

# Code of Conduct

正しい行動の実践のために

## 行動規範

「野村グループ行動規範」は、野村グループ企業理念に掲げる「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を具体的な行動(コンダクト)として実践するための指針です。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、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にお約束しています。行動規範がさらに浸透し、確固たる企業文化として定着するため、さまざまな取り組みを継続していきます。

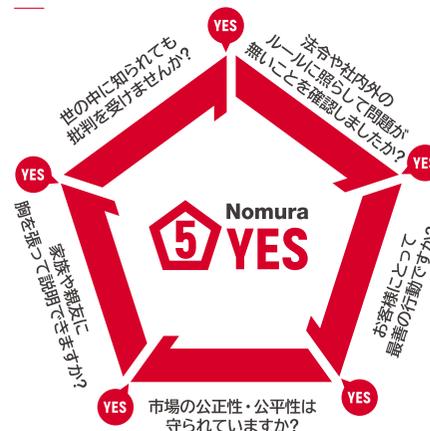


## 行動の指針としての「野村グループ行動規範」

行動規範では、「お客様」「私たち自身」「社会」という3つのステークホルダーにかかわる私たちの行動について、20項目にわたり具体的な指針を示しています。法令遵守や一般的な職業倫理・社会倫理に関する考え方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、幅広い領域をカバーしています。行動規範をグループ内に広く浸透させ、かつ不適切なコンダクトが生じるリスク(コンダクト・リスク)を低減させるため、各地域および主要部門の役員から構成される野村グループ・コンダクト委員会を中心とした体制を構築しています。

また、私たちの考え方が社会の常識からずれていないか、常に見つめなおすため、行動規範の内容は定期的に見直しています。

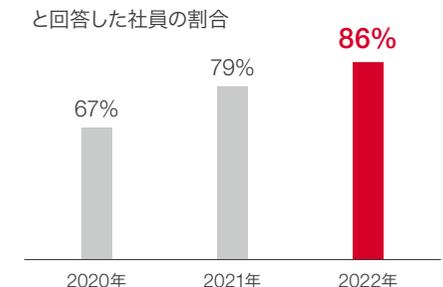
## Nomura 5YES



「野村グループ行動規範」には、行動に迷ったときに自分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」が設けられています。

「野村グループ従業員サーベイ」の調査結果より、2019年12月に行動規範を制定して以降、Nomura 5YESが着実に私たちの中に根付いていることがわかります。

私は、『野村グループ行動規範』に記載されているNomura 5YESに照らして考えたり、議論をしたことがある



## 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

## 行動規範の定着に向けて

役職員の一人ひとりが「野村グループ行動規範」を日々の行動を通じて実践できるよう、さまざまな観点での取り組みを継続しています。グループワイド、あるいは地域ごと、部門ごと、草の根のレベルで、望ましいコンダクトと企業文化の醸成を推進する活動が広がっています。

行動規範の定着に向けて  
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/basic/coc/>

# column

### 規範意識を高める取り組み ～コンダクト標語～

望ましいコンダクトに関する意識の向上を目的に、「職場の部」と「家族の部」の各部門において「コンダクト標語」の募集を毎年行っています。

2022年度は、日本国内の社員から15,153点の応募があり、合計13点の受賞作品が選ばれました。オンラインで行われた表彰式には、受賞者本人とその上席者なども参加し、表彰の喜びと適正なコンダクト推進への思いを共有する機会となりました。



## 声をあげる組織風土の醸成

野村グループでは、リスク管理の高度化を重要な経営課題の一つとしています。リスクを適正に管理するためには、「何かおかしい」と思った場合に声をあげる風土、その声を受け止める風土、いわゆる、職場における心理的安全性が重要です。心理的安全性を向上させるため、野村グループ従業員サーベイによる組織風土の課題抽出とその結果を踏まえたマネジメントのディスカッション、および役職員間での対話セッションに取り組むとともに、内部通報窓口の利用促進にも努めています。

### 内部通報制度(ホットライン)

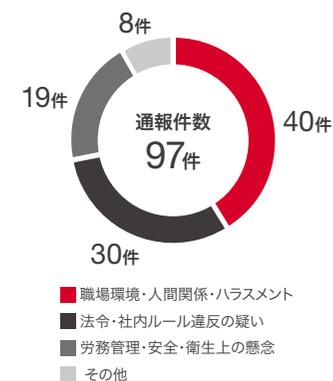
野村グループ各社は、すべての役職員(含む派遣社員)が、法令違反の疑いがある行為や「野村グループ行動規範」に反する行為、会計又は会計監査に関する疑わしい行為等に気づいた場合、その情報を直接報告・通報できる制度としてホットラインを設けています。

社内イントラネットやマネジメントメッセージ等を通じて、ホットラインの周知・利用促進を図り、誰もが「声をあげる」ことができる組織風土の醸成に取り組んでいます。

ホットラインへの通報は、匿名でも受け付けており、情報が寄せられた際には通報者保護や秘密厳守に細心の注意を払いつつ、通報受領者の指揮のもと必要な調査を行います。調査を経て問題が認められた場合には、適切な是正措置を講ずるとともに、情報提供者や調査協力者が、報復行為等の不利益な取り扱いを受けないように徹底しています。

ホットラインの運営状況については、野村ホールディングス内部統制委員会への定期的な報告や社内アセスメントにより、法令遵守体制の維持および実効性の確保に努めています。

2022年度のグローバルにおける内部通報件数と、その内訳は右の通りです。



# Compliance

## コンプライアンス

コンプライアンスの推進は、野村グループの業務を支える重要な基盤の一つです。

野村グループでは、各社・各部署において法令遵守を徹底し、法令違反の疑いのある行為が発生しないよう十分な管理体制を整備し、業務運営を行っています。

### 適切な業務上のコミュニケーション確保に向けた取り組み

近年、米国の規制当局より、当社を含む複数の大手金融グループの金融機関において、個人の携帯端末など会社が利用を認めていないコミュニケーションツールを使用した業務上のコミュニケーションが行われていたことが判明しました。その結果、法令で求められている業務上のコミュニケーションの記録保存義務違反があったとして、当該金融機関に対して、多額の制裁金が科せられました。このような事案もあり、AI等の技術発展と相

まって、業務上のコミュニケーションを監督・監視する「コミュニケーション・サーベイランス」に注目が集まっています。

野村グループのコンプライアンス関連部署では、従前から不適切な業務上のコミュニケーションの未然防止の観点からの取り組みを進めてきましたが、対象となるビジネス領域におけるコミュニケーション・サーベイランスのさらなる高度化を進めています。具体的には、

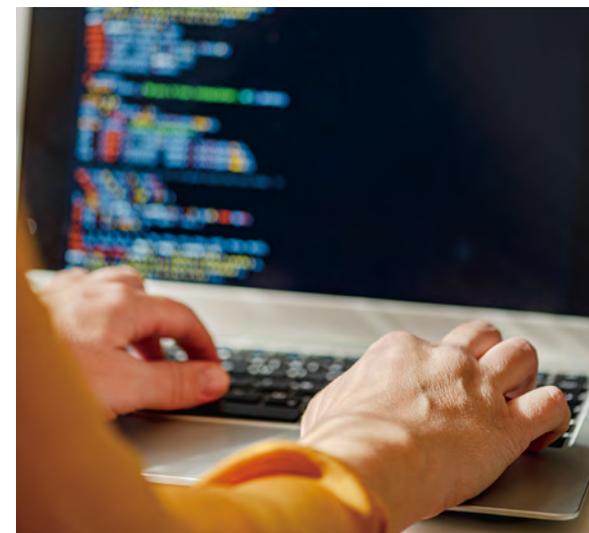
### 資本市場のゲートキーパーとして

証券市場の公正性・信頼性の確保によって、多種多様な投資家が多く株式等の売買を行うことで流動性が供給される健全な証券市場は、日本経済を維持発展させるエネルギー源です。

それを妨げる大きな原因の一つである相場操縦やインサイダー取引といった不正な取引は、市場の公正性を損ない、投資家の市場への信頼性を奪うことにつながり、上場会社が必要な資金調達を行えなくなるなどの機能

不全につながるものであり許されるものではありません。

野村グループの全役職員は、証券市場のゲートキーパー、資本市場の担い手としての自覚を持ち日々の業務に取り組んでいますが、コンプライアンス関連部署では、第二線として市場の機能不全を起こす原因である不正取引の防止に向けた取り組みを進めています。証券取引等監視委員会、日本証券業協会および取引所自主規制法人等との情報交換・連携および問題意識を共有して、



業務の効率化とサーベイランスの質の向上の観点から、従来のキーワード検索による手法に加え、マシン・ラーニングの技術を利用したメッセージの抽出を一部試験的に導入しています。

規制動向等市場を取り巻く環境や他社事例を受けた課題を的確に把握しつつ、社内のフロント部門およびシステム部門と連携し、ビジネスの変化やトレンドをタイムリーに捉え、クラウドサービス等のITを活用し、実効的かつ効率的に専門性の高い審査を行えるよう堅牢な売買管理態勢を整備しています。

これからもお客様から信頼される証券市場のゲートキーパーとしての役割を担えるよう努めていきます。



管理体制について  
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/>

## マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取り組み

すべてのお客様が安心して投資できる金融資本市場を維持し、守っていくために、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策(AML/CFT)への取り組みは不可欠だと考えています。また、犯罪組織やテロ組織がお客様に紛れて、金融資本市場を利用して取引することを防止したいと真に願っています。

このため、当社では、野村グループ全体に適用される「野村グループ・マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策方針」を定め、グループ各社に統一的な管理基準を適用してAML/CFTの態勢の枠組みを整備しております。同方針のもと、当社ではグループのAML/CFT管理態勢に責任を負う責任者を設置し、同責任者より日本、米州、欧州、アジアにおけるAML/CFTの管理状況について毎月、経営会議で報告を行っております。

また、同方針のもと、同責任者を補佐する役割として金融犯罪対策部を設置しておりますが、同部は米州、欧州、アジアのAML/CFTヘッドと日々密接に連携を行い、グループ全体の管理態勢の強化のための議論を行い、必要な施策をグループ連携で導入を推進しています。加えて、当社ではAML/CFTのグローバルファンクショナルリードというグループの連携・調整を進めるポジションをロンドンに設置し、より積極的に各地域の連携を進める態勢を整えています。

AML/CFTをめぐる外部環境はここ数年ドラスティックな変化を遂げています。

日本では2019年のFATF(金融活動作業部会)によ

る第4次対日相互審査を受け、2024年春までを最終期限とした行動計画を策定・公表しています。これを遵守すべく各金融機関がAML/CFT態勢の高度化に取り組んでいますが、当社も海外グループですでに導入している施策を日本に取り入れるなどグループの知見を最大限に活用しています。

また、昨今のウクライナ情勢などを受けて、各国の経済制裁規制が急速に強化されていますので、日本(財務省)、米国(OFAC)、英国(HMT)、欧州連合(EU)、および国際連合(UN)の制裁リストの確認をグループ各社に義務付けています。

さらに、当社は第一線の社員による顧客管理と不自然な取引への気づきを重視しており、上記グループ方針においてグループ各社で研修プログラムを策定・実施することを定めています。この方針の下、日本、米州、欧州、アジアを含めたグループ各社において職員の理解を不断に高めるよう努めております。

新ビジネスとして、2022年9月、デジタル・アセット関連のサービスを提供するLaser Digitalという会社をスイスに立ち上げております。同社で拡大を予定している暗号資産に対する高い取引ニーズがある一方で、保有者や取引の匿名性を高めることも可能であり、マネー・ローンダリングに利用されるケースもあるとの指摘もされております。私たちは「リスクがあるからビジネスをしない」のではなく、「リスクをコントロールしながらお客様のニーズにお応えしていくこと」が重要だと考えており、



コンプライアンス統括責任者(CCO)  
グループAML/CFT 統括責任者

稲井田 洋右

暗号資産が不正に用いられないよう十分な管理態勢を構築しております。

これからもグループ一丸となってAML/CFT態勢の強化に取り組んでいきます。

野村グループ 個人情報保護方針  
<https://www.nomuraholdings.com/jp/policy/privacy.html>

顧客資産の分別管理  
<https://www.nomura.co.jp/guide/system/bunbetsu/>

公正な金融取引の徹底  
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/index.html#insider>

グローバルな金融犯罪対策の取り組み  
[https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/index.html#aml\\_cft](https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/index.html#aml_cft)

# Risk Management

## リスク・マネジメント

### 基本的な考え方

野村グループでは、すべての役職員が、各人の職務に関わらず能動的にリスク管理を行うこととしています。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。

- リスクを特定、評価し、その特性に基づきリスク・カテゴリーに区分したうえで、適切なリスク管理手法および管理体制を設置し、運用する
- リスクをリスク・アペタイトの範囲内で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
- リスク管理に関する規程類を整備し、実効性のあるリスク管理の枠組みを構築し、運用する

### リスク・アペタイト

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1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。

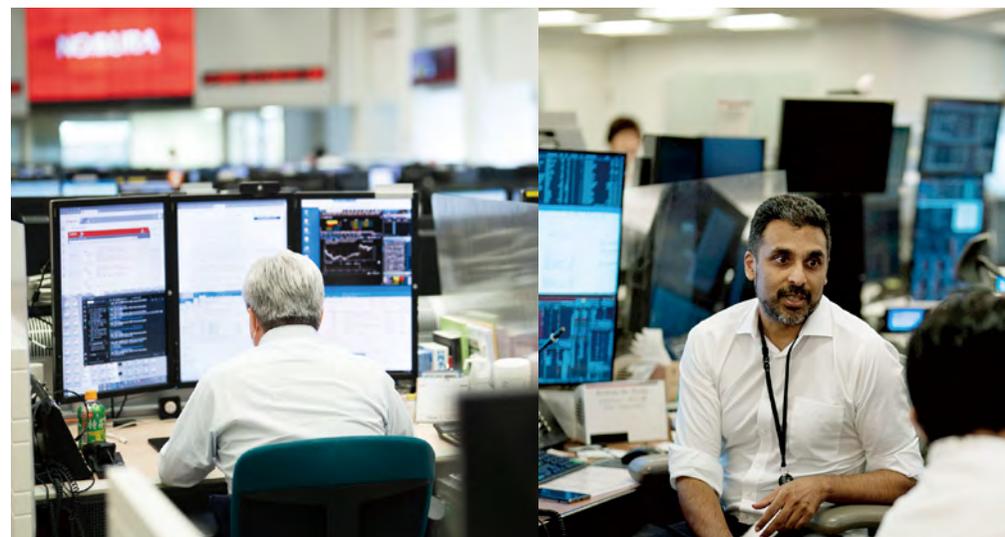
リスク・アペタイトは、「さまざまな指標を用いて管理しています。野村グループおよび野村グループのすべての役職員は、リスク・アペタイトを遵守しながら業務を執行する責任を負っています。

### リスク管理

野村グループの事業活動は、市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク、資金流動性リスクといったさまざまなリスクにさらされています。重大な損失につながりかねないリスクを可能な限り特定するため、日々の業務や取引に伴うリスクの特性、影響度と蓋然性を把握することに努めています。また、現時点では確認できていない想定外のリスクも常に存在しうることを認識し、すべての役職員がリスクと正しく向き合うための企業文化の醸成を含めたあらゆる取り組みを継続しています。

なお、リスク・アペタイトやリミットの超過は野村グループの健全性を脅かすことであり、野村グループのリスク管理の妨げとなる行為は、人事評価に反映されるほか、懲戒事由とするなど厳格に対処します。

 野村グループのリスク管理体制に関する詳細は、野村ホールディングス株式会社の有価証券報告書 第4【提出会社の状況】4【コーポレート・ガバナンスの状況等】をご参照ください  
[https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/data/119\\_full\\_ljsec.pdf](https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/data/119_full_ljsec.pdf)



## グローバル連携体制

地政学リスクの高まりや世界的なインフレ、さらに主要中央銀行による金融引き締め動きなどを受け、世界経済の先行き不透明感が高まるなど、マーケットは大きく変動しています。そのような環境の中で、リスク管理においても、常にグローバルに高度な対応が求められています。

野村グループでは、世界の主要拠点にリスク管理部門を設置し、地域特有のリスクを管理しています。同時に、そのリスクが他の地域に及ぼす影響も分析し、複数の部署や国および地域にまたがり適切な協力と連携を行いつつ、リスクを管理しています。

野村グループはグローバルな金融サービスグループとしての総合力を発揮し、お客様に洗練されたアドバイスや金融商品をご提供していけるよう、リスク管理における専門性をさらに高めていきます。



## 一人ひとりの役割と声をあげる責任

野村グループでは、想定外のリスクも含めた「リスク」の高度な管理を追求するうえで、専門的な計測技術や人員を含む基盤の増強に加え、現場社員一人ひとりの気づきと行動が極めて重要であると認識しています。すべての役職員が、能動的にリスク管理に取り組むという方針のもと、「三つの防衛線」と呼ぶ重層的なリスク管理体制を設けています。そのうえで、各部門・部署、コーポレート役員について、それぞれの役割と責任をリスク・カテゴリーごとに明確化し、その実効性の向上を図っています。

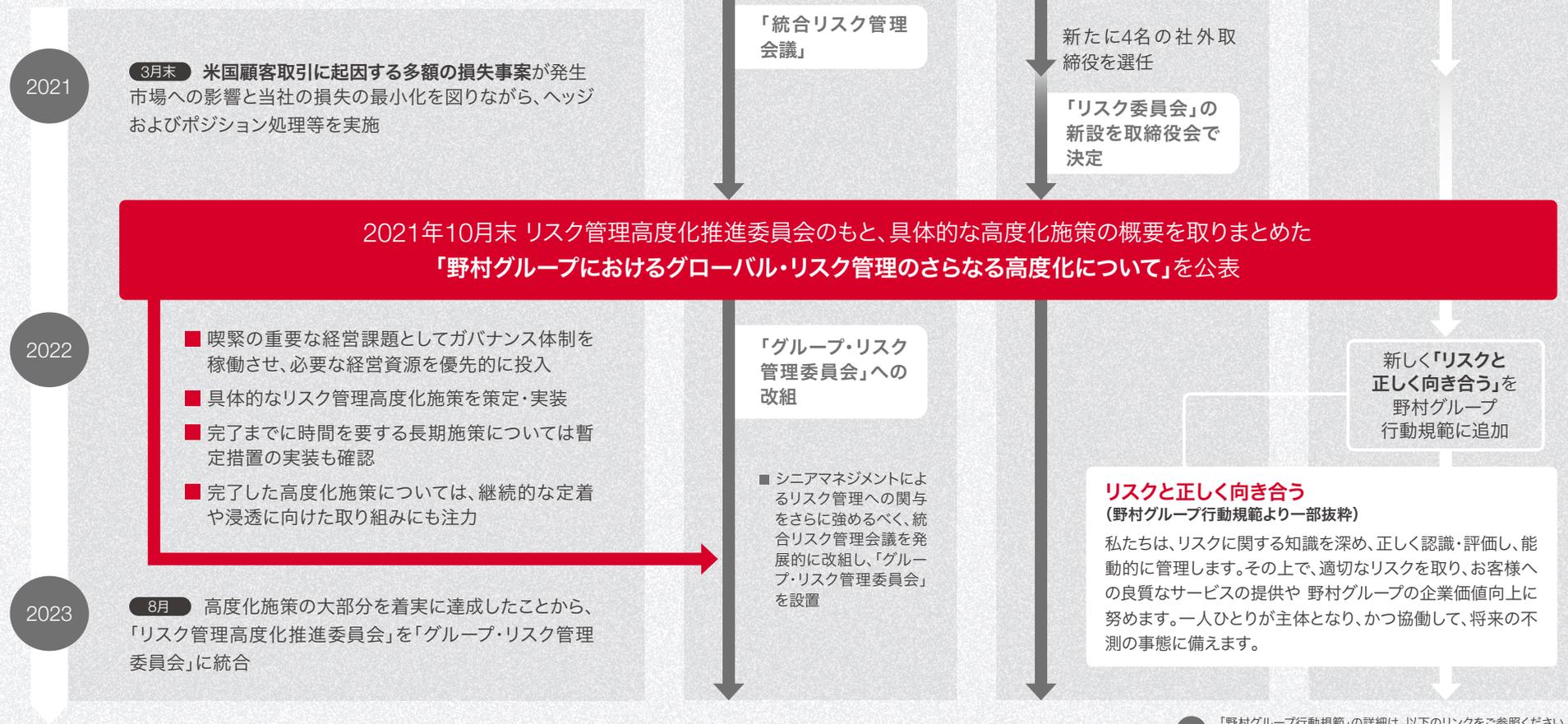
さらに、リスク管理に関する地域・部署横断の会議体やレポーティングなどの仕組みを整備し、多角的なリスク情報の集約を可能とする体制を構築し、運用しています。担当者一人ではリスクを過小評価したり、誤った行動を取る場合があるため、上司や関連部署に速やかに報告・相談をすることで、組織として適切な判断を行うよう努めています。加えて、リスク管理上の懸念や問題を認識した場合は、積極的に声をあげられるよう、心理的安全性の醸成にも努めています。

## 三つの防衛線による管理体制



## リスク管理高度化への取り組み

2021年の多額損失事案の発生を受けて、当社はリスク管理のさらなる高度化を図るため、リスク管理フレームワークの総合的なレビューを実施しました。当該レビューを通じて、業務運営のあり方、関連部門におけるコミュニケーションや部門間の相互連携、さらに経営リソースの配分等について分析し、組織体制や陣容の刷新を含め、計画的に取り組んできました。



「野村グループ行動規範」の詳細は、以下のリンクをご参照ください  
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/basic/coc.pdf>

## リスク・カルチャー

野村グループでは、リスク・カルチャーをビジネスを維持・発展させていくうえで不可欠な会社の基盤、そして競争力の源泉となるものと認識しています。

多額損失事案の発生を契機とした集中的な各種施策の取り組みでは、当社の理想とするリスク・カルチャーを議論し、リスク・カルチャーの醸成と浸透を恒常的に追求していくための体制を整備し、運用を開始しました。

## 将来に向けて

リスク管理体制の高度化の推進は、今後も中長期にわたる重要な経営課題の一つです。野村グループは、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さらなる付加価値を提供するため、堅牢かつ高度なリスク管理体制のもとでリスクを適切に管理するとともに、リスク・カルチャーのさらなる浸透を目指し、さまざまな施策に取り組んでいきます。

### 目指す姿の明文化と発信

- 2022年3月、野村グループ行動規範に、新たな項目として「リスクと正しく向き合う」を追加
- リスク・カルチャーを含む企業文化の醸成を重視する当社の姿勢を、各種企画や発行物に組み込み、さまざまな機会に社内外へ発信
- 健全なリスク・カルチャーを浸透させる鍵として、「チャレンジ、エスカレート、リスペクト」というキャッチフレーズを用いて、グローバルに社内共有を推進

### 考え方の浸透に向けた取り組み

- 一人ひとりが、明文化された目指す姿を正しく理解し、日々の業務において実践できるよう、リスク・カルチャーをより一層浸透させるための研修や、地域、部門を横断して多様な意見交換を行うイベント等を実施。これらの取り組みには、多くの役員、社員が参加
- 採用や課題設定、業績評定等の既存の枠組みにもリスク・カルチャーの要素を組み込み、個人の動機付けを含めた継続的な醸成の仕組みを追加

### 浸透度の確認と対話の継続

- 野村グループ従業員サーベイにおいて、リスク・カルチャーに関連する設問を追加して浸透度合いを確認し、かつ経年比較のための枠組みを整備
- 各種情報を多角的に検証し、対話を通じて当社自身のカルチャーの状況の理解に努めること、また会社としてその努力を継続するための仕組みを追加

**CHALLENGE**  
建設的な牽制  
**ESCALATE**  
報連相の徹底  
**RESPECT**  
尊重しあえる関係



# Business Continuity Management

業務継続態勢

業務継続態勢について  
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/risk/continuity.html>

野村グループでは、地震・台風等の自然災害や火災・テロ等の人的災害、感染症、システム障害および情報資産の漏洩を主な危機として捉え、発災時における業務継続態勢をグローバルに構築し、社内の啓発活動も含めてさまざまな準備・対策に取り組んでいます。

## 業務継続への取り組み

### 業務継続計画の整備と訓練の実施

これらの危機発災時に備えた平時の対応として「グループ危機管理委員会」を設置し、国内・海外における、業務継続をはじめとした危機管理に関する課題の分析、改善措置の実施等、態勢整備に努めています。

危機管理委員会はグループCEOが指名した役員を委員長とし、グループ各社役員等の委員で構成され、同委員会の決議内容は経営会議に対して報告されます。

また大規模災害発生等、有事においては、同委員長は対策本部を設置し、社員や家族の安全確保、被害拡大の防止、および業務継続態勢の維持等のため適切な措置を講じます。

### 新型コロナウイルス感染症拡大下での業務継続

新型コロナウイルス感染症に対しては、対策本部を立ち上げ、刻々と変わる状況に対応し、会社全体として金融資本市場における流動性供給の継続に尽力しました。緊急事態宣言下では、出社を制限しつつも各部門とも電話やメール、オンライン等で執行体制を維持しました。

日本では、ピーク時には店頭業務の一時休止、顧客訪問や出張、海外渡航制限の導入、携帯端末の拡大展開やWeb会議システムの導入による、分散勤務・ローテーション勤務の導入、感染症行動計画の見直しなど、いままでにない状況下での業務継続を行いました。

海外においても、各国の規制を遵守し、国によってはロックダウンのような地域封鎖措置に従いながら、オフィスと郊外のバックアップオフィス、そして在宅勤務に分散する計画を立て、社員の安全確保とお客様へのサービス提供の継続に取り組みました。

またグループとして、感染拡大防止のための活動にも取り組み、社会全体の感染抑止にも尽力しました。



column

# IT Strategy

## IT戦略

### グループCIOからのメッセージ

システム環境の抜本的な簡素化を推進し、インパクトのあるイノベーションを可能にし、リスクプロファイルを管理する

グループCIOは、その役割として、グループ全体のIT、オペレーション、データ戦略の組織を統括します。グループ全体の主要ビジネスと連携し、システムのリスク管理、ガバナンスと統制、サプライチェーン、そしてインフラの機能を運営しています。それぞれの機能は共通の目的を持っています。すなわち、野村グループのビジネス戦略を支援し、共通の経営理念に基づきグループ全体で一貫したサービスを提供することです。

グループCIO  
パトリック・エルトリッジ  
Patrick Eltridge



### グループCIOにおける戦略ビジョンと重点目標

<p><b>1</b> ビジネスの成長を推進するプラットフォームを構築</p>  <p>グローバルなプラットフォームを構築する</p>	<p><b>2</b> お客様にストレスの無いユーザー体験を提供</p>  <p>お客様と社員に安全で統一されたユーザー体験を提供</p>	<p><b>3</b> お客様と社員をサイバーの脅威から守る</p>  <p>ビジネスとテクノロジーに新しい働き方を組み込む</p>	<p><b>4</b> 差別化とイノベーションを可能にする</p>  <p>ハイブリッドクラウド戦略へのデータとアプリの移行</p>
 <p>データと分析を意思決定プロセスに組み込み、お客様にサービスを提供</p>	 <p>サイバーの脅威からお客様と野村グループを守る</p>	 <p>機械学習とAIを組み込んで、ビジネスを自動化し価値を増大させる</p>	 <p>人材、能力、自動化への投資</p>
 <p>資産の簡素化、維持のための投資から変化のための投資へシフト</p>	 <p>統制とコンプライアンスをシステムとプロセスに組み込む</p>		

### グループCIOにおける取り組み

- ツールの強化、社員の意識向上、マネジメントの関与を通じてサイバー能力を強化

技術的な対応や社員の意識向上、そして私たちが取り組むすべての対象にサイバーセキュリティ対策を取り入れ、お客様、投資家、そしてより広範な金融システムを保護します。グループ全体のサイバーセキュリティを強化し、外部からの侵入を困難にするとともに、侵入の検知を容易にします。業界内のパートナーシップを向上させ、サイバーへの取り組みを透明化し、よりサイバー意識の高いお客様の要望にもお応えします。
- データ分析機能の構築

データ分析ツールを活用して、データの保護および関連づけを行います。プロセス効率を向上させるとともに、社内のデータ・サイエンティスト・チームを活用して、ビジネス価値を向上させるための洞察を導きだします。
- ビジネスを変革する、革新的で拡張性に優れたITソリューションとプロセスにより、収益の拡大と多様化に向けたグループ全体の取り組みを支援
- 統制、コンダクト、コンプライアンスを通じて、強力なリスク文化を推進

グループCIOの役割として、IT部門が提供するツールとITソリューション、コア業務プロセスの効率的かつシームレスな実行、およびデータの使用と監視という、3つの重要な柱を監督します。これらすべての分野で、高い統制基準を設定し達成します。
- システム、プロセス、復旧計画を通じてビジネスのレジリエンスを向上
- 多様で高いエンゲージメントを持つグローバル人材の才能と能力を最大限に活用

グループCIO組織は、幅広い業界横断的な経歴を持つ多様な人材が、地理的にも分散して業務を行っています。社員が将来に向けて適切なスキルを開発できることを重視しており、スキルを開発したいという重要な希望に合わせて、研修と採用プロセスを適応させることで、経験豊富な人材および若手人材を確保しています。
- 強力なアーキテクチャと集中的なシンプル化により、効率性とコスト管理を実現

グループ全体のアーキテクチャ方針により、適切なソリューションの拡張性と効率性を高め、システムが重複することによるコスト増加を回避します。この取り組みは、野村グループを進めている変革を下支えし、コスト増加につながる可能性のある旧システムの廃棄と削減に貢献します。