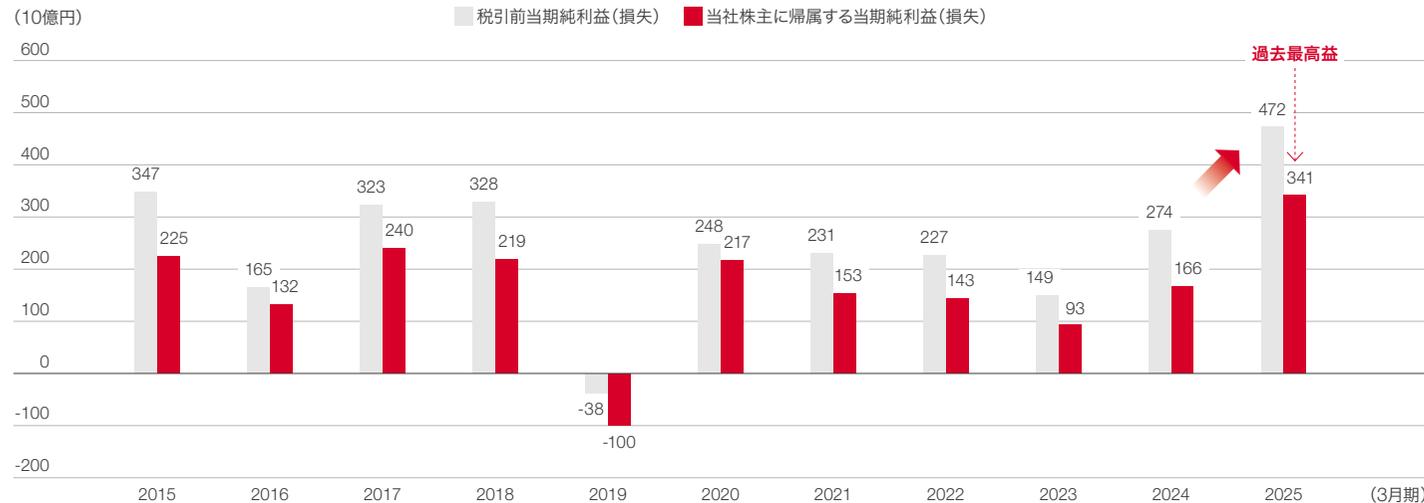
ビジネス・ポートフォリオの強化を通じて利益の質が飛躍的に向上

1 ROEの絶対水準の最大化

これまで主要3部門を中心に、ROE水準の向上のための施策を実行してきました。

まず、ウェルス・マネジメント部門は、ビジネスモデル変革を2012年ごろからスタートさせていますが、2019年以降、組織体制の見直しを継続的に行い、改革を加速してきました。例えば、お客様一人ひとりのニーズに的確にお応えできるよう、2019年にお客様の属性に合わせてチャネル・フォーメーションを見直し、2021年には各領域に担当役員を設けて領域別経営を深化させました。2023年には、対人でコンサルティングを提供するパートナー数を大幅に増員し、パートナー一人あたりが担当する顧客数の適正化を図りつつ、デジタルサービスを強化するなど、お客様のご資産のお悩みによりきめ細やかに対応できる体制を構築しています。これにより、ストック収入、フロー収入双方の拡大ができています。同時に、コスト削減の取り組みを継続した結果、ストック収入費用カバー率は67%へと大きく上昇しています。2025年

11年間の業績推移



3月期は部門収益を前年比で約490億円伸ばす一方、費用をわずか10億円の増加に抑えることができました。オペレーティング・レバレッジが効きやすい収益構造への転換が、着実に進んでいるといえます。

次に、ホールセール部門は、一般的に規模の経済が効きやすい事業特性があるなか、資本効率性を重視した戦略に工夫を凝らしてきました。例えば、当社が競争優位性を有する分野に商品ポートフォリオを絞り込むとともに、一地域で成功したプロダクトを他地域に展開することによりオペレーティング・レバレッジを追求することなどが挙げられます。また、アドバイザリー・ビジネスなどのリソース・ライトな分野の拡大や、第三者とのパートナーシップ戦略も推進しています。こうした取り組みで、部門全体のROE水準の向上を図ってきています。

最後に、インベストメント・マネジメント部門です。当社は、グループ内の投資運用ビジネスのノウハウを集結し、運用商品の投資対象の拡大や、海外戦略を含めたオーガニック・インオーガニック投資による成長をスピード感をもって進めていけるよう、2021年4月にインベストメント・マネジメント部門を新設しました。「パブリックに加え、

プライベート領域の拡大・強化」という大きな方向性のもとで、伝統的資産に加えてプライベート・エクイティ等のオルタナティブ資産にフォーカスを当てて、商品ラインアップの拡大を進めています。また、政府による「資産運用立国の実現」という政策の後押しのもと、伝統的資産クラスも運用資産残高を着実に積み上げることができています。同時に、非連続的な成長を実現すべく、数年にわたってインオーガニック戦略の投資機会も模索してきました。野村グループの戦略にとってもっともフィットする対象先を粘り強く追求した結果、2025年4月にマッコーリー・グループの米国資産運用会社の全株式取得を発表するに至りました。同買収により、グローバルなプレゼンスを一気に向上させることができ、安定収益の飛躍的な拡大が期待されるところです。

なお、2025年4月には、野村信託銀行とノムラ・バンク・ルクセンブルクを束ねる、バンキング部門を新設しています。同部門は主にローンビジネスと投資信託等の受託ビジネスを担っています。政策金利の上昇によるバンキング機能の重要性の高まりや、前述の「資産運用立国の実現」という政策のもとでの社会的な資産運用ニーズや相続

ニーズの高まりなどから、グループの第4のビジネスの柱として部門化を決断しました。同部門が手がけるビジネスは、証券ビジネスと親和性の高いバンキング機能や、プライベート・アセットの取り扱いに強みを有するなど、ユニークな特徴があります。今後は、同部門がこうした特徴を活かして成長を加速していき、グループのROE向上に大きく貢献することを期待しています。

2 株主資本コストの引き下げ

業績のボラティリティの低減

過去数年間、グループ経営として意識してきた第二の点が業績のボラティリティの低減です。これにより株主資本コストの引き下げを企図しています。こちらも部門別に見ていきます。

まず、ウェルス・マネジメント部門は、先に触れたビジネスモデル変革の一環として、資産管理を通じたストック型ビジネスの推進による成長に取り組んでいます。その結果、2025年3月期にはストック資産は23.5兆円、ストック収入費用カバー率は67%にまで進捗しています。同施策は同部門の収益の安定化、業績ボラティリティの低減につながっています。

次に、ホールセール部門です。グローバル・マーケットのビジネスは、一般的に市場変動の影響を受けやすく、他ビジネスと比較すると相対的にボラティリティが高い特徴があります。そこで部門全体として、ビジネスのポートフォリオ・ミックスを工夫することにより、部門全体としてボラティリティを低減し、収益の安定性を高める努力を継続してきました。具体的には、従来、金利や為替のトレーディングといったマクロ・ビジネスの収益の割合が高かったところを、2030年に向けて部門収益の70%程度をマクロ・ビジネス以外のプロダクトから生み出すことを目指しています。そこで、株式関連ビジネスなどマクロ・ビジネスとの業績の相関が低いあるいは逆相関のビジネスや、アドバイザリーなどのフィーベースのビジネス、海外富裕層ビジネスなど収益の安定したビジネスを拡大しています。さらに、このようなポートフォリオ・ミックスの工夫に加えて、安定的かつ持続的な収益拡大のために、各ビジネスの顧客基盤の強化にも重点を置いています。

また、インベストメント・マネジメント部門は、部門の大半を占める資産運用ビジネスの収益が主に運用資産残高に連動する

CFO Message

ため、相対的に安定した収益源となります。同部門のビジネスの拡大が、グループ全体の安定収益の増大、業績のボラティリティの低減に直接つながることとなります。

なお、業績の安定性の文脈で触れておくべき点として、一過性の損失の低減が挙げられます。その一例として、係争案件の処理にともなう法的費用の低減があります。2010年以前の取引、いわゆるレガシー案件に関連する法的費用は、海外地域の収益性に大きく影響してきましたが、2022年

3月期までに一定の目途がつかしました。もちろん、グローバルにビジネスを展開している以上、係争案件などを完全になくすことはできませんが、将来の損失発生リスクを最小化すべく、リスク管理、コンプライアンスやコンダクトの高度化を継続しています。

このような取り組みが成果につながり、2025年3月期はすべてのビジネス部門で大幅増益を達成しました。また海外ビジネスからの利益貢献が拡大し、結果として当期純利益は過去最高となりました。4四半

期連続でROE 8%以上をクリアできたことも、野村グループのビジネス・ポートフォリオの質が向上し、安定性が高まっている証左だと感じています。

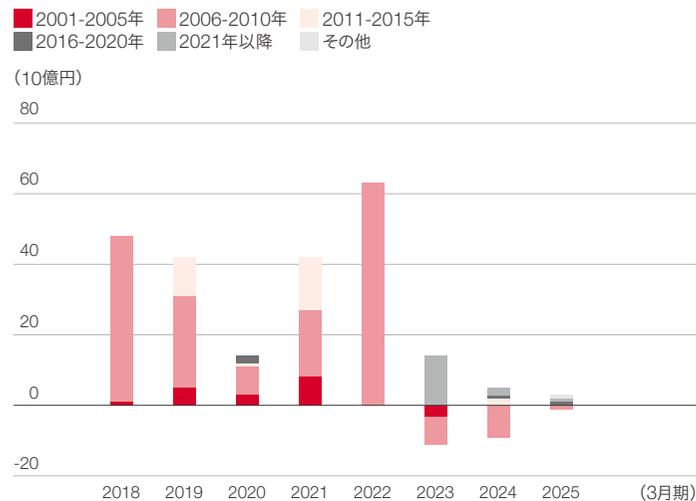
3 期待成長率の引き上げ

2024年5月、野村グループは2030年に向けた経営ビジョン「Reaching for Sustainable Growth」を設定しました。定量目標は、ROE 8~10%+の安定的な達成と、5,000億円超の税前利益の達成です。

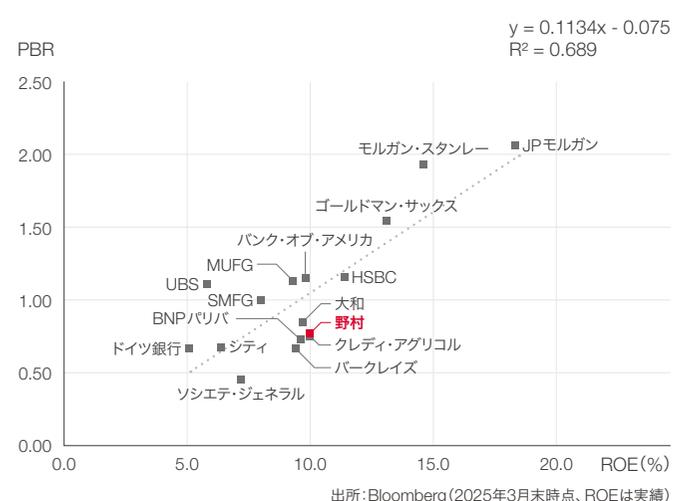
当社は、株主資本コストを8%程度とみていますので、環境が厳しいときでもこの水準を達成すること、市場環境が良いときは2桁のROEを目指していきたい、このような想いを込めてこのレンジを設定しました。この目標を達成するために、ストック資産や運用資産残高、バンキング関連の残高を積み上げることで、安定収益からなるベースラインROEを加速的に引き上げつつ、資本効率や各ビジネスの収益特性を踏まえたバランスの取れたビジネス・ポートフォリオを構築して収益の最大化を目指していきます。当社のPBRは、まだ1倍を下回っていますが、8%を上回るROEを継続していくことができれば、株式市場から一層評価していただける会社になるのではないかと考えています。

そして、この目標を達成するためのキーワードとなるのが、引き続き「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」を掲げつつ、「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」「安定収益の飛躍的な成長」「“プラットフォーム”提供戦略のさらなる推進」です。こうしたキーワードを意識しつつ、グループ全体、また主要ビジネス部門がそれぞれの戦略を深化・高度化させていきます。

取引年限別の法的費用



PBRとROEの相関図



ここからさらに成長が期待できる分野として、例えば前述したバンキング部門が挙げられます。野村証券の富裕層を中心とした優良な顧客基盤へのアクセス、そして日本最大級の運用会社である野村アセットマネジメントとの協働やホールセール部門との連携を通じてローンビジネスや信託ビジネスを拡大し、2030年には税前利益500億円(2025年3月期末実績の約3.1倍)の達成を目指していきます。

また、インベストメント・マネジメント部門は、マッコーリー・グループの米国資産運用会社の買収合意を通じて、税前利益1,000億円規模への道筋が見えてきました。本買収により、同部門の運用資産残高に占める海外比率は35%、収益の海外比率は60%に増加し、同部門を真のグローバルハウスへと変貌させることが可能になります。引き続き、オーガニック投資やインオーガニック投資を通じてオルタナティブ運用の成長機会も模索していきます。

限りあるリソースをより効果的に投下

このようなグループ戦略を推進していくためには、それをサポートする適切な財務

リソースの配分が重要だと考えています。

従来、当社グループで財務リソースを活用したビジネス展開を行っているのは、概ねホールセール部門に限られていました。一方、2030年の当社経営目標の達成をより確実なものとするためには、ホールセール部門以外のビジネスも、財務リソースを活用しつつ飛躍的に伸長させていく必要があります。例えば、インベストメント・マネジメント部門のオーガニック投資やインオーガニック投資、バンキング部門の拡大に向けた投資などが挙げられます。主要4部門以外にも、Laser Digitalのような有望なビ

ジネスも財務リソースを必要とします。

そこで、2030年に向けた経営ビジョンの策定とともに、グループの財務リソースの配分の考え方として、“ホールセール部門の財務リソース(資本)のセルフファンディング”を導入しました。ホールセール部門は、自らの利益・資本蓄積を基本とした自律的成長を目指しつつ、ホールセール以外のビジネスも一定の資本蓄積を活用して投資等を検討・実現していきます。2030年に向けて、ホールセールとホールセール以外のビジネスのバランスの取れた拡大を企図している次第です。

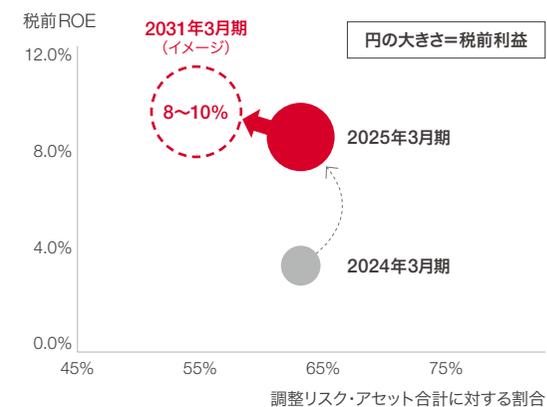
加えて、ホールセールのセルフファンディングという考え方の副次的効果として、ホールセールの中でのリソース対比の収益性の拘りが高まることも期待しています。

財務リソースの現状を確認してみます。2025年3月末のリスク・アセットの使用状況は、63%がホールセール部門、7%がインベストメント・マネジメント部門、4%がウェルス・マネジメント部門、2%がバンキング部門、24%がその他となっています。今後、インベストメント・マネジメント部門のインオーガニック戦略の推進(マッコーリー・グループの米国資産運用会社の全株

2025年3月末の調整リスク・アセットに対する割合と今後の方向性

	調整リスク・アセット に対する割合	ROE向上に向けた取り組み
ウェルス・マネジメント(WM)	4%	資産管理ビジネスの深化による収益機会の追求やコスト規律を通じて利益水準を拡大
インベストメント・マネジメント(IM)	7%	運用資産残高を積み上げ、安定収益を拡大/マッコーリー・グループの米国資産運用会社買収等の成長投資
バンキング(BK)	2%	ローンビジネスや受託ビジネス拡大による利益成長
ホールセール(WS)	63%	セルフファンディングを基本とした自律的成長
その他	24%	継続的なモニタリング、見直し

ホールセール部門へのリソース配分 (イメージ)



CFO Message

式取得など)や、2025年4月に新設したバンキング部門のビジネス拡大に向けて、追加的な資本投下を見込んでおり、想定どおりに進めば2030年の両部門のリスク・アセットの使用割合は、現状より増える計画です。

なお、政策保有株式の削減や保有資産の見直しも、適宜行っていきます。

政策保有株式については、2022年4月～2027年3月の5年間で銘柄数(未上場株含む)を25%削減するという目標を掲げています。定期的に、すべての銘柄について定量分析や定性分析を行い、売却・継続保有の判断を行っており、2025年3

月時点で目標に対する進捗率は80%と順調です。また、2025年4月には、研修センターとして使用していた東京高輪の土地・建物を譲渡し、約560億円の売却益を計上しました。

ROE 経営を意識した資本運営を実施

これまで見てきたように、当社グループは2030年に向けて引き続きROE 経営を実践していきます。主要ビジネスのそれぞれの施策の策定と実現からポートフォリオ・ミックスの工夫に至るあらゆるレベルで、ROE

の向上とボラティリティの低減を企図してきています。

こうした努力に加えて、野村グループが持続的な企業価値の成長を図るには、健全な財務基盤を維持しつつ、成長投資と株主還元の充実に取り組んでいくことが重要です。ROE 経営の観点で、資本効率をさらに意識した運営を行うという考えのもと、今年新たに、普通株式等Tier1比率(以下、CET1比率)のターゲットレンジの上限を設定し、今後11～14%のレンジで運用することとしました。当社はバーゼルⅢの適用を控えて資本の健全性を重視した資本戦略を採用

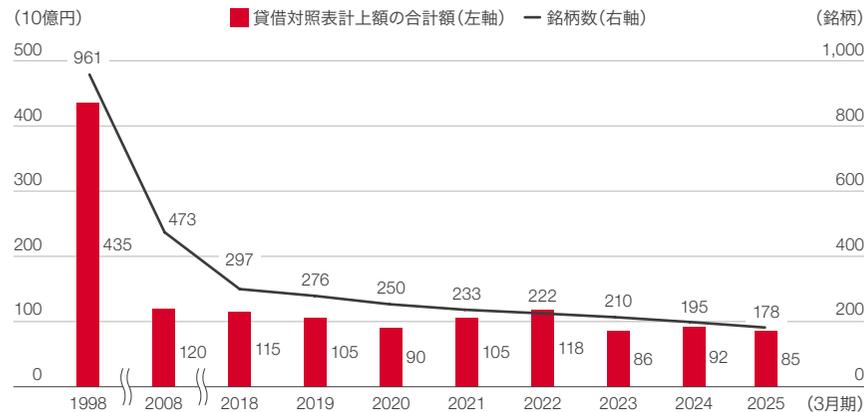
してきました。2025年3月にはバーゼルⅢの適用が開始され、今後は、資本の健全性に加えて資本の効率性(ROE)を一層意識した経営を行っていくことを、資本政策の面からも担保します。

ターゲットレンジ内における資本の運用を、事業戦略に紐づけて少しお話しします。

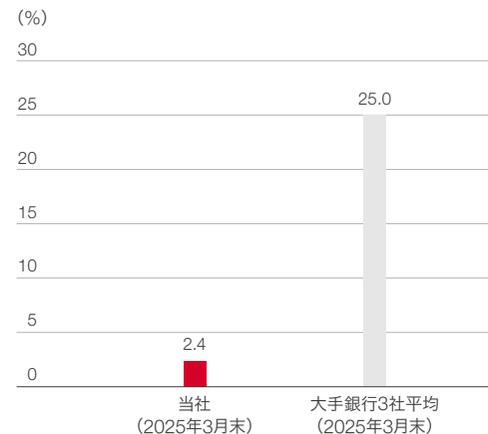
ホールセール部門は、セルフファンディングのもとで自ら稼いだ資本を、比較的短期間のうちに、追加投資による事業拡大に活用していくことが想定されます(規模の経済、オペレーティング・レバレッジの実現)。そのため、同部門の活動に起因するCET1比率の変動はあまり生じないと思われるかもしれませんが(資本増加に比例して、財務リソース使用量=ビジネス資産を積み上げるため)。一方で、同部門は短期的な市況変化に合わせて財務リソースの使用量をフレキシブルに調整することも必要です。したがって、ターゲットレンジをある程度広く取る必要性が出てきます。

一方、ホールセール以外の部門は、オーガニックの成長投資に加えてインオーガニックの投資も行っていくことが想定されます。インオーガニック投資は良い投資機会に恵まれることが必要で、時間がかかります。

政策保有株式数と保有時価の推移



Tier1 資本に対する政策保有株式の比率



したがって、単年度の利益をすぐに投資に活用できるわけではなく、将来の投資のために一定程度、資本余力を蓄積していく必要があります。

なお、グローバルな金融危機の局面が生じれば、財務健全性を重視すべき場面があるかもしれません。こうした環境への対応のためにも、レンジ設定を行い、CET1比率に一定の幅をもつ必要があるわけです。

このようなさまざまな観点を考慮し、ター

ゲットレンジを設定しました。但し、金融環境の状況、事業戦略と投資パイプラインの状況次第では、ROEの向上や株主還元の充実の観点から、レンジ内にあってもより積極的に株主還元を実施していくことも想定されます。また、ターゲットレンジ上限を継続的に上回る場合、将来の投資に十分な資本余力を確保しているということで、より積極的な株主還元を行っていきたいと考えます。

2025年3月末のCET1比率(バーゼルIII

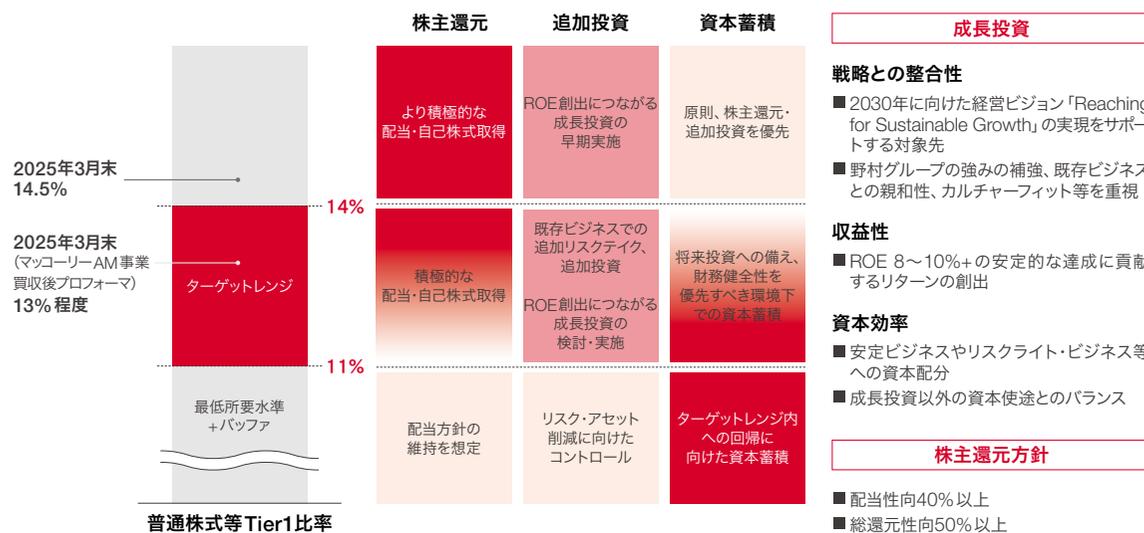
最終化ベース)は14.5%、ここにマコーリー・グループの米国資産運用会社の全株式取得を考慮すると13%程度になると見込んでいます。

株主の皆様との対話

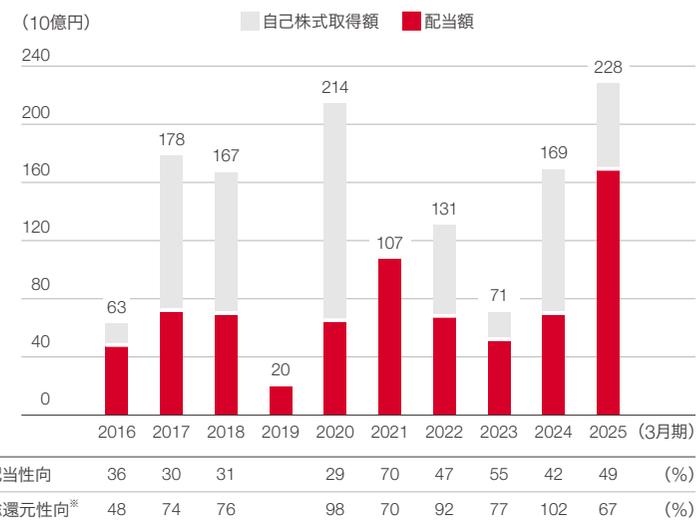
当社では株主を含む投資家やアナリストの皆様とのエンゲージメントを通じて、野村グループの取り組みを丁寧にご説明する

と同時に、皆様からいただく建設的なご意見をマネジメントや取締役を含む社内関係者に共有し、経営戦略の一助としてきました。今後、こうしたエンゲージメントに私自身がCFOとしてしっかりとコミットしてまいりますので、何卒、よろしくお願いいたします。(株主・投資家との対話、経営へのフィードバック [P.34](#) ▶ 参照)

今後の資本運営の目線(バーゼルIII最終化ベース)



株主還元実績



※総還元性向には株式報酬として交付する株式への充当分を含む

株主・投資家との対話、経営へのフィードバック

当社は企業価値をさらに向上させるために、株主・投資家とのエンゲージメントを重視しています。2024年4月にはIR部を拡充するとともに専任の役員を新たに選任し、これまで以上にIRやディスクロージャーの充実に注力しています。年間538件の個別ミーティングを実施し、社外取締役とのエンゲージメントの機会も設けてきました。皆様からのご意見はマネジメントとも共有し、経営戦略や施策などの改善に役立っています。

例えば、業績の持続性や今後の安定的な成長性への関心の高さを受け、中長期的な戦略の継続的な発信に加え、バンキング部門の新設やマッコーリー・グループの米国資産運用会社の全株式取得の合意などの新しい取り組みについて、背景や業績への寄与度等を株主・投資家との対話の

機会に、なるべくわかりやすくご説明するよう努めています。また、同じく関心の高い資本政策についても、株主・投資家との対話を受け、普通株式等Tier1比率のターゲットレンジ上限の設定に至っています。

その他、当社のビジネスを紐解き理解を深めていただくインタラクティブな場として、機関投資家を対象としたスピーカーシリーズを実施し、日本企業の行動変化とインベストメント・バンキングビジネスについて、およびウェルス・マネジメント部門の資産管理ビジネスへのシフトや成果についてご説明しました。また、エコノミストと奥田グループCEOの対談形式の個人投資家向け説明会も開催しています。今後も、プロアクティブなIR活動を通じて、情報の非対称性の解消に努め、企業価値向上につなげていきます。

企業価値向上に資する投資家との対話



2025年3月期の活動実績

決算説明会 4回 2025年3月期	戦略説明会 2回 2025年3月期
サステナビリティ説明会 1回 2025年3月期	機関投資家向け個別ミーティング(IR/SR) 社外取締役とのエンゲージメント含む 260回 → 538回 2024年3月期 2025年3月期
他社主催のカンファレンス 0回 → 4回 2024年3月期 2025年3月期	海外ロードショー 6回 → 10回 2024年3月期 2025年3月期
個人投資家向け説明会 1回 2025年3月期	スピーカーシリーズ - → 3回 2024年3月期 2025年3月期



スピーカーシリーズ



個人投資家向け説明会

2025年3月期の対話の状況

主な対応者	■ グループCEO、CFO、社外取締役、部門長、サステナビリティ担当役員、経営企画担当役員、IR担当役員、IR部
対話を行った株主や機関投資家の概要	■ 件数：国内外で延べ797件、うち個別ミーティングは延べ538件 ■ 機関投資家はアクティブ投資家を中心。主にアナリスト、ポートフォリオ・マネージャーやファンド・マネージャー、議決権行使担当者など
株主・機関投資家の主な関心事項	■ 経営目標であるROE 8~10%+の達成に向けた戦略の進捗状況と、業績の持続性について ■ 日本市場における構造的変化や各国のマクロ環境がビジネスに与える影響 ■ 海外ビジネスのさらなる収益性の向上に向けた取り組み ■ 新設したバンキング部門の成長戦略やビジネスの詳細 ■ マッコーリー・グループの米国資産運用会社の全株式取得のシナジー効果や利益貢献の水準 ■ 普通株式等Tier1比率のターゲットレンジを超えた資本の使途 ■ 資本コストや株価を意識した経営、PBR1倍割れに対する対応 ■ コーポレート・ガバナンスへの取り組み ■ 取締役会の実効性について
経営会議・取締役会に対するフィードバック	四半期決算後や、インベスター・デーなどの戦略説明会後の株主や機関投資家のフィードバックを経営会議や取締役会で報告。その他重要性に応じて適宜マネジメントに共有を実施

ウェルス・ マネジメント部門

包括的な資産管理サービスの提供を通じて、
お客様一人ひとりが目指すゴールを共に実現

Message

日本では政府の後押しやインフレ基調を受けて証券投資にか
つてない注目が集まる一方、社会の不透明感が高まり、未来
が読みにくい時代となっています。お客様の資産に関する悩み
が複雑化するなか、ウェルス・マネジメント部門では、お客様
と共に歩み続けてきた知見を活かして世の中の変化を読み、
お客様一人ひとりが目指すゴールを共に実現する、包括的な
資産管理サービス(ウェルス・マネジメントサービス)を提供し
ています。こうしたサービス提供を通じて、「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」という野村
のパーパスを実践し、資産運用立国で目指す「成長と分配の
好循環」を通じた豊かな社会の実現に貢献していきます。

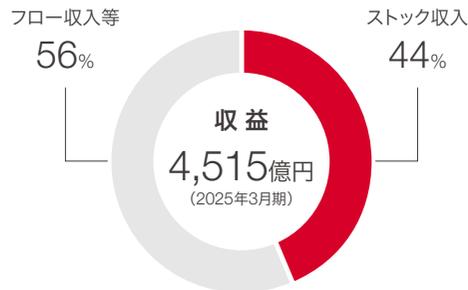
ウェルス・マネジメント部門長
杉山 剛



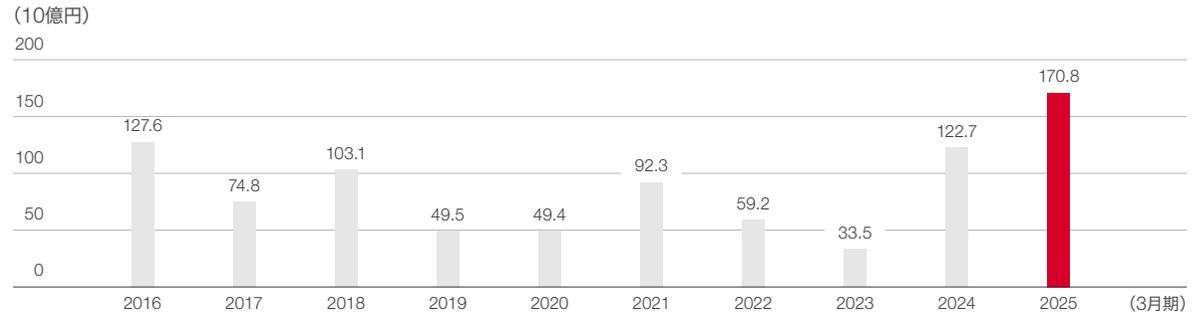
ウェルス・マネジメント部門は、全国の店舗やデジタル等を通じて、個人や法人のお客様
の多様なニーズにお応えするための包括的な資産管理サービスを提供しています。株式
や債券等の伝統的な運用商品の提供に始まり、不動産、相続や資産承継など金融の枠
にとられない丁寧なコンサルティングを行っています。

私たちは、100年間の歴史の中で、グループ一体となって、お客様の資産に関する複雑
な悩みや期待にお応えし続けてきました。今後も、資産に関する悩みに応えるプロフェッ
ショナルとして、そしてお客様の価値観を深く理解し、人生に寄り添うパートナーとして、
お客様一人ひとりが目指す未来の実現に向けて伴走していきます。

収益内訳^{※1}



税引前当期純利益^{※1}



※1 2025年4月のバンキング部門設立にともなう遡及修正前

2030年に向けた戦略

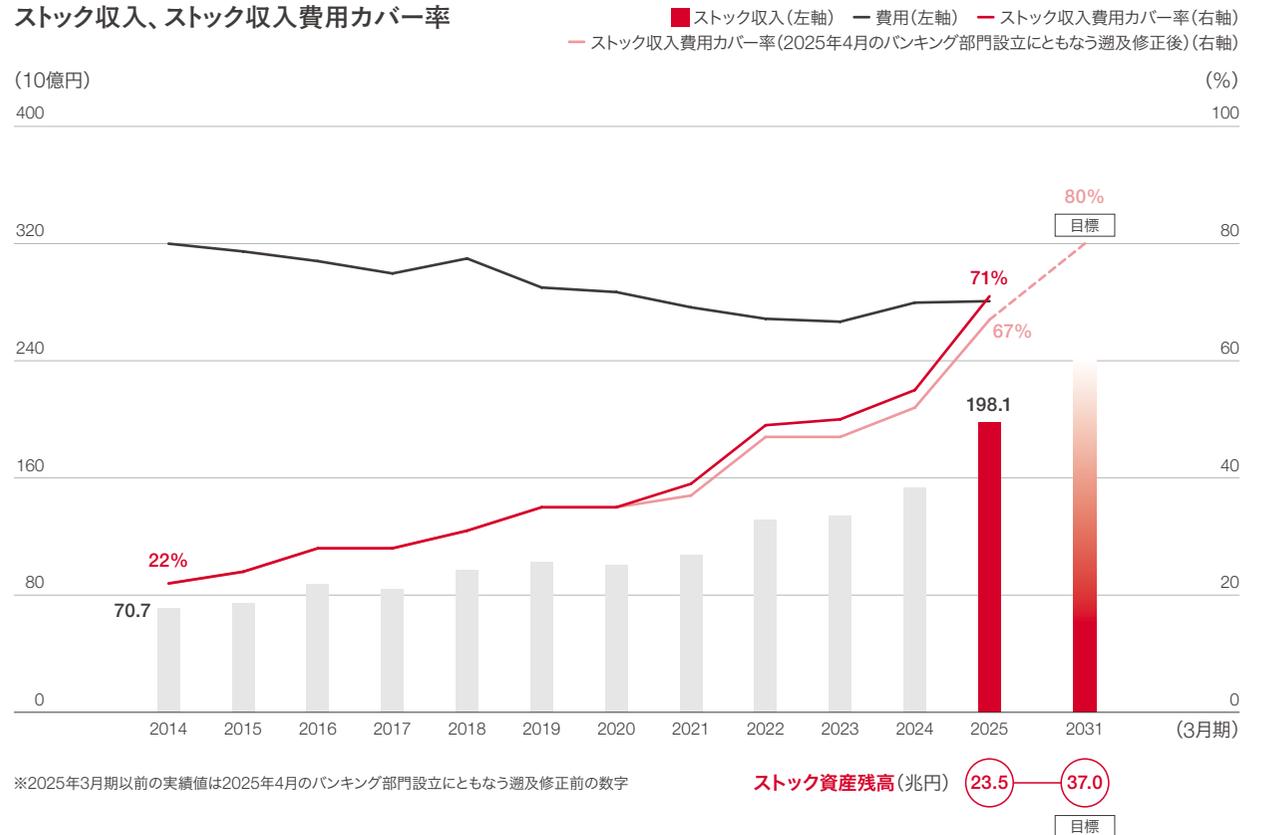
ウェルス・マネジメント部門が目指すのは、包括的な資産管理サービスの提供を通じて、お客様一人ひとりが目指すゴールの実現に向けて共に伴走していく姿です。その実現に向けて、私たちは10年以上前からビジネスモデルの変革に取り組んできました。お客様から資産をお預けいただき、その管理をお任せいただく対価として収益をいただき、ストック型のビジネスモデルへの転換です。預り資産に比例して収益を頂くモデルであることから、お客様の利益と野村の利益の方向性は一致し、お客様との信頼関係をより強固にすることにつながります。また、お客様のニーズにより的確にお応えできるよう、2024年3月期にはお客様のニーズを起点として対人でコンサルティングを提供するパートナーを大幅に増員し、最適な顧客カバー体制を構築してきました。こうした取り組みが、お客様満足度の向上とビジネスの拡大につながっています。

今後のさらなる成長に向けて、「**1** 富裕層マーケットにおける圧倒的ブランドの確立」を目指します。また、野村ならではの強みを活かして顧客基盤を持続的に拡大するために、「**2** ワークプレイスを通じたエマージング・ウェルス顧客とのビジネス拡大」に取り組みます。そして、顧客接点を強化し、生産性をさらに高めるために、「**3** デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供体制の強化」も進めていきます。

より多くのお客様の目指す未来の実現に貢献するとともに、圧倒的な競争優位の確立と持続的な顧客基盤の拡大を実現し、預り資産の極大化によるストック型ビジネスの拡大を通じて、持続的な成長を目指していきます。

Wealth Management Division

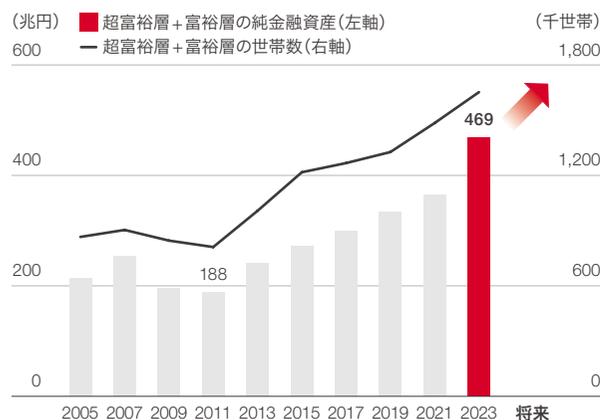
ストック収入、ストック収入費用カバー率



私たちは、お客様との信頼関係の強化と、市況に左右されない収益基盤の確立に向けて、ストックビジネスの拡大に取り組んできました。長年の取り組みの結果、ストック資産は着実に積み上がり、ストック収入は大きく拡大しています。ストック収入費用カバー率は、10年前は22%程度でしたが、2025年3月期は67%に到達しています。安定的に利益を残すことができる収益基盤の構築に向けて、2031年3月期にはストック資産を37兆円以上、ストック収入費用カバー率は80%以上まで引き上げることを目指します。

注カポイント 1 富裕層マーケットにおける 圧倒的ブランドの確立

日本の富裕層マーケットは拡大トレンドにあります。こうしたお客様は、複雑で多様なお悩みを抱えており、野村の対人のコンサルティングに高い付加価値を感じていただける顧客層です。こうした認識のもと、対人でサービスを提供するパートナーを大幅に増員しました。一人当たりの担当顧客数を限定することで、お客様により深いサービスを提供し、満足度の向上を図るとともに、新規顧客の開拓にもリソースを投下できる体制を整備しました。その結果、富裕層顧客のアクティビティの活性化・顧客基盤の拡大が順調に進捗しています。



出所:国税庁「国税庁統計年報書」、総務省「全国消費実態調査」、厚生労働省「人口動態調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」、東証「TOPIX」およびNRI「生活者1万人アンケート調査(金融編)」、「富裕層アンケート調査」などからNRI推計。区分は以下のとおり:「超富裕層」:純金融資産保有額5億円以上、「富裕層」:同1億円以上5億円未満

さらなる成長に向け、拡大する富裕層マーケットにおける圧倒的なブランドの確立を目指し、2024年4月に「変化を読み、あなたの未来を共に創る。」というブランドコンセプトのもと、NOMURA WEALTH MANAGEMENTのブランドを立ち上げました。私たちの最大の付加価値は「人」です。高いスキル・相応しい価値観・姿勢を兼ね備えた、ブランドを担う人材を継続的に輩出すべく必要な資質を明確化・体系化し、育成体制の強化に取り組んでいます。加えて、野村の魅力を採用マーケットにも訴求し、優秀な人材の獲得につなげます。NOMURA WEALTH MANAGEMENTへの認知・共感を高め、圧倒的なブランドを築き、競争優位の確立と持続的な顧客基盤の拡大の実現を果たし、飛躍的な成長を実現します。



注カポイント 2 ワークプレースを通じたエマージング・ ウェルス顧客とのビジネス拡大

企業との強固な関係性を活用し、企業の人的資本経営の支援と、役職員の資産形成をサポートするワークプレース・

ビジネスを強化しています。従業員持株会、企業型確定拠出年金、職場積立NISA等を通じたワークプレースサービス提供数は、2025年3月末に388万件まで拡大しています。上場企業の役職員の方々は将来富裕層となり得る「エマージング・ウェルス」と呼ばれる顧客層です。ワークプレースを通じた証券口座開設の導線を強化し、中長期的な顧客基盤の拡大に取り組みます。現役世代のお客様にはデジタルマーケティングを活用して資産形成サービスを提供し、リタイアメント世代のお客様にはパートナーによる付加価値の高い資産管理サービスを提供することで、ビジネスパーソンの人生に寄り添う資産形成パートナーとして、お客様のアクティビティ活性化につなげていきます。

注カポイント 3 デジタルとパートナーを組み合わせた サービス提供体制の強化

お客様のニーズを起点に、デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供体制の整備を進めています。資産運用アプリ「NOMURA」P.47はコンテンツ拡充や操作性改善を重ね、ダウンロード数は2025年6月に178万件に達し、デジタルの顧客接点は着実に拡大しています。お客様は、アプリを通じて投資情報や資産状況をご自身のタイミングで確認しながら、資産運用を行うことができ、より利便性高くパートナーによる資産管理サービスを受けることができます。こうしたサービス提供体制の質を高めることで顧客満足度向上を目指すとともに、AIをはじめとするテクノロジー活用も推進し、部門全体の生産性向上につなげていきます。

インベストメント・ マネジメント部門

お客様の多様な運用ニーズに応える
高品質な投資商品を提供することを通じて、
社会課題の解決につながる投資の好循環を実現

Message

日本では、伝統的資産はもちろんのこと、プライベートやリアルアセット領域、中立的な資産運用アドバイスなど業界を先導する形でさまざまな投資運用ビジネスを展開しています。海外では、日本・アジアの株式や債券、ハイ・イールド債券などのスペシャルティ・クレジット[※]分野で、世界の投資家から一定の認知を築いています。2025年4月にはマッコリー・グループの米国資産運用会社の全株式取得について合意しました。日本での圧倒的な存在感をもとに、世界最大のマーケットである米国でのプラットフォームを活用して、真にグローバルな資産運用フランチャイズをつくっていきます。

※先進国の国債や投資適格の社債など高格付けで流動性のあるクレジットではなく、新興国やハイ・イールド債、インフレ連動債、プライベート・クレジットなど、よりニッチな領域のクレジット運用のことを指す。運用において、一般的なクレジット以上に高い専門能力が求められる一方で、運用者によりパフォーマンスに差が付きやすい資産クラスと考えられている

インベストメント・マネジメント
部門長

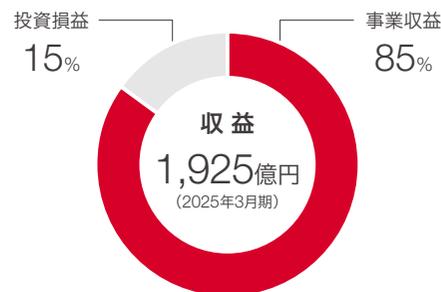
南村 芳寛



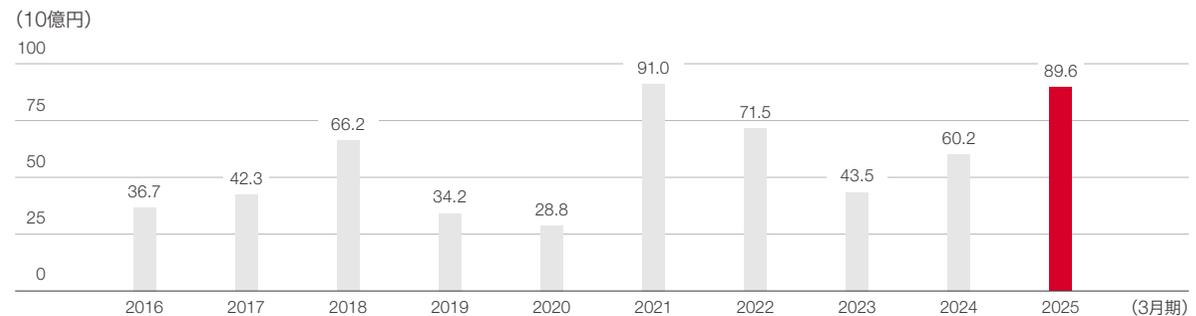
インベストメント・マネジメント部門は、国内外の政府系機関、年金基金や金融機関などの機関投資家や個人投資家に対して、投資信託や投資一任サービスなど、さまざまな投資商品・サービスを提供しています。上場株式・債券といった伝統的資産だけでなく、プライベート・エクイティやプライベート・デット、航空機リースや不動産

といったリアルアセットなどオルタナティブ運用資産も提供しています。資産運用を通じてお客様の資産を増やすことはもちろん、投資資金がより持続可能な経済活動に使われるよう、企業などの投資先へはたらきかけを行い、より豊かな社会の実現に向けて貢献しています。

収益内訳



税引前当期純利益



※2016年3月期から2020年3月期までの税引前当期純利益は、旧アセット・マネジメント部門の数値 ※2021年3月期の税引前当期純利益は、インベストメント・マネジメント部門が存在したと仮定し、2022年3月期の開示様式に合わせて算出した、いわゆるプロ・フォーマ・ベース (Pro Forma Basis) の数値 ※2022年3月期以降の税引前当期純利益は、インベストメント・マネジメント部門設立以降の各年度の決算の数値

2030年に向けた戦略

2031年3月期のありたい姿

インベストメント・マネジメント部門では、高品質で付加価値の高いサービスを提供し、国内外で認知度を高めることを目指しています。そのために、「国内の機会を捉えるソリューション」、「グローバルに通用する価値創造」、「世界と共に挑む新たな成長」の3つのテーマで運用資産残高の拡大と高付加価値分野への注力を進めてきました。

2025年3月期の運用資産残高はKPI目標(89兆円)を上回り、事業収益は2021年4月の部門設立以降で最高となりました。インハウスのアクティブ運用や富裕層向けのプライベート・アセット運用など高付加価値分野に資金が流入し、プロダクトミックスが変化した結果、運用報酬率が改善したと考えています。

2031年3月期に向けて、パブリック、オルタナティブ、買収予定のマッコーリー・グループの事業も含め、運用資産残高を150兆円超、税前利益で1,000億円規模を目指します。今後の注力ドライバーは、「国内の機会を捉える運用ソリューションの提供」、「プライベート、リアルアセット領域の拡大」、「マッコーリー・グループの米国資産運用会社の全株式取得を通じた、グローバル・プラットフォームの確立」の3点です。

日本経済がデフレから脱却するなか、購買力防衛の観点から、株式や投資信託の運用ニーズが高まりつつあります。日本企業の収益力の構造的改善にともない、日本株の評価が見直されたことも投資家の行動変化を促しています。政府が掲げる「資産運用立国実現プラン」のもと、資産運用業

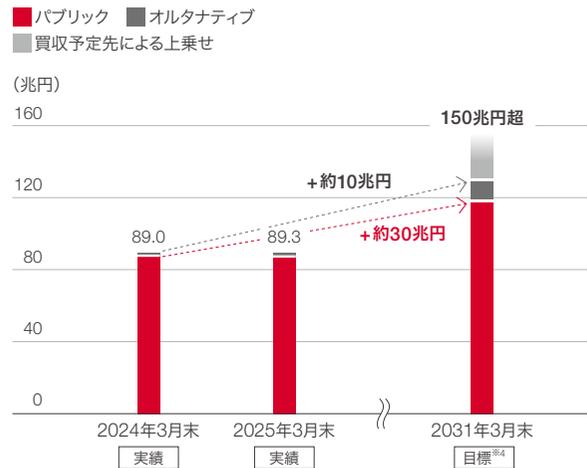
界は飛躍的な拡大期を迎えていると見ています。

また、世界的なインフレ、金利環境や金融規制を踏まえ、投資家のインフレヘッジやリスク分散を目的とした安定的な収益確保へのニーズが高まっています。それにともなって分散効果やリターン向上余地の大きいオルタナティブ投資が注目されており、特にオルタナティブ投資比率が低い日本では、今後大きな成長が見込まれます。ルール整備により、個人富裕層のプライベート・アセットへのアクセ

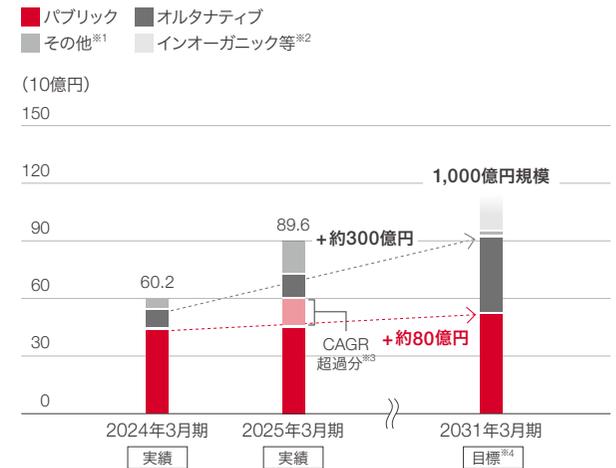
スも広がり、裾野が拡大しています。不動産やインフラ、森林などのリアルアセットもインフレ耐性が高く、安定収益源として注目されています。

さらに、マッコーリー・グループの事業買収を契機に、米国でのプレゼンスを拡大させ、部門のグローバル化および規模拡大を実現、グローバルフランチャイズとしての位置づけを確立します。

運用資産残高



税引前当期純利益



※1 その他にはアメリカン・センチュリー・インベストメント関連損益、その他損益等を含む ※2 2025年4月に発表した、マッコーリー・グループの米国資産運用会社の全株式取得による税引前当期純利益目標も含む ※3 2024年3月期～2031年3月期の年平均成長率 ※4 買収予定先による上乗せ以外は2024年5月インベスター・デーで公表した数値を使用

Investment Management Division

注カポイント

1

**国内の機会を捉える
運用ソリューションの提供****資産形成・リタイアメント層に向けたソリューション提供
— NISA / 確定拠出年金 (DC)**

リタイアメント層の資産運用と資産活用を両立するニーズに向けたソリューションを提供します。DCに関するグループ内の連携を強化し、ライフサイクルに応じた資産形成を後押しします。

富裕層・法人に向けたソリューション提供

富裕層・法人のお客様のニーズを踏まえ、伝統的資産からプライベート資産まで幅広いアセットクラスを組み合わせたオーダーメイドのソリューションを提供します。ウェルス・マネジメント部門が提供する投資一任や助言サービスでは、「資産配分の策定」と「ファンド選定」を行うCIO^{※1}機能を強化します。20年超にわたるオルタナティブ資産の評価・運用経験を活かしつつ、野村オルタナティブコネクト(NAC)^{※2}を通じて、「プライベート投資の民主化」をさらに促進します。

多様な投資家層に向けたETFによる利便性提供

リアルタイムで時価での売買が可能なETFは、投資家の保有残高が年々増加傾向にあり、特に日本では、資産運用の手段として大きな成長余地があると考えています。幅広い運用ニーズに応える商品ラインアップの拡充とマーケティングを強化します。

注カポイント

2

プライベート、リアルアセット領域の拡大**プライベート・エクイティ、デット**

国内では、バイアウト投資、サーチファンド(事業承継バイアウト投資)、グロース投資、メザニン投資に取り組んでいます。今後もグループ内連携を図り、後続ファンドの立ち上げを行うことで、さらなるスケール化を図ります。

米国でのプライベート・クレジット投資の拡大

米国において、プライベート・クレジット領域の運用体制を構築、拡大しています。不動産などを担保にした資金の貸し出しや、企業などに直接資金を貸す仕組みを使ったファンドを運用しており、付加価値の高い、リスクが分散された投資機会を提供しています。

既存リアルアセットの拡充

リアルアセット領域では従来の航空機リースに加え、不動産や森林アセット分野に参入しています。人材や顧客ネットワークといったグループの総合力をさらに活用することで、プロダクトを拡充していきます。

新規リアルアセットへの展開

世界的視野で、社会課題の解決につながる投資の好循環を促す高品質な投資商品を開発していきます。足元では、農地、再生可能エネルギー、蓄電池等への新規展開を進めています。

注カポイント

3

**マッコーリー・グループの
米国資産運用会社の全株式取得を通じた、
グローバル・プラットフォームの確立**

2025年4月、マッコーリー・グループの米国資産運用会社の全株式を取得することで合意しました。本買収により、インベストメント・マネジメント部門の運用資産残高に占める海外比率は16%^{※3}から35%^{※4}に、収益の海外比率は34%から60%に増加し、グローバルな事業展開力と顧客基盤が大幅に強化されます。本買収完了後、まず米国でのプレゼンス向上に取り組みます。対象事業^{※5}は米国の個人投資家向けディストリビューターの上位10社のうち9社と取引関係があり、この強みを活かして顧客基盤の維持・拡大を進めていきます。並行して、成長の加速、新たな運用能力の構築を図ります。対象事業のプラットフォーム等を通じて、既存ビジネスのさらなる成長を促進し、例えば野村グループが運用するプライベート・クレジット・ファンドを、対象事業の販売プラットフォーム経由でお客様に提供する予定です。加えて、本買収を契機に、マッコーリー・グループのオルタナティブ商品について、野村グループが米国富裕層向けの販売パートナーとなるといった協業を推進します。最終的には、双方の強みをアジアや欧州含む世界の顧客にアピールし、顧客基盤と運用能力の拡大を目指します。

※1 チーフ・インベストメント・オフィス。「公的年金、企業年金などの機関投資家向けの資産運用サービス機能を個人投資家等に広げる」をコンセプトとした野村グループの高付加価値アドバイザリー・モデル ※2 世界のオルタナティブ投資プロダクトへのアクセスを提供するサービス。世界の有力なオルタナティブ運用会社(NACパートナー)が提供するファンドにワンストップで投資する機会を提供することで、さまざまなアセットクラス、地域、投資戦略、リスク選好度や投資形態に関するアドバイスを受けることができ、多様なポートフォリオを構築可能になる ※3 2024年12月末現在 ※4 買収対象事業は2024年9月末現在の数値、対象事業の収益は未監査の管理報酬(手数料控除後)を年換算した数値を使用。野村は2024年12月末の数値を使用 ※5 伝統的資産のアクティブ運用を中心とするアセットマネジメント事業

ホールセール部門

金融仲介者として、資本の需要と供給をグローバルにつなぐことで、社会に貢献し、持続的な成長を実現

Message

ホールセール部門は、「安定性、成長、多様化」の戦略のもと、2025年3月期にすべてのKPI目標を達成し、強い決算となりました。今後も、お客様やステークホルダーから信頼されるグローバル・パートナーであり続けたいと考えています。日本における優位な地位と差別化されたグローバル・フランチャイズを活かし、複雑な市場環境に対応するお客様に最適なアドバイスとソリューションを提供していきます。私たちは、市場サイクルを通じて安定的で持続可能な成果を上げることに注力しており、この考え方に沿って現実的かつ意欲的な目標を掲げました。これは2031年3月期までにROE 8~10%+を安定的に達成するグループ目標と整合しています。



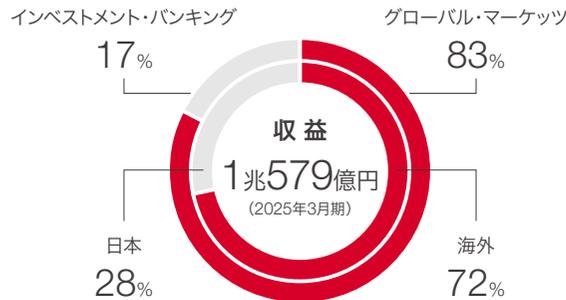
ホールセール部門長

Christopher Willcox

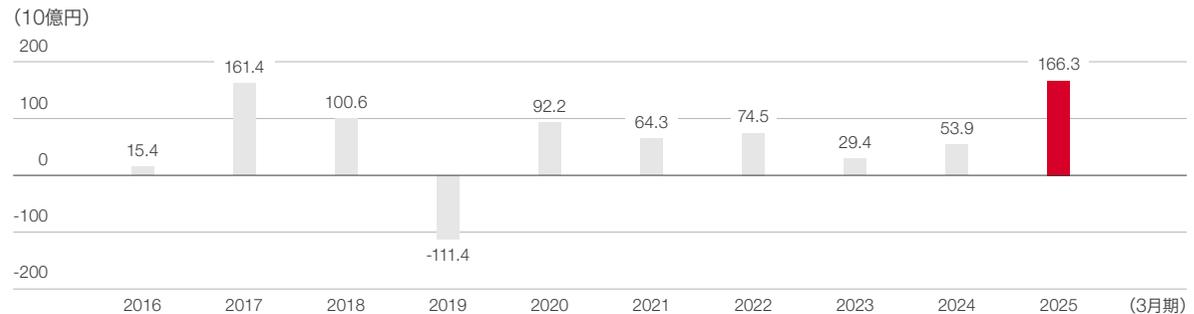
ホールセール部門はフィクスト・インカム、エクイティ、インベストメント・バンキング、海外富裕層ビジネスなどを通じ多様なソリューションを提供し、お客様のニーズに応じています。世界を東西につなぐフランチャイズ、日本の優位性^{※1}、海外で高く評価された能力^{※2}を活かし、マーケットメイキング、ファイナンス、ストラクチャリング/ソリューション、

リサーチ、アドバイザリーなどをシームレスに組み合わせ、独自の価値を提供しています。そして、「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」というパーパスのもと、金融機関、事業会社、政府、資産運用会社、フィナンシャル・スポンサーやヘッジファンドなど、幅広いお客様にサービスを提供しています。

収益内訳



税引前当期純利益



※1 出所:フィクスト・インカム、エクイティ:Coalition Greenwich Competitor Analytics (2019年~2024年の1-12月平均)。業界収益プールに基づく市場シェア。結果は当社のプロダクト区分および管理会計上の収益に基づく。出所:インベストメント・バンキング:Dealogic (2025年3月期) ※2 グローバルでの主な受賞歴:CLOバンク・オブ・ザ・イヤー - Global Capital US Securitization Awards 2025/米国RMBSバンク・オブ・ザ・イヤー - Global Capital US Securitization Awards 2025/金利デリバティブ・ハウス・オブ・ザ・イヤー (ヨーロッパ&アジア) - Global Derivatives Awards 2024

2030年に向けた戦略

2025年3月期のホールセール部門収益は前年比22%増の1兆579億円、収益／調整リスク・アセット比率は7.6%となり、税前利益は1,663億円、15年ぶりの高水準となりました。各ビジネスがバランスよく成長し、顧客基盤も拡大するなど、より安定的かつ成長に対応できるプラットフォーム構築に向けて着実に前進しています。お客様との関係強化やクロスセルを通じて、グローバル・マーケットの顧客フロー収益は2023年3月期対比で25%増加、インベストメント・バンキングは同39%増加、さらにマルチプロダクト・トラクション^{※1}も同8%増加しています。私たちのグローバル・ビジネスは着実に成長し、市場サイクルを通じて成果を上げられる、多様化した事業基盤を構築しています。

今までの戦略的な取り組みを通じて、収益基盤を強化し、より高いリターンをもたらすビジネスにリソースを再配分することで収益性を改善しました。特に、シニアリーダーシップを含む人材への継続的な投資が、生産性の向上に寄与しています。例えば、海外インベストメント・バンキングのマネージング・ディレクターの生産性^{※2}は、2023年3月期対比で30%以上向上、グローバル・マーケット全体の生産性は約20%向上しました。人員数をほぼ横ばいに保ちつつ、収益を増加させた結果です。厳格なコスト管理も相俟って、経費率は2023年3月期の96%から2025年3月期には84%へと改善しました。

また、海外富裕層ビジネスも順調に成長し、運用資産残高は290億ドルに達しました(2023年3月期対比で約95%増加、2020年ビジネス構築以降でほぼ4倍)。このように、ビジネスの多様化と厳格なリスク管理を組み合わせることで、

プラットフォーム全体の安定性が増し、収益ボラティリティを20ポイント^{※3}低減させることができました。

ホールセール部門は、この好調なモメンタムを維持しながら2030年に向けて取り組んでいきます。各アセットクラスをバランスよく拡大させることで、2030年までに15~20%の収益成長を目指しています。また、お客様との関係強化とシェア拡大にも取り組んでいきます。スプレッド・プロダクト、エクイティ、アドバイザリーなどを戦略的に拡大し、市場シェアの着実な獲得を目指しつつ、伝統的に強みをもつマクロ・プロダクトや日本ビジネスをさらに強化します。そして部門やプロダクト、地域を超えたクロスセルや連携を強化することで、顧客接点を拡大していきます。

成長戦略とともに、厳格なリスク管理と固定費に対する積極的なアプローチを通じて、事業基盤の効率性向上も進めていきます。加えて、アジアや中東などの新たな市場で海外富裕層ビジネスのフランチャイズを拡大し、事業の多様化を推進していきます。

このようなアプローチを通じて、私たちは、市場変動に対応できるバランスの取れた強靱なプラットフォームの構築に引き続き注力し、持続可能な収益性を実現していきます。そして、2031年3月期に向けて税前ROE 8~10%^{※4}、収益／調整リスク・アセット比率約6%^{※4}、経費率80%の達成を目指します。

※1 マルチプロダクト・トラクションとは、過去60カ月以内に複数回(2回以上)の手数料発生があったお客様に対して、直近12カ月間で計上された収益

※2 1年以上「マネージング・ディレクター(MD)」のタイトルをもつ担当者数(日本の駐在者は除く)

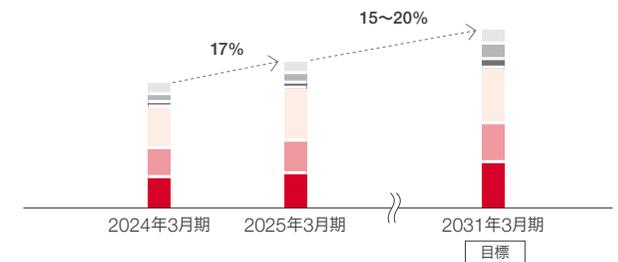
※3 2025年3月期対2023年3月期。変動率は変動係数(1日の収益の標準偏差÷平均)で測定

※4 バーゼルIII最終化後

Wholesale Division

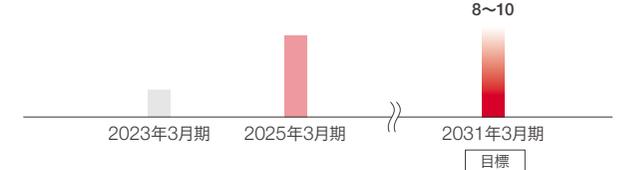
ホールセール部門収益

■ マクロ・プロダクト ■ スプレッド・プロダクト ■ エクイティ
■ 海外富裕層ビジネス ■ アドバイザリー ■ ECM, DCM, ALF



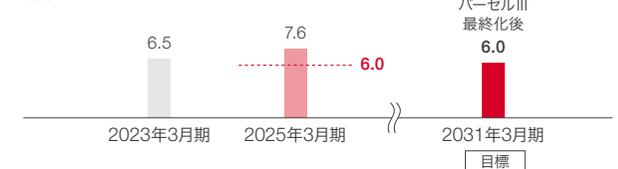
税前ROE

(%)



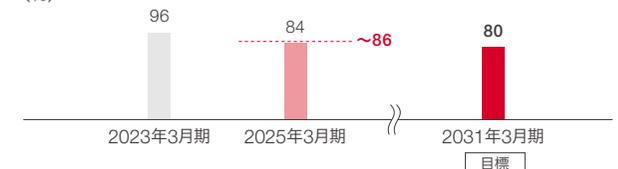
収益／調整リスク・アセット

(%)



経費率

(%)



注力ポイント

1 安定性

ホールセール部門では、市場サイクルを通じて持続的にリターンを創出することに注力しており、税前ROE 8~10% (バーゼルIII最終化ルール適用後)を目指しています。

そのためには、まず、安定的かつ持続可能な利益の確保を、重要な柱として位置づけています。マクロ・プロダクト、スプレッド・プロダクト、エクイティ、インベストメント・バンキング、海外富裕層ビジネスといったバランスの取れたビジネス・ポートフォリオを構築することで、収益の安定性を高めるとともに、市場サイクルの変動に対応していきます。また、リスク管理フレームワークの強化、トレーディング管理体制の徹底、全事業に対する包括的なストレステストの実施により、業績変動リスクをさらに低減することを目指します。

2点目は、コストの包括的な見直しを通じた、コスト効率の向上です。ITアーキテクチャーの標準化、ロケーション戦略の推進、組織構造の合理化といった構造改革の取り組みを通じて、コーポレート・コストの最適化に注力していきます。コスト削減で捻出した一部を成長に再投資しつつ、2031年3月期までに経費率約80%を達成すべく取り組んでいきます。

3点目は、部門利益の一部をビジネスに再投資し、自律的な成長を実現することです。戦略的な投資や外部パートナーシップを通じて、資本効率とビジネスの規模拡大を追求していきます。そして、2031年3月期までに収益/調整リスク・アセット比率約6% (バーゼルIII最終化ルール適用後)の達成を目指します。

注力ポイント

2 成長

ホールセール部門の成長戦略はトレーディング、ファイナシング、ストラクチャリング/ソリューション、アドバイザリー、フィービジネスをバランスよく伸ばし、市場サイクルを通じ安定した成果を目指します。

日本の優位性やグローバルな強みを強化し、人材の生産性向上にも取り組みます。プライベート・クレジットやストラクチャリング/ソリューション、欧州・アジアのエクイティ、海外富裕層ビジネス、米国インベストメント・バンキングなどを拡大し、市場変化に対応してマクロ・プロダクトの収益機会も活かします。

グローバル・マーケットでは地域の専門知識を他地域へ展開し、欧州・アジアのエクイティや証券化商品が利益成長に貢献しています。インベストメント・バンキングは日本の優位性を強化し、多様化で成長を加速。海外では規模拡大と他地域への展開に注力し、効率化で生産性を高めていきます。アドバイザリーに注力しつつ、引受とソリューションで案件獲得とクロスセルを推進します。

顧客基盤のさらなる拡大に向けて、新規顧客セグメントへの投資や部門間連携を強化し、グローバル提案でウォレット・シェアを拡大するとともに、生成型AIの導入で生産性と効率を向上させます。

注力ポイント

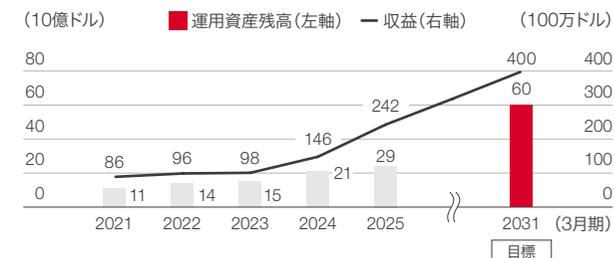
3 多様化

ホールセール部門では、商品、お客様、市場のすべてで多様化を推進しています。この戦略の中核をなす海外富裕層ビジネスでは、これまでの成功を踏まえ、2031年3月期までにアジアでトップ15に入ることを目指しています。この実現に向けて、北アジア、南アジア、東南アジアで今までのモメンタムを維持するとともに、中東などの新たな地域での成長機会も追求しています。

また、事業会社、保険、年金、フィナンシャル・スポンサーなどの顧客セグメントにより一層注力し、顧客基盤のさらなる拡大を図ります。加えて、高い成長が期待されるインドや中東などの新興市場における機会も引き続き追求していきます。

最後に、ビジネス、地域、部門を超えた連携は、収益ポテンシャルを最大化する戦略の重要な推進力となっています。ホールセール部門は、シナジーやパートナーシップを活用して資金調達方法を多様化するとともに、オリジネーションの強化や、貸出機能を広げるためのエコシステムの構築を進めています。

海外富裕層ビジネスの成長を加速



バンキング部門

金融資本市場に「隣接するエリア」で
適正なリスクを戦略的に取りながら
ビジネス拡大を図る

Message

日本が、ゼロ金利やマイナス金利という約30年の低金利時代から、金利上昇とインフレへと移行する大きな潮流のなか、野村グループは、2025年4月にバンキング部門を新設しました。お客様の環境変化への対応や行動変化をサポートするため、顧客ニーズを起点とするカスタマー・オリエンテッドなサービス展開を加速していきます。また、日本政府の「資産運用立国」実現に向けた取り組みを受けて、資産運用ニーズが高まっており、大相続時代への突入といった大きな社会情勢の変化もあります。お客様ニーズに合った付加価値の高いサービスの提供を通じて、豊かな社会の実現に貢献していきます。

バンキング部門長
岡田 伸一



野村信託銀行とノムラ・バンク・ルクセンブルク(以下、NBL)から成るバンキング部門は、証券会社を出身母体とする信託銀行として、バンキング機能(預金、有価証券担保ローン)、信託機能(ラップ信託、相続サービス、オーダーメイドのソリューション提供等)、投信受託機能を活かしながら、各部門と連携し、お客様にサービスを提供し

ています。野村信託銀行の強みは、野村証券の富裕層を中心とした優良な顧客基盤にアクセスできること、日本最大級の運用会社である野村アセットマネジメントと協働し、多様な投資ニーズに対応可能なことなどが挙げられます。NBLは、難易度の高いプライベート・アセットの取り扱いで豊富な実績を有しています。

野村信託銀行とNBLのあゆみ

野村信託銀行(NTB)		ノムラ・バンク・ルクセンブルク(NBL)	
1993年	設立	1990年	銀行免許を取得し事業開始
2006年	ネットバンキングサービス開始	1991年	ルクセンブルク籍の管理会社、Global Funds Management (GFM)を子会社として設立
2008年	野村Webローンサービス開始	1998年	ケイマン諸島にトラスティー子会社、Global Funds Trust Company(GFTC)設立
2010年	NCT信託銀行と合併	2008年	ケイマン諸島に管理会社Master Trust CompanyをGFTCの子会社として設立
2015年	相続サービス開始	2013年	GFMに常勤社員を配置
2024年	受託者一者計算スキーム	2019年	野村信託銀行内にNBL東京デスクを設置

2025年4月バンキング部門新設

2025年3月期

収益 472億円

税引前当期純利益 164億円

2025年3月期にバンキング部門が存在していたと仮定した場合のプロフォーマ数値

2030年に向けた戦略

バンキング部門では、野村グループの軸足である「金融資本市場に隣接するエリア」で適正なリスクを戦略的に取りながらビジネス拡大を図るという戦略を掲げています。具体的には、顧客接点、プロダクト・サービス、システムの3つを切り口に戦略の実現に向けた取り組みを進め、2031年3月期に税引前当期純利益500億円(2025年3月期実績164億円の約3倍)の達成を目指しています。また、その達成のためのKPIとして、2031年3月末までにローン残高を2.8兆円、投信受託残高を70兆円、NBLの管理資産残高を850億ドルまで積み上げることを掲げています。

顧客接点について

バンキング部門設立にあたり、お客様との関係構築を強化すべく、ウェルス・マネジメント部門の顧客セグメント、ホールセール部門、インベストメント・マネジメント部門に対応する形で組織の再編とプロダクト・サービスの整理を行いました。

プロダクト・サービスについて

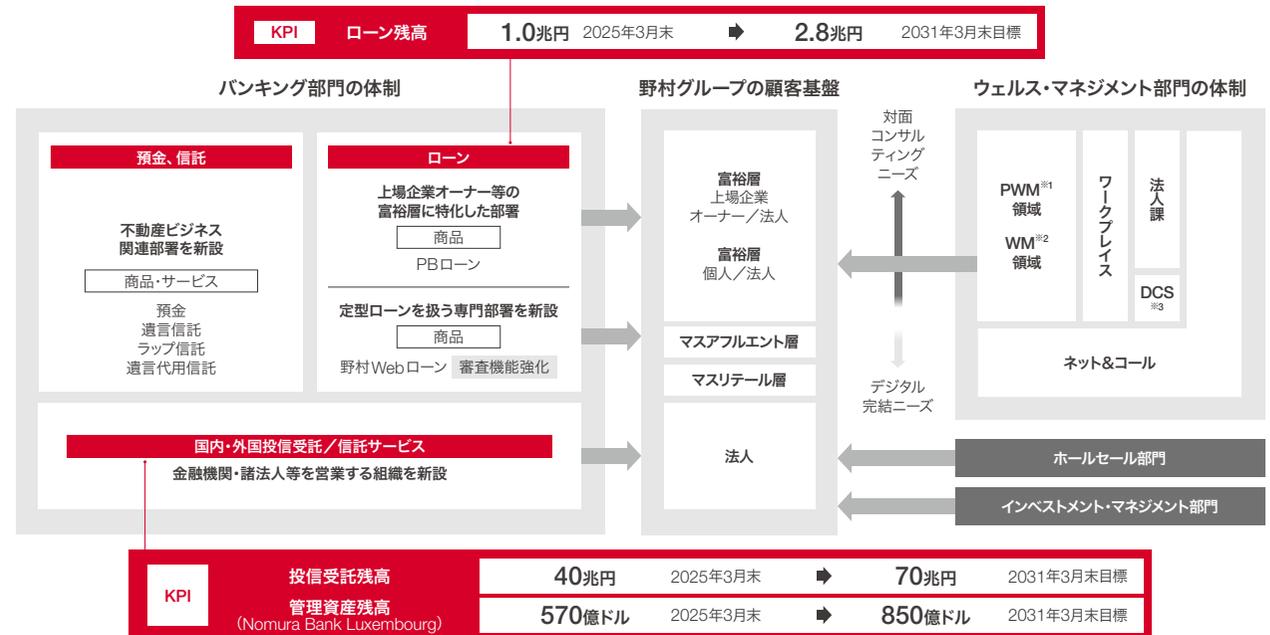
野村グループの軸足である「金融資本市場に隣接するエリア」で、お客様のニーズを起点とする商品・サービスの開発に取り組んでいきます。

システムについて

野村信託銀行では、2025年5月に約20年ぶりとなる勘定系システムの更改を実施し、銀行としての基幹システムの整備・拡充を図りました。これにより、野村証券と野村信託銀行の双方に口座をおもちのお客様の口座間であれば、資金を自動振替できる預金スイープサービスの基盤が

整いました。2027年3月期をめぐりに、預金スイープサービスの提供を開始する予定であり、今後は野村証券の口座に銀行機能を付加した金融ハイブリッドサービスの提供を通じて、お客様の利便性の向上を図っていきます。

プロダクト・サービスと顧客セグメントを軸に体制構築



※1 PWMはプライベート・ウェルス・マネジメントの略 ※2 WMはウェルス・マネジメントの略 ※3 DCSはデジタル・カスタマー・サービスの略

Banking Division

注力ポイント

1 顧客接点

野村信託銀行では、今般、ウェルス・マネジメント部門の顧客セグメントに対応する形で組織の再編とプロダクト・サービスの整理を行いました。対面でのコンサルティング・ニーズが強い上場企業オーナーや法人のお客様に対しては、専担部署がPBローン^{※1}や預金・信託などの各種サービス・機能を使いながら、フルサポートで対応しています。オンラインでの取引完結ニーズが高まる富裕層のお客様に対しては、オンライン型のローン(野村Webローン)を扱う専担部署がデジタルを活用しながらお客様のニーズにえています。各部署の役割を明確化し、サポートする組織を再編することで営業推進のスピードアップと機能向上を図り、コンプライアンスを含めた管理体制も強化しました。

また、新しいプロダクト・サービスの開発により顧客接点を増やすべく、不動産ビジネス関連部署を設置したほか、運用受託等、拡大するビジネスに対応した体制を強化するために、金融機関や諸法人に対応する部署も新設しました。

NBLでは、日本の機関投資家や富裕層に対し、主に外国籍投資信託の受託ビジネスを拡大してきました。身近な商品では、外貨MMFや毎月分配型投資信託などが挙げられますが、昨今のプライベート・アセットへの投資意欲の高まりを受け、プライベート・アセットに投資する投資信託関連サービスもさらに強化していきます。

※1 PBローンは、プライベート・バンキング・ローンの略 ※2 RS / SOはRestricted Stock (譲渡制限株式)とStock Option(ストックオプション)の略。譲渡制限株式は、株式報酬の一つで、一定期間の継続勤務などを条件とし、その条件を達成するまでは譲渡(売却)が制限される株式のこと。ストックオプションは、あらかじめ決めた価格で自社株を買うことができる権利のこと

注力ポイント

2 プロダクト・サービス

野村信託銀行のローンビジネスでは、PBローンにおいて、担保資産や担保取得方法を拡充し、お客様の利便性向上に向けた既存商品の改善を進めています。野村Webローンでは、担保設定可能有価証券の拡充や借入可能額を引き上げを行いました。今後も担保の拡充に加え、RS / SOローン^{※2}によるストックオプション行使資金や納税資金の提供などを通じてワークプレイス向けローンを拡充します。

信託ビジネスでは、引き続き投資信託の受託に注力するほか、地域金融機関に対し、ファンド・トラスト(指定単)といった信託の仕組みを使い、プライベート・アセットなどへの投資を行うサービスのラインアップの拡充や事業会社向けに信託を活用したスキームの開発・提供を検討していきます。

また、個人の富裕層向けに、遺言代用信託や寄付信託をはじめとした承継にかかる領域や不動産関連でも信託を活用した商品・サービスを提供していきます。

NBLでは、ニーズが拡大するプライベート・アセットを中心としたファンド・アドミニストレーション業務を機関投資家向けだけでなく、カスタマイズが必要とされる富裕層のお客様のニーズにも応えられるようにサービスを拡充します。

これからも顧客ニーズを起点とし、野村グループの軸足である「金融資本市場に隣接するエリア」で新たなプロダクト・サービスの開発や既存サービスをブラッシュアップしていきます。

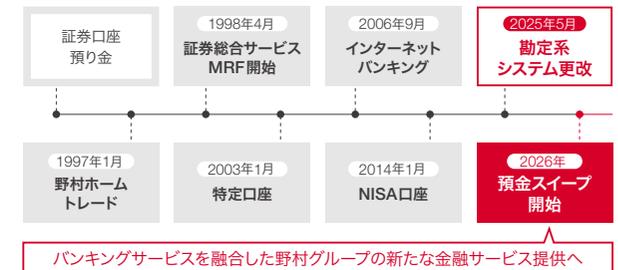
注力ポイント

3 システム

野村グループでは、1997年に野村証券が野村ホームトレードを導入、2006年には野村信託銀行がインターネットバンキングサービスを提供するなど、システムを通じたお客様の利便性向上に努めてきました。

2025年5月には、野村信託銀行の勘定系システムの更改という極めて重要なプロジェクトが完了し、システムキャパシティの拡大が可能となりました。2027年3月期には野村証券の証券口座と野村信託銀行の銀行口座間で資金を自動振替できる預金スweepサービスの提供を開始する予定です。本サービスは、野村証券の口座に銀行機能を付加した金融ハイブリッドサービスといえるものであり、お客様の利便性を格段に向上させることにつながります。また、システムにかかる各種取り組みを通じ、ビジネス・プラットフォームの整備・強化を図り、中長期的にはバンキング部門のプラットフォーム機能を野村グループ以外のお客様にもお届けできるよう進めていきます。

顧客口座進化の変遷



IT Digital Strategy

IT/デジタル戦略

アプリを使った顧客接点の拡大

デジタルを活用してお客様との接点を強化することにより、お客様の満足度の向上を図っています。

資産運用アプリ「NOMURA」では保有資産や当日のマーケット情報が一目でわかるようになっています。また、パートナーからお客様に対してプッシュ通知機能を通じて投資信託の目論見書を交付できるようになり、お客様の利便性と当社の生産性の向上にもつながるとともに、ペーパーレスにも貢献しています。ダウンロード数はサービス開始の2022年から着実に増加し、お客様との接点が広がっています。(P.37▶参照)

アプリを通じたサービス提供をはじめとするデジタル活用の効果はストック資産純増にもプラスの効果をもたらしており、2025年3月期にアプリ利用のあった口座のストック資産純増は、利用がない口座と比較して約5倍となっています。

お客様の人生をより豊かで価値のあるものにするために、今後もデジタル技術やAIを活用しながら、高度な金融サービスを提供することにも積極的に取り組んでいきます。



セキュリティ・トークン・オフリング

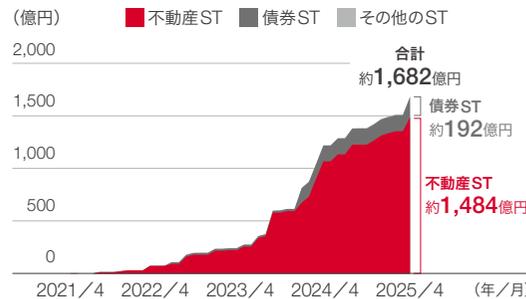
セキュリティ・トークン(ST)とは、ブロックチェーンなどの先端技術を活用した技術基盤を用いて発行・管理される有価証券であり、STによる資金調達手段は、セキュリティ・ト

クン・オフリング(STO)と呼ばれています。STの管理にブロックチェーン技術を導入することで、発行体は、事実上困難であった個別の不動産やプロジェクトなどを対象とする小口化商品の発行を通じた柔軟な資金調達が可能になり、投資家は、これまで投資機会が限られていたさまざまな商品に比較的少額から投資が可能になります。このような特徴を有するSTの市場は世界的にも大きな成長が予測されています。野村グループは2019年にSTの発行・管理基盤を開発する子会社BOOSTRYを設立し、2021年から率先してSTの組成・販売に取り組んできました。

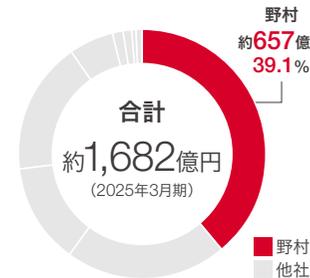
2021年8月に、日本国内初の公募不動産STの発行に関して主幹事を務めて以降、温泉旅館や超高層レジデンスを投資対象とする公募不動産STなどを取り扱い、2024年7

月には、日本国内初の賃貸戸建住宅を投資対象とする公募不動産STの組成・販売を手がけました。さらに、2025年3月に当社が引受け・販売した適格機関投資家向け公募デジタル債(社債ST)では、デジタル債として日本国内初のDVP決済^{※1}および国内事業債の発行時決済期間として過去最短となる「約定日+1営業日」での決済を実現するとともに、デジタル通貨^{※2}を利用した証券決済の概念実証を実施しました。2025年3月末時点で、日本国内における公募STO取扱金額のシェア1位の実績を有しています。セキュリティ・トークンという新たに登場したプライベートな商品をラインアップに拡充し、今まで以上に付加価値の高い金融サービスをお届けしていきます。

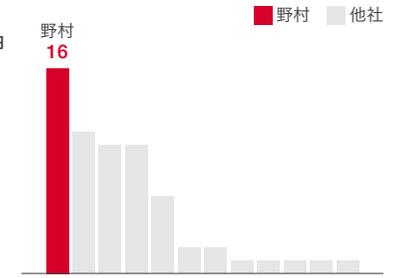
国内公募ST 累積発行総額の推移^{※3}



国内公募ST取扱金額^{※4}



国内公募ST取扱件数^{※4}



※1 DVP決済: Delivery Versus Paymentの略。証券の引渡しと代金の支払いを相互に条件を付け、一方が行われない限り他方も行われないようにすること

※2 デジタル通貨: 分散型台帳技術を活用して記録・管理・移転される、通貨的特徴をもつ資産の総称。分散型台帳技術のもつ機能の応用によって決済の自動化による省力化や、人的コストおよび人的ミスの削減など将来の証券決済プロセスの可能性を拡張し得る手段として世界的に注目されている

※3 各社開示資料をもとに野村証券作成。2025年3月31日時点

※4 各社開示資料をもとに野村証券作成。2025年3月31日時点、野村証券が販売またはファイナンシャル・アドバイザーとして関与した銘柄を含む

IT Digital Strategy

生成AIへの取り組み

：金融ビジネスに革新をもたらす生成AI

金融ビジネスにおいては、業務効率化やサービスの高度化、さらにはこれまでになかった収益機会の創出が強く求められています。そうしたなか、文章や画像などのコンテンツを自動生成する生成AIは、金融業界に新たな成長機会と競争力をもたらす先進的テクノロジーとして注目されています。野村グループでは、生成AIのもつ可能性を最大限に引き出すため、グループの専門性とプラットフォームを活かし、新たなビジネス創出と収益性向上を目指した多様な取り組みを積極的に進めています。その一環として、2024年4月にAI活用の知見とノウハウを結集し、全社的なAI活用推進の中心となる「Japan AI CoE (Center of Excellence)」を立ち上げました。

Japan AI CoEは各ビジネス部門と密接に連携し、全社横断で生成AIの導入を推進しています。具体的には、社内ドキュメントの自動要約、レポート作成支援、顧客・社員からの問い合わせ対応の自動化、議事録や契約書レビューの効率化など、幅広い業務領域で活用が進展しています。また、社員が身近に生成AIを利用できるよう、2023年5月に社内向けチャットツール「NomuChat」をリリースし、全社員が安全に日常利用できる基盤を整備しました。こうした取り組みにより、生産性向上や業務プロセスの最適化が着実に進み、生成AIを活用した新サービスや業務モデルの変革による収益機会も拡大しています。

AIガバナンスの運用に向けては、法務およびコンプライアンスに加え、リスク・マネジメントも関与したガバナンス体制を構築し、二線による監督を適切に実施することで、責任あるAIの利活用を徹底しています。さらに、モデルの透明性確保やデータ管理、偏りの検証を継続的に行い、顧客と社会からの信頼維持に努めています。

2025年4月には、日本で培った知見とグローバル拠点の先進的な取り組みを融合し、さらに高いレベルでのAI活用を目指して「International AI CoE」を新たに設立しました。今後は日本と海外拠点が一体となり、生成AIの活用とガバナンスの両立を推進し、グループ全体で生産性向上、業務効率化、AIによる新たなビジネス創出、グローバルな収益力強化に取り組んでまいります。

Q NomuChat NomuDigest



COLUMN

シリコンバレーと日本をつなぐ

野村SRIイノベーション・センター(NSIC)は、2021年に野村グループと米国シリコンバレーの研究機関SRI International(SRI)が提携して設立されました。SRIは、インターネットやコンピューターマウス等の革新的な技術を生み出してきた世界的に著名な研究機関で、日本企業との協業実績も豊富です。NSICのプログラムには、これまでに延べ40社以上の日本企業が参画し、参加者は新規事業開発やイノベーション創出に必要なスキルやマインドを習得したうえで、SRIを中心とする現地のネットワークと連携して活動してきました。今後も野村グループはNSICを通じて、お客様のイノベーション活動を支援してまいります。



「調査の野村」の伝統を受け継ぐ

Content Company

コンテンツ・カンパニー

現在約400名のリサーチャーおよびコンサルタントを擁するコンテンツ・カンパニーの源流は、「野村證券」設立以前の1906年、野村徳七商店に設立された調査部まで遡ります。創業者の野村徳七翁は「我々には凡ての証券に就いて、その本質に就いての研究を、科学的になすべき責任がある。」との信念をもち、経済や金融市場に関する調査を行い、顧客への情報提供に尽力してきました。1926年にはその理念を体現する媒体として「財界研究」（現在の「財界観測」）を創刊しています。この信念が「調査の野村」の礎となり、現在も引き継がれています。

2020年には野村グループの各部門に分散していた調査・コンテンツ作成にかかわる機能を集約し、政治・経済といった国際情勢、金融市場（金利、為替、クレジット、株式等）に加え、アグリテックや病院・介護事業、新産業領域、各国の金融制度・規制など、幅広い分野で調査・分析し、レポートや提案資料としてお客様にお届けしています。また、データ・

サイエンス部を新設し、先端技術を金融ビジネスへ組み込むべく研究・開発も行っています。今後も野村徳七翁の精神を受け継ぎつつ、新たな価値創造に挑戦してまいります。

パブリックの領域では、日本をはじめとするアジア各国、米国、欧州の各拠点にリサーチャーを配置し、33の国／地域のマクロ経済、主要25通貨、世界14の市場の株式について調査・分析し情報を発信しています。日本から世界に向けて情報発信を行うだけでなく、海外の情報を各拠点の投資家に限らず他地域にも発信することで、世界中の多様なニーズに応える情報発信体制を構築しています。また、各国の拠点に所属するリサーチャーが連携し、機動的にレポート執筆し、ときにはセミナーを開催することで、お客様が知りたい情報をタイムリーにお届けする体制を整えています。

プライベート領域では、最先端の技術や新産業、およびスタートアップに特化した調査に注力しています。将来有望と期待される技術やスタートアップを調査し、発行体や投資家

に新規事業やベンチャー投資のアイデアを提供しています。コンテンツ・カンパニーとして新産業に関する調査を通じて、新産業と投資家をつなぎ、リスクマネーを循環させることで新産業の育成にも貢献できると考えています。また、医療機関やフード・アグリ関連では、産業特化型のコンサルタントを配置しております。今後、医療機関やフード・アグリ領域は、業界再編が加速することが予想されることから、インベストメント・バンキングやウェルス・マネジメント部門と協働してM&Aに関するビジネス機会を追求していきます。

確かな実績

：調査で世界のマネーフローをリード

コンテンツ・カンパニーでは、世界各地から、政治、経済、為替、金利、株式、クレジット等、市場動向や経済産業構造をカバーし、確かな実績を築き上げています。

 日本株のカバレッジ比率 (時価総額ベース)	87.6% 2025年6月末
 アジア・欧米14市場で	1,339 銘柄 2025年6月末
 対象地域数	33 の国／地域のマクロ経済 2025年6月末
 対象通貨	主要 25 通貨 2025年6月末



Content Company

日本の資本市場の発展を目指して

野村グループは1980年初頭から、日本やアジアの株式・債券の魅力の世界に発信し、日本の金融資本市場の発展と国際化に貢献できるように取り組んできました。1980年に海外の投資資金を日本に呼び込む「Buy Japan」キャンペーンを開始して以降、「キャラバン」や「中央銀行セミナー」を通じて日本の資本市場の魅力を伝えてきました。2000年代初頭からはアジア地域を対象とした「ノムラ・インベストメント・フォーラム・アジア」(通称:NIFA)を開催しています。

「キャラバン」は海外投資家向けに日本市場の魅力のアピールする取り組みで、1980年に中東からの投資資金を呼び込むマーケティングツアーとして初めて実施されました。以後、資本市場や経済環境の変化に合わせた新しい切り口で「キャラバン」を展開しています。2022年には「Revisit Japan」をテーマとして、コンテンツ・カンパニーのリサーチャーが中心となり、全セクターの投資アイデアやマクロ経済の動向を、「日本経済の新潮流」というテーマで投資家に発信してきました。直近では、「Japan's Transformation」というテーマのもと、17人のコンテンツ・カンパニーのリサーチャーを含むメンバーが、欧州、米州、アジア、中東、日本の27都市を訪問し、投資家との対面ミーティングを実施して、日本の経済や企業の変革を訴え、日本の株式・債券の魅力を発信しています。

1980年から続く「中央銀行セミナー」は開始当初は世界の中央銀行関係者を日本へ招待し、日本経済に関するセミナーや京都にある碧雲荘でのガーデンパーティーなど日本へ

の理解を深めていただくイベントとして始まりました。現在では毎年3月下旬に、世界の中央銀行、国際機関、公的金融機関、機関投資家などが一堂に集い、野村のリサーチャーだけでなく世界中の中央銀行や官公庁、政府関係者の方々に登壇いただき、世界の潮流や動向を議論する場として高く評価いただいています。

また、世界各国の機関投資家と日本を含むアジア各国の発行体、政府関係者が一堂に会するイベントが「NIFA」です。「NIFA」では、経済・市場動向、投資戦略、業界トレンドなどについて議論・情報交換を行うだけでなく、発行体と投資家が直接対話を行う場として活用されています。マーケットや国・地域を超えて、人々とアイデア、機会をつなげる場を提供し、アジアの資本市場の発展に貢献しています。

日本国内でも、政府が『貯蓄から投資へ』の方針を推進した結果、投資家層が拡大しています。こうした動きに対応し、当社は日本国内の投資家への情報提供にも一層注力しています。これまで投資にご関心が薄かったお客様向けに必要な情報を、わかりやすい形で、スピーディーに提供する仕組みとしてビューッフェ式資料[※]や資産運用アプリ「NOMURA」、自社メディアである「Nomura+」「NOMURA ウェルスタイル」などでも情報発信を積極的に行い、資産形成のお手伝いをしています。



COLUMN

調査の野村の源流

財界観測

経済、産業、企業経営、資本市場、資産運用、金融工学等の分野において野村グループを挙げての調査・分析、提言等をお届けする「財界観測」。その前身である「財界研究」は、1926年(大正15年)、創業者の野村徳七翁の「我々には凡ての証券に就いて、その本質に就いての研究を、科学的になすべき責任がある。」との固い信念を体現する媒体として創刊されました。創刊以降、野村グループの調査活動の機関誌として多くの読者に親しまれてきました。2018年には、インターネット時代に相応しい媒体とすべく、Web版に衣替えし、経済界、金融界、官界等のより多くの読者の方々に、深い分析力と大胆な先見性に基づく情報をお届けしています。



※金融や制度の基礎的な知識や投資環境、投資アイデアを1テーマ1枚にまとめた資料。お客様の金融リテラシーやニーズに合わせて組み合わせ使用することが可能

ステークホルダーの皆様のあらゆる「豊かさ」の実現に挑戦

Sustainability

野村グループのサステナビリティ

野村グループでは、サステナビリティへの取り組みを「事業を通じてステークホルダーをサポートする活動」と「当社自身や社会がサステナブルであるための活動」の2つの観点で捉えています。

事業を通じてステークホルダーをサポートする活動

脱炭素社会への移行はサステナビリティの取り組みにおいてもっとも重要なテーマであり、多くの事業会社がある実現に向けて挑戦しています。温室効果ガス(GHG)排出量削減のための技術革新に向けた研究開発や設備の更新には、大規模な資金調達や投資が不可欠です。野村グループでは、サステナブル・ファイナンスやサステナブル分野のM&Aアドバイザー等を通じて、お客様をはじめとしたステークホルダーの挑戦をサポートしています。

当社自身や社会がサステナブルであるための活動

責任ある企業市民として当社自身や社会がサステナブルであるための取り組みとして、自社におけるGHG排出量の削減や責任ある投融資の実施、情報開示の充実等のほか、金融経済教育や社会貢献にも積極的に取り組んでいます。

野村グループの脱炭素に向けた取り組み

脱炭素社会の早期実現に向け、2021年9月にNZBA[※]に加盟するとともに、次の3つのKPIを設定し、達成に向けて着実に取り組みを進めてきました(進捗状況についてはサステナビリティレポートをご覧ください)。

-  **1 自社温室効果ガス排出量**
(Scope1および2) 2031年3月期までに
ネットゼロ
-  **2 投融資ポートフォリオの温室効果ガスの排出量**
2051年3月期までに
ネットゼロ
-  **3 サステナブル・ファイナンス関与額**
2022年3月期から
2026年3月期までの5年間で
合計**1,250**億ドル

2025年3月、より柔軟なアプローチを進めるためNZBAを脱退しましたが、地域の特性やお客様のビジネスモデルに即した形で、多様なステークホルダーの脱炭素社会実現に向けた取り組みをこれまで以上に支援していきます。

[※] Net-Zero Banking Alliance。国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)が発足させた銀行をメンバーとする脱炭素の実現に向けたグローバルなイニシアティブ

環境課題や人権尊重への取り組みを含む野村グループのサステナビリティの取り組みについては、「野村グループ サステナビリティレポート2025」をご覧ください。



COLUMN

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進にかかる戦略等を審議・決定する場としてグループCEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。委員会での審議状況は定期的に取締役会に報告されています。また、より実践的な議論の場として部門や地域を横断した役員による「サステナビリティ・フォーラム」も設置しています。フォーラムでは、取り扱うテーマに応じて参加メンバーを変更するなど、機動的な体制を構築しています。専任のチーフ・サステナビリティ・オフィサーのリーダーシップのもと、サステナビリティへの取り組みを強化するとともに、サステナビリティに関する対外的な発信力の向上に取り組んでいます。

サステナビリティ・ガバナンス体制



事業活動を通じたサステナブルな社会の実現への挑戦

Sustainability

サステナブル・ファイナンス

野村グループでは、多くのサステナブル・ファイナンス案件に取り組んでおり、2025年3月期には215億ドルの案件に関与しました。これまでの累計額は2021年から965億ドルとなりました。日本では2050年のカーボンニュートラルの達成に向け、2030年までの10年間で官民合わせて150兆円のGX(グリーントランスフォーメーション)投資が決定されています。しかし、民間資金によるGX投資は債券型の金融商品や機関投資家の資金のみで支えることは難しく、エクイティ型の金融商品や個人投資家の資金の活用が不可欠です。このような背景のもと、2024年8月には日本初のグリーン社債型種類株式が発行され、野村證券は事務主幹事を務めるとともに、ストラクチャリング・エージェントとして、発行体に対するサステナブル・ファイナンスのフレームワーク策定、セカンドオピニオン取得についての助言等を行いました。

農業分野の炭素貯留への取り組み

2025年2月より、野村證券は、株式会社庄内こめ工房が取り組むバイオ炭を用いた農地への炭素貯留^{※1}に関して業務協力を行っています。

庄内こめ工房は、山形県庄内地方の農業生産者のグループで、780haの農地で米作り等に取り組んでいます。庄内こめ工房グループでは2025年3月より、これまで廃棄してい

たもみ殻を一定の条件下で焼成することで「バイオ炭」を製造し、地元農地に散布する取り組みを開始しています。バイオ炭は分解されにくい炭素を多く含み、土壌に散布すると、炭素を長期間貯留できるとともに、土壌の通気性と保湿性を向上させる効果もあります。野村證券は、バイオ炭を農地散布することによって得られるカーボン・クレジット^{※2}の創出・販売や、バイオ炭の製造を日本全国で拡大するための事業会社、農業法人との連携、農業以外の産業におけるバイオ炭の利活用推進に協力しています。

野村グループでは、バイオ炭のように炭素を大気から除去、貯留する技術に関するリサーチ、ソリューション開発に取り組んでおり、サステナブルな社会の実現に挑戦していきます。



バイオ炭化装置

(左)もみ殻(右)もみ殻を炭化したバイオ炭

社会課題を解決し、 サステナブルな社会の共創・支援を強化

2025年3月、野村證券は、環境・エネルギー・脱炭素や健康・教育といった分野において、先進的な技術をもとに事業化やスケール化を目指す企業等を対象とする新たな投資枠

を設定しました。より長期の視点で社会課題の解決に挑む未上場企業や、バリューチェーン全体の革新を目指すプロジェクト等に対して、社会的インパクトと財務的リターンを同時に追求する自己投資を行い、事業家や投資家と視点を共有しながら、サステナブルな社会の共創と支援に直接参加しています。

COLUMN

「削減貢献量」の普及に向けて

野村グループでは、企業による社会全体のGHG排出量削減への貢献を企業の課題解決力として評価する「削減貢献量」の普及に挑戦しています。削減貢献量とは、従来使用されていた製品・サービスを自社製品・サービスで代替することによる、サプライチェーン上の「削減量」を定量化する考え方であり、企業のGHG排出量削減に向けた革新的な技術開発などを適切に評価することができます。野村グループは、GXリーグ^{※3}「GX経営促進ワーキング・グループ」^{※4}の幹事企業として、3年以上にわたり削減貢献量についての議論をリードするとともに国内外にその重要性を発信してきました。2025年3月には、削減貢献量が企業価値向上につながるのか、について投資家の視点から分析したレポートを公表するなど、さらなる普及に向けた取り組みを推進しています。



※1 炭素貯留とは、大気中の二酸化炭素(CO₂)を農地や海洋などに固定することで、大気中にCO₂を放出しないようにする取り組み ※2 カーボン・クレジットとは、温室効果ガスの削減や吸収の取り組みを認証し、他者と取引できるようにした仕組み ※3 2022年2月に経済産業省が設立した2050年のカーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GX(グリーントランスフォーメーション)に積極的に取り組む産・官・学・金が連携して議論、実践を行う場 ※4 脱炭素社会実現に向けた新たな製品・サービス開発等の企業努力が適切に評価される仕組みの構築を目的としてGXリーグ内に設立されたワーキンググループ

People Strategy

人材マネジメント戦略

人材マネジメント戦略のビジョンと企業価値の向上

野村グループが掲げる人材マネジメント戦略のビジョンは、「新たな付加価値の創造に挑み続けるプロフェッショナル集団」の実現です。

このビジョンを追求するためには、社員一人ひとりが優れたリーダーシップを発揮し、金融資本市場のプロフェッショナルとして高度な専門性を有することが不可欠です。

さらに、誰もが自分らしくあり、それぞれの強みを十分に活かして活躍することが求められます。また、チームとして、個々の総和を超える力を最大限に発揮することも必要です。そのためには、健全な企業文化の醸成が欠かせません。

こうして形成された「新たな付加価値の創造に挑み続けるプロフェッショナル集団」としての野村グループの人材(人的資本)がチームとして生み出す知的資本^{*}は、他社と差別化された強みとなります。

この差別化された知的資本は、野村グループのROEの

成長や資本コストの低減に寄与し、結果として持続的な企業価値の向上をもたらします。

※野村グループにおける知的資本とは、組織力、ノウハウ、顧客とのネットワーク、ブランド等、野村の競争力の源泉となるあらゆる無形資産を指します

「挑戦」「協働」「誠実」から「リーダーシップ」「高度な専門性」「健全な企業文化」へ

野村グループは、社員一人ひとりに対して、「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を常に持ち続けることを求めています。社員はこれらの価値観を体現するために、リーダーシップを発揮し、高度な専門性を磨くとともに、法令や諸規則の遵守にとどまらず、社会規範に沿った行動を行い、行動規範の定着に努めています。

また、「多様性が組織を強くする」という考えをもとに、誰もが活躍できるインクルーシブな職場環境づくりを推進し、肉体的・精神的・社会的に満たされた健康な状態であるウェルビーイングの実現を目指しています。

こうした社員一人ひとりのリーダーシップと専門性は、採用・育成・評価・配置および登用といった人材マネジメントサイクルを差別化することによって、より一層高められます。

加えて、行動規範の浸透、インクルージョンの推進、そしてウェルビーイングの実現により、健全な企業文化の醸成が促進されます。

このように野村グループは、社員一人ひとりのリーダーシップと専門性の高度化、ならびに健全な企業文化の醸成を促進することで、「新たな付加価値の創造に挑み続けるプロフェッショナル集団」の実現を追求しています。

野村グループの人材マネジメント戦略については、「野村グループサステナビリティレポート2025」も併せてご覧ください。



野村グループの主な取得認証等

健康経営優良法人 ホワイト500



PRIDE Index(レインボー/ゴールド)



がんアライアワード(ダイヤモンド)



えるぼし(野村信託銀行)



くるみん(野村アセットマネジメント)



D&I AWARD



People Strategy

人材マネジメント戦略概要

PURPOSE

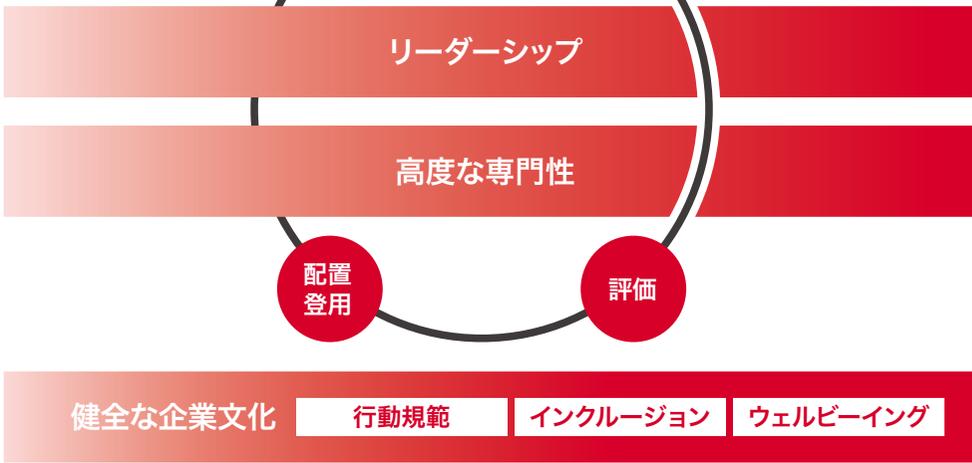
金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する

企業理念
わたしたち一人ひとりの価値観

挑戦

協働

誠実



創業の精神

人材マネジメントサイクルの差別化



採用

採用に関しては、野村グループのパーパス実践に向け、「挑戦」「協働」「誠実」という価値観に賛同し、リスク管理の基礎となるリスク・カルチャーを有する人材を獲得することを前提としています。そのうえで、「新たな付加価値の創造に挑み続けるプロフェッショナル集団」を実現するために、日本を含むすべての地域、ならびに新卒採用およびキャリア採用の双方において、部門または職種別の採用を実践しています。

また、専門分野における高度な知識・経験を有する多様な人材が必要となることから、キャリア採用にも力を入れています。ここ数年は、採用者数の半数以上がキャリア採用者となる傾向が続いています。

さらに、2023年1月には、野村グループの退職者(アルムナイ)をネットワーク化し、グループの外で活躍するアルムナイとの交流を深めながら、アルムナイの再雇用を積極的に促す仕組みを導入しています。2025年3月31日時点で、ネットワークサイトへの登録者数は約290名、前年比で約40名増加となっており、ネットワークの活用を進めています。

キャリア採用比率(グローバル)

70%超

2022年3月期～2025年3月期実績



育成

育成に関しては、社員一人ひとりが高度な専門性およびリーダーシップを合わせもつ自律分散型組織を目指しています。そのために、階層別研修を新入社員、インストラクター、マネージャー層に向けた研修に再整理したうえで、部門別の専門性を高める部門別研修と自律的なキャリア形成を促進する自己選択型研修の充実化に取り組んでいます。自己選択型研修の一例としては、2024年3月期にデジタル人材育成プログラム「Digital IQ University」を開始し、IT業務に携わる社員に限らず多くの社員がデジタルに関する幅広い知識やスキルを身に付けることができる体系的な学習機会を提供しています。部門別研修の一例としては、インベストメント・バンキングにおいて、M&Aユニバーシティというナレッジマネジメント基盤を用いて、社員がM&Aアドバイザー業務における専門知識を学び、実務に活かすことを可能としています。

また、経営リーダー候補の戦略的育成のために、段階的な学びを促進するさまざまな選抜研修プログラムを実施しています。その中では、自己応募・選抜型で60年以上毎年派遣を続ける海外留学や、ベンチャー企業出向研修等の越境学習体験、経営リーダー候補向けフラッグシップ・プログラムである「野村経営塾」のほか、「野村マネジメント・スクール」をはじめとする国内外の外部機関が提供するリーダーシップ開発プログラムなど、通常業務を超えた新たな視座・視野の獲得機会を提供しています。

Digital IQ University学習者数(グローバル)

約5,000名

2025年3月末現在

海外留学支援

60年以上600名超

People Strategy

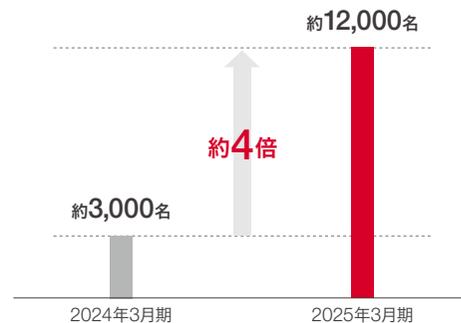


評価

評価に関しては、野村グループのパーパス実践に向け、日本を含むすべての地域・部門・職種において、各社員の業務内容に期待される生産性の水準に対する外部評価も参考に、適正な評価に基づくペイ・フォー・パフォーマンスのさらなる徹底を図っています。国内では、原則すべての管理職に職務給を導入しています。

また、グローバルに360度フィードバックを導入しており、その結果について対象者と評定者との間で対話を行うことにより、対象者の成長支援やリーダーシップ開発につながります。さらに、組織全体に行動規範の考え方を浸透させ、リスク管理の高度化を図るため、ERCCレーティング[※]も導入しています。

360度フィードバック受領者数(グローバル)



※ERCCレーティング:コンプライアンス/コンダクト面を評価するもの。なお、ERCCとは、Ethics 倫理観、Risk Management リスクマネジメント、Compliance コンプライアンス、Conduct コンダクトの頭文字をとったもの



配置登用

配置に関しては、社員の挑戦マインドおよび自律的なキャリア形成を尊重しています。以前よりグローバルに社内公募制度を有していましたが、日本において2021年3月期より同制度の適用範囲を大幅に拡大しています。コーポレートタイトルを問わず、多くの社員が部門の垣根を超えて同制度に応募し、新たなキャリアにチャレンジするための異動を能動的に実現しています。

また、グループ内の重要なポジションへの人材の登用とそのための後継者育成という観点から、重要なポジションを担う可能性を有する人材プールをグローバルに管理しています。これらの人材プールに対してアセスメントを実施し、各社員のリーダーシップ適性に応じて、さまざまなリーダーシップ開発プログラムを該当社員に提供しています。

野村グループ社内公募実績 (2023年3月期～2025年3月期)

応募数	異動者数
約1,000名	約400名

健全な企業文化の醸成

野村グループでは、健全な企業文化の醸成のため、行動規範、インクルージョンおよびウェルビーイングの推進等に取り組んでいます。

行動規範

野村グループでは、法令諸規則の遵守にとどまらず、すべての役職員が社会規範に沿った行動ができるよう、野村の一員として取るべき行動の指針である「野村グループ行動規範」を策定し、研修その他の施策を通して、行動規範に基づく適正な行為(コンダクト)の定着、健全な企業文化の醸成に向けてさまざまな取り組みを実施しています。

過ちから学ぶ機会として、毎年8月に「野村『創業理念と企業倫理』の日」を設けています。こちらは野村グループ全体で過去の不祥事からの教訓を再認識し、再発防止と社会およびお客様からの信頼の維持・獲得に向けて決意を新たにする取り組みとして、適正なコンダクトのあり方に関するディスカッション、「野村グループ行動規範」を遵守することへの宣誓を行っています。

一人ひとりの意識啓発を目的として、社内の望ましいコンダクトの事例を紹介し称揚する取り組みを実施しています。また、コンダクトと人権啓発に関する標語の募集を行っており、例年、野村グループ全体で約1万5千件の応募があり、優秀作品の表彰式を行っています。

インクルージョンに関する協賛・参画事業



Valuable500への加盟

2019年1月の世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)で発足した、障がい者がビジネス、社会、経済にもたらす潜在的な価値を認識し、その能力を発揮できるようビジネスリーダーが改革を推進することを目的とした取り組みです。(公式サイト: <https://www.thevaluable500.com/>)



デフリンピックへの協賛

デフ(Deaf)とは、英語で「耳が聞こえない」という意味で、「聞こえない・聞こえにくい人のための国際スポーツ大会」のことです。4年に1度、夏季大会と冬季大会がそれぞれ開かれ、耳の聞こえない人のためにさまざまな工夫がされています。今回の東京大会は100周年の記念すべき大会です。(東京2025デフリンピック大会情報サイト: <https://deaflympics2025-games.jp/>)

インクルージョン

約90の国籍の社員が働き、世界のさまざまな国と地域に拠点をもつ野村グループでは、多様な人材こそが競争力、イノベーションおよび高度なリスク管理の源泉であると考えています。2019年には「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を制定しました。その後、2024年11月の改定において「Sense of Belonging」を追加しました。自分らしくあることが大切にされ、尊重されるとき、社員は会社自身に自身の居場所があると感じます。

その結果、自分らしく成長し、ポテンシャルを最大限に発揮できます。これこそが、パーパス実践を支える源泉です。

重要な経営課題として、インクルージョンの推進には、執行役、執行役員ならびにグループ各社およびグローバル各地域の代表によるDEI推進ワーキンググループを通じた、トップダウンの取り組みがあります。さらに、ボトムアップとして、社員ネットワークによる社内の風土醸成を目的とした啓発活動やイベントの開催が世界各国で活発です。2025年6月にはValuable500への賛同を表明しました。人権啓発の取り組みにも尽力しています。このように、野村グループでは、インクルーシブな職場環境づくりにこれからも取り組んでいきます。

ウェルビーイング

野村グループでは、社内環境整備方針のもと、野村グループで働くすべての人が、単に健康になるのではなく、肉体的にも、精神的にも、社会的にも満たされた状態(Well-being)になることをゴールとした取り組みを進めています。

日本国内では、社員の健康保持・増進のために、健康ポイント制や就業時間内禁煙、低用量ピルや卵子凍結費用の補助などを、また社員のファイナンシャル・ウェルネスを高めるために、従業員持株会や確定拠出年金制度などの資産形成に資する制度の提供、情報発信などを行っています。

野村グループ7社は、経済産業省と日本健康会議が顕彰する「健康経営優良法人2025」に認定されているほか、野村グループ7社は民間プロジェクトのがんアライ部が主催する「がんアライアワード2024」で最高位のダイヤモンドと、ゴールド、シルバーを受賞しています。

社内環境整備方針

野村グループの最大の財産は、人材です。社員一人ひとりがもつ独自の強みを十分に発揮し、活躍するためには、心身ともに健康であることが重要です。野村グループは、適正な労働条件や労働安全衛生、快適な職場環境の整備をはじめ、社員が意欲をもって働き続けられるよう、育児・介護支援等の福利厚生諸制度の充実や、社員の健康保持・増進に力を入れています。

FEATURE

特集

ジェンダーギャップの解消と健康経営推進

ジェンダーギャップの解消

人材マネジメント戦略の中でも、野村グループの女性社員は約4割を占めており、ジェンダーギャップの解消は重要なテーマです。

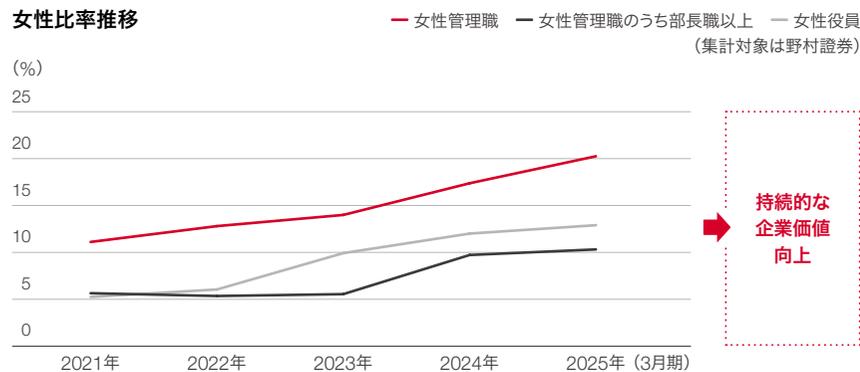
野村グループでは、女性スポンサーシップ・プログラム、女性リーダーシップ研修など、経営リーダー候補の戦略的育成に積極的に取り組んでいます。

これらの取り組みは、「多様性のあるリーダーシップの確保や意思決定の偏りの軽減により、組織のリスク管理能力が強化される」という考えに基づいています。

実際に、当社の分析において、ジェンダーギャップの解消に関する指標と株価変動リスクには、上場企業他社および当社双方で統計的に有意な負の相関関係が確認されました（詳細は [「サステナビリティレポート」](#)をご参照ください）。

ジェンダーギャップの解消への取り組みを推進することで、株価変動リスクの抑制を図り、資本コストの低減を通じて持続的な企業価値向上を目指していきます。

女性比率推移



健康経営推進

社員一人ひとりがもつ独自の強みを最大限に発揮し、活躍するためには、心身の健康が不可欠であるとの考えに基づき、健康経営の推進に取り組んでいます。

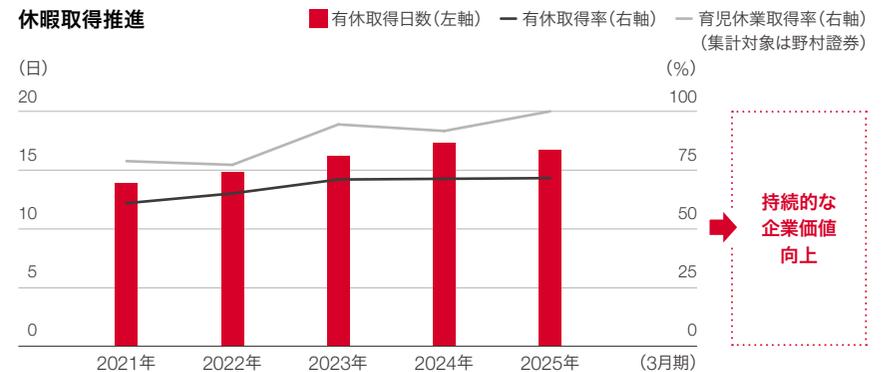
特に休暇の取得は、社員の心身の健康維持に欠かせない重要な要素であり、充実した休暇制度の整備とともに、社員が適切に休暇を取得しやすい企業文化の醸成は、人材マネジメント戦略における重要なテーマの一つです。

社員が休暇を取得しやすい環境は、組織のガバナンスが適切に機能し、リスク管理能力が高い状態を示していると考えられます。

実際に、休暇取得率と株価変動リスクには、上場企業他社および当社双方で統計的に有意な負の相関関係が確認されました（詳細は [「サステナビリティレポート」](#)をご参照ください）。

休暇取得を含めた健康経営の推進に取り組むことで、株価変動リスクの抑制を図り、資本コストの低減を通じて持続的な企業価値向上を目指していきます。

休暇取得推進



Value Creation Platform

価値創造を支える基盤

- 60 コーポレート・ガバナンス
- 63 取締役一覧
- 65 社外取締役インタビュー
- 66 新任社外取締役メッセージ
- 70 責任ある企業市民としての取り組み
- 72 事案に対する再発防止策と対応策
- 73 リスク・マネジメント
- 75 レジリエンス

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

野村ホールディングスは、取締役会の構成の多様化や実効性評価の実施など、ガバナンス体制の強化につながるさまざまな施策を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

野村ホールディングスは、社会からの信頼および株主、お客様をはじめとしたステークホルダーの満足度の向上を通じて企業価値を高めるという経営目標を達成するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要課題の一つと認識しています。

そのため、経営監督の実効性と経営の透明性を確保しつつ、持続的な成長と機動的なグループ経営を追求した体制の強化・充実に取り組んでいます。

当社は、指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化と、取締役会から執行役への業務執行権限の委任による意思決定の迅速化を図っています。

また、2001年に社外取締役を設置し、2010年から外国人や女性の社外取締役も迎え、過半数を社外取締役とするなど、

取締役会の構成の多様化にも取り組んでいます。

2015年からは「社外取締役会議」を設置し、社外取締役が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。

なお、2016年3月期以来、取締役会の実効性に関する評価も実施しています。

2019年にはガバナンス体制のさらなる高度化に向け、三委員会(指名委員会・監査委員会・報酬委員会)の委員長をすべて社外取締役としています。

さらに、2021年にはリスク管理高度化の一環として、専門監督機関である「リスク委員会」を設置し、執行から独立した視点からの監督を強化しています。

2024年10月には、グローバル金融サービス・グループである当社グループの

海外拠点におけるビジネス・環境・人材等への理解の促進、さらなる監督機能の向上を目的として、ニューヨークにて海外初となる取締役会を開催いたしました。

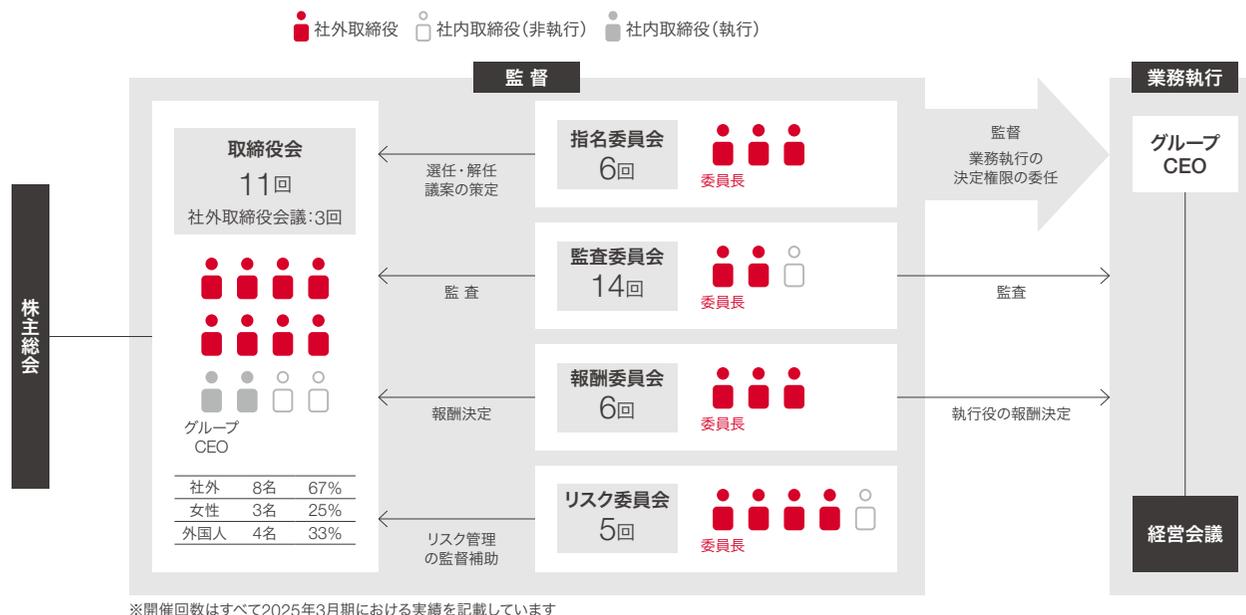
また、2025年6月の株主総会后以降には、コーポレート・ガバナンスのさらなる高度化を企図し、指名委員会および報酬委員会の構成員をすべて社外取締役としています。

取り巻く環境の変化のなかで、適正な財務基盤の維持と、資本効率の改善等を通じた経営資源の有効活用を図りながら、機動的な対応を進めていくことが必要です。そのために、株主やお客様をはじめとするさまざまなステークホルダーの立場も踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うという観点から、取締役会の監督機能の強化に引き続き取り組んでいきます。

野村グループのガバナンス体制

当社は指名委員会等設置会社であることから、経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化および透明性の向上を図るとともに、取締役会が業務執行の決定権限を法定の範囲内で、執行役に委任し、執行役が機動的に業務を執行する体制を取っています。取締役会および法定の指名・監査・報酬の三委員会に加え、リスク管理に関して取締役会による監督の深化を目的とする「リスク委員会」、ならびに社外取締役が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について定期的に議論するための「社外取締役会議」を設置しています。法定三委員会およびリスク委員会では、独立性の確保・透明性の向上を目的とし、すべての委員長は社外取締役としています。

2025年6月株主総会後の体制俯瞰図



ガバナンス強化に向けた主な取り組み

- 2001年 社外取締役の設置
- 2003年 委員会等設置会社への移行(現在の指名委員会等設置会社)
- 2010年 外国人社外取締役の選任
- 2010年 女性社外取締役の選任
- 2015年 社外取締役会議の設置
- 2016年 取締役会の実効性評価の結果開示
- 2019年 指名・監査・報酬委員会の委員長として社外取締役を選任
- 2021年 リスク委員会の設置
- 2024年 ニューヨークにて海外初となる取締役会を開催
- 2025年 指名委員会および報酬委員会をすべて社外取締役で構成

ガバナンス体制の特長

監督と執行の分離

指名委員会等設置会社として、社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬の法定三委員会を設置し、経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化と透明性の向上を図るとともに、取締役会が執行役に業務執行の決定の権限を大幅に委任することで意思決定の迅速化を図っています。

多様な人員構成

当社の取締役会は、多角的な視点から活発な議論を行うことができるよう国籍・性別・経歴などの多様性と、専門性や経験を備えた人員で構成されており、取締役12名のうち、過半数の8名が社外取締役であり、そのうち外国人取締役が4名、女性取締役が3名という多様な人員構成となっています。取締役会において各取締役のさまざまな知見・経験を踏まえた関連な意見交換がなされています。

リスク委員会の設置

取締役会による野村グループのリスク管理の監督を補助し、リスク管理の高度化に資することを目的としてリスク委員会を設置しています。リスク委員会は、リスク・アパタイト・ステートメントおよびリスク管理フレームワークの主要設計に対する同意権限を有し、リスク環境の分析に基づく当社のリスク戦略・管理に関する審議を行うとともに、その職務の執行状況について取締役会に報告しています。

取締役会

Corporate Governance

取締役会の位置づけ



- 取締役会は、株主からの負託を受け、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図るべく「経営の基本方針」を決定し、当該方針に沿って会社を運営する執行役を選任する
- 取締役会は、業務執行の決定について、法律で認められる限りにおいて原則として執行役に委任し、その主たる役割は経営の監督とする
- 取締役会は、その監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、会社の業績等を踏まえたグループCEOその他の執行役の選解任および当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社の事業の継続と企業価値の向上のために最善の意思決定を行う

海外拠点における取締役会の開催について

グローバル金融サービス・グループである当社グループの海外拠点におけるビジネス・環境・人材等への理解の促進、さらなる監督機能の向上を目的として、2024年10月に初めて、ニューヨーク・オフィスにて取締役会を開催し、米州におけるホールセール・ビジネス、インベストメント・マネジメント・ビジネスの状況等について報告・議論するとともに、現地の役員との交流の場も設けました。



取締役会の主な検討審議内容(2025年3月期)

主な議題	概要
Project 2030	2031年3月期に向けて野村グループが目指す方向性、基礎となるリソース配分、マイルストーンとなる定量目標等
ウェルス・マネジメント部門の今後の戦略	戦略の方向性、目指すべきビジネスモデル、経営ビジョン達成に向けた計画等
インベストメント・マネジメント部門の今後の戦略	足元の状況、経営ビジョン達成に向けた計画、インオーガニック戦略/ガバナンス強化等
ホールセール部門の今後の戦略	ホールセール・プラットフォームの進捗状況、2030プランに向けての想定リスク等
バンキング部門の戦略	他社戦略・動向、野村グループの2030年に向けた銀行・信託ビジネス戦略、差別化のポイント等
資本コストや株目を意識した経営の実現への対応	当社の株主資本コスト、企業価値(ROE)向上に向けた取り組みと直近1年の進捗、Nomura Report 2024での開示等
リソースアロケーション	野村グループの2030年に向けたビジネス・ポートフォリオの方向性、資本余力の考え方、パーゼルIII最終化の影響等
2026年3月期予算および戦略	予算策定にあたっての考え方、各部門の戦略等
コンプライアンス関連報告	野村証券に対する証券取引等監視委員会による課徴金納付命令報告の内容、経緯、今後の予定、再発防止策等
事案の対応策等の進捗について	課徴金納付事案再発防止策および元社員事案を受けた対応策の進捗等
株主および投資家との対話	株主および投資家との対話実施状況、議決権行使結果、2025年の議決権行使ポイント、IR活動方針および年間スケジュール等
インベスター・デー	さらなる企業価値向上に向けての2030年に向けた方向性、企業価値向上を支える基盤等
IT人材戦略	日本のITが目指す姿と人材戦略、IT人材の採用アプローチ等
サステナビリティ関連報告	2024年度上半期の主な取り組み(情報開示の拡充、グリーンボンド発行フレームワークの策定、NZBAからの脱退等)および今後の方向性等
政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式検討委員会の審議状況、政策保有株式の保有・売却状況等
取締役会評価に関する報告	2025年3月期に実施した取締役会の実効性強化に向けた取り組み等*

*取締役会評価については、社外取締役会議においても議論を行いました。なお、最新の取締役会評価の結果については、当社「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」で開示しております

Directors of Nomura Holdings

取締役一覧



社外

Victor Chu

ビクター・チュウ

2021.6～

監査委員

企業経営および金融業についての豊富な経験と、イギリスと香港の弁護士資格に基づく法律、規制およびコーポレート・ガバナンスに関する高い専門性を有する

主な略歴

First Eastern Investment Group (第一東方投資集団) チェアマン兼CEO(現任)

重要な兼職状況

First Eastern Investment Group(第一東方投資集団) チェアマン兼CEO
University College London チェア・オブ・カウンスル
International Business Council of the World Economic Forum 共同議長
Airbus SE インディペンデント・ディレクター

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

経験



社外

J. Christopher Giancarlo

クリストファー・ジャンカルロ

2021.6～

リスク委員

金融関連の法制度・規制およびブロックチェーン等の先進技術に精通しており、グローバルな金融サービス会社や世界有数の規制当局の経験を有する

主な略歴

GFI Group Inc. エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント
米国商品先物取引委員会(CFTO)委員長

重要な兼職状況

Willkie Farr & Gallagher LLP シニア・カウンスル
Digital Dollar Project チェア・オブ・ザ・ボード・オブ・ディレクター
Digital Asset Holdings, LLC インディペンデント・ディレクター
Paxos Trust Company LLC インディペンデント・ディレクター

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ



社外

Patricia Mosser

パトリシア・モッサー

2021.6～

リスク委員長

長年のエコノミストおよびセントラル・バンカーとしての経験を有し、特に金融市場の構造と安定性、リスク・マネジメント、金融機関の規制と金融政策に精通している

主な略歴

米国財務省金融調査局(OFR)米国債部門デューティ・ディレクター
ニューヨーク連邦準備銀行(FRBNY)シニア・ヴァイス・プレジデント

重要な兼職状況

Columbia University, School of International and Public Affairs(SIPA)
・シニア・リサーチ・スカラー
・Central Banking and Financial Policy ディレクター

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

高原 豪久

2021.6～

指名委員

報酬委員

企業経営について豊富な経験を有しており、80を超える国・地域で事業を展開する衛生関連商品等の消費財メーカーのトップを現任している

主な略歴

ユニ・チャーム(株)代表取締役社長執行役員(現任)

重要な兼職状況

ユニ・チャーム(株)代表取締役社長執行役員
住友商事(株)社外取締役

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ



社外

石黒 美幸

2023.6～

指名委員

報酬委員

リスク委員

長年の弁護士としての経験からファイナンスやキャピタルマーケット等に関する法制度・規制に精通するとともに、国際的な活動経験も有する

主な略歴

長島・大野・常松法律事務所パートナー(現任)
Inter-Pacific Bar Association(IPBA)事務総長

重要な兼職状況

長島・大野・常松法律事務所パートナー
レーザーテック(株)社外取締役

経営

グローバル

金融業

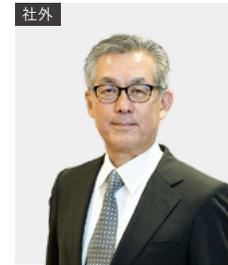
会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ



社外

石塚 雅博

2023.6～

監査委員長

長年の公認会計士としての経験から国際的な会計制度に精通し、米国企業改革法上の財務専門家に該当する高い専門性を有する

主な略歴

デロイトトーマツ合同会社/有限責任監査法人トーマツ 執行役レギュレーション・クオリティ・リスクマネジメント本部 本部長
日本公認会計士協会 監査基準委員会 副委員長

重要な兼職状況

該当なし

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

経 験 の各項目に関する考え方としては下記のような内容を包含しています。なお、これらは取締役にて期待する内容であり、各取締役の有するすべてのスキル・経験・専門的知見を表すものではありません。

経 営	主に企業における代表者等の役職経験者	7名	法制度・規制	リーガル・コンプライアンス関連業務経験者、規制当局・官公庁等の勤務経験者・学識経験者	5名
グローバル	国際的に展開している企業における役職経験者・日本国外での勤務経験者、外国人取締役	10名	内部統制(リスク管理含む)	関連業務経験者・学識経験者	8名
金融業	金融機関、金融規制当局・官公庁等での勤務経験者	8名	デジタル・IT・DX	デジタル・IT・DX関連業務経験者・学識経験者	2名
会計財務	会計財務の関連業務経験者・学識経験者	1名	サステナビリティ	主に環境、人権、ダイバーシティ等のサステナビリティ関連業務経験者(企業トップとしてサステナビリティに取り組みされた経験含む)・学識経験者	6名

社外



大島 卓 2024.6~

指名委員長 報酬委員長

企業経営について豊富な経験を有しており、グローバルに事業を展開するセラミックスメーカーの代表取締役会長を現任している

主な略歴

日本碍子(株)代表取締役社長
日本碍子(株)代表取締役会長(現任)

重要な兼職状況

日本碍子(株)代表取締役会長
東海旅客鉄道(株)社外取締役
東邦瓦斯(株)社外取締役

経 営
グローバル
金融業
会計財務
法制度・規制
内部統制(リスク管理含む)
デジタル・IT・DX
サステナビリティ

社外 新任



Nellie Liang 2025.6~

ネリー・リャン

リスク委員

米国政府や国際金融機関の要職を歴任し、金融関連の規制についての知見および長年のエコノミストとしての経験を有する

主な略歴

U.S. Department of the Treasury 国内金融担当次官
U.S. Federal Reserve Board (FRB) 金融安定性部門ディレクター
International Monetary Fund (IMF) 金融資本市場局客員研究員
Brookings Institution, Economic Studies シニア・フェロー(現任)

重要な兼職状況

Brookings Institution, Economic Studies シニア・フェロー

経 営
グローバル
金融業
会計財務
法制度・規制
内部統制(リスク管理含む)
デジタル・IT・DX
サステナビリティ



永井 浩二 2013.6~

取締役会長

当社取締役兼代表執行役社長グループCEO、野村證券(株)取締役兼代表執行役社長等を歴任し、2020年4月より当社取締役会長を務める

経 営
グローバル
金融業
会計財務
法制度・規制
内部統制(リスク管理含む)
デジタル・IT・DX
サステナビリティ



奥田 健太郎 2020.6~

代表執行役社長 グループCEO

当社執行役副社長グループCo-CEOや野村證券(株)取締役兼執行役副社長等を歴任し、現在は当社取締役兼代表執行役社長グループCEOおよび野村證券(株)代表取締役社長を務める

経 営
グローバル
金融業
会計財務
法制度・規制
内部統制(リスク管理含む)
デジタル・IT・DX
サステナビリティ



中島 豊 2023.6~

代表執行役副社長

当社執行役員グローバル・マーケットズ ヘッド、野村證券(株)代表取締役副社長等を歴任し、現在は当社取締役兼代表執行役副社長を務める

経 営
グローバル
金融業
会計財務
法制度・規制
内部統制(リスク管理含む)
デジタル・IT・DX
サステナビリティ



小川 祥司 2021.6~

監査委員(常勤) リスク委員

当社グループ監査業務室長や取締役会室長、執行役員グループ・インターナル・オーディット担当等を歴任し、野村グループのガバナンス、内部統制および内部監査分野における豊富な経験と知見を有する

経 営
グローバル
金融業
会計財務
法制度・規制
内部統制(リスク管理含む)
デジタル・IT・DX
サステナビリティ



社外取締役
大島 卓

Interview with Outside Director

社外取締役インタビュー

経営者としての経験を有する大島卓氏から見た、野村ホールディングスの印象、経営戦略に対する評価等についてご紹介します。

—— **社外取締役に就任されて1年経りましたが、野村ホールディングスに対する印象をお聞かせください。**

これまで一貫して携わってきた製造業界のほか、社外取締役として鉄道業界およびガス業界にかかわってきましたが、金融業界は初めての経験で、特に驚いたのはコンプライアンスや監査業務等に変数多くのリソースを割いている点です。金融業界は扱う金額が大きく、規制やルールも非常に厳しいため、一社員のミスが企業としての致命傷になりかねず、改めて守りの体制が重要と実感しています。製造業の品質管理がそうであるように、当社でもDXを一層推進することで、管理部門をより効率化・スリム化する余地があるのではないかと考えています。ただ、どれだけ仕組みやシステムを整えても、“人”がかかわる以上、ミスや問題は起こりうるものなので、工場の安全管理同様、トップはもちろんのこと、ミドル層が本気で

取り組む姿勢を示し続けることで企業としてのあるべき姿を現場まで浸透させ、企業文化として根付かせることが重要です。当社ではまさに企業文化をより良いものとするべく、トップを中心として組織一丸で取り組んでいると感じます。

—— **当社の取締役会全般の印象についてお聞かせください。**

当社の取締役会の議案はよく吟味されており、形式的な業務報告等は最小限にとどめられています。海外出身の取締役も多く、各取締役のバックグラウンドも多岐にわたるため多様な視点が反映されており、率直な意見を交わす場として、活発な議論が展開されている点が印象的です。また、取締役会の冒頭でグループCEOが当社の直近の状況やCEO自身の活動内容についてしっかりと共有することで全体像が掴みやすい点に加え、同時通訳の体制などにより、日本と海外の複数拠点をシームレスにつなぐ会議運営を実現している点も素晴らしいと感じています。

—— **取締役会の役割についてどのようにお考えでしょうか。**

取締役会の役割は、監督機能の発揮にとどまらず、企業が前進するための方向性を示すことで執行を後押しするなど、批判的な視点はもちつつも、執行側の意思決定を支える存在であるべきだと私は考えています。今後は、中長期的な経営方針や企業価値向上策について、より多くの時間を割いて議論していく必要があると考えています。そのような本質的な議論を深められるよう、営業店などの現場を視察することで、当社の実態や課題を把握できるよう努めています。

—— **企業価値向上の観点から、当社の経営戦略や目標をどのように評価していますか。**

当社は、2030年に向けて「ROE 8~10%+」や「税前利益5,000億円超」という具体的な数値目標を掲げておりますが、このような定量目標を掲げることは大変良いことだと評価しています。金融業界は市場のボラティリティが業績に大きく影響しますが、当社では、安

定的な収益基盤の構築に加えて、構造改革委員会の管理のもと、部門ごとに目標やコスト削減策を設定しており、取締役会でも当該進捗と成果について報告を受けています。製造業でもコスト削減策は不可欠ですが、当社でも同様の取り組みがしっかりと会社業績に表れており、このように成果が目に見えることで、社員の達成感や参加意識が向上するという好循環につながっていると感じます。

—— **初の海外開催となる昨秋のニューヨークでの取締役会開催について、
取締役としてどのように感じられましたでしょうか。**

日本の社外取締役が日本にいながらにして海外オフィスの雰囲気把握することは難しいため、今回、日本から取締役が赴いて現地の経営陣や社員と直接交流し、議論できたことは、貴重な機会でした。同時に、本邦経営陣が海外の事業や役職を重視し、真摯に検討している、という強いメッセージを伝える大変良い機会であったと感じています。今後も、グローバル経営の一体感を醸成すべく、他の海外オフィスにおける取締役会を開催し、現地役員との直接のコミュニケーションをとることで、海外役員との経営戦略に対する理解の深化やモチベーションのさらなる向上を期待しています。

—— **当社の株価に関してどのようにお考えでしょうか。**

現在掲げている2030年に向けた経営ビジョンや、インベスター・デー等において情報発信している戦略に沿って、一つずつ着実に成果を上げることで、外部評価も高まり、株価の上昇につながると考えています。なお、将来の目標とその達成期限の検討はもちろん重要ですが、目標達成に向けた進捗管理も重要です。また、社会情勢は変化し続けていますので、必要に応じてこれらの目標を軌道修正する柔軟さも求められます。安定的な収益構造の確立に加え、事業の着実な成長性を示すことができれば、当社が現在推進している施策の方向性が正しいことが理解されると思います。



Message from Newly Appointed Outside Director

新任社外取締役メッセージ

2025年6月に新たに野村ホールディングスの社外取締役に就任したネリー・リャン氏のメッセージをご紹介します。

社外取締役 **Nellie Liang**

私は、現在、ワシントンD.C.にあるブルッキングス研究所(米国のシンクタンク)で経済研究のシニア・フェローを務めております。2021年7月から2025年1月までは、当時のバイデン大統領およびジャネット・イエレン長官のもとで、米国財務省の国内金融担当次官を担当していました。また、その間、金融安定理事会の常設委員会である脆弱性評価委員会の議長も兼任していました。さらに遡りますと、長く在籍したFRB(連邦準備制度理事会)では、2008年の世界金融危機をはじめとする金融危機対応に携わり、金融・財政政策の意思決定プロセスの質向上を目的としたFRB内の新組織の立ち上げにも従事しております。米国および世界の金融規制当局や中央銀行と協働してきたこれらの経験を通じて、エコノミストとして幅広い専門知識と経験を有しています。

近年、グローバルな金融機関を取り巻く環境は、地政学的緊張の高まり、脱グローバル化、ならびにデジタル化、AI、およびブロックチェーン技術の進展などにより急速に変化しています。これらの環境の変化・イノベーションは、金融サービスと金融機関が顧客の多様化するニーズにどのように対応していくかを大きく変革しています。これにより野村グループには新たなグローバル成長の機会が生まれる一方で、新たなリスクが生じる可能性もあります。

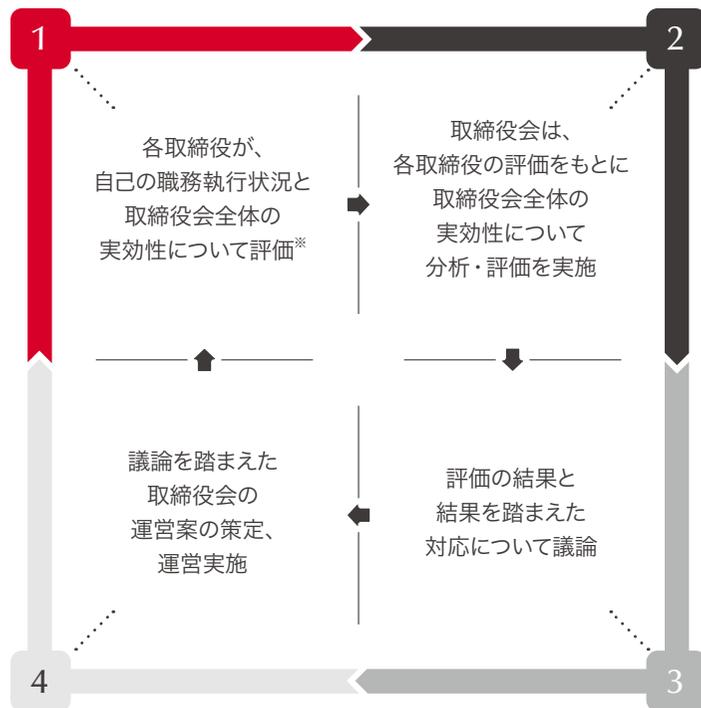
私は、野村ホールディングスの社外取締役として、金融規制当局での長年のキャリアを通じて得た、金融資本市場や公共政策に関する深い知識に基づき、野村グループが新たな成長機会とリスク管理との最適なバランスを保ちつつ、株主価値を継続的に向上できるよう、経営に資するアドバイスを提供していきたいと考えています。

取締役会の実効性評価

2016年3月期以来、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。

取締役会の構成・運営や情報提供の質・量、取締役会における議論の状況などについて各取締役が各項目を評価し、その結果を踏まえて取締役会および社外取締役会議で議論し、さらなる監督機能の強化に取り組んでいます。

取締役会のPDCAサイクル



※各取締役評価に加え、定期的に外部機関による第三者評価も実施(直近は2023年3月期)

実効性評価の項目

- 取締役会全体評価
- 取締役会の構成・運営
- 取締役会への情報提供
- 経営目標や経営戦略への取締役会のかかわり
- 取締役会の経営監督機能
- 指名・監査・報酬・リスクの4委員会の構成・運営
- ステークホルダーとの対話状況のモニタリング
- 社外取締役会議の運営 等

2024年3月期の実効性評価の結果を受けた対応

- 2030年に向けた経営ビジョン(Reaching for Sustainable Growth)の策定にあたり取締役会における審議を実施
- IR活動について、専任の担当役員を設置したうえで、担当部署の体制強化を実施
- サステナビリティに関する取り組みについて、取締役会における審議の充実化を実施

2025年3月期の実効性評価の総括

- 新たな委員長が就任した指名・監査・報酬の各委員会に関する項目を含め、全体として引き続き高い水準の評価を維持していることを確認
- 特に、グループ企業価値向上への貢献、取締役会の多様な人員構成、議題選定や報告の効率化による審議充実の取り組み等に関して評価する意見を受領

今後の課題

取締役会実効性評価を通じて具体化された今後の課題は以下のとおり

- 経営指標のモニタリング
- ステークホルダーとの対話の一層の充実化 等

→これらの課題を踏まえて、取締役会の経営監督機能をさらに高度化すべく、中長期の経営戦略に関する議題の設定や運営の高度化を通じて、適切なモニタリング機能を発揮するための検討を実施する

各委員会の役割および活動内容

Corporate Governance

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案を決定する法定の機関です。議案の決定においては、人格・識見、企業経営の経験や専門性などの一定の選任基準を定め、当該基準を踏まえて行っております。さらに、社外取締役の独立性については、野村グループに対する独立性を保つため、「独立性基準」を指名委員会において定めております。

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行う法定の機関です。監査委員会は執行からの高い独立性を確保しており、内部監査部門より直接内部監査の実施状況等の報告を受けるとともに、会計監査人とも意見交換等を行っております。

報酬委員会では、野村ホールディングスの取締役および執行役の報酬を審議し、決定しております。なお、指名委員会および報酬委員会は3名の社外取締役で構成されており、高い独立性を確保しております。

リスク委員会は、執行からの高い独立性を確保するため、構成面においては、全5名のうち、4名を社外取締役、1名を社内取締役（非業務執行）とする体制を整備しています。2021年10月の設置以来、社外取締役からの知見や高い視座を得てリスク管理高度化に資する監督機能を実効的に発揮し、当社のリスク管理の全体像やリスクの状況に関する可視化および関連議論の深化も一層促進されています。

指名委員会

開催数 6回
2025年3月期

役割

- 株主総会に提出する取締役の選任議案の内容を決定
- 社外取締役の独立性基準の決定

2025年3月期の主な議題

- 取締役候補者について
- 株主総会招集ご通知に記載する取締役候補者の選任理由について
- 後継者計画について

監査委員会

開催数 14回
2025年3月期

役割

- 取締役／執行役の職務執行の監査、監査報告の作成
- 株主総会に提出する会計監査人の選任等の議案の内容の決定

2025年3月期の主な議題

- 取締役／執行役、執行役員からの職務執行状況報告
- グループ・インターナル・オーディット担当役員からの職務執行状況報告
- 監査委員・監査特命取締役等からの監査状況報告
- 会計監査人（EY新日本有限責任監査法人）による報告

報酬委員会

開催数 6回
2025年3月期

役割

- 取締役／執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針の決定
- 取締役／執行役の個人別の報酬等の内容の決定

2025年3月期の主な議題

- 役員報酬水準について
- 取締役および執行役の個人別の報酬について
- 役員報酬の自主返上について

リスク委員会

開催数 5回
2025年3月期

役割

- リスク管理における取締役会の監督機能を強化するための専門機関
- グループのリスク管理高度化に関する事項の審議

2025年3月期の主な議題

- 2025年のトップリスク／エマージングリスク
- リスク・アペタイトの見直しおよびリスク・アペタイト・ステートメントの変更
- リスク管理高度化プログラムの進捗（取締役会への定期報告）
- 当社ビジネスに内包されるリスク種別ごとの管理フレームワーク（情報技術および情報セキュリティ、AI、レピュテーション等）
- 事業継続および外部委託先にかかわるリスクの管理体制
- パーゼルIII資本規制の適用に向けた当社対応状況

役員報酬の体系

野村ホールディングスは、野村グループの持続的な成長と株主価値の長期的な増加、顧客への付加価値の提供およびグローバルな競争力と評価の向上等に資するため、当社の取締役および執行役を含め、野村グループのすべての役職員に対する報酬の基本方針としての「野村グループの報酬の基本方針」および「取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定めています。これらの方針は、報酬委員会において、その妥当性を審議したうえで決定しています。また、「報酬返還に関する方針」を別途定めています。

さらに、当社の取締役および執行役を除く野村グループの役職員を対象とする「野村グループ役職員の報酬の方針」を定め、役職員に対する報酬のあり方、具体的な運用指針等を明確化しています。

報酬のガバナンス

当社は指名委員会等設置会社であり、社外取締役のみで構成される独立性の高い報酬委員会を設置しています。

報酬委員会は、「野村グループの報酬の基本方針」および「取締役および執行役にかかる報酬の方針」に従い、当社の取締役および執行役の個人別の報酬の内容を審議・決定しています。

役員報酬の決定方法

取締役および執行役の報酬は固定報酬と業績連動報酬等に区分され、固定報酬はベースサラリー、業績連動報酬等は年次賞与と長期インセンティブプランで構成しています。

グループCEOについては、野村グループの業務執行の責任を負う職責にあることから、定量的な要素(収益合計、経費率、税引前当期純利益、EPS、ROE、TSR^{*1})および国内外の主要競争地域における報酬水準等の定性的な要素を勘案し、固定報酬および業績連動報酬等から構成される報酬総額を決定しています。

その他の取締役および執行役については、グループCEOの報酬を基準として、職位・職責および国内外のそれぞれの報酬規制・水準などを加味し、定性的な要素も考慮のうえ、報酬総額を決定しています。

※1 株主総利回り(Total Shareholder Return)

役員報酬の構成

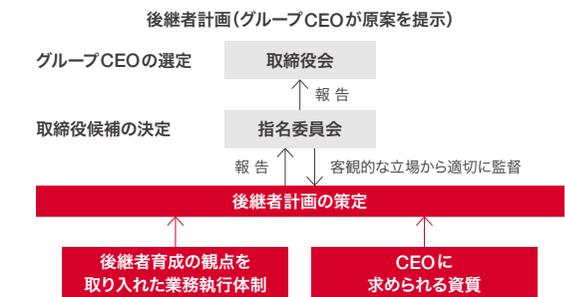


株式関連報酬および非金銭報酬等

種類	概要
譲渡制限株式ユニット(RSU)	<ul style="list-style-type: none"> 2018年3月期より繰延報酬の基本的な支給方法として導入 1ユニット当たり当社普通株式1株を株式報酬として支給、原則として繰延期間は3年
ファントム・ストックプラン	<ul style="list-style-type: none"> 当社の株価に連動する現金決済型の報酬制度、繰延期間は原則として3年
業績連動型株式ユニット(PSU)	<ul style="list-style-type: none"> 2024年3月期より長期インセンティブプランの支給方法として導入 付与後3年間の業績指標(ROE/TSR)に基づき最終的な支給株数を決定 業績評価期間は原則として3年以上

後継者計画

グループCEOは毎年指名委員会に対し、経営環境等を踏まえたグループCEOに求められる資質の議論や後継者育成の観点を取り入れた業務執行体制等を含む後継者計画について報告しており、指名委員会は当該後継者計画およびその運用状況を独立した客観的な立場から適切に監督しています。



責任ある企業市民としての取り組み

野村グループでは、野村グループの役職員が、パーパスを含む企業理念を具体的な行動(コンダクト)に移すための指針として、野村グループ行動規範を定めています。行動規範には、「ルールや規則の遵守だけでなく、高い倫理観と誇りをもって働くことのできる会社でありたい」という私たち役職員の想いが込められています。私たちは、パーパスそして行動規範のもと、責任ある企業市民として、これからも高い倫理観をもってあらゆる業務に取り組んでいきます。

野村グループのパーパスに込めた想い

野村グループは、創立100周年を迎えるにあたり、創業の精神や企業理念を受け継ぎつつ、次の100年につながるグループ経営の礎となるパーパス「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」を策定しました。

約3年間、延べ1万人以上の役職員が部門や国を超えて参加した「Nomura パーパス・ジャーニー」にて、パーパスについて対話を重ねてきました。パーパスの言語化を単なるゴールとせず、一人ひとりが自らの仕事や価値観を見つめ直す「考える過程」を大切にしました。対話を重ねることで、社内コミュニケーションが深まり、心理的安全性も高まりました。

野村グループは創立以来、金融資本市場の発展に寄与すべく、挑戦を続けてきました。「世界と共に挑戦し」には、さまざまなステークホルダーのより良い未来に向けた想いを実現するために一緒に歩いていくこと、野村グループ全体で理想の姿を追求し、挑戦を続けていくことへの決意を込めました。「実現する」という言葉は、「豊かな社会の実現」に向けた野村グループのより強いコミットメントを示しています。

パーパスの実践

パーパスは策定が終着点ではなく、このパーパスをいかに社内に浸透させ、実践していくのが重要だと考え、2024年6月から9月にかけて野村グループの全役職員約

27,000名を対象に、グローバルでグループディスカッションを行いました。**1**個人パーパスを考える、**2**自分の業務に照らして、野村グループのパーパスを考える、**3**個人パーパスと野村グループのパーパスとの交わりを考える、というテーマでディスカッションを進めました。多くの社員から、「パーパスについての理解が深まった」「普段聞くことがなかったメンバーの想いを知ることができ、チームの結束が高まった」という声が寄せられ、パーパスの浸透が進みました。ディスカッションの内容は、シニアマネジメントにも共有され、各社・各部門のミーティングやタウンホールなど、あらゆる場面で経営が思い描く未来や組織が、その実現に向けてどのように貢献していけるのか、について話していくきっかけとなりました。

パーパス策定から1年が経過し、浸透から実践のフェーズに移行しています。パーパスの実践に向けた取り組みの一つとして、「SMD パーパス・インタビュー」の社内配信を行っています。

この取り組みは、野村グループのマネジメント層が、個人パーパスや自分自身にとってのパーパスの実践についてのインタビュー動画シリーズです。その他、各部室店にお



けるパーパス実践の取り組み事例を社内イントラで発信するなど、実践に向けた取り組みを継続して行っています。

COLUMN

パーパス実践の取り組み事例

多様性を活かし、共通の目標を共有した
野村証券ITインフラストラクチャー部の挑戦

ITインフラストラクチャー部のデータ基盤やデータ分析基盤を構築するチームでは、日本やインドのメンバーが集まり、個々の目標を共有するとともに、野村グループのパーパスやチーム目標について話し合う機会を設けました。当該チームは日本やインドなど多国籍のメンバーで構成されており、多様性は大きな強みですが、共通の目標や価値観をもたなければコミュニケーションのギャップや誤解が生じる可能性があるという問題意識から、この取り組みを始めました。各メンバーが自由に意見を表明することで、異なる視点が交錯し、新たなアイデアや解決策が生まれ、個々人が野村グループのパーパスに対してどのように考え、仕事にどのように取り組んでいるかについての共通点を見出すことができました。



その他、部室店・グループ会社における取り組み



左:野村証券川口支店 右:野村信託銀行

コンプライアンス

リスク・カルチャー

内部通報制度

役職員の判断・行動の指針としての行動規範

2019年12月、野村グループは「野村グループ行動規範」を策定しました。行動規範はすべての役職員の判断・行動の指針であり、野村グループを支える重要な柱です。

行動規範は、「お客様」「私たち自身」「社会」の3つの軸と、「挑戦」「協働」「誠実」という私たちが大切にしている価値観に基づき、具体的な指針を示しています。法令諸規則の遵守にとどまらず、お客様第一の基本観や、多様性と人権の尊重、社会課題に向き合う姿勢など、責任ある企業市民として必要不可欠な項目が定められています。

私たちはこの行動規範に基づき高い倫理観をもってあらゆる業務に取り組むことを、すべてのステークホルダーの皆様にお約束しています。コンプライアンス、リスク・カルチャー、心理的安全性のある企業文化の醸成などの行動規範の中で定めている各項目については、各担当部署が責任をもって取り組みを進めています。

05 高いコンプライアンス意識

コンプライアンス・リスク管理の徹底を経営の最重要課題の一つと位置づけています。グローバルな金融サービス・グループとして、法令諸規則の形式的な遵守にとどまらず、お客様の保護と市場の公正性・公平性の確保のため、より高い水準のコンプライアンス意識をもって業務に取り組み、コンプライアンス・リスク管理のさらなる高度化に継続的に取り組んでいます。

07 リスクと正しく向き合う

リスク・カルチャーとは、ビジネスを維持・発展させていくために、当社の役職員がリスクに対して正しい考え方をもち、適切に行動する企業文化のことです。私たちは、このリスク・カルチャーを「チャレンジ(建設的な牽制)」「エスカレート(報連相の徹底)」「リスクペクト(尊重し合える関係)」という3つのキーワードで表し、リスク管理の重要な柱と位置づけています。

16 声をあげる責任

野村グループでは、不正行為・不祥事の早期発見・早期是正により、健全な企業文化・企業倫理を育むことを目的として内部通報体制を整備しています。また、心理的安全性のある組織風土の醸成に取り組むとともに、内部通報窓口や各種相談窓口を設置して利用促進に努めています。

また、2019年12月の策定以降、野村を取り巻く社会・経済情勢の変化やステークホルダーの期待によりよく応えることができるよう、毎年見直しを行い、改定を重ねてきました。改定に際しては、野村グループ各社や海外各地域からの意見も踏まえ改定案を作成し、野村グループ・コンダクト委員会の審議を経て、経営会議および取締役会において決議がなされます。行動規範が、取締役から経営陣、従業員一人ひとりに至るまで、すべての役職員にとって判断の拠り所であり続けるよう、これからも定着に努めていきます。

Nomura 5YES

行動規範

「野村グループ行動規範」では、行動に迷ったときに自身自身に問いかけることで、正しい行動へと導くための5つの質問「Nomura 5YES」を設けています。例えば、答えにNOがある場合は、すべてYESになるように改善することを促しています。また、疑問や懸念がある場合や一人で判断できない場合は、上席者や周囲に相談することを研修などで周知徹底しています。

具体的な行動に移すための20項目

	お客様のための行動 CONDUCT for CLIENTS	私たち自身のための行動 CONDUCT for OUR PEOPLE	社会のための行動 CONDUCT for SOCIETY
挑戦	01 お客様に最善な利益の追求 02 高度な専門性の提供	07 リスクと正しく向き合う 08 成長への情熱 09 互いの成長支援	17 次の時代への一歩
協働	03 総合力の発揮	10 チームワークの向上 11 働きやすい環境作り	18 持続可能な社会への貢献
誠実	04 最も信頼できるパートナー 05 高いコンプライアンス意識 06 情報の適正な取扱い	12 私利追求の禁止 13 贈答や接待の管理 14 品性と自己規律 15 過ちから学ぶ 16 声をあげる責任	19 多様性と人権の尊重 20 適切な情報開示



事案に対する再発防止策と対応策

金融庁による課徴金納付命令について

：概要

2021年3月の国債先物取引において法令違反に該当する事実が認められたとして、2024年10月30日付で野村証券株式会社は金融庁より課徴金納付命令を受領しました。

：再発防止策

本事案を受け、法令遵守体制および内部管理体制のより一層の強化・充実を図るべく、以下の再発防止策を実行しています。

- 1 フロントにおける再発防止策(第1の防衛線)
- 2 コンプライアンスにおける再発防止策(第2の防衛線)
- 3 内部監査部署による検証(第3の防衛線)
- 4 「グローバル・マーケット・サーベイランス企画部」の新設
(2025年4月以降は当部の機能をコンプライアンス部署を中心に移管)
- 5 法令順守の徹底に向けた経営陣の継続的な取り組み

詳細につきましては、証券取引等監視委員会による勧告事案にかかる再発防止策についてをご覧ください。

当社元社員の起訴・逮捕について

：概要

2024年10月30日に野村証券株式会社元社員が広島県警察により逮捕され、11月20日に広島地方検察庁により起訴されました。

：対応策

社員個人による潜在的な不正行為を予見・抑止する能力を組織として高め、お客様に安心していただける環境整備を強化すべく、厳格かつ実効性を高めた11の対応策を実行しています。

- 1 「業務改革推進委員会」の新設
- 2 パートナーによるお客様のご自宅への訪問に関する監督強化
- 3 チームでのお客様担当体制を拡充
- 4 メール・アプリ・レター等を通じたお客様への注意喚起を含む、社員の業務活動におけるモニタリング強化
- 5 不正探知のために社員が職場から一定期間離れる制度の導入
- 6 すべての社員を対象とした個別ミーティングの実施
- 7 人事評価の見直し
- 8 360度フィードバックを含む、多様な視点による指導の拡充
- 9 採用選考プロセスのさらなる高度化
- 10 研修の徹底
- 11 社員間コミュニケーションのさらなる強化

これらの対応策の十分性に関して外部専門家による評価を受け、再発防止に向けた土台の整備が進捗していることを確認し、実効性ある再発防止に努めております。

詳細につきましては、当社元社員の起訴を受けてのお詫びと対応策についてをご覧ください。

監査委員会、取締役会等の 監督機能の発揮

これら一連の事案が判明した直後から、監査委員会、取締役会等で当該事案について報告・審議等を行い、適切な監督機能を発揮しています。各社外取締役からは、多様な経験および知見ならびに独立性を活かし、トップマネジメントによる再発防止に向けた継続的なコミットメントの重要性、社会規範等を踏まえた社内ルールの見直し、顧客本位の業務運営の再徹底等について率直な指摘を受けており、再発防止策/対応策の実効性をより高めることができます。当社は、お客様に真に安心してサービスをご利用いただけるよう、全力で信頼回復に努めていきます。

Risk Management

リスク・マネジメント

野村グループでは、行動規範の中で「リスクと正しく向き合う」ことを重要な行動指針と定めています。野村グループの社員一人ひとりがリスク管理の当事者として、リスクを正しく理解し、その時々で最適なリスク管理方法を考えること、これを経営陣、各部門と一緒に考え、目標に向かって協働していくことが「リスクと正しく向き合う」ことであり、お客様への良質なサービスの提供や、野村グループの企業価値向上に必要なことだと考えています。

また、野村グループは、リスク管理にあたり、三つの防衛線による管理体制を構築しており、第一の防衛線がリスク管理の一義的な責任を負い、リスク・マネジメント、コンプライアンス、リーガルなどで第二の防衛線を担当する部署が、リスク管理の状況を監視し牽制する役割を担っています。野村グループでは、こうした未然防止を主な目的とした平時のリスク管理に加え、危機時の業務継続に向けた体制整備も行っております。(P.75 Resilienceをご参照ください)

リスク管理の原則

野村グループにおけるリスク管理業務は、以下の原則に基づき構築しています。

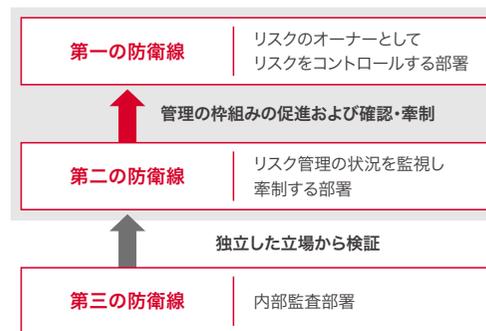
- リスク管理のための会議体による強固なガバナンス体制、適切な組織構造および三つの防衛線による管理体制を構築し、運用する。

- リスク・アペタイトを定め、この範囲内でリスクを適切に管理するため、リスクのモニタリングおよび報告の枠組みを構築し、運用する。
- リスクを特性に基づきリスク・カテゴリーに区分し、適切なリスク管理手法を設定し、運用する。

ガバナンス

野村グループでは、強固なガバナンス体制を構築するため、取締役会の監督補助機関としてリスク委員会を設置しています。また、グループCEOを議長とするグループ・リスク管理委員会を設置しています。グループ・リスク管理委員会は、経営会議の委任を受けて、グループ全体のリスク管理に関する重要事項を審議または決定しています。

加えて、三つの防衛線による管理体制を構築しております。それぞれの防衛線の役割は以下のとおりです。



第一の防衛線

財務リスクについてはフロント部署の役職員、非財務リスクについてはすべての役職員が、リスク管理に一義的な責任を負い、業務遂行から生じるリスクにともなう結果のみならず、そのリスクを許容することがリスク・アペタイトに沿っていることの説明責任を負います。

第二の防衛線

第二の防衛線は、リスクを適切に管理するための枠組みを策定し、その枠組みを使って、第一の防衛線のリスク管理活動をサポートするとともに、第一の防衛線の事業活動がリスク・アペタイトに沿っているか監視し、取締役および経営陣等へ報告します。また、第一線が自ら策定したリスク管理体制を、独立した立場から評価します。

第三の防衛線

内部監査部署は、独立した立場からリスク管理に対する検証・評価を行い、改善のための助言を行うとともに、検証・評価結果を監査委員会に報告します。

リスク・アペタイトの設定と管理

野村グループでは、統合的なリスク管理を行うため、規制資本、資金流動性、業務環境に関する制約等を勘案したうえで、経営戦略の目的と事業計画を達成するために許容するリスクの種類および水準をリスク・アペタイトとして定めています。それを文書化したものがリスク・アペタイト・ステートメントであり、少なくとも年一回、経営会議の承認、およびリスク委員会の同意により見直しを行っています。

Risk Management

リスク・アペタイトは、さまざまな指標を用いて管理しています。野村グループおよび野村グループのすべての役職員は、リスク・アペタイトを遵守しながら業務を執行する責任を負っています。

リスク・カテゴリーとリスク管理手法の設定

野村グループは、リスクを以下のように分類しています。

財務リスク	市場リスク／信用リスク／モデル・リスク
非財務リスク	オペレーショナル・リスク／レピュテーション・リスク
資金流動性リスク	資金流動性リスク
その他のリスク	ESG(環境、社会、ガバナンス)／戦略リスク／複数のリスク・カテゴリーにまたがるリスク

前述のリスクを管理する基本的枠組は以下のとおりです。

財務リスクについては、過去の市場データや取引相手の信用データをもとにリスクの定量化を行い、リスク・アペタイトを超過することのないよう適正な上限(リミット)を設定します。また、新商品、個別取引に関する承認プロセスを整備することに加え、リスク分散、リスク・リターン最適化の観点から、個別取引の集合体であるポートフォリオ管理の枠組みを構築しております。加えて、単一のリスクまた

はエクスポージャーに対する過度な集中が起きないように、集中リスクの管理を行います。過去のデータによる定量化では捉えきれないリスクについては、将来起こりうるシナリオをもとにストレス・テストを行い、リスク・アペタイトの超過を防止します。

非財務リスクでは、例えばオペレーショナル・リスクにおいて、リスクの影響度および発生可能性、それに対する統制の有効性を評価し、その結果に基づき、対応策を講じています。

これらの枠組みは社内規程等において定義するとともに、関係する役職員の役割と責任を実施手続き等の文書で明確化しています。

✎ 各リスクの詳細については有価証券報告書もご参照ください

リスク管理体制の高度化に向けて

野村グループは、継続的にリスク管理体制の高度化に注力してきています。

ガバナンスの面では、2021年10月に取締役会の監督機能をさらに強化するため、リスク委員会を設立しました。高い独立性を確保するため、社外取締役が委員長を務め、5名のメンバーのうち4名が社外取締役、1名が非業務執行の社内取締役となっています。リスク委員会では、リスク・アペタイト、リスク管理フレームワークに加え、リスク環境の分析・検証結果と今後の予測などについて審議されてい

ます。社外取締役は、グローバルな政治経済動向、金融政策、法制度・規制、経営・内部統制、デジタル・IT、サステナビリティ等に関する知見を有しており、野村グループを取り巻くリスクの状況について、多様な視点から議論が行われています。

リスク・アペタイトの管理にあたっては、ストレス時に市場リスク、信用リスクなどから生じうる経済的損失を定量化し上限を設けることで、許容範囲を超えるリスクを回避するとともに、その枠内でリスク・リターンを最適化していくことを目指しています。また、取引処理上のエラーや手作業によるミスなど完全に防ぐことのできないリスクについては、これらが顕在化するリスクを可能な限り抑制する一方、意図的な不適切行為、あるいは不正行為については、許容しません。

さらに、リスク管理手法という観点では、リスク集中度を把握するためのレポートの作成、取引先リスクの分析・検知手法の高度化(十分な担保を受け入れている取引先に対しても多様なストレス・シナリオを用い、取引先ポートフォリオ固有のリスク特性を把握)等を図っています。

リスク管理にあたっては、市場リスク、信用リスクだけではなく、IT・情報セキュリティリスクを含むオペレーショナル・リスク、AIガバナンスを含むモデル・リスクなどの重要性が増しており、こうした分野においてもリスク管理の高度化を図っていく予定です。

Resilience

レジリエンス

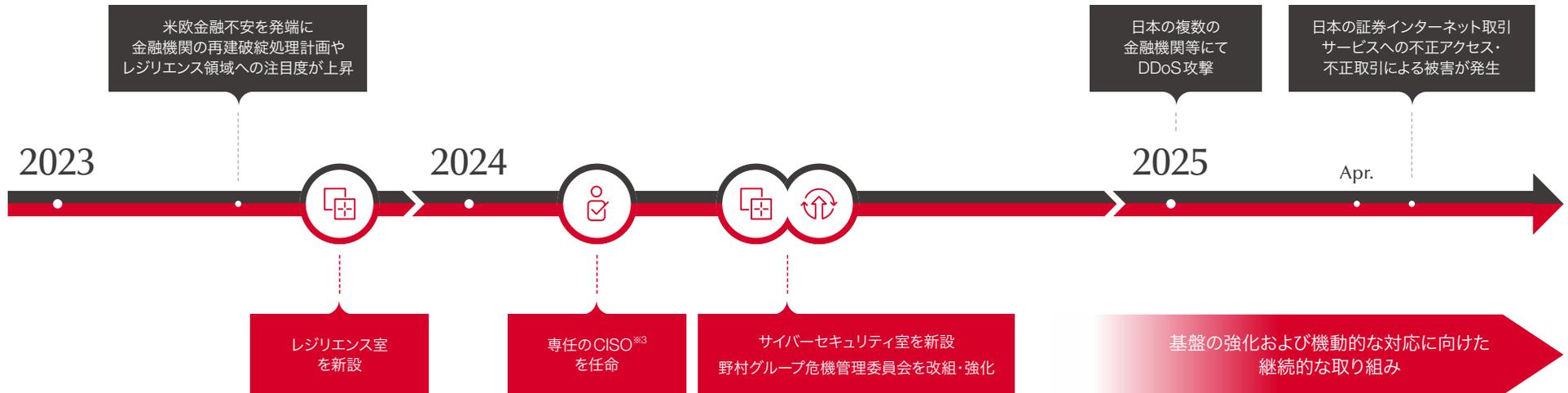
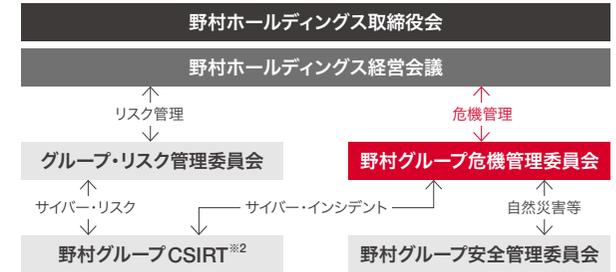
野村ホールディングスは、野村グループ危機管理委員会を設置し、グループ横断的な危機管理態勢を構築しています。

当社は、2024年4月に当委員会をオペレーショナル・レジリエンス^{※1}の確保や「再生・破綻処理計画(RRP)」を含めた危機管理全般を統括する委員会として改組しました。従来の業務継続の枠組みを発展させ、急速に変化し複雑化する環境下においても十分かつ円滑な危機管理を実現するために取り組んでいます。

また、当委員会は、審議内容を当社取締役会および経営会議に対して定期的に報告しています。次の100年に向け、野村グループが長期的に価値を提供し続けるための基盤を強靱化させるための重要な取り組みとして、この活動に引き続き注力していきます。

※1 オペレーショナル・レジリエンス：危機事象が発生しても、金融機関が重要な業務を、最低限維持すべき耐性度において提供し続ける能力

管理体制



野村グループは自然災害や人的災害などの危機に備えた体制を整えています。業務継続態勢の概要については、当社Webサイトもご参照ください。

※2 CSIRT: サイバーインシデント対応チーム
 ※3 CISO: 情報セキュリティ統括責任者

サイバーセキュリティ

深刻化するサイバーセキュリティに対する脅威からお客様の情報、お客様の資産を守り、安心してお取引を行っていただくため、サイバーセキュリティ対策の継続的な強化を行っています。

基本的な考え方

：組織運営

「平時」は、サイバー演習への参加、侵入テストの実施、リスク評価、脆弱性情報の入手、子会社や外部委託先の対策状況の把握などにより体制の継続的な強化に努めています。また、サイバー攻撃の検知といった「有事」には、CSIRT(サイバーインシデント対応チーム)を中心に原因分析、被害の最小化、早期復旧のための対応を実施します。

：システム対応

不正アクセスや、コンピューターウイルスなどの不正プログラムに対する検知・防御の仕組みを複数導入するなど、多段階の対策(多層防御)を行っています。また、新しい脅威の発生に対して適時これらの対策の見直しを行っています。

：人的対応

役職員のサイバーセキュリティの知見向上のため「野村グループ情報セキュリティ基本方針」に基づき、全役職員に対して研修・訓練・注意喚起を定期的に実施しています。

：外部連携

金融ISACやFS-ISAC(Information Sharing and Analysis Center)等の情報共有機関やサイバーセキュリティ専門提供者との情報交換を通じて、攻撃者や攻撃手法に関する情報の収集・共有体制を構築しています。

主な取り組み

：技術的な対策

野村グループのサイバーセキュリティ・プログラムは、業界の成功事例に沿って設計されています。その内容としては、セキュリティ・ガバナンス、セキュリティの認識と訓練、脅威インテリジェンスと管理、セキュリティ運用管理、脆弱性管理、アプリケーション・セキュリティ、データセキュリティ、IDおよびアクセス管理などの中核的な機能が含まれています。

また、複数の外部サービス提供者と定期的に連携して、サイバーセキュリティ・プログラムと統制の独立した評価を実施し、その結果に応じてサイバーセキュリティ戦略の見直しも継続的に行っています。他にも、侵入テスト、脆弱性スキャン、レッドチーム(攻撃テスト)、机上サイバー攻撃シミュレーションなど、独自の定期的な内部セキュリティ評価も実施しています。

他方、リスク管理の観点からも、取引ベンダー(サービス提供者、SaaS事業者、請負業者、コンサルタント、サプライヤーなど)のサイバーセキュリティ統制を監視および評価するセキュリティ・リスク管理プログラムを導入しています。重要な取引先の現地視察を含む、さまざまなリスク特定活動を実施するものです。セキュリティ・リスクにおける例外事項は、グローバルなオペレーショナル・リスク管理のフレームワークに従って追跡します。

野村グループはサイバーセキュリティ対策の継続的な強化を行っています。サイバーセキュリティに関する体制・対策の概要については、当社Webサイトもご参照ください。

：役職員の訓練およびカルチャー醸成

野村グループでは、サイバーセキュリティおよび情報セキュリティを担い続けるためには、技術的な対策や基盤の増強だけでなく、現場社員一人ひとりの日ごとの意識と行動に現れるカルチャーの醸成も必須であると認識しています。そのため、すべての役職員がサイバー攻撃の脅威に対して必要な警戒心と対応力をもてるよう、さまざまな取り組みを展開しています。

例えば、全役職員必須の研修や標的型攻撃メール訓練を行っているほか、サイバーセキュリティの専門家によるセミナー等を通じた最新の脅威やデータセキュリティを知る機会の提供や、サイバーに高い意識をもつ役職員の表彰等、能動的な意識の醸成にも資するよう工夫を加えた取り組みをしています。

また、監督当局の主催する演習への参加や、グローバルな社内演習の実施等も通じて、管理や統制の実効性強化のため組織を挙げた努力を継続していきます。



主要財務データ

ESGデータについては当社Webサイト掲載のESGデータまたはサステナビリティレポート2025をご覧ください

◀ ESGデータ ▶ サステナビリティレポート2025

		単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
P/L項目	収益(金融費用控除後)		1,287.8	1,401.9	1,363.9	1,335.6	1,562.0	1,892.5	
	税引前当期純利益(損失)		248.3	230.7	226.6	149.5	273.9	472.0	
	当社株主に帰属する当期純利益(損失)		217.0	153.1	143.0	92.8	165.9	340.7	
セグメント 情報	収益 (金融費用控除後)	ウェルス・マネジメント部門 ^{※1,3}		336.4	368.8	328.0	300.2	402.4	451.5
		インベストメント・マネジメント部門 ^{※2}		92.6	163.2	148.0	128.6	154.1	192.5
		ホールセール部門		648.6	691.4	703.1	772.4	866.1	1,057.9
		3セグメント合計^{※3}		1,077.6	1,223.3	1,179.0	1,201.1	1,422.7	1,701.9
		その他 ^{※2,3}		231.6	167.0	179.2	164.7	149.7	192.1
		営業目的で保有する投資持分証券の評価損益	10億円	(21.3)	11.5	5.6	(30.3)	(10.3)	(1.5)
		収益合計(金融費用控除後)		1,287.8	1,401.9	1,363.9	1,335.6	1,562.0	1,892.5
	税引前 当期純利益 (損失)	ウェルス・マネジメント部門 ^{※1,3}		49.4	92.3	59.2	33.5	122.7	170.3
		インベストメント・マネジメント部門 ^{※2}		28.8	91.0	71.5	43.5	60.2	89.6
		ホールセール部門		92.2	64.3	74.5	29.4	53.9	166.3
		3セグメント合計^{※3}		170.4	247.6	205.2	106.4	236.8	426.6
		その他 ^{※2,3}		99.2	(28.5)	15.8	73.4	47.4	46.9
		営業目的で保有する投資持分証券の評価損益		(21.3)	11.5	5.6	(30.3)	(10.3)	(1.5)
	税引前当期純利益(損失)合計		248.3	230.7	226.6	149.5	273.9	472.0	
<small>※1 追求めるビジネスモデルに部門名称を合致させるために、営業部門は2024年4月より部門名を「ウェルス・マネジメント部門」に変更 ※2 2021年4月1日付でアセット・マネジメント部門およびマーチャント・バンキング部門を廃止し、インベストメント・マネジメント部門を新設。これにともない、2022年3月期の開示様式に合わせて2021年3月期の数値を組み替えて表示 ※3 2025年4月のバンキング部門設立にともなう遡及修正前</small>									
地域別情報 [※]	地域別 税引前当期純利益 (損失)	日本		235.2	244.1	260.8	161.0	268.5	335.0
		米州		7.4	(77.0)	(41.0)	(51.7)	14.7	65.8
		欧州		(14.1)	14.3	(21.8)	9.2	(33.1)	20.3
		アジア・オセアニア		19.8	49.2	28.6	31.0	23.8	50.9
		海外小計		13.1	(13.5)	(34.1)	(11.5)	5.4	137.0
		連結		248.3	230.7	226.6	149.5	273.9	472.0
<small>※米国会計原則に基づく「地域別情報」を記載。米国会計原則に基づく「地域別情報」は、その収益および費用の各地域への配分が原則として役務の提供される法的主体の所在国に基づき行われており、当社において経営管理目的で用いられているものとは異なる</small>									
ROE		%	8.2	5.7	5.1	3.1	5.1	10.0	
B/S項目	総資産		43,999.8	42,516.5	43,412.2	47,771.8	55,147.2	56,802.2	
	当社株主資本	10億円	2,653.5	2,694.9	2,914.6	3,148.6	3,350.2	3,470.9	
	レバレッジ・レシオ		16.6	15.8	14.9	15.2	16.5	16.4	
	調整後レバレッジ [※]	倍	10.6	9.8	9.1	9.4	10.2	11.0	
<small>※調整後レバレッジは、総資産の額から売戻条件付買入有価証券および借入有価証券担保金の額を控除した額を、当社株主資本の額で除して得られる比率</small>									

		単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
資金調達と 流動性管理	流動性ポートフォリオ [※]		5,354.4	5,658.3	7,074.2	7,654.3	8,418.0	10,156.7
	短期無担保債務	10億円	3,072.3	2,929.5	2,932.1	3,411.2	3,961.4	4,802.3
	長期無担保債務		6,344.0	6,696.3	7,898.1	8,770.7	10,254.9	10,807.4
※流動性管理の観点に基づくもので、財務諸表の定義と異なる。流動性ポートフォリオ中の現金・預金は取引所預託金およびその他の顧客分別金を含まない								
一株当たり 情報	一株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS)		67.76	50.11	46.68	30.86	54.97	115.30
	希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS)		66.20	48.63	45.23	29.74	52.69	111.03
	一株当たり純資産額 (BPS)	円	873.26	879.79	965.80	1,048.24	1,127.72	1,174.10
	一株当たり配当金 (DPS)		20.0	35.0	22.0	17.0	23.0	57.0
	配当性向	%	29.5	69.8	47.1	55.1	41.8	49.4
連結自己資本 規制等 ^{※1}	Tier1		2,571.5	2,840.5	3,103.0	3,203.7	3,467.8	3,499.5
	Tier2		30.9	4.7	0.4	0.4	0.4	0.5
	総自己資本の額	10億円	2,602.4	2,845.2	3,103.4	3,204.1	3,468.3	3,500.1
	リスク・アセット		15,674.5	15,951.0	15,829.9	17,323.9	18,975.5	21,496.6
	連結Tier1比率		16.4	17.8	19.6	18.4	18.2	16.2
	連結普通株式等Tier1比率 ^{※2}	%	15.3	15.8	17.2	16.3	16.2	14.5
	連結総自己資本規制比率		16.6	17.8	19.6	18.4	18.2	16.2
	連結レバレッジ比率 ^{※3}		4.83	5.63	5.98	5.63	5.24	5.16
	適格流動資産 (HQLA) ^{※4}	兆円	4.2	5.4	6.0	6.5	6.5	7.2
	連結流動性カバレッジ比率 (LCR) ^{※4}	%	201.1	192.4	241.7	203.8	202.7	234.1
※1 バーゼルIIIに基づく数値 ※2 Tier1資本から非支配持分を控除し、リスク・アセットで除したものの ※3 Tier1資本を、エクスポージャー額 (オンバランス項目 + オフバランス項目) で除したものの ※4 第4四半期の月次平均の値								
発行済み 株式総数、 株価等	発行済株式総数	千株	3,493,563	3,233,563	3,233,563	3,233,563	3,163,563	3,163,563
	株価 (期末)	円	457.8	581.4	515.2	509.7	977.6	908.2
	時価総額 [※]	兆円	1.6	1.9	1.7	1.6	3.1	2.9
	PBR [※]		0.52	0.66	0.53	0.49	0.87	0.77
	PER [※]	倍	6.76	11.60	11.04	16.52	17.78	7.88
※期末の株価に基づく値								

過去11年間の要約連結財務諸表 (米国会計基準)

事業年度：4月1日～翌年3月31日

この過去11年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としており、有価証券報告書(和文版のみ)や様式20-F(英文版のみ)と併せてお読みいただくようお願いします。

損益計算書	単位	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
収益	委託・投信募集手数料	453,401	431,959	327,129	373,313	293,069	308,805	376,897	332,344	279,857	364,095	407,011
	投資銀行業務手数料	95,083	118,333	92,580	101,663	101,521	103,222	108,681	149,603	113,208	173,265	212,234
	アセットマネジメント業務手数料	203,387	229,006	216,479	245,616	245,519	238,202	230,047	269,985	271,684	310,154	378,196
	トレーディング損益	531,337	354,031	475,587	442,885	342,964	356,609	310,040	368,799	563,269	491,611	580,099
	プライベートエクイティ・デット投資関連損益	5,502	13,761	1,371	(869)	1,007	(93)	12,734	30,768	14,504	11,877	7,634
	金融収益	436,766	440,050	441,036	585,675	776,964	794,472	356,466	284,222	1,114,690	2,620,856	2,927,861
	投資持分証券関連損益	29,410	(20,504)	7,708	2,683	(6,983)	(14,726)	14,053	5,446	(1,426)	9,612	444
	その他	175,702	156,460	153,626	221,192	81,057	165,991	208,317	152,832	130,940	175,824	223,264
	収益合計	1,930,588	1,723,096	1,715,516	1,972,158	1,835,118	1,952,482	1,617,235	1,593,999	2,486,726	4,157,294	4,736,743
	金融費用	326,412	327,415	312,319	475,189	718,348	664,653	215,363	230,109	1,151,149	2,595,294	2,844,258
収益合計(金融費用控除後)	1,604,176	1,395,681	1,403,197	1,496,969	1,116,770	1,287,829	1,401,872	1,363,890	1,335,577	1,562,000	1,892,485	
金融費用 以外の費用	人件費	596,593	574,191	496,385	530,641	497,065	479,420	507,906	529,506	605,787	673,523	732,390
	支払手数料	129,977	123,881	94,495	99,868	82,637	106,123	111,550	105,204	119,237	137,328	177,452
	情報・通信関連費用	192,300	189,910	175,280	184,781	166,865	170,317	178,835	184,319	209,537	217,126	227,018
	不動産関係費	76,112	78,411	69,836	67,895	64,940	72,986	72,367	69,742	66,857	68,698	70,166
	事業促進費用	35,230	35,892	35,111	36,762	36,915	31,885	13,520	15,641	22,636	24,236	27,055
	その他	227,205	228,238	209,295	248,864	306,049	178,837	287,023	232,855	162,049	167,239	186,440
	金融費用以外の費用計	1,257,417	1,230,523	1,080,402	1,168,811	1,154,471	1,039,568	1,171,201	1,137,267	1,186,103	1,288,150	1,420,521
税引前当期純利益(損失)	346,759	165,158	322,795	328,158	(37,701)	248,261	230,671	226,623	149,474	273,850	471,964	
法人所得税等	120,780	22,596	80,229	103,866	57,010	28,894	70,274	80,090	57,798	96,630	124,709	
当期純利益(損失)	225,979	142,562	242,566	224,292	(94,711)	219,367	160,397	146,533	91,676	177,220	347,255	
差引:非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	1,194	11,012	2,949	4,949	5,731	2,369	7,281	3,537	(1,110)	11,357	6,519	
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	224,785	131,550	239,617	219,343	(100,442)	216,998	153,116	142,996	92,786	165,863	340,736	

貸借対照表(期末)	単位	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
現金・預金		2,096,596	3,898,843	2,972,088	2,959,046	3,261,869	3,874,948	4,164,735	4,063,511	4,521,247	5,154,971	5,514,696
貸付金および受取債権		2,948,424	2,969,578	3,186,129	3,875,199	3,882,038	5,116,913	4,142,447	5,000,702	5,207,194	6,833,717	7,448,833
担保付契約		16,719,520	15,077,660	18,729,825	16,237,743	17,306,959	15,907,112	16,039,438	16,876,441	18,117,499	20,994,795	18,663,585
トレーディング資産および プライベートエクイティ・デット投資		17,308,848	16,410,002	15,192,364	14,980,156	14,385,789	16,898,100	15,738,179	15,296,010	17,609,333	19,656,808	22,524,049
その他の資産		2,709,848	2,734,084	2,771,672	2,291,803	2,132,784	2,202,742	2,431,681	2,175,492	2,316,529	2,506,912	2,651,007
資産合計		41,783,236	41,090,167	42,852,078	40,343,947	40,969,439	43,999,815	42,516,480	43,412,156	47,771,802	55,147,203	56,802,170
短期借入		662,256	662,902	543,049	743,497	841,758	1,486,733	1,368,098	1,050,141	1,008,541	1,054,717	1,117,292
支払債務および受入預金		3,398,600	4,249,118	3,708,435	3,567,655	3,768,038	4,397,082	4,570,918	4,920,365	5,297,469	6,490,127	7,248,915
担保付調達	百万円	15,379,803	16,605,591	19,061,091	16,696,994	16,684,403	18,028,339	15,133,573	14,538,198	16,108,948	19,396,575	18,645,860
トレーディング負債		10,044,236	7,499,335	8,191,794	8,202,936	8,219,811	8,546,284	9,473,261	9,652,118	10,557,971	10,890,610	11,378,828
その他の負債		1,217,099	1,200,647	1,308,510	950,534	858,867	1,034,448	1,239,167	1,020,225	1,175,521	1,414,546	1,456,598
長期借入		8,336,296	8,129,559	7,195,408	7,382,507	7,915,769	7,775,665	7,975,012	9,258,306	10,399,210	12,452,115	13,373,678
負債合計		39,038,290	38,347,152	40,008,287	37,544,123	38,288,646	41,268,551	39,760,029	40,439,353	44,547,660	51,698,690	53,221,171
当社株主資本		2,707,774	2,700,239	2,789,916	2,749,320	2,631,061	2,653,467	2,694,938	2,914,605	3,148,567	3,350,189	3,470,879
非支配持分		37,172	42,776	53,875	50,504	49,732	77,797	61,513	58,198	75,575	98,324	110,120
資本合計		2,744,946	2,743,015	2,843,791	2,799,824	2,680,793	2,731,264	2,756,451	2,972,803	3,224,142	3,448,513	3,580,999
負債および資本合計		41,783,236	41,090,167	42,852,078	40,343,947	40,969,439	43,999,815	42,516,480	43,412,156	47,771,802	55,147,203	56,802,170

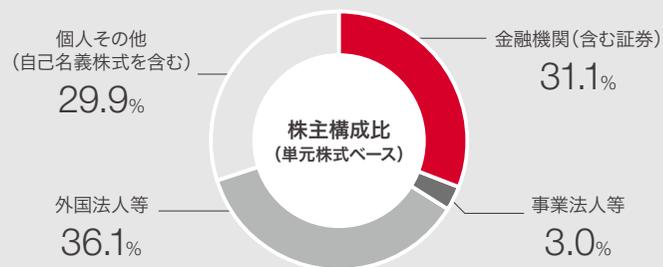
キャッシュ・フロー計算書	単位	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		(77,028)	1,238,372	1,305,025	(341,305)	(62,010)	(94,709)	667,610	(862,832)	(694,820)	132,640	(678,611)
投資活動によるキャッシュ・フロー		12,337	(23,711)	(118,051)	(296,741)	(420,464)	(180,541)	257,932	(593,182)	(233,225)	(887,938)	(848,647)
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(178,206)	986,387	(2,130,644)	509,352	769,997	807,705	(668,725)	1,112,718	1,283,937	1,012,850	1,679,697
現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額		68,513	(40,195)	4,249	(53,504)	44,741	(27,277)	60,884	149,693	148,552	220,618	(26,020)
現金および現金同等物の増加(減少)額		(174,384)	2,160,853	(939,421)	(182,198)	332,264	505,178	317,701	(193,603)	504,444	478,170	126,419

野村グループ概要

会社概要

会社名	野村ホールディングス株式会社
設立年月日	1925/12/25
所在地	〒103-8645 東京都中央区日本橋一丁目13番1号
資本金	594,493百万円
社員数(連結ベース)	27,242名
発行済株式数	3,163,562,601株
株主数	318,472名(単元株主数: 290,581名)
上場証券取引所	東京、名古屋、シンガポール、ニューヨーク
証券コード	8604(東京証券取引所)、NMR(NY証券取引所)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
米国預託証券(ADR)預託機関	バンクオブニューヨークメロン
配当基準日	9月30日、3月31日

株主構成比(2025年3月末現在)



大株主の状況(上位10名)^{※1}(2025年3月末現在)

株主名	株数(千株) ^{※2}	比率(%) ^{※2}
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	515,921	17.4%
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	163,043	5.5%
3 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	74,538	2.5%
4 THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS	67,838	2.3%
5 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	61,333	2.1%
6 JPモルガン証券株式会社	53,220	1.8%
7 SMBC日興証券株式会社	45,610	1.5%
8 JP MORGAN CHASE BANK 385781	42,112	1.4%
9 JP MORGAN CHASE BANK 385771	33,499	1.1%
10 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	31,184	1.1%

※1 当社は、2025年3月31日現在、自己株式を206,974千株保有していますが、上記大株主からは除外しています

※2 持株数は千株未満を切り捨て、持ち株比率は自己株式を控除して計算しています

株主総利回り(TSR^{※1})

保有期間 ^{※2}	1年間	2年間	3年間	4年間	5年間
野村ホールディングス	134.6%	125.0%	127.5%	234.7%	232.0%
TOPIX	142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	213.4%

※1 株式投資により得られた収益(配当とキャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率。開示府令で規定する計算式に基づいて計算

※2 2020年3月末の終値を基準としています

格付情報 (2025年3月末現在)

	野村ホールディングス株式会社		野村證券株式会社	
	短期債務	長期債務	短期債務	長期債務
S&P Global Ratings	A-2	BBB+	A-2	A-
Moody's Investors Service	—	Baa1	P-2	A3
Fitch Ratings	F1	A-	F1	A-
格付投資情報センター	a-1	A	a-1	A+
日本格付研究所	—	AA-	—	AA-

編集後記

統合報告書「Nomura Report 2025」をお読みいただき、ありがとうございます。本レポートは、企画段階からNomura Report 2024に対するステークホルダーの皆様からのご意見を取り入れ、少しでも有用な対話のツールとなるよう制作を進めてきました。

日本の金融資本市場の発展と共に歩み続けてきた100年を振り返るとともに、2024年に新たに設定したパーパスのもと、長期的な企業価値向上に向けた野村グループの経営戦略や事業活動、そして価値創造を支える基盤について、ポイントを絞ってお伝えすることを心掛けました。また価値創造プロセスを全体的に見直し、事業活動を通じた「価値循環の創出」を軸にお示ししています。

野村グループのサステナビリティの取り組みや関連データにつきましては、同時に発行したサステナビリティ・レポートで、詳細にご紹介しています。

両レポートを通じて野村グループへのご理解を深めていただくとともに、お気づきの点や率直なご感想をお寄せいただけると幸いです。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

レポート基礎情報

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
(一部期間外の情報を含みます)

報告サイクル

年1回

前回発行時期

2024年8月

今回発行時期

2025年8月

報告対象範囲

野村ホールディングス株式会社ならびに主要連結子会社、関連会社など
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/>
数値データにはそれぞれ対象範囲を付記しています。

参考ガイドラインなど

- GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード、GRIガイドライン
対照表は、当社Webサイトに掲載しています。
<https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/gri.html>
- IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 環境省『環境報告ガイドライン』(2018年版)

お問い合わせ

野村ホールディングス株式会社

電話 | IR部 | 03-5255-1000(大代表)
| サステナビリティ企画部 | 03-5255-1000(大代表)
e-mail | Corporate_Sustainability@nomura.com



NOMURA

野村ホールディングス株式会社
<https://www.nomura.com/jp/>