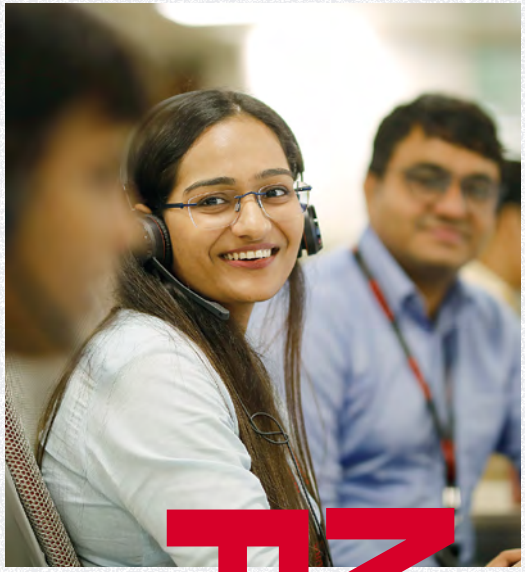


Nomura Report

野村ホールディングス株式会社 統合報告書

2023

NOMURA

Connecting Markets East & West

Nomura Report 2023

野村レポート2023

01 SECTION
Management Message
マネジメント・メッセージ

03 CEOメッセージ

02 SECTION
Value Creation Story 1
野村グループの価値創造ストーリー

09 真に豊かな社会の創造
- 10 野村グループの価値創造プロセス
- 11 価値創造の原動力となるOUR STRENGTH
- 14 世界と日本をつなぎ、金融資本市場の発展に注力
- 16 野村グループのマテリアリティ

17 価値創造に向けた戦略の全体像
- 19 CFOメッセージ

23 経済的価値を創出するビジネス戦略
- 24 営業部門
- 27 インベストメント・マネジメント部門
- 30 ホールセール部門
- 33 特集1 **パートナーシップによるビジネスの拡大**
- 35 特集2 **ホールセール部門 マネジメント・インタビュー**

39 野村グループのサステナビリティ

47 人材戦略
- 49 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
- 51 社員インタビュー

03 SECTION
Value Creation Story 2
野村グループの価値創造ストーリー（基盤編）

52 価値創造を支える基盤
- 53 社外取締役対談
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 63 取締役一覧
- 65 新任社外取締役メッセージ
- 67 行動規範
- 69 コンプライアンス
- 71 リスク・マネジメント
- 75 業務継続態勢
- 76 IT戦略

04 SECTION
Financial and non-financial data
財務・非財務データ

77 財務レビュー

81 主要な財務データ

83 過去11年間の要約連結財務諸表（米国会計基準）

85 ESGデータ

93 野村グループ概要

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

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えます。

野村グループ企業理念

Mission 社会的使命

豊かな社会の創造

金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する

Vision 会社のあるべき姿

お客様に選ばれるパートナー

最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる金融サービスグループ

Values わたしたち一人ひとりの価値観

挑戦

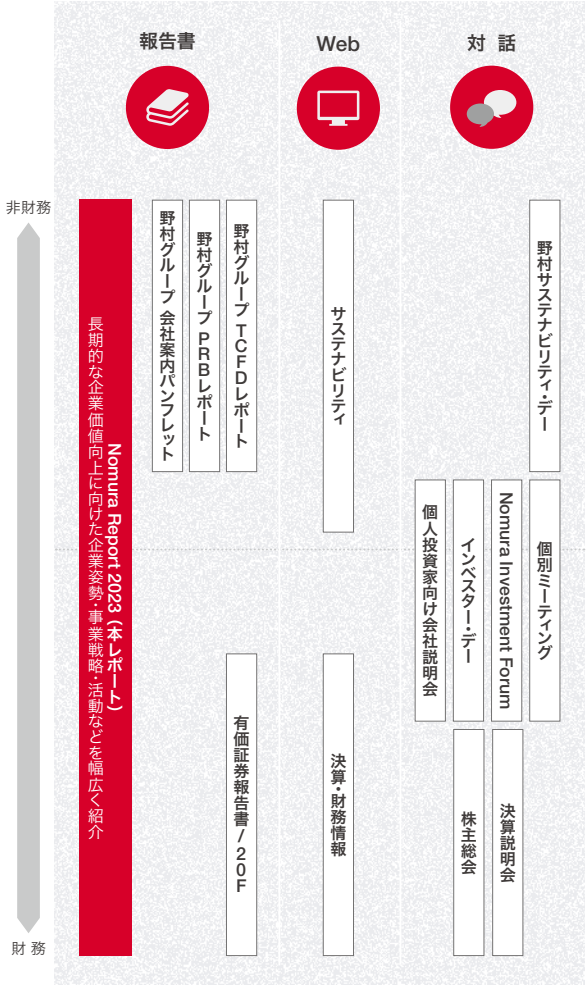
変化を尊重し、成長への情熱と勇気を持って挑戦を続ける

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



サステナビリティ
https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/index.html

決算・財務情報
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/summary/

有価証券報告書
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/data/119_full_jsec.pdf

CEO Message

新たな挑戦を続け、変化を作り出す

日々のコミュニケーションに重きを

「コミュニケーションをしっかり取ろう。」これは、若い時から私がずっと大切にしてきたことです。

グループCEO就任以降、それまで以上に毎日お客様をはじめ多くの方とお会いします。たとえ短い時間であっても、真剣に相手の話に耳を傾け、そのうえでこちらの考えをきちんとお伝えする、これをどれだけしっかりできるかを常に意識しています。

スポーツでは、日々の練習と絶え間ないコミュニケーションの結晶として、アイコンタクトによる瞬時の素晴らしいプレーが生まれます。企業経営も同じだと考えています。日々のコミュニケーションを通じてどれだけお客様のことを理解し、よりよい提案を行うことができるか。同僚の考えをしっかり理解し、相手の立場に立ったコミュニケーションを取ることでモチベーションを高め合う。そうすることで、スポーツ同様のスピード感ある連携とチームワークでビジネスを進めていけるよう努力を重ねています。

社員との距離を少しでも縮めたいとの思いから、社内のイントラネットで「CEOコーナー」を始めて4年目となります。私自身の状況や最近の気になることを発信したり、社員からの質問に答えたりしています。うれしいことに質問コーナーにはいまでも国内外の社員からたくさんの質問が寄せられます。質問にはすべて目を通し、自分自身で回答を書いています。

その中に「野村で働き続けることができた理由を教えてください」という質問がありました。私の答えは「自分らしく働くことができて楽しかったから」というものです。社員一人ひとりが「自分は受け入れられている」と実感でき、自身の成長を感じ、自分らしくワクワク働ける職場づくりと、そのためのコミュニケーションにこれからも取り組んでいきたいと考えています。

従業員エンゲージメント向上のために

グループのトップとして、従業員エンゲージメントを強く意識しています。この点に関して一番大切なことは、どれだけコミュニケーションが取れているか、十分納得したうえで業務に向きあうことができているか、だと思っています。毎年、全社員からのアンケート結果をもとに、従業員エンゲージメント向上のために今後どのように改善していくかをグループの全役員で議論しています。その甲斐もあってか、「会社の方向性」に関する設問に対して約8割の社員が好意的な回答を返してくれています。今後とも従業員エンゲージメント向上のための取り組みを続けていきたいと思います。

多様な人材と価値観こそが、野村グループの競争力の源泉

多様性、ダイバーシティについても、意識を強く持って取り組んでいます。野村グループでは海外はもちろん、日本においても4月に新卒で入社する新入社員よりも他社での経験を経て入社してくる社員の方が多くなっています。さまざまなバックグラウンドを持つ人材に持てる力を最大限発揮してもらうためには、組織としての受容性（インクルージョン）が大切です。また、フェアに評価する仕組みづくりも同様に大切だと考えています。CEO就任以来、この仕組みづくりと発信に力を入れてきました。

取締役会の構成も大きく変化しています。13名の取締役のうち9名は社外取締役、そのうち4名は日本以外の国籍、3名は女性となっています。多様なメンバーとなることで、まさに多様性に富んだアドバイスを頂くことができるようになりました。厳しいご意見やご質問をいただくことも少なくありません。非常に質の高い議論が活発に行われるようになってきました。

多彩な人材、多様な価値観こそが、野村グループの競争力の源泉です。

今回の野村レポートは、企業として、また経営として何に重きを置き、何をステークホルダーの皆様と共有したいのかを十分に議論いたしました。本冊子が、皆様とのコミュニケーションの一助となれば幸いです。

野村の目指すところ

野村グループの経営ビジョンは「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」です。

社会課題解決への貢献と企業としての利益が両立するのか、疑問に思われるかもしれませんが、決してそうではありません。

例えば、脱炭素への取り組みは、金融が新しい価値を創出したものの一つです。

2006年4月に策定された国連責任投資原則（PRI）に署名した投資機関の数は、2022年には5,300機関を超え、運用総額も120兆米ドルを超える規模となっています。2011年3月に署名した野村アセットマネジメントを含め、署名した投資機関には、投資分析と意思決定のプロセスにおいて「ESG」を組み込むことが求められます。

年金をはじめとする機関投資家による気候変動リスクに対する意識の高まりにより、投資先企業は株価や資金調達への影響から、脱炭素社会への移行を見据えた企業経営を目指すようになりました。また、企業は投資家に対して、その投資が気候変動対策に寄与するという新しい価値も提供しています。

既存の技術だけでは脱炭素化を達成することは困難です。核融合など革新的なテクノロジーの開発・実用化・普及が必要です。ここにも多額の投資が必要となります。パリ協定の1.5°C目標を達成するためには、2023年から2050年までの累計で150兆米ドルの投資が必

取締役
代表執行役社長 グループCEO
奥田 健太郎

要との報告もあります。年平均にすると、毎年約5兆米ドルの投資が必要となり、これは2022年の年間投資額の4倍以上の規模に相当します。今後も気候変動のほか人権問題などへの関心の高まりから、サステナビリティ分野における投資の拡大は継続することが見込まれます。

このように、社会課題解決のために、「金融」は非常に大きな役割を担っており、ここに当社の成長機会があると考えています。

野村がサステナブルであるために

持続的に社会課題解決に貢献していくために、そして、株主の皆様からの信頼にお応えするために、着実に利益を出し、中期的にROE 8～10%を安定的に達成できるビジネス基盤の確立が必要であると考えています。

この目標達成のために、優先的に取り組む課題は3つです。1つは、トップラインの拡大、2つ目は、構造改革による徹底したコスト・コントロール、そして3つ目は、適切なリソース・アロケーションです。

1 トップラインの拡大

トップラインの拡大については、2025年3月期に向けて、3セグメント合計で2023年3月期比20%程度の成長を目指していきます。もちろん、これだけでは目指す目標に十分とはいえません。部門間協力による新たな収益機会の創出およびインオーガニックな成長機会の追求等を積み上げることにより、実現していきたいと考えています。

2 構造改革による徹底したコスト・コントロール

コストに関しては、2025年3月期に向けた短期的な施策として500億円、中期的にさらなる構造改革を実施し、追加で120億円の削減を目指します。

本年4月「構造改革委員会」を新設しました。この委員会のミッションは、どうすればより効率的なビジネスづくりを実現することができるかを検討し、期限内にそれを実行することです。フロントからミドル・バックを含め、会社全体としての仕事のやり方を大きく見直します。また、抽象的な議論にならないよう、すべての課題において、具体的な定量目標かつ明確な期限を定めて実行します。

3 適切なリソース・アロケーション

当社では主に収益性、成長性、安定性の観点から、定量的、定性的に事業を評価し、資本の配分および管理を行っています。安定した利益を持続的に創出するポテンシャルがあるか、顧客サービスの向上、シェア拡大およびポートフォリオ全体の安定化に貢献することができるか、あるいは当社の企業文化との適応性といった観点も加えた厳格な基準で、評価しています。

資本を配分した後も、戦略の進捗や、外部環境の変化などを踏まえ、見直しの要否といった観点から、定期的に点検を行い、資本効率性の改善を図っています。

今後も、各ビジネスのリスク・リターン特性やグループ内での役割を踏まえ、各ビジネスで強みを発揮していきます。同時に課題を迅速にクリアすることで、グループ全体として中期的に8～10%のROEを安定的に達成していきたいと考えています。

プライベートへの取り組み

私がグループCEOに就任した際、「野村を、いま立っている場所とは違うところ、次のステージに進める」という考えのもと、その実現に向けた戦略として「パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化」を打ち出しました。

商品・サービス、お客様、デリバリー、それぞれの軸をパブリック領域からプライベート領域へと拡大することにとどまらず、それらすべてを融合することで、私たちのお客様一人ひとりにカスタマイズされた「あなただけのため」のサービス、ソリューションを提供することです。それが私の考える「プライベート」に他なりません。

また、デリバリーに関しては、情報、商品、サービスだけではなく、信頼をお届けする、という思いも込めています。

新しい動きの中にあるビジネスチャンス

日本政府の資産所得倍増プランのもと、NISAの抜本的拡充等、個人金融資産を「貯蓄から投資」へシフトさせる動きが活発になっています。

国内の個人金融資産に大きな変動が起きる可能性が高まっているなか、当社の果たす役割は非常に大きく、そこには多様なビジネスチャンスがあると認識しています。

資産所得倍増プランにおいても「安定的な資産形成の重要性を浸透させていくための金融経済教育の充実」が取り上げられています。金融経済教育の必要性は増しています。金融リテラシーの向上は、人々の資産形

成や生活水準の向上に寄与し、健全な金融資本市場や適切な資金循環につながると考えています。

金融経済教育は、お金や金融のさまざまな働きを理解し、それを通じて自分の暮らしや社会について深く考え、自分の生き方や価値観を磨きながら、より豊かな生活やよりよい社会づくりに向けて、主体的に行動できる態度を養うことにつながります。

野村グループでは1990年代から、他社に先駆け金融経済教育に注力してきました。現在では、小中高大学生から、企業の役職員、退職後のシニアの方にいたるすべての世代に、幅広くご提供しています。講座の受講者数は延べ100万人を超えます。

これからは、提携先の地域金融機関や、他業種との協業を通じた金融経済教育の提供も進めていきます。

2020年9月から始まった地域金融機関との戦略的提携は当社の重要なプロジェクトの一つです。これまでに、山陰合同銀行様、阿波銀行様、大分銀行様、福井銀行様、4行との提携業務がスタートしています。

野村では、既存のビジネス領域を広げ、常にサービスを進化させてきました。そのサービスをいままで以上に多くのお客様にお届けすることを目指しています。あわせて、長期的視野に立ち、一緒に地域経済に貢献していきたいと考えています。

商品としてのプライベート・アセット、オルタナティブ・アセットに対する投資家のニーズは今後ますます高まっていくと、実際にお客様との会話からも実感しています。野村グループでは、幅広い投資家の皆様に多様な投資機会を提供するため、伝統的な資産に加え、オルタナティブ資産の運用商品の拡充を進めています。

昨年5月に公表した森林アセットマネジメント事業者である「ニューフォレスト社」の株式取得に続き、昨年8月、野村不動産グループと不動産ファンドを共同運営する資産運用会社「野村リアルアセット・インベストメント」を設立いたしました。当社の有する幅広い投資家基盤および顧客のネットワークと、野村不動産の有する不動産ファンド運用の経験と実績という両社の強みを活かして、新たなアセットクラス・商品の事業化を含めた不動産ファンド事業を展開していきます。社名に「リアルアセット」を入れたのは、不動産だけでなく広く実物資産を対象としてビジネスを拡大していきたいとの思いからです。

また、米国の地銀の相次ぐ破綻の影響を受け、銀行の融資態度が厳しくなっている状況において、プライベート・マーケットの資金は流動性の担い手として期待されています。

当社はプライベート・アセット、オルタナティブ・アセットの分野において、すでに海外で実績を有しており、今後さらにマーケットの拡大に合わせて、ビジネスを拡大していきます。

過去10年間、金融における大きな変化はデジタルの進歩によってもたらされました。そして、今後10年間で、人工知能やブロックチェーンなどの新技術により、これらの変化はさらに大きくなる可能性があります。

2022年5月、スイスにデジタル・アセット関連の子会社「Laser Digital」を設立しました。同年11月に起きたFTXの破綻など、デジタルアセットを取り巻く環境は大きな過渡期を迎えています。いまのような環境こそ、お客様にとって信頼できる金融機関がサービスを提供していくことが重要だと考えています。

今後も、デジタル・アセット等の新たな領域における成長機会をグループとして享受できるようしっかりと手を打っていきたいと考えています。

グローバル・ネットワークの強み

野村グループは、グローバル金融サービス・グループとして、約30の国と地域にネットワークを有しています。

ホールセール部門の収益は、約3分の2が海外、残る3分の1が日本関連のビジネスとなっています。収益の半分以上を海外で稼ぐ、その源泉は、これまでに私たちの先輩たちが地道につくり上げてきたグローバルなフランチャイズにあります。

私は、2017年から2年間、米州地域の責任者としてニューヨークに駐在していました。現地の観光ツアーに参加した人から（日本人観光客向けではないにもかかわらず）「こちらが野村の本社です」との紹介があったという話を聞き、思った以上に当社が米国で現地化していることに驚きました。

日本の専門家、日本の事情に詳しいだけでは、お客様のニーズにお応えすることができないと考えています。例えば、日本企業の多くはグローバルなサプライチェーンの中でビジネスを行っています。事業拡大のために、海外企業との提携、買収等を検討されているお客様も少なくありません。そういった際、お客様の会社のこと、国内での業界の状況に詳しい金融機関と、お客様

が検討している海外の企業や業界の状況に詳しい金融機関、どちらのアドバイスを必要とされるでしょうか。お客様はその両方のアドバイスを求めており、当社が国内だけではなく、グローバルなネットワークと実績を備えているからこそ、お客様から信頼していただけると考えています。

現時点でどんなに付加価値の高い商品・サービスであっても、時間とともにその付加価値は低下していきます。結果として、価格を下げて提供を続けるか、お客様が新たな製品・サービスに流れることになります。

新しい技術の登場により、それまでの常識が大きく変化した例は少なくありません。どんな高い技術であっても、優れたクオリティであっても、人から求められ、対価をいただけるものでなければ、ビジネスとしての価値はありません。価値は自分たちで決めるものではなく、いかにお客様に喜んでいただき収益をいただけるか、にあるのだと思っています。

強い組織に向けて

新型コロナウイルス感染症の流行により、長く続いた非日常の生活が、やっと日常に戻り始めたことを実感します。コロナによる在宅勤務の経験を受け、オフィスの存在意義や求められる機能・役割に対する見方が変わってきたようです。ある調査によると、本社オフィスの存在意義や求められる機能・役割として、「従業員のエンゲージメント向上」「部門を超えた偶発的な出会いやコミュニケーション」「活発な議論やアイデア創出」が上位になっています。コロナ禍がもたらした価値観の変化の大きさも垣間見える結果です。

野村グループでは、従業員エンゲージメントに強くコミットしています。従業員エンゲージメントとは、従業員が所属する企業の向かっている方向性、企業理念に共感し、業績向上のために「自発的に会社に貢献したい」と思う意欲のことを指します。一言でいえば「所属する企業に対する従業員からの信頼」です。

グループとして何を成し遂げようとしているのか、会社の向かう方向性をはっきりと示し、そこに社員のベクトルを合わせてこそ、組織としての力が発揮されます。単にビジョンを掲げるだけではなく、社員一人ひとりの中に腹落ちし、日々の仕事を通じて同じ方向に進んでいくためのコミュニケーションが重要だと考えています。

社内のイントラネットでは、CEOコーナーに加え、私を含むグループのトップマネジメントに野村の経営戦略について、質問する動画シリーズも作成しました。

社外でのプレゼンテーションやメディアからの取材においても、常に社内の仲間が見てくれていると思い、私が考えていること、経営の方向性がしっかりと伝わるよう意識しています。

一人でも多くの方に野村のファンになっていただこうと、昨年から、個人投資家向け説明会として、対談形式の動画を配信しています。これは社員に向けたメッセージでもあります。

DEIと挑戦

野村グループでは、約4割の社員が約30の国と地域で働いており、その国籍はおよそ90にのぼります。

3年前、グループにおける社外取締役を除く女性役員はわずか3名でした。今回、新たに3名が加わり、グループ全体で11名となっています。

社外取締役を除く外国籍の役員も3年前の7名から12名へと増えており、東京にも2名います。また、今年4月に就任したグループの新任役員15名のうち約半数の7名は、野村以外でキャリアをスタートした者になります。

私は機会あるごとに、「新しいことに挑戦しよう」と言ってきました。新しいことへの挑戦は、人よりも早く変化を察知し、変化に対応した知識やスキルを習得するチャンスを得ることだと信じています。

この新しいことへの挑戦に、ダイバーシティは不可欠です。もちろん、単に多様な人材がいるというだけで、組織が活性化するわけではありません。多様な価値観、考え方を自然と受け入れることができる組織、皆が自分らしくいられる環境を整えることが、私を含めマネジメントの重要な責務だと認識しています。

「ありのままの自分が受け入れられている」と思える環境と同時に、「自分が成長できる場所である」と感じることも重要です。野村は、歴史的に若手の抜擢をはじめ、成長機会の提供を積極的に行ってきました。

昨年10月、グループのダイバーシティに関するステートメントに従来の「ダイバーシティ」&「インクルージョン」に加え、「エクイティ」を追加しました。変化の速い環境において、お客様に高い付加価値を提供し続けていくためには、一人ひとりが持つ能力を最大限に活かすことのできる環境や仕組みが大切です。誰にでも公平にチャンスが与えられ、キャリアを積むことができるように、個人の能力や経験にしっかりと目を向けていきたいと考えています。

最近では、社員のセカンドキャリア支援プログラムの拡充や、退職者とのネットワークであるアルムナイの立ち上げ、一度野村を退職した社員の再雇用の実施等を推進しています。

常々「出戻り歓迎」と言ってきました。他社を経験することで、さまざまな価値基準に触れてきているため、一歩引いた視点で「野村」を見ることができ、既存のやり方にとらわれることなく新しい発想やチャレンジがしやすくなります。また、他社を経験し比較したうえで元の会社を選んでいるので、周りへの影響も大きいと思っています。

また、新しいことへの挑戦を後押しすべく、昨年度若手社員が1年間ベンチャー企業に出向し、業務に従事する研修を実施しました。戦略立案やプロジェクトの推進、経営管理などのスキルを学び、ベンチャー企業特有のスピード感ある事業展開やイノベーション創出を経験することができたとの報告を直接受けています。

出向前とは全く異なる考え方、外から野村を見たことからのたくさんの気づきなど、研修の成果とその変化に正直うれしい驚きを感じました。

失敗を結果だと捉えて、立ち止まったり、諦めてしまうのではなく、挑戦と失敗を重ねて、最後に成功を掴むことができるのだと思います。

ノープレー、ノーエラーでは、決して成功に到達することも、変わることもできません。この考え方から挑戦している社員を後押しする評価制度を導入しています。

ある雑誌の記事に「自分の周りに置くべき人の5つのタイプ」という文章がありました。その中の一つが「自分の専門分野外の人」でした。

自分の周りに同じ会社、同じ業界の人しかいなければ、学びの機会を逃しています。「自分の専門分野外の人」と接することで、異なる視点で新たな見識を集め、現状に応用できます。こうした人と交流することで新たな視点を持つことができ、新たな挑戦へとつながります。

グループのトップとして、私の役割は、「変化を作り出す」とともに「変化をあと押しする」ことだと考えています。

3年前に野村のトップに就任して以来、一貫した戦略のもと、必要な手はしっかりと打ってきました。変化をつくり出すために必要な体制、プラットフォームの整備は進んできています。

今期もやるべきことはしっかりと継続し、やめるべきことはやめる、メリハリをきかせた手を打っていきたいと思います。

ビジネスを着実に推進し、しっかりと成果を出していくことに、グループをあげて邁進していきます。

現在のような、先の見通せない大きな変化の中にある時だからこそ野村がお客様に貢献できる、そして金融の未来には大きな可能性があると信じています。

今後とも持続的成長を実現するために役職員一同より一層の努力を続けてまいります。

取締役
代表執行役社長 グループCEO
奥田健太郎

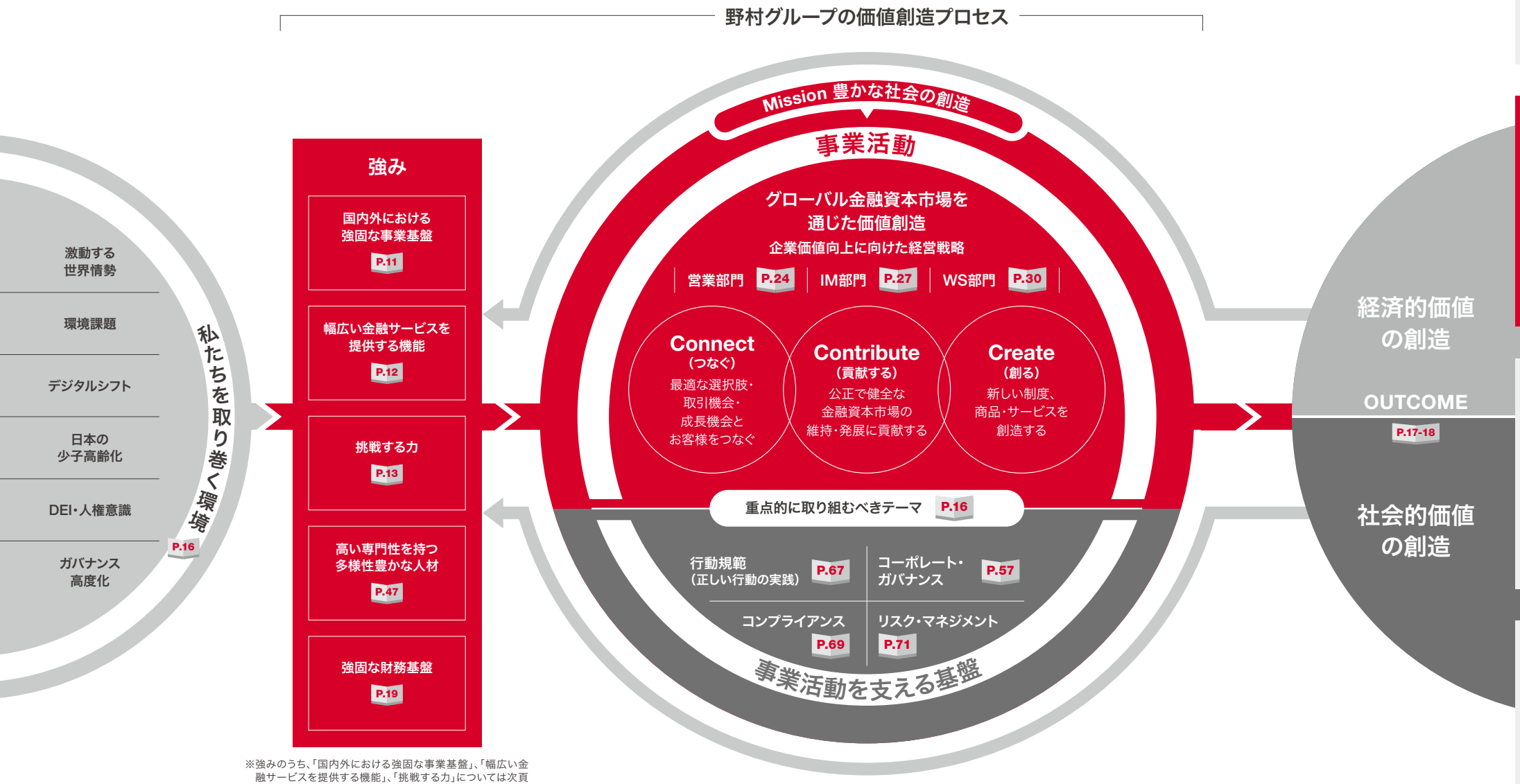
真に豊かな社会の創造

野村グループの価値創造プロセス

野村グループでは、真に豊かな社会の創造に向けて、これまで培ってきた「強み」を活用し、新たな価値の創造に挑戦しています。
このセクションでは、私たちを取り巻く環境、私たちの強み、リスクと成長機会、そして、取り組むべき課題を俯瞰し、経済的価値および社会的価値を生み出すプロセスについてお伝えします。

Nomura Group's Value Creation Process

野村グループの価値創造プロセス



※強みのうち、「国内外における強固な事業基盤」、「幅広い金融サービスを提供する機能」、「挑戦する力」については次頁以降を、「高い専門性を持つ多様性豊かな人材」、「強固な財務基盤」については後掲の各セクションをご参照ください

価値創造の原動力となる

OUR STRENGTH 01

国内外における強固な事業基盤

日本国内における強固な事業基盤に加え、グローバルなネットワークと実績をもとにお客様に信頼される存在を目指します。

約30の国と地域に広がるグローバルな事業基盤

米州

従業員数 2,387人

収益合計 2,900億円

米国上場株式オプション収入シェア	米国政府機関モーゲージ債引受シェア
3位※1	4位※2

欧州

従業員数 2,937人

収益合計 1,640億円

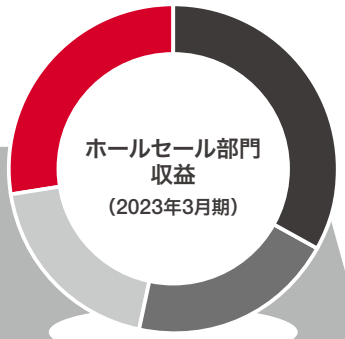
ユーロ円債ランキング	サムライ債ランキング	欧州国債売買高シェア
1位※3	2位※3	6位※2

アジア・オセアニア（含：インド・ポワイ）

従業員数 6,320人

収益合計 688億円

アジア・クレジット収入シェア	インドIPO
2位※4	2位※2



- 米州 33%
- アジア 20%
- 欧州 19%
- 日本 27%

従業員数	収益合計	口座数（野村證券）	持ち株会シェア（野村證券/会員数ベース）	上場企業の主幹事（野村證券）	顧客資産残高（野村證券）	日本株売買シェア	日本関連M&A	運用資産残高
15,131人※5	8,127億円※5	535万口座※5	54.7%※6	約40%※7	約122兆円※5	1位※1	1位※8	約67兆円※9

日本国内における強固な事業基盤

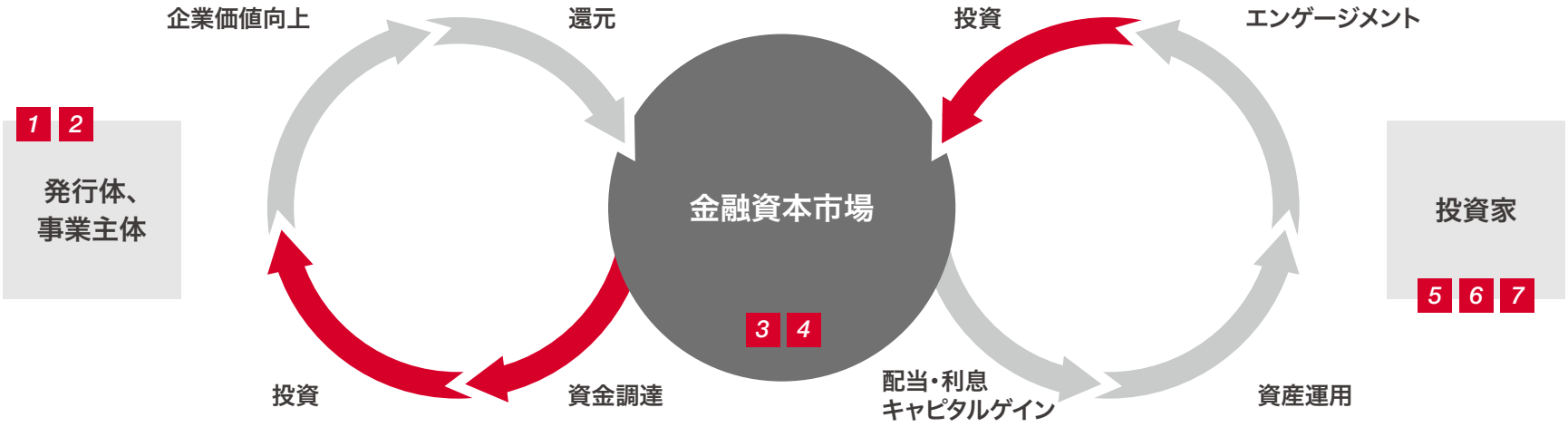
※1 出所：第三者機関2022年　※2 出所： Bloomberg 2022年　※3 出所：Refinitiv 2022年　※4 出所：Coalition Greenwich Competitor Analyticsおよび当社、2022年　※5 2023年3月末時点　※6 2022年3月末時点／出所：東京証券取引所『2021年度従業員持株会状況調査結果の概要について』より、当社作成　※7 出所：東洋経済 会社四季報（2023年3集 夏）より、当社集計　※8 出所：Dealogic 2022年　※9 インベストメント・マネジメント部門、2023年3月末時点

価値創造の原動力となる

OUR STRENGTH 02

幅広い金融サービスを提供する機能

野村グループは創業以来、幅広い金融サービスの提供を通じ、リスクマネーを循環させ、金融資本市場の発展、お客様への最適なソリューションの提供に取り組んできました。これからもその取り組みを進めていきます。



野村グループの提供価値

1 資金調達支援、アドバイザリー（M&A等）

■日本における強固な顧客基盤と選別されたグローバル・リーチを活かし、発行体、事業主体を支援

2 発行体や事業主体への専門的サービスの提供

■ドキュメンテーションや規制周りの専門性、プライシング力

3 グローバル金融資本市場における流動性の供給、マーケットメイキング

■金融資本市場での知見、強固なリスク管理体制をもとに、お客様の投融資や市場での円滑な取引を支援

4 カスタムメイドな商品組成

■お客様のニーズに合わせた選択肢を提供

5 多様な運用ニーズに対するソリューション提供

■伝統的資産からオルタナティブ資産まで幅広い品揃え

6 お客様の全資産に対する高度なコンサルティング

■運用商品・サービスの提案
■相続・承継対策、不動産等のソリューションの提供
■本業支援、各種アドバイザリーの提供
■各種ローン（証券担保ローン等）の提供

7 中長期的な資産形成支援

■利便性の高いユニークな非対面サービスを提供
■持株会を始めとする職域サービス

8 差別化されたコンテンツの提供

■約200名のリサーチャーが世界10の地域で、政治・経済・為替・金利・株式・クレジット・クオンツストラテジー等をカバー

価値創造の原動力となる

OUR STRENGTH 03 挑戦する力

野村グループは1925年の創業以来、さまざまな挑戦を続け、変化してきました。成長への情熱をもって変化し続ける、これこそが野村の強みです。

海外への挑戦

- 1927 ニューヨーク出張所の開設
- 1967~ 海外拠点の拡充
- 1979 「バイ・ジャパン」キャンペーンの実施（海外投資資金の呼び込み）
- 1987~ ユーロ債引受ランキングで5年連続の首位（日本企業による外債発行の支援）
- 2001 ニューヨーク証券取引所上場
- 2007 インスティネットの買収
- 2008 リーマン・ブラザーズの承継
- 2015 アメリカン・センチュリー・インベストメンツへの出資
- 2020 グリーンテック・キャピタルの買収
- 2023 ニューフォレストへの出資

グローバルな金融サービスグループを目指し、日本の金融市場のグローバル化にも貢献

資産形成の促進

- 1938 株式業務の本格開始
- 1941 投資信託業務の開始
- 1953~ 「百万両貯金箱」の配布（自動けいぞく投資の開始）
- 1959 野村證券投資信託委託（現：野村アセットマネジメント）設立
- 1968 従業員持株制度の開発
- 1980 中期国債ファンドの開発
- 1993 野村信託銀行設立
- 1998 証券総合サービスの取扱開始
- 1999 金融経済教育の開始
- 2001 確定拠出年金の運営管理開始
- 2008 野村信託銀行、野村Webローン※の取扱開始
- 2019 地方銀行との包括的業務提携開始

2000年代以降も、iDeCoやNISAの活用による資産形成を促進し、投資の裾野拡大に尽力

新しい金融商品・サービスの提供

- 1941 投資信託販売（日本初）
- 1949 転換社債発行（日本初）
- 1968 時価発行増資（日本初）
- 1995 ETF上場（日本初）
- 2001 REIT上場（日本初）
- 2007 従業員向けインセンティブ・プラン（E-Ship®）の提供開始（日本初）
- 2010 自己株式一任取引VWAPアルファの開始
- 2015 AA型種類株式発行（日本初）
- 2020 従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度（持株会RS）の提供開始（日本初）
- 2021 サステナブルFITs発行（世界初）
- 2021 不動産STO発行（日本初）

イノベーティブな金融商品の開発・提供を進めるパイオニアとして、金融市場の拡大にも寄与

※Webローン：野村信託銀行が提供する借り入れサービス。野村證券口座にて保有している株式、投資信託、国債などを担保に借り入れができる

column

デジタル・アセット領域への新たな挑戦

野村がこれまで培ってきた機関投資家ビジネスにおける実績と顧客基盤を活かし、デジタル・アセット領域においても新たな価値をお客様に提供することを目指します。

- 2022年9月、デジタル・アセット関連のサービスを提供する子会社「レーザー・デジタル」の拠点をスイスのチューリッヒ、ロンドン、ドバイに設置
- 同社は、デジタルに特化した3つの事業（ベンチャー・キャピタル、トレーディング、投資商品）を展開。昨年よりベンチャー・キャピタルに関する取り組みを開始。今後、段階的に投資商品やトレーディングに関する取り組みを発表予定

Laser Digital NOMURA Group

世界と日本をつなぎ、金融資本市場の発展に注力

野村グループは、半世紀以上にわたり、日本やアジアの株式・債券の魅力を世界に発信し、日本の金融資本市場の発展と国際化に取り組んできました。

日本を世界へ

中銀セミナー

1980年～

開催回数
39回
1980年～2023年

1980年当時、「円の国際化」、アジア地域における円の役割を高めようという動きのなかで、日本経済、産業、債券市場について認識を深めていただくことを目的に開催。現在では世界中から政府関係者、セントラルバンカー、投資家等を招聘。2023年は39回目の開催

Nomura Investment Forum

1999年～

開催回数
25回
1999年～2022年

日本最長の歴史をもつ機関投資家向けエクイティ・カンファレンス。業界トップクラスのイベント規模と集客を誇り、日本企業のトップマネジメントとグローバルな有力機関投資家が直接対話する機会を提供することで、「CEOフォーラム」という名称でも親しまれてきたイベント。2022年は25回目の開催

Nomura Investment Forum Asia

2004年～

開催回数
20回
2004年～2023年

日本を含むアジアのリーディング・カンパニーと、グローバルな有力機関投資家とをつなぐ、APAC最大規模を誇るエクイティ・カンファレンス。2023年は20回目の開催

日本株キャラバン

1979年～

バイジャパン

石油危機を受けたオイルマネー等をターゲットに、中東や欧州で、日本株や日本国債のセールスを開始

2010年代～

日本株キャラバン（アベノミクス）

デフレ脱却・異次元金融緩和を受けた「アベノミクス相場」を背景として、日本株キャラバンを再開

2022年

リビジット・ジャパン

コロナ禍収束後の日本株の魅力を伝える取り組みとして、海外投資家への対面でのアプローチを再開

日本関連コンテンツを積極的に発信

（2022年4月～2023年3月）

日本関連の
リサーチャーによる対話件数

年間約14,000件（延べ）

日本関連の
英文リサーチレポート発行数

年間約6,200件

世界と日本をつなぎ、金融資本市場の発展に注力

そして日本では、グローバル・ネットワークを活かしつつ、
世界の経済成長を享受し得る運用ソリューションの提案や成長機会のサポートを行っています。

世界の成長を日本へ

グローバル分散投資をサポートする多様なサービスの提供

投資一任サービス

NOMURA SMA EXECUTIVE WRAP
NOMURA ラップ信託 ASSET MGT SUCCESSION TRUST WRAP
NOMURA FUND WRAP

豊富なラインナップの投資信託
約870銘柄

ETFラインナップ
NEXT FUNDS 計67本

本邦投資家が世界経済成長の恩恵を享受できるよう、野村グループでは、さまざまなグローバル分散投資の機会を提供。約870銘柄という豊富なラインナップの投資信託、SMAやラップ信託などの投資一任サービス、業界第1位の残高シェアを誇るETF商品を揃え、お客様の資産拡大をサポート

実物資産への投資機会を提供

株式・債券などの伝統的資産に加えて、不動産や森林といったリアルアセットへの投資機会を提供。2022年3月、米国の非上場リートを投資対象とする日本初の公募投資信託の取扱いを開始、2023年1月には世界第2位の森林アセットマネジメント事業者であるNew Forests社の株式を取得し、新たな資産クラスの商品提供を可能に

世界のグリーンプロジェクトと日本の機関投資家をつなぐ

北米を中心に数々のグリーンプロジェクトへの本邦機関投資家によるファイナンスをアレンジ。巨額の資金を必要とするグリーンプロジェクトに対する日本のリスクマネー供給に貢献するとともに、本邦投資家、金融機関による海外の成長領域への投資を促進

お客様のグローバル成長戦略をM&Aを通じてサポート

日本企業のグローバル成長戦略において重要な位置付けとなる海外M&Aを、野村グループのグローバルネットワークを活かしつつ、チーム一体となって最前線でサポート

Materiality

野村グループのマテリアリティ　～当社を取り巻く環境のうち、価値創造プロセスに重要な影響を与える変化、およびそれぞれにおいて野村グループとして重点的に取り組むべきテーマ～

STEP1
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、ステークホルダーの意見等から国内外の環境課題・社会課題を整理

STEP2
環境認識の整理・統合
STEP1で抽出した課題をもとに、当社の価値創造プロセスに与える影響を分析したうえで、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

STEP3
執行での審議
STEP2の結果をもとに、執行側における議論を踏まえ、マテリアリティの原案を策定

STEP4
決定
STEP3の結果をもとに、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

私たちを取り巻く環境とリスク・機会の認識

激動する世界情勢	認識	各国の金融政策・市場の動向や、地政学リスクの高まりにより、変化が速く予測の難しい世界情勢が続く
	リスク	当社のリスク管理が不十分な場合やお客様のニーズに対応できない場合、損失の発生や収益機会の喪失が生じうる
	機会	市場環境に対応した商品・オルタナティブ投資機会、サプライチェーン再構築を行う事業会社へのサービス提供による収益機会やビジネス機会の拡大
環境課題	認識	気候変動対応・脱炭素化はグローバルな潮流
	リスク	取引先の信用リスク、マーケット変動のリスク、災害等により物理的な損害を受けるリスク、レピュテーショナルリスク等
	機会	脱炭素社会に必要となるリスクマネーの供給は事業機会（金融資本市場、プロジェクトファイナンス、M&Aなど）
デジタルシフト	認識	デジタル活用による取引や、オンライン・コンテンツの重要性の高まり
	リスク	業界全体としてオンライン取引による取引手数料水準の低下による取引機会喪失・減収リスク
	機会	業務効率化、顧客接点のデジタル化を含むサービス最適化、デジタル・アセット関連のビジネスの推進
日本の少子高齢化	認識	社会構造の変化に起因したお客様のビジネス活動やニーズの変化にあわせたソリューションの提供
	リスク	伝統的な個人投資家による資産運用の需要が長期的に縮小する可能性
	機会	お客様のビジネス活動やニーズに沿ったソリューションを提供することで、新しい収益機会の創出
DEI人権意識	認識	健全な職場環境の構築、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進、ビジネスにおける人権配慮の要請
	リスク	人材流出リスク、当社の事業活動における人権への配慮が充分でない場合のレピュテーショナルリスク等
	機会	多様な人材による競争力、イノベーション、高度なリスク管理の実現
ガバナンス高度化	認識	コーポレート・ガバナンスの高度化、取締役会の機能強化の要請
	リスク	ガバナンス機能が発揮されないことによるガバナンス機能不全、レピュテーショナルリスク等
	機会	高度なガバナンス機能の発揮による企業価値の向上

取り組むべき課題と内容

差別化された金融商品・サービスの提供
一人ひとりのお客様にあった適切なサービスを提供し、お客様に最も信頼されるパートナーになります
- プライベート商品・市場を含む多様な金融商品、サービスの提供
- 円滑な事業承継・資産承継をサポートするサービスの強化
- 収益源の多様化
- プロダクト・ガバナンスの強化

参照ページ：P.24　P.27　P.30

脱炭素社会の実現
自社およびお客様の脱炭素化を通じて脱炭素化社会の早期実現に貢献します
- 自社の環境活動の促進
- 脱炭素化に向けたサステナブル・ファイナンス、アドバイザリー・サービスの提供
- 再生可能エネルギー案件への取り組み

参照ページ：P.40 - P.43

新技術を活用した戦略的、革新的なサービス開発
デジタル戦略の強化によるお客様の利便性、サービス領域の拡大に取り組みます
- デジタルプラットフォームを用いた金融サービスの拡充
- 非対面ビジネスモデルの確立
- サイバーセキュリティの確保
- デジタル・アセット領域への挑戦

参照ページ：P.26　P.76

幅広い世代の資産形成のサポート
金融経済教育の推進による金融リテラシーの向上に貢献します
- NISAの普及・促進
- 金融経済教育の普及
- 職域ビジネス提供の拡大
- 資産運用アドバイス

参照ページ：P.26　P.28　P.45

人権を尊重した事業活動
人権が尊重され、多様な人材がその能力を発揮できる社会の実現に取り組みます
- 従業員エンゲージメント
- 健康経営の促進
- DEIの推進
- 取引・サプライヤーに関する人権課題への取り組み
- 教育研修機会の提供

参照ページ：P.44　P.47 - P.51

コーポレート・ガバナンス機能のさらなる発揮
社会から信頼される存在になるためガバナンスの高度化に努めます
- 取締役会の多様性、実効性
- 法令遵守の徹底
- リスク管理の高度化
- 情報開示の高度化、拡充

参照ページ：P.57 - P.62　P.69　P.73

真に豊かな社会の創造へ

価値創造に向けた戦略の全体像

このパートでは、野村グループとしての価値創造に向けた戦略とその具体的な施策について説明します。
野村グループでは、主要3セグメントを中心とした既存ビジネスでの「稼ぐ力」を高める一方、
メガトレンドに即した新たな事業機会の追求や事業ポートフォリオの入れ替えを通じて、
グループ全体の「成長力」の強化に取り組み、
ROE 8～10%を安定的に達成できるビジネスモデルの確立と経済的価値の創造を目指します。
同時にステークホルダーの課題解決や成長を支援しながら、社会的価値を創造し、
野村グループの経営資源をさらに強化する好循環も実現していきます。

企業価値の向上

本業を通じて金融資本市場の拡大や経済の発展、
持続可能な社会の実現に貢献

お客様 | 株主・投資家 | 事業パートナー | 従業員 | 社会・環境

経済的価値の創造

稼ぐ力（ROEの拡大）と成長力を
強化すると同時に、
利益の安定化を通じて
株主資本コストを低減

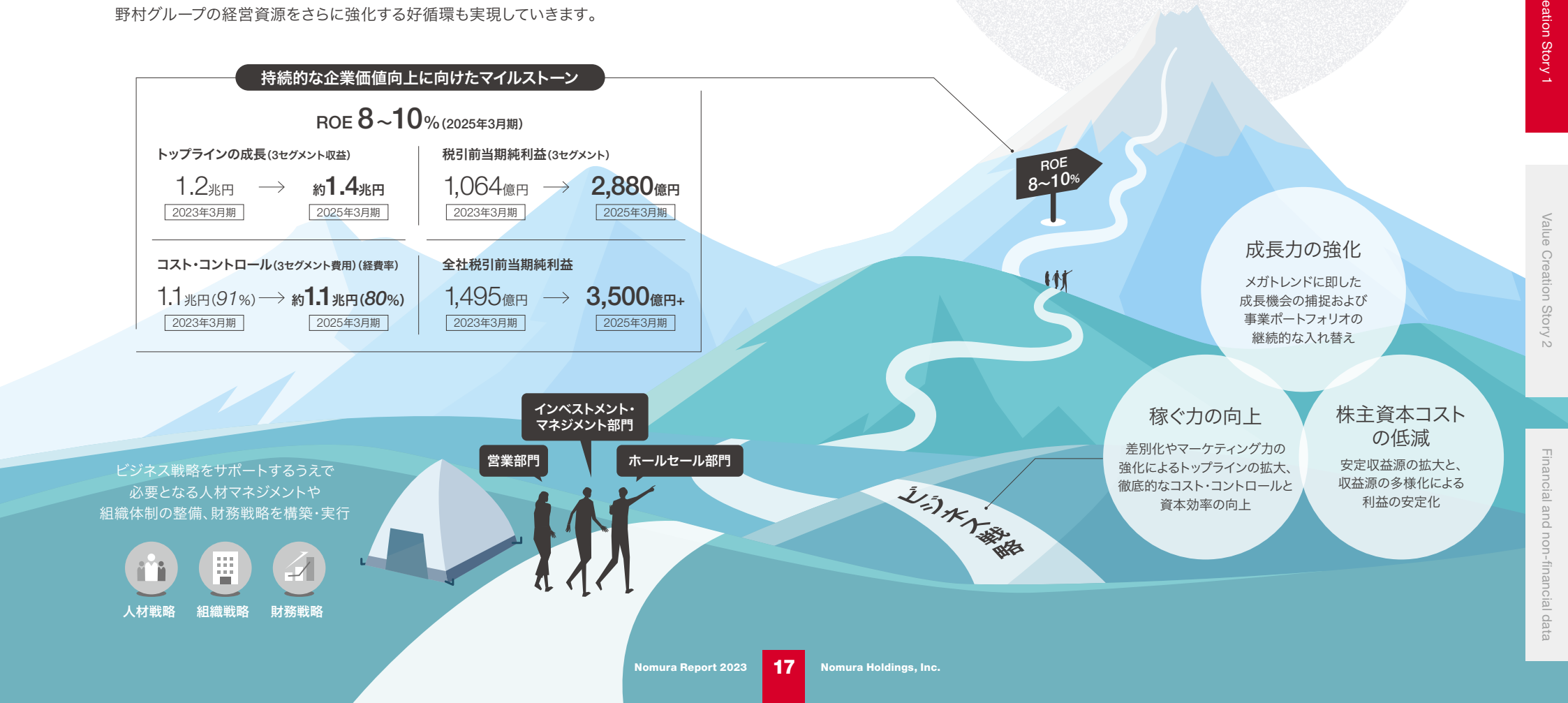
社会的価値の創造

ステークホルダーの
課題解決や
豊かな未来の創造、
成長を支援

持続的な企業価値向上に向けたマイルストーン

ROE 8～10%（2025年3月期）

	2023年3月期	2025年3月期
トップラインの成長（3セグメント収益）	1.2兆円	約1.4兆円
税引前当期純利益（3セグメント）	1,064億円	2,880億円
コスト・コントロール（3セグメント費用）（経費率）	1.1兆円（91%）	約1.1兆円（80%）
全社税引前当期純利益	1,495億円	3,500億円+



持続的な企業価値の向上

経済的価値の創造

稼ぐ力

施策・バリュードライバー

ビジネス戦略

持続的な差別化	■ グループ総合力を活かした包括的な商品・サービスの提供 ■ 伝統的な運用商品の拡充、プライベート領域や実物資産投資機会の提供 ■ サステナビリティ関連での専門性を活かした高付加価値サービスの提供
資本効率の高いビジネスの拡大	■ 対面ビジネス(法人・オーナー、富裕層領域)の強化 ■ 中核ファンドに運用力を集中し、競争力のあるパフォーマンスを創出 ■ 海外富裕層ビジネス、アドバイザリー・ビジネスの拡大 ■ グローバル・マーケッツの高ROEビジネスを強化
マーケティング力の強化	**国内** ■ 領域別アプローチとアライアンスを通じて、お客様とのタッチポイントを拡大 ■ 職域ビジネスなどB2B2C領域の開拓 **グローバル** ■ セールスカバレッジの強化 ■ 競争力のあるプロダクトを他地域へ展開し、スケール化
インフラ機能や業務プロセスの効率化、高機能化	■ ITインフラなどの統合・共通化、業務効率化 ■ 購買戦略やロケーション戦略の見直し

成長力

施策・バリュードライバー

成長市場の獲得	■ パブリックからプライベートまで厚みのある金融資本市場形成に貢献し、お客様や社会の選択肢を拡大 ■ 専門性を活かし、多様な選択肢の中から最適なソリューションを提案するアドバイザリーや資産コンサルティングを強化
オーガニック成長	■ 既存事業におけるシェア拡大と高付加価値化
インオーガニック成長	■ 成長領域(プライベート市場やアドバイザリー、コンサルティングなど)でのビジネス拡大に資する提携・買収を検討 ■ 顧客基盤、プロダクト、人材、ノウハウなどを獲得
事業ポートフォリオの継続的な入れ替え	■ 事業サイクル(成長性、ROE、競争状況等)の見極め ■ ノンコア資産・事業売却などにより、資本を戦略的に再配分 ■ 全社戦略との整合性評価に基づく規律をもった事業運営

利益の安定化、「稼ぐ力」の積み上げ、株主資本コスト低減

安定収益源を拡大
顧客資産残高や運用ビジネスを積み上げ

収益変動の低減
事業ポートフォリオ、ビジネスサイクルの分散

社会的価値の創造

ステークホルダー	施策・当社の提供価値
お客様	本業を通じて、お客様の豊かな未来やイノベーションの創出に寄与
株主・投資家	企業価値の向上と適切な還元を通じて、リターンを最大化
事業パートナー	双方の強みを活かした新しい金融サービスの開拓やビジネス拡大を通じて、長期的な競争優位性を共創
従業員	能力を発揮する機会の提供や公正な評価を通じて、従業員のキャリア形成と豊かな未来の実現に貢献
社会・環境	サステナビリティ関連ビジネス、金融リテラシーの向上や脱炭素社会に向けた取り組みを通じて、金融資本市場の拡大や経済の発展、持続可能な社会の実現に貢献

人材戦略

戦略遂行に必要なスキルセットを有する、専門性の高い多様な人材の採用・育成

戦略を立案・執行する経営幹部の育成

人材戦略 P.47 | DEI P.49

組織戦略

グループとしての総合力を発揮しつつ、変化する事業環境を踏まえビジネス戦略を効果的に遂行するための組織体制の構築
(インベストメント・マネジメント部門、コンテンツ・カンパニー、デジタル・カンパニーの新設、等)

チェック・アンド・バランス機能を担保するコントロール、ガバナンス機能の整備

企業文化の醸成

コーポレート・ガバナンス P.57 | 行動規範 P.67 コンプライアンス P.69 | リスク・マネジメント P.71

財務戦略

強固な財務・流動性基盤の維持

成長投資や株主還元を含めた、資本配分の最適化

CFOメッセージ P.19

CFO Message

既存ビジネスの収益性改善と、成長投資を含む最適な資本配分を通じて、長期的な企業価値の向上を目指します

執行役
財務統括責任者（CFO）兼 IR担当
北村 巧

野村グループでは、国内外のビジネス機会をしっかりと捉えながら、中期的にROE 8～10%を「安定的に」達成できるビジネスモデルを確立することを目標として掲げています。私どもでは、当社の株主資本コストは日本を本拠とする金融機関として8%程度[※1]と見ています。ROE 8～10%という目標を掲げているのは、株主資本コストを上回るリターンを上げることが、株主の皆様から負託を受けた私たちの使命と考えるからです。では、それをどのように達成していくのか。株式市場からの評価を高め、PBRを引き上げるためにも、CFOの立場からROE絶対水準の最大化と株主資本コスト低下につながる業績ボラティリティの抑制に向けた取り組みについてお話ししたいと思います。

※1 株主資本コストはCAPM（株主資本コスト＝リスクフリーレート＋β×マーケット・リスクプレミアム）で算出。

2023年3月期の振り返り

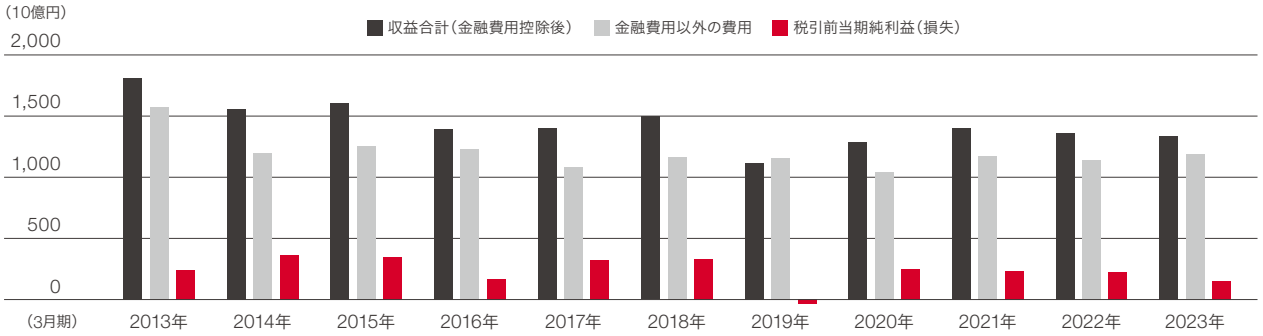
2023年3月期は米国を中心とした金融引き締めや、ロシア・ウクライナ情勢に代表される地政学リスクを背景に、債券市場のボラティリティが急上昇し、さまざまな資産価格の調整が進みました。さらに2023年3月には米国大手地銀の破綻が欧州金融機関の経営不安に飛び火するなど、信用収縮が重なることによる景気への悪影響も懸念されています。こうした外部環境を受けて、当社のROEは3.1%と目指す水準を大きく下回る結果になりました。

一方で、野村グループは保有する金融商品の多くを公正価値で計上しており、簿外の含み損益が殆どない、健全な財務基盤を有していることは申し上げておきたいと思います。

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

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

ROE	4.9%	8.9%	8.6%	4.9%	8.7%	7.9%	-3.7%	8.2%	5.7%	5.1%	3.1%



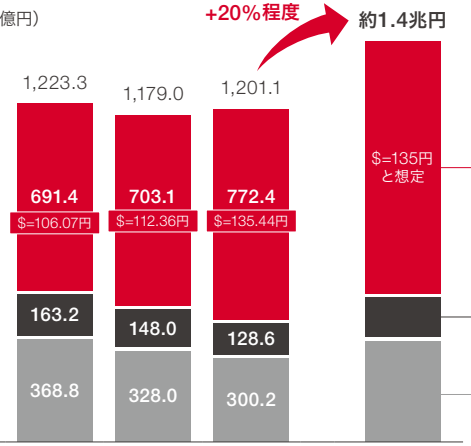
ROEは、収益性×資産効率性×財政状況に分解することができます。これを私たちのビジネスの実態に合わせて表現すると、右図のように変換できます。

2023年3月期の実績を、当社と米系3社平均※2で比較すると、経費率は野村が89%（3セグメント合計は91%）であったのに対して米系3社が67%と大きく開きがあり、ROAも野村が7.9%、米系3社が8.9%と、資産効率性の面でもやや下回っている状況です。一方で、財務レバレッジは野村が5.6倍、米系他社が5.5倍とほぼ同水準です。従って当社の課題はROAを改善させること、そして経費率を引き下げることとなります。

※2 Goldman Sachs、JP Morgan、Morgan Stanley

$$\text{税前ROE} = \left(1 - \underbrace{\frac{\text{費用}}{\text{収益}}}_{\text{経費率}}\right) \times \underbrace{\frac{\text{収益}}{\text{リスク・アセット}}}_{\text{ROA}} \times \underbrace{\frac{\text{リスク・アセット}}{\text{株主資本}}}_{\text{財務レバレッジ}}$$

ROE	5.7%	5.1%	3.1%	➡	8-10%



	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2025年3月期計画
3セグメント費用	975.7	973.8	1,094.8	約1.1兆円
（3セグメント経費率）	80%	83%	91%	80%
3セグメント税前利益	247.6	205.2	106.4	288
全社税前利益	230.7	226.6	149.5	350+

ホールセール部門

- ホールセール・フィープールは2023年3月期から微減（IBは14-22%増、GMは8-10%減）と想定
- 中期戦略を推進・加速させることで収益拡大を実現

インベストメント・マネジメント部門

- パブリック・ビジネスで運用資産残高を積み上げ
- プライベート・ビジネスのスケール化
- リアルアセット・ビジネスの拡大

営業部門

- 領域別アプローチを徹底し、収益拡大を実現
  - 対面ビジネスでは顧客ターゲティングを明確化し、高付加価値を提供
  - 非対面ビジネスではデジタルを活用し、より多くの顧客にサービスを提供

収益性の改善に向けた取り組み

一般的に経費は規模の経済が働きやすく、資本規模の大きい米系他社のような経費率（60%台）を我々が達成するのは、現実的ではありません。しかし、当社の経費率の水準は明らかに問題であり、今後は新規の資源投入は極力抑制しながら、トップラインを回復させることを目指します。具体的には、中期的な目標を達成するためのマイルストーンとして、2025年3月期までに主要3セグメントの収益を約2割増加させるべく、各部門で取り組みを進めていきます（2023年3月期収益：1.2兆円⇒2025年3月期収益目標：約1.4兆円）。

営業部門では、法人・オーナーや富裕層のお客様をカバーする担当者（パートナー）を今春、1.5倍に増員しました（増員後：約4,800名）。複合的で多様なニーズをお持ちの当該領域のお客様に対し、最適なご提案ができるようにするためです。一方で中期的な資産形成や、オンラインでのライトタッチなサービスを期待するお客様にはデジタルを活用しながら、利便性の高い、心地よいアプローチができる体制を整えています。お客様の状況に

あわせたメリハリのあるリソース再配分を行い、営業部門の生産性を最大限発揮できる体制にしました。ホールセール部門では市場フィープールを前期から微減と想定しています。その中で収益を拡大するために、第1に、各地域のコア・プロダクトを他地域に展開します。第2に、体系的な顧客アプローチを行うことで重要顧客のウォレット・シェア（一顧客における当社シェア）を拡大します。第3に、高ROEビジネスである海外富裕層ビジネスを強化します。こうすることで、私たちの身の丈に合った収益拡大策を進めていきます。

足元では、日本市場における事業環境は改善しています。日経平均株価が33年ぶりの高値をつけ、NISA制度拡充などを背景に個人金融資産のリスク資産へのシフトが期待されています。しかし、当社を取り巻くグローバルな事業環境が大きく好転しない場合でも一定の利益水準を確保できるよう、生産性の改善とコスト効率の向上にもしっかりと取り組んでいきます。これにより前期実績に対して、2025年3月末までに約500億円（インフレによる費用増、収益回復に伴う変動費の増加、成長投資等を除く）のコスト引き下げを見込んでいます。さらに中期的にはオフィスやBCPサイト等の見直しや、ITインフラやデータセンターの統合などを進め、追加で約120億円のコスト削減施策を推進していく予定です。

収益拡大プランの中には外部採用など投資を伴うものもありますが、仮に投資に見合うリターンが得られないのであれば、機動的に陣容の見直しを行うつもりです。コスト規律を効かせながら、ビジネス機会を的確に捉えて収益を伸ばしていくことで、2025年3月期の主要3セグメントの経費率を、80%程度に引き下げることを目指します。

資本効率の改善に向けた取り組み

野村グループでは資本効率の改善に向けて、これまで幾度となく事業ポートフォリオの見直しを行い、経営資源を競争力のある分野に集中させてきました。また戦略的な意義が薄れたビジネス、あるいは、低採算ビジネスを縮小/閉鎖しました。例えば2019年4月にホールセール部門で欧州エクイティ・ビジネスからの撤退を決め、直近では、フィリピン、ベトナム、タイで出資先企業の持分を売却しました。国内では政策保有株式についても積極的に売却を進めています。

また、各ビジネスの特性に合わせたアプローチを実践しています。2023年3月末のリスク・アセットは17.3兆円で、社内管理目的の調整後ベースで見ますと、64%がホールセール部門、8%がインベストメント・マネジメント部門、4%が営業部門、24%が3セグメント以外となっていました。営業部門は業としてリスク・アセットのような規制資本はほぼ使わないビジネスで、むしろ人的資本やIT基盤が集約しています。インベストメント・マネジメント部門が手掛ける運用ビジネスも規制資本の負荷は低くなります。従ってこの2つの部門は、安定収益の拡大とコスト・コントロールを徹底することで、利益率の最大化を図っていくという戦略を取っています。

一方で、ホールセール部門は、グループ全体のプロダクト供給やマーケットメイク機能を担っていますので、規制資本の負荷やリスク管理コストが集積します。そのため、収益/調整リスク・アセット比率と利益率の両方を意識したポートフォリオ運営を意識しています。コア・プロダクトで規模を確保することで利益率を高めていくこと、同時に、海外富裕層ビジネスのような資本負荷の低いビジネスを拡大します。

グループ全体として収益の安定化・多様化を進め、業績のボラティリティを低下させることでリスクプレミアムを引き下げ、株主資本コストの低減につなげていく所存です。そして、将来にわたる持続的な成長や稼ぐ力を確保するために、ROEやビジネスの成長性、事業ポートフォリオとしての安定性の観点から定期的に資本配分のレビューを実施し、事業ポートフォリオの見直しや入れ替えを機動的に行っていきます。

いまご説明した現状分析や戦略・施策は、取締役会でも真剣な議論が行われています。こうした議論を、私を含め、経営として真正面から受け止め、企業価値の向上に取り組んでいく所存です。

成長投資と株主還元のバランスにより企業価値を向上

野村グループがグローバルにビジネスを行ううえで遵守すべき金融規制は複数ありますが、ビジネスに特に大きな影響を与えるものがバーゼル規制です。当社は連結普通株式等Tier1比率（以下、「CET1比率」）の中期的なターゲットを11%以上としており、2023年3月末のCET1比率は16.3%でした。2025年3月末に予定されているバーゼルⅢ最終化ルールを仮に2023年3月末のバランスシートに適用した場合、CET1比率は13～14%程度になると推計しており、十分に対応できる資本を有しています。中期的なターゲットである11%を上回る部分については、既存ビジネスでの追加的なリスクテイク、成長分野への投資、そして株主還元といった選択肢から検討していきます。

また当社では、株主還元を積極的に行っています。過去10年間に創出した純利益総額約1兆5,300億円に対し、配当と自己株式取得[※3]を合わせて約1兆2,000億円（平均総還元性向：79%）を株主の皆様にお返ししてきました。さらに2023年4月には、いままでの実績や他社動向も踏まえて、従来の配当性向30%から「40%以上」へ引き上げました。「総還元性向50%以上」という方針は据え置きましたが、株価や業績を見ながら、今後も自己株式取得も機動的に実施していくつもりです。また自己株式消却の方針として、保有する自己株式の上限を発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える部分は原則として消却することを掲げています。10年前は約37億株だった発行済株式数（自己株式を除く）が、積極的な自己株式取得とその後の消却により、いまでは約30億株に減少しています。

※3 ストックオプション、RSU充当分を含む

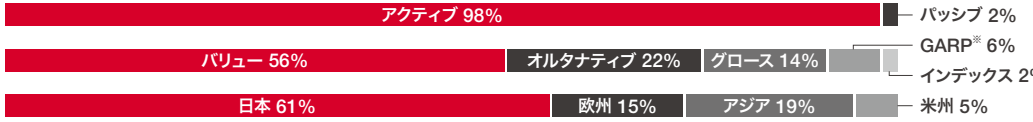
column

株主との対話の実施状況

当社では、株主を含めた投資家の皆様との対話を積極的に行っています。そしてそこで頂いた建設的なご意見を、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います。

2023年3月期の対話の状況

対話の機会	四半期決算、年2回の戦略説明会（インベスター・デー、野村インベストメント・フォーラム）、サステナビリティ・デー、個別ミーティング（IR/SR）、海外ロードショーなど。以下の集計には含めていないものの、個人投資家向けWeb説明会を別途開催
主な対応者	グループCEO、CFO、Deputy CFO、部門長、サステナビリティ担当役員、経営企画担当役員、IR室
対話を行った株主の概要	機関投資家の担当分野は、人数の多い順で、アナリスト、ポートフォリオ・マネージャー/ファンド・マネージャー、議決権行使担当者、チーフ・インベストメント・オフィサー、債券投資家、パートナー等。属性は下記の通り
主なテーマや株主の関心事項	■ 経営目標を達成するための具体的な道筋 ■ マクロ環境や競争環境を踏まえた各ビジネス部門の成長戦略 ■ 収益性向上や業績のボラティリティ低下に向けた取り組み（収益見通しやコスト・コントロール） ■ インオーガニック成長の可能性（対象分野、規模感等） ■ 資本効率向上に向けた取り組みや株主還元方針 ■ コーポレート・ガバナンス強化の取り組み（取締役会の構成や実効性など）
経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	四半期決算後や戦略説明会後の投資家フィードバックを取りまとめ、経営会議および取締役会に報告



企業価値向上に向けた取り組みはまだまだ道半ばです。今回ご説明した戦略を着実に実行するとともに、外部ステークホルダーの皆様との対話の機会も充実させていきますので、今後とも、ご支援のほどよろしくお願いします。

※Growth at a Reasonable Price

経済的価値を創出するビジネス戦略

このセクションでは、ビジネス戦略の中核を担う主要3セグメントについて、「強み」や「リスクと成長機会」などを踏まえた中長期戦略のポイントを分かりやすく説明しています。また、外部との提携を通じた成長施策や、経営資源の効率活用に関する具体的な取り組みを紹介します。

主要3セグメント

Retail Division 営業部門 P.24

Investment Management Division インベストメント・マネジメント部門 P.27

Wholesale Division ホールセール部門 P.30

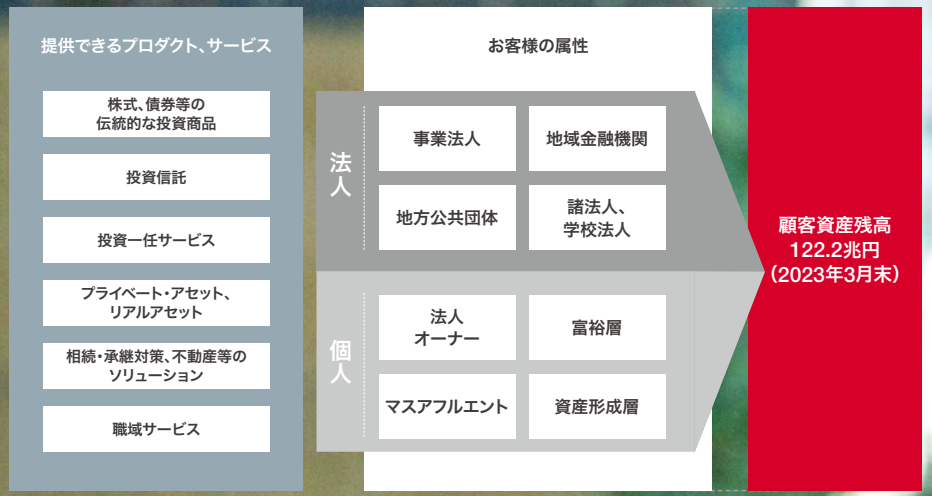
特　集

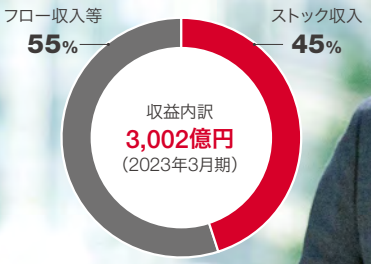
1 パートナーシップによるビジネスの拡大 P.33

2 ホールセール部門 マネジメント・インタビュー P.35

お客様の資産の悩みに応えて、お客様を豊かにする

お客様一人ひとりに合った商品、サービスを最適なアプローチを通して提供





Retail Division
営業部門

営業部門長
杉山 剛

強　み	成長機会	リスク
国内証券最大の顧客基盤	**O-1** 日本政府による資産所得倍増プラン等を背景とした貯蓄から投資への流れの本格化	**R-1** 市場環境の不透明感が継続するリスク
高度なコンサルティング能力とそれを支えるプラットフォーム	**O-2** 資産移転の加速に伴う資産承継、事業承継ニーズの高まり	**R-2** 競争の激化による手数料率やシェアの低下
野村の総合力を活かした商品・サービス供給力	**O-3** 富裕層、超富裕層に区分される世帯数の増加や、この層に属する純金融資産総額の増加	**R-3** リモート形式、デジタルサービスへの受容性の高まりや世代交代等により、お客様の価値観やニーズが変容することで、お客様が離脱し、収益性が悪化するリスク

中長期戦略のポイント

戦略課題	成長機会、リスク	内　容
Point A マーケット拡大という好機を捉えた対面ビジネスのシェア拡大	O-1 O-2 O-3 R-1 R-2 R-3	■ 人的リソースを集中投下し、拡大するマーケットでのシェアを拡大 ■ グループの総合力を活かし、ソリューション・サービスを高度化 ■ 担当口座数を適正化
Point B 非対面ビジネスモデルの確立による持続的なサービス提供	O-1 R-1 R-2 R-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を完成 ■ デジタルサービス提供を通じて、お客様の利便性を向上
Point C 職域ビジネスやアライアンスを通じた顧客基盤の拡大	O-1 R-1 R-2 R-3	■ 職域サービスの提供を通じて、持続的な顧客基盤を構築 ■ 地域特性にあったアライアンスを模索し、ビジネスを拡大
Point D コスト・コントロール	R-1 R-3	■ 必要な投資は実施したうえで、コスト構造を変革

マイルストーン

2025年3月期に向けたKPI/KGIとその進捗

		2023年3月期/2023年3月末（実績）	2025年3月期/2025年3月末（目標）
KPI	ストック資産	**18.7兆円**	**21.6兆円**
	ストック資産純増	**3,337億円**	**8,000億円**
	フロービジネス顧客数	**145万件**	**146万件**
	職域サービス提供数	**349万**	**366万**
KGI	税引前当期純利益	**335億円**	**950億円**

重点領域と収益・利益成長戦略

A マーケット拡大という好機を捉えた対面ビジネスのシェア拡大

日本の富裕層・超富裕層が保有する純金融資産の総額は増加傾向にあり、今後もそのトレンドは続くと予想されます。こうした富裕層市場の拡大を好機と捉え、対面ビジネスに重点的にパートナー（営業担当者）を配置することでシェアを拡大し、収益の伸長につなげます。

一般的に、富裕層・超富裕層のお客様は、保有資産に関して複雑で多様な悩みを抱えています。このようなお悩みに応えるには、高度なスキルやノウハウを有する経験豊富なパートナーによるコンサルティングや商品・サービス提案が有効であるため、対面ビジネスへの注力を重要な戦略課題と位置付けました。

B 非対面ビジネスモデルの確立による持続的なサービス提供

一方で多忙な現役世代など、非対面サービスを望まれるお客様に対しては、アプリやオンラインサービス等の提供を通じてお客様の利便性を向上させるとともに、パートナーがお客様への付加価値提供に注力できる環境を整え、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を構築することでお客様ニーズを満たします。そして、パートナーの介在が不要な業務については徹底したデジタルの活用を進めることで、ビジネスの生産性を向上させます。

C 職域ビジネスやアライアンスを通じた顧客基盤の拡大

持続的な顧客基盤の拡大に向け、職域ビジネスとアライアンスに注力します。

職域ビジネスでは、従業員の資産形成を支援しようとする企業へのサポートを強化することで、職域サービス提供数をさらに増やします。野村證券の口座をお持ちでない方が多いため、口座開設への導線の整備や顧客ターゲティングを進めることでお客様の裾野を広げる余地は大きいと考えています。口座開設後は、富裕層や将来の富裕層を中心に、各々のニーズに沿った金融資産の運用や資産形成を提案します。

地域金融機関とのアライアンスについては、地域の特性に合わせて最適な営業体制を構築し、新たなお客様の獲得につなげていきます。

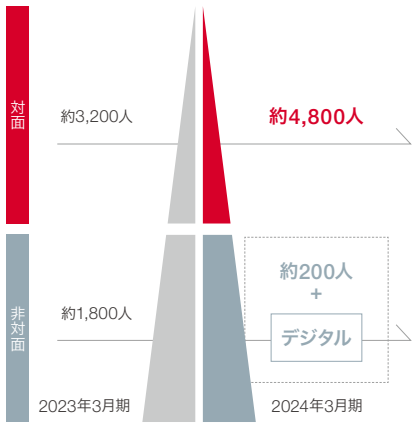
D コスト・コントロール

営業部門では収支構造改革プロジェクトを進めることで、2025年3月末までに200億円程度のコスト削減を目指しています。主な取り組みは、人的アロケーションの最適化やペイ・フォー・パフォーマンスの徹底による人件費の適正化、営業店の空中店舗化やオフィスフロアの返却などによる不動産費の削減などです。

お客様ニーズに沿ったセグメンテーションとリソース配分

2019年より領域ビジネスに取り組むなかで、お客様の資産規模によってニーズが大きく異なることが、より鮮明になりました。こうしたなか、さらに生産性を向上させるために、お客様ニーズを「対面ニーズ」と「非対面ニーズ」に整理し、2023年4月に対面ビジネスを担うパートナー数を大幅に増加させました。それぞれのニーズに合わせて、適切にリソースを再配分することで、営業部門全体の収益性の向上を目指します。

当社カバー体制の変化



お客様ニーズと戦略

お客様ニーズ	戦略
■ 市場環境に対応した資産保全 ■ 事業承継、次世代への資産承継 ■ 金融資産以外の資産を含めた、全資産コンサルティング	■ WMと法人・オーナー領域の一体運営により、国内最大規模のPB部隊を編成拡大 ■ 富裕層マーケットにおける顧客ニーズに応えるべく、大幅に人員拡大
■ 中長期的な資産形成 ■ 市場環境を踏まえた情報やアドバイス ■ オンラインでのライトタッチなサービス	■ デジタルの活用等を通じて少ない人員数でより多くのお客様にサービス提供

対面ビジネスをカバーするパートナー数を増やすことで、パートナー一人当たりの担当口座数を適正化しました。これにより、いままで十分なフォローができていなかったお客様に対しても、環境変化を捉えたタイムリーなポートフォリオの見直しや資産承継対策等のコンサルティング提案などがより可能になります。パートナーが提供するサービスに価値を感じていただけるお客様を増やし、お客様の満足度を向上させ、継続的なビジネスの獲得や新規顧客の獲得につなげます。またグループの総合力を活かし、富裕層の関心が高いアセットのラインアップ拡充を進めることで対面ビジネスの拡大を目指します。

非対面サービスを望まれるお客様に対しては、投資情報や運用状況等をデジタル媒体を通じて提供します。一方で、商品提案・コンサルティング等、パートナーが介在した方がより高い価値を提供できる場面では、パートナーが質の高いサービスを提供します。このようにデジタルとパートナーの価値を融合させることにより、効果的かつ効率的なビジネス提供体制の確立を目指します。

サステナビリティへの取り組み

職域ビジネスを通じた現役世代の金融リテラシーの向上

持続的な成長に向けた人的資本への注目が高まるなか、従業員の資産形成もサポートしようとする企業が増えています。営業部門では、職域制度を受託している企業の従業員を対象に、年代に応じて必要となる金融リテラシーを身につけるプログラムを提供しています。プログラムの内容は業種や企業風土に応じてカスタマイズし、提供後もプログラム参加者向けに定期的に情報提供してフォローアップする等、現役世代の金融リテラシーの向上に貢献しています。

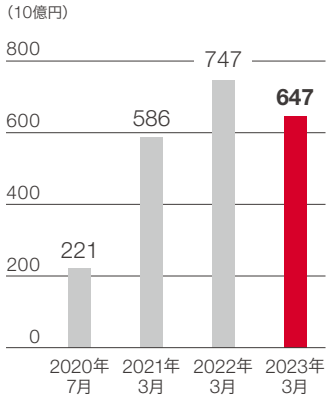
また、中長期の積立投資による資産形成の必要性を理解していただく取り組みも行っています。例えば、持株会、確定拠出年金やNISA制度等の諸制度について、お客様のご要望に合わせたセミナーや新入社員への説明会を開催するほか、持株会や確定拠出年金の加入者への継続教育・給付セミナーの実施、Webサービスの充実等をしています。

ESG・SDGs投資の裾野拡大

環境問題や社会課題に対する意識の高まりを受け、投資を通じた持続可能な社会の実現とお客様の中長期の資産形成をテーマとするファンドを「ESG商品ラインアップ」として取りまとめ、2020年7月より、主に個人投資家向けに提供を開始しました。また、個人向けのESG債の販売にも取り組み、日本におけるESG投資機会の拡大へ貢献しています。

さらに個人投資家向けESGセミナーやSNSを活用したESG勉強会の動画配信等を通じて投資を通じた社会課題の解決への貢献を伝え、個人投資家によるESG投資を促進することで、投資資金の好循環を創出しています。

ESG商品ラインアップ残高



デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供を実現する体制

	対象先選定	ニーズ喚起	定期的なフォロー	提案
従来	■ パートナー自身が対象先を選定	■ パートナーが情報提供・状況報告		■ パートナーが提案
今後	■ データ活用による顧客ターゲティング	■ デジタルで情報提供や定期的なフォローを実施 ■ アプリ等でお客様自身が自発的に状況を確認		■ パートナーが提案（リモート対応中心）

Investment Management Division

インベストメント・マネジメント部門

インベストメント・マネジメント部門長　南村 芳寛

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する

伝統的資産からオルタナティブ資産までのさまざまなアセットクラスからなる商品・サービスを通じて、幅広い投資家の多様な投資ニーズに対するソリューションを提供

※UCITSは欧州委員会指令の基準を満たすファンドの総称

強　み
部門各社の専門性・創造性を活かした、競争力のあるパフォーマンスを生み出す運用力、目利き力
グループの優良かつ幅広い顧客基盤へのアクセス
グループの財務リソース、人材プール、ナレッジ、IT基盤を活用した新規ビジネス創造、効率的なオペレーション

成長機会	
O-1	日本の豊富な個人金融資産と日本政府の資産所得倍増プランによる政策あと押し
O-2	プライベート資産への投資の伸びしろ（特に日本、個人富裕層）
O-3	サステナビリティ関連投資に対する高水準の資金需要と投資家意識の高まり

リスク	
R-1	競争環境の変化 競争激化による運用報酬率の低下。新領域の本格稼働までに起こる、商品のコモディティ化
R-2	事業環境の変化 投資家ニーズの変化、投資家のパッシブ（インデックス）運用志向やデジタル化によるディストリビューションモデルの変化
R-3	運用環境の変化 市場環境の悪化による運用パフォーマンスへの影響

中長期戦略のポイント

戦略課題	成長機会、リスク	内　容
Point A パブリック市場ビジネスにおける運用資産残高拡大と商品・サービスの高付加価値化	O-1 O-3 R-1 R-2 R-3	■ 公募投資信託：個人投資家の長期資産形成に資する商品を提供、プロダクト・ガバナンス強化による競争力向上 ■ DC・ETF：ラインアップ拡大、投資家層拡大 ■ インハウス運用強化、サステナブル投資戦略拡充、世界展開
Point B オルタナティブ資産における運用基盤の拡充	O-1 O-2 O-3 R-1	■ ゲートキーピング運用力の活用による投資機会提供とインハウス運用戦略拡充 ■ 国内プライベート領域のスケール化と米国プライベート資産運用事業の本格化 ■ 不動産、森林アセットなどリアルアセット領域への参入 ■ グループの総合力活用：人材、財務リソース活用による早期事業化やディストリビューション、投資案件のソーシング
Point C 効率化とコスト・コントロール	R-3	■ ITシステム基盤のグループ内統一 ■ 効率的な運営：コーポレートのサポート機能、適切なアウトソーシング

マイルストーン

2025年3月期に向けたKPI/KGIとその進捗

		2023年3月期/2023年3月末（実績）	2025年3月期/2025年3月末（目標）
KPI	運用資産残高	**67.3兆円**	**75.8兆円**
	資金純流入	**-0.8兆円**	**3.0兆円**
KGI	税引前当期純利益	**435億円**	**630億円**

重点領域と収益・利益成長戦略

A パブリック市場ビジネスにおける運用資産残高拡大と商品・サービスの高付加価値化

パブリック市場ビジネスでは、インベストメント・マネジメント部門の中核会社である野村アセットマネジメントが中心となって、運用資産残高拡大と商品・サービスの高付加価値化に取り組んでいます。2024年1月以降のNISAの拡充・恒久化に向け、低コストインデックスファンド「はじめてのNISA」シリーズを新規設定するなど、資産形成に資する投資信託を提供することで、幅広い世代が投資信託を通じて投資を始めるきっかけとなるような商品ラインアップを準備しています。

公募投資信託では、プロダクト・ガバナンス強化の観点から、各ファンドの評価を行っており、運用プロセスや情報提供の改善、商品性の見直しや償還、併合を進め、高品質のファンド群に運用力を集中させることで、競争力のあるパフォーマンスの創出を目指していきます。同時に販売会社や幅広い世代の投資家の金融リテラシー向上につながるよう、日々の情報提供やサポート活動に取り組んでいます。また、確定拠出年金(DC)向けの投資信託や上場投資信託(ETF)でも、投資家のニーズに沿った商品ラインアップの拡充および強化を進めています。

国内外の機関投資家を対象とした投資一任や助言、私募投信による運用受託サービスでは、日本株、グローバル株、グローバル債券における主力のアクティブ運用戦略に加えて、クレジット運用能力、ESG投資を拡充し、運用ソリューションを強化しています。また、海外投資家向けのUCITSでは、欧州のサステナブル・ファイナンス開示規制に準拠したESGファンドのラインアップ拡充や戦略的パートナーであるアメリカン・センチュリー・インベストメンツとの協業により、競争力ある商品を世界に展開し、ビジネスの拡大を目指します。

B オルタナティブ資産における運用基盤の拡充

インベストメント・マネジメント部門設立から2年間で、オルタナティブ運用資産残高は約1.3兆円に拡大しており、この多くを占めるのはゲートキーピング運用です。今後も20年超にわたるオルタナティブ資産の評価・運用経験に基づいたゲートキーピング運用力という強みを活かし、機関投資家向けのパッケージ・ソリューションに加え、個人投資家にも投資機会を提供していきます。

インハウス運用においても、日本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、メザニン投資のスケール化を目指します。また、米国でもプライベート・クレジットなどの運用ビジネスを立ち上げ、中長期的な規模拡大を目指しています。さらにリアルアセット領域では従来の航空機リースに加え、外部パートナーと協働し、不動産や森林アセットの運用にも参入しました。

今後も、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、インハウス運用によるオルタナティブ・プロダクトを拡充し、個人投資家を含む幅広い投資家のさまざまな投資運用ニーズに対するソリューションを提供していきます。

C 効率化とコスト・コントロール

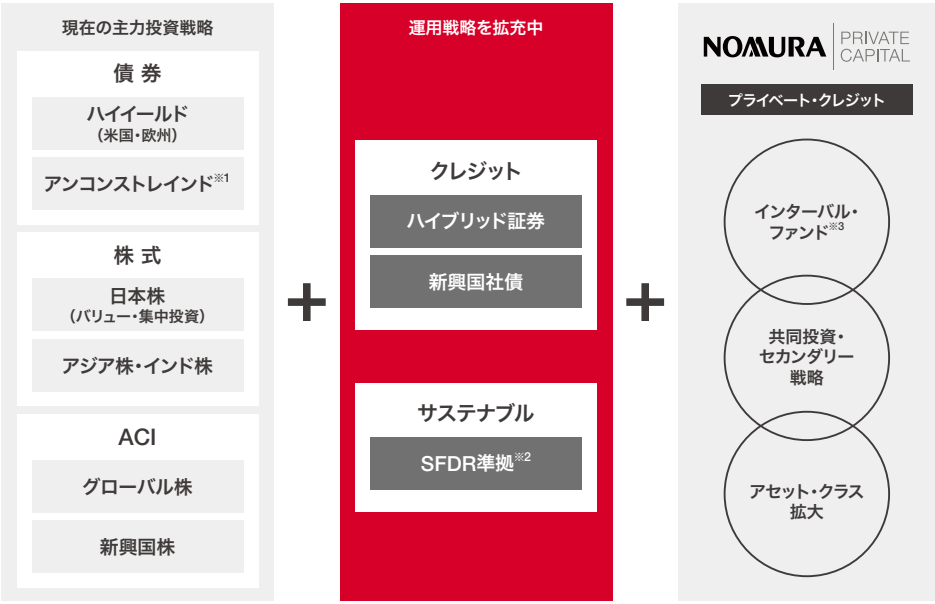
コスト効率を高めるべく、野村グループ共通のITシステム基盤やコーポレートなどのサポート機能を活用します。また適切なアウトソーシングを通じてグループ外のリソースも利用していきます。

クレジット運用スペシャリストとしての運用能力の拡大

野村グループは、日本株やアジア株運用の専門家としてだけではなく、近年では、クレジット運用の専門家としても評判を高めてきました。

1991年に米国で設立されたNomura Corporate Research and Asset Management Inc.（NCRAM）は主にハイ・イールド債券運用を行っています。米州、欧州、アジアの機関投資家や個人投資家のお客様からの資金をお預かりし、約270億米ドルの運用資産残高を有しています。

また、野村アセットマネジメントの英国拠点では、世界中のあらゆる債券の中から投資対象を幅広く柔軟に選定してトータル・リターンの最大化を目指す「Global Dynamic Bond Fund」を運用しています。こうしたクレジット運用での強みを拡張すべく、2022年以降、ハイブリッド証券と新興国社債の運用において、外部から運用者を獲得しました。



さらにプライベートの領域でも、2022年に設立したNomura Private Capitalが、プライベート・クレジットへ投資する「Nomura Alternative Income Fund」を組成し、2023年に運用を開始しました。このファンドは、まず米国富裕層を対象としています。今後、より付加価値の高い新たな運用戦略のための体制を強化し、機関投資家資金の取り込みも目指します。

※1 現物債券への投資だけでなく、デリバティブ（金融派生商品）も含めたあらゆる投資手法を活用する戦略
※2 欧州のサステナブルファイナンス開示規則であるSFDR（Sustainable Finance Disclosure Regulation）において、第9条（サステナブル投資を目的とする金融商品）、第8条（環境目標や社会目標を促進する金融商品）に準拠したファンド
※3 1940年投資会社法のルール23c3に基づく規制投資会社（Registered Investment Company）

サステナビリティへの取り組み

インベストメント・チェーンの強化を通じたサステナビリティへの寄与

野村アセットマネジメントは責任ある投資家として、企業理念に基づき、インベストメント・チェーン（投資の好循環）の実現に向けた重要課題の解決に取り組んでいます。その中では、責任投資の推進や投資先企業との建設的な対話であるエンゲージメントといったスチュワードシップ活動を通じて、投資先企業の企業価値向上と社会的価値創造の後押しをすることで、企業の持続的な成長をサポートしています。エンゲージメント活動の取り組みの一環として、「Project BRIDGE」を立ち上げ、日本企業の潜在的企業価値を顕在化させると同時に、世界中の投資家に日本株の投資機会を情報発信する活動に取り組んでいます。また、気候変動問題への取り組みを投資先企業に促すことで、持続可能な脱炭素社会への移行を目指しています。

エンゲージメントの実績
エンゲージメント・ミーティング
延べエンゲージメント・テーマ数（延べ件数）
2,424テーマ（1,010件）

	比率	テーマ数
事業戦略	16%	397
財務戦略	15%	361
ESG関連ミーティング	69%	1,666
環境	19%	470
社会	14%	343
ガバナンス	28%	679
議決権行使関連	7%	174
合　計		2,424

責任投資レポート
https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/library/ri-report.html

森林アセットマネジメントという新しい運用ソリューションを提供

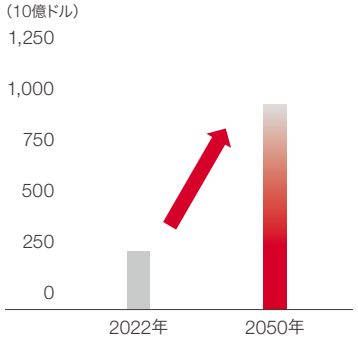
2023年1月、世界第2位の森林アセットマネジメント事業者であるNew Forests社の株式を取得しました。New Forests社は、四国地方の面積の6割超にあたる127万ha（2022年12月末時点）の森林を管理・運営しています。森林アセットは、グローバルに投資機会の拡大や投資額の伸びが予想されている分野です。

野村グループはグローバルな顧客基盤を有しており、こうした幅広いお客様に対して新たな資産クラスの運用商品を提供します。また今後は、農地ファンドやカーボンクレジットの領域への拡大も想定しています。

森林資源から得られるリターンを投資家へ提供すると同時に、New Forests社のビジョンの一つでもあるサーキュラー・バイオエコノミー※の実現を通じて、適切に森林を保全することで、サステナビリティへの寄与を目指します。

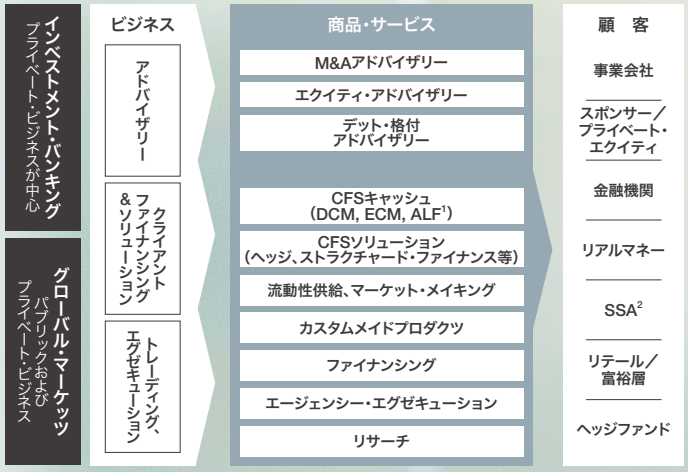
※化石燃料の代わりに森林などの生物資源やバイオテクノロジーを活用して、資源を循環させることにより、人間と自然が共生する持続可能な循環型共生経済

森林ファンド市場規模



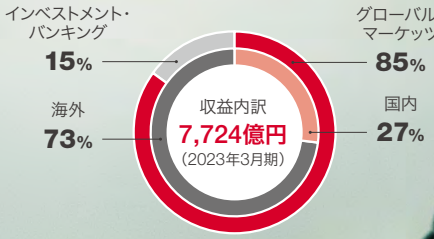
※New Forests社による試算

お客様の多様なニーズに応える差別化された商品・サービスを、部門傘下のビジネスラインを通じて提供することで、豊かな社会の創造に貢献するとともに、株主に価値を提供する



1位 国内マーケット
日本フィクスト・インカム顧客浸透率[3]
日本エクイティ　ウォレット・シェア[4]
国内M&A, ECM, DCM[5]

≥5%シェア 海外マーケット[6]
米州フロー金利
欧州ストラクチャード金利
アジア キャッシュ・エクイティ



1.買収レバレッジド・ファイナンス　2.ソブリン、国際機関、政府系機関　3.出所: Greenwich、2022年（円債、IRデリバティブ、仕組債・非円債で1位）　4.出所: McLagan、2022年（キャッシュ・エクイティおよびロータッチで1位）　5. 出所: 2023年3月期 国内M&A、ECMはRefinitiv。国内DCMはCapital EYE（取引件数）　6.出所:Coalition Greenwich Competitor Analytics（2020-2022年の平均）をもとに当社算出。マーケット・シェアは、野村と競合他社12社（BofA, BARC, BNPP, Citi, CS, DB, GS, JPM, MS, HSBC, SG, UBS）を勘案。当社のプロダクト分類と社内管理収益に基づく

Wholesale Division ホールセール部門

ホールセール部門長 Christopher Willcox クリストファー・ウィルコックス

強　み

日本における業界トップクラスのプレゼンス、金融資本市場を東西につなぐユニークな立場

海外でも、既存企業や新規参入企業に対して競争優位性のある分野でプレゼンスを確立

クロスボーダー取引に対応するグローバル・プラットフォームを活かし、顧客の多様なニーズに対応

成長機会

O-1 日本における金融政策の変更や制度改革への期待が、海外投資資金の呼び水に

O-2 サステナビリティ分野におけるアドバイザリーやファイナンス、ソリューションの長期的需要の収益化

O-3 マクロ経済の構造変化がもたらす、日本・海外のクロスボーダー取引の拡大

リスク

R-1 インフレの高まりと中央銀行の金融政策、およびその結果としてのボラティリティ

R-2 地政学リスク（例：ウクライナ情勢）

R-3 景気後退の見通し、リスク回避志向の長期化

中長期戦略のポイント

戦略課題	成長機会、リスク	内　容
Point A **成長**	O-1 O-2 O-3 R-1 R-2 R-3	■ 体系的かつ顧客中心のアプローチで、コア・ビジネスでのシェア拡大を目指す ■ コアビジネスの規模拡大による、オペレーティング・レバレッジの発揮
Point B **安定性**	R-1 R-2 R-3	■ コスト効率が高く、標準化され、一定の規模を持つグローバル・プラットフォームの構築
Point C **多様化**	O-1 O-2 O-3 R-1 R-2 R-3	■ フィクスト・インカム、エクイティ、プライベート市場、リスクライトなビジネスなど、事業全体がバランスよく収益に貢献する、分散化されたビジネス基盤の構築 ■ 海外富裕層ビジネスによる、安定的かつ高ROEビジネスへの長期分散を追求

マイルストーン

2025年3月期に向けたKPI/KGIとその進捗

		2023年3月期/ 2023年3月末（実績）	2025年3月期/ 2025年3月末（目標）
KPI	収益/調整リスク・アセット比率	>6%	>6%
	経費率（経費/収益）	96%	86%
	フィー・コミッション収益	11億ドル	>13億ドル
KGI	税引前当期純利益	294億円	1,300億円

重点領域と収益・利益成長戦略

A コアビジネスの規模拡大による、営業レバレッジの発揮

ホールセール部門では、規模の経済を働かせるため、コア・ビジネスの拡大に注力しています。グローバル・マーケッツでは、既存のお客様への浸透を図りながら、各地域のコア・ビジネス（例：アジア・クレジット、米州エクイティ・デリバティブ、為替／エマージング）をビジネス機会のある他地域に展開すべく、取り組んでいます。インベストメント・バンキングでは、競争力のある分野（例：日本における圧倒的な事業基盤、サステナビリティ関連の各サブセクターでの強み）により注力しつつ、生産性の向上と顧客リレーションの強化に取り組んでいます。ホールセール部門全体でグローバルに統一された顧客戦略を実行しつつ、日本のお客様にグローバル・プロダクトへのアクセス機会を提供するとともに、グローバルな営業体制を通じて、海外地域でクロスセルを拡大していきます。

B コスト効率が高く、標準化され、一定の規模を持つグローバル・プラットフォームの構築

ビジネスを効率的に拡大し、収益性を高めるために、グローバルに統一されたプラットフォームの構築とコストの最適化を進めています。グローバル化を進めるなかで基本となるのは、日本のフランチャイズとトップシェアを誇る海外のコア・ビジネスです。コストの観点では、プロセスと機能を標準化すべく構造改革を進めます。そして、「チャレンジ、エスカレート、リスペクト」というリスク・カルチャーに支えられた強固なリスク管理は、プラットフォームの安定性を担保するための最優先事項です。

C 安定的かつ高ROEビジネスへの長期分散

ビジネスの多様化に向けた取り組みも推進しています。具体的には高ROEビジネスで、安定的かつ再現性のある収益を生み出す海外富裕層ビジネスに今後もコミットしていきます。アジアで展開している海外富裕層ビジネスは、グローバル・マーケッツやインベストメント・バンキングとのさらなるシナジーを高めるため、4年前にホールセール部門の傘下に入り、成長の原動力となっています。

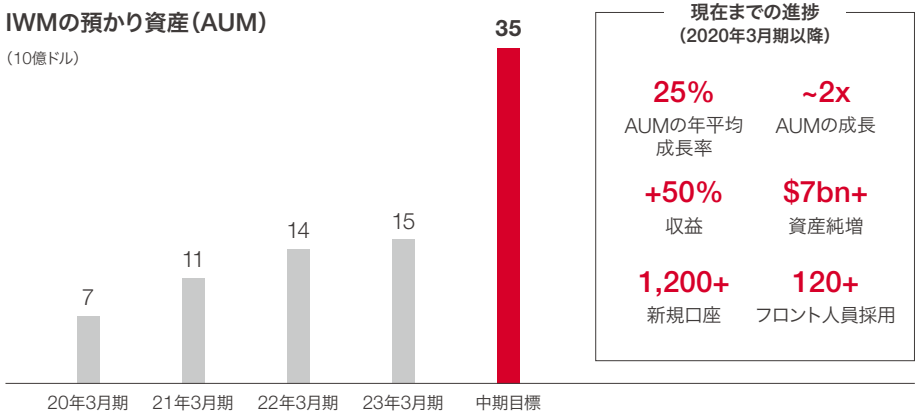
海外富裕層ビジネス（IWM※）

急速な成長が見込まれるアジア地域でのウェルス・マネジメント事業をさらに拡大するため、2020年9月、Ravi Raju（IWMヘッド）のリーダーシップのもと、海外富裕層ビジネスの成長戦略がスタートしました。IWMは、シンガポール、香港、そして新たに立ち上げたドバイ支店を拠点に、超富裕層、富裕層、ファミリーオフィスの顧客にサービスを提供しています。以下の図表から分かるように、この2年半でフロント～バック・オフィスまで、プラットフォームの構築が大きく前進しました。それは預かり資産や事業基盤の拡大、商品ラインアップの拡充などでも明らかで、野村グループ全体のビジネスとの連携も進んでいます。ここからさらに規模を拡大することで、中期的に預かり資産350億ドル、15%以上のROE達成を目指します。

※インターナショナル・ウェルス・マネジメント

IWMの預かり資産（AUM）

（10億ドル）



現在までの進捗（2020年3月期以降）

25% AUMの年平均成長率	~2x AUMの成長
+50% 収益	$7bn+ 資産純増
1,200+ 新規口座	120+ フロント人員採用

ビジネスの主な取り組みと重点分野

顧客基盤の拡大:	既存拠点（香港、シンガポール）におけるビジネスの深堀、北アジア事業の拡大（IWM北アジア責任者を新たに採用）、新たに立ち上げたドバイ支店でのビジネス成長
商品ラインアップの拡充:	既存商品およびレンディング・ソリューションの深化。投資アドバイザリー、ウェルス・プランニング、為替、保険の取り扱いを拡大
全社横断的なコラボレーション:	グローバル・マーケッツおよびインベストメント・バンキングと密接に連携し、高品質な商品・ソリューションを提供

高度化されたプラットフォームを活かし、営業レバレッジと顧客体験の向上を目指す

サステナビリティへの取り組み

インフラストラクチャー&パワー・ファイナンス（IPF）

インフラストラクチャー&パワー・ファイナンス（以下、「IPF」）ビジネスでは、ニューヨークを拠点とする専任チームが、グリーン・プロジェクトやその他資産の案件ソーシング、組成、執行、販売までをグローバルに手掛けています。2017年のチーム発足以来、インフラやサステナブル資産のプロジェクトを150億ドル以上引き受けており、うち半分以上が太陽光発電やその他再生可能エネルギー関連でした。2022年（1～12月）だけで見ても、当チームが関与したファイナンス案件の取引金額は40億ドル超で、調査機関Inframationによると、日本の再生可能エネルギー・プロジェクト・ファイナンスで首位、北米の電力プロジェクト（太陽光、LNG、ガス火力資産）で8位にランクインしています。

1位
国内再生可能エネルギー・プロジェクト・ファイナンス

8位
北米電力プロジェクト（太陽光、LNG、ガス火力資産）

※出所：Inframation 2022年1月～12月

ケーススタディ

IPFは、Enfinity Globalによる400メガワットという大規模な稼働済み太陽光発電所のポートフォリオの取得を支援しました。同社は大手再生可能エネルギー事業者であり、この買収は日本と欧州での成長に続き、米国での事業拡大における重要なマイルストーンとして位置付けられています。IPFは約3億ドルの融資を引き受け、コモンウェルス銀行、フィフス・サード銀行、バイエルン州立銀行などのさまざまな金融機関に販売しました。Enfinity Globalが世界的な大手デベロッパーとして成長しているなか、この取引は日本で築いた当社との強固な信頼関係により、成立しました。

特集 1

パートナーシップによるビジネスの拡大

山陰合同銀行グループと野村證券は、2019年12月に金融商品仲介業務における包括的業務提携に関する最終契約書を締結し、2020年9月から段階的に提携（以下、「本提携」）による業務を開始しました。本提携は野村證券の出向者と山陰合同銀行の行員が一体となってお客様に商品やサービスを提供するという、いままでにない形態です。
本提携が生み出すシナジーや今後の展望について、株式会社山陰合同銀行の山崎頭取と野村ホールディングス株式会社の杉山営業部門長が対談しました。

(株)山陰合同銀行 取締役頭取
山崎 徹

野村ホールディングス(株)執行役員 営業部門長
野村證券(株)営業部門統括 取締役専務
杉山 剛

Q 2020年9月に業務を開始してから約3年経ちます。これまでの評価と現在のビジネス展開について教えてください。

山崎頭取 本提携は『銀行と証券、それぞれの強みを活かした新しい証券ビジネスのモデルを確立すること』を目的として進めてきました。本提携による業務開始当初、野村證券からの出向者は、「お客様に預金通帳を預けられて身の引き締まる思いがした、お客様の理解が格段に進んだ」と言っていました。一方、行員は野村證券の皆さんのスキルの高さや経験・知識の豊富さ、情報機器などを駆使した営業スタイルを目の当たりにして、「とてもついていくことはできない」と尻込みしそうな感じでした。両社の違いを身をもって感じながら、徐々に相互理解を深め、試行錯誤して進めてきました。いまでは、双方の強みを活かした営業スタイル『全資産アプローチ』が、私たちの共通語となっています。これはお客様の資産の全容を理解し、お客様との信頼関係をベースに、お客様のリスク許容度に応じたポートフォリオを提案する営業スタイルです。

その結果、本提携前の野村證券、山陰合同銀行、子会社であったごうぎん証券の3社の合計値と比較して証券口座数は約31%増、預り資産残高は約29%増、NISAを含む積立口座の契約者数も約35%増加しました。本提携前に両社で立てた計画を大きく上回る実績です。

証券ビジネスの拠点をコンサルティングプラザ（以下、「CP」）と呼んでいます。山陰両県に9カ所あり、野村證券の出向者を含めて現在では合計240名が業務に当たっています。実は本提携前の3社合計より約160名（約4割）少なく、当行側の人件費以外のランニングコストも年2億円減っています。にもかかわらず、残高などの実績が計画を上回っているというのは、全資産アプローチがお客様に認められつつあるということだと感じています。
これ以外にも、当行には銀行店舗が100余りあり、例えば法人オーナーなどの運用相談も店舗からCPに連携されています。また、学校や企業の金融経済教育もCPで担っていて、投資人口の増加に貢献しています。

杉 山 本提携を開始したのは3年前ですが、いままでの両社の信頼関係のうえにこういった提携があり、このご縁を頂いたことを本当にありがたいと思っています。いま実績の話をしていただいたのですが、当社としても『地域を豊かにするために、まずはお客様の資産を拡大するんだ』という思いでやってきました。結果として、預り資産やストック資産などの拡大では非常に高い成果を上げ、営業部門が目指すビジネスの拡大に大きく貢献しています。新NISA制度の導入などさまざまな追い風があるなかで、山陰合同銀行のお客様との接点の多さを活かすことで、持続可能なビジネスにできると確信しています。

Q 一緒にビジネスをやることで、どのような効果や変化が生まれているのでしょうか。

山崎頭取 お客様の満足度が上がったことが本提携の最も大きな効果です。これは各種アンケートでも確認されています。

行員の成長にもプラスの効果を感じています。野村證券の皆さんの学びへの意欲、仕事や目標へのモチベーションが非常に高いことは、私たちにとって大きな刺激となりました。

正直に申し上げると、私たちにとって証券ビジネスは簡単ではありませんでした。証券ビジネスのインフラを整えて、制度変更などに適切に対応し、魅力ある商品群を揃えたうえで、行員のスキルを高め続けるということ。そしてこれらのコストをお客様からいただいた手数料でまかなうこと、しかも手数料率は年々低下しているということで、収支をバランスさせ、証券ビジネスを成長させることはできるのだろうかと悩んでいました。本提携を通じてトップラインが伸び、コストは下がり、成長戦略も描けるようになり、経営トップとしては喜ばしい限りです。それ以上に、我々の営業スタイルが単にお客様から手数料をいただいているのではなく、お客様の資産形成に貢献していると感じられていることにとても感謝しています。

杉 山 本提携前、山陰エリアにおける野村證券の営業店は松江・米子・鳥取の3拠点のみでした。わずか90名程度のパートナー（営業担当者）で東西300kmの距離をカバーするには圧倒的にリーチが足りず、このままではお客様に十分にサービスをお届けできないという課題にぶつかっていました。本提携により私たちが持っている情報やノウハウ、商品・サービスと、山陰合同銀行の圧倒的なプレゼンスやお客様のネットワークといった、互いの強みをつなぎ合わせることで多くのお客様にサービスをお届けできるようになったことが、大きなポイントだったと思います。

違う文化を持つ両社が同じ目的に向かって一緒に創り上げていくことは大変ですが、同時にエキサイティングで、そこでイノベーションが生まれるというのは出向者が口を揃えて言っていることです。最近では新しいビジネスモデルにチャレンジしたいと出向を志願する若手社員や、いままで野村で培ってきたノウハウを提携先で活かしてみたいという経験豊富な社員が増え、社員のキャリア形成に広がりを持たせることにもつながっています。

また、私たちが普段扱っている商品や、各種コンサルティングツール、投資情報、プロダクト・サービス、そして日々の我々の営業活動には付加価値があり、差別化できているということを改めて認識できたことも大きな収穫です。

山崎頭取 お客様とのタッチポイントの多さという意味では、例えば3月末に公務員の方が一斉に退職されるのですが、退職金の約9割が一旦当行に入ってくるのです。以前はその資金が他の金融機関に運用資金として抜けていましたが、本提携によってお互いの強みを活かしながら、全資産アプローチで我々の証券ビジネスにつなげていくということをやっています。

杉 山 シェア9割は、本当にすごいことです。野村證券の場合、お客様に退職金の入金のタイミングや金額を伺ってから、ようやくご提案ができます。まずご入金があり、そこからソリューションの提案ができるということは、我々のビジネスモデルと大きく異なる点です。

Q 今後の見通しについて教えてください。日本全体で人口減少が進むなか、課題は何でしょうか。

山崎頭取 山陰では『貯蓄から投資へ』は進んでおらず、人口減少が進むなかではありますが、証券ビジネス拡大の余地は十分にあり、今後も成長できると強く思っています。成長のスピードをさらに上げるために、金融経済教育を通じて、投資人口の拡大、裾野を広げていくことが課題です。

また、銀行はお客様と一生涯にわたって日常的にお取引があります。社会人になられて給与振り込みの指定に始まり、マイカーローン、住宅ローン、教育ローン、退職金の振り込みといったものです。いまでは野村證券との本提携を活かし、投信積み立てやiDeCoを活用した資産形成、相続コンサルティングなど、お客様のライフステージやリスク許容度に合わせて、銀行と証券それぞれの最適なサービスを提供していくことを始めています。まだまだやれる余地があり、絶対にブルーオーシャンだと感じています。

杉 山 私も、そう思います。これから投資人口は増えていくでしょうし、全国的に金融アドバイザーは足りなくなるかもしれません。さらにインフレです。預金に置いておけば資産価値が守れた時代から、資産運用・資産形成に対するアドバイスが本当に必要とされる時代になりました。人口減少というのは山陰だけではなく全国的な課題ですが、それを凌駕できるぐらいのビジネスモデルにしていきたいと思います。

また地方における相続や資産承継は、若年層が都市圏に流出したことにより、被相続人と相続人が物理的に離れてしまい、スムーズに進まない、といったケースも多く見られます。

こうした課題に対応するため、野村の全国に広がる本支店ネットワークを使いながら、山陰合同銀行のお客様にサービスを提供していく余地もあると思います。

Q 今後他行とも提携を広げていくことに対するご見解やその意義について教えてください。

山崎頭取 地域金融機関の置かれている状況はもちろん濃淡あると思いますが、マーケットが縮小しているのは当行と同じだと思います。証券ビジネスを持続可能なビジネスにすることは地域のお客様にとっても意義があります。野村證券との提携はその有力な解の一つであり、ぜひ進めるべきだと思います。

杉 山 提携行を増やせば、より多くのお客様にサービスを提供できる機会は増えますが、まずは価値観や思いを共感できる地域金融機関と提携することが重要だと考えています。単に数を追うのではなく、長期にわたり信頼関係が築ける地域金融機関と一緒に確実な変化をつくり、持続可能なビジネスモデルにしていきます。

特集 2

ホールセール部門 - マネジメント・インタビュー

執行役　ホールセール部門長

クリストファー・ウィルコックス
Christopher Willcox

2022年10月、ホールセール部門長、野村ホールディングス初の外国籍の執行役に就任。ホールセール部門長としての役割に加え、執行役として海外インベストメント・マネジメント部門の成長をサポート。グループ・コーポレート担当役員と共にホールセール・ビジネスとコーポレートのつながりを強化するなど、業務運営の高度化も推進

Q　ホールセール部門長に就任して、まず取り組んだことはありますか。

真っ先に取り組んだのはホールセール・ビジネスを、成長・課題・ビジネス機会といった観点からかなりの時間をかけてレビューしたことです。そして分かったのは、コア・ビジネスはうまくいっているということです。強力な顧客リレーションがあり、業界での認知度も高く、ストラクチャリング能力も高く、結果として幾つかのビジネスで業界トップクラスの地位を確立していました。しかし、昨年のように市場フィープールが大きく低下する局面において、これでは十分ではありませんでした。私たちの最大の課題は、バルジ・ブラケット（リーグテーブルで上位を独占する欧米の主要投資銀行）と比較して規模が足りないことです。これはこのあとご説明する中長期戦略の中で、本腰を入れて取り組んでいく構造的な課題です。そこに行くためにも、まず短期的に手を付けられる効率性の改善に着手しました。

構造的かつ短期的な取り組みには、以下のようなものがあります。

1つ目は、事業基盤の安定性を高めるための取り組みです。まずフロントからバックまで徹底的なコスト・レビューを行いました。過去2年でコスト最適化に向けた取り組みは進捗していましたが、まだ効率化できる余地があったためです。このコスト・レビューの一環として組織構造の合理化をさらに進め、インベストメント・バンキングではコア・セクターとコア・プロダクトに、より注力する形としました。

2つ目に取り組んだことは、ホールセール部門のオペレーティング・モデルを、よりグローバル化するための構造改革です。歴史的にビジネスの管理は地域ごとに行っていましたが、標準化された機能とプロセスを持つグローバルな事業基盤の構築は、戦略を前進させるためにも重要だったからです。経験豊富なリーダーのもとで、ホールセール部門のマネジメント体制をグローバル化させました。同時に、各コーポレート機能の中に、ホールセール部門担当オフィサーを指名しました。

3つ目は、この新マネジメント・チームと多くの時間を

費やしながら、野村グループのROE目標（8-10%）を達成するために必要な部門戦略を議論・策定したことです。そしていま、このプランの執行に取り組んでいます。

Q 野村が、海外地域で比較的大きな事業展開をしている理由や、ビジネスの特徴は何でしょうか。

ホールセール・フィープール[※1]の95%が日本以外で創出されていることから分かるように、海外市場のビジネス機会は極めて大きいと言えます。野村グループには強固なグローバル顧客基盤があり、さらに拡大し続けています。従って海外市場のビジネス機会を捉えるのに十分な位置にあると言えます。現に米州、欧州、アジアからの収益は部門収益の約73%を占めており、ここから成長を目指すうえで重要です。

また当社の日本でのポジションは、海外戦略を推進するうえで重要な役割を果たしています。いままでも日本フランチャイズの強みと優位性を活用し、お客様に対して、市場やプロダクトへのアクセス機会をグローバルに提供してきました。我々の成長戦略とグローバル化を推進することにより、これからも海外と日本ビジネスをつないでいきます。

そして、クリティカルマス（結果を得るのに必要とされる規模）の獲得やサービスの差別化ができて、効果的に戦っていける分野に注力していくつもりです。海外では、ターゲットを絞った投資により、分散化されたレジリエントなビジネスがすでにあります。例えばフィクスト・インカムでは米州を中心としたグローバル証券化商品、アジア・クレジット、欧州金利プロダクトなど、各地域でトップクラスのマーケットシェアを有するコア・プロダクトがあります。エクイティでは、米州を中心とした強固な海外プラットフォームがあり、インベストメント・バンキングはターゲットを決めてグローバルにサービスを提供しています。こうした各地域の強みを活かしつつ、決められた地域でプロダクトを拡充しながら、海外ビジネスを拡大していきます。

※1：2019年～2022年平均

Q 今後の優先事項は何でしょうか。

私たちが取り組むべき構造的な課題は、3つあります。

まず、「安定性」です。効率的にビジネスを拡大できるよう、プラットフォームのグローバル化とコストの最適化を継続する必要があります。

2つ目は「成長」です。体系的かつ顧客主導のアプローチで、コアビジネスのシェア拡大を目指します。規模を拡大し、オペレーティング・レバレッジを発揮していく必要があります。

そして3つ目は「多様化」です。成長戦略としては、フィクスト・インカム、エクイティ、プライベート市場、リスク

構造的な課題への取り組み

安定性

部門利益の安定化に向けた構造的なコスト削減

- プロセスや機能の一体化・標準化
- フロント・オフィスのコスト・コントロール強化～コスト・センターや非人件費の最適化

成 長

コアビジネスを拡大し、オペレーティング・レバレッジを追求

- 選択的な採用を通じて、お客様ニーズと提供するプロダクトのギャップに対処
- ウォレット・シェア拡大に向けて、顧客ごとの成長プランを組織的に推進

多様化

安定的かつ高ROEが期待できる資産クラスへ、長期的に分散化

- 海外富裕層ビジネスの成長を加速

ライトなビジネスなど、事業全体がバランスよく収益に貢献する、多様化されたビジネス構成を生み出すことです。そして、さまざまな市場サイクルを通して安定性を高めるため、海外富裕層ビジネス（IWM）を強化することで高ROEビジネスからの安定収益も追求していきます。

Q 安定性を高めるという観点において、コスト削減とリソース収益率を上げるための取り組みを教えてください。

先ほどご説明したように、持続可能なコスト構造に向けて、プロセスと機能の徹底的な見直しを行ってきました。そして先日のインベスター・デーで、2025年3月末の出口ランレート[※2]で2億5,000万ドル以上のコスト削減を達成する計画を打ち出しました。この計画には、機能を標準化し、組織構造の重複を取り除き、業務を簡素化するためのアクションが含まれています。構造改革は、ホールセール部門にとっても、野村グループ全体で見ても、今後数年間の最重要課題と言えます。

また、リソース効率の向上とリソース管理の最適化にも注力しています。トレジャリー部と連携し、グローバル・マーケッツ業務に関する資金調達や流動性管理を効率化するための取り組みも始めました。収益/調整リスク・アセット比率はすでに改善しており、中期的に6%以上という目標を上回り続けることができると見ています。これは、リソース管理における規律が保たれているという証左です。

※2 インフレによる費用増（固定給の増加やエネルギー価格の高騰等）、収益回復に伴う変動費の増加、成長のための投資等を除く2025年3月末時点のランレート・ベース。構造改革を進める過程で発生する一時費用も除く

Q コスト最適化やリソース効率性の向上のほかに、成長を加速し、収益性を改善するための取り組みを教えてください。

クリティカルマスが不足しているという課題に対処しつつ、プロダクト展開と地域カバレッジのギャップにも対応していく必要があります。また、最重要顧客に対する体系的なアプローチも強化します。規模の経済を追求し、基礎的な収益力を向上させていくためにも、今回、ホールセール・ビジネスの成長プランを以下のように見直しました。

まず1点目は、インベストメント・バンキングにおいて、当社が得意とする分野に注力し、収益化を目指していくことです。日本の強固なフランチャイズを活かし、より多くのクロスボーダー案件の獲得を目指します。そのためにコア顧客との関係をさらに強化し、継続的な取引機会や、複合化案件を提供するグローバル顧客数を増やしていきます。また、Greentech Industrials and Infrastructure（GII）での収益機会を取り込むなど、競争力を発揮できるグローバル・ビジネスで、規模を追求していきます。

2点目は、グローバル・マーケッツで、強みのあるプロダクトを隣接する収益機会のある地域に拡大していくことです。例えば、米国での実績を活かしつつ、グローバルに証券化商品の規模を拡大していくことや、米州や日本におけるエクイティでの強みを活かし、欧州やアジアでも成長機会を追求していくことを考えています。

3点目は、IWMの拡大です。2020年3月期に、IWMをホールセール部門に組み込んで以来、1,200口座が新たに開設され、2023年3月末には運用資産残高（AUM）を150億ドルへと倍増させることができました。中期的に350億ドルまでAUMを積み上げていくことを目指します。この目標を達成するために、プロダクトの拡充とプラットフォームの強化を行いながら、コア市場（例：中華圏、ドバイ、東南アジア）でのプレゼンスを高めていきます。そのためにまず北アジアで採用を行い、ドバイ支店を設立しました。ここからプロダクトの品揃えを拡充し、顧客向けの与信業務の積み上げやその他融資業務の立ち上げを行っていきます。また当社のプラットフォームが提供する独自の強みを活用して、グローバル・マーケッツ、インベストメント・バンキング、そして日本フランチャイズとの連携を推進していきます。

こうした取り組みを進めることで、結果としてホールセール部門が注力する最重要顧客のウォレット・シェア（一顧客における当社シェア）を拡大できると期待しています。

グローバル・マーケッツビジネスについて

グローバル・マーケッツ ヘッド
リグ・カールカニス
Rig Karkhanis

リグ・カールカニスは野村グループに10年以上在籍し、グローバル・マーケッツのデピュティ・ヘッドや為替/エマージングのグローバル・ヘッドなどを歴任。現在、グローバル・マーケッツ ヘッドを務める。

Q グローバル・マーケッツのビジネスについて教えてください。

野村グループのグローバル・マーケッツ（以下、「GM」）は、アジアにおける地の利やグローバル金融ハブでのプレゼンスを活かし、東西間の金融資本市場取引を促進するなど、グローバルな金融システムにおいて重要な役割を担っています。15以上の国債市場でプライマリー・ディーラーを務め、30以上の通貨で流動性を供給し、30以上の証券取引所の会員として有価証券の売買をサポートしています。セールス&トレーディング、リサーチ、ファイナンシング、ソリューション、富裕層ビジネスといった包括的なサービスを、プロダクト、お客様、地域を超えて提供できるグローバルな事業基盤を有しています。

日本では、フィクスト・インカムおよびエクイティで圧倒的なプレゼンスを持っています。そして、グローバル投資家をアジア地域という潤沢な流動性を持つ市場につなぐとともに、グローバルな商品・サービスをアジアのお客様に提供できるというユニークな強みがあります。日本には、結束力が強く、グローバルで、カルチャー面でも多様なチームがあり、お客様のさまざまなクロスボーダー取引をサポートしています。

こうした強固な日本フランチャイズを補完するのが海外ビジネスです。現在、海外ビジネスはGM収益の約75%を占め、約60の国籍からなるGM人材も同じような割合となっています。当社はグローバルに展開する唯一の真のアジア金融機関として、活気ある成長市場へのアクセスを提供できるユニークな立場にあります。そしてグローバル金利プロダクト、アジアを中心とした為替/エマージング、証券化商品、エクイティといったコア・プロダクトや富裕層ビジネスで、差別化されたサービスを提供しています。

4,000を超えるお客様は、資産運用会社、銀行、ヘッジファンド、事業会社、富裕層など、洗練されて多様性に富んでいます。また変化のスピードが速い金融業界は、イノベーションが重要な差別化要因になります。そのなかで当社は、「Derivatives House of the Year※」を複数年受賞し、多くの新商品を市場に導入するパイオニアとして認知されています。

Q グローバル・マーケッツの戦略のポイントを教えてください。

GMの優先事項は、現在の強固なプラットフォームを活かし、パフォーマンスを大幅に引き上げることです。そのために、市場サイクルに対して感応度の高い「シクリカル」な事業と、変動を抑制する「カウンターシクリカル」な事業のバランスを取りながら、さまざまな市場サイクルで一貫したリターンを創出したいと思っています。数値目標として、約20%の収益拡大を掲げています。もちろん、すべてのお客様にすべての商品を提供することは考えていませんし、収益性を犠牲にしてまで成長を追求するつもりはありません。プロダクト、人材、そしてお客様という観点で、当社が差別化できる分野で戦っていきます。成長ドライバーは、コアの強みをさらに拡大することです。そして規模の経済を創出することで、オペレーティング・レバレッジを高めていきます。そのために、地域・お客様での強みを活かし、ビジネスのグローバル化を進めています。さらに、金利ビジネスのグローバル・フランチャイズのさらなる強化を図るとともに、米州と日本での強力なフランチャイズを活かし、エクイティ・ビジネスをアジアと欧州にも横展開します。また、隣接する商品/地域で急速なスケールアップを図るため、強みである米州証券化商品、アジア・クレジットおよび為替/エマージングでの強みを複製していきます。

私たちのビジネスが拠って立つところは顧客基盤であり、GM収益の80%以上が顧客フロー収益です。今後も「Client first – client led（顧客第一、顧客主導）」を意識し、高品質な商品・サービスをお客様に提供するために、グローバルに整合性のとれた、包括的な顧客戦略を導入していきます。そして、お客様との関係をさらにグローバル化し、均質なサービスを提供し、コンテンツとアイデアの創生を強化して、ウォレット・シェアの拡大とクロスセル機会の最大化を着実に実現していきます。

Q チームを成功に導くために、共有している価値観は何でしょうか。

コアとなる3つの原則があります。それは「起業家のリーダーシップ（顧客の最善の利益を追求する）」「チームワーク（集団の力を活用する）」「誠実（信頼できるパートナーと最高水準のコンプライアンス）」です。お客様と日々向き合っている役職員は第一線の防衛線であり、リスク管理の重要な柱でもあります。適切なインセンティブとトレーニングを組み合わせることで、誠実さと高いパフォーマンスを追求するという文化を推進しています。

※出所：Risk.netのRisk Awardsで「Interest Rate Derivative House of the Year」を2023年に受賞
Global CapitalのGlobal Derivatives Awardsで「Interest Rate Derivatives House of the Year」を2021年・2022年に受賞、「Volatility Derivatives House of the Year」を2017年から2020年まで連続受賞

Sustainability

野村グループのサステナビリティ

チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO）兼
情報開示担当

岸田 吉史

Drive Sustainability.

サステナブルな社会の実現に向けて

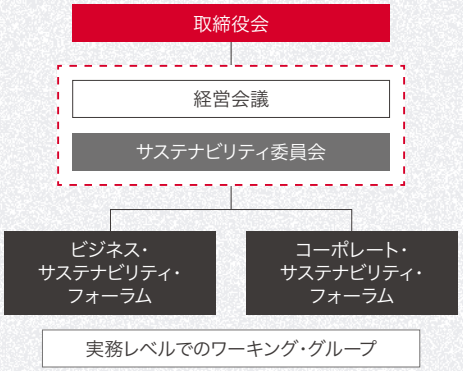
脱炭素社会の実現に向けた各国・各企業の動き、自然資本やサーキュラーエコノミー、人的資本、人権などへの関心の高まり、非財務情報開示の高度化への要請など、サステナビリティ分野を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。チーフ・サステナビリティ・オフィサーとして、その変化を日々肌で感じています。サステナビリティへの対応が重要なテーマとなる中にあって、サステナビリティを「事業活動を通じてお客様や多様なステークホルダーのサステナビリティへの取り組みをサポートすること」、「当社自身がサステナブルな存在であるために環境負荷低減やガバナンスの高度化といった活動を推進していくこと」の2つの観点で捉え、さまざまな取り組みを進めています。サステナビリティ関連ビジネスインキュベーションの推進、非財務情報としてのサステナビリティに対する取り組みの発信の強化には、特に、力を入れています。

お客様や多様なステークホルダーの抱える課題に寄り添い最適なソリューションを提供すること、当社自身がサステナブルな存在になることは、社会からの評価や社員のエンゲージメント向上、そして、企業価値向上にもつながるものと考えています。金融資本市場のチカラを使い、真に豊かな社会の創造に貢献していくため、これからもさまざまな取り組みに積極的に挑戦してまいります。

column

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進に係る戦略等について審議・決定する場として、経営会議メンバーを含むグループCEOが指名するメンバーから構成されるサステナビリティ委員会のほか、より機動的かつ実質的な議論の機会を確保するため、部門や地域を横断した役員による議論の場として事業活動との関連性の強いテーマを取り扱う「ビジネス・サステナビリティ・フォーラム」と、情報開示や各種方針策定等を取り扱う「コーポレート・サステナビリティ・フォーラム」を設置し運営を開始しています。



野村が取り組むサステナビリティ・ビジネス 1

サステナブル・ファイナンス

社会の脱炭素化に向けた取り組みのためには2050年までの30年間で累計150兆米ドルもの資金が必要と言われています。

中でも、企業が低炭素社会への設備投資や研究開発に必要となる資金を調達する「トランジション・ファイナンス」の役割が注目されており、日本では政府による脱炭素成長型経済構造移行債（GX経済移行債）の発行も予定されています。

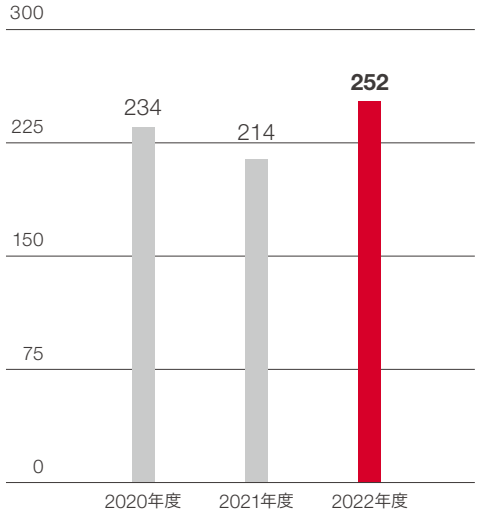
当社はこのトランジション・ファイナンス分野での取り組みが評価され、2023年4月、英国Environmental Finance誌が発表したBond Award 2023において、Lead Manager of the Year, transition bondsを受賞しました。

また当社では、2021年度から2026年3月までの5年間に合計1,250億米ドルの サステナブル・ファイナンス案件に関与するという目標を設定し、2022年度までに累計約466億米ドルの実績を上げています。

さらに2022年10月、サステナビリティ関連ビジネスへの取り組みを強化するために、インベストメント・バンキング内の関連機能を集約し、日本国内でサステナブル・ファイナンス部を新設しました。

資金調達に限らず、非財務情報開示などに関しても高い専門性のもと付加価値のあるアドバイスを提供し、お客様をはじめとするステークホルダーのサステナビリティ課題への取り組みを、金融資本市場を通じてサポートする役割を担っていきます。

サステナブル・ファイナンス実績



サステナビリティ分野におけるM&Aアドバイザリーの提供

2020年4月、サステナブル・テクノロジーとインフラストラクチャー分野で高いプレゼンスをもつ米国のM&Aブティックであるグリーンテック・キャピタル・アドバイザーズを買収し、当社インベストメント・バンキングに統合しました。

さらに2022年4月には、チームの再配置や外部からの採用を通じて、約150名 のバンカー・11のサブセクターからなる「グリーンテック・インダストリアルズ&インフラストラクチャー（GII）」というグローバルチームを設置し、体制を強化しました。

GIIでは、エネルギー、運輸、食品、水資源、廃棄物処理など、基幹インフラの変革を目指すお客様をサポートしています。他の追随を許さない高い専門性を有しており、低炭素化やデジタル化、効率化などに取り組む革新的技術を持つ企業と既存のプレーヤーの双方にアドバイスを提供しています。

当社は2022年の日本関連のサステナブル分野におけるM&Aのアドバイザリー部門にて首位を獲得したほか、海外企業による複数の案件においても財務アドバイザーを務めるなど、高い実績を上げています。

引き続き、GIIではお客様の事業ポートフォリオ再編による脱炭素化支援など、サステナビリティ分野におけるM&Aアドバイザリー・サービスを、グローバルに強化・推進していきます。

2022年度の主な活動実績

- 先端電池材料を生産・供給するグローバル企業Group14によるシリーズCでの4億米ドルの資金調達におけるジョイントプレースメントエージェント
- ドイツに本拠を置く太陽光発電事業者KronosSolarによる再生可能エネルギーの生産に特化したEDPグループ傘下のEDP Renewablesへの株式70%の売却におけるKronosSolar側の単独財務アドバイザー
- フランスの昆虫由来タンパク質有力ベンチャーInnovafeedによるシリーズDでの2.5億ユーロの資金調達における財務アドバイザー
- イタリアに本拠を置く多国籍電力会社EnelのGridspertise株式売却におけるEnel側の単独財務アドバイザー
- オランダの洋上風力基礎設備メーカーSif Holdingの資金調達における単独財務アドバイザー
- 世界有数の投資会社KKRがスペインの太陽光発電デベロッパーX-ELIOの持分50%をBrookfieldへ売却する案件におけるKKR側の財務アドバイザー

野村が取り組むサステナビリティ・ビジネス 2 ～各種ルールメーキングへの参画やビジネスインキュベーションへの取り組み～

GX経営促進ワーキング・グループを幹事企業としてリード

当社は、2022年2月に経済産業省により設立された「GXリーグ[※1]」に参画しております。「GXリーグ」の主な取り組みの一つであり、2022年9月に設立されたGX経営促進ワーキング・グループでは、企業が市場に提供する製品・サービスによる温室効果ガスの排出削減効果を、どのように企業価値評価に反映できるかについて約半年間議論がされてきました。当社は、このワーキング・グループを主導する幹事企業として79の参加企業による議論をリードしてきました。2023年3月には、議論の結果を「気候関連の機会における開示・評価の基本指針」として公表しました。当社は、本ワーキング・グループの活動や基本指針の普及を通し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

ムーンショット型研究開発を支援

野村アグリプランニング＆アドバイザリー（NAPA）は、内閣府が主導するムーンショット型研究開発制度[※2]のうち「2050年までに、未利用の生物機能等のフル活用により、地球規模でムリ・ムダのない持続的な食料供給産業を創出」という目標に関し、国の研究プログラムとしては初めての取り組みとなる社会実装を目的とした、ムーンショット型農林水産研究開発事業開発戦略ラウンドテーブルの業務支援を行いました。2023年6月30日に、同研究開発のプログラム・ディレクターを務める千葉一裕教授（東京農工大学学長）とオーストラリア・クイーンズランド大学との間で包括研究協定が締結されたことが、その成果の一つです。これにより、食糧や持続可能なバイオ燃料などの安定供給体制の構築に向けた研究開発・実証実験を推進し、社会実装を目指していきます。

インパクトスタートアップの取り組みをサポート

野村グループでは、「社会課題の解決」と「企業の持続可能な成長」を目指すインパクトスタートアップの取り組みをサポートしています。

2022年10月には金融庁が設置した「インパクト投資等に関する検討会」のメンバーとして、インパクト投資の推進に向けた議論に参画しました。また、2023年2月には、インパクトスタートアップのエコシステムを構築し持続可能な社会を実現することを目的として設立されたインパクトスタートアップ協会にプラチナ賛同会員として加入しました。5月のアニュアルミーティングでは「インパクトスタートアップの起業と成長」をテーマとした分科会に登壇し、環境や社会への「インパクト」を評価するためのKPIに関する考え方を紹介しました。これからも金融を中心とした側面からインパクトスタートアップの取り組みをサポートしていきます。

サーチファンドを通じた人材の流動化、企業価値向上、地方創生に貢献

野村リサーチ・アンド・アドバイザリーと株式会社Japan Search Fund Acceleratorが2021年12月に設立したジャパン・サーチファンド・プラットフォーム投資事業有限責任組合（JSFP）は、経営者の高齢化や後継者不足により事業承継に課題を抱える国内中堅企業に対し、サーチファンドのモデルを活用した課題解決に取り組んでいます。サーチファンドとは、経営者候補者（サーチャー）が、承継対象企業を特定し、現経営陣との事業承継後の成長プランについて協議し、JSFPがその対象企業の資本を取得することによる事業承継方法です。JSFPでは、2023年7月までに、7名のサーチャーを任用し、2件の事業承継案件を実行しました。これからも、事業承継課題の解決に取り組んでいきます。

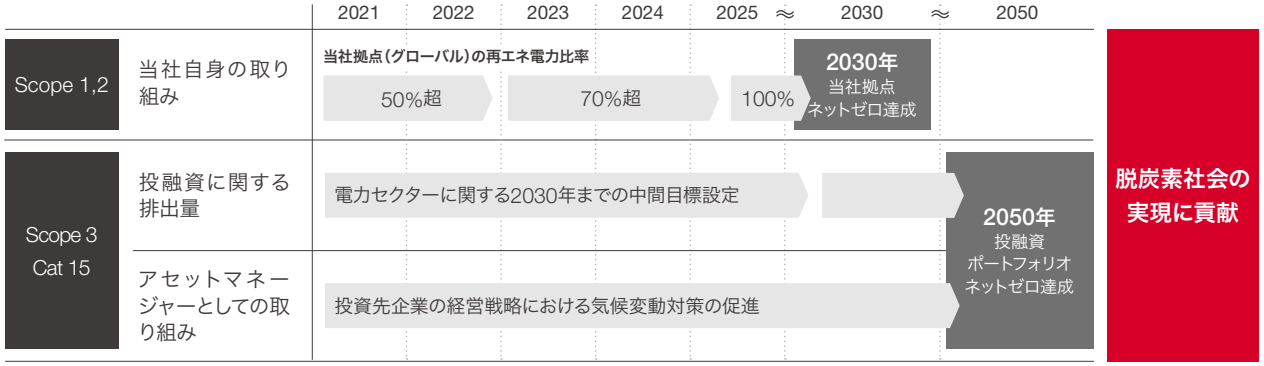
※1 GX（グリーントランスフォーメーション）に積極的に取り組む企業が、2050年カーボンニュートラルに向けた取り組みを通じて経済成長を実現し社会システムの変革へ挑戦し協働する場として経済産業省により設立
※2 日本発の破壊的イノベーションの創出を目指し、従来技術の延長にない、より大胆な発想に基づく挑戦的な研究開発を推進する新たな制度

環境への取り組み

2021年9月、脱炭素社会の早期実現に向け、2030年までに当社の拠点で排出する温室効果ガス排出量を実質ゼロとする「ネットゼロ」を達成することおよび2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量のネットゼロ達成を目指すことを公表しています。さまざまな施策を通じて、ネットゼロ実現への取り組みを加速していきます。

ネットゼロ実現の移行計画の概要

気候変動への取り組みについてはTCFDレポートもご覧ください。
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/tcfd/2023/pdf/all.pdf



※Scope1、2、3の区分は、The Greenhouse Gas Protoco（GHG Protocol）（https://www.ghgprotocol.org）の区分に従う

当社自身の取り組み

排出削減の取り組みの継続、省エネルギーの促進に加え、再生可能エネルギーの導入を段階的に拡大し、2030年までに当社が利用する電力を100%再生可能エネルギー起源の電力に切り替え、2030年までのネットゼロを目指しています。

再生可能エネルギーについては、日本国内主要拠点の電力使用量に相当するグリーン電力証書、非化石証書の購入・利用を行っています。また、欧州主要拠点においてはその使用電力のほとんどを再生可能エネルギーで賄っています。

温室効果ガス排出量

	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2023年3月期実績
自社温室効果ガス排出量（Scope1）	2,152 t-CO_2	1,924 t-CO_2	2,473 t-CO_2
自社温室効果ガス排出量（Scope2）	39,324 t-CO_2	31,710 t-CO_2	24,183 t-CO_2
再生可能エネルギー導入率	25.4%	33.6%	67.8%

※Scope2の排出量はGHG Protocolに基づくMarket-based手法を用いて算出。Market-based手法とは、企業が購入している電気の契約内容を反映して、Scope2排出量を算定する手法
契約内容を反映した排出係数を使用するため、再生可能エネルギー起源の電力など、低炭素電力メニューを調達していれば、その効果を反映することができる

環境マネジメントシステム

野村グループでは、環境方針の中で、環境に関する基本的な姿勢、具体的な行動の指針を定め、環境に関するさまざまな取り組みを進めています。また、日本国内では、環境マネジメントシステムを確立し、環境目標を設定するとともに環境に関するPDCAサイクルを回す体制を整え、環境負荷の低減に取り組んでいます。

環境方針
https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/environment/management.html

生物多様性の保全に向けた取り組み

経団連自然保護基金を通じたNGO/NPO支援等により生物多様性の保全に取り組んでいます。グローバルでも、植樹・森林再生支援や緑化推進等の生物多様性保全活動を実施しています。中でもロンドン拠点では、10年以上前から、オフィスビルの屋上にガーデンエリアを設け草花やオーガニック野菜を育てているほか、専門家の指導のもと、養蜂にも取り組んでいます。オフィス環境にありながら豊かな自然に触れることで、生物多様性への理解を深める場所になっています。

投融資ポートフォリオにおけるネットゼロ(Scope 3 Category 15)

2050年の投融資ポートフォリオにおけるネットゼロに向け、2023年2月、NZBA[※1]の枠組みに沿った投融資ポートフォリオの温室効果ガスのネットゼロ中間目標を設定・公表しました。

電力セクターから手掛けたのは、当社の投融資ポートフォリオにおけるセクター別温室効果ガス排出量において最も大きな割合を占めているためです。詳細はTCFDレポートをご参照ください。

TCFDレポート
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/tcfd/2023/pdf/all.pdf

直近の温室効果ガス排出量

2022、2023年3月末における電力セクターへの投融資に起因する温室効果ガス排出量は、当社の内部要因、外部要因の双方の影響により増加しています。

増加の主因は使用しているPCAF[※2]が提供するExiobaseの排出係数の増加です。化石燃料による発電の排出係数の増加を受け、表2の通り排出量が増加しています。

PCAFの係数要因を除いた場合の比較を行うため、従前のPCAF排出係数を使用した排出量をご参照ください。平均PCAFスコアが示すように、当社の投資先に関するデータが限定されているため計測にはPCAFの排出係数を用いています。このため測定値はPCAFの排出係数の増減や、その決定方法の変更によって大きく左右されます。

残りの増加は当社の電力セクターにおける融資残高が増えたこと(+9%、21年比23年実績)、また電力セクターにおける再生可能エネルギー向けの融資の比率が減少したことによります(電力セクターにおける投融資に占める割合: 23年61%に対して21年80%)。2023年の再生可能エネルギー比率は参照するNZEシナリオが2030年の目標とする61%と同水準となっております。

投融資に係る温室効果ガス排出量の計測は発展の過程にあり、今後、データの取得および推定の方法は大幅に改善されていくものと考えます。顧客による開示強化、データソースの改訂、推定方法および排出係数の更新を通じて、より質の高いデータソースが特定された場合、前年比の数値に大きな変動が生じることや、過去の実績値を修正する可能性があります。

※1 Net-Zero Banking Alliance。国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEPFI)が発足させた脱炭素化にむけた国際的枠組み
※2 Partnership for Carbon Accounting Financials。金融機関が融資・投資を通じて資金提供した先の温室効果ガスの排出を整合的に算定するための枠組

表1 中間目標設定:電力セクター

目標設定指標	経済的排出原単位
2030年度に向けた中間目標	当社はNZEシナリオが2030年に想定する電源構成比率に沿う形で目標設定を行う。当社の2030年度末における排出原単位 が、当該シナリオを前提とする排出原単位を下回ることを目標とする。
参考シナリオ	国際エネルギー機関(IEA) Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZEシナリオ)
産業サブグループ(電力セクターのうち対象となる事業)	発電事業
排出スコープ	Scope 1, 2, 3
対象資産	投資額および融資額(コミットメント未使用額を除く)

表2 測定結果:電力セクター

	2021年3月末時点	2022年3月末時点	2023年3月末時点
温室効果ガス排出量 (kt-CO_2e)	790	3,647	4,662
		1,250	1,673
経済的排出原単位 (t-CO_2e/$m)	635	3,458	3,422
		1,186	1,229
平均PCAFスコア (Scope 1,2,3)	4.2	3.8	4.2

※表中の濃灰色のボックス内の値は、2023年6月以前のPCAFの排出係数を使用して算出
※ベースライン (2021年3月末) の排出量は、その時点での最新のPCAF手法を反映して将来再計算される可能性があります

人権への取り組み

人権方針の策定

野村グループは、事業活動を通じ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めています。 これは、「金融資本市場を通じて、豊かな社会の創造に貢献する」という社会的使命に基づいています。持続可能な社会の実現において、人権の尊重は欠かせない重要な要素であると認識しており、外部専門家の助言を踏まえたうえで、取締役会決議を経て、2023年5月、野村グループ人権方針を制定しました。

野村グループ人権方針では、人権尊重に関する基本的な考え方を定めています。さらに、役職員、お客様、サプライヤーというステークホルダーの属性や関係性を踏まえた人権尊重への取り組みを規定しています。

人権方針は定期的に見直すとともに、人権に関する取り組みについては、サステナビリティ委員会や野村證券における人権啓発分科会等において審議し、取締役会への報告を行います。

また、野村グループのすべての役職員の行動の指針である「野村グループ行動規範」においても、人権の尊重を定めています。

野村グループ人権方針
https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/group/data/pdf/hr_policy.pdf

人権尊重に向けた野村グループの取り組み

取り組み 01 役職員に関して ～各種研修の実施～

役職員一人ひとりが人権問題に対する正しい理解と認識を深めるため、野村グループでは、役職員への研修を実施しています。

野村證券では、全従業員向けの人権啓発研修に加え、管理職向けにパワー・ハラスメント防止の研修を実施し、約4,300名が受講しました。また、マネジメントを対象とする職業倫理研修においては、外部専門家より「ビジネスと人権」について説明が行われました。

取り組み 03 サプライヤーに関して ～サプライヤーCSRガイドライン～

野村グループでは、責任ある調達活動に努めるとともに、当社に物品・役務を提供するサプライヤーに対しても、人権の尊重を求めています。日本国内においては、サプライヤーと当社が共同でCSR活動を実践していくための指針である「サプライヤーCSRガイドライン」を定め、責任ある調達に努めています。

今後、サプライヤーCSRガイドラインの適用範囲の拡大などの検討を進め、サプライチェーンにおける人権尊重への取り組みを進めていきます。

サプライヤーCSRガイドライン
https://www.nomuraholdings.com/jp/company/supplier/guideline.html

取り組み 02 お客様に関して ～各種ポリシーの策定～

投融資等の事業活動においては、「ホールセール部門:ESGセクター・アペタイト・ステートメント」や「インベストメント・マネジメント部門：投融資におけるサステナビリティに関するポリシー」等に基づく、事業の性質に応じた各種のスクリーニングおよびデューデリジェンス、顧客企業との適切なコミュニケーション等を通じて、金融サービスグループとして人権尊重に向けた、適切な影響力の確保に努めています。

ホールセール部門:ESGセクター・アペタイト・ステートメント

インベストメント・マネジメント部門：投融資におけるサステナビリティに関するポリシー

取り組み 04 救済措置等 ～適切な体制の整備～

野村グループでは、人権に関する相談や苦情を受け付ける体制を整備するとともに、事業活動が人権への負の影響を引き起こしたまたは助長したことが明らかになった場合には、適切に対応し、その救済に取り組みます。

日本国内では以下の仕組みを整備しています。

お客様	幅広くお客様の声を受付る専用ダイヤルの設置
サプライヤー	サプライヤーCSRガイドライン不遵守に関する情報提供窓口の設置
社員	社内・社外の専門家が受け付けるハラスメント相談窓口の設置、および内部通報制度の整備 P.68

金融経済教育への取り組み　～あらゆる世代の金融リテラシー向上を～

日本国内においてペイオフが全面解禁された2005年を日本政府は「金融経済教育元年」とし、金融経済教育への一層の取り組みを促してきました。2007年には、金融広報中央委員会が「金融教育プログラム」を公表し、小学校・中学校・高等学校における金融経済教育の指導計画例を示しました。

そして、2022年度には学習指導要領の改訂に伴い、高校の家庭科にて資産形成に関する項目が新たに必修化されました。

成年年齢の引き下げやキャッシュレス化など環境の大きな変化もあり、金融経済教育の重要性が高まっています。

野村グループでは1990年代から学校教育現場における金融経済教育の提供に取り組んでおり、生徒・学生だけではなく、教育の担い手である教員に対する支援も継続して行っています。また、学校教育からシニア世代まで幅広い世代に対して一気通貫で金融経済教育を提供するため、「ファイナンシャル・ウェルビーイング室」を設立するとともに、野村證券の国内店舗に「ファイナンシャル・ウェルビーイング推進チーム」を設置し、出張授業やセミナーを中心とした「お金」に関する学びの場を、地域特性に応じて、幅広い世代の方々へシームレスに提供しています。

Summer Kids Event 2023 野村まなぼう教室

夏休み期間に合わせ、野村證券では初めての試みとして全国の小学生（4年生～6年生）を対象に「Summer Kids Event 2023 野村まなぼう教室」を全国32支店と包括的業務提携を行っている阿波銀行本店営業部にて実施しました。たくさんの子どもたちとその保護者の方に円高・円安について楽しく学んでいただきました。

全世代に対する一気通貫の金融経済教育の提供

若者の金融リテラシー向上および長期の資産形成に貢献

現役世代の金融リテラシー向上および長期の資産形成に貢献 P.26

学校教育 金融経済教育支援

行政・企業・経済団体・個人支援

小学校・中学校・高校 ＞ 大　学 ＞ 若手社会人 ＞ 中　堅 ＞ シニア

出張授業・寄附講座・社会人向け講座受講者数	約102万8千人	出張授業・寄附講座・社会人向けセミナー開講数	延べ1万4千回	日経STOCKリーグ参加者数	約14万5千人	学習用教材の提供	約111万5千冊

※すべて2023年3月末時点

社会貢献活動

野村グループでは、企業市民としてより大きな社会的責任を果たすため、さまざまな社会貢献活動等を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するという社会貢献活動に関する基本的な考え方を「野村グループ社会貢献活動方針」として制定しています。

野村グループ 社会貢献活動方針
https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/group/data/pdf/sca_policy.pdf

健康経営×社会貢献 ノム☆チャレ（NOMURA健康チャレンジ）

健康経営の観点から、2017年度より部署ごとに健康増進に取り組むNOMURA健康チャレンジ『ノム☆チャレ』を実施しています。2019年度以降は、社内全体での取り組み「ノム☆チャレWALK」（ウォーキングキャンペーン）を開始し、社員の1日平均歩数を可視化し、所属部署の平均値をランキング形式で公表しています。近年では、社員の健康増進のみならず、社員同士のコミュニケーション活性化、さらには社会貢献活動に関する意識向上と参加促進を目指した取り組みへと進化させ、各部署の事例共有を通じて社会貢献活動への意識改革を行うほか、達成率に応じて社会貢献活動を行う団体への寄付を実行するなども行っています。

欧州、米州

恵まれない環境下にある若者を対象とした教育、雇用のサポートプログラムの実施

子どもの読み書き能力向上の取り組み、資金不足の学区への学用品の寄付

ウクライナ人道支援としての寄付

インド・ポワイ

STEMキット※の提供等を通じた子どもたちへの学習環境づくりのサポート

医療センターの改修・医療機器の交換、コロナ被害の家庭への食料品支援

アジア

低所得コミュニティに質の高い幼児教育とケアプログラムを提供する慈善団体への寄附

従業員主導のCSRプログラム（CSRグラント・コンペティション）への資金提供

日本

新型コロナウイルス感染症対策支援として国境なき医師団、国連WFPへの寄付

経団連自然保護基金への寄付

災害復興支援

当社の各拠点では、その地域の特性に応じたさまざまな社会貢献、地域貢献活動を行っています。

※STEM：科学（Science）、技術（Technology）、工学（Engineering）、数学（Mathematics）の4つの教育分野の総称

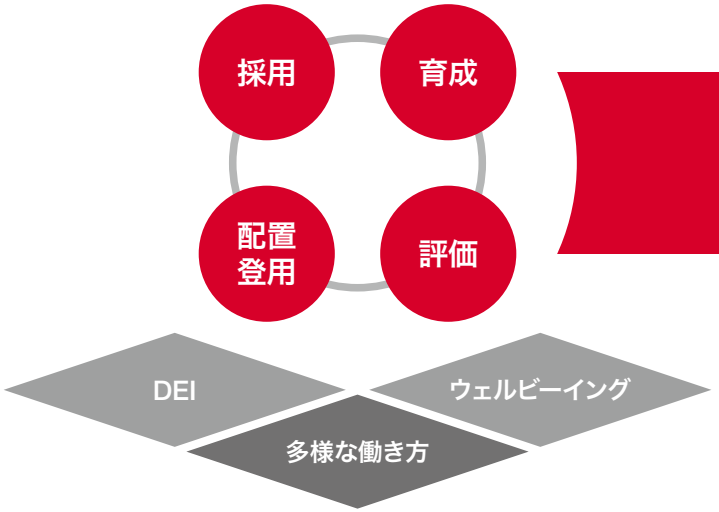
Human Resources Strategy

人材戦略

野村グループが社会課題の解決を通じた持続的成長と企業価値向上を実現するためには、戦略的な成長投資による自己資本利益率（ROE）の向上が求められます。そのためには、野村グループの人材（人的資本）が、組織に対するエンゲージメントを高い水準に維持しながら、社会課題に対する最適解を追求するプロフェッショナル集団として付加価値を最大限に生み出し、生産性の向上、新たな価値の創造、リスク管理の高度化を追求し続けることが不可欠と考えます。野村グループは、長期的な視点で人材マネジメント戦略を進化させることにより人材のエンゲージメントが向上し、人的資本がチームとしてもたらす知的資本の差別化を図り、野村グループが提供する付加価値をさらに強化していくことを目指します。

※当社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、野村グループの競争力の源泉となるあらゆる無形資産を指します。

野村グループの人材マネジメント戦略は、野村グループの企業理念に掲げる「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を基礎として、採用・育成・評価・配置という人材マネジメントサイクルの差別化と、DEI（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）、社員の働き方およびウェルビーイングの高度化を追求することを目的としています。



真に豊かな社会の創造

人材育成方針
https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/employee/capability.html
社内環境整備方針
https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/employee/support.html

採用

野村グループは、挑戦・協働・誠実という価値観に賛同し、高度な専門性の発揮と健全なリスクカルチャー醸成への貢献を期待できる人材の獲得を目指しています。そのために、採用チャネルの多様化を図り、新卒者についてはコース別採用をさらに強化しています。また、引き続きキャリア採用も強化し、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など、人材の多様化も積極的に進めています。

キャリア採用比率（グローバル）

2020年度	2021年度	2022年度
69.0%	80.9%	83.4%

育成

付加価値の源泉となる高度な専門性を加速度的に習得できるよう、各地域・部門において多様な自己研鑽プログラムを充実させています。また、日本においては自己応募・選抜型の海外留学支援プログラムやベンチャー企業への出向プログラムなども設け、社員の成長を支援しています。

Digital IQ

世界中のすべての社員を対象に、基礎から高度なレベルに至るまで多様なデジタルスキルの自主的な学習機会を提供

ノムラ・ビジネス・アカデミー（NBA）

日本国内の社員を対象とする自己研鑽のプラットフォーム。語学、財務会計、ビジネススキルの習得をサポート

M&Aユニバーシティ

投資銀行業務を担当する社員を対象に、アドバイザリー業務における専門知識を学ぶプラットフォームを提供

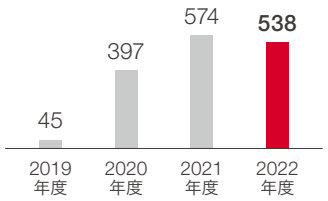
評価

コーポレートタイトルごとに期待される行動（コンピテンシー）を定め、社員のパフォーマンスを評価するための指標として活用し、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。また、「未来への挑戦」、「職業倫理、リスク管理、コンプライアンスおよびコンダクト」をグローバル共通評価課題とし、評価の観点からも挑戦・協働・誠実という価値観の実践を後押ししています。

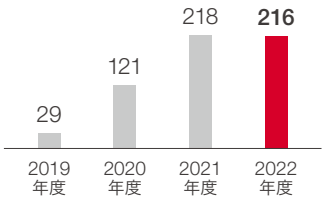
配置登用

挑戦したいという社員の気持ちを後押しするために、会社主導の配置転換に加えて自律的なキャリア形成機会としての社内公募制度の適用範囲を拡大させています。その結果、多くの社員が自らの意思により部門の垣根を越えた異動を実現させ、新たなキャリア開拓に取り組んでいます。
また、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、アセスメントを実施しています。該当社員には、「野村経営塾」という社内独自のプログラムや「野村マネジメント・スクール」など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を提供しています。

社内公募の応募者数



社内公募の異動者数



DEI

約90の国籍の社員が働く野村グループでは、多様な人材こそが競争力、イノベーション、高度なリスク管理の源泉です。すべての社員が自分の持つ独自の強みを最大限発揮できる職場環境づくりに取り組んでいます。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ステートメントを掲げ、多様な人材に公平な機会を提供し、社員一人ひとりが帰属意識を持って活躍できる職場づくりを野村グループは目指しています。また、グループ各社、グローバル各地域の代表で構成されるDEI推進WGにおいてトップダウンでグループ全体の環境づくりを進めるとともに、DEI社員ネットワークを通じてボトムアップによる取り組みも行われています。

多様な働き方

時間や場所の制約に縛られることなくパフォーマンスを最大限発揮できる環境を整えることを目的として、グループ・グローバルのプロジェクト“Nomura Ways of Working”を2022年度より開始しています。カルチャー、ピープル、ワークプレイス、テクノロジーの4つの軸から地域横断的にアプローチし働き方の柔軟性を考慮しつつ、社員間のつながりをより強固なものとし、パフォーマンスを最大限発揮できる環境整備にグループ全体で取り組んでいます。

ウェルビーイング

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。健康ポイント制度や就業時間内禁煙などの健康への取り組み、経済的に健全な状態（ファイナンシャル・ウェルネス）を保つために、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。また、年に1回実施される従業員サーベイ結果をもとに各種人材マネジメント戦略の検証・改善を進めています。2023年3月には、当社は経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「健康経営銘柄2023」に初めて選定されました。

Diversity, Equity & Inclusion (DEI)

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

ダイバーシティを組織の力に

ビジネス環境の変化とともに、働く人々の価値観も大きく変わってきていると実感しています。そうした変化に対応し、成長を続けるためには、組織は多様な人材に支えられることが重要です。すでに野村グループは多様なバックグラウンドをもつ人材の集合体であることを誇りに思っています。

当社の最大の財産は人材であり、私たちはこれまでも成果につながる人事施策を推し進めてきました。多様な人材が存在するダイバーシティな組織をさらに進化させることもその一つです。個人の違いに着目し、誰もがいきいきと自分らしく活躍できるインクルーシブな組織をつくり上げること、それがCHROの責務だと考えています。

2022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」に、「エクイティ（Equity）」を追加し、「ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン（DEI）ステートメント」としてグローバルで宣言しました。私たちは個人ごとに異なる状況やニーズに対応し一人ひとりの人材に最適なリソースや機会を提供するエクイティの実現を目指します。国や地域、個人によってさまざまである課題や解決策に向き合い、エクイティに取り組むことは真にインクルーシブな組織の実現に必要なステップです。女性活躍推進もまた、社会課題解決という側面だけでなく企業価値向上において重要なミッションと捉えています。意思決定層の多様性を実現することは、ビジネス環境の変化に対応したリスク・カルチャーの醸成において不可欠です。

お客様や社会への新たな価値の提供、長期成長戦略のキードライバーとなるのがDEI。野村グループという約90カ国に及ぶ国籍を持つ約27,000人が集まるグローバルなチームが、単に多様であることから進化し、真にインクルーシブな組織となることを目指して、私はグループ・グローバルワイドにDEIを推進していきます。

チーフ・ヒューマン・リソーシズ・オフィサー（CHRO）兼 健康経営推進責任者（CHO）
尾崎 由紀子

野村のこれまでの歩み・ロードマップ

～1990年代　均等・両立支援
- 女性機会均等の促進
- 女性総合職の増加
- 障がい者雇用
- 育児休業制度導入

2000年代　ダイバーシティの導入
- 一般職の廃止、初の女性支店長誕生
- ウーマン・キャリア・サポート課の新設
- 女性の制服を廃止、初の女性役員誕生
- リーマン・ブラザーズの事業承継（米州除く）
- D&Iの概念と、D&I社員ネットワークを導入

2010年代　インクルージョンの加速
- D&I推進委員会、D&I推進室を新設
- 野村證券 女性活躍推進行動計画（女性マネージャー550名）
- 働き方改革（Nomura Work Style Innovation）開始
- 「NOMURAの仕事と介護の両立支援宣言」

2020年代　エクイティの推進
- 野村證券 新たな女性活躍推進行動計画へ（女性管理職比率・女性部店長比率・有給休暇取得率）
- 「東京2020D&Iアクション-誰もが生きやすい社会を目指して-」への賛同とアクション宣言
- CHRO直下の組織としてDEI推進WGを設置
- 働き方改革を進化させ「NWOW」開始

2030年～　ダイバーシティ さらなる進化へ
- ダイバーシティ経営の実現に向けた、一層のパイプライン強化

30% Club Japan
女性取締役比率
30%

野村グループ
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
ステートメント

野村グループは、社会課題の解決を通じた持続的成長の実現に向けて、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を重要な要素の1つと位置づけ、推進していきます。野村グループの最大の財産である多様な人材は、競争力とイノベーションの源泉です。私たちは、社員一人ひとりが自らのもつ能力や個性を十分に発揮して活躍できるよう、採用、育成、配属、評価、処遇だけでなく、あらゆる場面において公平な機会を提供することで、多様性のあるインクルーシブな職場づくりを目指します。

- ダイバーシティ(Diversity)とは、多様な人材・考え方※が存在している状態を表しています。さらに、多様な考え方・経験に基づき発言・行動することが重要です。
- エクイティ(Equity)とは、すべての人に同じ支援や機会を提供する(=平等/Equality)のではなく、個人ごとに異なる状況やニーズに応じて最適なリソースや機会を提供することで、ひとりひとりが目標を達成するための公平な環境を作ることです。
- インクルージョン(Inclusion)とは、社員が帰属意識を持ち、最大限の能力を発揮するために、多様な視点や背景を理解し、活用できる環境を作ることです。

※国籍、人種、性別、性自認、性指向、年齢、宗教、信条、社会的身分、障がいの有無、価値観などに限らず、多様な考え方や経験も含む

女性活躍推進

女性社員の就業継続を応援し、広く活躍の機会を提供するために、さまざまな制度を導入しています。キャリア形成を支援する施策として、女性社員がいきいきと働くことができる環境づくりを行っています。経営幹部候補や管理職候補に対して、リーダーシップ研修やコーチング・メンタリングプログラム等実施し、加えて外部研修に積極的に派遣しています。また、管理職の意識改革に向けた取り組みとして、多様な属性の社員を理解する研修や、アンコンシャス・バイアスの認識向上、ダイバーシティ・マネジメントスキルを高める研修を実施しています。

パイプライン強化

野村グループの主な受賞履歴、取得認証

- 2023 健康経営銘柄
- PRIDE指標 レインボー
- 2023 健康経営優良法人 ホワイト500
- PRIDE指標 ゴールド
- 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)
- 2023 ブルームバーグ男女平等指数

そのほかの受賞履歴、取得認証はこちらをご覧ください
https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/employee/di.html

組織力の向上

ボトムアップ

社員ネットワーク活動

DEI社員ネットワーク※

- 日本: Women in Nomura (WIN)、Life & Family (L&F)、ALLIES in Nomura (ALLIES)
- 欧州: WIN Gender Balance、LIFE、Pride、EMBRACE
- 米州: WIN、Pride、ELF、LEAD、Asians & Allies
- インド・ポワイ: WIN、L&F、Pride
- アジア: WIN、Pride、L&F、Mental Health

野村グループでは社員による自主的なネットワーク※がグローバルの各拠点でさまざまなテーマでの啓発活動を実施しています。情報発信や啓発イベントの企画・運営を進めるとともに、社外イベントへの参加や社内Webなどを通じてDEIに関する取り組みやメッセージを発信しています。その活動はエクゼクティブスポンサーとして、役員も支援しています。

※ WINは女性キャリア推進、L&F・ELF・LIFEはワークライフマネジメントやWell-being・PrideはLGBTQ+の啓発、LEAD・EMBRACEは多様な人種・民族の働きやすい職場づくり、ALLIESは外国籍・障がい者・LGBTQ+のアライをテーマに活動している。

インクルージョン

多様な人材

さまざまなバックグラウンドを持った社員が活躍できるための取り組みを行っています。戦略的なキャリア採用を実施し、オンボーディングプログラムの充実を図っています。また、育児・介護による時間制約がある社員が働きやすい職場環境の構築のため、両立支援の情報発信、男性の育児休暇取得促進などを進めています。多文化・障がい者・LGBTQ+などの理解促進に向けた取り組みも積極的に実施しています。同性パートナーでも利用できるパートナーシップ制度、トランスジェンダー対応ガイドラインの整備などLGBTQ+当事者が安心してやりがいを持って働くことができる環境に取り組んでいます。

Staff Interview

社員インタビュー

野村グループでは、さまざまなバックグラウンドを持つ人材が活躍しています。ここではキャリア採用で野村グループに入社した社員と、野村グループでキャリアをスタートした社員にスポットライトを当て、この2人が野村グループ内でどのように付加価値を共創しつつ、キャリア形成してきたかをご紹介します。

姫田　学

野村證券
グローバル・マーケッツ営業三部
部長

グローバル・マーケッツ営業三部は国内外のファンド・マネージャーや金融機関・年金基金・富裕層などのさまざまな投資家に対し、プライベート商品の仕入れ・組成・販売を行っています。こうしたプライベート・ビジネスを衣類の生産に例えると、最初は手製かつカスタムメイドで作ることから始まり、より多くの人々から人気を博すことで既製品や流行の衣服として大量生産していくことを導くイメージです。従って当部の使命は、まずはカスタムメイドの金融商品を取り扱うと同時に、新規市場の開拓～市場の育成までをお手伝いすることだと思っています。

当部はキャリア採用、グローバル・マーケッツの生え抜き、営業部門からの転入者が同じような比率で、また兼務のメンバーも含めると現在5つあるチームのうち3つにおいて女性課長がいるという、多様性に富んだメンバーで構成されています。良いプライベート商品を仕入れ・組成・販売することを実現するには、社内関係部署、海外拠点、グループ会社と密に連携すること、および高い専門性や経験値が必要です。因みに現在30数名の部員がいますが、このビジネスの経験年数を単純合算すると約300年にも及びます。

私自身は社会人としてキャリアをスタートした銀行で破綻を経験し、混沌の中で2001年に資産証券化に特化したブティック型証券会社の立ち上げに携わりました。2005年に外資系証券会社に転職し、幅広いプライベート商品の販売業務に従事しましたが、2008年に2度目の破綻を経験。その後、当社に入社し、現在の部署を立ち上げました。2度の危機で学んだこと、そしてその度にイノベーティブな世界が待っていたという実体験は私の中で大きな糧となっています。

野村にはお互いに誠意を持って専門性をリスペクトする一方、新しい挑戦には向上心を持って協業する姿勢があり、これが新しい商品を世に送り出す原動力になっていると感じます。一人ひとりがリーディング・カンパニーとしての誇りと直接金融に対する強い思いを持ち、一致団結して数々の困難を乗り越える力を持っているところが野村の強さだと思います。

Angela Skandakumar

Global Head of Cost Management & Analysis

私は現在、野村グループのコスト管理＆分析（CMA）チームのグローバル・ヘッドを務めています。CMAは、欧州・米州・日本・アジア（含：インド・ポワイ）の4地域に合計110名強の陣容を抱え、財務部門に所属しています。日々、ROEの重要な要素でもあるグローバル・コストについて、社内のさまざまな関係者とやり取りをしています。

幸いグローバルにメンバーを束ねる機会に恵まれていますが、私は常にメンバーの能力を最大限に発揮させるためには、良い行いを評価する一方で、改善点を明確にするようにしています。また野村グループ、そして財務部門が何を達成しようとしているのかを一人ひとりが理解し、自分は組織の一員であり、その中で私のように成長できると感じている必要があると思っています。

私は、野村グループがリーマン・ブラザーズの欧州・アジア事業を承継するよりも前に、野村欧州のわずか3名からなる経費チームで社会人としてのキャリアをスタートし、その後18年間にわたり財務部門においてさまざまな役割を経験し、多くのことを学び、現在の機会につながりました。長いキャリアの中で最も印象的だったのは、リーマン承継後に期待値の全く異なる新しいステークホルダーのマネジメントを経験したことです。当時、野村側にはリーマン・ブラザーズの業務や人材を迎え入れるための準備が十分に整っていたとは言えず、忍耐強く業務の透明性を高めて、自動化すべきことは自動化し、新しいメンバーのオンボードを行いました。その中で、新しい同僚の新鮮なアイディアに耳を傾けながらも、野村グループの統制と独立性の基準を守るということは極めて重要でした。

そうした日々の中で、野村グループは、私自身がホールセール業務に関する知識を向上させ、グローバルに多様なカルチャーの人々と協働するということ、トレーニング、メンタリング、コーチングの機会を提供することで、私が人として、またリーダーとして成長することをサポートしてくれました。

価値創造を支える基盤

このセクションでは、価値創造を支える重要な基盤について、現在注力している取り組みを中心にご紹介しています。

社外取締役対談 P.53
コーポレート・ガバナンス P.57
取締役一覧 P.63
新任社外取締役メッセージ P.65
行動規範 P.67
コンプライアンス P.69
リスク・マネジメント P.71
業務継続態勢 P.75
IT戦略 P.76

DIALOGUE with Outside Directors

社外取締役対談

Patricia Mosser
パトリシア・モッサー

J. Christopher Giancarlo
クリストファー・ジャンカルロ

ガバナンス

Q 取締役会の構成や実効性について、どのように評価していますか。

Mosser 2年前にジャンカルロ取締役や私が外国人社外取締役として就任した時、私たちは取締役会にとって新たな波のような影響をもたらしました。すなわち、異なるバックグラウンドを持つ取締役が新たに加わったことにより、視野の拡大や変化という点で取締役会が大きく変わりました。現在、取締役会には、異なる経歴を有する4名の外国人取締役のほか、企業経営者、規制や会計の専門家などが取締役として参画しており、それぞれに必要な役割を果たしています。

また、リスク委員会を設置したことも、この2年間で最も重要な構造変革の一つです。リスク委員会の場で、委員は、野村のビジネスにおけるリスクの特定や分析、評価に焦点を当てて、率直な議論をするとともに、経営陣に対しフィードバックも行っています。グローバルに事業を展開する野村では、実効的かつグローバルに一貫したリスク管理を行うことが極めて重要です。その実現に向けて、私たち取締役が一層の貢献ができればと思います。

Giancarlo 取締役の構成という点では、野村の各地域の拠点を代表する人材を、取締役として配置することが非常に重要だと思います。取締役会レベルで、何が起こっているのかをより詳しく把握するため、欧州に関する知見を取締役会に反映できる人材を登用することも有益かもしれません。また、国内基盤も野村の強みであり、日本人取締役の盤石な布陣も引き続き非常に重要です。今後、金融サービスの専門化が進む中で、日本人取締役における専門性の要否についても検討すべきです。外国人社外取締役である4名は、金融市場、銀行業、投資のいずれかの分野において専門性を有しています。国内の金融サービスの専門性や知見を提供できる人材が今後入ることも有益ではないかと考えます。

ビジネス

Q 野村のビジネス戦略を、社外取締役の立場からどのように評価していますか。

Giancarlo 野村には、世界第3位の経済大国である日本において圧倒的な地位を築いている点、グローバル市場において高度な事業を展開している点、そして、デジタル金融への移行において、リーダーシップや開放性を発揮しているという点で、3つのマクロの強みがあると考えています。野村は現在厳しいビジネス環境に置かれていますが、環境が変化した時に適切な位置にいられるように、思慮深く、知的に、機敏に、強みのある分野に取り組んでいくことで、投資家や株主、ステークホルダーが期待するROEを達成できると思います。

Mosser 野村の強みの一つは、日本での圧倒的な地位であると思います。野村は日本のビジネスおよびコミュニティとの深いつながりがあり、デジタルやサステナブル・ファイナンスの変革を進める中で、規制当局とも適切な関係性を築いています。野村が何年にもわたって選択と集中を続けてきたことは重要な点です。グローバル展開の最大化と、万人受けを狙うことを混同してはなりません。野村がすべきことは、強みがある分野を継続することです。市場性のある証券とプライベートの証券との境界線が曖昧になってきている中で、市場や経済が安定した時に備えて、欧米のプライベート・マーケットへの注力を続けることは非常に賢明な戦略だと思います。野村は、さまざまな顧客や投資家のニーズに沿って、サービスを提供するという点で強みを発揮することができると思います。

Giancarlo 戦略に対する取締役の関与という点では、私は、取締役として可能な限り付加価値を提供したいと考えています。例えば、私は、モッサー取締役と共に、米国子会社の取締役会に入っており、米国の経営陣とも頻繁に会います。このため、野村のホールセール・ビジネスや課題について、非常によく理解しており、取締役として非常にやりがいのある役割を担っていると自負しています。ホールセールと比べると、国内ビジネスにおける付加価値の提供は限定的となりますが、来日時に国内支店を訪問し、現場社員と対話をするなどの機会を通じて、日本や国内戦略に関する知見を深めています。

リスク

Q 野村を取り巻くさまざまなリスクについて、取締役会ではどのような議論をしていますか。

Mosser 経済成長は良好である一方で、インフレや急速な金融引き締め政策により、金融機関は極めて厳しい環境に置かれています。経済、市場、政治システムについての不確実性は現在非常に高くなっており、不確実性が特に高くなる場合、リスクの測定が極めて困難となります。一方で、野村が有する財務や流動性における強靭さは、経済や市場が好転した時に有利に作用すると考えています。

野村は、リスク管理に関しても、私が取締役に就任してからの2年間で、飛躍的に成長しています。リスク管理の高度化のためには、シニアマネジメントによる強いコミットメントに加え、リソースや専門性の確保が重要です。加えて、野村は永続的なリスク・カルチャーの定着に向けた体制の構築も進めています。オペレーショナル・リスクやサイバー・リスクのようにさらなる強化が必要な分野もあります。例えば、脱グローバル化や地政学的リスクを考えると、サイバーセキュリティは、国際的な金融サービス業者にとって大きな課題であり、私は取締役として、ガバナンスやリスク管理の強化を促しています。サイバー・リスクについては、ほとんどの国において官民のパートナーシップにより対応すべきものであるという点も強調したいと思います。

Giancarlo リスク委員会の設置は、組織全体に波及効果をもたらしました。トップダウンのプロセスが効果的に組織の隅々まで入り込み、リスクの監視や評価、設定などを改善につなげる良い例だと思います。サイバーセキュリティについても議論がなされており、最新のリスク評価やリスク処理、サイバー領域の観点で、野村は先頭集団に追いつくために、前進しているところです。これらの重要な措置への取り組みはきっと実を結ぶでしょうし、私は、野村がこれらの有意義かつ重要な取り組みを進めていることを誇りに思います。

Mosser エマージング・リスクという観点では、脱グローバル化により、一部の地域や顧客との取引を失うリスクがあります。一方で、サプライチェーンが刷新されることにもなるので、企業にとっては資金調達のチャンスです。そのような環境下で、いかに顧客のために動き、かつ、顧客のニーズを理解し、顧客に適切な金融サービスを実際に提供できるかどうかが野村の課題であると思います。

Giancarlo 将来に向けて、取締役会では、私たちは誰もが認識しながらも話しづらい重要な問題を積極的に議論してまいりました。今後もその姿勢を続けていきます。

中長期の課題

Q デジタル金融サービスを強化していくにあたり、何が重要だと考えますか。

Giancarlo 野村はすでにデジタル金融ビジネスの強化に向けた最初の一歩を踏み出していると思いますが、その際には短期的な分析に陥らないようにすることが重要です。暗号資産は、価値の保有者や移転先、記録先が分かるという点で、金融サービスにおける全く新しい技術です。驚異的なスピードをもたらすという点で、世界規模で、支払い方法にも影響が出るでしょう。暗号資産が、単なる新しい資産クラスという位置付けをはるかに超える存在である点を認識することが最初の一歩です。これはインターネットが出現した時の状況とも似ています。野村は、迅速に対応する柔軟性を有しつつ、イノベーションの最前線に立つ一方で、適切なガバナンスが整った状態で、思慮深く慎重に取り組む必要があります。この取り組みは数カ月で終わるものではなく、長い道のりであり、野村はその覚悟を持って進めていると思います。

Q サステナビリティの取り組みを強化していくにあたり、何が重要だと考えますか。

Mosser サステナビリティは、野村にとって大きなビジネス機会です。野村は、サステナビリティの分野において、ビジネス上の成果に加えて、透明性の高い取り組みを進めてきたことへの評価を得ています。私は、企業自身によるサステナビリティへの取り組みこそが優先して対応すべきことであり、短期的にも中期的にも、重要な戦略だと考えます。一方で、デジタルの世界と同様に、開示基準等、基準が不明確であるという大きな課題があります。用語の明確な定義や国際基準が確立していないことは、サステナブル・ファイナンスにとってリスクです。基準の確立に向けて、野村は、国際的な基準設定機関に参加し、業界を牽引することで、真に建設的かつグローバルな役割を果たすことができると思います。また、長期的に、野村のビジネス全体にとってもプラスになると考えています。

企業価値向上

Q 野村の企業価値向上のために、今後対処していくべき課題や、野村に期待することをお聞かせください。

Mosser 現在の市場環境は、野村のホールセール・ビジネスやリテール・ビジネスにとって、非常に厳しいものです。不確実性が高まっていることにより、顧客もサービスも動きを停止してしまっており、企業が短期的に成長することは難しい状況にあります。一方で、野村はガバナンスや構造面での変革など、多くの取り組みを進めています。すなわち、市場経済の回復に備えて、態勢を整えているところです。ビジネス機会が来た時に野村が優位性を発揮できるかは、結果を見ないと分かりません。しかし、それが実現できるようであれば、野村の先行きは明るいと考えています。

Giancarlo 日本では少子化と人口動態の変化が進んでいます。また、世界各地では、戦争やリーダーシップの弱体化、民主主義の後退が起きています。グローバルな拠点網や国内基盤といった強みを活かしつつ、このような外因性の向かい風を乗り切ることができれば、野村には成功のチャンスはあると思います。しかし、決して簡単なことではありません。経営陣の行動と、取締役会による経営陣へのサポートが求められます。いま野村は成功に向けた下地を整えているところです。システムやアーキテクチャを刷新し、サイバー・リスク管理を強化しつつ、サステナビリティやデジタルの分野において、将来に向けた選択的な投資を行っています。野村は、現状に注意を払いつつも、将来に備えるための行動を思慮深く取っており、私はその姿勢をとても誇りに思っています。

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

当社は、「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。当社においては、指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行を分離し、取締役会から執行役へ業務執行権限を委任することで、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図っています。

当社の取締役会は、2010年から外国籍の社外取締役も迎え、過半数が社外取締役という構成です。

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。

2019年にはガバナンス体制のさらなる高度化に向け3委員会（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。

また、指名委員会においては、グループCEOの後継者計画に関し、今後の経営環境を踏まえて求められる資質や候補者案について議論を行うなどガバナンスのさらなる発展に取り組んでいます。

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。

指名委員会

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

監査委員会

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解任および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

報酬委員会

取締役および執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針ならびに個人別の報酬等の内容を決定する法定の機関です

リスク委員会

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する任意の機関です

経営会議

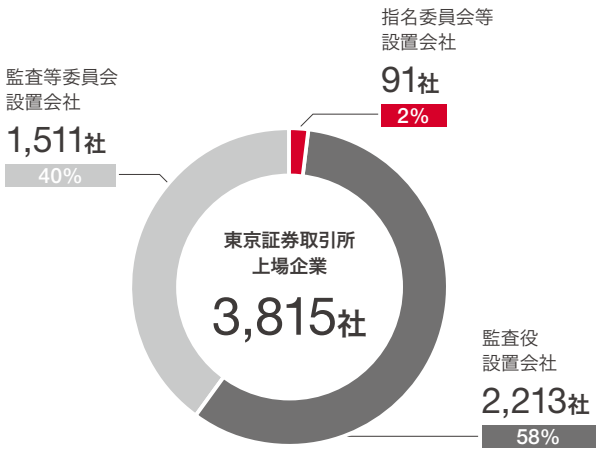
野村グループの経営戦略、事業計画および予算ならびに経営資源の配分をはじめとする、野村グループの経営にかかる重要事項について審議・決定しています

グループ・リスク管理委員会	野村グループ・コンダクト委員会	サステナビリティ委員会	内部統制委員会
P.73	P.67	P.39	https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/intcon.html

野村ホールディングス コーポレート・ガバナンス・ガイドライン
https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_guideline.pdf

コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_report.pdf

日本企業の機関設計※

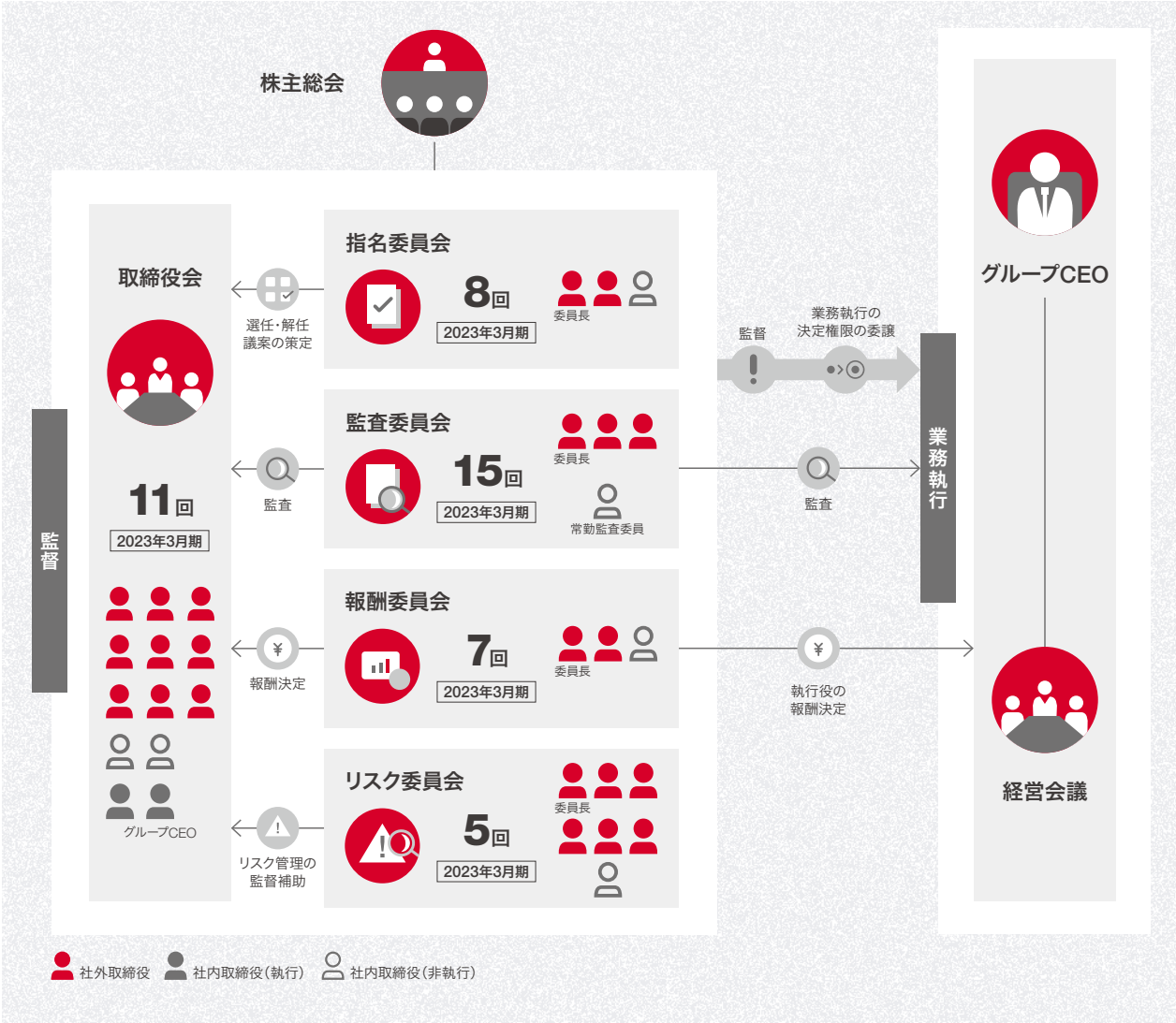


※株式会社日本取引所グループ「コーポレート・ガバナンス情報サービス」より当社作成
（2023年7月31日時点）

委員会等設置会社へ移行（現在の指名委員会等設置会社）	2003年
社外取締役会議の定期開催	2015年

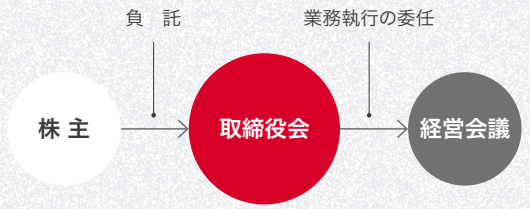
	2001年	2010年	2023年
社外取締役比率	17%	58%	69%
外国人取締役比率	—	17%	31%
女性取締役比率	—	8%	23%

現行体制の俯瞰図



取締役会の役割

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、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。さらに、取締役会の構成の多様化を進め、多角的および中長期的な視点から監督を行い、経営の透明性確保に取り組んできました。



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経営する執行役を選任する

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

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

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役会全体の実効性について評価を行うこと、また、その結果の概要を開示することを定めています。加えて、2023年3月期は第三者評価機関（株式会社ボードアドバイザーズ）による各取締役へのインタビューと評価をあわせて実施しました。これらの取り組みも踏まえ、取締役会として、取締役会の実効性は本年も十分に確保されているものと評価しています。

2023年3月期の取り組み

- 中長期的なグループ経営戦略に係る議題の十分な議論時間の確保のため、時間配分や議題策定等の見直しを実施
- 当社のビジネスポートフォリオにおける海外比率の高まりを踏まえ、監査委員に外国人取締役を選定したほか、リスク委員会においてリスク管理のフレームワークや戦略上重要なリスクについての議論を実施
- 執行役と社外取締役とのミーティングを定期的に実施し、ガバナンスの向上のための取り組みを継続

2024年3月期以降の取り組み

- 中長期的な経営戦略に対する取締役会の経営監督機能をさらに高度化すべく、関連する議題への取締役会の関与のあり方の見直しや、持株会社としての当社の役割を踏まえた取締役会の運営のあり方の再検証等の取り組みを実施することを検討

2023年3月期の評価結果

第三者評価機関より以下の評価を受領

- グローバルビジネスを展開する事業運営に対するモニタリング態勢が確立し、経営を取り巻くリスクへの対処が進展するなど、取締役会の実効性は着実に高まった
- 実効性を支える強みとして、取締役会構成の多様性に加え、各取締役の深い知見・専門性、適切な議事運営、能動的な各委員会活動の実施が確認された
- 取締役会機能のさらなる高度化を実現するための課題として挙げられたのは以下の事項
  ①中長期的なグループ戦略の要否に関する合意形成
  ②取締役会の役割を踏まえた議案設定・モニタリング
  ③取締役会事務局機能の高度化
  ④指名委員会の機能強化

当社取締役会の実効性を支える「強み」

取締役会構成・各取締役の知見

12名中8名を占める社外取締役（外国人4名、女性3名）※が、金融や企業経営など各自の専門性と幅広い知見・経験を活かし、執行に新たな視点や気づきをもたらす質問・発言を活発に行っている。

※実効性評価が行われた2023年3月時点の構成

審議事項・議事運営

議題は広範に設定され、議長が各取締役に積極的に発言を促すことで、質の高い議論が交わされている。監督と執行の間、取締役間において信頼関係が醸成されていることが、建設的議論につながっている。

委員会

専門性を有する国内外の社外取締役の貢献により、リスク委員会と監査委員会の実効性が高まっており、執行に対して健全な緊張感と有用な示唆をもたらしている。

取締役会の主な審議内容（2023年3月期）

マクロ経済変動に対する影響分析および対応	マクロ経済変動に対する、全社レベルでの財務リスク管理、各ビジネスの事業戦略面での対応
株主との対話実施	リスク管理高度化に関する機関投資家との対話状況、2023年3月期の機関投資家株主および議決権行使助言会社との対話
中長期的な経営戦略	インベスター・デーの内容を踏まえた、2025年3月期に向けた経営ビジョン、各ビジネス部門のKGI、KPI等
カルチャー醸成を促進するための施策	具体的な施策として、グループとして求める人材・組織像の特定、求める人材・組織づくりへの取り組みを部店長に促す仕組み、実現したい組織変革のテーマとそれに対する全社的取り組み
情報開示の高度化	非財務情報を中心とした情報開示の拡充を企図した情報開示委員会の開催頻度の見直しや、法定開示・任意開示における主な取り組み
インベストメント・マネジメント部門の足元の状況および戦略	インベストメント・マネジメント部門の概況、パブリック戦略、プライベート戦略、新規ビジネス、部門内管理等
デジタル・カンパニーの足元の状況および戦略	デジタル・カンパニーの概要、KPI、デジタル・カンパニーの投資計画および目指す成果等
政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式の保有状況、売却の定量目標と対外開示の方針等
健康経営およびNomura Ways of Working（新しい働き方）	Nomura Ways of Workingの概要、運営体制、変革の遂行を担うチェンジネットワーク等
2022年株主総会の議決権行使状況分析	2022年総会における議決権行使結果の概要

IT戦略	DX戦略の推進における課題、DX推進のための会議体体制
サステナビリティ関連報告	責任銀行原則レポート2022、ネットゼロ計画・野村サステナビリティ・デー2022のアップデート
コンテンツ・カンパニー関連報告	コンテンツ・カンパニーの取り組み等
インベストメント・バンキングにおけるサステナビリティ関連ビジネス	米州インベストメント・バンキング傘下のノムラ・グリーンテックの概要、業界内の立ち位置、注力分野等
営業部門の生産性	営業部門の立ち位置、生産性の他社比較、今後の施策等
政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式の売却等の進捗状況、定量目標に対する予実分析等
来期グループ予算	来期のグループ予算の考え方および各部門の戦略
招集通知の電子提供制度	招集通知および議決権行使書面の取り扱いに関する大方針、株主への交付書面の方針等
行動規範の改定	「野村グループ行動規範」制定の背景、改定のポイント等
取締役会実効性評価に関する報告	2022年度に実施の取締役会の実効性強化に向けた取り組みおよび取締役会実効性評価の実施方法・実施結果

報酬の基本方針と役員報酬の構成

野村グループでは、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ならびにグローバルな競争力と評価の向上等に資するため、「野村グループの報酬の基本方針」（以下「グループの基本方針」）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。取締役・執行役の報酬については、それらの方針に基づき、毎期、報酬委員会が個別に妥当性を審議したうえで決定しています。また、取締役・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。

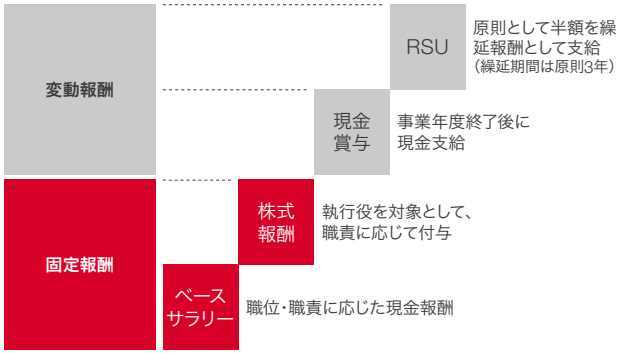
グループの基本方針

報酬のガバナンス	■ 当社は指名委員会等設置会社であり、その過半を社外取締役とする委員で構成される独立性の高い報酬委員会を設置している ■ 報酬委員会は、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・決定する ■ 当社の取締役および執行役以外の野村グループの役職員については、経営会議から人事・報酬に関する一定の権限を委任された「人事委員会」が審議・決定する
野村グループ人材に対する報酬のあり方	■ 野村グループは、「野村グループ企業理念」における「金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する」という社会的使命を果たすうえで、人材こそが最も重要であると認識している ■ 野村グループ人材に対する報酬は、以下に示す1～3の実現を目的として設計する。また、報酬の水準と体系は、優秀な人材を確保・維持し、動機付け、育成するため、個人の役割・責任および国内外それぞれの報酬規制・水準等を加味したものとする。なお、「1.持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」の項目ではESGについても明記 1 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上 ｜ 2 健全かつ効果的なリスク管理 ｜ 3 株主との利益の一致

役員報酬の構成と報酬項目別の決定方法

- 「グループの基本方針」に基づき、取締役・執行役の変動報酬は原則として半額を繰延報酬として支給
- 繰延報酬の支給は原則として株式関連報酬（RSU※1）
- RSUの支給により見込まれる効果
  - 報酬の経済的価値を当社の株価にリンクさせ、役員と株主との利益の一致を図る
  - 一定の受給資格確定期間を設けることによる中期インセンティブの付与
- 繰延報酬の付与においては、自己都合による退任、財務諸表の重大な修正および野村グループの規程に対する重大な違反等に該当する場合、減額、没収または支給後の返還の対象となることを規定（いわゆる「クローバック条項」を含む個別契約を締結）

年間報酬総額※2



※1 Restricted Stock Unitの略。補助的にファントムストックを用いることもある
※2 各報酬の割合を示唆するものではなく、内訳開示によるイメージ図

取締役・執行役の報酬等の総額（2023年3月期）※1

金額単位：百万円

区　分	取締役（うち、社外）	執行役	合　計
人　数	10(8)	8	18
ベースサラリー等	354(197)	516	871
業績連動報酬等	80(－)	688	768
非金銭報酬等	65(－)	577	641
計	499(197)	1,781	2,280

※1 上記のほか、当事業年度において社外取締役に対し、当社の子会社の役員としての報酬等を合計68百万円支給
※2 取締役と執行役の兼務者については、執行役の欄に人数と報酬を記入

投資有価証券の保有方針

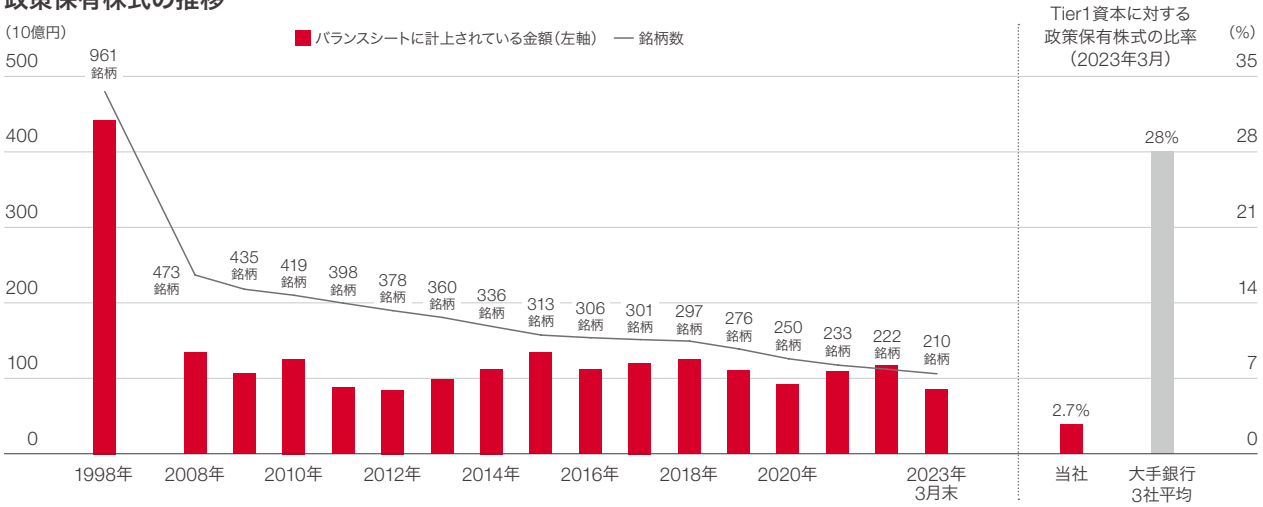
野村グループは、過去20年超にわたり、純投資目的以外の投資有価証券（いわゆる政策保有株式）を継続的に削減してきました。2023年3月末現在、保有する投資有価証券は210銘柄、バランスシートに計上されている金額（保有時価総額）は856億円、当社のTier1資本に占める比率は2.7%となっています。

当社は、原則として、政策保有株式について売却を進める方針ですが、継続保有とする株式については、社内検証プロセス（右図参照）に基づき、その保有の意義の合理性を継続的に検証しています。株式の保有に伴うリスクやコストに留意しつつ、株式保有先企業との取引拡大や事業上の連携などによる当社ビジネスの収益拡大の機会などの事業戦略的な観点を考慮したうえで、株式の保有が野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ、同株式を保有します。

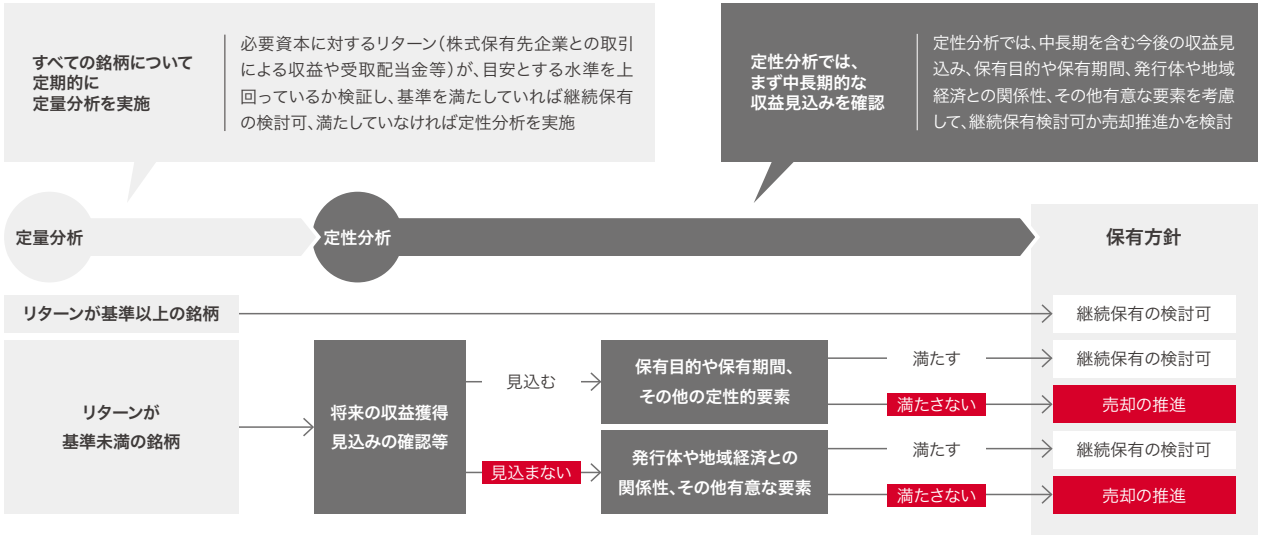
この検討は、取締役会が設置した政策保有株式検討委員会が行い、その内容を取締役会が検証します。そして、売却することが合理的と判断される株式については、市場への影響やその他考慮すべき事情にも配慮しつつ売却を進めています。

これまで当社は、2013年以降の10年間で約40%の銘柄を売却していますが、今後は、「2022年4月1日から2027年3月31日までの5年間で政策保有株式の銘柄数（未上場株含む）の25%削減」を新たな目標とし、売却を継続していきます。

政策保有株式の推移



政策保有株式の保有意義に関する検証プロセス



Directors of Nomura Holdings

取締役一覧

社外取締役

島崎 憲明

監査委員長　リスク委員

企業経営についての豊富な経験と、国際的な会計制度について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

主要な略歴

住友商事(株)代表取締役 副社長執行役員

金融庁企業会計審議会委員

国際会計基準委員会財団(現、IFRS財団)評議員

公益財団法人財務会計基準機構 理事

重要な兼職状況

(株)ロジネットジャパン社外取締役

社外取締役

石村 和彦

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、特に製造業において、生産の現場からグローバルな事業展開のマネジメントまでを務めた経験を有する

主要な略歴

旭硝子(株)(現、AGC(株))代表取締役兼社長執行役員CEOおよび代表取締役会長

重要な兼職状況

国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長兼最高執行責任者

(株)リコー社外取締役

社外取締役

Laura Simone Unger
ローラ・アンガー

リスク委員長

金融関連の法制度・規制に精通しており、また、複数の金融関連の公開企業の独立取締役等を歴任することで培われた金融業界における専門性と知見を有する

主要な略歴

米国証券取引委員会(SEC)委員および委員長代行

CIT Group Inc. インディペンデント・ディレクター

重要な兼職状況

Navient Corporation インディペンデント・ディレクター

社外取締役

Victor Chu
ビクター・チュー

監査委員　リスク委員

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

主要な略歴

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／Grand Harbour Marina PLC ノン・エグゼクティブ・ディレクター／University College London チェア・オブ・カウンセル／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

社外取締役

J. Christopher Giancarlo
クリストファー・ジャンカルロ

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

主要な略歴

GFIグループ 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(CFTC)委員長

重要な兼職状況

Willkie Farr & Gallagher LLP シニア・カウンセル

American Financial Exchange インディペンデント・ディレクター

Digital Dollar Project プリンシパル

社外取締役

Patricia Mosser
パトリシア・モッサー

リスク委員

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する。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

主要な略歴

米国財務省金融調査局(OFR)米国債部門デピュティ・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
- MPA Program in Economic Policy Management ディレクター
- Central Banking and Financial Policy ディレクター

社外取締役

高原 豪久

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

主要な略歴

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　験	島崎 憲明	石村 和彦	Laura Simone Unger	Victor Chu	J. Christopher Giancarlo	Patricia Mosser	高原 豪久
経　営	■	■		■			■
国際ビジネス	■	■	■	■	■	■	■
金融業			■	■	■	■	
会計財務	■						
法制度・規制			■	■	■	■	
内部統制※	■		■	■	■	■	
デジタル(IT)・DX	■				■	■	
サステナビリティ	■	■		■			■

上記「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　**国際ビジネス** 国際的に展開している企業における代表者の役職経験者・日本国外での勤務経験者　**金融業** 金融機関、金融規制当局・官公庁等での勤務経験者　**会計財務** 会計財務の関連業務経験者・学識経験者　**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　**内部統制※** 関連業務経験者・学識経験者　**デジタル(IT)・DX** デジタル(IT)・DX関連業務経験者・学識経験者　**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まれた経験含む)・学識経験者

※リスク管理含む

Directors of Nomura Holdings

社外取締役

石黒 美幸

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

主要な略歴

長島・大野・常松法律事務所パートナー（現任）

重要な兼職状況

長島・大野・常松法律事務所パートナー

Inter-Pacific Bar Association（IPBA）次期会長

レーザーテック㈱社外監査役

（株）ベネッセホールディングス社外監査役

社外取締役

石塚 雅博

監査委員

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

主要な略歴

デロイトトーマツ合同会社/有限責任監査法人トーマツ 執行役レピュテーション・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

社内取締役

永井 浩二

取締役 会長

指名委員　報酬委員

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

社内取締役

奥田 健太郎

代表執行役社長
グループCEO

当社グループCo-COO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

社内取締役

中島 豊

代表執行役 副社長

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

社内取締役

小川 祥司

監査委員　リスク委員

当社グループ監査業務室長や取締役会室長、グループ・インターナル・オーディット担当等を務めるなど、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

経験	石黒 美幸	石塚 雅博	永井 浩二	奥田 健太郎	中島 豊	小川 祥司
経営			■	■	■	
国際ビジネス			■	■	■	■
金融業			■	■	■	■
会計財務		■				
法制度・規制	■					
内部統制※	■	■			■	■
デジタル（IT）・DX						
サステナビリティ			■	■		

上記「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　**国際ビジネス** 国際的に展開している企業における代表者の役職経験者・日本国外での勤務経験者　**金融業** 金融機関、金融規制当局・官公庁等での勤務経験者　**会計財務** 会計財務の関連業務経験者・学識経験者　**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　**内部統制※** 関連業務経験者・学識経験者　**デジタル（IT）・DX** デジタル（IT）・DX関連業務経験者・学識経験者　**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まれた経験含む）・学識経験者

※リスク管理含む

Message from Newly Appointed Outside Directors

新任社外取締役メッセージ

石黒 美幸 社外取締役

1991年に弁護士になり、今年で32年目となります。

弁護士としての主な専門分野は企業法務であり、その中でも金融取引やキャピタルマーケットと言われる国内外の資本市場を通じた上場企業の資金調達の案件に数多く携わっております。

企業法務を通じて、コーポレート・ガバナンスの設計や評価、開示にも携わってまいりました。また、内部統制や監査体制の構築に関する経験も豊富に積んでまいりました。野村ホールディングスの社外取締役として、これらの知見を活かし、野村グループのコーポレート・ガバナンスの向上に向けた取り組みをサポートすることができると考えております。

野村グループには、日本における証券業界のトップランナーとして、常にお客様に頼りにされる存在であり続けてほしいと願っております。

そのための課題としては、従来型の営業スタイルが急速に変化していく中で、ネット世代にも訴求力があり、競争力を持ったサービスを迅速にお客様に提供できる体制を整備することが重要であると考えております。

石塚 雅博 社外取締役

公認会計士として、米国会計基準や国際会計基準を採用するグローバル日本企業の会計監査等に30年強（うち6年の米国駐在含む）従事し、グローバル日本企業の成長に応じた態勢強化にさまざまな形で携わってまいりました。

また、最後の直近6年はデロイトトーマツグループのリスク管理責任者等として、環境変化に適応する最新のリスク管理手法による態勢構築等に従事してまいりました。

折しも監査法人と証券会社は、キャピタルマーケットのゲートキーパーと称され、規制当局やマーケットからは特別な監視が入っております。そのような中で、監査法人と、証券会社を中核としたグループでの成長には、時に自律的なあるいは多眼的な検討が必要になります。世界環境で緊張感が高まり、かつ急激に変化する中で、野村グループとしてのESGを踏まえた「責任ある行動」とは何かを一緒に考えていきたいと思っています。

野村グループは、グローバル・キャピタルマーケットを主戦場とする日本の証券系金融グループとしては、国内で確固たる基盤を築いています。今後は、デジタルやテクノロジー領域などの中長期的な成長分野の強化を通じ、グローバル・メジャー・プレーヤーへのさらなる進化を遂げていくことが重要だと考えます。

Code of Conduct 正しい行動の実践のために

行動規範

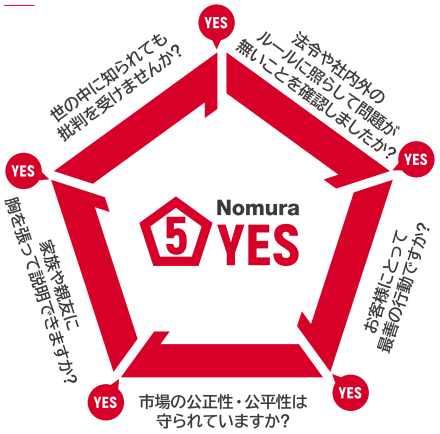
「野村グループ行動規範」は、野村グループ企業理念に掲げる「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を具体的な行動（コンダクト）として実践するための指針です。私たちはこの行動規範に基づき高い倫理観をもってあらゆる業務に取り組むことを、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にお約束しています。行動規範がさらに浸透し、確固たる企業文化として定着するため、さまざまな取り組みを継続していきます。

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

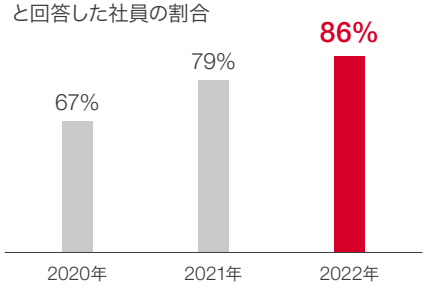


「野村グループ行動規範」には、行動に迷ったときに自分自身に問いかけることで、正しい行動へと導くための5つの質問「Nomura 5YES」が設けられています。

「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

と回答した社員の割合



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。グループワイドで、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）

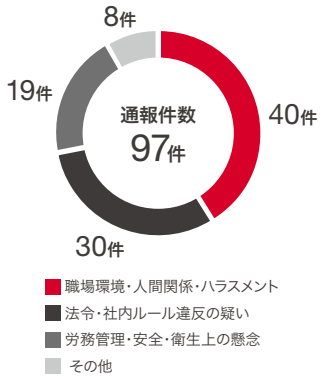
野村グループ各社は、すべての役職員（含む派遣社員）が、法令違反の疑いがある行為や「野村グループ行動規範」に反する行為、会計又は会計監査に関する疑わしい行為等に気づいた場合、その情報を直接報告・通報できる制度としてホットラインを設けています。

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

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

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、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。

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の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公正な取引は、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公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、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。

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、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。

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

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

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。

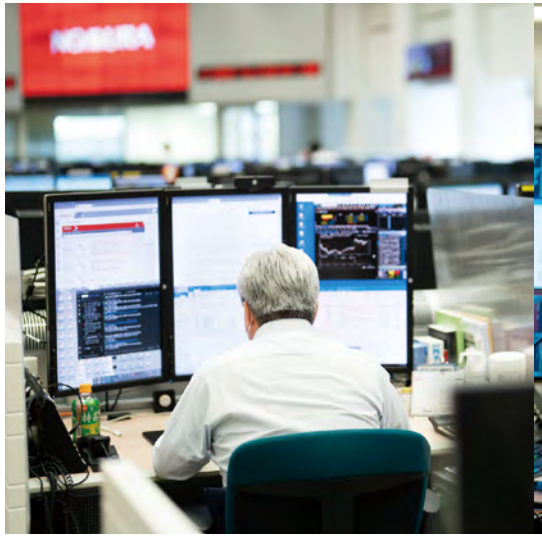
リスク・アペタイトは、「さまざまな指標を用いて管理しています。野村グループおよび野村グループのすべての役職員は、リスク・アペタイトを遵守しながら業務を執行する責任を負っています。

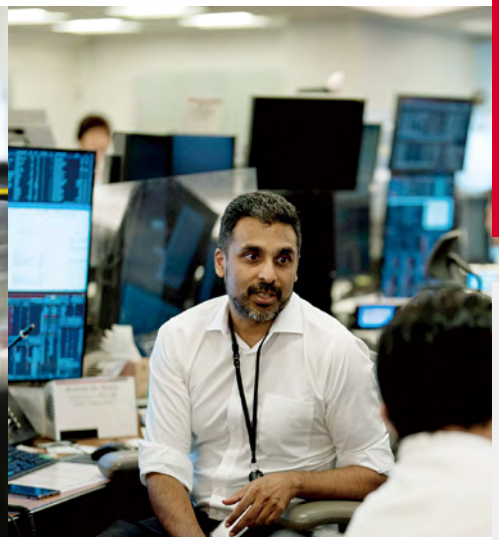
リスク管理

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_jsec.pdf



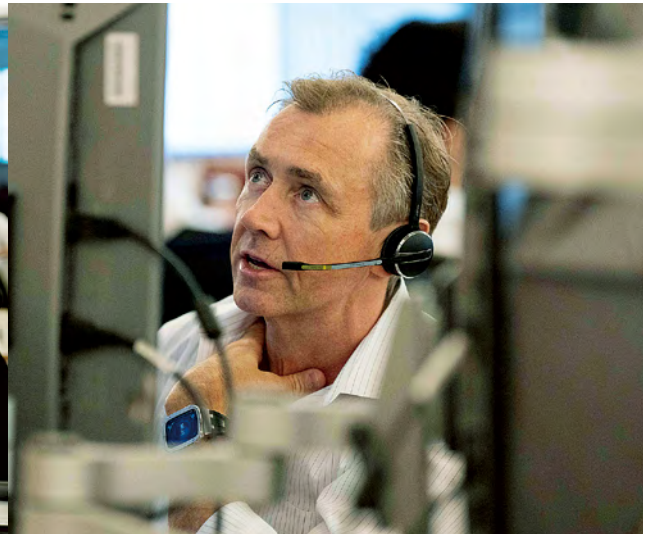


グローバル連携体制

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の動きなどを受け、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。

執行側の会議体の変遷

監督側の委員会の設立経緯

行動規範の定期的な見直し

2021

3月末 **米国顧客取引に起因する多額の損失事案**が発生
市場への影響と当社の損失の最小化を図りながら、ヘッジおよびポジション処理等を実施

「統合リスク管理会議」

実務レベルおよび取締役レベルで他社事例も参考に設立を検討

新たに4名の社外取締役を選任

「リスク委員会」の新設を取締役会で決定

2021年10月末 リスク管理高度化推進委員会のもと、具体的な高度化施策の概要を取りまとめた
「野村グループにおけるグローバル・リスク管理のさらなる高度化について」を公表

2022

- 喫緊の重要な経営課題としてガバナンス体制を稼働させ、必要な経営資源を優先的に投入
- 具体的なリスク管理高度化施策を策定・実装
- 完了までに時間を要する長期施策については暫定措置の実装も確認
- 完了した高度化施策については、継続的な定着や浸透に向けた取り組みにも注力

「グループ・リスク管理委員会」への改組

- シニアマネジメントによるリスク管理への関与をさらに強めるべく、統合リスク管理会議を発展的に改組し、「グループ・リスク管理委員会」を設置

新しく**「リスクと正しく向き合う」**を野村グループ行動規範に追加

2023

8月 高度化施策の大部分を着実に達成したことから、「リスク管理高度化推進委員会」を「グループ・リスク管理委員会」に統合

リスクと正しく向き合う
（野村グループ行動規範より一部抜粋）

私たちは、リスクに関する知識を深め、正しく認識・評価し、能動的に管理します。その上で、適切なリスクを取り、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努めます。一人ひとりが主体となり、かつ協働して、将来の不測の事態に備えます。

「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に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。

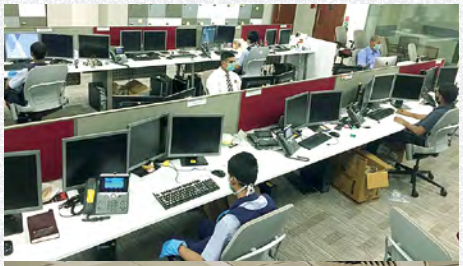
また大規模災害発生等、有事においては、同委員長は対策本部を設置し、社員や家族の安全確保、被害拡大の防止、および業務継続態勢の維持等のため適切な措置を講じます。

column

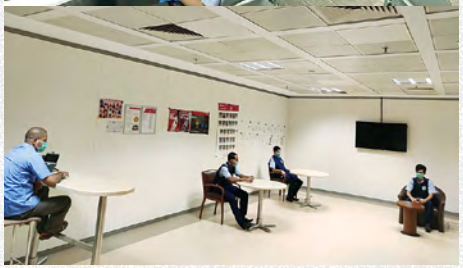
新型コロナウイルス感染症拡大下での業務継続

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。

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

1. ビジネスの成長を推進するプラットフォームを構築
2. お客様にストレスの無いユーザー体験を提供
3. お客様と社員をサイバーの脅威から守る
4. 差別化とイノベーションを可能にする

- グローバルなプラットフォームを構築する
- お客様と社員に安全で統一されたユーザー体験を提供
- ビジネスとテクノロジーに新しい働き方を組み込む
- ハイブリッドクラウド戦略へのデータとアプリの移行
- 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
- 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
- サイバーの脅威からお客様と野村グループを守る
- 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
- 人材、能力、自動化への投資
- 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

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。

Financial Review

財務レビュー　2023年3月期の振り返りと分析

経営環境

2023年3月期の世界経済は、地政学リスクの高まりやマクロ環境の変化を受け、大きな転換点を迎えました。パンデミック状況の収束による経済活動の再開にウクライナ情勢が加わり、エネルギー価格が高騰、各国政府・国際機関がエネルギー危機への対応を加速させました。経済の回復過程における繰越需要の拡大やエネルギー高騰による生産・物流の停滞が物価の急上昇を招き、積極的な緩和政策から一転して各国中央銀行が大幅な利上げを開始しました。金利や経済の方向感が見えてこないなか、年間を通して、世界の株式市場は横ばいに推移しました。2023年3月には、急激な預金流出で米国の大手地銀が破綻し、欧州銀行の経営危機につながるなど、マーケットが大きく反応する局面もありました。

日本は、金融緩和継続により、急激な円安に直面しました。世界的なインフレの加速と円安が相まって、デフレが長らく根付いていた日本においても、40年ぶりのインフレが到来しました。不透明な景気動向により、企業の業績見通しが描きにくいなか、日経平均株価は年間を通して横ばいに推移しました。

連結業績サマリー

このような環境下、安定収益の拡大やポートフォリオの分散効果によって、グローバルに持続的な利益を確保できる体制を整えるべく、引き続き取り組んできました。

当期の収益合計（金融費用控除後）は前年比2%減の1兆3,356億円、金融費用以外の費用は同4%増の1兆1,861億円となりました。税引前当期純利益は1,495億円、当社株主に帰属する当期純利益は928億円、ROEは3.1%、EPS（希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益）は29.74円となりました。

（単位：10億円）		2022年3月期	2023年3月期	前年比	コメント
収益	委託・投信募集手数料	332.3	**279.9**	-15.8%	不透明な市場環境を受けて、株式買付や投資信託募集買付が低調
	投資銀行業務手数料	149.6	**113.2**	-24.3%	グローバル・フィープールの減少が影響
	アセットマネジメント業務手数料	270.0	**271.7**	0.6%	安定収益は前年並みを維持
	トレーディング損益	368.8	**563.3**	52.7%	マクロ・ビジネスにおいて、ボラティリティの上昇と顧客フローの増加が収益に貢献
	プライベートエクイティ・デット投資関連損益	30.8	**14.5**	-52.9%	野村キャピタルパートナーズ投資先企業の評価益等が減少
	金融収益	⊘ 284.2	⊘ **1,114.7**	3.9x	各国金利の上昇が影響
	投資持分証券関連損益	5.4	**-1.4**	—	
	その他	152.8	**130.9**	-14.3%	アメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益等が減少
収益合計		1,594.0	**2,486.7**	56.0%	
金融費用		⊘ 230.1	⊘ **1,151.1**	5.0x	各国金利の上昇が影響
収益合計（金融費用控除後）		1,363.9	**1,335.6**	-2.1%	
金融費用以外の費用		1,137.3	**1,186.1**	4.3%	円安進行が主要因で増加
税引前当期純利益（損失）		226.6	**149.5**	-34.0%	
当社株主に帰属する当期純利益（損失）		143.0	**92.8**	-35.1%	

⊘ 金融収益から金融費用を差し引いた純金融収益は、トレーディング資産およびレポ・リバースレポ取引を含む総資産・負債の水準と構成、ならびに、金利の期間構造とボラティリティに左右され、トレーディング業務と不可分な一つの要素です。なお、アメリカン・センチュリー・インベストメンツからの配当金も金融収益に含まれます。
2023年3月期においては、金融収益は前年比3.9倍増加、金融費用は前年比5.0倍増加しました。その結果、2023年3月期の純金融収益は2022年3月期から減少しました。

3セグメントの業績

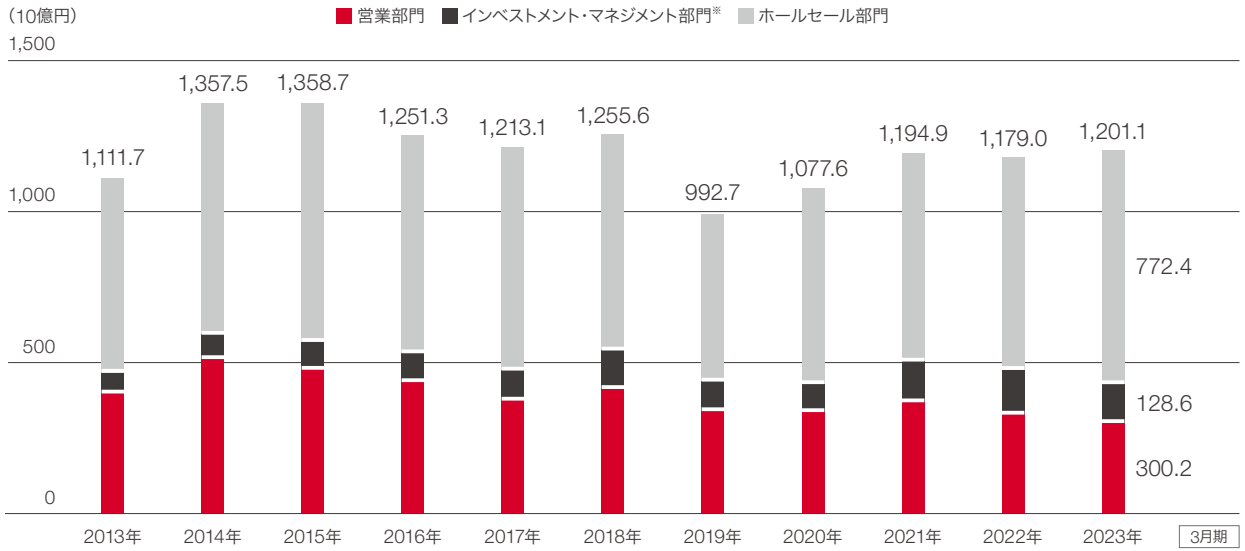
2023年3月期の3セグメント合計の収益は前年比2%増の1兆2,011億円、税引前当期純利益は同48%減の1,064億円でした。

営業部門の税引前当期純利益は同43%減の335億円となりました。特に上半期は、不透明な市場環境を受けてお客様の投資マインドが低下し、フロー収入が同16%減少したことが主な減益要因です。一方で丁寧なコンサルティングを推進した結果、ストック資産が積み上がり、ストック収入は前年から2%増加しています。コスト・コントロールの継続もあり、ストック収入費用カバー率は51%に拡大しました。

インベストメント・マネジメント部門の税引前当期純利益は同39%減の435億円となりました。航空機リースを手掛ける野村バブコックアンドブラウンの業績が改善し、安定収益である事業収益は前年並みの水準を維持したものの、投資損益は同72%減少しました。また航空機リース案件の増加や、円安進行およびインフレを受けて、部門費用は同11%増加しました。

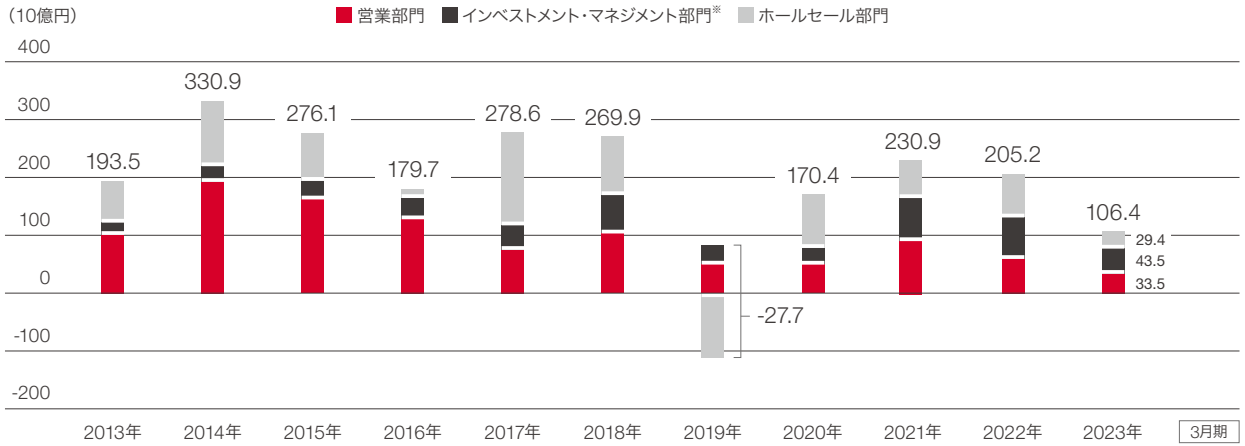
ホールセール部門の税引前当期純利益は同61%減の294億円となりました。グローバル・マーケッツは、マクロ・プロダクトを中心にフィクスト・インカム収益が伸長し、エクイティも米国顧客取引に起因する損失が剥落し、収益は同18%増加しました。一方、インベストメント・バンキングは、株式発行やM&Aを中心にグローバル・フィープールが4割以上減少するなかで約2割の減収となりました。部門費用は前年比で18%増加しておりますが、増加額の9割以上が円安進行とインフレによる影響です。

3セグメントの収益（金融費用控除後）



※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。これに伴い、2022年3月期の開示様式に合わせて2021年3月期の数字を組み替えて表示。2020年3月期以前は、旧アセット・マネジメント部門の業績を表示

3セグメントの税引前当期純利益（損失）



連結自己資本規制比率

2023年3月末のTier1資本の額は3.2兆円と、2022年3月末から約1,000億円増加したものの、リスク・アセット合計も17.3兆円と、約1.5兆円増加しました。これは主にクレジット・スプレッドの拡大や円安の進行を受けて、マーケット・リスク相当額が約1.4兆円増加したためです。その結果、連結普通株式等Tier1比率は16.32%と、2022年3月末の17.22%から減少したものの、当社は、中期的な連結普通株式等Tier1比率のターゲットを11%以上と掲げており、十分な資本水準を維持しています。また、連結レバレッジ比率は5.63%と、2022年3月末の5.98%から減少しました。

連結自己資本規制比率

	（単位:10億円）	2022年3月期	**2023年3月期**
自己資本	普通株式等Tier1資本の額	2,726	**2,829**
	Tier1資本の額	3,103	**3,204**
	総自己資本の額	3,103	**3,204**
リスク・アセット	信用リスク・アセットの額	8,301	**8,386**
	マーケット・リスク相当額を8%で除して得た値	4,899	**6,271**
	オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た値	2,630	**2,668**
	リスク・アセット合計	15,830	**17,324**
連結自己資本比率	連結普通株式等Tier1比率	17.22%	**16.32%**
	連結Tier1比率	19.60%	**18.49%**
	連結総自己資本規制比率	19.60%	**18.49%**
	リスク・アセットベース外部TLAC比率	30.72%	**31.78%**
	総エクスポージャーベース外部TLAC比率	10.30%	**10.63%**
	連結レバレッジ比率	5.98%	**5.63%**

株主還元

当社は、株主の皆様への利益還元について、株主価値の持続的な向上および配当を通じて実施していくことを基本と考えています。配当については、半期ごとの連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとしていましたが、2024年3月期以降は、その方針を「40%以上」に変更しました。各期の配当額については、バーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定します。また、自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向を50%以上とする還元方針には変更はなく、株主還元上のめどとします。

この方針を踏まえ、2022年9月30日を基準日とする配当金は一株当たり5円、2023年3月31日を基準日とする配当金は一株当たり12円をお支払いしました。これにより年間の配当金額は17円となりました。また、2023年4月に、上限3,500万株、上限200億円とする自己株式取得枠を設定しました。

加えて、当社では、保有する自己株式の総数の上限を、発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える数の株式は、原則として、消却することとします。その方針を踏まえ、2023年4月26日開催の取締役会において、7,000万株（発行済株式総数に対する割合約2%）を消却することを決定し、2023年6月1日に実施しました。

資本政策

配当性向

半期ごとの連結業績を基準とした連結配当性向

40%以上

総還元性向

自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向

50%以上

自己株式の保有・消却方針

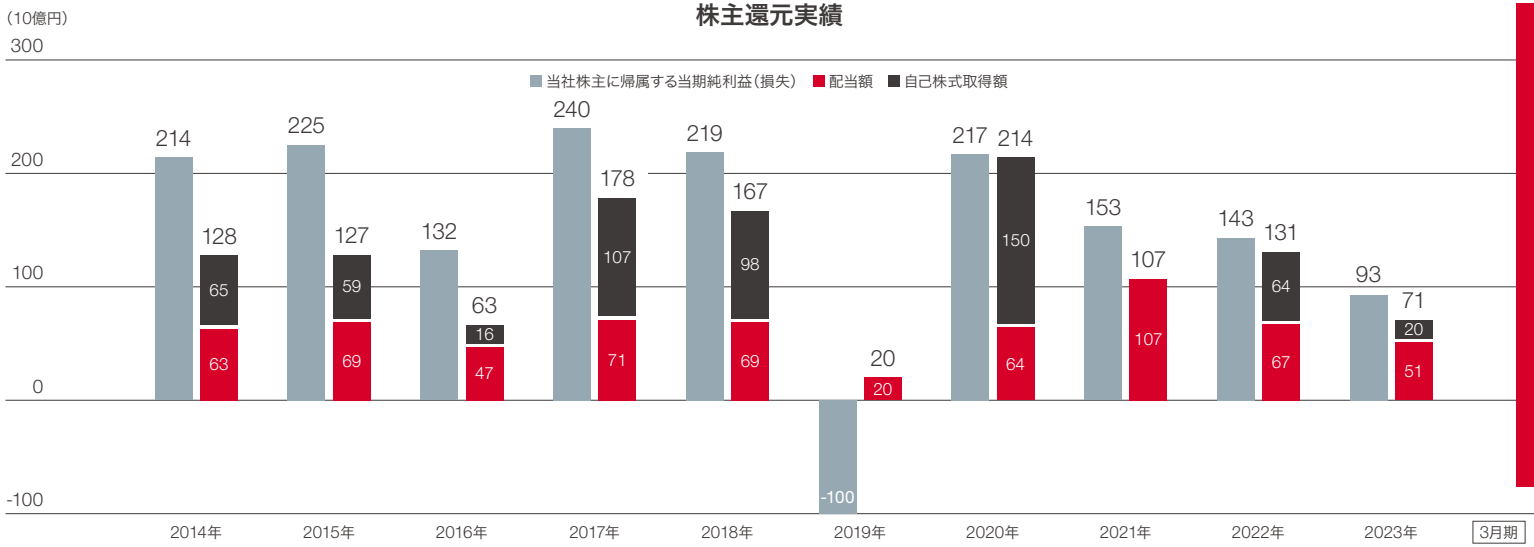
自己株式の保有上限

発行済株式数の5%程度を目安

自己株式の消却方針

保有上限を超える部分は原則として消却

株主還元実績



	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
配当性向	30%	31%	36%	30%	32%	—	30%	70%	47%	55%
総還元性向※	60%	57%	48%	74%	76%	—	98%	70%	92%	77%

過去10年間の実績

純利益総額
約1.5兆円

総還元額
（配当額＋自己株式取得額）
約1.2兆円

平均総還元性向※
79%

※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

主要な財務データ

単位：10億円

			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
P/L項目	収益（金融費用控除後）		1,497.0	1,116.8	1,287.8	1,401.9	1,363.9	**1,335.6**
	税引前当期純利益（損失）		328.2	(37.7)	248.3	230.7	226.6	**149.5**
	当社株主に帰属する当期純利益（損失）		219.3	(100.4)	217.0	153.1	143.0	**92.8**
セグメント情報	**収益（金融費用控除後）**	営業部門	412.9	339.5	336.4	368.8	328.0	**300.2**
		インベストメント・マネジメント部門※	127.3	97.8	92.6	163.2	148.0	**128.6**
		ホールセール部門	715.3	555.4	648.6	691.4	703.1	**772.4**
		3セグメント合計	**1,255.6**	**992.7**	**1,077.6**	**1,223.3**	**1,179.0**	**1,201.1**
		その他	239.5	131.3	231.6	167.0	179.2	**164.7**
		営業目的で保有する投資持分証券の評価損益	1.9	(7.2)	(21.3)	11.5	5.6	**(30.3)**
		収益合計（金融費用控除後）	**1,497.0**	**1,116.8**	**1,287.8**	**1,401.9**	**1,363.9**	**1,335.6**
	税引前当期純利益（損失）	営業部門	103.1	49.5	49.4	92.3	59.2	**33.5**
		インベストメント・マネジメント部門※	66.2	34.2	28.8	91.0	71.5	**43.5**
		ホールセール部門	100.6	(111.4)	92.2	64.3	74.5	**29.4**
		3セグメント合計	**269.9**	**(27.7)**	**170.4**	**247.6**	**205.2**	**106.4**
		その他	56.4	(2.8)	99.2	(28.5)	15.8	**73.4**
		営業目的で保有する投資持分証券の評価損益	1.9	(7.2)	(21.3)	11.5	5.6	**(30.3)**
		税引前当期純利益（損失）合計	**328.2**	**(37.7)**	**248.3**	**230.7**	**226.6**	**149.5**

※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。これに伴い、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

地域別情報※	**地域別税引前当期純利益（損失）**	日本	328.8	128.2	235.2	244.1	260.8	**161.0**
		米州	(8.8)	(114.1)	7.4	(77.0)	(41.0)	**(51.7)**
		欧州	(14.7)	(56.9)	(14.1)	14.3	(21.8)	**9.2**
		アジア・オセアニア	22.8	5.0	19.8	49.2	28.6	**31.0**
		海外小計	**(0.7)**	**(165.9)**	**13.1**	**(13.5)**	**(34.1)**	**(11.5)**
		連結	328.2	(37.7)	248.3	230.7	226.6	**149.5**

※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

ROE	ROE	7.9%	-	8.2%	5.7%	5.1%	**3.1%**
B/S項目	総資産	40,343.9	40,969.4	43,999.8	42,516.5	43,412.2	**47,771.8**
	当社株主資本	2,749.3	2,631.1	2,653.5	2,694.9	2,914.6	**3,148.6**
	グロス・レバレッジ（倍）	14.7	15.6	16.6	15.8	14.9	**15.2**
	調整後レバレッジ※（倍）	8.8	9.0	10.6	9.8	9.1	**9.4**

※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

単位：10億円

		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
資金調達と流動性管理	流動性ポートフォリオ※	4,628.4	4,870.5	5,354.4	5,658.3	7,074.2	**7,654.3**
	短期無担保債務	2,107.0	2,518.8	3,072.3	2,929.5	2,932.1	**3,411.2**
	長期無担保債務	5,218.9	6,483.5	6,344.0	6,696.3	7,898.1	**8,770.7**

※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の中の現金・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）	63.13	(29.90)	67.76	50.11	46.68	**30.86**
	希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益（EPS）	61.88	(29.92)	66.20	48.63	45.23	**29.74**
	一株当たり株主資本（BPS）	810.31	794.69	873.26	879.79	965.80	**1,048.24**
	一株当たり配当金（DPS）	20.0	6.0	20.0	35.0	22.0	**17.0**
	配当性向（%）	31.7%	(20.1)%	29.5%	69.8%	47.1%	**55.1%**

		2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末
連結自己資本規制等※1	Tier1	2,666.4	2,605.9	2,571.5	2,840.5	3,103.0	**3,203.7**
	Tier2	66.1	46.0	30.9	4.7	0.4	**0.4**
	総自己資本の額	2,732.5	2,651.9	2,602.4	2,845.2	3,103.4	**3,204.1**
	リスク・アセット	15,122.3	14,251.6	15,674.5	15,951.0	15,829.9	**17,323.9**
	連結Tier1比率	17.6%	18.3%	16.4%	17.8%	19.6%	**18.4%**
	連結普通株式等Tier1比率※2	16.5%	17.1%	15.3%	15.8%	17.2%	**16.3%**
	連結総自己資本規制比率	18.1%	18.6%	16.6%	17.8%	19.6%	**18.4%**
	連結レバレッジ比率※3	4.74%	5.03%	4.83%	5.63%	5.98%	**5.63%**
							単位：兆円
	適格流動資産（HQLA）※4	4.0	4.3	4.2	5.4	6.0	**6.5**
	連結流動性カバレッジ比率（LCR）※4	153.6%	198.4%	201.1%	192.4%	241.7%	**203.8%**

※1 バーゼル3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
※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
※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）	3,643,563	3,493,563	3,493,563	3,233,563	3,233,563	**3,233,563**
	株価（期末）（円）	615.3	400.2	457.8	581.4	515.2	**509.7**
	時価総額（兆円）※	2.2	1.4	1.6	1.9	1.7	**1.6**
	PBR（倍）※	0.76	0.50	0.52	0.66	0.53	**0.49**
	PER（倍）※	9.75	-	6.76	11.60	11.04	**16.52**

※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）

単位：百万円

損益計算書：	2013年3月期	2014年3月期	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
収益：											
委託・投信募集手数料	358,210	473,121	453,401	431,959	327,129	373,313	293,069	308,805	376,897	332,344	**279,857**
投資銀行業務手数料	62,353	91,301	95,083	118,333	92,580	101,663	101,521	103,222	108,681	149,603	**113,208**
アセットマネジメント業務手数料	141,888	168,683	203,387	229,006	216,479	245,616	245,519	238,202	230,047	269,985	**271,684**
トレーディング損益	367,979	476,356	531,337	354,031	475,587	442,885	342,964	356,609	310,040	368,799	**563,269**
プライベートエクイティ・デット投資関連損益	8,053	11,392	5,502	13,761	1,371	(869)	1,007	(93)	12,734	30,768	**14,504**
金融収益	394,007	416,350	436,766	440,050	441,036	585,675	776,964	794,472	356,466	284,222	**1,114,690**
投資持分証券関連損益	38,686	15,156	29,410	(20,504)	7,708	2,683	(6,983)	(14,726)	14,053	5,446	**(1,426)**
その他	708,767	179,485	175,702	156,460	153,626	221,192	81,057	165,991	208,317	152,832	**130,940**
収益合計	2,079,943	1,831,844	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**
金融費用	266,312	274,774	326,412	327,415	312,319	475,189	718,348	664,653	215,363	230,109	**1,151,149**
収益合計（金融費用控除後）	1,813,631	1,557,070	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**
金融費用以外の費用：											
人件費	547,591	570,058	596,593	574,191	496,385	530,641	497,065	479,420	507,906	529,506	**605,787**
支払手数料	91,388	111,849	129,977	123,881	94,495	99,868	82,637	106,123	111,550	105,204	**119,237**
情報・通信関連費用	179,904	192,168	192,300	189,910	175,280	184,781	166,865	170,317	178,835	184,319	**209,537**
不動産関係費	91,545	80,142	76,112	78,411	69,836	67,895	64,940	72,986	72,367	69,742	**66,857**
事業促進費用	49,010	38,485	35,230	35,892	35,111	36,762	36,915	31,885	13,520	15,641	**22,636**
その他	616,463	202,754	227,205	228,238	209,295	248,864	306,049	178,837	287,023	232,855	**162,049**
金融費用以外の費用計	1,575,901	1,195,456	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**
税引前当期純利益（損失）	237,730	361,614	346,759	165,158	322,795	328,158	(37,701)	248,261	230,671	226,623	**149,474**
法人所得税等	132,039	145,165	120,780	22,596	80,229	103,866	57,010	28,894	70,274	80,090	**57,798**
当期純利益（損失）	105,691	216,449	225,979	142,562	242,566	224,292	(94,711)	219,367	160,397	146,533	**91,676**
差引：非支配持分に帰属する当期純利益（損失）	(1,543)	2,858	1,194	11,012	2,949	4,949	5,731	2,369	7,281	3,537	**(1,110)**
当社株主に帰属する当期純利益（損失）	107,234	213,591	224,785	131,550	239,617	219,343	(100,442)	216,998	153,116	142,996	**92,786**

単位：百万円

貸借対照表（期末）	2013年3月期	2014年3月期	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
現金・預金	1,652,752	2,189,310	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**
貸付金および受取債権	2,629,875	2,570,678	2,948,424	2,969,578	3,097,428	3,875,199	3,882,038	5,116,913	4,142,447	5,000,702	**5,207,194**
担保付契約	14,115,257	17,347,001	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**
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	17,124,349	18,714,314	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**
その他の資産：	2,420,206	2,699,011	2,709,848	2,734,084	2,860,373	2,291,803	2,132,784	2,202,742	2,431,681	2,175,492	**2,316,529**
資産合計	37,942,439	43,520,314	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**
短期借入	738,445	602,131	662,256	662,902	543,049	743,497	841,758	1,486,733	1,368,098	1,050,141	**1,008,541**
支払債務および受入預金	2,413,801	2,836,873	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**
担保付調達	15,409,383	17,111,999	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**
トレーディング負債	8,491,296	11,047,285	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**
その他の負債	978,163	1,141,750	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**
長期借入	7,592,368	8,227,063	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**
負債合計	35,623,456	40,967,101	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**
当社株主資本	2,294,371	2,513,680	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**
非支配持分	24,612	39,533	37,172	42,776	53,875	50,504	49,732	77,797	61,513	58,198	**75,575**
資本合計	2,318,983	2,553,213	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**
負債および資本合計	37,942,439	43,520,314	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**
キャッシュ・フロー計算書											
営業活動によるキャッシュ・フロー	549,501	457,426	(77,028)	1,238,372	1,305,025	(445,690)	(361,165)	(15,943)	665,770	(1,368,710)	**(974,750)**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(160,486)	(103,195)	12,337	(23,711)	(118,051)	(56,172)	(112,503)	216,336	(139,026)	(45,301)	**38,495**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(701,623)	289,385	(178,206)	986,387	(2,130,644)	373,168	761,191	332,062	(269,927)	1,070,715	**1,291,697**
現金および現金同等物に対する 為替相場変動の影響額	47,175	41,089	68,513	(40,195)	4,249	(53,504)	44,741	(27,277)	60,884	149,693	**148,552**
現金および現金同等物の増加（減少）額	(265,433)	684,705	(174,384)	2,160,853	(939,421)	(182,198)	332,264	505,178	317,701	(193,603)	**504,444**

ESGデータ

「ESGデータ」のうち、報告対象年度の重要なサステナビリティ情報について、EY新日本有限責任監査法人による保証を受けています。
算定基準を含む詳細は野村ホールディングスホームページ（https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data/）をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス（対象範囲は野村ホールディングス）

取締役構成

	単位	2018年6月末	2019年6月末	2020年6月末	2021年6月末	2022年6月末	2023年6月末
取締役数合計	人	10	10	10	12	12	**13**
社外取締役	人	6	6	6	8	8	**9**
	%	60	60	60	67	67	**69**
外国人取締役	人	2	2	2	4	4	**4**
	%	20	20	20	33	33	**31**
女性取締役	人	2	2	2	3	3	**3**
	%	20	20	20	25	25	**23**

2023年6月末時点での平均在任期間は3.1年です。

取締役会

	単位	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
開催回数	回	10	10	11	11	12	**11**
平均出席率	%	100	100	100	99	100	**98**

役員構成（執行役・執行役員）

	単位	2018年4月	2019年5月	2020年4月	2021年4月	2022年4月	2023年4月
男性	人	34	33	38	30	32	**34**
女性	人	1	1	3	5	5	**5**
女性比率	%	3	3	8	14	14	**13**

社会

お客様相談室への相談件数（野村證券）

	単位	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
合計	件	7,054	7,843	6,961	5,951	6,244	**6,891**
苦情	件	2,479	2,542	2,315	1,006	809	**795**※
意見・要望	件	270	237	323	363	378	**404**
問い合わせ	件	4,147	4,852	4,180	4,463	4,967	**5,567**
その他	件	158	212	143	119	90	**125**

2021年3月期より新規申出のみの件数となっています。
※うち情報管理にかかわる申出は11件

バリアフリー・AED設置支店数、ハートフルパートナー数（野村證券）

	単位	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
適合証・認定取得	支店	32	32	31	31	31	**30**
車椅子対応トイレ	支店	82	82	74	74	74	**69**
車椅子対応エレベーター	支店	67	67	63	64	64	**62**
出入り口段差解消（スロープ・昇降設備・段差なし）	支店	129	129	108	98	98	**92**
出入り口段差対応（手すり・段差縮小）	支店	12	12	10	8	8	**8**
AED（自動体外式除細動器）設置支店の割合	%	100	100	100	100	100	**100**
ハートフルパートナー数	人	-	164	171	168	229	**249**

2020年3月期以降の各設備設置店数の減少は、部店統合によるものです。

店頭接客満足度調査(野村證券)

	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
満足度平均	4.34	8.49	8.56	8.40	8.57	**8.47**

ご来店されたお客様に、往復はがきによりご回答いただいたものの平均値です。
2018年度3月期は0(最低)から5(最高)までの6段階で、2019年3月期からは、0(最低)から10(最高)までの11段階でご回答いただきました。

内部通報

	単位	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
内部通報件数	件	31	84	126	81	101	**97**

社会貢献支出

	単位	2023年3月期
合計	百万円	**2,353**
環境課題解決のために	百万円	**56**
社会の明日のために	百万円	**672**
文化の発展のために	百万円	**1,191**
その他	百万円	**434**

	単位	2023年3月期
ボランティア参加人数	人	**7,491**
ボランティア時間	時間	**5,617**
現物寄付額	百万円	**2**
支援団体数	団体	**306**

四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります。

金融経済教育の提供実績

	単位	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
出張授業※1 2008年～(小学校、中学校、高校、大学、教員)	実施数	442	393	287	138	282	**638**
	参加人数	19,377	18,919	13,847	8,988	16,748	**59,726**
大学向け金融教育講座 2001年～	学校数	106	102	101	69	87	**89**
	受講者数	11,000	11,200	10,924	5,862	8,068	**10,777**
日経STOCKリーグ 2000年～	チーム数	1,832	1,792	1,726	1,643	1,719	**1,860**
	出場者数	7,180	7,103	6,892	6,535	7,046	**7,585**
学習教材提供数※2	学校数	470	730	804	11,214	20,743	**534**
	発送部数	37,163	61,581	62,698	87,338	66,125	**40,298**

※1 出張授業にはオンライン授業も含みます
※2 学習教材提供数:野村ホールディングスが小中学校向けに寄贈した学習教材の発送部数を集計。2021年3月期は教材刷新に伴い全中学校に1冊ずつ寄贈したため学校数、発送数が急増しています。2022年3月期は教材刷新に伴い全小学校に1冊ないし2冊ずつ寄贈したため、学校数が大幅に増加しています

教育研修費

	単位	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
合計	百万円	2,987	3,225	3,100	2,089	2,332	**2,608**
日本	百万円	2,093	2,004	2,035	1,143	1,363	**1,351**
米州	百万円	435	694	639	623	542	**736**
欧州	百万円	228	280	228	177	268	**250**
アジア・オセアニア	百万円	230	247	196	146	159	**271**

四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります。

	単位	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
社員一人当たり研修費	円	106,496	115,741	116,414	79,123	87,719	**97,390**

教育研修受講実績

	単位	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
合計	延べ受講時間	530,869	537,323	565,949	325,735	259,921	**441,829**
	延べ受講人数	277,824	302,460	187,639	258,694	289,467	**457,011**
日本	延べ受講時間	298,571	332,570	440,867	195,274	128,783	**308,439**
	延べ受講人数	14,896	18,879	22,451	23,374	37,513	**199,018**
米州	延べ受講時間	23,139	15,983	9,127	18,684	16,524	**16,868**
	延べ受講人数	38,169	35,932	17,393	34,912	34,811	**38,124**
欧州	延べ受講時間	49,288	43,787	29,407	42,000	45,481	**38,508**
	延べ受講人数	70,240	77,539	41,030	69,309	85,703	**80,259**
アジア・オセアニア	延べ受講時間	159,871	144,983	86,548	69,776	69,133	**78,014**
	延べ受講人数	154,519	170,110	106,765	131,099	131,440	**139,610**

米州、欧州、アジア・オセアニアについては、ホールセール部門において、社内研修システムを通じて受講管理されたものを集計しているため、一部子会社等が対象範囲に含まれていません。2023年3月期より、日本について集計対象とする研修範囲を拡大したため、延べ受講時間・延べ受講人数が大幅に増加しています。

	単位	2023年3月期
社員一人当たり年間平均研修時間	時間	**16.5**

「ESGデータ」のうち、報告対象年度の重要なサステナビリティ情報について、EY新日本有限責任監査法人による保証を受けています。
算定基準を含む詳細は野村ホールディングスホームページ（https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data/）をご覧ください。

社員構成

	単位	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
合計							
社員数	人	28,048	27,864	26,629	26,402	26,585	**26,775**
男性人数	人	16,988	16,710	15,888	15,696	15,846	**16,078**
女性人数	人	11,060	11,154	10,741	10,705	10,738	**10,696**
男性比率	%	61	60	60	59	60	**60**
女性比率	%	39	40	40	41	40	**40**

	単位	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
日本							
社員数	人	15,819	15,852	15,748	15,330	15,213	**15,131**
男性人数	人	9,055	8,956	8,903	8,586	8,536	**8,458**
女性人数	人	6,764	6,896	6,845	6,744	6,677	**6,673**
男性比率	%	57	56	57	56	56	**56**
女性比率	%	43	44	43	44	44	**44**
米州							
社員数	人	2,362	2,357	2,120	2,152	2,257	**2,387**
男性人数	人	1,740	1,744	1,555	1,567	1,633	**1,730**
女性人数	人	622	613	565	585	624	**657**
男性比率	%	74	74	73	73	72	**72**
女性比率	%	26	26	27	27	28	**28**

	単位	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
欧州							
社員数	人	3,057	2,909	2,691	2,769	2,820	**2,937**
男性人数	人	2,134	2,000	1,838	1,912	1,951	**2,027**
女性人数	人	923	909	853	856	868	**909**
男性比率	%	70	69	68	69	69	**69**
女性比率	%	30	31	32	31	31	**31**
アジア・オセアニア							
社員数	人	6,810	6,746	6,070	6,151	6,295	**6,320**
男性人数	人	4,059	4,010	3,592	3,631	3,726	**3,863**
女性人数	人	2,751	2,736	2,478	2,520	2,569	**2,457**
男性比率	%	60	59	59	59	59	**61**
女性比率	%	40	41	41	41	41	**39**

集計対象は、野村グループ（連結ベース）。男女の人数については、性別を開示している社員を集計対象にしているため、合計が社員数と合わない箇所があります。

	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
年齢層別構成				
30歳未満社員数	人	5,535	5,282	**5,321**
30歳～50歳社員数	人	15,275	15,816	**15,765**
50歳超社員数	人	5,310	5,486	**5,689**

年齢情報を収集していない一部の子会社・社員等を除いて集計しています。

	単位	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
高齢者（60歳以上）再雇用者数	人	582	666	690	715	758	**764**

	単位	2018年6月	2019年6月	2020年6月	2021年6月	2022年6月	2023年6月
障がい者雇用率	%	2.0	2.08	2.3	2.4	2.4	**2.4**

対象範囲は野村證券。ただし2020年3月期以降の障がい者雇用率は野村グループを対象としています。

	単位	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
雇用契約別構成							
従業員数	人	28,048	27,864	26,629	26,402	26,585	**26,775**
平均臨時従業員数	人	4,671	4,492	4,313	4,224	4,339	**4,420**

一部の有期雇用社員（専任職）を従業員数に含めて表示しています。

「ESGデータ」のうち、報告対象年度の重要なサステナビリティ情報について、EY新日本有限責任監査法人による保証を受けています。
算定基準を含む詳細は野村ホールディングスホームページ（https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data/）をご覧ください。

管理職構成

	単位	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
合計							
社員数	人	9,174	9,187	8,734	9,145	9,927	**10,040**
男性人数	人	7,671	7,586	7,139	7,424	7,898	**8,011**
女性人数	人	1,503	1,601	1,595	1,720	2,029	**2,029**
男性比率	%	84	83	82	81	80	**80**
女性比率	%	16	17	18	19	20	**20**

	単位	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
日本							
社員数	人	4,493	4,493	4,267	4,445	4,798	**4,927**
男性人数	人	4,075	4,036	3,803	3,930	4,165	**4,220**
女性人数	人	418	457	464	515	633	**707**
男性比率	%	91	90	89	88	87	**86**
女性比率	%	9	10	11	12	13	**14**
米州							
社員数	人	1,366	1,355	1,257	1,319	1,392	**1,473**
男性人数	人	1,097	1,099	1,007	1,049	1,105	**1,167**
女性人数	人	269	256	250	270	287	**306**
男性比率	%	80	81	80	80	79	**79**
女性比率	%	20	19	20	20	21	**21**

	単位	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
欧州							
社員数	人	1,624	1,568	1,473	1,564	1,634	**1,668**
男性人数	人	1,316	1,251	1,171	1,238	1,287	**1,306**
女性人数	人	308	317	302	325	347	**362**
男性比率	%	81	80	79	79	79	**78**
女性比率	%	19	20	21	21	21	**22**
アジア・オセアニア							
社員数	人	1,691	1,771	1,737	1,817	2,103	**1,972**
男性人数	人	1,183	1,200	1,158	1,207	1,341	**1,318**
女性人数	人	508	571	579	610	762	**654**
男性比率	%	70	68	67	66	64	**67**
女性比率	%	30	32	33	34	36	**33**

集計対象は、野村グループ（連結ベース）
過年度のデータを精査した結果、2022年3月期における一部集計対象子会社の男性人数および女性人数の修正を行いました。これに伴い、合計の社員数、男性人数・男性比率および女性人数・女性比率欄についてそれぞれ（10,095→9,927）、（7,886→7,898・78→80）および（2,209→2,029・22→20）、日本の社員数、男性人数・男性比率および女性人数・女性比率欄についてそれぞれ（4,966→4,798）、（4,153→4,165・84→87）および（813→633・16→13）の修正を行いました。

	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
管理職（部長職以上）				
社員数	人	1,134	1,192	**1,203**
男性比率	%	91.4	90.4	**90.4**
女性比率	%	8.6	9.6	**9.6**

	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
管理職（部長職未満）				
社員数	人	8,011	8,735	**8,837**
男性比率	%	79.7	78.1	**78.4**
女性比率	%	20.3	21.9	**21.6**

	単位	2023年3月期
海外拠点における管理職現地採用比率		
米州	%	**95**
欧州	%	**91**
アジア・オセアニア	%	**90**

ホールセール部門およびインベストメント・マネジメント部門等の海外拠点に所属する部長職以上を対象に集計。

「ESGデータ」のうち、報告対象年度の重要なサステナビリティ情報について、EY新日本有限責任監査法人による保証を受けています。
算定基準を含む詳細は野村ホールディングスホームページ（https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data/）をご覧ください。

新規雇用者

	単位	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
合計							
社員数	人	2,901	2,779	2,416	1,934	2,920	**3,418**
男性人数	人	1,765	1,639	1,450	1,203	1,903	**2,233**
女性人数	人	1,136	1,140	966	730	1,016	**1,184**
男性比率	%	61	59	60	62	65	**65**
女性比率	%	39	41	40	38	35	**35**

	単位	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
日本							
社員数	人	1,008	1,100	1,004	642	752	**883**
男性人数	人	547	563	589	379	502	**554**
女性人数	人	461	537	415	263	250	**329**
男性比率	%	54	51	59	59	67	**63**
女性比率	%	46	49	41	41	33	**37**
米州							
社員数	人	355	333	251	246	470	**478**
男性人数	人	263	254	179	183	332	**354**
女性人数	人	92	79	72	63	138	**124**
男性比率	%	74	76	71	74	71	**74**
女性比率	%	26	24	29	26	29	**26**

	単位	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
欧州							
社員数	人	376	346	286	288	400	**506**
男性人数	人	260	232	187	215	286	**341**
女性人数	人	116	114	99	72	113	**164**
男性比率	%	69	67	65	75	72	**67**
女性比率	%	31	33	35	25	28	**32**
アジア・オセアニア							
社員数	人	1,162	1,000	875	758	1,298	**1,551**
男性人数	人	695	590	495	426	783	**984**
女性人数	人	467	410	380	332	515	**567**
男性比率	%	60	59	57	56	60	**63**
女性比率	%	40	41	43	44	40	**37**

集計対象は、野村グループ（連結ベース）。男女の人数については、性別を開示している社員を集計対象にしているため、合計が社員数と合わない箇所があります。

	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
年齢層別新規雇用				
30歳未満	%	57	50	**51**
30歳～50歳	%	38	45	**43**
50歳超	%	5	6	**5**

2022年3月期までは、年齢情報を収集していない一部の子会社・社員等を除いて集計しています。2023年3月期から連結ベースで集計。四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります。

	単位	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
キャリア採用比率							
野村證券	%	29.9	32.5	26.8	38.3	52.7	**54.5**
野村アセットマネジメント	%	40.7	54.3	30.2	29.0	77.2	**71.4**
野村信託銀行	%	10.0	66.7	42.3	38.1	45.5	**62.5**

労働施策総合推進法に基づく中途採用比率を公表しています。（公表日：2023年7月25日）

「ESGデータ」のうち、報告対象年度の重要なサステナビリティ情報について、EY新日本有限責任監査法人による保証を受けています。
算定基準を含む詳細は野村ホールディングスホームページ（https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data/）をご覧ください。

離職率

	単位	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
離職率	%	5	7.2	6	7.4	10.6	**11.4**
離職率（男性）	%	-	-	-	8.0	11.8	**12.5**
離職率（女性）	%	-	-	-	6.4	8.7	**9.8**
自己都合退職率	%	-	-	-	6.3	9.1	**9.0**

2020年3月期以前のデータについては、野村證券を対象。
2021年3月期から日本（野村ホールディングス、野村證券）および米州、欧州、アジア・オセアニアについては、主にホールセール部門を集計対象として算出。（全従業員数の86%相当）

	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
年齢層別離職率				
30歳未満	%	9.7	15.7	**15.0**
30歳～50歳	%	7.1	9.6	**10.3**
50歳超	%	5.7	7.8	**11.3**

平均勤続年数

	単位	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
平均勤続年数（男性）	年	14.9	14.7	14.8	15.4	15.9	**16.1**
平均勤続年数（女性）	年	13.5	13.5	14.0	14.7	15.5	**15.9**

育児・介護支援諸制度利用実績（利用者数）

	単位	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
産前・産後休暇	人	304	292	334	327	300	**317**
育児休業	人	529	540	548	625	607	**625**
子の看護休暇	人	1,329	1,574	1,549	1,411	1,612	**1,764**
育児時間	人	385	407	383	415	477	**492**
託児所費用等の補助	人	440	441	445	316	336	**344**
介護休業	人	15	17	18	8	7	**9**
介護のための勤務時間短縮制度	人	7	4	7	6	5	**8**
介護休暇	人	126	159	154	138	144	**153**

集計対象は野村證券。

育児休業後の復職率

	単位	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
復職率							
男性比率	%	100	100	100	100	100	**100**
女性比率	%	95	94	93	97	96	**96**

集計対象は野村證券。

欠勤率

	単位	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
欠勤率	%	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	**1.3**

集計対象は、野村ホールディングスおよび野村證券。

その他労務関連

	単位	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
労働災害度数率	%	0.24	0.03	0	0.03	0	**0.04**
一月当たり平均残業時間（総合職）							
野村證券	時間	15.8	15.5	16.3	14.5	13.2	**14.6**
野村アセットマネジメント	時間	9	8.6	12.3	14.7	17	**16.4**
年次有給休暇平均取得日数※	日	12.2	12.5	15.2	13.9	15.4	**17.0**
有給休暇取得率							
野村證券	%	65.6	66.8	68.8	60.8	65.0	**71.0**
野村アセットマネジメント	%	76.1	74.6	79	70.2	75.6	**82.1**
労働組合加入率※	%	60.9	60.9	59.8	61.4	58.6	**60.5**

※集計対象は野村證券

	単位	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
社員の平均年間給与（野村證券）	千円	10,490	10,599	9,664	10,137	10,898	**10,774**

野村證券では同一職種における男女別・地域別格差はありません。

「ESGデータ」のうち、報告対象年度の重要なサステナビリティ情報について、EY新日本有限責任監査法人による保証を受けています。
算定基準を含む詳細は野村ホールディングスホームページ（https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data/）をご覧ください。

環境

GHG排出量[※1,2]

	単位	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
スコープ1 直接的な排出	t-CO_2e	3,092	2,960	2,814	2,152	1,924	**2,473**
天然ガス	t-CO_2e	2,510	2,353	2,325	1,968	1,791	**1,859**
その他燃料	t-CO_2e	582	607	488	185	133	**614**
スコープ2 間接的な排出 （ロケーション基準）	t-CO_2e	72,226	66,662	60,507	48,517	43,582	**59,885**
購入冷熱	t-CO_2e	2,915	2,853	2,575	3,363	3,387	**3,273**
購入電力 （オフィスビル）	t-CO_2e	69,312	63,809	57,932	45,154	40,195	**40,473**
購入電力 （データセンター）	t-CO_2e	-	-	-	-	-	**16,139**
スコープ1+2 自社活動における排出 （ロケーション基準）	t-CO_2e	75,318	69,621	63,321	50,669	45,506	**62,358**
スコープ2 間接的な排出 （マーケット基準）	t-CO_2e	-	-	-	39,324	31,710	**24,183**
購入冷熱	t-CO_2e	-	-	-	3,363	3,387	**3,273**
購入電力 （オフィスビル）	t-CO_2e	-	-	-	35,961	28,323	**18,436**
購入電力 （データセンター）	t-CO_2e	-	-	-	-	-	**2,475**
スコープ1+2 自社活動における排出 （マーケット基準[※3]）	t-CO_2e	-	-	-	41,476	33,634	**26,656**
スコープ3 社員の移動に伴う 排出量[※4]	t-CO_2e	50,226	45,966	36,733	3,709	7,471	**23,497**

エネルギー消費[※1,2]

	単位	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
総エネルギー消費量	MWh	170,193	170,354	159,036	137,136	126,204	**180,415**
直接的エネルギー消費							
天然ガス	MWh	13,823	12,951	12,835	11,006	9,964	**10,377**
その他燃料	MWh	2,034	2,138	2,062	780	568	**2,576**
間接的エネルギー購入							
購入冷熱量	MWh	13,757	13,451	12,146	16,047	15,711	**15,383**
購入電力量 （オフィスビル）	MWh	140,578	141,814	131,993	109,303	99,961	**100,641**
購入電力量 （データセンター）	MWh	-	-	-	-	-	**51,437**
うち再生可能電力 購入量[※5]	MWh	34,193	35,560	32,564	27,749	33,617	**103,086**
再生可能電力比率	%	24.3	25.1	24.7	25.4	33.6	**67.8**

環境資源効率

	単位	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
水使用量[※6]	千m^3	355	344	331	238	244	**251**
紙使用量[※7]	ton	1,002	1,018	990	611	508	**528**
廃棄物排出量[※8]	ton	2,403	2,341	2,206	1,397	1,290	**1,405**

「ESGデータ」のうち、報告対象年度の重要なサステナビリティ情報について、EY新日本有限責任監査法人による保証を受けています。
算定基準を含む詳細は野村ホールディングスホームページ（https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data/）をご覧ください。

地域別情報（2023年3月期）

	単位	日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	データセンター	合計
スコープ1 直接的な排出	t-CO_2e	1,707	61	624	80	0	**2,473**
スコープ2 間接的な排出 （ロケーション基準）	t-CO_2e	23,774	5,760	3,913	10,299	16,139	**59,885**
スコープ2 間接的な排出 （マーケット基準）	t-CO_2e	15,692	214	166	5,637	2,475	**24,183**
スコープ1+2 社員一人当たりの 排出量 （ロケーション基準）	t-CO_2e	1.7	2.4	1.5	1.6	-	**2.4**
スコープ1+2 社員一人当たりの 排出量 （マーケット基準）	t-CO_2e	1.2	0.1	0.3	0.9	-	**1.0**
スコープ3 社員の移動に伴う 排出量	t-CO_2e	8,481	6,595	3,350	5,072	-	**23,497**

スコープ1、2、3の区分は、The Greenhouse Gas Protocol（GHG Protocol）の区分に従っています。
各地域における集計対象範囲は、以下のとおりです。
日本：日本国内に所在するグループ会社（https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/）
米州：米国、カナダ、ブラジル、バミューダ（英領）に所在する拠点
欧州：英国、フランス、ドイツ、スイス、スペイン、イタリア、ルクセンブルク、オランダ、スウェーデン、フィンランド、オーストリア、トルコ、アラブ首長国連邦に所在する拠点
アジア・オセアニア：香港、シンガポール、インド、中国、韓国、オーストラリア、マレーシア、インドネシア、フィリピン、台湾、ベトナムに所在する拠点

※1 2023年3月期から、野村グループが利用する国内外データセンター全拠点におけるエネルギー使用量およびGHG排出量を追加。GHG排出量（ロケーション基準）およびエネルギー消費量の増加にはデータセンターの追加による影響が含まれています
※2 米州について、2023年3月期から、ブラジル、バミューダ（英領）および米国（ニューヨークにおける一部のビル）を追加。欧州について、アラブ首長国連邦を追加。アジア・オセアニアについて、2020年3月期から、韓国およびオーストラリア拠点、2021年3月期から、中国（上海）拠点、2022年3月期から、中国（北京）拠点、2023年3月期から、中国（野村東方国際証券）、マレーシア、インドネシア、フィリピン、台湾拠点を追加。
一部の小規模オフィス（米国、カナダ、スイス、オランダ、スウェーデン、フィンランド、オーストリア、トルコ、香港、ベトナムに立地）については、エネルギーのうち電力のみ購入していると仮定し、購入電力量を推計。推計方法は、推計対象拠点の期末面積に、同地域内の同規模の面積の他拠点における面積あたりの電気使用量実績値の平均値を、乗じる方法
※3 2023年3月期から、GHG排出量のスコープ2について、ロケーション基準とマーケット基準に分けて開示。なお、マーケット基準については、2021年3月期分からの開示を実施
※4 国内外の航空機・長距離鉄道のうち指定業者を通じて購入したものを集計。日本、欧州、インド、香港、韓国、および中国拠点については、常時利用する車両にかかるデータも集計（2020年3月期から、韓国拠点分、2023年3月期から、中国拠点分を追加）
※5 日本、英国、フランス、ドイツ、スイス、イタリアおよびルクセンブルク拠点分を集計。2020年3月期から、スペイン拠点分、2022年3月期から、インド拠点分、2023年3月期から、米国（ニューヨーク）、オランダ、香港、台湾拠点分を集計に追加
※6 日本、米国、英国、フランス、ルクセンブルク、インド、シンガポール分を集計。2021年3月期から、中国（上海）拠点、2022年3月期から、香港拠点、2023年3月期から、ブラジル、アラブ首長国連邦、中国（野村東方国際証券）、フィリピン、台湾拠点分を追加
※7 日本で指定業者を通じて購入したもの（コピー用紙全種）、英国、インド、および香港拠点分を集計。2021年3月期から、シンガポール拠点、2022年3月期から、中国（上海）およびオーストラリア拠点、2023年3月期から、アラブ首長国連邦、マレーシア、台湾拠点を追加
※8 東京（アーバンネット大手町ビルおよび豊洲ベイサイドクロス）、大阪支店、名古屋支店、京都支店、岡山支店、英国、フランス、ドイツ、スイス、ルクセンブルク、香港およびインド拠点分を集計。2021年3月期から、シンガポール拠点および東京のうち豊洲ベイサイドクロス、2022年3月期から、オーストラリア拠点、2023年3月期から、台湾拠点を集計対象として追加

サステナブル・ファイナンス

	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
主幹事数による等分額	10億ドル	23.4	21.4	**25.2**

2022年3月期分より、責任銀行原則（PRB）に基づき、野村グループが主幹事を務めた資金調達支援の数値となります。
2023年3月期分より、新しく策定されたグリーン・アンド・ソーシャル・ファイナンス・フレームワークおよびトランジション・ファイナンス・ガイダンスに基づいてサステナブル・ファイナンス関与額を計算しております。

ESG運用残高

	単位	2023年3月末
ESG運用残高	億円	**13,120**

野村アセットマネジメントが運用する国内公募投信、UCITS等の海外籍投資ファンド、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、野村アセットマネジメントがESGファンドと認定した運用戦略の残高です。国内公募投信においては、「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ファンドと定義しています。

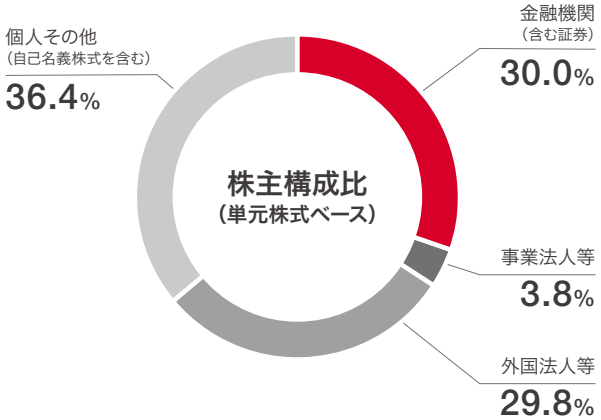
About Nomura Group

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年12月25日
本店所在地	〒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)	26,775名
発行済株式数	3,233,562,601株

株主数	365,121名(単元株主数336,478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



株式の状況 2023年3月末現在

大株主の状況(上位10名)※1

株主名	株数(千株)※2	比率(%)※2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	538,507	17.9%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	180,999	6.0%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	69,669	2.3%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	51,586	1.7%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	41,664	1.4%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	40,033	1.3%
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS	38,182	1.3%
野村グループ従業員持株会	34,063	1.1%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	31,828	1.1%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	31,570	1.1%

※1 当社は、2023年3月31日現在、自己株式を229,510千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	野村ホールディングス	TOPIX
1年間	66.0%	95.0%
2年間	78.6%	85.9%
3年間	104.4%	122.1%
4年間	97.2%	124.6%
5年間	99.1%	131.8%

※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 2018年3月末の終値を基準としています

格付情報 2023年6月末現在

	野村證券		野村ホールディングス	
	長　期	短　期	長　期	短　期
格付投資情報センター	A+	a-1	A	a-1
日本格付研究所	AA-	-	AA-	-
Moody's	A3	P-2	Baa1	-
Standard & Poor's	A-	A-2	BBB+	A-2
Fitch	A-	F1	A-	F1

編集後記

Nomura Report 編集事務局

Nomura Reportをお読みいただきありがとうございます。非財務情報が企業価値に大きく影響を与えるなか、取締役会を含め、情報開示の拡充に向けての議論を行ってまいりました。その議論も踏まえ、今回のReportでは、経営として重点を置いていることをステークホルダーの皆様に分かりやすく共有することを心掛けました。具体的には当社の価値創造プロセスを起点として、重要な施策について説明することにより、一貫したストーリーとして経営戦略をお伝えできるようにしました。近年注目を浴びる人的資本に関しては経営戦略との結び付きを明らかにし、また、新しい試みとして、社外取締役同士の対談も掲載しました。このほか、マネジメントの思いや社員の働く姿をより知っていただくため、役員自らのメッセージや社員の写真も意識して増やしています。

今後ともNomura Reportの内容充実を図ってまいりますので、皆様からのご意見やご感想をお寄せいただけると幸いです。また、このReportも利用しながら、皆様との対話にも努めてまいりたいと思います。よろしくお願いいたします。

レポート基礎情報

報告対象期間	2022年4月1日～2023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	2022年8月
今回発行時期	2023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・レポーティング・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/ ■ 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

IR室　電話：03-5255-1000（大代表）／
サステナビリティ企画部　電話：03-5255-1000（大代表）
e-mail: csr@jp.nomura.com

野村ホールディングス株式会社

www.nomura.com/jp/