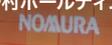




Nomura Report

野村ホールディングス株式会社 統合報告書



Paradigm Shift

「今、金融にできることは何か？ 今、野村がすべきことは何か？」

今、「あたりまえ」だと思っていた現実が大きく変化しています。
インフレと金利上昇を知らない世代の目の前に未知の世界が広がり始め、
グローバル化の新しい未来像が模索されています。

歴史に残るような根本的な価値観や概念の転換である
「パラダイムシフト」の渦中に私たちはいるのです。

Nomura Report 2022

野村レポート2022

01 イントロダクション

13 CEOメッセージ

19 経営ビジョン達成に向けた戦略

21 2025年の経営ビジョン実現に向けた道筋

25 戦略1-1 広義アセットマネジメント・ビジネス

27 戦略1-2 オリジネーションやアドバイザー、
ソリューション・ビジネス

29 戦略1-3 フロービジネスの強化・効率化

31 戦略2 本業を通じてサステナブルな社会の実現に貢献

33 戦略3 デジタル戦略

35 リスク管理のさらなる高度化に向けて

39 CFOメッセージ

43 価値創造のプロセス

45 ステークホルダー・エンゲージメント

47 マテリアリティ(野村グループの重点取り組みテーマ)

49 経営ビジョン達成のための基盤

51 サステナブルな社会の実現に向けて

61 コーポレート・ガバナンス

67 取締役一覧

69 行動規範

71 コンプライアンス

73 リスク・マネジメント

77 人材戦略

81 業務継続態勢/サイバーセキュリティ

83 財務・非財務データ

83 財務レビュー

89 主要な財務データ

91 11年間の要約連結財務諸表

93 ESGデータ

97 会社概要/株式の状況/格付情報

社会課題の解決を通じた
豊かな社会の創造と、
野村の持続的な成長の実現は
同じ道の上にある。

2025年への経営ビジョン

社会課題の解決を通じた持続的成長の実現

野村は2025年に創立100周年を迎えるにあたり、「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」という経営ビジョンを掲げ、サステナブルな社会・環境の実現に向けた取り組みを加速させています。

気候変動、老朽化するインフラ、エネルギーの安定供給などの社会課題の解決には膨大なリスクマネーが必要です。

野村は、グローバルな金融サービスグループの強みを生かしてリスクマネーの循環を促進し、ステークホルダーへの価値の提供と持続的成長を目指しています。

Drive Sustainability. は 野村の決意であり、約束です。

Drive Sustainability.

私たちはステークホルダーの皆様とのお約束として、サステナブルな社会の実現に向けた歩みを加速していくこと、「Drive Sustainability.」を掲げています。真に豊かな社会を支えるために、For Our ClientsとFor Our Societyという考え方のもと、正しいお金の循環をつくり、良い経済の仕組みを、そして、サステナブルな社会を作っていきます。

For Our Clients

野村は、リスクマネーの循環の促進を通じてお客様やステークホルダーのサステナビリティへの取り組みを支援しています。長年かけて築いたグローバルなネットワークと卓越したケイパビリティ、強固な財務基盤、そして何よりも多様な豊富な人材という盤石な土台があってこそ実現できる価値創造です。

For Our Society

野村自身がサステナブルな存在であり続けるため、私たちはさまざまな取り組みを進めています。その一例が、社会貢献活動や金融・経済教育です。野村らしい形での貢献を、長期的な視点で実施しています。

Diversity in talent, united by values

ビジョンの実現を可能にするのが、
お客様からの信頼、
そして価値観と志を共にする
優秀で多様な人材です。

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



マネーの流れに境界がないように、
野村のビジネスも人も
グローバルにつながっています。

グローバルネットワークと高い競争力

運用資産残高 67.9兆円 ^{※1}	日本・アジア クロスボーダー M&A 2位 ^{※2}	米国政府機関債 引受シェア 1位 ^{※3}
米国上場株式オプション 収入シェア 1位 ^{※4}	アジア・クレジット 収入シェア 2位 ^{※5}	マクロ経済リサーチカバレッジ 29か国・地域

サステナビリティ関連におけるプレゼンス

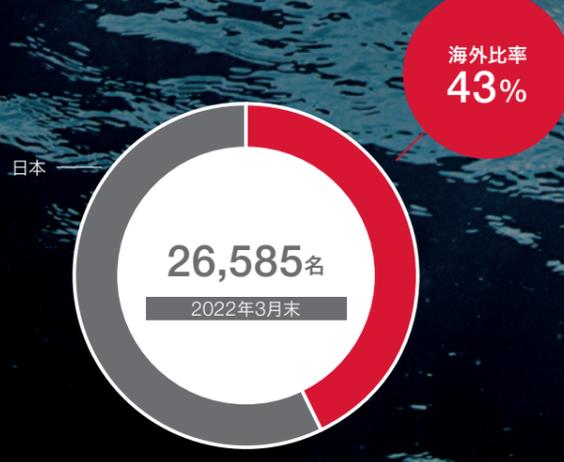
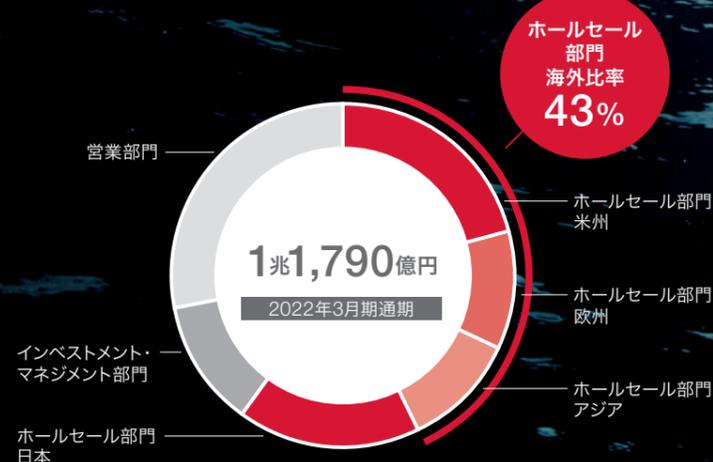
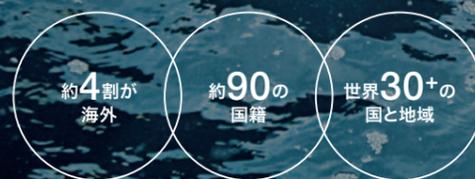
サステナブル・ファイナンス 実績 214億ドル+ ^{※6}	ESG商品ラインアップ 純資産残高 7,471億円 ^{※1}	関与したサステナブル関連 M&Aの案件規模 118億ドル+ ^{※7}	サステナブル投資比率 79% ^{※8}
--	---	---	---------------------------------

国内におけるお客様の信頼と高い評価

日本株売買高シェア 1位 ^{※9}	円金利プロダクト顧客シェア 1位 ^{※10}	コーポレート・アクセス・プロバイダー 1位 ^{※11}
顧客資産残高 122.1兆円 ^{※1}	アクセス口座数 900万以上 ^{※1}	国内上場会社 主幹事比率 約4割 ^{※12}
		幹事比率 約6割 ^{※12}

3セグメント収益

グループ社員数



※1 2022年3月末
 ※2 出所: Refinitiv 2021年
 ※3 出所: Bloomberg 2021年
 ※4 出所: 第三者調査機関 2021年
 ※5 出所: Coalition Competitor Analyticsおよび野村 2021年
 ※ランキングは以下の同業他社を含む順位 (BofA, BARC, BNPP, Citi, CS, DB, GS, JPM, MS, HSBC, UBS)、市場シェアは業界フェーブル、当社収益、および社内プロダクト分類に基づき算出

※6 2022年3月期
 ※7 出所: Refinitiv 2021年
 ※8 2022年3月末、サステナブル投資比率の算出法はP32の脚注5をご参照ください。
 ※9 出所: Greenwich 2021年
 ※10 出所: Greenwich 2021年 ※日本国債および政府機関債含む
 ※11 出所: Institutional Investor、ジャパン・トップ・コーポレート・アクセス・プロバイダーズ・ランキング 2022年
 ※12 出所: 東洋経済 会社四季報(2022年2集 春)を基に当社で作成

お客様と共に、 パラダイムシフトを 乗り越え、 未来へ。

「今、野村がすべきことは何か？」

変化の渦中で舵をとるお客様を支援するために進化し続けること。
金融を通じて豊かな社会の創造に貢献し続けること。
これが、野村の答えであり、挑戦です。





代表執行役社長 グループCEO
奥田 健太郎

株主の皆様へ、 そしてお客様をはじめとする すべてのステークホルダーの皆様へ

パラダイムシフトをチャンスに

最近、社外の方から「野村は変わってきている」という声を聞く機会が増えました。これは大変嬉しいことです。もちろん「変化すること」そのものが目的ではありません。何のために変わるのか。お客様にとって良いサービス、お客様に喜んでいただけるビジネスをすることこそが目的です。社会やお客様の置かれた状況、ニーズが劇的に変化中、自分たち自身もそれに合わせて変わらなければいけません。変化を続ける

ことは、常に新しいことへ挑戦し続けることにも通じるものです。

マーケットでは長く続いた低金利、低インフレ局面が終焉を迎えたように見えます。

新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大、それに伴う渡航の制限、半導体の部品不足などグローバルなサプライチェーンはいまだ大きな混乱の中にあります。そして今年2月、ロシアによるウクライナ侵攻という、まさに歴史の転換点となる危機が勃発しました。地政学リスクの高まりから来る原油、天然ガ

スなどエネルギーの供給制約は、しばらく続くことが予想されます。これまで進んできたグローバル化の巻き戻し、反グローバル化により、世界経済の非効率化が進展する可能性もあります。企業が世界のどこで生産するかを考える際に、生産コストの安さの重要性が低下することは、価格を押し上げる要因となります。

私たちは今、まさに時代の大きな転換点に立っています。これまでとは全く異なる環境、前提のもとでビジネスをしていくこととなります。従来の発想やこれまでの運営方法だけでは、このパラダイムシフトをチャンスにすることはできません。外部からの圧力で、仕方なく変化するのではなく、自ら先に変化することで、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ付加価値を提供していきたいと思っています。

パブリックに加え、 プライベート領域への拡大・強化

私がグループCEOに就任した際、「野村を、今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。それが真の意味での「プライベート」戦略であると考えています。

資産運用コンサルティングの強化

個人の投資家の方に対して、これまでも中長期的な資産運用やポートフォリオ運用の提案力の強化に加え、不動産、保険、相続や事業承継など、お客様一人ひとりのニーズに合わせた、プライベートなサービス提供を目指してきました。同時に、デジタルの活用や事業パートナーとの協業を通じて、野村の金融サービスをお届けできるお客様を増やすことにも取り組んでいます。

この戦略をさらに進めるべく、「領域別アプローチ」をさらに進化させていきます。これは、組織および社員

一人ひとりの専門性を高め、目指す姿を明確にすることで、お客様に付加価値の高いサービスを提供することを目指すものです。当社がこれまで得意としてきたウェルスマネジメント・ビジネスのさらなる強化に加え、お客様のニーズに合致した利便性の高い、人の手を介さない「デジタル完結型」のサービスの提供も進めています。

また、職域ビジネスについても、部署横断のプロジェクトをスタートさせました。当社の潜在顧客の拡大と社会全体のファイナンシャル・ウェルビーイングの向上に貢献していきます。

オルタナティブへの 投資機会の提供拡大

「商品・サービス」では、株式や債券といった伝統的なアセットクラスに加え、オルタナティブへの投資機会を提供するために、2021年4月、新たにインベストメント・マネジメント部門を設立しました。一つの組織に多様な専門性を集結し、シナジーや化学反応を起こすことで付加価値のさらなる向上を目指しています。インベストメント・マネジメント部門の運用資産残高は2022年3月末時点で67.9兆円と、伝統的なアセットクラスを中心に過去最高水準にまで積み上がりました。運用資産残高を大きく拡大していくためには、伝統的な運用資産に加え、オルタナティブ領域のプロダクトの拡充は不可欠です。

2021年、スパークス・グループと共同で非上場企業株式へ投資する投資法人を設立しました。すでに、宇宙ビジネスに取り組むスタートアップやバイオベンチャー等へ出資しています。将来、この投資法人の投資口を東証ベンチャーファンド市場へ上場することを計画しています。上場後は一定の流動性も提供することで、個人の皆様を含めた幅広い投資家にプライベート・エクイティへの投資機会を提供したいと考えています。

提携・出資案件も積極的に進めています。例えば、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設立もその一つです。また、本年5月、世界有数の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Pty Limited」の株式取得を発表しました。当社のグローバル・プラットフォームを通じて、お客様に新たなアセットクラスの商品を提供すること

が可能になるほか、森林資源・カーボンクレジットの分野に関する業界知識・ノウハウを獲得し、その成長機会をグループに取り込むことを目的としています。

■ P25

サステナブル・ファイナンス

ネットゼロを含むサステナビリティへの取り組みにおいて、私たち金融機関にも積極的な役割が期待されています。

当社におけるサステナビリティ推進には、大きく二つの軸があります。一つは、当社自身がサステナブルであり続けるために、環境負荷低減、リスク管理の高度化およびガバナンスの高度化を推進していくことです。2021年9月、野村グループはグローバルなイニシアティブに加盟し、「2050年ネットゼロ達成」を目指すことを発表いたしました。

そして、もう一つは、「本業を通じ、お客様やさまざま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していくこと」です。野村グループでは、2026年3月期までの5年間累計で1,250億ドルのサステナブル・ファイナンスをサポートするという目標を掲げました。その初年度にあたる2022年3月期は214億米ドルの調達を手掛けることができました。

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。加えて、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。

企業の脱炭素への取り組みは、サプライチェーン全体でビジネスの在り方を変えていくことに他なりません。当然、大がかりな事業の見直しが必要となります。また、気候変動に対処する革新的なテクノロジーの開発・事業化のためには今まで以上に多額の投資が必要となります。一方、信用格付けのようにサステナビリティへの取り組みによって資金調達の条件が変わる、場合によっては必要な資金を調達できない、これが現実のものとなってきます。

気候変動や社会的格差の拡大など、環境・社会が抱える問題に対して、野村グループにできることは何か。それは、本業を通じて持続可能な社会の構築に資することです。すべての業界がよりサステナブルなテク

ノロジーへの移行を迫られる中、脱炭素化に向けた業界の垣根を超えた努力と投資が必要となります。例えば、社会全体の脱炭素化を達成するために2050年までに約122兆ドル(約1京6,000兆円)の資金が必要とされ、その多くがアジアでの資金ニーズといわれています。投資家のサステナビリティに対する関心も年々高まっており、2020年の世界ESG投資残高は35兆ドル(約4,600兆円)に上るというデータもあります。お客様、そして、社会全体のサステナビリティ課題への対応を、金融資本市場を通じてサポートしていくことは、社会課題解決に寄与することに加え、当社の長期的な価値創造を果たすうえで、大きな原動力になると捉えています。

当社は、米国でサステナブル・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グリーンテック・キャピタルを買収し、2020年4月よりノムラ・グリーンテックとして運営しています。昨年10月には、グリーンテックの創業者であるJeffrey McDermottをインベストメント・バンキング グローバル・コ・ヘッドに任命し、従来の米国における事業拡大と合わせて、今後は当社のグローバルな投資銀行プラットフォームの拡大・成長を進めていきます。アドバイザーおよびオリジネーション・ビジネスでは、ノムラ・グリーンテックのサステナビリティ分野での優位性を十分に活用し、アジア、欧州にも展開していきます。

これらの取り組みは、ホールセール・ビジネスにおける収益の多様化、安定化にも大いに寄与するものです。 ■ P27-28, P31-32

機関投資家としてのサステナビリティへの取り組み

野村アセットマネジメント(NAM)では、1990年6月、ESG投資による投資信託を業界に先駆けて設定しました。以来、地球環境保全等に貢献する企業へ投資する商品を、国内外のお客様に積極的に提供しています。NAMの取り組みは、PRIによる2020年の評価において、報告を行ったすべての項目で最高評価の「A+」を獲得するなど、グローバルに高い評価を得ています。

スチュワードシップ・コードおよびコーポレート・ガバナンス・コードのもと、投資先企業との建設的な目的を持った対話「エンゲージメント」、議決権行使、ESGを

含む中長期的な持続可能性「サステナビリティ」の考慮などを通じて、スチュワードシップ責任を果たし、投資の好循環を実現していきます。

投資先企業との対話においては、従来のガバナンス判断に加え、成長戦略や経営戦略への理解と実効性のある対話・エンゲージメントを増やすことで望ましい経営の実践を促し、投資先の企業価値向上につなげていくことを目指します。

デジタル

変化のスピードを上げるためには、デジタルの活用が不可欠です。この分野での優劣は、金融機関の競争力にも直結します。業務効率化やお客様の利便性向上にとどまらず、新たな価値を提供するためにも必要なテーマです。

本年4月、デジタル・サービスの企画・開発、新規事業の探索を進めてきた「未来共創カンパニー」を発展的に拡大し、その目指す方向性を明確にするために「デジタル・カンパニー」へと改組しました。

ブロックチェーン(分散型台帳)技術は、金融業界に大きな変革をもたらすといわれています。新たなアセットクラスとしての「デジタル・アセット」については、これまでも積極的に取り組んできました。BOOSTRYやKomainuの設立はその一例です。この度、さらなる強化の一環として、新たに子会社を新設します。これまで、グループにおけるデジタル・アセットへの取り組みは、セキュリティ・トークン・オフリングを中心に取り組みを進めてきた「未来共創カンパニー」と、暗号資産やAIトレーディングといった先端領域に取り組む「ホールセール・デジタル・オフィス」の二つのチームによって推進されてきました。今回、ホールセール・デジタル・オフィスのメンバーを中心とした子会社をデジタル・カンパニーの下に新設し、デジタル・ネイティブのバックグラウンドをもつ外部採用も積極的に行い、スピード感をもって先端領域におけるビジネスを進めていきます。

ホールセール部門のノウハウや顧客基盤を活かし、デジタル・アセット関連のビジネスを推進することで、伝統的な金融の世界と、これまでとは全く異なる仕組みを持つ「分散型金融」の世界とをつなぎ、お客様に多様なサービスを提供していきます。

また、同分野における戦略的提携や出資に関しては、

他社と協力する領域と自らがイニシアティブを取り競争力を高める領域とを見定め、新たなビジネスの構築を目指します。 ■ P33-34

ダイバーシティとエンゲージメント

私は機会あるごとに、「新しいことへの挑戦」を強調しています。「ノープレー、ノーエラーが一番よくない」と。変化の時代には、一歩踏み出す力、新しいことを始める勇気が不可欠です。

新しいことへの挑戦に、ダイバーシティは不可欠です。自分とは異なる価値観を持った人は、専門知識だけではなく刺激や新しい気付きを与えてくれます。

ダイバーシティの話をする、「自分は男性で若くもなく野村しか経験がないので、多様性とは真逆だ」と言う方がいます。性別等のわかりやすい「デモグラフィック型」のダイバーシティとともに、個人が受けてきた教育や能力、積み重ねた実務経験といった「タスク型」と呼ばれるダイバーシティも同様に重要です。私たちの内面や人間性は、人生で出会った人や知識、積み重ねてきた経験など、さまざまなインプットによって形成されていくものです。結果、一人の人間の中にもいくつもの側面があることとなります。「個の多様性」と呼ばれるものです。多様性について考えるとき、この話題に無関係な人はこの会社に誰一人としていない、ということなのです。

もちろん、単に多様な人材を投入すれば、組織が活性化するわけではありません。誰もが活躍できる環境がなくては、何も変わりません。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。高度な専門性はもちろんのこと、多様なバックグラウンド、異なった価値観をグループの運営に活かしていきたいと思っています。

「ありのままの自分を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、一つ上の役職の仕事を任せるなど、成長機会の提供を積極的に行ってきています。これが野村の伝統です。「できそうにない」と思っていたことが、努力して「やってみたらできた」という感動を体験してこそ、人も組織も非連続的に成長を成し遂げることができます。

併せて、従業員エンゲージメントにも強いコミットを行っています。昨年実施した従業員サーベイでは、会社の方向性に関する設問に対して、好意的な回答が83%と、一昨年の74%から改善しました。従業員エンゲージメントを高めるためにはコミュニケーションが重要です。私をはじめとするマネジメントが将来の方向性を明確に示すとともに、経営陣と社員のギャップが生じないよう、社員の声を聴き、双方向のコミュニケーションの機会を増やしています。また、社員一人ひとりがその生産性と創造性を最大限発揮し、社会やお客様の利益のために貢献し、成長を実感できる働き方の提供と、納得性を高める丁寧なフィードバックを心掛けるようにしています。

ガバナンス強化

グループCEOに就任して以来、ガバナンスの強化について協議を重ねてきました。2021年3月期は、第三者機関による取締役会の実効性評価を行い、ガバ

ナンス全体のレビューを実施しました。その結果、野村グループのビジネスがグローバルに広がっているにもかかわらず取締役会のメンバーは日本人が多い、金融のバックグラウンドをもつメンバーが少ない等が、課題として上がってきました。こうした認識に立ち、2021年6月の株主総会を経て、取締役を12名に増員し、うち8名が社外取締役、外国人4名、女性3名という多様性をもつ開かれた取締役会となりました。

日本企業の経営を経験された社外取締役に加え、新たに金融分野でのプロフェッショナルが4名加わったことにより、マクロ経済や海外市場の変化なども見据えた幅広く多様な視点や切り口が提供されるようになりました。取締役会が活性化し、議論の質も量も飛躍的に向上したことを実感しています。ガバナンス強化の取り組みに終結点はありませんが、この2年間で、取締役会の実効性は大幅に高まったと感じています。

また、執行サイドの戦略や取り組みを共有し、より深い洞察や意見をいただくために、毎月1~2回の

ペースで、執行役と社外取締役の個別ミーティングを行っています。これにより、月1回の取締役会を待つことなく、互いの考えを率直に共有でき、取締役会において建設的な議論を行うことができるようになったと実感しています。 **P61-68**

リスク管理のさらなる高度化、 リスク・カルチャーの醸成

2021年3月に発生した米国顧客との取引で、多額の損失を計上することとなりました。当社では本事業を重く受け止め、リスク管理のさらなる高度化に向けてさまざまな施策を行ってまいりました。

2021年9月には、外国人の社外取締役を中心に構成されるリスク委員会を設置するとともに、執行サイドでも、グローバルな金融機関として価値ある商品・サービスを提供するため、人材採用も含めたさらなる体制強化を進めています。第一線（ホールセール部門）、第二線（リスク・マネジメント部門）でシニア・マネジメントを任命したほか、私自身が陣頭指揮を執ってリスク管理のさらなる高度化に関する126の諸施策を実行・推進しています。

私たちが目指しているのはリスク量そのものを抑制することではなく、リスク・マネジメントをさらに強化することでお客様に対してより良い商品・サービスを提供していくことです。そのためには、体制整備にとどまらず、役職員一人ひとりの意識改革、リスク・カルチャーの醸成が欠かせません。その一環として、行動規範（Code of Conduct）にもリスク・カルチャーに関する新たな項目を追加したほか、リスク・カルチャーを根付かせるべく、さまざまな取り組みを行っています。 **P35-38**

金融・経済教育

金融リテラシーの向上は、金融資本市場の拡大・活性化のために不可欠です。また、SDGs、公正で持続可能な社会の実現に向けた取り組みの一つでもあります。

野村グループでは、日本の小・中学生から大人の方まで幅広い世代を対象とした金融・経済教育に、1990年代から取り組んでいます。学校への教材の無償提供や情報発信を行い、特に出張授業の累計受講者数は延べ94万人を超えています。2001年以来、

延べ約2,100大学に提供してきた寄付講座は、約27万人の学生が受講しました。また、特別協賛している株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」は23年目を迎え、累計参加者は13万人に達しています。

今回、新たに金融経済教育担当役員を任命し、社会全体の金融リテラシーの向上に一層貢献できるよう取り組みを進めていきます。 **P57-58**

パーパス

1925年、野村證券はわずか84人でスタートしました。現在では世界30以上の国や地域に拠点をもち、90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へと発展してきました。これは、野村がお客様からの信頼にお応えし、社会から求められる存在であり続けた結果だと思っています。

当社は2025年、100周年を迎えますが、これがゴールではありません。100周年という大きな節目に、これまで野村を支えてくださったお客様、社員、株主を含むすべての関係者の方々に感謝の気持ちを伝える良い機会と捉えています。

100周年に向けたプロジェクトの一つとして、昨年7月から野村グループのパーパスを議論するチームを立ち上げ、多くの社員にも議論に参加してもらっています。

言葉を新しくすることや、創作することがプロジェクトの目的ではありません。グローバルに多様性のあるメンバーが自らの「パーパス」をもとに議論することを楽しみ、「自分はそのままで受け入れられている」と感じてもらうことが大切だと思っています。

同じ道の上

私たちの経営ビジョンは「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」です。グループとして取り組んでいる多様なビジネスは、お客様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様からの信頼の上に成り立っています。当社の企業価値向上と社会全体の持続可能な成長は同じ道の上にあると考えています。

私はパラダイムシフトの渦中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思っています。今後ともサステナブルな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。



経営ビジョン達成に向けた戦略

持続可能な社会の実現と
お客様の長期的な成功こそが、
野村グループを
長期的成長に導きます

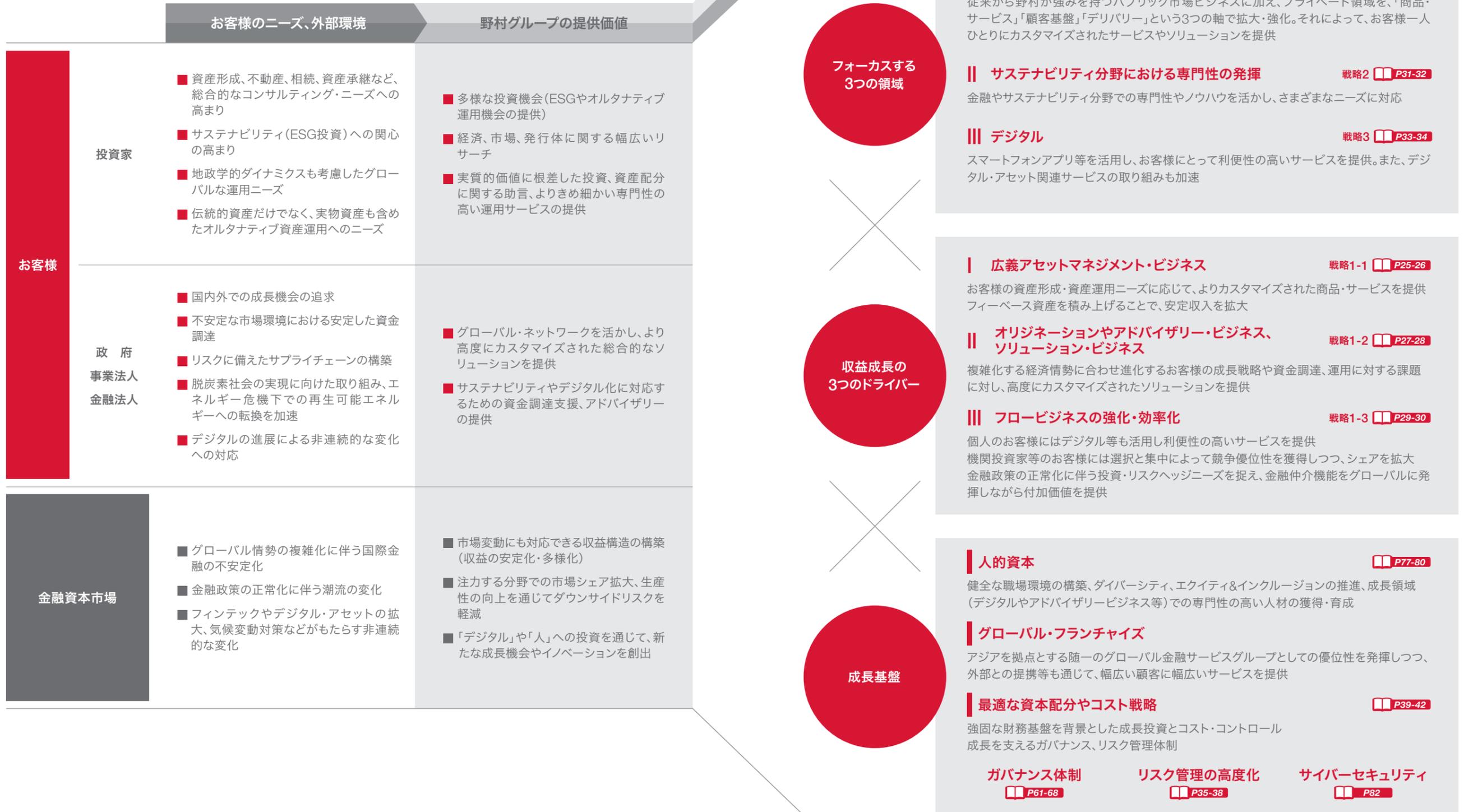
- P21 2025年の経営ビジョン実現に向けた道筋
- P25 戦略1-1 : 広義アセットマネジメント・ビジネス
- P27 戦略1-2 : オリジネーションやアドバイザー、ソリューション・ビジネス
- P29 戦略1-3 : フロービジネスの強化・効率化
- P31 戦略2 : 本業を通じてサステナブルな社会の実現に貢献
- P33 戦略3 : デジタル戦略
- P35 リスク管理のさらなる高度化に向けて
- P39 CFOメッセージ
- P43 価値創造のプロセス
- P45 ステークホルダー・エンゲージメント
- P47 マテリアリティ(野村グループの重点取り組みテーマ)

このパートでは、野村グループの経営ビジョン「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」に向けた戦略と取り組みを紹介します。経済・社会を取り巻く環境が大きく変化の中で、持続可能で真に豊かな社会の実現を目指し、お客様の持続的な事業成長や長期的な資産形成、金融資本市場の発展と繁栄に貢献していく、それが野村グループの使命です。そうした使命を果たすうえで、野村グループが持つ強み、お客様に提供する付加価値、および付加価値を創出するうえでフォーカスする事業領域と具体的な取り組みについて、関連して投入する経営資源も交えて説明しています。

2025年の経営ビジョン実現に向けた道筋

野村グループは、お客様が直面するさまざまな課題やニーズ、金融資本市場を取り巻く環境等を踏まえ、2025年3月期の経営ビジョン達成に向けた戦略を策定しました。パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化、サステナビリティやデジタル領域での取り組み等の戦略を推し進めるとともに、戦略を支える人材やリスク管理等の基盤も強化します。

野村グループの経営ビジョン達成に向けた戦略、それを支える基盤



2025年の経営ビジョン実現に向けた道筋

収益の拡大

ビジネスの成長/KPI

赤字は2025年3月期の目標、★はKPI、()の数値は2022年3月期の実績

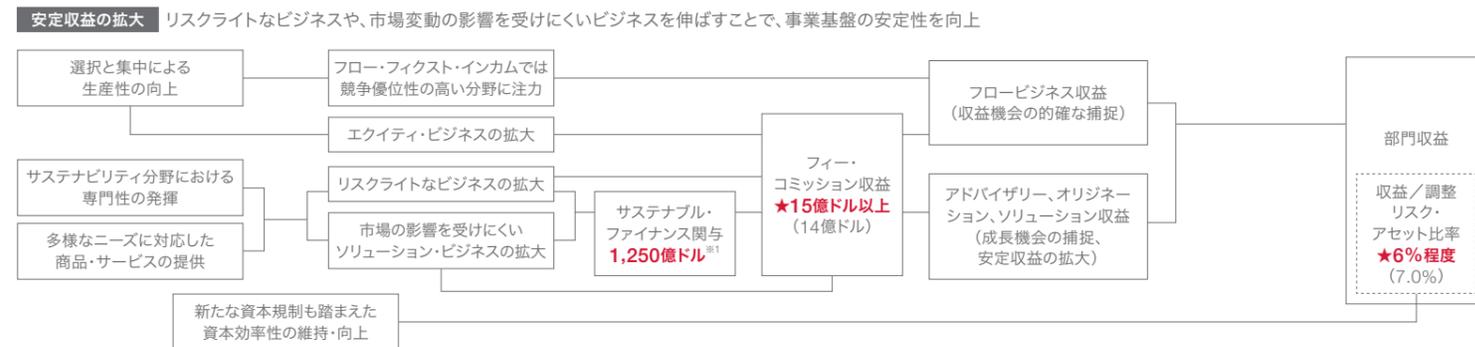
営業部門



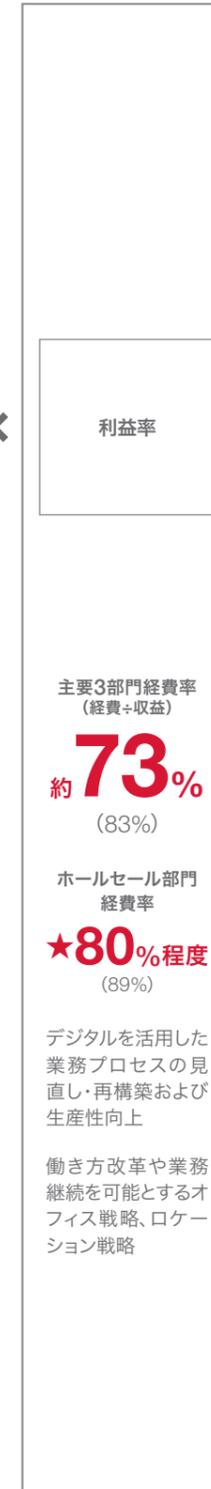
インベストメント・マネジメント部門



ホールセール部門



コスト施策



利益目標 (KGI)



資本政策



2025年に向けた経営ビジョン

社会課題の解決を通じた持続的成長の実現

2025年3月期 経営目標

ROE **8~10%**

人的資本

- 多様性の確保
- 従業員エンゲージメントの向上
- 高度専門人材の獲得、育成、グローバルに成長するためのキャリアや機会を提供

社会関係資本

- サステナビリティ:2050年までに投融资先の温室効果ガス排出および運用資産の温室効果ガス排出についてネットゼロを実現
- 顧客満足度:お客様の成功をサポート
- 協業:他業態との協業を通じたイノベーション基盤の整備

財務資本

- 投資:成長分野への選択的資本投下
- 投下資本の最適化:資本収益率改善のための継続的な資本再配分、残余利益の新規事業・人材育成等への再投資

事業基盤

※1 2022年3月期~2026年3月期の5年間累計

Strategy

1-1 広義アセットマネジメント・ビジネス

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に、伝統的な資産に加えて、オルタナティブ資産の運用商品の拡充を進めています。また、国内ではお客様一人ひとりの資産形成・資産運用ニーズに応じて、よりカスタマイズされた商品・サービスを提供できるような仕組み作りを行っています。こうした取り組みを通じて、フィーベース資産を積み上げ、安定収益の拡大を目指します。

運用商品のラインアップ拡充

インベストメント・マネジメント部門は、株式・債券などの伝統的資産からプライベート・エクイティなどのオルタナティブ資産まで、グループ内の専門性を融合し付加価値を向上させることで、お客様の多様なニーズに対する高度なサービスとソリューションを提供します。パブリック市場ビジネスにおける既存ビジネスの強化とデジタル化を通じた変革、プライベート市場ビジネ

スにおける投資家のオルタナティブ投資へのニーズに応じたプロダクトの拡充、またインオーガニック戦略によるプロダクトや顧客基盤の拡大を目指しています。

運用資産残高



伝統的商品・サービス	
運用商品	取り組み
公募投資信託	販売会社向けコンテンツの提供やESGプロダクト拡充による個人向け投資信託ビジネスの拡大
ファンドラップ	お客様個人の将来の目標に向けて長期的な資産形成を支援していく投資一任サービス「ゴールベースラップ」の提供開始
確定拠出年金 (DC)	長期資産形成に適した商品(ターゲット・イヤー・ファンド等)の提供
私募投資信託	金融法人への資産運用ソリューション提供
ETF (上場投資信託)	機関投資家による活用推進、個人向けネットチャネル展開、海外投資家向けマーケティング
UCITS ^{※1}	欧州のサステナブルファイナンス開示規制に適合したプロダクトの拡大/欧州、米州アジアでの地域に応じた戦略展開/プラットフォームを統合したアメリカン・センチュリー・インベストメンツとの共同展開

オルタナティブ・プロダクト	
運用商品	取り組み
リアルアセット領域	<p>NEW NOMURA NEW New Forests 野村ババコックアンドブラウン株式会社</p> <p>野村不動産ホールディングス 不動産ファンドを手掛ける新会社設立合意</p> <p>森林アセットマネジメント会社への出資</p> <p>航空機リース事業のポストコロナ戦略推進</p>
プライベート市場の運用戦略	<p>NEW Nomura SPARX Investment NEW JSFP Japan Search Fund Platform N-MEZ</p> <p>成長ステージにある非上場企業への投資</p> <p>事業承継を促進するジャパン・サーチファンド・プラットフォームを設立</p> <p>メザニンファンドの運用</p>
	<p>NEW Japan-China Capital Partners NEW Blackstone</p> <p>米国におけるプライベート資産運用ビジネスの立ち上げ</p> <p>日本や中国での成長を希求する企業へ投資</p> <p>米国の非上場リートに投資対象とする外国籍公募投資信託を提供</p>

アジアのお客様へのサービス拡大



- 高い成長ポテンシャルを有するアジア地域の中でも富裕層の多い上海等に支店を開設し、対面を中心にコンサルティング・サービスを提供
- 一定のセグメントを定めて機関投資家に戦略的にアプローチ



※1 欧州委員会が制定した指令(Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities)に準拠するファンド
 ※2 野村東方国際証券有限公司のAuMは含まない

資産コンサルティング業への進化

資産運用に係るご提案の強化

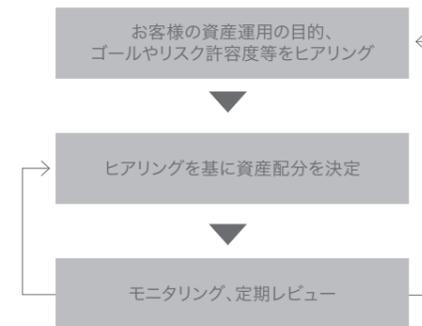
資産運用に係るアドバイスを高度化することで、お客様の中長期的な資産形成と資産拡大に貢献します。その結果として、ストック資産の拡大を図ります。

ストック資産の拡大へ



1 ゴールベース・アプローチ

きめ細かなフォローと継続的なポートフォリオ見直し
 ~お客様のゴールに向けパートナー^{※1}が並走



2 ニーズに即した多様な商品を提供

- 投信積立
お客様の中長期的な資産形成をサポート
- 投資一任サービス
お客様のお考えを基に、お客様に代わり、資産運用をするサービス
- ローン、保険等
資産全体に向けて有価証券以外のさまざまなサービスを提供

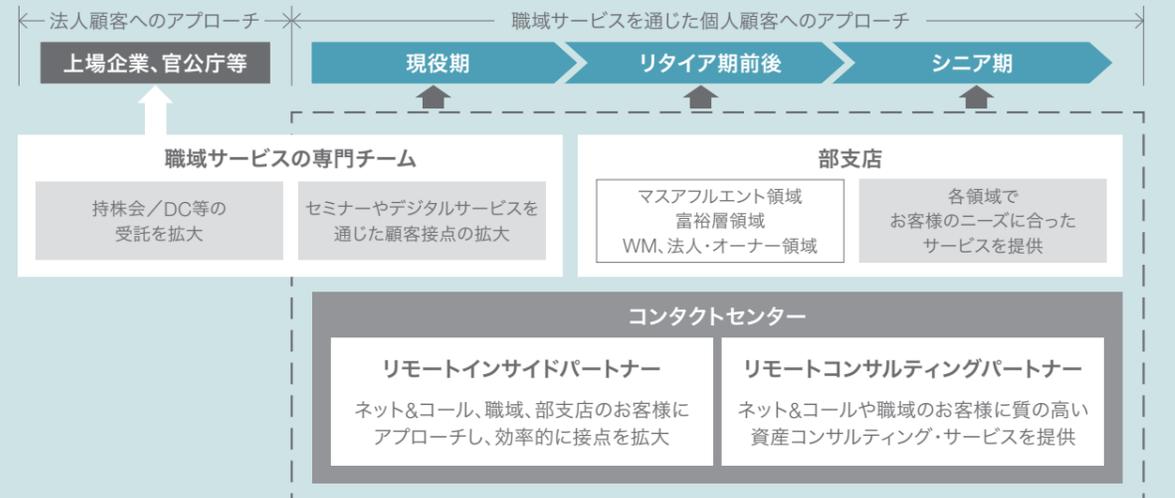
3 レベルフィーとNomura Navigationの導入

- 2022年4月、全店で取り扱いを開始
 (一定条件を満たす個人および法人のお客様に提供)
- レベルフィー
残高に応じた新しい手数料体系
 - Nomura Navigation
CIOモデル^{※2}を活用した質の高いポートフォリオ提案

※1 当社では、最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれた金融サービスグループでありたいとの思いから、営業担当者を「パートナー」と呼んでいる
 ※2 CIO(チーフ・インベストメント・オフィサー)サービスでは、機関投資家向けに提供していた運用コンサルティングのノウハウを個人投資家向けサービスにも拡大することで、もう一段高度化したアドバイザー機能の構築を目指す

職域ビジネス お客様のライフステージに合わせた金融サービスの提供

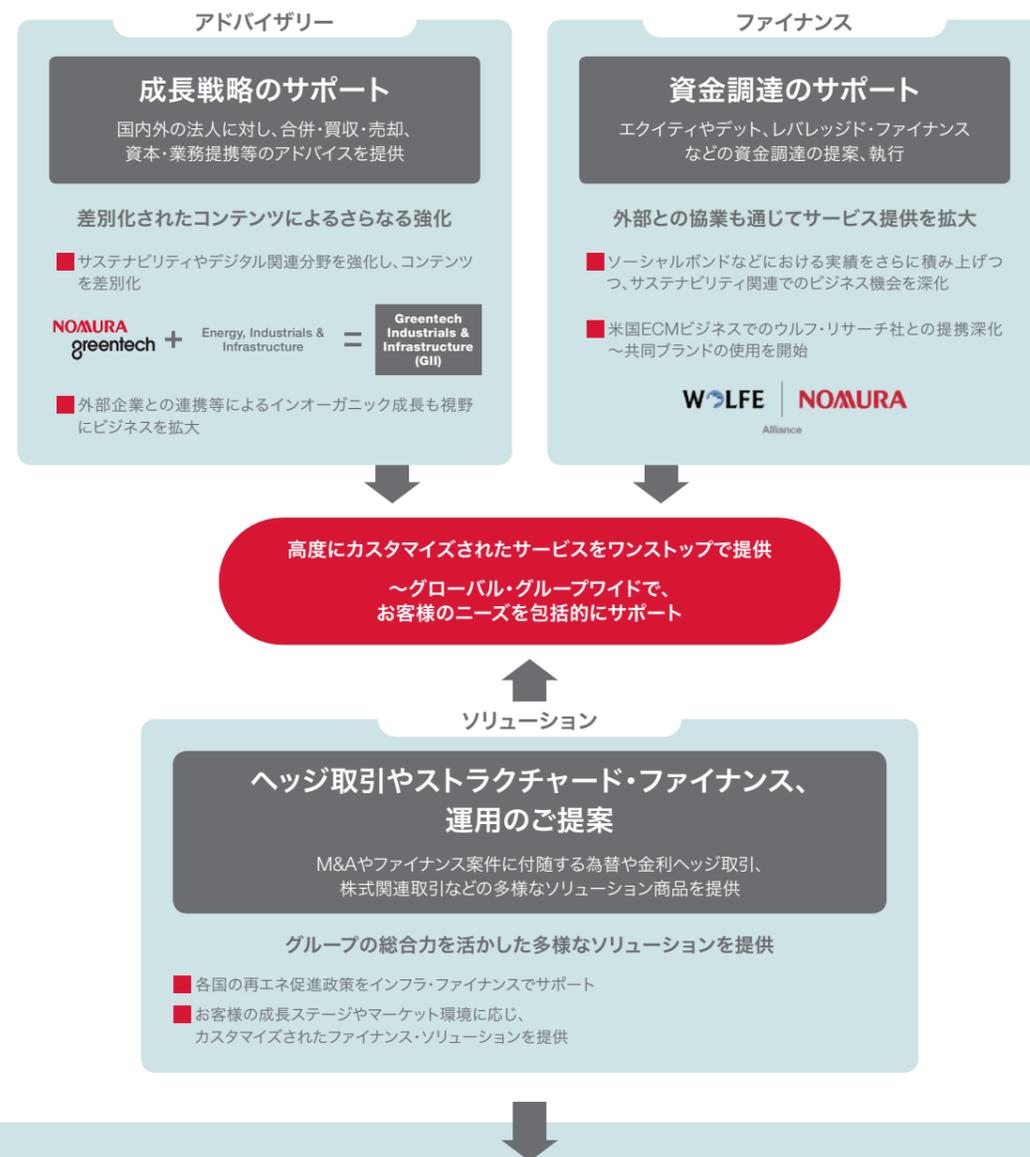
野村グループは、上場企業や官公庁、法人の役職員様向けに持株会や確定拠出年金(DC)等のサービスを提供しています。現役期からリタイアメントまでシームレスなサポート体制を構築することで、退職後も含めた、お客様との中長期的な関係構築を目指しています。また、コンタクトセンターやデジタルも活用しながら、職域のお客様との接点の拡大や利便性の向上を図ります。



1-2 オリジネーションやアドバイザリー、ソリューション・ビジネス

お客様のビジネス成長や事業継続を包括的にサポート

高度な専門性とグローバルネットワークを活かして、複雑化する経済情勢に合わせ進化するお客様の成長戦略や資金調達、運用に関する課題に対し、高度にカスタマイズされたソリューションを提供します。



2025年3月期に向けたビジネス成長

アドバイザリー収益
2022年3月期比

50%超 (約2.5億ドル) 拡大

プライベート市場
ビジネス収益
2021年3月期比

40%超 拡大

マネジメント・インタビュー

Jeffrey McDermott (ジェフリー・マクダモット) 氏は、2020年4月に野村が買収したGreentech Capital, LLCの創業者です。現在、インベストメント・バンキング グローバル・コ・ヘッドとして、野村のグローバル・プラットフォームの拡大と成長を牽引する役割を担っています。



インベストメント・バンキング グローバル・コ・ヘッド
Jeffrey McDermott
ジェフリー・マクダモット

Q 野村グループのインベストメント・バンキングの現状について教えてください。

日本における圧倒的な強さは、どの投資銀行、世界のどの市場と比較しても引けを取りません。お客様に対して効果的にサービスを提供する、協調的でグローバルなチームです。こうしたカルチャーを海外にも展開していく必要があります。

私たちのビジネスにおける重要な3つの柱は、お客様、コンテンツ、そしてカルチャーです。優れたバンカーというのは、お客様を全力でサポートすることができる人です。もし、私たちがコンテンツを真に差別化し、独自の視点と機能をお客様に提供し、お客様の資金調達やビジネスの成長をサポートすることができれば、お客様に付加価値を提供できたということになります。カルチャーも重要です。働きやすい職場環境と、豊富なキャリア機会を提供することで、優秀な人材から選択される企業となるよう努めています。

Q 野村のインベストメント・バンキングのフランチャイズはどのように進化してきたのでしょうか。

ここ数年で大きく進化しました。私たちが競争に打ち勝つことができる分野、あるいは差別化されたサービスや専門性をお客様に提供できる分野、そして、お客様をより大きな成功に導くことのできる分野がどこなのか、野村は現在、より明確な戦略的ビジョンを持っています。

いま企業は、複数のメガトレンドによる大きな課題に直面しています。それは例えば、以下のような点です。

- サステナビリティ経営への取り組み、ESGへの配慮
- あらゆる業界で進展するデジタル化やソフトウェアのさらなる活用
- グローバル化への課題と世界的なサプライチェーンの混乱

お客様は大きく変化する世界で成功するために、我々を必要としています。私たち野村グループは、お客様が重要な課題に取り組むことをお手伝いする、ユニークな立場にいます。そうすることで、その企業のさまざまなステークホルダーのために価値を創造できるとみています。

Q 海外インベストメント・バンキングをどのように拡大し、既存の金融機関と差別化を図っていくのでしょうか。

海外ビジネスを拡大していきますが、それはすべての地域、すべての国で均等に、ということではありません。競争優位性があるところ、勝算のあるところに経営リソースを投下し、取り組ん

でいきます。コンテンツの面でも、お客様の成功をサポートする能力の面でも、差別化を図っていきます。

現在、米国オフィスにいるバンカーは、海外全体の3分の1以下ですが、米国は海外フィアール約6割を占める最大のマーケットで、マージン(手数料率)が最も高い地域です。従って、バンカーの効率性と生産性を高めることで、大きな成長を生み出すことができるはず。当社の成長戦略には、今後3年間で、米国を中心に優秀なバンカーを採用することも含まれています。こうした優秀なバンカーは、当社に収益をもたらしてくれるでしょう。

日本以外の地域でも、野村は「グローバル企業」と認知されています。その強力なプレゼンスを活用していくことができるのです。正しいやり方をすれば、長期にわたって収益を生み出せるポジションを確立できます。

また、私たちが注力するセクターでは、十分な人材の厚みとサービス提供力を有しています。例えばデジタル分野ではレバレッジド・ファイナンスに強みがあり、ソフトウェア分野の買収/レバレッジド・ファイナンスにおいて高いマーケット・シェアを持っています。また、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)というグループで、サステナブル・アセットに関連したコーポレート・ファイナンスの助言を行っています。デジタル化とサステナビリティはあらゆる業界で非連続的な変化をもたらすテーマです。私たちはお客様の成功をサポートするため、比類なき専門性およびコンテンツを構築していきたいと考えています。

Q 競争の激しい雇用状況において、どのように優秀な人材を確保するのでしょうか。

競争優位性があり、勝算のある分野で、既に選択的に採用を行ってきました。例えば、強力なビジネス基盤と成長機会がある中国やアジアといった地域です。また、ESGの知見に強みを持つノムラ・グリーンテックでも人材を強化しました。私たちに優れたESGチームがあり、ここに加わりたいという人材は多いのです。

育成面では、M&Aユニバーシティというプログラムを展開しています。研修プログラムを継続的に実施することで、今後のキャリアにも活かせる専門性と資質を身に付けられるよう支援しています。また、全地域の従業員がオンライン研修を受講することができます。これによって、最先端のノウハウをグローバルに発信することができるのです。こうしたユニークな研修機会と、刺激的で有意義な役割を提供することで、私たちのビジネスを差別化し、優秀な人材から選択される企業となるよう努めています。

1-3 フロービジネスの強化・効率化

機関投資家向けの取り組み

野村グループでは、競争優位性を有するコア・プロダクトを中心にグローバルなプラットフォームを構築し、世界中の投資ニーズをつなぐことでグローバルに流動性を供給する役割を担っています。こうして蓄積した強みを活かし、リスクとリソース管理を重視しながら、さらなる成長機会を取り込みます。

各資産クラスにおいて、マーケット・アクセスと流動性をグローバルに提供

商品・サービス

選択と集中

- 競争優位性を有し、柱となるプロダクトを各地域で育成
- 良好な市場環境を享受できる中核商品群・プラットフォームを構築

市場をリードするグローバルな機能・高度な専門性

- 市場をリードし、高く評価される商品を組成する機能と能力を開発（証券化商品、エクイティ・デリバティブ、アジアクレジットなど）

グループワイド・マルチプロダクトアプローチ

- グローバル・マーケットと営業部門の機能を活用し、複数の資産クラスにわたって、グローバルに多様な商品・サービスを提供



フランチャイズ

日本での強固なプレゼンスを活用

- 日本市場での優位なプレゼンスを活用しつつ、お客様にグローバルにユニークなソリューションと投資機会を提供

広範な顧客フランチャイズ

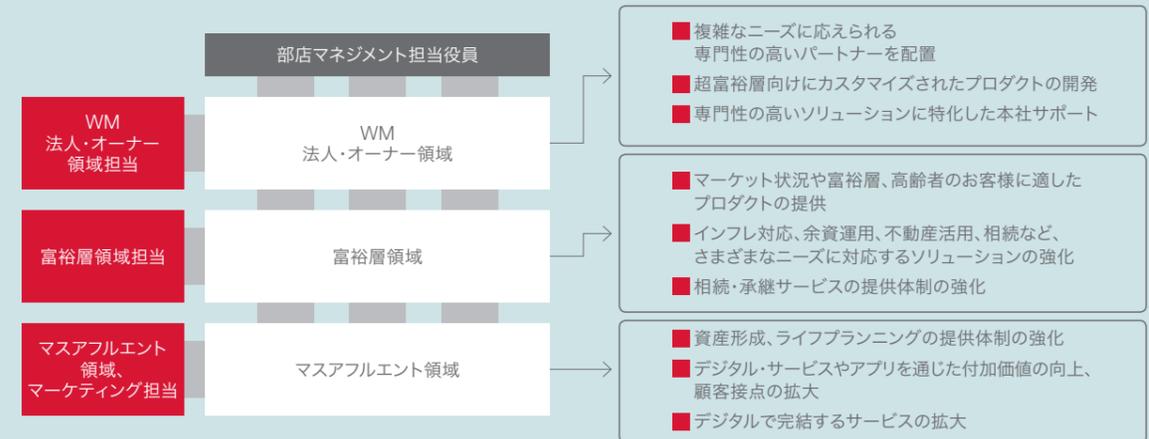
- 各地域のお客様と緊密に連携し、顧客フローのファシリテーションに加え、豊富な流動性とカスタマイズされたソリューションへのアクセスを提供

個人投資家向けの取り組み

領域別アプローチの強化

多様化するお客様のニーズに向き合い、お客様一人ひとりに合わせたプライベートなサービスを提供するため、2019年にお客様の属性に合わせてパートナー^{*}を再配置しました。2022年4月に、各領域担当

役員を任命し、ビジネス戦略の立案・遂行を加速させる体制としました。また、デジタルを積極的に活用し、お客様の利便性向上と効率的なサービス提供も目指してまいります。



^{*}当社では、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でありたいとの思いから、営業担当者を「パートナー」と呼んでいる

デジタル・プラットフォームや戦略的提携を通じて、各世代へのサービス提供を強化

LINE証券や地域金融機関との包括的提携、スマホアプリを通じて、これまで以上に多くのお客様に野村グループのサービスをお届けする取り組みを進めています。

成長機会の捕捉	リスクへの対応、リソースの効率化	取り組み事例
顧客ニーズへの機動的な対応 <ul style="list-style-type: none"> ■ 金利上昇など市場環境の変化に伴うヘッジやポートフォリオ・リバランスのニーズに機動的に対応 	リスク管理 <ul style="list-style-type: none"> ■ 金融政策の正常化に伴う市場ボラティリティに対するリスク管理、グローバルなリスクへの対応力、レジリエンスを強化 	シナジー <ul style="list-style-type: none"> ■ 株式執行機能の一体化による、経営資源のさらなる有効活用推進、サービス提供のシームレス化
外部リソースの活用 <ul style="list-style-type: none"> ■ 第三者との提携なども活用、パブリックエクイティビジネスにおけるサービス機能を充実させ、収益の拡大を図りつつ、ホールセール収益の多様化を推進 	リソース管理 <ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな規制環境を踏まえつつ、フロービジネスでのリソース効率性を特に重視し、ビジネスを運営 	他社との協業 <ul style="list-style-type: none"> ■ 米ウルフ・リサーチ社との提携を通じて、エクイティ・プロダクトの提供や執行ビジネスにおける協業が深化



地域金融機関との連携を通じて、新たな顧客層にアクセス

Strategy

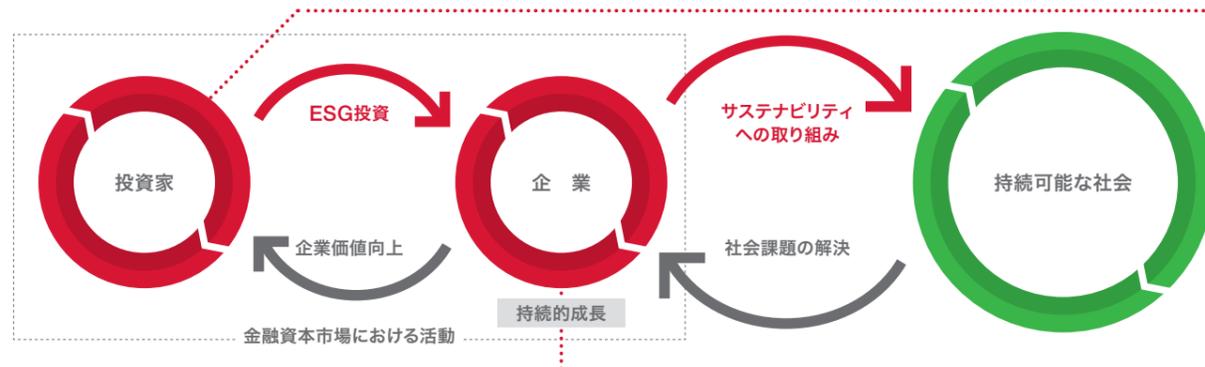
02

本業を通じてサステナブルな社会の実現に貢献

さまざまな社会課題、環境課題に対して、野村グループとしてお客様のためにできることは何か。それは、お客様、そして幅広いステークホルダーの皆様の取り組みを、本業を通じて支援することだと考えています。金融資本市場のチカラを使って、必要なところに必要な資金・資本をお届けすること、また、M&Aアドバイザーやコンサルティングを通じてお客様のサステナビリティへの取り組みをサポートしていくこと。それにより、私たち野村グループのビジネスも拡大させていきます。(サステナビリティのその他の取り組みは [P51-54](#) 参照)

For our clients

野村グループとしてお客様のためにできること



発行体のサステナビリティの取り組みを資金・資本の流れを通じて支援

社会の脱炭素化を達成するために、2050年までに122兆ドル^{※1}(約1京6,000兆円)の資金が必要で、その半分以上の資金需要がアジアで生じるといわれています。

野村グループではお客様による脱炭素社会への移行を支援するため、2026年3月までの5年間で合計1,250億ドルのサステナブル・ファイナンス案件に関与することを目指しています。

成長機会の例

- 脱炭素関連の設備投資ニーズ(トランジション・ファイナンス)を、資金調達面からサポート
- 再生可能エネルギー(太陽光や風力等)のグリーン・プロジェクトへの関与

また、2022年4月、チームの再配置や外部からの採用を通じて、約150名のバンカーから成る「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)」というチームを設置しました。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アドバイザー・サービスを、グローバルに強化・推進していきます。

214億ドル+

サステナブル・ファイナンス実績
2022年3月期

118億ドル+

関与したサステナブル関連M&Aの案件規模^{※2}
2021年暦年

個人の豊かな未来の実現に向けて

厳選したESG商品ラインアップを提供

営業部門では、ESG・SDGsに関連するファンドへの投資を通じて次世代のために持続可能な環境や社会の実現に貢献できるよう、SDGs目標に貢献する投資方針の投資信託を提供しています。また個人投資家に対する情報発信も強化しています。

責任ある投資家としてサステナビリティへ寄与

投資先企業にサステナビリティを重視した経営を促す

野村アセットマネジメントでは投資リターンを提供に加えて、ESGを含む中長期的なサステナビリティについても積極的に取り組んでいます。

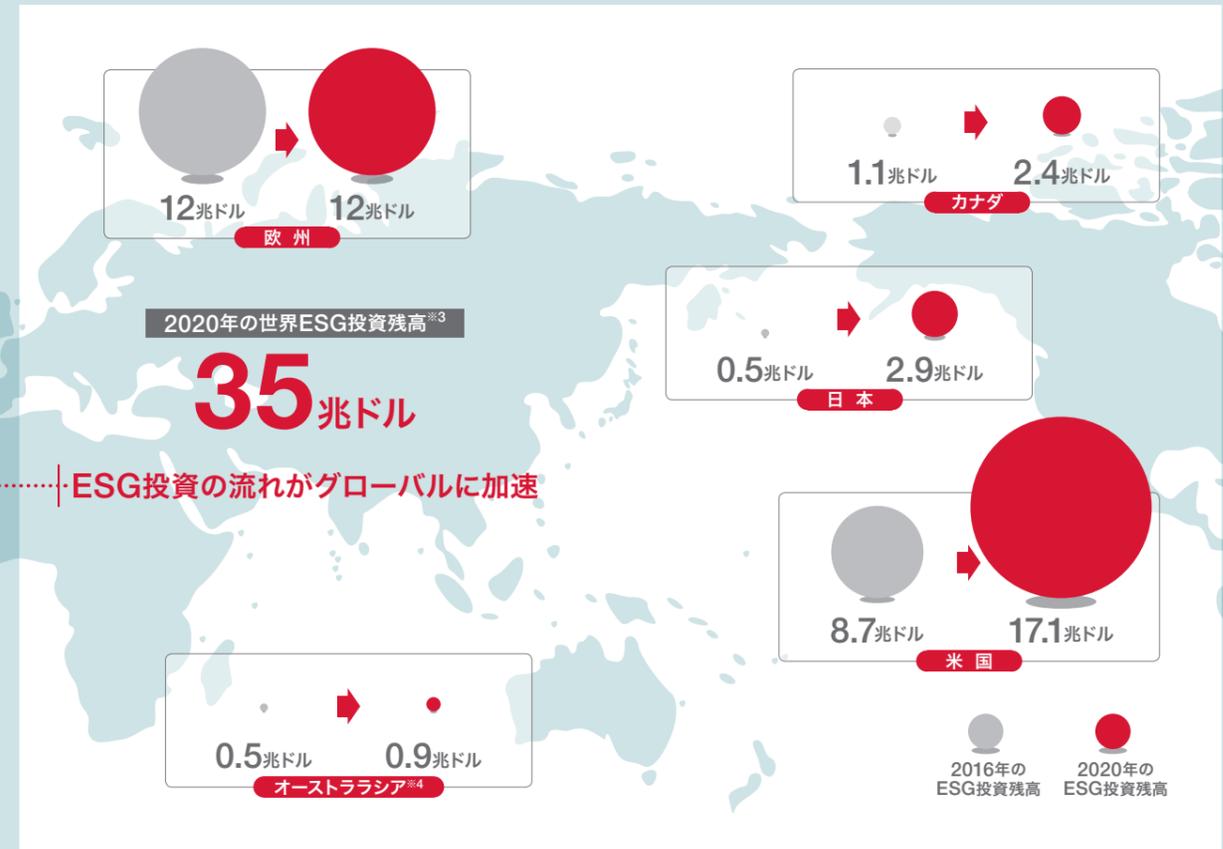
野村アセットマネジメント 責任投資レポート2021
https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/pdf/ri-report2021_all.pdf?20220415

7,471億円

ESG商品ラインアップ
純資産残高(営業部門)
2022年3月末

79%

サステナブル投資比率^{※5}
2022年3月末



ESG投資の流れがグローバルに加速

※1 出所: Boston Consulting Group / Global Financial Markets Associationによる「Climate Finance Markets and the Real Economy(2020年12月)」
 ※2 出所: Refinitiv
 ※3 Global Sustainable Investment Allianceの「Global Sustainable Investment Review 2020」より当社作成
 ※4 オーストラリア大陸、ニュージーランド北島・南島、ニューギニア島およびその近海の諸島(インドネシアの領域を含む)を指す地域区分
 ※5 サステナブル投資比率の算出にあたっては、野村アセットマネジメントにおける次の運用手法をサステナブル投資としている。SFDR等の規制に準拠したものではない
 ・ベスト・イン・クラス(ESGの基準から見た各業種トップクラスの企業に投資する手法)
 ・ESGテーマ投資
 ・インパクト投資
 ・ESGインテグレーション
 ・アクティブシェア オーナーシップ(議決権行使とエンゲージメント)
 また、母集団については、野村アセットマネジメントの運用資産残高からサステナブル投資の実践が困難な資金などを計算対象から除外

NOMURA greentech + Energy, Industrials & Infrastructure = Greentech Industrials & Infrastructure (GII)

Strategy 03 デジタル戦略

発足以来、デジタル・サービスの企画・開発、新規事業の探索を進めてきた「未来共創カンパニー」を発展的に拡大し、その目指す方向性を明確にするために2022年4月に「デジタル・カンパニー」へと改組しました。グループ内のデジタル分野における協業をグローバルに強化し、金融サービスのデジタル化に加え、セキュリティ・トークンや暗号資産をはじめとするデジタル・アセットへの取り組み等、デジタルの活用や先端領域におけるビジネス開発を推進します。

金融サービスのデジタル化

当社がこれまで培ってきたサービスやコンテンツを、より多くのお客様に、より便利にご利用いただくためにデジタルサービスの拡充を進めています。資産運用を行う際に必要となる、ご自身の資産の把握、投資に関する情報収集、スムーズな取引という投資行動をスマートフォンアプリでサポート。それぞれの

アプリを機動的に連携させてお使いいただくことで、お客様ご自身の状況に合わせてスムーズな資産運用が可能となります。デジタルを活用することで、お客様に新しい価値をお届けし、お客様それぞれのニーズに合わせた金融サービスの提供を推進します。

スマートフォンで投資行動をサポート



運用を効率化

資産運用アプリ NOMURA
スマホ1つで快適な資産運用。
方向性を定め、情報をもとに投資する当社にお預けの資産の現状把握から情報収集、取引まで、一連の投資行動を一つのアプリでサポート。



情報を最適化

投資情報アプリ FiNTOS!
投資にヒントを。

信頼度の高い情報を把握する野村のリサーチレポートやオリジナルの記事など、投資判断に役立つ情報を提供。



資産を見える化

資産管理アプリ OneStock NOMURA
すべての資産が、一目でわかる。

資産を把握し、運用の方向性を知る複数の金融機関や不動産の情報を連携し、すべての資産を一元管理。資産寿命も手軽に算出。



新領域の新たなビジネス創出/デジタル・アセット

デジタル・アセット新会社設立

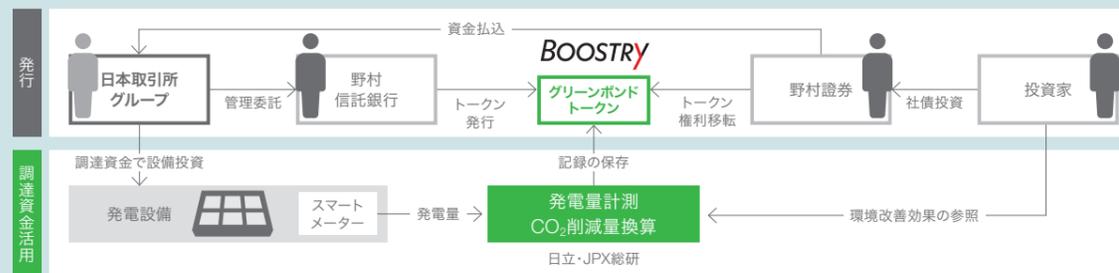
デジタル・アセット関連(暗号資産、非代替性トークン(NFT)など)のサービスを提供する新会社を設立します。まずはセカンダリー・トレーディングや機関投資家向けの商品提供、投資といった分野に注力して取り組み、グループワイドにデジタル・アセット領域

でのビジネス化に挑戦します。この取り組みを通じて、これまで伝統的金融ビジネスで培った強みと、新しいテクノロジーである分散台帳技術がもたらした、次世代の金融サービスの提供を目指します。

	2018	2019	2020	2021	2022以降
セキュリティ・トークン		BOOSTRY (セキュリティ・トークン発行基盤)	SECURITIZE	ODX (PTS)	
暗号資産		LINE Xenesis (取引サービス、NFT)		Bullish (取引所)	デジタル・アセット新会社設立
インフラ		KOMAINU (カस्टディ)		CRYPTO GARAGE (決済基盤)	

グリーン・デジタル・トラック・ボンド

日本取引所グループ、株式会社日立製作所、株式会社BOOSTRYと協業し、国内初のブロックチェーン基盤を活用した環境債を発行しました。社会全体のカーボン・ニュートラルへの貢献を目指します。



ユーティリティ・トークン(デジタル会員権)

野村アグリプランニング&アドバイザーの実証農場である野村ファーム北海道とアルケッチャーノ奥田政行シェフとの連携によるフードブランド「アグリッチャー野」を立ち上げました。ブロックチェーン技術を活用した定期支払型のデジタル会員権を販売し、購入者には、

野村ファーム北海道の食材をつかい、奥田シェフが監修した会員限定の料理が届けられ、ワインのペアリングイベントなどのコンテンツも楽しむことができます。

デジタルを活用して、食と農の可能性を広げる取り組みを行っています。



東京都主催「東京金融賞2021」ESG投資部門 受賞

リスク委員長インタビュー

リスク管理のさらなる高度化に向けて

当社は、取締役会のレベルにおいて、業務執行に対する広範かつ厳格な牽制と監督を行う一環として、より高度で深度あるリスク管理態勢の整備等について、執行から独立した視点からの監督を強化する目的で、社外取締役と非業務執行取締役により構成される「リスク委員会(英文名称:Board Risk Committee)」を設置し、すでに運営を開始しました。今後は、リスク委員会の監督のもと、経営陣がその責任においてリスク管理の高度化施策を遂行し、体制構築と運営に万全を期していきます。

社外取締役 リスク委員会 委員長

Laura Simone Unger

ローラ・アンガー

リスク委員会について

Q: リスク管理高度化の一環として、リスク委員会が設置された背景について教えてください。米国事案の発生がきっかけですか。

近年、特に米国ではドッド・フランク法の規制も背景に、多くの金融機関がリスク委員会を設けています(なお、本規制による設置義務は当社には課されていません)。世界の複雑性が増しているため、グローバルにビジネスを展開する野村グループにとって、監督側にリスクに特化した委員会を設置することは、有意義であると考えていました。そこで、野村ホールディングス取締役会では、委員会の必要性について詳細な議論を開始し、委員会のメンバー構成、対象とするリスクの範囲などに関する検討を重ねていました。

Q: リスク委員会はどのような役割を担っているのでしょうか。

リスク委員会は、リスク・アパタイト・ステートメントやリスク管理フレームワークの変更に関して同意する権限を持っています。また、戦略的リスクについても、例えば外部要因に関するリスクの議論などを通して、分析や予測に努めています。そうすることは、経営陣に緊張感ある試験を課すようなもので、日々目まぐるしく変化する資本市場の複雑性の真っただ中において、リスク管理をより深く考えさせ、ビジネス機会を深く探ることによって、フレーム

Q: リスク委員会はどのようなメンバーから構成されていますか。

モッサー取締役とジャンカル口取締役は、経済学の側面や実際のモデリング・金融市場について深い知見があり、チュー取締役は野村のビジネスの実地経験があり、島崎取締役は財務の専門家であるとともにリスクに関して監査委員会の観点を取り込む意味でも重要な役割を持っています。皆さん多様な思考を持っていて、素晴らしい

2021年に米国顧客取引に起因する損失事案(以下、「米国事案」)が発生したのち、リスク管理高度化に向けた取り組みの一環として、リスク委員会の設立を正式に決定しました。野村では委員会の必要性について以前より議論されましたが、米国事案から学んだことにより、リスク管理やグローバル展開についての考え方を根底まで深く考えることができたと感じます。野村は将来に向けて真に強固な組織になる上で必要な投資に本腰を入れてきているように感じます。

ワークや戦略的リスクを考えることに役立つのではないかと考えています。さらに、新任のマネジメントの方にリスク委員会に参加してもらい、オープンに対話する機会を提供することも始めています。そうすることで、透明性の高い議論を通じてリスクを担当する経営陣のアカウンタビリティを高めることをサポートするとともに、全てのリスクに関する論点を我々が注視しているということを認識してもらいます。

材の組み合わせだと思っています。さらに、効果的な点として、モッサー取締役、ジャンカル口取締役と私が、米国子会社の取締役会にも入っていることです。組織横断の透明性やコミュニケーション向上にも役立っていると思います。

※リスク委員の一覧は63ページ、ならびに各人の経歴等は67-68ページの取締役一覧およびスキルマトリックスをご参照

Q: 業務執行を担う経営陣を牽制するという観点について、リスク委員会としてはどのように考えますか。

何事も対話から始まると思います。私たちは詳細に練られた考えに対して全体像を見渡す視座を追加的に提供します。そうした視座は、各委員の知識・スキルや野村の外での経験から成り立っているものです。時としてそういった対話は一度では終わらないものですが、少なくとも話を始めることが重要です。経営陣も取締役会メンバーからの意

見を求めていると思います。リスク委員会は、必ずしも取締役会本体の議論に取って代わるものではなく、取締役会が考えている、関心がある、そして調査したい問題についてより深く検討したり、精査してその結果を報告したりするというものだと思います。

リスク・カルチャーについて

Q: リスク・カルチャーが野村グループの競争力にどのような影響をもたらすと思いますか。

米国事案により、ウォールストリートの金融機関について完璧ではないことが少なからず露見しました。当社にとっては少なくともリスク管理とリスク・カルチャーを、より深く検討し、現在の業界のベストプラクティスに向けて変更・進化させるきっかけとなりました。リスクに専門性があり焦点を当てている会社であると知られていくことにより、お客様を惹きつけ新しいビジネスをもたらす競争優位

性を獲得していけるのではないかと考えています。市場に投資しリスクを管理するために非常に洗練されたアドバイスや商品へのニーズは高まっています。そういったお客様のニーズを満たすべく、私たちは最善・最高のサービスを提供する必要があります。幸い当社はそういった点に秀でており、非常に複雑な金融業界においても競争力を発揮し続けるでしょう。

Q: リスク・カルチャーの浸透にあたり、何が重要でしょうか。また、目指すべきゴールについての考えをお聞かせください。

会社および個人の両方においてリスク・カルチャーは存在します。会社レベルにおいては、リスクはあらゆる活動に付いて回るものですから、今後のビジネス機会や戦略に関する考え方自体を意味します。個人レベルにおいては、組織の一員として会社のために何をするか、成功のために他者とどう協働するか、といった観点で自身の責任をどのように捉えるかというものです。私たちは一つの会社としてあらゆる点で協働しなければならないのです。それは場合によっては特別な取り組みであるかもしれませんが、例えば、自分が苦

勞して獲得した専門知識を同僚や会社全体のために分かち合うことだったりするのです。

米国事案のような出来事の再発防止が、リスク・カルチャーを強化していくことのゴールの一つとなるかと思えます。それと同時に、より強固なリスク・カルチャーおよび企業文化を築くことの目的は、協働するためのコミュニケーションを持続し、不利益を受けることなく懸念を報告できる環境を整え、自分の声が傾聴され尊重されているという感覚を持ってもらうことにあります。

最後に

Q: 2018年から野村ホールディングスの社外取締役を務めていますが、野村が企業価値や株価を高めるためには、どのような戦略や行動が必要だと考えますか。

これまでは、堅調な業績があった一方で、ネガティブ・サプライズもありました。サプライズなく堅調な業績を継続することは株価に大きく貢献すると思えますし、実際、サプライズを生じさせ得る事柄があれば、過去のものであれ解消しようと丹念に取り組んでいると認識してい

ます。また、戦略的な目標に向けた確かな進捗を提示するとともに、それを示す指標をより詳細に提供することができれば、野村の将来性に対する投資家の信頼を高めることとなり、株価上昇にもつながるのではないのでしょうか。

Q: 最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

野村はお客様やステークホルダーを非常に大切に考えており、資本市場のパラダイムシフトを反映して、固い決意で新しい野村になるようとしています。そのためには、リスク管理と企業文化を継続的に発展させ、戦略目標に集中する必要があります。ガバナンスの点で驚くほどの進歩を遂げ、単に外国に複数の事業所がある日本の会社ではなく、真に単一のグローバル企業になったと思います。そういった変革は私にとって一層明白に感じられ、取締役会は

より強く、より効果的になり、重点分野により焦点を絞ったものになっていると思います。株主やステークホルダーの皆様との関わりを深め、戦略についてより深く議論し、もちろんリスクに関してリスク委員会とともに焦点を当てることで、私たちは迅速に実行することに集中できます。私たちの未来が、役職員の才能やその発揮する力が世界中に知られているようなグローバル企業になっていけば、と思っています。

リスク管理の さらなる高度化に向けて

フロント・オフィスの取り組み ～マネジメント・インタビュー～

お客様に価値ある商品・サービスを提供するための体制構築の一環として、野村グループは、フロント・オフィスのリスク・コントロールを統括するグローバル・ヘッドを任命しました。グローバルに複雑なビジネスを展開する上で鍵となる第一線のリスク管理を、より強化していきます。



ホールセール・フロント・オフィス・
リスク・アンド・コントロール
グローバル・ヘッド
Vijay Sundaram
ビジェ・サンダラム

Q: チームとその役割を紹介してください。

野村グループの第一の防衛線として、我々のチームは財務リスク(市場、カウンターパーティ、流動性リスク)と非財務リスク(オペレーション、法的、コンダクトやレピュテーション・リスク)の双方を管理しています。組織としては、グローバル・マーケット・ヘッドとインベストメント・バンキング・ヘッド、そしてNHAのCEOに対して報告を行うことを通じ、さまざまな観点からホールセール部門が掲げる目標達成に向けた動きを見ることが可能となります。

その中核となるのは、ホールセール部門で取るすべてのリスクを特定し、評価し、モニタリングすることです。すべての重大なリスク、あるいは、リスク・プロファイルの変化を上席の意思決定者に迅速にエスカレーションすることで、有事の際に速やかに対応できるようにしています。その上で、当社が取っているリスクがリスク・アベタイトの範囲内にあることを確認し、かつリスクと潜在的な収益機会との整合性を確認しています。

ただし、我々の役割は、取るべきリスクそのものを決める

Q: リスク管理を強化するために何をすべきでしょうか。

野村グループの強みの一つは高度な専門性です。我々はもともと非常に分析的で、複雑な課題を解決することに長けています。実際、リスク評価において、さまざまな数理モデルを活用していますが、これはただの出発点に過ぎません。リスクに関する意思決定を行う際に、我々の経験と判断がより重要になると考えています。

リスク管理フレームワークを強化する上で、いくつか重要な取り組みがあります。中でも重要なことは、あらゆるタイプのリスクを同等の厳密さで評価する包括的アプローチを担保することです。例えば、カウンターパーティ・リスク(取引相手に対するリスク)を評価するためにグローバルな枠組みを構築しています。また、オペレーショナル・リスク、法的リスク、その他の非財務リスクについても、より積極的なアプローチを導入しようとしています。

ことではなく、ビジネスに影響を及ぼし得るリスクについて、社内でしっかりと議論させることです。さまざまなプロダクトや顧客リスクを評価する際、各地域のトレーダーやリスク担当者や協議し、互いに収益機会とそれに伴うリスクに関する理解を深めます。また、ホールセール部門に内在する最も重要なリスクについては、リスク関連の委員会の中でも議論しています。

そして、第二の防衛線であるリスク・マネジメントやその他コーポレート関連部署と密接に連携し、当社の事業活動に内在するリスクを能動的に管理して、健全なリスク・カルチャーを育成するという目標を共有しています。ある特定のリスクを評価する際に他部署と意見交換すると、見解が異なる場合もありますが、こうしたことは健全な議論につながると考えています。正解は常に一つであるとは限りません。考えられるすべてのシナリオと視点を考慮することが重要です。

こうした包括的アプローチは、将来、仮に金融市場に重大な異変が生じた場合に、当社が適切な対応を取る上で役立つものです。

リスクの評価において、一つの指標で当社が取っているすべてのリスクを捕捉することはできません。強固なフレームワークを構築するには、例えば、ストレス・テスト、シナリオ分析、バリュエーション・リスク、ポジション測定など、さまざまな指標を組み合わせる必要があります。一つの重要な取り組みとして、野村のトレーディング勘定および顧客が保有するポートフォリオの双方のエクスポージャーに対して実施する、ボトムアップのストレス・テストを強化しています。これは、市場のテール・イベント(発生確率は低いが一たび起きると巨額な損失をもたらすような事象)へのエクスポージャーを把握し、それが我々のリ

スク・アベタイトの範囲内にあることを確認するために極めて重要なことです。こうした分析を通じて、分散された流動性の高いポートフォリオと、少数の証券に集中している、あるいは市場が極端に悪化した場合、ポジション解消が困難となるポートフォリオを峻別します。

また、顧客のリスク・プロファイルの全体像を把握するために、顧客が他社で保有しているエクスポージャーを

調査する必要もあります。そのためには公開情報に加え、顧客から提供された情報についても注意を払います。場合によっては、顧客の総合的なリスク・プロファイルが把握できないこともあります。そのような場合は、その顧客に対するリスク・アベタイトをより保守的に設定しなければなりません。

Q: 今後の課題および対応策を教えてください。

我々のチームにとって最も重要な課題の一つは、日々、多く手を動かす必要があることです。順調に物事を進めるための重要な原則をいくつか策定しました。

特に第一、第二の防衛線の間で、コミュニケーションと連携をグローバルに強化しました。

A 何事も徹底的に行うこと: このビジネスで成功するためには、細部まで徹底的に実行することが重要です。

B 変化を見逃さないこと: 重大なイベントや大惨事といったものは一夜にして起こることはめったにありません。市場が崩壊したり、顧客が困難な状況に陥った時は、ほとんどの場合、何らかの警戒すべき予兆が見られます。

C 徹底的に優先順位をつけること: マーケットには実にさまざまなパターンやリスクがあり、優秀なリスク管理者はどれが本当に重要なのかを習得し、重大なリスクに集中できるよう、時間を適切に管理する必要があります。

D チーム力を発揮すること: チームを効果的に動かすことができれば、目や耳が20組あるようなものです。信頼できる協力的なチームは、異なる視点やさまざまな情報を共有し合えます。そうして相乗効果を発揮することでできるとすれば、簡単ですが素晴らしいことだと考えます。

Q: 新たなフレームワークは、フロント・オフィスのリスク行動やカルチャーも変えることができるのでしょうか。

我々のゴールは、リスク管理フレームワークの強化を通じて、リスクを完全に回避することではなく、リスクに関する意思決定の有効性を高めることです。全てのビジネスにおいて、収益を得るためにはリスクを取る必要がありますが、重要なのは、それらのリスクに関する情報が適切

に意思決定者に提供され、バランスが確保されることです。野村グループの全従業員がその責任を負い、強いリスク・カルチャーを構築することで、より良い企業になれるのです。

具体的には、以下のような取り組みを行っています。

A リスク管理上の重大な懸念事項を適切な意思決定者に迅速にエスカレーションすること: 当社に脅威をもたらすリスクがある場合は、対応措置を講ずることができる適切な管理者に速やかに報告する義務があります。当社は、証拠金請求や、カウンターパーティ・リスクの重大な増加、外部からの多額な支払いの要求などといった潜在的な脅威を類型化し、これらを適切に対処できるよう、エスカレーション・ポリシーを策定しています。

B 組織内での立場を問わず、あらゆるレベルで建設的に意見交換ができる環境をつくること: ウォール街の過去の出来事を見ても、損失を防げたかもしれない情報を入手していた若手社員がしばしばいたことが分かっています。従業員一人ひとりが、上席の管理職に意見を述べたり、問題を提起したりすることができる環境をつくるのが重要だと考えます。

C 特に第一、第二の防衛線の間で、互いを尊重し合うこと: どの企業でも、第一、第二の防衛線の間には何らかの緊張感があるもので、その関係をいかに健全なものにするかがリスク管理の秘訣と考えます。互いに学び、知識を向上させるために、互いを尊重しながら、建設的な議論や意見交換を促進します。



最適な資本配分やコスト戦略により
ビジネスの成長やリスク管理の高度化を
サポートすることで、
より安定的で収益性の高い財務基盤を
構築するとともに、
長期的な企業価値の向上に貢献します

執行役
財務統括責任者(CFO) 兼 IR担当
北村 巧

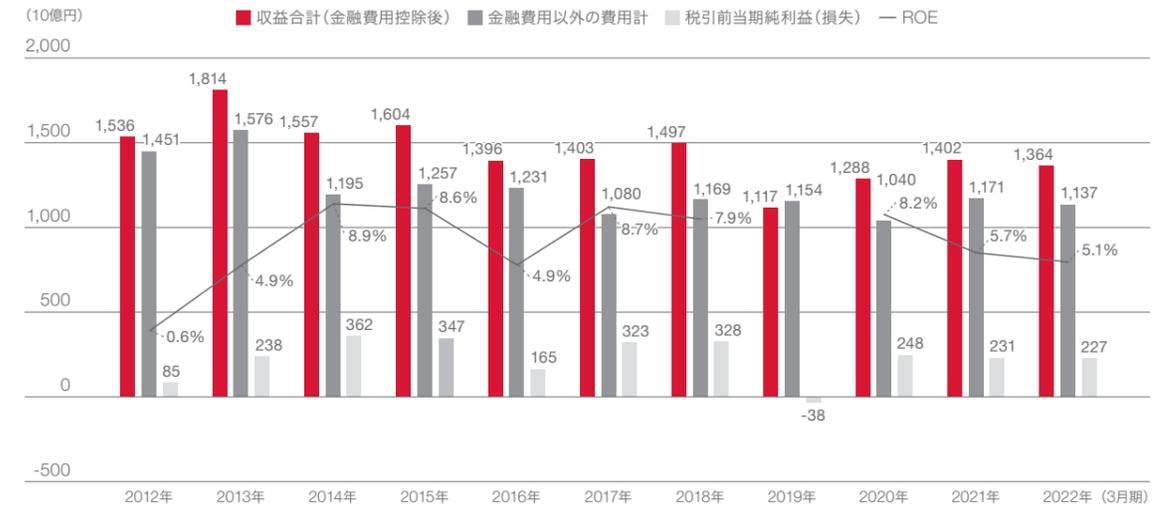
2022年3月期の振り返り

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の再拡大や地政学リスクの顕在化により、サプライチェーンの分断など経済活動が影響を受け、株式市場も上昇トレンドが続いた昨年度から減速し、弱含みで推移しました。営業部門では、先行き不透明感からお客様の様子見姿勢が強まり、株式取引および投信買付が減少したほか、ホールセール部門においても、お客様のアクティビティが低下し金利や為替といったマクロ・トレーディングが苦戦するなど、総じて難しいビジネス環境でした。3セグメントの収益は前年比4%減の1兆1,790億円、税引前当期純利益は同17%減の2,052億円と、米国顧客取引に起因する損失^{*1}が減少したものの、前年から減収減益となりました。また、

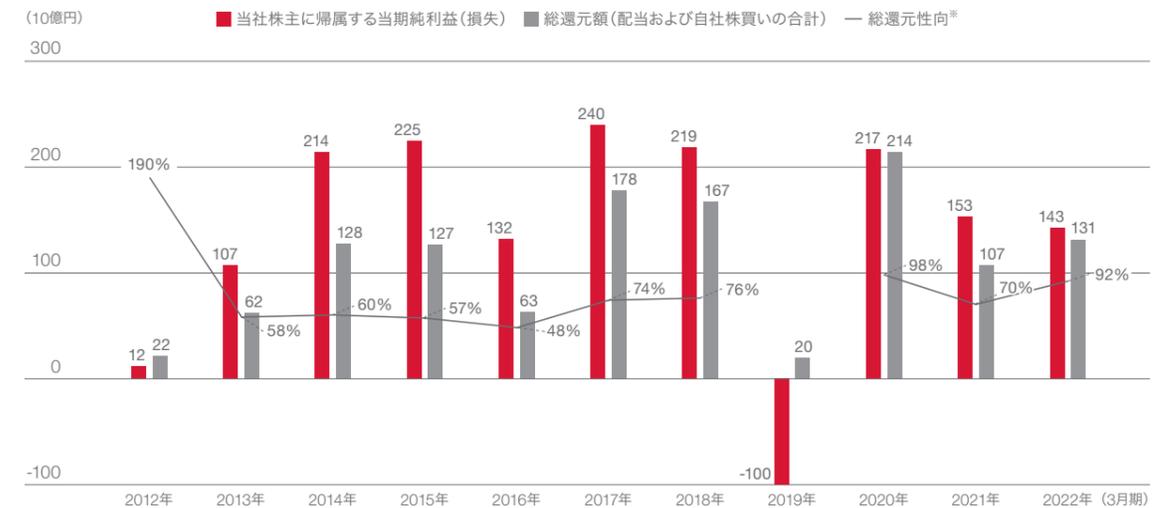
その他セグメントでは、野村総合研究所の一部株式売却益^{*2}や世界金融危機(2007~2008年)以前の取引事案に関する法的費用^{*3}など一時要因からの損益の計上もあり、全社では、収益が前年比3%減の1兆3,639億円、税引前当期純利益は同2%減の2,266億円、ROEは5.1%となりました。

難しい市場環境を背景に業績は厳しかった一方、今まで進めてきたビジネス変革の成果は着実に財務面でも表れています。営業部門では、資産コンサルティングの取り組みを通じたストック収入の拡大やコスト抑制策により、ストック収入費用カバー率は2022年3月期に49%まで上昇しました。これは、安定収益であるストック収入で部門全体の費用の約半

全社業績、ROE



株主還元



※株式報酬充当分を含む

分をまかなえる構造になったことを意味しています。ホールセール部門では、エクイティやインベストメント・バンキングからの収益の底上げにより基礎的収益力が向上しました。以前に比べると、収益の多様化が進んだことで安定性が高まったほか、良好な市場環境ではしっかりと収益を上げる力が付いてきたといえます。2023年3月期以降、市場環境が回復すれば、業績も上向くと期待しています。

株主還元については、(1)配当性向30%^{*4} (2)総還元性向50%以上^{*5}を基本方針とし、規制動向やビジネス環境などを総合的に判断して決定しています。2022年3月期は、一株当たり年間22円(上期8円、下期14円)の配当金をお支払いしたほか、総額で約640億円の自社株買いを実施しました。総還元性向は92%^{*6}と、当社株主に帰属する当期純利益の9割強を還元しました。

※1 米国顧客取引に起因して、2021年3月期4Qに2,457億円(うち2,042億円はトレーディング損失、416億円は貸倒引当金)、2022年3月期1Qに654億円(うち561億円はトレーディング損失、93億円は貸倒引当金)の損失を計上。また、当該損失に関する債権の一部について回収可能額が合理的に見積もれるようになったため、2022年3月期3Qに32億円(うち26億円はトレーディング収益、5億円は貸倒引当金の戻入)、2022年3月期4Qに115億円(うち95億円はトレーディング収益、20億円は貸倒引当金の戻入)の利益を計上

※2 第1四半期に362億円、第4四半期に428億円の一部株式売却益を計上

※3 第2四半期に約390億円の引当金、第4四半期に約230億円の追加費用を計上

※4 配当は半期毎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する。各期の配当額は、パ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、連結業績を合わせて総合的に勘案し、決定する

※5 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%以上とすることを目標とする

※6 株式報酬充当分を含む

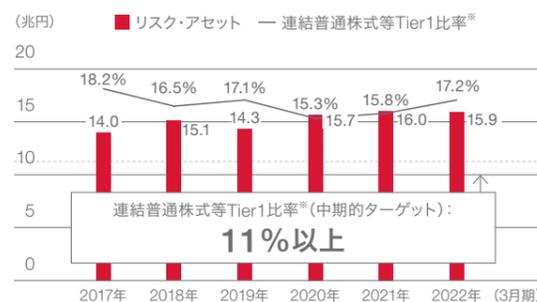
資本政策、各種金融規制への対応

野村グループの資本政策は、(1)健全な財務基盤の維持、(2)持続的成長に向けた財務・資本面からのサポート、および(3)適切な株主還元、これら3つすべてを実現する最適な資本配分を追求することを基本方針としています。これを踏まえ、連結普通株式等Tier1比率^{※1}(以下、「CET1比率」)の中期的なターゲットを11%以上としています。2022年3月末のCET1比率は17.2%と、健全な資本水準を維持しています。また、2021年3月末に導入されたTLAC^{※2}規制についても、最低所要水準を上回り、安定的な金融システムの維持に資する十分な損失吸収力を備えています。

※1 連結普通株式等Tier1比率: Tier1資本から、その他Tier1資本を控除し、リスク・アセットで除したもの

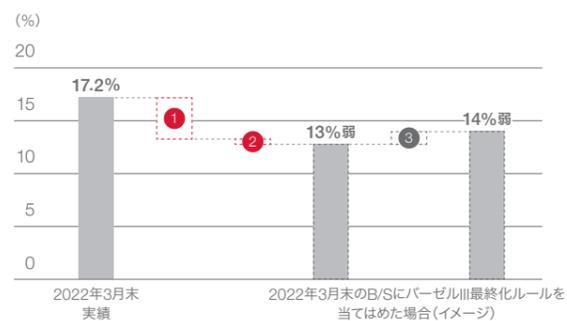
※2 Total Loss-Absorbing Capabilityの略で、金融システムの安定に資する総損失吸収力を意味し、自己資本およびTLAC適格負債から構成される

連結自己資本規制比率



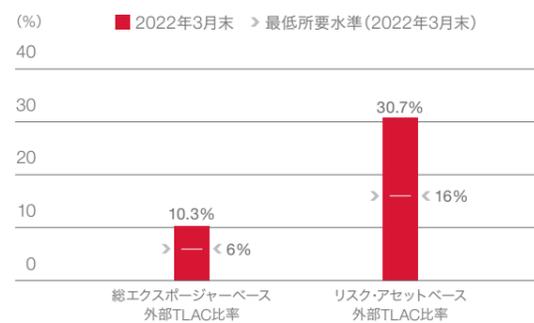
※連結普通株式等Tier1比率: Tier1資本から、その他Tier1資本を控除し、リスク・アセットで除したもの

バーゼルIII最終化の影響



国内では、2024年3月末からバーゼルIII最終化が適用されることが正式に決まりました。仮に2022年3月末のバランスシートに、トレーディング勘定の抜本的見直し(FRTB)や、その他の最終化ルールを当てはめてみると、100%標準法を使った場合で13%弱、部分的に内部モデル等が適用できた場合は14%弱になると推計しており、この規制強化にも十分に対応できると考えています。また、中期的ターゲットの11%を上回る資本の使い道については、成長分野への投資、株主還元など、さまざまな選択肢の中から、総合的に判断します。

外部TLAC比率(総エクスポージャーベース、リスク・アセットベース)



バーゼルIII最終化インパクト

- ① トレーディング勘定の抜本的見直し(FRTB)^{※1}
- ② その他のバーゼルIII最終化^{※1}

※1 2022年3月末のB/SにバーゼルIII最終化ルールを当てはめた現時点の試算値
FRTBは100%標準法、CVAは100%標準法 BA-CVAで試算

インパクト緩和策

- ③ 内部モデル等を適用^{※2}

※2 内部モデルの適用有無やその範囲および適用時期でCET1比率に与えるインパクトは変動

持続的成長に向けて

2022年5月に開催したインベスター・デーで、2025年3月期のROE目標8~10%の目安となる3セグメントの税引前当期純利益の目標を3,500~3,900億円とお示するとともに、収益拡大プランなど目標の達成に向けた具体策もご説明しました。

これらの目標の達成に向けてCFOとして貢献できることは大きく2つあります。1つ目は最適な資本配分です。成長領域における資本配分については、広義アセットマネジメント・ビジネス(P25-26)やアドバイザリー・ビジネス(P27-28)を重視しています。これらのビジネスは、トレーディングやブローカレッジといったフローのビジネスに比べると市場環境の影響を受けにくく、収益構造の安定化にもつながります。インオーガニック成長をビジネス拡大に向けた選択肢の一つとして、成長領域におけるM&Aや事業パートナーとのアライアンスなども検討していきます。インオーガニックは新たな機能獲得や顧客リーチの拡大など成長を加速させる有用な手段だと考えていますが、厳しく精査し資本コストを上回ると期待できる案件のみ厳選していきます。既存ビジネス領域においても、最適な資本配分を追求しています。収益性については、資本効率を重視していると申し上げてきましたが、現在、帰属資本(Attributed capital[※])という社内独自の指標も活用し、より多面的なアプローチで財務リソース対比の収益性を部門ごとにモニタリングしています。また、政策保有株式については、原則売却す

※バーゼル規制におけるリスク・アセットやレバレッジ・エクスポージャーなど、さまざまなリスクを加味した資本の指標

最後に

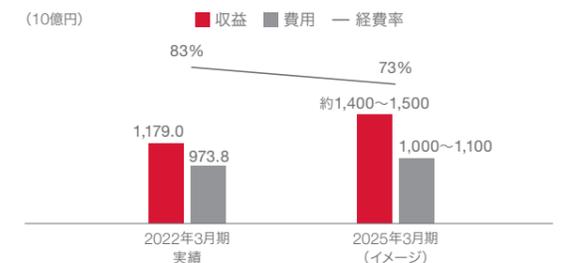
投資家の皆様との対話については、積極的に取り組んでいます。2022年3月期は、近年関心が高まっているサステナビリティにテーマを絞ったIRイベント(野村サステナビリティ・デー)を開催したほか、個人投資家の皆様を対象に、当社の戦略や取り組みなどを対談形式で分かりやすくご紹介するオンライン説明会を開催しました。どちらも新しい試みではありましたが、ご参加いただいた方々からご好評を頂きました。今後も、野村グループの取り組みをより多くの方により深く知っていただくための努力を続けていきます。

る方針を継続します。過去10年間では銘柄数を4割減らしましたが(P66)、今後5年間でさらに25%程度削減(2022年3月末比)し、資本効率を高めていきたいと考えています。

2つ目は、コスト戦略です。成長領域における人員増強のほか、リスク管理の高度化やデジタルの取り組みも、ビジネスを拡大していくために必要不可欠なものです。同分野における専門性を持った人材の確保も優先的に取り組んでいきます。成長のための投資は積極的に行いますが、同時に厳格なコスト・コントロールは継続し、デジタルを活用した業務効率化やオフィス戦略を通じた不動産費の削減にも取り組みます。これらのコスト抑制策や投資による収益拡大により、2025年3月期の経費率を73%の水準まで引き下げていきます。

最適な資本配分やコスト戦略を通じて、より安定的で収益性の高い財務体質を追求し、ひいては資本コストの低減にも努めます。

3セグメント合計の収益、費用、および経費率



現行の経営ビジョンでは、「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を通じて、2025年3月期にROE8~10%を達成することを中期の目標と位置付けていますが、その先も持続的成長に向けた取り組みは継続していきます。まずは、2025年3月期に向け安定的に8~10%のROEを達成できる基盤を構築し、長期的には、資本コストを十分に上回る水準までROEを引き上げるべく、企業価値向上に取り組めます。今後とも、ご支援のほどよろしくお願いたします。

The Value Creation Process

グループの総合力や強みを活かし、多様化するお客様のニーズに最適なソリューションを提供することで、経営ビジョンである「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を達成していきます。

リスクマネーの循環を後押しすることで、資本市場が拡大し、また利益の再投資を行うことで、さらなるビジネスの拡大・社会全体の発展につながる、という循環が生まれます。

価値創造のプロセス

強み

- グローバル競争力 P10
- サステナビリティ関連におけるプレゼンス P10
- パブリック市場からプライベート市場まで、多様な商品・サービスの提供体制 P25-30
- 深い分析力と先見性を強みとしたリサーチ力 P26
CIOモデルを通じた資産運用アドバイザー機能の強化

経営資源

- 優秀で多様性豊かな人材 P9-10
- お客様からの信頼 ~ 強固な顧客基盤 P9-10
- 事業パートナーとのシナジー
地域金融機関やLINE株式会社、ウルフ・リサーチ社など国内外における戦略的提携
- 強固な財務基盤
連結普通株式等Tier1比率17.2%* / 流動性ポートフォリオ7.1兆円*
※2022年3月末現在

人的資本 社会・関係資本 財務資本

本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献 P31-32

グローバルなリスクマネー循環を後押し

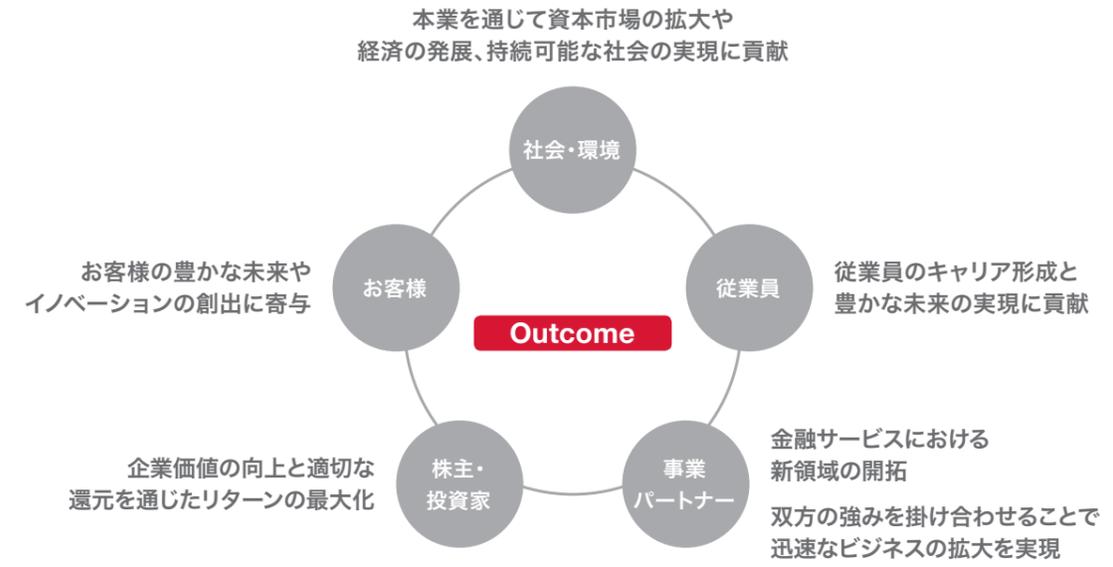
社会課題の解決を通じた持続的成長の実現
パブリックに加え、プライベート領域を拡大・強化 P25-30

デジタル戦略 P33-34



価値創造を支える基盤

リスク管理の高度化 P35-38 経営ビジョン達成のための基盤 P49-82



Output

2025年3月期目標

ROE 8~10%

気候変動への取り組み
温室効果ガス排出量ネットゼロへ^{※1,2}

2050年までに
ネットゼロ(Scope 3)を達成

金融・経済教育(目標受講者数)
2026年3月までに累計
100万人以上^{※4}

サステナブル・ファイナンス目標額
1,250億ドル^{※3}

※1 野村ホールディングスとして、Net-Zero Banking Alliance(ネット・ゼロ・バンキング・アライアンス、NZBA)に加盟
 ※2 野村アセットマネジメントとして、Net Zero Asset Managers initiative(ネット・ゼロ・アセット・マネージャーズ・イニシアティブ、NZAM)に加盟
 ※3 2022年3月期~2026年3月期の5年間累計
 ※4 大学の寄附講座や小・中高生向け金融・経済教育の出張授業累計受講者数(1990~2026年3月期 実施累計)

社会課題	外部環境	直近の新たな課題
気候変動 人口動態の変化 社会的格差の拡大	顧客ニーズの多様化 デジタル革新 新型コロナウイルスとの共存	地政学リスクの顕在化と 国際秩序への影響 エネルギー、原材料価格の高騰
「低インフレ」「低金利」「グローバル化」が大きく転換する可能性		

Stakeholder Engagement

ステークホルダー・エンゲージメント

野村グループでは、ステークホルダーとの対話を重視し、それぞれの利害や関心事を踏まえ、積極的に関わりを持っています。また、グループの企業理念 **■ P07-08** を基本観とし、日々、ビジネスを行うことで、あらゆるステークホルダーにさまざまな価値を提供しています。

	社会・環境		株主・投資家	お客様		従業員	事業パートナー
	コミュニティ	各国政府・規制当局		個人・機関投資家	企業・政府機関		
Stakeholders' Interest	<ul style="list-style-type: none"> 環境問題 格差などの社会問題 金融リテラシーの向上 投資機会へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> 資本市場や社会への影響 公正な競争 企業行動、企業倫理、不正防止策など、企業カルチャーやガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> 株主還元や株価上昇を通じたリターン 資本効率 業績の安定化やビジネス成長のための戦略 適切なガバナンス体制 厳格なリスク管理体制 ESGへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的な資産形成 運用パフォーマンス 相続、事業承継 適時・適切な投資情報 多様な投資機会 公正で透明性の高いプライシング 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続、成長、イノベーションのためのソリューション 効率的な資金調達、調達手段の多様な選択肢 サステナビリティへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいのある職場環境 多様な働き方 成長の機会 キャリア形成 公正な評価 企業理念、行動規範の浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 野村グループとの相乗効果 事業パートナーとしての信頼、安定性
How we respond	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ関連ビジネスの強化 ■ P31-32 NGOとの対話、活動支援 国際機関との連携 国際的な人権基準の尊重 環境負荷低減のための環境マネジメント NZBA^{※1}、NZAM^{※2}に加盟 寄附講座、金融・経済教育 その他多様な社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的な報告・対話・提言 安定的な金融システムの維持に貢献 <ul style="list-style-type: none"> 健全な財務基盤により資本・流動性規制の基準を充足 再生・破綻処理計画(RRP)の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョンの実現を通じた持続的成長 資本効率を意識したビジネス運営 ガバナンス強化の取り組み リスク管理の高度化 ■ P35-38 ESGセクター・アパタイト・ステートメントの制定と運用 適時・適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用アドバイスの高度化 相続や事業継承を含めた包括的なコンサルティング ■ P30 継続的な流動性供給 需給を反映したプライシング プライベート領域やESG商品を含めた多様な金融商品を提供 ■ P25, 32 	<ul style="list-style-type: none"> 最適な資金調達のサポート 非上場企業へ投資する上場投資法人の設立、資金調達手法の多様化を実現するプラットフォームの構築 M&Aなど企業価値向上に向けたアドバイス サステナビリティ関連ビジネスの強化 ■ P31-32 グローバル事業基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性と受容性を備えた職場環境 在宅勤務を可能とする人事制度およびITインフラの整備 従業員エンゲージメント調査の実施 オンラインを含めた豊富な研修機会の提供 公正な人事評価と報酬 行動規範の制定・改定 カルチャー浸透の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 包括業務契約やジョイントベンチャー設立などの戦略的な提携 お客様に対するサービス提供に関わる継続的な協業
Outcome	<p>本業を通じて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</p> <ul style="list-style-type: none"> リスクマネーの循環を促すことで、健全で厚みのある資本市場の形成および拡大に貢献し、人々の暮らしや社会・経済の発展に寄与します サステナビリティ関連ビジネスを強化することで、社会全体のサステナビリティの取り組みを活性化し、持続可能な社会の実現に貢献します 金融・経済教育の提供による金融リテラシーの向上や脱炭素社会へ向けた取り組みなどを通じ、社会課題の解決に尽力します 		<p>企業価値の向上と適切な還元を通じたリターンの最大化</p> <ul style="list-style-type: none"> 資本効率を意識したビジネスの拡大、コスト・コントロールの徹底により、高水準のROEを実現します サステナビリティ関連ビジネスといった社会全体の持続的成長に結びつく活動に真摯に取り組み、社会からの信頼・当社ブランドの持続的な向上を達成します 健全な財務基盤の維持および成長投資とのバランスを取りながら、還元方針も踏まえ、適切に還元します 	<p>お客様の豊かな未来やイノベーションの創出に寄与</p> <ul style="list-style-type: none"> 個人のお客様に対しては、信頼されるパートナーとして、お客様のバランスシート全体へのアドバイスや長期的な資産形成をサポートし、豊かな未来の実現をお手伝いします 法人のお客様には、成長戦略に関するアドバイスや資金調達のサポートを通じて、持続的な成長やイノベーションの創出に寄与します プライベート領域における取り組みを強化することで、資金調達、運用の多様化を推進するとともに、より厚みのある資本市場の形成に貢献します 		<p>従業員のキャリア形成と豊かな未来の実現に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様なバックグラウンドや価値観を持つ従業員一人ひとりが能力や個性を最大限発揮できる健全な職場環境と、人材育成や研修の機会を提供します 適正なパフォーマンス評価と報酬を徹底することで優秀な人材を維持・確保し、動機付けすることにより、社員満足度を高めます。そして当社でのキャリアを通じて、従業員の自己実現と豊かな未来の実現に貢献します 	<p>金融サービスにおける新領域の開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術領域で高度な専門性を有する事業パートナーとの提携・協業を通じ伝統的な金融業の枠を超えて、新しい技術で金融の未来を拓くイノベーションの創出を加速していきます <p>双方の強みを掛け合わせることで迅速なビジネスの拡大を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業パートナーと当社の強みを掛け合わせることで、新たな顧客層への迅速なアプローチやサービス提供を実現し、長期的な競争優位性を共に構築していきます

※1 野村ホールディングスとして、Net-Zero Banking Alliance(ネット・ゼロ・バンキング・アライアンス、NZBA)に加盟
 ※2 野村アセットマネジメントとして、Net Zero Asset Managers initiative(ネット・ゼロ・アセット・マネージャーズ・イニシアティブ、NZAM)に加盟

マテリアリティ(野村グループの重点取り組みテーマ)

Materiality

マテリアリティ(野村グループの重点取り組みテーマ)

社会にはさまざまな課題があります。それら多くの社会課題のうち、当社がその解決や対応に向けて重点的に取り組むべきテーマを「野村グループの重点取り組みテーマ(マテリアリティ)」として特定しました。マテリアリティは、環境の変化や当社におけるビジネスの進展などを踏まえ、毎年見直しを行うこととしています。また、それぞれの取り組みについては、関連項目を用いて進捗を把握し、着実に進めていきます。

STEP 1

課題のリストアップ

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などから、課題をリストアップ。

STEP 2

重要度の評価

「ステークホルダーにとっての重要度」を、国内外の代表的なESG調査機関[※]の評価項目および社外ステークホルダーからの意見などに基づいて、評価。併せて、「自社にとっての重要度」を、「経営ビジョン」や「企業理念」、「野村グループ行動規範」の考慮および社内主要部署へのヒアリングを行い、評価。
※DJSI (S&P Global/SAM), Vigeo Eiris, MSCI, ISS-oekom, Sustainalytics

STEP 3

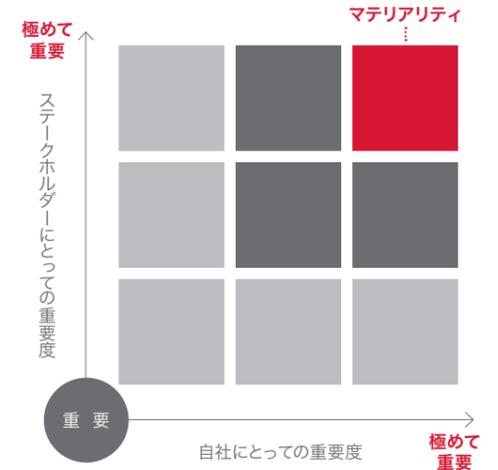
「マテリアリティ」(案)の策定

STEP2の評価結果を基に、経営戦略部、経営企画部、サステナビリティ推進室にて妥当性を検証し、「マテリアリティ」(案)を策定。

STEP 4

経営層による議論と決定

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。



優先的に取り組む社会課題	関連する社会課題	野村グループの	重点取り組みテーマ(マテリアリティ)	掲載P	関連項目
A 資本市場の健全な発展	A D E	お客様の状況に応じた金融サービスの提供、金融サービスへのアクセスポイントの多様化	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用アドバイスの高度化 コンサルティングサービスの多様化 デジタルプラットフォームを用いた金融サービスの提供 さまざまな事業パートナーとの連携を通じた幅広い顧客に対する金融サービスの提供 多様な資金調達手段の提供 	<ul style="list-style-type: none"> P26 P33 	<ul style="list-style-type: none"> 投資一任残高 コンサルティング関連収入 顧客資産残高 オルタナティブ運用資産残高
B 気候変動の抑止、自然災害への対応	B C	サステナブルな社会の実現をサポートする金融サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会の実現、社会課題の解決に貢献するサステナビリティボンド(グリーンボンド・ソーシャルボンド)の発行サポート・引受を含む各種金融取引 アドバイザー・ビジネスの拡大(M&A、コンサルティングサービス、リサーチ機能の提供等) 医療・介護・農業等に関連するベンチャー企業への支援 ESG/SDGs運用商品の開発・提供 責任投資の実践 GFANZの枠組みに基づく取り組みの推進 (Net Zero Asset Managers initiative, Net-Zero Banking Allianceへの加盟) 	<ul style="list-style-type: none"> P27-28 P31-32 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル・ファイナンス関与額 サステナブル投資比率
C パンデミックへの対応	D	少子化・長寿化に対応したサービスの開発/提供	<ul style="list-style-type: none"> 円滑な資産承継・事業承継をサポートするサービスの強化 資産寿命の伸長への取り組み 高齢顧客を専門に担当するハートフルパートナーの設置 	<ul style="list-style-type: none"> P53 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢顧客対応の向上に向けた日本金融ジェロントロジー協会の研修受講実績 ハートフルパートナー設置店の割合
D 少子化・長寿化の進行への対応	A D E	金融・経済、資産形成に関する理解を深める機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> 金融・経済教育を行う教育現場のサポート 幅広い世代に向けた資産形成に関する知識習得機会の提供 金融や経済に関する知識へのアクセス機会の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> P57-58 	<ul style="list-style-type: none"> 金融・経済教育(小中高大)提供人数 学習教材の提供数 企業従業員向け金融・経済教育の実施状況
E 地域格差・個人格差の是正	B	自社における環境負荷低減への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに当社の拠点で排出する温室効果ガス排出量のネットゼロ達成 再生可能エネルギー電力への切り替え 環境マネジメントシステムの実践 	<ul style="list-style-type: none"> P55-56 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量 再生可能エネルギー購入量、比率
F サイバー攻撃、マネー・ローndリング等の金融犯罪への対策	A F	リスク管理の高度化を含むガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理フレームワークの強化 取締役の多様性の確保 情報開示の高度化 サイバーリスクへの対応を含むITセキュリティの強化 グローバルな業務継続態勢の構築 マネー・ローndリングおよびテロ資金供与対策に関する方針の策定、管理態勢の整備 	<ul style="list-style-type: none"> P64 P75-76 P81-82 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の多様性 取締役会の審議状況(開催頻度、各取締役の参加状況、審議内容) リスク・マネジメントやサイバーセキュリティに関する研修受講実績
G 企業による不適切/不公正行為の抑止・防止	G	適正なコンダクトおよびコンプライアンスの推進	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守の徹底 「野村グループ行動規範」の浸透 人権課題への対応(人権意識の醸成、サプライチェーンにおける人権リスクの管理) 	<ul style="list-style-type: none"> P69-70 P71-72 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度 苦情件数 行動規範の浸透状況(従業員サーベイ) コンプライアンスや人権に関する研修受講実績 内部通報件数 サプライヤーCSRガイドラインへの署名
H 多様な人材の活躍推進	H	人的資本の充実、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の採用・登用 従業員エンゲージメントの向上(多様な働き方を可能とする制度の整備・周知、マネジメントと従業員との積極的なコミュニケーションの実施) 教育研修プログラムの充実、リカレント教育機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> P59-60 P77-80 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職構成比率・採用比率(男女別・職位別・地域別) 障がい者雇用率 従業員サーベイ 育児介護支援諸制度取得実績 研修受講実績(受講時間・受講人数・費用)
	B C E	グローバルな社会貢献活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動方針の策定 各拠点における社会貢献活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> P94 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献支出額 社会貢献活動参加人数

真に豊かな社会の創造へ

- 4 質の高い教育をみんなに
- 5 ジェンダー平等を實現しよう
- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 8 豊かになりつつも経済成長を
- 9 産業と雇用革新の進展をつくらう
- 10 人や組織の平等を促進しよう
- 12 つくも責任、つから責任
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 16 平和と公正をすべての人に

経営ビジョン達成のための基盤

社会課題の解決を通じた
持続的成長の実現を目指し、
私たちはしっかりとした基盤のもと
進んでいきます

- | | | | |
|-----|------------------------|-----|---------------------|
| P51 | サステナブルな社会の実現に向けて | P67 | 取締役一覧 |
| P55 | 気候変動対応・環境への取り組み | P69 | 行動規範 |
| P57 | ファイナンシャル・ウェルビーイング | P71 | コンプライアンス |
| P59 | ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン | P73 | リスク・マネジメント |
| P61 | コーポレート・ガバナンス | P77 | 人材戦略 |
| | | P81 | 業務継続態勢 / サイバーセキュリティ |

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こと。これは、1925年の創業以来、変わらない野村グループの使命です。気候変動や社会的格差の拡大など、さまざまな社会課題への対応を迫られる中で、日本の金融界を牽引してきた野村グループに求められているものは何か。それは、本業を通じて持続可能な社会の構築に貢献し、そして、さらなる成長を目指して自らの殻を破り、幅広いステークホルダーとのパートナーシップで、さまざまな社会課題を解決へとつなげる力を高めることだと私たちは考えています。この想いのもと、野村グループはサステナブルな社会の実現に向けた歩みを加速していきます。

Sustainability

サステナビリティ

野村グループにおけるサステナビリティ

サステナブルな社会の実現に向けて

野村グループは、2025年に向けた経営ビジョンとして「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を掲げており、サステナビリティを経営戦略と捉え、さまざまな取り組みを戦略的に進めています。

当社ではサステナビリティの取り組みを、事業活動を通じお客様や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という「For Our Clients」、当社自身がサステナブルな存在であり続けるための活動を促進していくという「For Our Society」という大きな2つの軸で捉え、それらを必要に応じて連携させることで、取り組みの深化・高度化を進めています。

幅広いステークホルダーとのパートナーシップで、さまざまな社会課題の解決につながる力を高め、野村グループはサステナブルな社会の実現に向けた歩みを加速していきます。

Message from Group Sustainability Officer



サステナブルな社会の実現に向け、お客様の取り組みをサポートするとともに、野村グループ自身の取り組みを加速していきます

執行役員
コンテンツ・カンパニー長サステナビリティ推進兼金融経済教育担当
鳥海 智絵

野村グループにおけるサステナビリティ

脱炭素社会の早期実現に向けた各国・各企業の動き、生物多様性、人的資本、人権に対する関心の向上などサステナビリティを取り巻く環境は目まぐるしい速さで変化していることを、私自身、日々、感じています。

野村グループもネットゼロの達成、サステナブル・ファイナンス関与額1,250億ドルという目標を掲げ、脱炭素社会の早期実現に向けた取り組みを進めています。

さまざまな社会課題の解決に向けて、今まで以上にしっかり取り組むべきと考えているものは、金融リテラ

シーの向上 (P57-58) とダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの一層の浸透 (P59-60) です。サステナブルな資金循環を促すためには幅広い世代の金融リテラシーの向上が必要ですし、サステナビリティの取り組みを進めていくうえで必要不可欠な柔軟な発想を生み出すためには、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの考え方が欠かせません。

サステナブルな社会の実現に向け、また、野村グループ自身がサステナブルな存在であり続けるため、グローバル、グループワイドでの取り組みを推進します。

For Our Clients

経済の血液ともいわれる金融は、良好な環境・社会の維持に貢献する資金の流れを生み出すために不可欠です。

野村グループはグローバルに証券業務や投資銀行業務に携わる金融サービスグループとして、グリーンボンドやソーシャルボンドなどの引受、サステナビリティ分野におけるM&Aアドバイザーサービスの提供、ESG/SDGs関連の投資商品の提供によるサステナブルな資金循環の創出、事業承継や地方創生、農業・医療分野でのイノベーション推進などさまざまな角度で社会課題解決のためのソリューションを提供しています。

For Our Society

サステナビリティへの取り組みをサポートする金融グループとして、当社自身もサステナブルな存在であり続けるため、環境負荷低減やガバナンスの高度化、適切な情報開示にも、積極的に取り組んでいます。2021年には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のネットゼロ達成、および2050年までに投融资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表明しました。

サステナビリティを実現するための推進体制

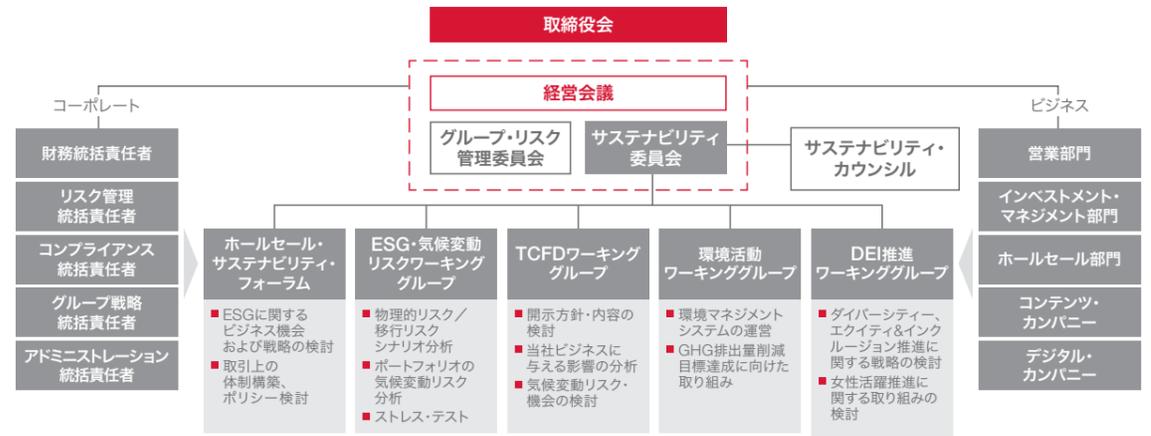
野村グループでは、経営レベルでサステナビリティに関わる意思決定を行うことにより、グループ全体の持続的な成長および社会課題の解決に向けて機動的に対応しています。

野村グループにおける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、経営会議メンバーから構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。また、国連で採択された持続可能な開発目標 (SDGs) に貢献する具体的な事業運営も同委員会で検討します。同委員会での活

動内容は、野村グループのサステナビリティ関連の取り組みを監督する取締役会に対して、定期的に報告されています。

サステナビリティ委員会は、TCFDや環境負荷低減、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンなどに関する5つのワーキンググループを設置しており、各ワーキンググループで検討した内容は、適宜、サステナビリティ委員会に報告されます。

2021年8月には、サステナビリティ委員会の諮問機関として「サステナビリティ・カウンシル」を設置しました。部門や地域を横断した深度ある議論を行い、その内容についてサステナビリティ委員会に適宜連携しています。



イニシアティブへの参画

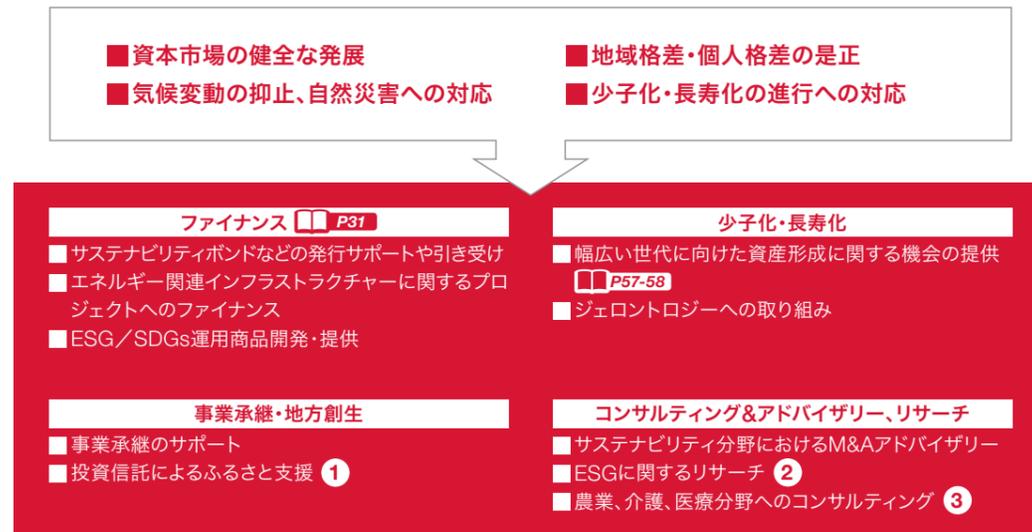
社会課題の解決に向けて、当社がどのように対応していくかについて、ステークホルダーの皆様と連携し、持続可能な社会の実現を一層推進していくため、国内外のイニシアティブに参画・賛同しています。



当社は、2015年より国連グローバルコンパクトに参画し、人権、労働、環境および腐敗防止からなる原則を支持しています。



サステナビリティの取り組みをサポートする金融グループとして、野村グループでは、長年にわたり培った総合力と専門性を活用し、グループ全体で最適なソリューションを提供し、サステナブルな社会の実現に貢献します。



1 事業承継・地方創生への取り組み



地方創生への取り組みとして、地方公共団体によるSDGs関連事業に寄附するTASUKIプロジェクトを2022年7月から開始しました。地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)の仕組みを活用し、対象投資信託の残高に応じて収益の一部を寄附します。同様の仕組みに基づく「志」プロジェクトでは野村アセットマネジメントが47の地域金融機関と連携し、33道府県において寄附を行いました。

TASUKIプロジェクト
<https://www.nomura-am.co.jp/special/tasuki/>

「志」プロジェクト
<https://www.nomura-am.co.jp/special/kokorozashi/>

2021年12月、野村リサーチ・アンド・アドバイザーはジャパン・サーチファンド・アクセラレーター(JaSFA)と協働し、ジャパン・サーチファンド・プラットフォーム(JSFP)を設立しました。

全国のお客様から事業承継のニーズが寄せられ、法人向けのM&Aアドバイザーや資金調達、資産運用までさまざまな金融サービスを提供する野村と、サーチャー採用や企業価値向上に強みを持ち、サーチファンドによる事業承継案件の実績を有するJaSFAが協働するサーチファンドの取り組みによって、日本において高齢化に伴う後継者不足といった社会課題を解決しながら、投資家にもプライベート市場における収益機会の提供を目指しています。多様な機関投資家から出資を受け、この取り組みは国内外で広く報道されました。

インベストメント・マネジメント部門 今後の取り組み
<https://www.nomuraholdings.com/jp/services/im/im.html#future>



- サーチファンドとは、人を軸とする事業承継に特化したバイアウトファンドの一形態
- 企業経営を目指す意欲のある経営者候補(サーチャー)と、事業承継に課題を抱え、適切な承継先を探す中小企業をつなぐビジネスモデル
- 次世代を担う人材に活躍の場を提供することで、経営者人材の育成、地域経済の持続可能な発展やイノベーションの創出に貢献

2 リサーチの取り組み

野村グループには、創業当初からグローバルな視点での金融市場調査を重視する伝統が根付いており、世界各地域でさまざまな分野を調査対象として投資判断に役立つ情報発信を行っています。非財務情報の重要性が増す中でサステナビリティ関連のリサーチも強化しており、ESGチームや野村サステナビリティ研究センターなど、コンテンツカンパニーに属する国内外のリサーチアナリスト等による分析を集約し提供する体制を整えています。投資家、事業会社、年金等の幅広いお客様に対して、レポートやセミナーなどを通じて投資のみならず企業経営にもご活用いただけるよう、多様な観点の分析や情報提供を行っており、機関投資家向けの「インスティテューショナル・インベスター」誌の調査でも日本のESGリサーチとして高い評価を受けています。また、サステナブル・ファイナンスの分野におけるルール・メイキングなどの各種政策提言を通じて資本市場全体の発展にも貢献しています。

グローバル・リサーチ
https://www.nomuraholdings.com/jp/services/global_research.html



- ESGマンスリーや野村サステナビリティクォーターリーなどのリサーチ情報の提供
- 企業のESG経営へのアドバイス、年金基金のESG投資についてのコンサルティング
- 野村サステナビリティ・デーを開催し、投資家向けに広く関連情報を発信

3 フード&アグリへの取り組み

農業は、気候変動を含むサステナビリティの多くの課題に深く関連する分野です。近年ではスマート農業、アグリテック、フードテックなどのキーワードで新しい事業機会の創出に対する期待が高まっています。こうした潮流に先駆け、2010年、野村グループは農業を軸としたコンサルティングや実行支援の提供を通じて地域活性化を図り、日本経済の持続的発展に貢献することを目指して「野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社(NAPA)」を設立しています。NAPAでは、2020年に農と食の未来を変える世界の先進ビジネス事例を紹介する書籍を発売し、農と食の新たなソリューション概念として注目されているフード&アグリテック分野における2030年までの市場規模予測や事業展望についての情報提供を行っています。



- フード&アグリ分野における調査、コンサルティングを提供し持続的なフード&アグリ産業の成長を支援
- 植物工場、農業ロボット、代替タンパク質など農業分野における最新の事業モデルに関する書籍のほか、多様なリサーチレポートを提供(写真:書籍「2030年のフード&アグリテック」)
- 北海道に自社農場も保有し、10年を超える生産、加工、販売の実証事業を実施



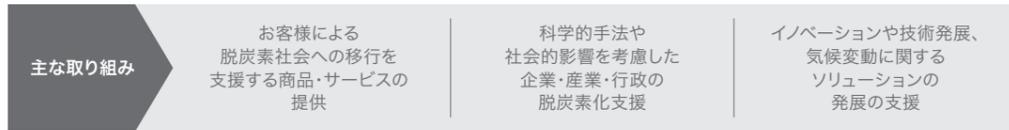
農と食のサステナビリティへの取り組み(野村サステナビリティ・デー資料)
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/presentation/data/2021_1005_03_prem.pdf

気候変動対応・環境への取り組み

野村グループは、脱炭素社会の早期実現に向けて、ビジネス機会の拡大に取り組むとともに、気候変動に伴うリスクを特定し、その適切な管理に努めています。

2021年9月、野村グループは、パリ協定の趣意に賛同し、脱炭素社会の早期実現に向けた3つの目標を公表しました。

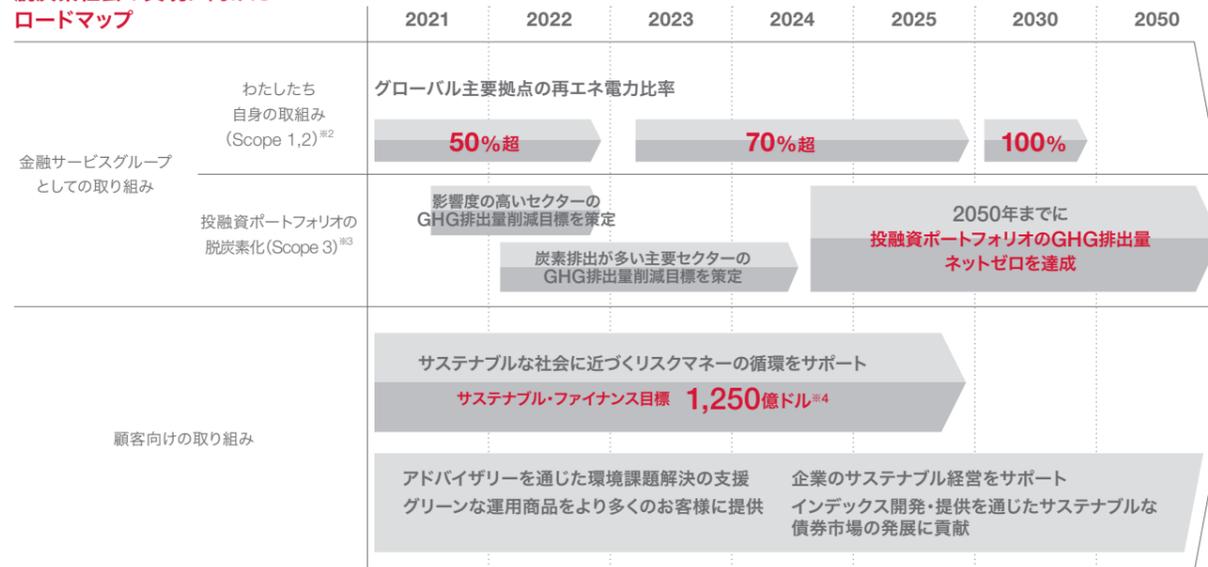
- 1 2030年までに当社の拠点で排出する温室効果ガス(GHG)排出量のネットゼロを達成する**
再生可能エネルギーの導入を段階的に拡大し、2030年までに当社が利用する電力を100%再生可能エネルギー起源の電力に切り替え、2030年までのネットゼロを目指します。
- 2 2050年までに投資資産ポートフォリオの温室効果ガス排出量のネットゼロを達成する**
2050年までの投資資産ポートフォリオの温室効果ガス排出量のネットゼロ達成にむけて、国連環境計画金融イニシアティブ(UNEP FI)が発足させたNet-Zero Banking Alliance(ネット・ゼロ・バンキング・アライアンス、NZBA)^{※1}に加盟し、その取り組みを進めていきます。



また、2021年9月の加盟から18カ月以内に、当社にとって影響の大きいセクターについて、2030年までの中間目標ならびに2050年までの長期目標を開示する予定です。

- 3 サステナブル・ファイナンスに取り組む**
当社は、お客様による脱炭素社会への移行を支援するため、2026年3月までの5年間で1,250億ドルのサステナブル・ファイナンス案件に関与することを目指します。 [P37-32](#)

脱炭素社会の実現に向けたロードマップ



脱炭素社会の実現に貢献



推進する力

体制強化

- 取締役の監督機能、サステナビリティに知見のある取締役の選任
- グループCEOが委員長を務めるサステナビリティ委員会の設置
- 担当役員によるリード、部門横断の連携
- 全従業員を対象としたサステナビリティ研修の定期開催

※1 2050年までに投資資産ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロにコミットする銀行のイニシアティブで、Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ)に参加する気候変動・GHG排出量ネットゼロに取り組む4つのイニシアティブの一つ。野村アセットマネジメントは含まない
 ※2 The Greenhouse Gas ProtocolにおけるScope 1,2 ※3 The Greenhouse Gas ProtocolにおけるScope 3 ※4 2022年3月期～2026年3月期の5年間累計

野村グループは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同し、TCFDが推奨する4つの開示基礎項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って気候変動に対するリスクと機会についての取り組みを整理、公表しています。シナリオ分析の結果、気候変動が当社の財務に与える影響は限定的であり、ビジネスを通じてお客様の脱炭素への取り組みをサポートしていくことが成長の機会であると捉えています。

カテゴリー	TCFDが推奨する開示内容	主な取り組み								
ガバナンス	気候関連リスクおよび機会に係る組織のガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティに関する経験を有する取締役の選定 リスク管理高度化に資するリスク委員会の設置 サステナビリティ・カウンシルの設置 								
戦略	気候関連のリスクと機会をもたらす当該組織の事業、戦略、財務計画への現在および潜在的な影響	<ul style="list-style-type: none"> リスク <ul style="list-style-type: none"> 想定する物理的リスク・移行リスクの特定 シナリオ分析結果の開示：気候変動が当社の財務に与える影響は限定的 機会 <ul style="list-style-type: none"> 想定する成長機会の事業領域の特定(ファイナンス、コンサルティング、アドバイザー、運用機会の拡大) 関連するイニシアティブやルール・メーカーへの積極的関与 								
リスク管理	気候関連のリスクについて、当該組織がどのように識別、評価、および管理しているか	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動関連の信用リスク・エクスポージャー分析(炭素関連資産、高移行リスクセクター、高物理的リスクセクター)、シナリオ分析の実施 								
指標と目標	気候関連のリスクと機会を評価および管理する際に用いる指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> ネットゼロ目標、サステナブル・ファイナンス関与額の目標設定 <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自社温室効果ガスの排出量</td> <td>2030年ネットゼロ</td> </tr> <tr> <td>投資資産ポートフォリオの温室効果ガスの排出量</td> <td>2050年ネットゼロ</td> </tr> <tr> <td>サステナブル・ファイナンス関与額</td> <td>2021年から2026年3月までの5年間で合計1,250億ドル</td> </tr> </tbody> </table>	指標	目標	自社温室効果ガスの排出量	2030年ネットゼロ	投資資産ポートフォリオの温室効果ガスの排出量	2050年ネットゼロ	サステナブル・ファイナンス関与額	2021年から2026年3月までの5年間で合計1,250億ドル
指標	目標									
自社温室効果ガスの排出量	2030年ネットゼロ									
投資資産ポートフォリオの温室効果ガスの排出量	2050年ネットゼロ									
サステナブル・ファイナンス関与額	2021年から2026年3月までの5年間で合計1,250億ドル									

当社自身もサステナブルな存在であるために、グループ全体で環境負荷低減に取り組んでいます。日本国内においては、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ています。また、世界各地の拠点においても環境に配慮した取り組みを進めており、例えば、ロンドン拠点の本社ビルでは改訂版ISO14001、エネルギーマネジメントシステムであるISO50001を取得しています。オフィス用品の購入においても、環境負荷の小さなものを優先購入する「グリーン購入」を推奨するとともに、ペーパーレスの取り組みも推進しています。

環境マネジメント
<https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/environment/management.html>

ペーパーレスの推進

各種資料・文書の電子化を進めています。社内においては各部署のコピー用紙使用量を月次ベースで把握できる体制を整えており、ペーパーレスへの意識醸成を図っています。また、野村証券では、お客様にお送りする書類の電子交付を進めており、2022年3月末時点で約329万口座のお客様に電子交付をご利用いただいています。

再生可能電力の利用拡大

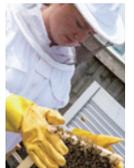
日本国内においては、主要オフィスビルの電力使用量に相当するグリーン電力を購入しています。欧州主要拠点も使用電力のほとんどを再生可能電力で賄っています。今後も省エネ・省資源化を進めるとともに、再生可能電力の導入拡大等を通じて、自社拠点で利用する電力の再生可能100%化に向けた取り組みを加速させていきます。



日本国内でのグリーン電力使用を証する「グリーンパワーマーク」

生物多様性の保全

当社は、社員に対し、さまざまな場面で生物多様性を含む環境について考える機会を提供することで、サステナブルな環境保全につながる取り組みを続けています。ロンドン拠点では10年ほど前からオフィスの屋上でミツバチを飼育し、周辺の生態系や環境問題に対する意識醸成を図っています。



関連資料

野村グループTCFDレポート2022
<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/tcfd/2022/pdf/all.pdf>

野村アセットマネジメント 責任投資レポート2021
http://www.nomura-am.co.jp/special/esg/pdf/ri-report2021_all.pdf



ファイナンシャル・ウェルビーイング

お金について学ぶことで、あらゆる人が自由に、自分の人生を選択できる世界へ

成年年齢の引き下げや人生100年時代の到来を背景として、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に寄与し、健全な資本市場や適切な資金循環につながると考えています。

野村グループでは、1990年代から20年以上にわたり、小学生から大人まで幅広い世代に金融・経済教育

を提供してきました。2022年4月にはその機能を集約・強化することを目的として、「ファイナンシャル・ウェルビーイング室」を新設しました。野村証券国内店舗においては、部店長を責任者とする「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、地域特性に応じて多様な受講者層に提供しています。

社会を見る目を養う

中学生・高校生・大学生向けの金融・経済学習コンテスト。3～5名でチームを組み、自分たちの興味があることや課題だと感じていることをテーマとして設定。そのテーマに沿って株式銘柄を選び、その過程をレポートにまとめて内容を競います。今年で23回目の開催となりますが、第1回から連続して特別協賛しています。これまでに延べ138,000名もの学生が参加しています。



表彰事例

当社が提供する金融・経済教育コンテンツが各団体より表彰されました。

学習教材『街のTシャツ屋さん』『人生を輝かせるお金のリテラシー』が(公財)消費者教育支援センター主催消費者教育教材資料表彰2022にて優秀賞を受賞。



出張授業『野村まなぼう教室』が第3回日本子育て支援大賞を受賞。(一般社団法人日本子育て支援協会主催)



1990年代から継続する金融・経済教育の取り組み

これまでの取り組みのご紹介

- 90年代～ 日経STOCKリーグ
- 2000 大学向け寄附講座開始
- 2001 社会人向け証券学習講座開始
- 2004 中学生向け教材提供開始
- 2006 小学生向け教材・出張授業提供開始
- 2008 職場体験中・高生向け出張授業開始
- 2011 新教材開発 文科省土曜日授業参加
- 2014 親子セミナープログラム提供開始
- 2016 東京2020公認プログラム認定
- 2017 野村金融アカデミー開講
- 2018 リモート授業開始 金融アカデミーオンデマンド開始
- 2020 高校新指導要領対応教材提供開始
- 2021

日経STOCKリーグ参加者

13万8千人

※2021年度までの全22回の累計参加者数

寄附講座・出張授業

延べ5千校

出張授業等受講者数

94万8千人

※2022年3月期の数字

オリジナル教材提供数

延べ107万5千冊

※2022年3月期の数字

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)

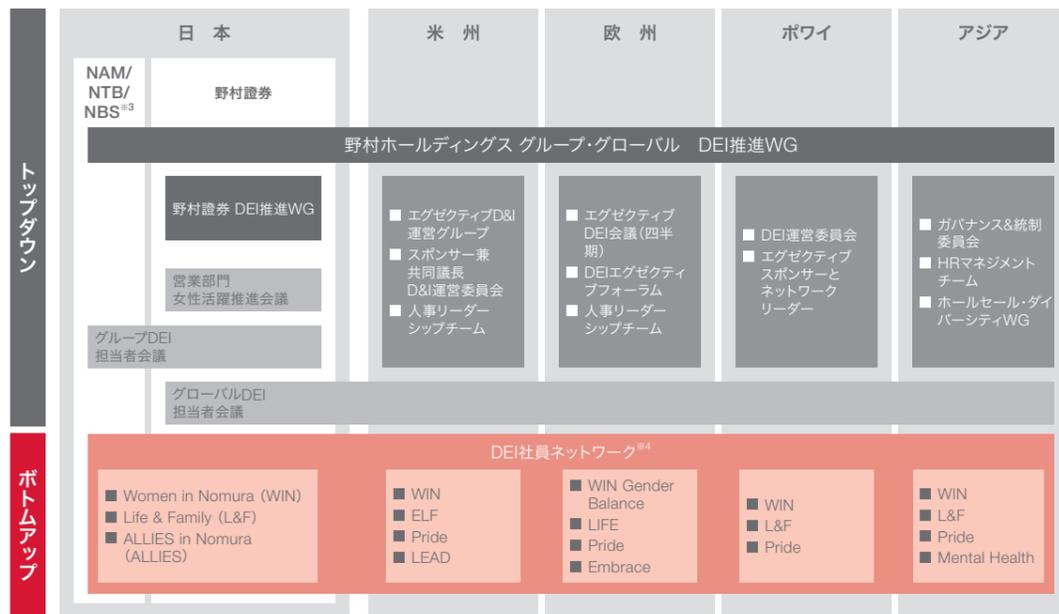
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進方針・体制、新たなステージへ

野村グループが持続的な成長を実現するための源泉は人材です。野村グループでは、約90の国籍の社員が働いており、多様な人材は、最大の「財産」です。社員一人ひとりが自らの能力や個性を最大限に発揮し、活躍できるよう、健全な職場環境を構築し、平等な雇用機会を提供するとともに、国籍・人種・性別・性自認・性指向・信条・社会的身分・障がいの有無等を理由とする一切の差別を行わないことを「野村グループ行動規範」に定めています。

サステナビリティ委員会^{※1}の下部組織の執行役員等をメンバーとするDEI推進ワーキンググループ(WG)においてグループ全体の具体的な推進策

の審議を行っています。グローバル各拠点では、現地のシニアマネジメントがメンバーとなる組織体を設け、DEI担当者を配置し、現地の状況に則した推進を行っています。また、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にあり、女性のキャリア、ワークライフマネジメント、多文化、障がい者、LGBTQ+^{※2}、人種、民族、メンタルヘルスなど現地の課題に応じた啓発活動を実施しています。このように、野村グループでは、トップダウン、ボトムアップの両面から、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの取り組みを推進しています。

野村ホールディングス ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進体制



※1 体制は、P52のサステナビリティ推進体制図を参照
 ※2 L=レズビアン、G=ゲイ、B=バイセクシュアル、T=トランスジェンダー、Q=クィア/クエスチョニング、I=インターセックスの頭文字。+はそれらに限らない性的マイノリティを表す
 ※3 NAM: 野村アセットマネジメント、NTB: 野村信託銀行、NBS: 野村ビジネスサービス
 ※4 L&F、ELF、LIFEはワークライフマネジメントやWell-being、PrideはLGBTQ+への啓発、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

女性活躍推進

野村グループでは女性が活躍できる環境整備への取り組みを行っています。野村証券では、女性活躍推進行動計画の実現に向けて、4つの方針(1.女性社員一人ひとりのやりがい・働きがいの向上、2.女性社員自らのリーダーシップの発揮、3.管理職のダイバーシティ・マネジメントの強化、4.柔軟な働き方を可能とする環境整備の促進)のもと、経営幹

部や管理職候補を見据えた人材プールの確保や、キャリア採用も含めて戦略的に施策を行っています。(図①)。また、全従業員向けに女性活躍推進の意義、多様な属性の社員を理解する研修、管理職向けにはDEI推進の意義・無意識バイアスの理解、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。

対象	女性	全社員		
図① 野村証券 ダイバーシティ・ 女性活躍(研修・施策)	上級管理職 リーダーシッププログラム (+コーチング)	サステナビリティ研修、 キャリア採用研修	新任部長研修 メンター向け研修	
管理職	リーダーシップ研修		新任課長研修 マネージャー研修	
一般社員 メンタリング 外部研修	リーダーシップ研修 異業種交流会 トレーニー制度		新入社員研修	
図② 野村証券 女性執行役員・管理職比率	対象	2016年	2022年	目標
	取締役 ^{※5}	9%	25%	—
	執行役員	1人	5人	—
	部長職相当		5.9%	10%(2025年まで)
	管理職	8%	13.9%	20%(2025年まで)

※5 野村ホールディングスのデータ

育児と介護と仕事の両立

野村証券は、社員が長期にわたり安心して就業を継続できるよう、柔軟な働き方や出産や育児、介護に関わる制度の充実に努めてきました。また昇進・登用にあたり、ライフイベント等により一時的に業務に制限がかかる社員についても、能力に応じて適切に選抜しています。産前・産後休暇、育児休業、配偶者またはパートナーの出産・育児休暇、育児時間、子の看護休暇、託児所費用等の補助、有給休暇の

半日単位や時間単位での取得制度や介護休暇、介護休業などはすべて法の定めを上回る水準となっているほか、不妊治療休暇も導入しています。また、男性育児休暇取得の促進、ライフイベントによる離職を防ぐ目的で地域限定総合職の勤務地変更制度や配偶者の海外転勤に伴う休職制度を導入するなど、さまざまな制度の普及・充実に努めてきました。

LGBTQ+

2019年には、国際連合「LGBTI^{※2}の人々に対する差別解消への取り組み～企業のためのグローバル行動基準～」に、日本の金融・証券業界で初めて正式に署名するなど、LGBTQ+への差別禁止への姿勢を国内外に示してきました。また、ノムラ・ホールディングス・アメリカは3年連続で、ヒューマン・ライツ・キャンペーンのLGBTQ+企業平等指数で、満点を獲得しました。日本では、職場におけるLGBTQ+への取

り組みの評価指標「PRIDE指標」で「ゴールド」(最高位)を2016年より6年連続受賞し、2021年は、セクターを超えた協働(コレクティブ・インパクト型)の取り組みを実施する企業を表彰する「レインボー」も同時受賞しました。また、2022年6月のプライド期間中、公式SNSアカウントに掲載されている企業ロゴをレインボーカラーに変更し、アライ企業としての支援を社内外に表明しました。



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
- 野村証券 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 DEI(さらなる加速へ)

- 野村証券 新たな女性活躍推進行動計画へ(女性管理職比率・部長長比率・有給休暇取得率)
- 「東京2020D&Iアクションー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
- サステナビリティ委員会の直下にD&I推進WGを新設

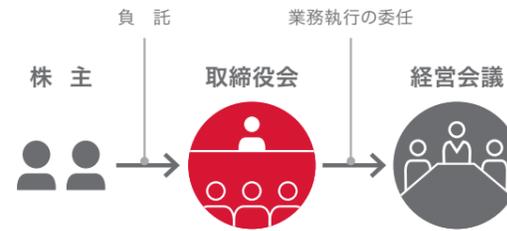
2030年～ さらなる未来へ

30% Club Japan
女性取締役比率
30%

ダイバーシティ経営の実現へ

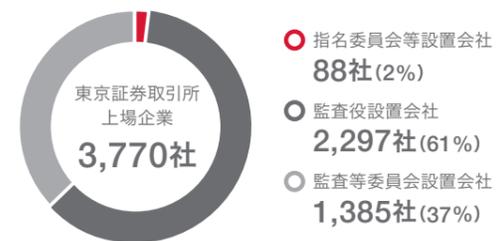
取締役会の役割

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、取締役の属性の多様化を進め、多角の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運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
--	---	--

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 (2022年7月8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 2022年
社外取締役比率		17% 58% 67%
外国人比率		— 17% 33%
女性比率		— 8% 25%

リスク管理高度化におけるリスク委員会の役割

2021年3月に発生した米国顧客取引に起因する多額の損失を受けて、当社は、リスク管理のさらなる高度化に向けた施策の検討を包括的に行いました。

その上で、リスク管理高度化の重要施策として、取締役会の監督機能をさらに強化すべく専門監督機関である「リスク委員会(英文名称:Board Risk Committee)」を新たに設置し、運営を開始しました。リスク委員会は、取締役会のレベルで、業務執行に対する広範かつ厳格な牽制と監

督を行う一環として、より高度で深度あるリスク管理態勢の整備等について、執行から独立した視点からの監督を強化することを目的としています。さらに、執行からの高い独立性を確保するために、リスク委員会は、社外取締役を委員長とし、6名中5名を社外取締役、1名を非業務執行の社内取締役とする委員構成としています。

※リスク委員会の委員長であるアンガー取締役のインタビューも35-36ページに掲載
※リスク管理の組織体制の全体像は74ページに掲載

委員会の役割	委員会の構成																		
<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク・アペタイト・ステートメントに対する同意 ■ リスク管理フレームワークの主要設計に対する同意 ■ リスク環境の分析・検証結果および今後の予測 ■ リスク管理全般の執行状況および中長期的なリスク戦略の監督 	<table border="1"> <tr> <td>ローラ・アンガー</td> <td>社外取締役</td> <td>委員長</td> </tr> <tr> <td>島崎 憲明</td> <td>社外取締役</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ビクター・チュー</td> <td>社外取締役</td> <td></td> </tr> <tr> <td>クリストファー・ジャンカルロ</td> <td>社外取締役</td> <td></td> </tr> <tr> <td>パトリシア・モッサー</td> <td>社外取締役</td> <td></td> </tr> <tr> <td>小川 祥司</td> <td>社内取締役</td> <td>非業務執行</td> </tr> </table>	ローラ・アンガー	社外取締役	委員長	島崎 憲明	社外取締役		ビクター・チュー	社外取締役		クリストファー・ジャンカルロ	社外取締役		パトリシア・モッサー	社外取締役		小川 祥司	社内取締役	非業務執行
ローラ・アンガー	社外取締役	委員長																	
島崎 憲明	社外取締役																		
ビクター・チュー	社外取締役																		
クリストファー・ジャンカルロ	社外取締役																		
パトリシア・モッサー	社外取締役																		
小川 祥司	社内取締役	非業務執行																	

取締役会の主な審議内容(2022年3月期)

株主との対話実施について	Stakeholder Relationにおける訴求ポイントや機関投資家の反応等について報告・議論
業務執行報告	新設されたIM部門を加えた、営業、WSの各3部門の今後の課題および戦略について報告
1Q 米国顧客との取引事業における対応状況について	2021年3月に発生した米国顧客取引に起因する多額の損失について、執行側からの事案の経緯や発生原因等の報告
インベスター・デーおよび中長期的な経営戦略について	当社の優先課題、経営ビジョン、ビジネス戦略について報告・議論
リスク・マネジメント報告	米国事案を踏まえ、リスク管理の強化を図るためのアクションプランの進捗状況について報告・議論
開示の高度化について	国内外の法令改正を踏まえた法定開示書類の高度化に向けた検討事項の報告・議論
2Q 当社のデジタルの取り組みについて	当社のデジタル活用の考え方、デジタル・アセットの概要およびデジタル・アセットの資産管理サービス業(を手掛けるKomainu社)をはじめとした当社の具体的な取り組み事例について報告・議論
業務執行報告	営業、WS、IM各部門の概況、足元の収益およびKPI等の状況について報告・議論
サステナビリティ関連報告	野村グループのサステナビリティへの取り組みおよび推進体制について報告・議論
政策保有株式検討委員会報告	現時点の保有状況、今後の対応について報告・議論
リスク管理高度化に向けた取り組みおよび進捗状況について	米国事案に関する改善策の進捗状況について報告・議論
2021年株主総会における議決権行使結果について	2021年株主総会における議決権行使状況の共有、議案に対して反対・棄権が行われた主な理由等について報告・議論
業務執行報告	営業、WS、IM各部門のミッドタームレビューを踏まえた今後の課題と戦略、およびWS部門の欧州の最適化について報告・議論
サイバーセキュリティについて	外部ベンダーによる当社のサイバーセキュリティ体制の評価結果、および当社のサイバーセキュリティに対する取り組みについて説明・議論
3Q コーポレート・ガバナンス・コード(CGコード)対応	CGコードの改訂を踏まえて、当社のCGガイドラインを改訂。加えて、当社のサステナビリティに関する具体的な対応方針を定めたサステナビリティ・ステートメントについて報告・議論
監査活動所見に対する報告	監査委員会から執行側への提言に対して、執行側からの回答を報告・議論
リスク管理高度化に向けた取り組みおよび進捗状況について	リスク管理高度化への各種施策の進捗状況について報告・議論。併せて、新設されたリスク委員会およびリスク管理高度化推進委員会での審議・議論内容について報告・議論
重要な訴訟の状況について	重要な訴訟の状況、交渉状況等について報告・議論
業務執行報告	営業、WS、IM各部門の概況、中長期的な戦略に向けた足元の取り組み、およびウクライナ情勢について報告・議論
100周年に向けた取り組みについて	100周年事業推進体制および今年度の取り組みについて報告・議論
4Q 行動規範の改定について	本年度も見直しを行い、リスク・カルチャーの浸透を目的に「リスクと正しく向き合う」という新項目を追加する等「野村グループ行動規範2022」として改定を実施
リスク管理高度化に向けた取り組みおよび進捗状況について	リスク管理高度化への各種施策の進捗状況について報告・議論。併せて、高度化施策の重要要素の策定や推進体制の整備についても報告・議論

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。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。

2022年3月期の取り組み	2022年3月期の評価結果	2023年3月期以降の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ■ 定例の議題のみならず、中長期的な経営戦略、リスク管理の高度化、サステナビリティ、サイバーセキュリティ等の戦略的な議題について議論 ■ リスク管理の高度化の一環として、グループのリスクを監督する専門監督機関としてリスク委員会を新設。委員6名中5名を社外取締役とし、議長にも外国人社外取締役を選定することで執行からの独立性の高い構成としている。リスク管理の高度化の進捗状況、リスク・アペタイト・ステートメントの改訂、ウクライナ情勢等について報告・議論 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総じて高評価であり、特に経営戦略に関する議論の深化やステークホルダーとの対話に関する報告を高く評価する意見を受領 ■ また、新任社外取締役の選任を含めた取締役会の人員構成については、外国人の社外取締役比率をはじめとしてダイバーシティの一層の充実を評価し、バランスの取れた構成との意見を多く受領 ■ 一方で、中長期的な経営戦略や経営目標に係る議題についての一層の議論時間の確保を望む声も多く見られた 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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も受け、監査委員会については外国人の社外取締役を新規に委員として選定する旨を決定 ■ リスク管理の高度化への取り組みが適切に進捗しているか引き続き監督 ■ 中長期的な経営戦略、経営目標、サステナビリティ、デジタルおよびITガバナンス等をはじめとした、より戦略的な議題にフォーカスするとともに、適切にモニタリングを実施していく

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・

報酬の基本方針

- 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員員については、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在り方

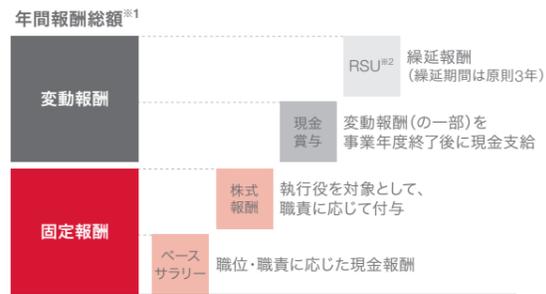
- 野村グループは、「野村グループ企業理念」における「金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する」という社会的使命を果たすうえで、人材こそが最も重要であると認識している
■ 野村グループ人材に対する報酬は、以下に示す1~3の実現を目的として設計する。また、報酬の水準と体系は、優秀な人材を確保・維持し、動機付け、育成するため、個人の役割・責任および国内外それぞれの報酬規制・水準等を加味したものとす。なお、「1.持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」の項目ではESGについても明記

- 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

執行役の報酬については、それら方針に基づき、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おります。また、取締役・執行役を除く野村グループの役員員を対象とする「野村グループ役員員の報酬の方針」を定め、役員員に対する報酬の在り方、具体的な運用指針等を明確化しています。

役員報酬の構成と、報酬項目別の決定方法

- 一定以上の報酬・賞与を受け取る役員に対し、変動報酬の一部を繰延報酬として支給。報酬・賞与額が高いほど現金賞与の比率が低くなる
■ RSUを繰延報酬の基本的支給方法として、報酬の経済的価値を当社の株価にリンクさせ、中長期的な企業価値向上という共通の目標を役員員に与える
■ 繰延報酬の付与にあたっては、自己都合による退任、財務諸表の重大な修正、当社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)



※1 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
※2 Restricted Stock Unit。一部人員に限り、RSUとファントムストックの選択権が与えられる

得る機会を与えることによる中期インセンティブ※等の効果を期待できます。また、繰延報酬の付与にあたっては、自己都合による退任、財務諸表の重大な修正、当社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定めています(いわゆる「クローバック条項」を含む個別契約を締結)。

取締役および執行役の報酬は、ベースサラリー、年次賞与、長期インセンティブプランで構成されます。繰延報酬を株式関連報酬として支給することにより、報酬の経済的価値が当社の株価にリンクされ、一定の支給資格確定期間が設けられること等によって、株主との利益の一致を図るだけでなく、付与から支給資格確定までの一定の期間に、株価の上昇により支給時の繰延報酬の経済的価値が増大し

※株式関連報酬のうち、RSUを繰延報酬の基本的な支給方法としたことに伴い、原則として、付与された事業年度の翌事業年度から3年間の繰延期間にわたって、現金ではなく、当社株式を支給。支給株式数は付与の時点における当社の株価に基づき決定されていることから、当社の株価が上昇することにより、繰延報酬は支給時の経済的価値が増大することとなる。なお、株価の上昇には、企業価値の増大が反映されることから、取締役および執行役にとっての中期インセンティブに加え株主との利益の一致等も図られることとなる

取締役・執行役の報酬等の総額(2022年3月期)

Table with 4 columns: 区分, 取締役(うち、社外), 執行役, 合計. Rows include 人数, ベースサラリー等, 業績連動報酬等, 非金銭報酬等, and 計.

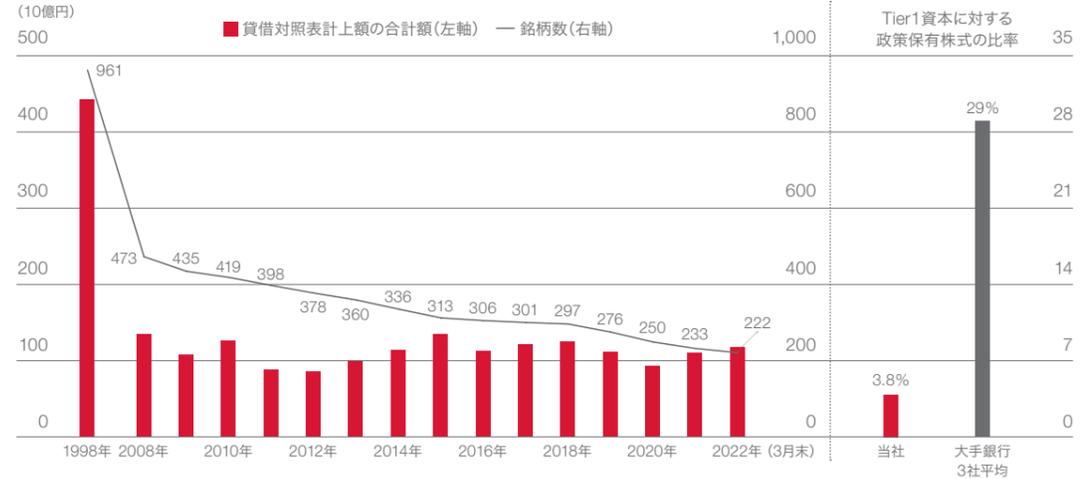
※1 左記記載の人数には、2021年6月に退任した取締役3名および執行役1名を含む。期末日現在の人員は、取締役10名、執行役6名。なお、取締役と執行役の兼任者については、左表では執行役の欄に人数と報酬を記入
※2 ベースサラリー等の額753百万円は、ベースサラリーのほか、その他の報酬(通勤定期券代等)として支給された報酬6万円を含む
※3 ベースサラリー等のほかに、執行役に対して社宅関連費用(社宅課税額および課税調整額等)として16百万円を支給
※4 年次賞与のうち、当事業年度終了後に現金により支給する金額を記入
※5 当事業年度以前に付与された繰延報酬(RSU、ストック・オプション等)のうち、当事業年度において会計上の費用として計上された金額を記入
※6 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当該会社が合計56百万円を支給

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。2022年3月末現在、保有する投資有価証券は222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1,175億円、当社のTier1資本に占める比率はわずか3.8%となっています。

政策保有株式の推移

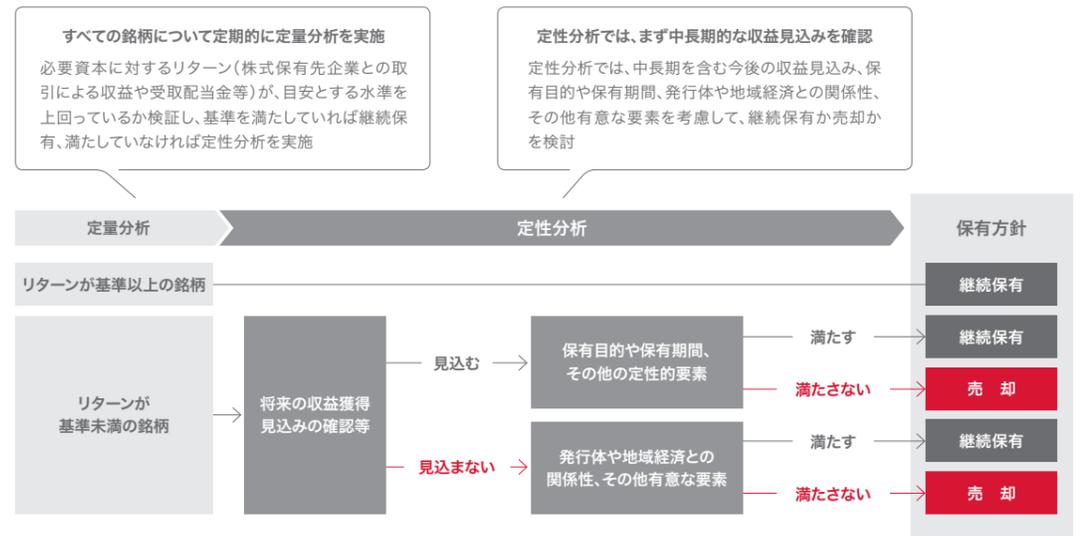


政策保有株式の保有の意義については、継続的に検討を行っています(下図参照)。株式の保有に伴うリスクやコストに留意しつつ、株式保有先企業との取引拡大や事業上の連携などによる当社ビジネスの収益拡大の機会などの事業戦略的な観点を考慮したうえで、株式の保有が野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ、同株式を保有します。

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も配慮しつつ売却を進めています。

これまで当社は、2012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。

政策保有株式の保有意義に関する検討プロセス



中長期のインセンティブ

取締役一覧

★委員長 ■委員

Directors of Nomura Holdings

取締役一覧

	関与委員会				経験							
	指名委員	報酬委員	監査委員	リスク委員	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(D)	サステナビリティ
社外取締役												
石村 和彦	★	★			■	■						■
高原 豪久		■	■		■	■						■
島崎 憲明			★	■	■	■	■	■	■	■		■
園 マリ			■					■	■	■		
社外取締役												
Laura Simone Unger			★			■	■	■	■	■		
Victor Chu			■	■	■	■	■	■	■	■		■
J. Christopher Giancarlo			■			■	■	■	■	■		
Patricia Mosser			■			■	■	■	■	■		
社内取締役												
永井 浩二		■	■		■	■	■					■
奥田 健太郎					■	■	■					■
寺口 智之					■	■	■	■	■	■		
小川 祥司			■	■		■	■				■	

*リスク管理含む



石村 和彦
指名・報酬委員長

企業経営についての豊富な経験を有しており、旭硝子(株)(現、AGC(株))代表取締役社長執行役員CEOや代表取締役会長を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されています。



高原 豪久
指名・報酬委員

企業経営についての豊富な経験を有しており、ユニ・チャーム(株)代表取締役社長執行役員を現任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されています。



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を有しており、また、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しております。同氏は、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 評議員、公益財団法人財務会計基準機構 理事を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されています。



園 マリ
監査委員

長年の公認会計士としての経験から企業会計についての高い専門性を有しており、東京都包括外部監査人、大蔵省企業会計審議会委員等を歴任されました。また、監査法人を退後は証券取引等監視委員会委員を務められる等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



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、米国証券取引委員会(SEC)の委員および委員長代行を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



Victor Chu
ビクター・チュウ
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を有しており、また、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しております。同氏は、国際的な投資会社であるファースト・イースタン・インベストメント・グループ(第一東方投資集団)を創業し、長年にわたりチェアマン兼CEOを務められているほか、香港証券取引所や香港証券先物委員会にて要職を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



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、米国の証券仲介会社であるGFIグループのエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデントや米国商品先物取引委員会の委員長を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



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し、コロンビア大学国際公共関係政策大学院(SIPA)のシニア・リサーチ・スカラー、Central Banking and Financial Policy ディレクター等を現任されているほか、米国財務省金融調査局(OFR)米国債部門のデビュティ・ディレクターやニューヨーク連邦準備銀行(FRBNY)のシニア・ヴァイス・プレジデントを歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



永井 浩二
取締役 会長
指名・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ております。野村グループの業務に精通した同氏が取締役会長として取締役会の議長を務めることにより、取締役会の議論の質を高め、取締役会が効果的かつ効率的に運営されることを期待します。



奥田 健太郎
代表執行役 社長

当社グループCo-CEOや野村證券(株)取締役兼執行役社長等を歴任し、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ております。当社の取締役会の大半は、社外取締役を含めた業務執行を行わない取締役によって構成されております。執行のトップが取締役を兼務することにより、取締役会が業務執行の状況や会社の状況を把握することが容易となり、より実効的な経営監督機能を発揮することを期待します。



寺口 智之
代表執行役 副社長

当社コーポレート統括兼コンプライアンス統括責任者(CCO)や野村證券内部管理統括責任者等を歴任し、現在は当社取締役兼代表執行役副社長を務めております。当社の取締役会の大半は、社外取締役を含めた業務執行を行わない取締役によって構成されております。執行のトップが取締役を兼務することにより、取締役会が業務執行の状況や会社の状況を把握することが容易となり、より実効的な経営監督機能を発揮することを期待します。



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しております。野村グループの業務に精通した同氏を加えることで、監査委員会による監査の実効性が高まることを期待します。

Code of Conduct

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)に移すための指針となるものです。野村グループの全役職員は、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。

適正な行動の推進のための体制

野村グループでは、行動規範を浸透させ、不適切なコンダクトから生じるリスクを低減させるための活動を推し進めるべく、全社の体制をまとめた「コンダクト・プログラム」を基に業務運営を行っています。

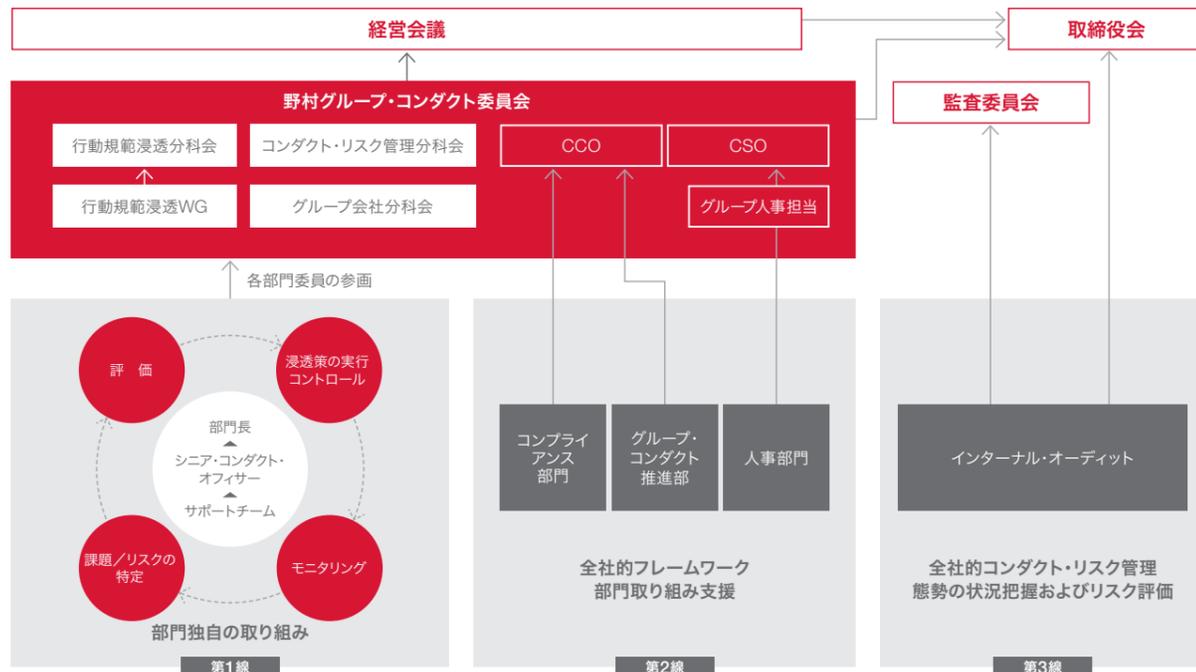
役員レベルの委員会、部店マネジメント層による分科会、担当者レベルのワーキング・グループ等を設置し、全社を挙げて取り組む体制を整え、考え方の浸透や望ましいコンダクトの奨励を図る推進活動と、規制やモニタリングを通じて不適切なコンダクトを抑制するリスク管理の活動を進めています。

各部門において、部門長の責任のもと、シニア・コンダクト・オフィサーおよびそのサポートチームを中心に、年次計画を立案し具体的な活動を展開しています。お客様や市場に悪影響を及ぼし得るコンダクトの洗い出し、未然防止策の策定、モニタリング、課題抽出、高度化に向けた行動計画、といった管理面のPDCAサイクルを構築、運営しています。

こうした取り組みへの社員の貢献は、人事運営や評価にも反映し、動機付けを図っています。



コンダクト推進体制図



行動規範

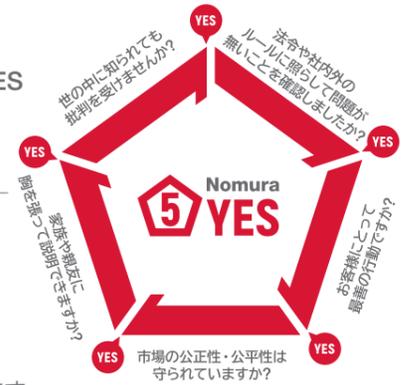
野村グループ行動規範2022

「野村グループ行動規範」は、変化し続ける社会に対応するため、各部門等から意見を募り、定期的に改定を重ねています。2022年3月発表の「野村グループ行動規範2022」では、リスク・カルチャーの浸透を目的に「リスクと正しく向き合う」を新たに追加しました。この項目では以下の3点を掲げています。

- 1 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。
- 2 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。
- 3 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。

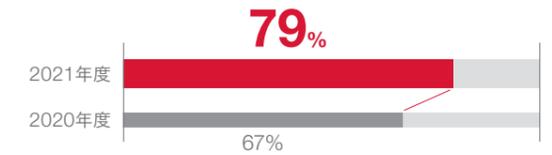
Nomura 5 YES

行動に迷った場合、立ち止まって自らの行動の是非を考えるための5つの質問



従業員サーベイ

「私は、『野村グループ行動規範』に記載されているNomura 5 YES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



行動規範の浸透に向けた取り組み

社員一人ひとりが「野村グループ行動規範」を真に理解し、日々の行動で実践できるよう、さまざまな取り組みを実施しています。

意識啓発

- 新入社員研修、階層別研修、テーマ別研修等の実施
- 会社支給スマートフォン用5 YESアプリ、行動規範アプリの普及
- 望ましいコンダクトの紹介サイト
- コンダクト標語の募集、優秀作品の掲示
- ※原則日本語、英語対応

社員への動機付け

- 人事評価への反映
- 望ましいコンダクトの表彰
- 各部門の取り組み実施と報告

過ちから学ぶ機会の創出

- 毎年8月3日の「野村『創業理念と企業倫理』の日」に、グループの役職員が「野村グループ行動規範」の遵守を宣誓、行動規範浸透のためのディスカッション等を実施
- 注意すべき事例の定期的な共有

内部通報制度(ホットライン)

野村グループ各社は、内部通報制度(ホットライン)を整備しており、すべての役職員(含む派遣社員等)に対して、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、会計または会計監査に関する疑わしい行為等に気付いた場合、その情報を直接報告・通報できる手段を提供しています。また、社内文書の発信やイントラネット等を通じて、ホットラインの周知・利用促進を図り、おかしいと感じたら誰もが「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、通報者の匿名性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じるとともに、通報者が情報提供を行ったことで解雇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。

グループ各社におけるホットラインの運営状況は、野村ホールディングス内部統制委員会に定期的に報告されており、グループ全体の法令遵守体制の維持および実効性を確保しています。2022年3月期の国内外における内部通報件数は101件、うち国内の役職員を対象とする「野村グループ・コンプライアンス・ホットライン」が80件でした。

Compliance

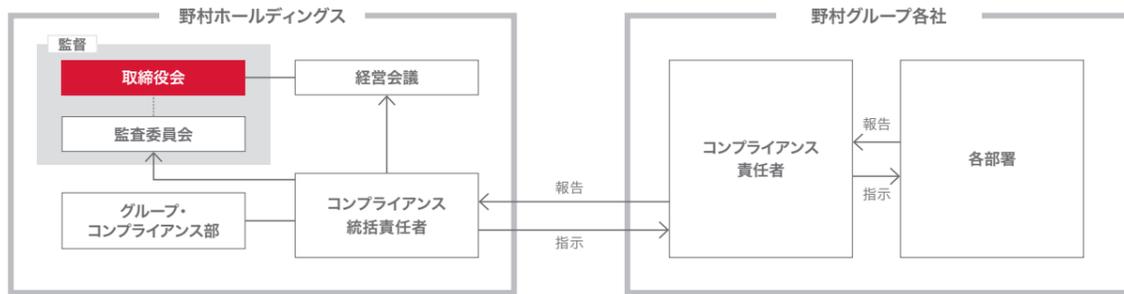
野村グループでは、コンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理を経営上の重要課題の一つと位置付けています。コンプライアンスの推進およびコンダクトの適正化のための体制や取り組みについてまとめた「コンダクト・プログラム」を制定し、法令遵守を超えた高いレベルでのコンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理を遂行しています。

コンプライアンス管理体制

野村グループは、グループ各社・全部署において法令遵守を徹底し、法令違反の疑いがある行為が発生しないよう、十分な管理体制を整備のうえ、業務運営を行っています。また、万一、問題が発生した場合には、経営レベルにまで迅速に伝達され、適切に対処する組織体制を構築・整備しています。

野村グループのコンプライアンス体制の責任者としてコンプライアンス統括責任者を選任しています。

また、各社および海外各地域にコンプライアンス責任者を設けています。コンプライアンス統括責任者は、統括部署であるグループ・コンプライアンス部への指示等を通じて、各社および海外地域のコンプライアンス責任者と連携し、グローバルなビジネス展開に対応した内部管理体制の強化、および海外拠点を含むグループ各社におけるコンプライアンス体制の整備・維持を図っています。



コンプライアンスおよびコンダクトに関わる研修等の実施

野村グループでは、役職員に対し、コンプライアンスおよびコンダクトに関わるトレーニングを計画的に実施し、役職員の法令諸規則に関する知識水準の向

上と、コンプライアンス意識の高揚を図り、適正なビジネス・コンダクトを追求する企業風土を醸成するよう努めています。

分別管理および情報セキュリティ

野村グループでは、金融商品取引法および個人情報保護法などの法令諸規則に従い、顧客資産および

情報資産を適切に保護しています。詳しくは、ホームページをご覧ください。

顧客資産の適正な分別管理

野村証券では、金融商品取引法に基づいて適切な分別管理体制を構築し、お客様からお預かりしている有価証券や金銭と、野村証券自身が保有する資産とを明確に区分して管理することで、お客様の資産を適正に保全しています。

野村の分別管理
<https://www.nomura.co.jp/guide/system/bunbetsu/>

情報資産・個人情報の適切な保護

野村グループでは、情報セキュリティに関する基本原則として「野村グループ情報セキュリティ基本方針」を定め、情報資産の適切な保護を図っています。この基本方針に則り、グループ各社はそれぞれ情報セキュリティ関連規定を整備し、各社の事業活動の特性などに応じて、お客様にご提供する情報などについても管理策の充実に努めています。特にお客様の個人情報については、個人情報保護法など関連法令の遵守、「野村グループ個人情報保護方針」等に則った厳格な取り扱いを徹底しています。

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

グローバルな金融犯罪対策の取り組み

野村グループでは、「野村グループ行動規範」において、以下の金融犯罪対策を基本方針とし、高いレベルの管理体制で金融犯罪対策に取り組んでいます。

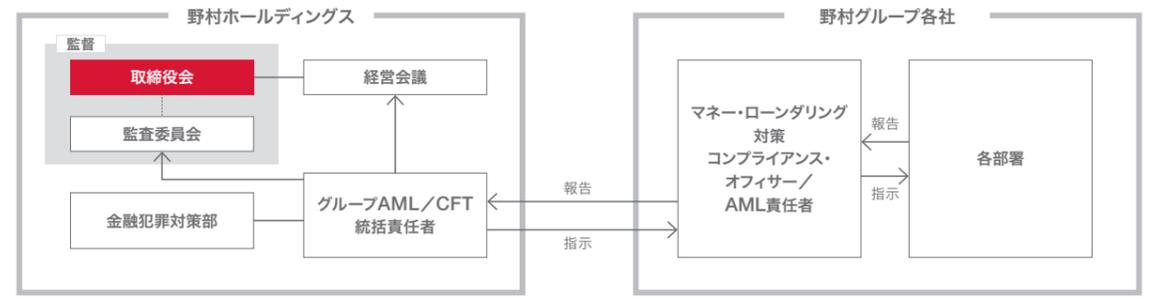
- 1 マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策(AML/CFT)
- 2 反社会的勢力との取引の排除
- 3 贈収賄等の防止

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

マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策の管理態勢

野村グループでは、「野村グループ行動規範」の基本方針に加え、グローバルな方針として「野村グループ・マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策方針」を策定し、各地域・グループ会社で遵守すべき基本方針を定めています。また、顧客管理、経済制裁対応などに重要な分野については、グループ全体を共通して適

用される具体的な基準を設けています。野村グループでは、各国の法令諸規則を遵守し、金融活動作業部会(FATF)が定める勧告など国際的な規制動向にも注視しながら、グループ全体で一貫したAML/CFT管理態勢の強化を図っています。



グループAML/CFT統括責任者:野村グループのAML/CFT管理態勢を整備し、実効性を維持する最高責任者
金融犯罪対策部:グループAML/CFT統括責任者を補佐し、効果的なAML/CFT管理態勢を構築・維持
マネー・ロンダリング対策コンプライアンス・オフィサー:野村グループ各社のAML/CFT管理態勢の責任者
AML責任者(野村証券の各部署に設置):AML/CFTに係る管理態勢の推進の企画・実行

贈収賄等の防止の管理態勢

野村グループでは、「野村グループ行動規範」の基本方針に加え、グローバルな方針として「野村グループ贈収賄・腐敗行為防止方針」を策定し、各地域・グループ会社で遵守すべき基本方針を定めています。

本方針においては、「贈収賄・腐敗行為」を広く定義し、相手方を問わず、不正に利益を得ることを目的として「価値あるもの」を提供・受領すること等としています。

その上で、グループ全体として特に留意すべき行為類型(社外交流、寄付・スポンサーシップ・政治献金、採用等、第三者・仲介者等)については、それぞれ贈収賄・腐敗行為となる行為を禁止することを規定しています。

野村グループでは、各国の法令諸規則を遵守し、グループ全体で一貫した贈収賄等防止の管理態勢の強化を図っています。

野村グループでは各国の法令諸規則を厳守し、市場の公正性・公平性確保のための管理体制を整備しています。詳細はホームページをご覧ください。

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

公正な金融取引の徹底

- 1 インサイダー取引の防止
- 2 利益相反防止に向けた対策
- 3 相場操縦等不正取引の審査

法令違反の恐れのある注文の受託禁止、内部者登録カードの整備によるインサイダー取引の未然防止、法人関係情報や非公知の重要な情報の管理

野村グループ利益相反管理方針に基づくグループ全体としての利益相反管理体制の整備

売買審査の結果に基づくヒアリング、注意喚起、注文の受託停止等の装置
定期的な審査結果の分析によるプロセスの有効性や健全性の検証を通じた適切な売買管理態勢の構築・維持

Risk Management

リスク・マネジメント

野村グループは高度な金融サービスの担い手として、社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を目指すうえで、リスク管理の高度化は、最も重要な経営課題であると認識しています。全ての役職員へのリスク・カルチャーのさらなる浸透を含め、グループ全体でリスク管理の高度化に向けた取り組みを推進しています。

リスク管理の方針

野村グループでは、一人ひとりが、リスクに関する知識を深め、リスクを正しく認識・評価し、能動的にリスクを管理します。その際、行動規範に則したリスク管理、すなわち、ルールや規則の形式的な遵守にとどまらず、その目的と背景を理解し、高い倫理観を持ってリスク管理に取り組みます。また、リスク管理上の懸念や問題が生じた場合には、上司や関連部署に速やかに報告・相談するなど、積極的に声を上げることで、組織としてリスクを正しく認識し、適切に管理します。

リスク管理およびその責任感をより強く根付かせるためには、健全なリスク・カルチャーの醸成が不可欠です。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、取り扱う商品のリスクの特性、影響度、および蓋然性を把握することに努めます。特定と管理が困難なリスクは、原則として回避を図ります。また、現時点では確認できない想定外のリスクが存在することを認識したうえで、金融のプロフェッショナルとしてリスクに関する知識を深め、リスクを正しく認識・評価し、管理する企業文化、すなわちリスク・カルチャーの醸成に努めます。

野村グループのリスク管理における三つの防衛線

野村グループでは、すべての役職員が能動的にリスク管理に取り組むとの認識のもと、重層的な管理体制を設けています。



リスク・アパタイト・ステートメント、社規社則、および諸手続きやそれらで規定されるリスク・リミットなどから構成されるリスク管理の枠組みを遵守する責任を負います。さらに社内ルールを遵守するのみでなく、行動規範に則ってリスクを適切に管理する責任を負います。また、第二の防衛線が提供するインフラ、情報、分析内容も適切に活用しながら、自らリスクを特定・管理するための体制を整えます。

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

行動規範に則った適切なリスク管理を実行する第一の防衛線、第一の防衛線に対するリスク管理活動のサポートや監視活動等を行う第二の防衛線のそれぞれに対して、独立した立場から有効性を検証・評価し、改善のための助言を行います。

リスク・アパタイト・ステートメント

野村グループでは、統合的なリスク管理を行うため、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・アパタイトとして定めており、それを文書化したものがリスク・アパタイト・ステートメントです。

リスク・アパタイト・ステートメントは、経営会議

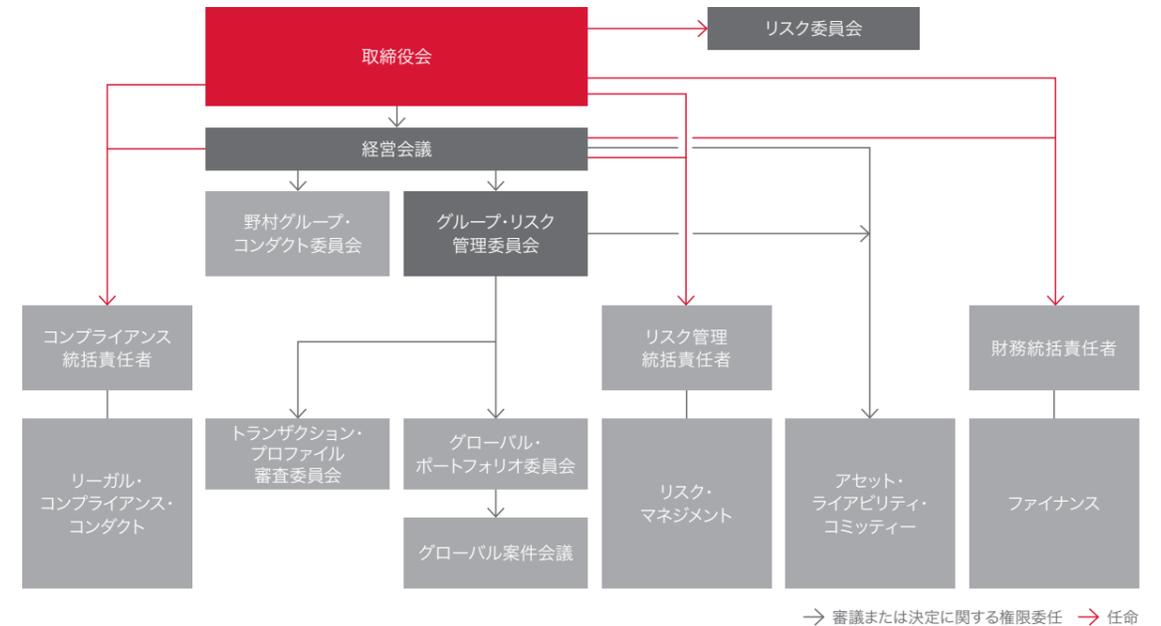
の承認、およびリスク委員会の同意により設定され、その運営状況はモニタリングされています。2021年度、野村グループ行動規範に則りリスク管理を行う方針を明記したほか、三つの防衛線それぞれが果たす役割および責任を具体的に定めました。

野村グループのリスク・アパタイト・ステートメントに関する詳細は、野村ホールディングス株式会社のホームページにてご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/risk/>

リスク管理の組織体制

当社では、効果的な事業運営とリスク管理のために次の組織体制を整備しています。



リスク委員会 執行からの独立性を確保するため、社外取締役を委員長とし、取締役会による野村グループのリスク管理の監督を補助し、リスク管理の高度化に資することを目的として運営されます。リスク委員会は、リスク・アパタイト・ステートメントやリスク管理フレームワークの主要設計に関する同意、リスク環境の分析・検証結果および今後の予測、さらにリスク管理全般の執行状況および中長期的なリスク戦略の監督を行います。

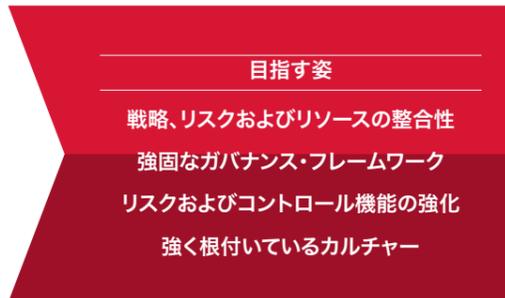
※リスク管理の高度化におけるリスク委員会の役割については、63ページもご参照ください。

経営会議 野村グループにおける経営戦略および経営資源の配分並びに経営に係る重要事項を審議、決定します。経営資源の有効活用と業務執行の意思統一を図ることにより、株主価値の増大に資することを目的として運営されます。主な役割には、経営資源の配賦やリミットの承認、事業計画や予算の承認、さらに取締役会への報告が含まれます。

グループ・リスク管理委員会 業務の健全かつ円滑な運営に資することを目的として、経営会議の委任を受け、野村グループの統合リスク管理に係る重要事項を審議、決定します。執行側におけるリスク管理に関する意思決定機関として、リスク・アパタイトに整合した統合リスク管理の枠組みの整備を行うほか、リスク管理の体制強化について、ビジネス部門からの報告を受け、必要な審議を行います。

野村グループは、持続的成長を目指すうえで、リスク管理の高度化を最も重要な経営課題のひとつと認識しています。これまでに、監督側に社外取締役を中心としたリスク委員会を、一方、執行側にはグループ・リスク管理委員会をそれぞれ設置し、運営を開始しました。また、リスク管理高度化推進委員会を設置し、リスク管理の高度化に向けた取り組みを、経営陣自ら推進しています。また、三線管理体制の強化、拡充に向けた取り組みを具体的に進めています(下図ご参照)。そのほか、全社的なリスク・カルチャーの浸透に加え、ガバナンス、管理体制および業務プロセス等を精査し、具体的な改善につなげる取り組みを推進しています。

- ▶ 社外取締役を中心としたリスク委員会の設置
- ▶ 執行側にグループ・リスク管理委員会の設置
- ▶ リスク管理高度化推進委員会の設置
- ▶ 業務運営体制の強化・拡充
- ▶ リスク・カルチャーの在り方、ガバナンス、管理体制、業務プロセス等を精査



第一線・第二線・第三線の体制を強化・拡充

三線管理体制の強化・拡充

部門や地域を超えた連携・協働により、判断・決断のスピードを上げ、潜在的なリスクの早期発見を可能にする体制を構築する。



フロント部門でリスク管理を統括するグローバル・ヘッドを採用

グローバルに顧客の事業活動の管理や、社内における連携を統括するグローバル・ヘッドを採用

リスク・マネジメントを担当する執行役員を東京本社に新たに任命

「グループ・リスク・マネジメント統括部」を新設

米州において、チーフ・リスク・オフィサーを含む、リスク管理を担当するシニアスタッフを重点的に採用

さまざまなステークホルダーから内部監査に対する期待が高まる中、ビジネスのグローバル化やそれに伴うリスクの複雑化への対応力をさらに高めるべく、グローバル・複数地域をまたぐ監査への対応を強化

また、引き続きリスク環境などの変化に応じて陣容を整え、専門的なスキルを含む人材モデルをグローバルに構築し、内部監査の実効性を向上

第一線におけるリスク管理の高度化に向けた具体的な取り組み



第一線では、さまざまなビジネス・レビューを通じて、事業戦略と実際のビジネスの整合性の確保、ビジネスサイドにおけるリスク・オーナーシップ(リスクの把握等の対応について責任を持って取り組むこと)に対する意識強化、およびアカウントビリティ(適切に理解し説明する責任・能力)の向上をそれぞれ強力に推進

フロントオフィス内の既存のリスク管理組織を、フロント・オフィス・リスク&コントロールとして統合し、第一線の中で財務・非財務のリスクをグローバルかつ統合的にモニタリングする機能を強化

カウンターパーティのクレジット・リスクをモニタリングする枠組みに加え、担当セールスの役割と責任を明確化し、顧客管理も強化

タウンホール・ミーティングやビデオメッセージの配信も活用し、マネジメントが事業戦略からリスク・カルチャーに至るまでさまざまな内容を直接発信し、コミュニケーションを強化

第二線におけるリスク管理の高度化に向けた具体的な取り組み



リスク管理高度化に向けた取り組みの一環として、財務リスクを伴う全てのホールセールビジネスについて、シニア・マネジメントを委員とするコミッティーにおいて定期的なレビューを開始

個別ビジネスについて、年次のポートフォリオ・レビューを実施し、第一線、第二線のリスク管理の枠組みにおいて、リスク・アペタイトに沿った事業運営がされていることを確認

リスク・アペタイト・ステートメントを改定し、三つの防衛線による管理体制に関する記載を明確化

さまざまなリスクに対するリスク・アペタイトを定量化し、エスカレーションを含むリミット管理の枠組みを見直し

それぞれのリスクを、より適切に計測するため、リスク・メソドロジーを改善

組織・人員を増強し、リスク管理体制を拡大・強化。さらに、各種研修を通じ社員の専門性向上を促進

第三線 内部監査体制および具体的な取り組み

- 内部統制の有効性および妥当性を確保するため、当社および傘下の主要な子会社に業務執行から独立した内部監査の専任部署を設置し、グループにおける内部監査を実施しています
- 内部監査部署の業務執行からの独立性を確保するため、内部監査に係る実施計画および予算の策定については監査委員会または監査委員会が選定する監査委員の承認を得ています

- 当社は、経営の透明性・効率性の確保、法令・諸規則の遵守、リスク管理、事業・財務報告の信頼性の確保および適時・適切な情報開示の促進といった観点から、グループ全体にわたる企業行動の適正化を促進するため、内部統制システムの強化・充実に努めており、内部監査は、独立した立場から内部統制の有効性を評価します
- 内部監査では、潜在的なリスク(エマージング・リスク)や環境および事業戦略の変化に応じた新たな監査領域への対応を進めるべく、リスク・マネジメント領域への監査対応の充実強化やグローバルな監査対応を推進しています

内部統制委員会[®]を含む内部統制システムの詳細は、野村ホールディングス株式会社のホームページにてご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/intcon.html>

※内部統制委員会：野村グループの業務に係る内部統制、監査活動およびリスク管理等に関する重要事項を審議する。グループCEO、グループCEOが指名する者、監査委員会が選定する監査委員および取締役会が選定する取締役から構成される

Human Resources Strategy

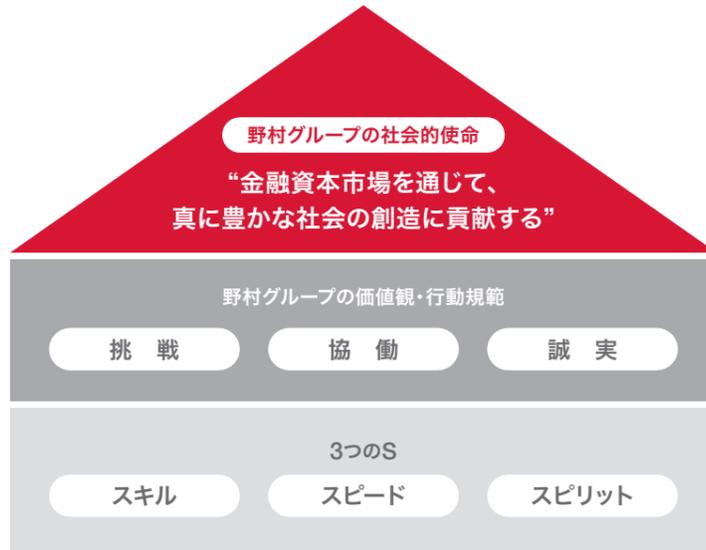
人材戦略

野村グループの人材マネジメント戦略

野村グループが社会課題の解決を通じた持続的な成長を実現するための源泉は人材です。創業以来、野村グループは、才能ある人材を獲得し、育成し、登用することは最大の財産であることを強調してきました。

野村グループは、社員がお客様の期待を超える提案を可能にするスキル、市場環境の変化の一步先を進んでいくためのスピード、新しいものは野村が最初に手掛けるというスピリット(3つのS)をもって、未来への新たな挑戦に取り組むことを大切にしています。そのため、野村グループは、社員の多様性を尊重するとともに、社員に対して魅力的な成長機会を提供し、社員の生産性を高める働き方を提案し、社員のパフォーマンスを最大化する評価体系を構築しています。

野村グループの社会的使命・価値観と「3S」の関係性



多様性のある人材ポートフォリオ

野村グループでは、約90の国籍の社員が世界30以上の国と地域で働いています。野村ホールディングスの取締役の3分の1が、また野村グループの主要な経営メンバーである「シニア・マネージング・ディレクター(SMD)」の約2割が海外の出身です。さらに、各部門・地域のビジネスや業務運営をリードする「マネージング・ディレクター(MD)」の過半数は海外出身であり、多様な意見、見方が経営に反映されています。

採用活動についても、2021年度は日本で約300名、海外でも200名以上の新卒社員を採用し、グローバルに中長期的な人材育成に取り組んでいます。

また、野村グループは、日本国内の新卒採用において、入社時に所属する部門の担当業務を明示した「コース別採用」を強化し、社員一人ひとりによる自律的なキャリア形成を促しています。

さらに、環境の変化に対応し、新たなビジネスにスピード感をもって挑んでいくためにも、専門分野における高度な知識・経験を持つプロフェッショナル人材のキャリア(中途)採用も重視しています。2021年度、国内の野村証券ではキャリア採用で入社した人数が新卒採用数を上回りました。野村グループではこのようなキャリア採用の社員も活躍しており、近年の新任役員においてもキャリア採用入社者の割合が増加しております。



従業員エンゲージメントの向上

従業員が最大のパフォーマンスを発揮するためには、現場で働く社員の思いや問題意識を把握し、適切なフィードバックを行うことによってグループに対する信頼や経営への参画意識を向上させることが不可欠と考えています。

野村グループでは、各地域で定期的にタウンホールミーティング等の対話の機会を設け、シニア・マネジメントから当社の企業理念や戦略を共有するとともに、社員がシニア・マネジメントと議論し、互いに理解を深める機会を提供しています。

また、全世界の従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを通じて、組織内のコミュニケーションや社員の満足度をモニタリングし、その維持・向上を目指しています。2021年度の調査では「私は、当社で働くことを誇りに思う」という設問に約9割の社員が肯定的な回答をしました。

調査結果はシニア・マネジメントのメッセージとともに社員へフィードバックされ、各部門でチームを編成し、見えてきた課題に対して社員自ら取り組みを考え、課題へのアプローチを実施しています。

取り組み例:社内交流・相互理解の促進

- クロスボーダーの少人数ラウンドテーブル
- 経営陣と社員の対話イベント
- グローバルタウンホール
- ネットワーキングイベント「先輩ママさん社員座談会」



人材育成と成長機会の提供

社員がお客様の期待を超える提案を可能にするスキルを習得し、自らの成長を実感するため、野村グループでは、グループワイドのナレッジ・マネジメント強化を実践しています。

ホールセール部門では、世界各国で採用された社員を階層別に一堂に集め、グローバル共通のプログラムによるナレッジ研修を実施し、地域を超えたグループ一体での人材育成を行っています。

また、新型コロナウイルスの影響や通信インフラの発達などの環境変化に対応し、各種研修のオンライン化を進めました。ワークショップ型研修やチャット形式による講師とのインタラクティブなプログラム運営等、オンライン研修ならではの新しい取り組みを行い、距離や時間の制約を超えて参加者数と研修効果の最大化を実現しています。

資格取得・自己研鑽においても、多数のeラーニング・通信教育等で構成されるコンテンツを用意し、費用補助制度を通じて、社員の自発的な能力開発を支援しています。日本国内において2011年度

から提供している自己研鑽プラットフォーム「ノムラ・ビジネス・アカデミー（NBA）」の受講者数は延べ3.3万人に達しています。

野村グループは、長期的な視点から、将来の経営を担う人材を育成するためのプログラムにも長年にわたり取り組んできました。日本国内においては、60年以上前から延べ600名以上の社員を海外のビジネス・スクールやロー・スクールに派遣しています。2022年度からは、事業開発やイノベーションのスキルを高めることを目的に、日本国内の社員をベンチャー企業に派遣し始めました。

また、野村グループは、野村マネジメント・スクールや海外の経営大学院などの外部教育機関が運営するエグゼクティブ向けプログラムへの派遣や、野村グループ内の「経営塾」プログラムの開催を通じ、MDを中心とする国内外の幹部社員の後継者育成にも取り組んでいます。この他、主要な経営メンバーであるSMDが経営タスク・フォースに参加し、長期的な経営課題の解決に取り組むことを促しています。



社内研修



延べ受講人数

28万9,467人

(2022年3月期)

延べ受講時間

25万9,921時間

(2022年3月期)

統合的な評価プロセスと報酬制度

野村グループは、全世界の社員に対してグローバル共通課題として「未来への新たな挑戦」と「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」を設定し、その成果を毎年の評価対象としています。さらに、各コーポレートタイトルの指標となるコンピテンシーをグローバルで統一して設定し、その発揮度合と評定が紐づく仕組みとすることで公平性を確保しています。これにより、一人ひとりの社員が将来の目指すべき姿を実現するために変化を起こすことを奨励しています。同時に、社員が野村グループの行動規範に則って考え、行動し、組織における心理的安全性と健全なリスク・カルチャーを醸成することも促しています。

Nomura Ways of Working

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大によって、リモートワークやビデオ会議が急速に普及し、人々の働き方と生活様式は大きく変化し、ウェルビーイングの意識も高まっています。こうした新しい環境の変化を踏まえて、野村グループは、「Nomura Ways of Working」というグローバル共通のプロジェクトを開始しました。

本プロジェクトは、4つの軸（カルチャー、ピープル、ワークプレイス、テクノロジー）から地域横断的にアプローチし、社員が時間や場所の制約に縛られることなく、最大限のパフォーマンスを発揮する

野村グループは、パフォーマンスの適正な評価と社員の人材開発のため、グローバル共通の評価システムに基づく統合的な人事評価を実施しています。一部の部門においては、上司のみならず、同僚や部下も評価者となる360度評価を実施し、多面的な評価とそのフィードバックを通じて本人の成長を促す仕組みを取り入れています。

また、報酬制度においても、報酬委員会が定めた「野村グループの報酬の基本方針」に基づき、グループ全体の報酬のガバナンス体制を構築し、中長期インセンティブとして全世界共通の基準・方針に基づいて運用される株式報酬等を導入しています。

環境を整えることを目指しています。このプロジェクトの一環として、コミュニケーションや協働の機会の確保、ワーク・ライフ・バランス、健康経営などの取り組みを行っています。

野村グループは、全世界の社員を対象にデジタル知識・スキルの底上げや専門的なスキルの開発を目的としたeラーニング・プログラム「デジタルIQ」を2021年度に立ち上げました。デジタルIQを通じて、Nomura Ways of Workingが目指す新しい働き方と協働の実現に資するテクノロジーの一層の活用を促しています。



Business Continuity Management

業務継続態勢

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、新型コロナウイルスも含めた感染症、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。

これらの危機発災時に備えて「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、平時より危機管理態勢の整備を進めています。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、同委員長は大きな災害発生の際には、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。

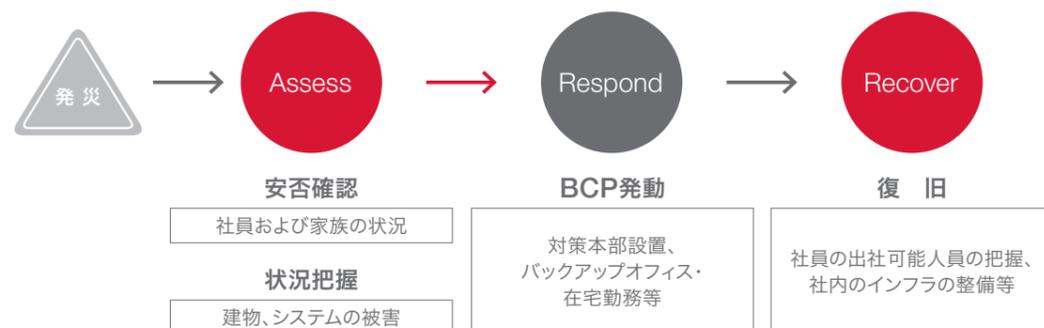
業務継続に係る主な取り組み

- 業務継続態勢の強化**
バックアップオフィスの整備／
非常時対応要員の確保／通信機器の整備／
テレワーク環境の整備
- 訓練・研修の継続的な実施**
社員の安否確認訓練／
業務継続計画(Business Continuity Plan, BCP)
に沿った業務訓練／
首都直下地震等の大規模地震発生時を想定した
初動対応研修・訓練／南海トラフ地震研修
- 国内外グループ各社との連携強化**
国内グループ会社との情報連携の充実／
海外グループ会社との情報連携体制の強化
- BCP**
首都直下地震等の大規模災害、大規模システム障害
等を想定した業務継続計画の更新

平時における業務継続のPDCAサイクル



有事における対応の流れ

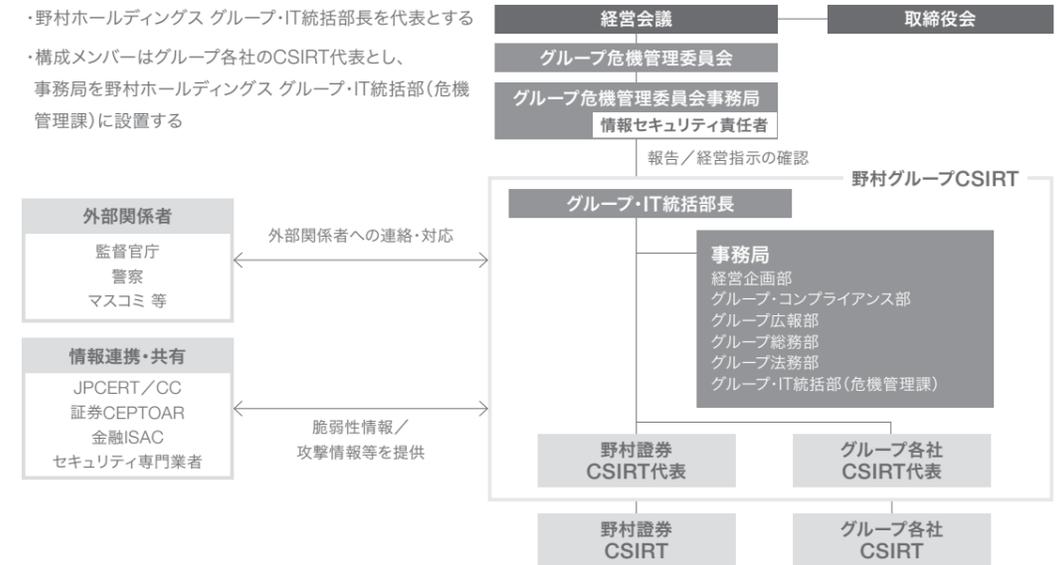


Cybersecurity

サイバーセキュリティ

野村グループでは、深刻化するサイバーセキュリティに対する脅威からお客様の情報、お客様の資産を守り、安心してお取引を行っていただくため、グループ危機管理委員会およびグループIT担当役員のリーダーシップの下、サイバーセキュリティ対策の継続的な強化を行っています。対策にあたっては、金融庁が制定している金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針や、米国国立標準技術研究所(NIST)の「Cybersecurity Framework」その他海外のフレームワークを参考にし、グループ・グローバルワイドでの包括的な取組みを進めています。サイバーセキュリティ体制として、グループ危機管理委員会の事務局のもとに野村グループCSIRT (Computer Security Incident Response Team)を設置しています。このほか、野村証券および野村グループ各社にもCSIRTを設置し、各社の業務・情報資産・システムを守る体制を構築しています。

野村グループCSIRT体制について



サイバー対策

NIST Cybersecurity Frameworkの定める5つの機能分類ごとに次のようなサイバー対策を推進しています。



- 経営ビジョンやリスクアペタイトを踏まえ、守るべき情報資産を明らかにし、グループ全体のガバナンス体制を整備しています。
- 脅威ベースペネトレーションテスト、第三者リスク評価などにより態勢の継続的な強化に努めています。
- 外部の委託先を含めたサイバーリスクの評価および対策を行っています。
- 不正アクセスやコンピュータウイルスなどから防御するシステムの的な対策を複数導入しています。
- 従業員の知見向上のための研修・訓練・注意喚起を定期的の実施しています。
- 金融ISACやサイバーセキュリティ専門ベンダーとのコミュニケーションを通じて攻撃者や攻撃方法に関する情報の収集・共有体制を構築しています。
- 異常をタイムリーに検知するため、24時間365日の監視体制を整備しています。
- システムのログを収集・分析し、内部不正を含めた異常を検知する態勢を構築しています。
- サイバーのインシデント発生に備え、お客様や関係機関、経営層に迅速に連絡する体制を整備しています。
- インシデント対応マニュアルを整備し、CSIRTを中心に原因分析、被害の最小化などの対応を実施しています。
- 業務継続計画やバックアップデータセンターを整備しています。
- システムの切り替え訓練、サイバー演習を通じて、業務・システムの速やかな復旧に備えています。

振り返りと分析 2022年3月期

経営環境

2022年3月期の世界経済は、新型コロナウイルス感染再燃に伴う減速を繰り返しつつも、ワクチン接種において先行した米欧諸国を中心に経済活動の再開が進みました。経済の回復過程における繰越需要の拡大は、主に新興国・地域における生産や物流の停滞と相まって供給制約を深刻化させ、物価上昇の加速を招きました。物価上昇の加速が長期化するにつれ、主要先進国・地域中央銀行の金融引き締めを開始前倒しや政策金利の引き上げ幅拡大に対する思惑を強めることにつながり、市場金利の上昇懸念が高まりました。世界の株式市場が上昇基調をたどる一方で、インフレ長期化や金利上昇に対する懸念の高まりを背景に、幾度となく調整を繰り返しました。

日本は、実体経済の停滞や世界的なインフレの加速、原燃料市況高騰に伴う輸入原材料価格上昇などのコスト増加にもかかわらず、主要企業の業績は底堅い拡大を維持しました。株式市場は、グローバルな株

価の上昇と国内企業業績の改善を背景に、2021年9月には日経平均株価がバブル崩壊後の高値を更新しましたが、その後は金利上昇懸念などを背景とした世界的な株価調整に押され、軟調な推移となりました。

連結業績サマリー

このように当社を取り巻く環境が大きく変動するなかで、当期は、米州における世界金融危機以前の取引事案について会計上の処理がほぼ終了し、経営リソースを成長分野へ振り向ける大きな転換点となりました。また、安定収益の拡大や収益源の多様化によって、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、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3%減の1兆3,639億円、金融費用以外の費用は同3%減の1兆1,373億円となりました。税引前当期純利益は2,266億円、当社株主に帰属する当期純利益は1,430億円、ROEは5.1%、EPS(希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益)は45.23円となっています。

(単位:10億円)	2021年3月期	2022年3月期	前年比	コメント
委託・投信募集手数料	376.9	332.3	-11.8%	株式買付や投資信託募集買付にかかる手数料が減少
投資銀行業務手数料	108.7	149.6	37.7%	アドバイザー・ビジネスが収益増加に貢献
アセットマネジメント業務手数料	230.0	270.0	17.4%	ストック収入の増加、運用資産残高の拡大に伴う手数料の増加等
トレーディング損益	310.0	368.8	19.0%	米国顧客取引に起因する損失が減少 (2021年3月期:2,042億円、2022年3月期:440億円)
プライベートエクイティ・デット投資関連損益	12.7	30.8	141.6%	
金融収益	356.5	284.2	-20.3%	
投資持分証券関連損益	14.1	5.4	-61.2%	
その他	208.3	152.8	-26.6%	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	1,617.2	1,594.0	-1.4%	
金融費用	215.4	230.1	6.8%	
収益合計(金融費用控除後)	1,401.9	1,363.9	-2.7%	
金融費用以外の費用	1,171.2	1,137.3	-2.9%	人件費が増加する一方、米国顧客取引に起因する貸倒引当金は減少。前年計上した関連会社株式の減損損失も剥落
税引前当期純利益(損失)	230.7	226.6	-1.8%	
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	153.1	143.0	-6.6%	

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。
2022年3月期においては、金融収益は前年比20%減少、また、金融費用は前年比7%増加し、その結果、2022年3月期の純金融収益は2021年3月期から減少しました。

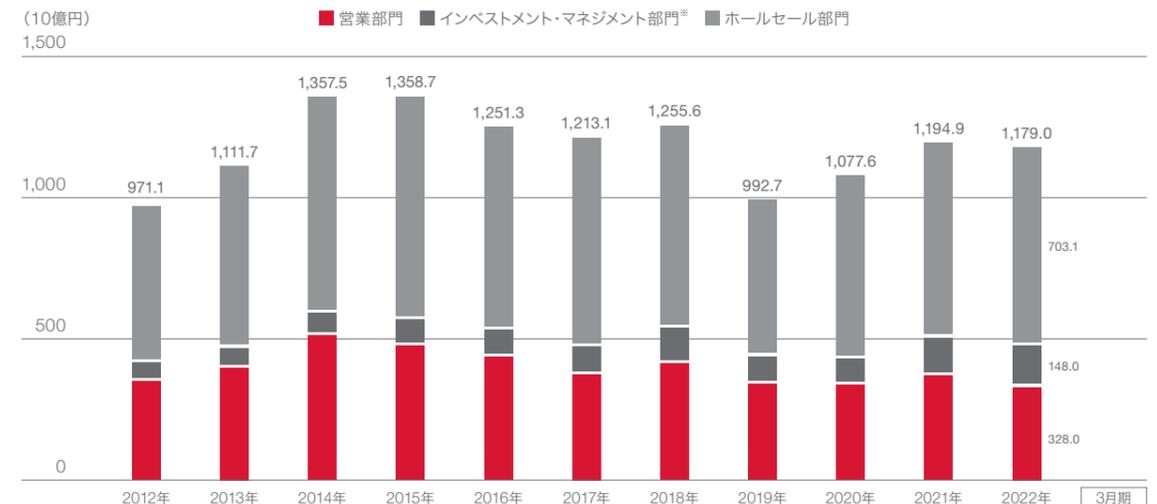
3セグメントの業績

当社は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しました。これに伴い、2021年3月期の数値を、営業部門、インベストメント・マネジメント部門、ホールセール部門の区分で組み替えて表示しています。

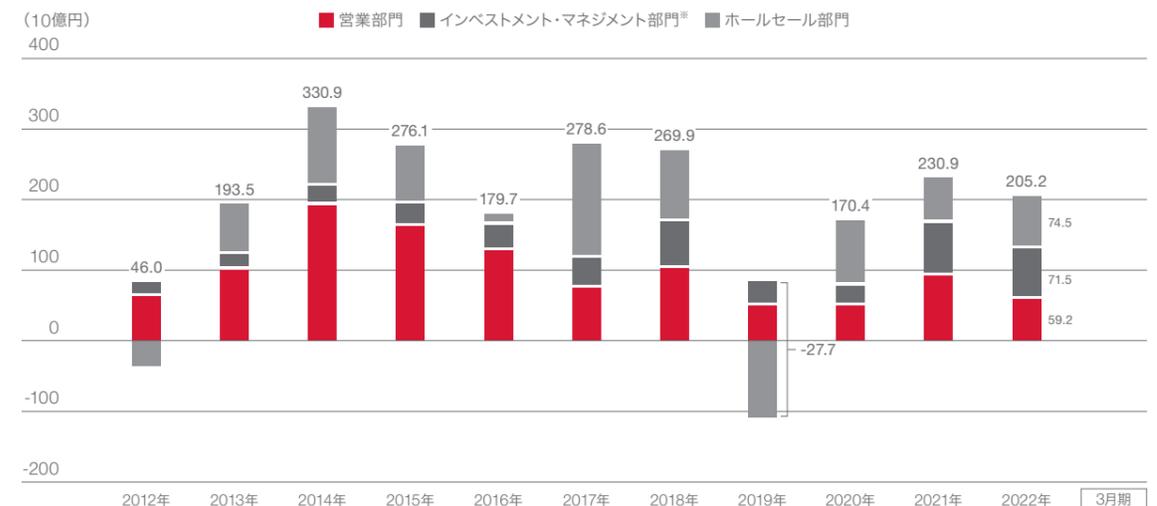
2022年3月期の3セグメント合計の収益は前年比

4%減の1兆1,790億円、税引前当期純利益は同17%減の2,052億円でした。ホールセール部門はアドバイザーが好調でインベストメント・バンキングが増収となったほか、エクイティも米国顧客取引に関する損失が減少しました。営業部門やインベストメント・マネジメント部門は残高拡大の取り組みが進捗し、安定収益は拡大したものの、マーケット環境の悪化を背景にフロー収入が減少、また投資損益が悪化しました。

3セグメントの収益(金融費用控除後)



3セグメントの税引前当期純利益(損失)



※ 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

Retail Division

営業部

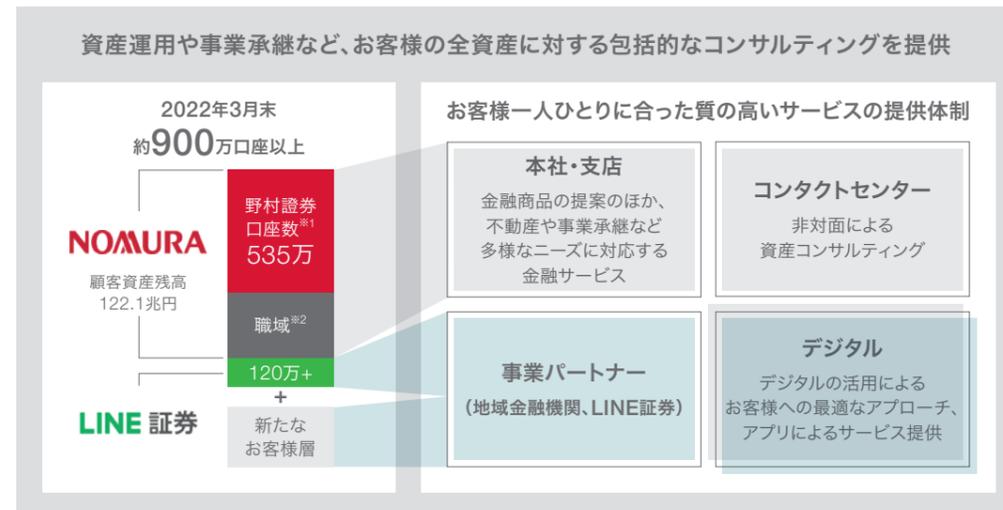
強み

- 国内証券最大の顧客基盤
- 高度なコンサルティングの能力とそれを支えるプラットフォーム
- 野村の総合力を活かした商品・サービス供給力



営業部門長 杉山 剛

事業展開

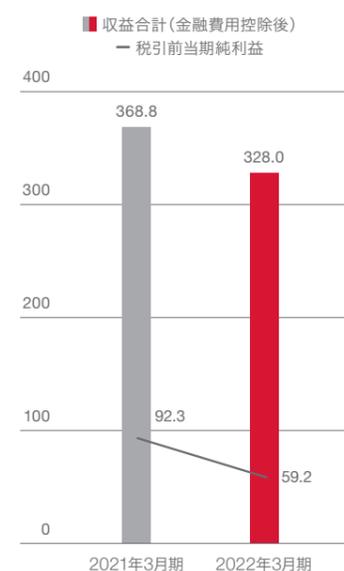


2022年3月期の振り返り

- 業績**
- 先行き不透明感からお客様の投資マインドが低下し、株式取引や投信買付が減少
 - 収益は3,280億円と前年比11%の減収、税引前当期純利益は592億円、前年比36%の減益
 - 一方、投資信託および投資一任契約の純増を伴ってストック資産が拡大、2022年3月末の残高は19.6兆円に増加
 - また、コスト・コントロールにより費用も抑えられ、ストック収入費用カバー率は49%まで上昇
- 取り組み**
- パートナー^{※3}をお客様の属性に応じた領域ごとに配置 ~一人ひとりにカスタマイズされたサービスの提供体制を構築
 - コンタクトセンターによるリモート・コンサルティングの体制強化
 - 地域金融機関との提携やLINE証券を通じた顧客基盤の拡大

※1 残あり顧客口座数 ※2 持株会員数、企業型DC加入者数
 ※3 当社では、最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれた金融サービスグループでありたいの思いから、営業担当者を「パートナー」と呼んでいる

業績推移 (10億円)



Investment Management Division

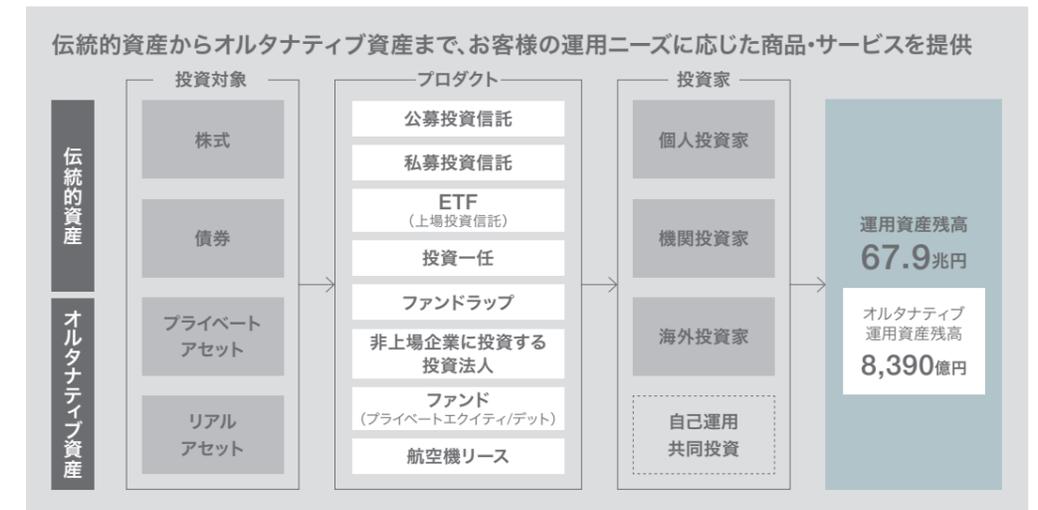
強み

- 部門傘下の会社が有する運用に関する高度な専門性
- パブリック市場とプライベート市場での多様な投資ビジネスの経験
- 部門内での柔軟な資本政策による成長強化と野村グループの総合力



インベストメント・マネジメント部門長 南村 芳寛

事業展開

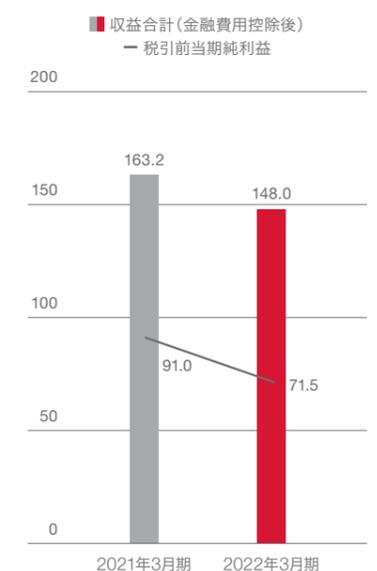


2022年3月期の振り返り

- 業績**
- 収益は前年比9%減の1,480億円、税引前当期純利益は前年比21%減の71.5億円
 - 4四半期連続で資金が流入し、運用資産残高が高水準を維持したことにより、安定収益である事業収益が増加
 - 野村キャピタル・パートナーズの投資先企業の新規上場に伴い評価益・売却益を計上したものの、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益が減少したことにより、投資損益は前期比で減少
- 取り組み**
- 野村アセットマネジメントで地域金融機関と連携した「志プロジェクト」を通じて資産運用業を通じた地方創生に貢献
 - スパークス・グループとの合併で野村スパークス・インベストメントを新設し、非上場企業へ投資する投資法人の運用を開始
 - 事業承継のための投資に特化したジャパン・サーチファンド・プラットフォームを設立し、初回投資家募集を実施

インベストメント・マネジメント部門

業績推移 (10億円)



Wholesale Division

ホールセール部門

強み

日本における
業界トップクラスのプレゼンス

海外は競争優位性のある分野で
プレゼンスを確立

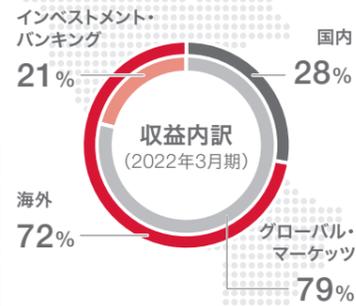
サステナビリティ分野での専門性を活かした
サービスおよびプロダクトの提供



ホールセール部門長 Steven Ashley

事業展開

- グローバル・マーケットは市場への流動性供給、インベストメント・バンキングは資金調達やM&A等アドバイザリー業務を提供し、資金や資本の出し手と取り手をつなぐ
- 収益の約7割は、海外拠点で獲得



2022年3月期の振り返り

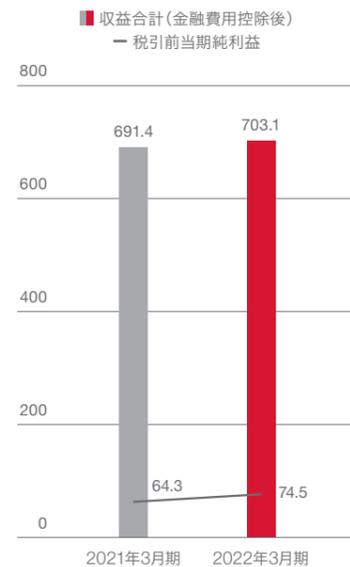
業績

- 1 収益は、前年比2%増の7,031億円、税引前当期純利益は16%増の745億円。経費率は前年比2%低下の89%
- 2 市場が大きく変動する中、グローバル・マーケットでは地域プロダクトの分散により、堅調な収益水準を維持
- 3 インベストメント・バンキングは、海外のアドバイザリー収益が伸長。特にノムラ・グリーンテックを中心にサステナビリティ案件が拡大

取り組み

- 1 提供する商品やサービスの強化・拡充による収益源の多様化
- 2 サステナビリティ分野での取り組みを米国以外の地域にも展開
- 3 アジア富裕層向けビジネスも陣容拡大に向け順調に進捗

業績推移 (10億円)



連結自己資本規制比率

2022年3月末の連結普通株式等Tier1比率は17.22%と、2021年3月末の15.81%から上昇しました。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5.98%と、2021年3月末の5.63%から上昇しました。

連結自己資本規制比率

(単位:10億円)		2021年3月末	2022年3月末	前年比
自己資本	普通株式等Tier1資本の額	2,522	2,726	204
	Tier1資本の額	2,841	3,103	263
	総自己資本の額	2,845	3,103	258
リスク・アセット	信用リスク・アセットの額	8,551	8,301	-250
	マーケット・リスク相当額を8%で除して得た値	4,952	4,899	-53
	オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た値	2,449	2,630	181
	リスク・アセット合計	15,951	15,830	-121
連結自己資本比率	連結普通株式等Tier1比率	15.81%	17.22%	1.41%
	連結Tier1比率	17.80%	19.60%	1.80%
	連結総自己資本規制比率	17.83%	19.60%	1.77%
	リスク・アセットベース外部TLAC比率	23.06%	30.72%	7.66%
	総エクスポージャーベース外部TLAC比率	8.24%	10.30%	2.06%
	連結レバレッジ比率	5.63%	5.98%	0.35%

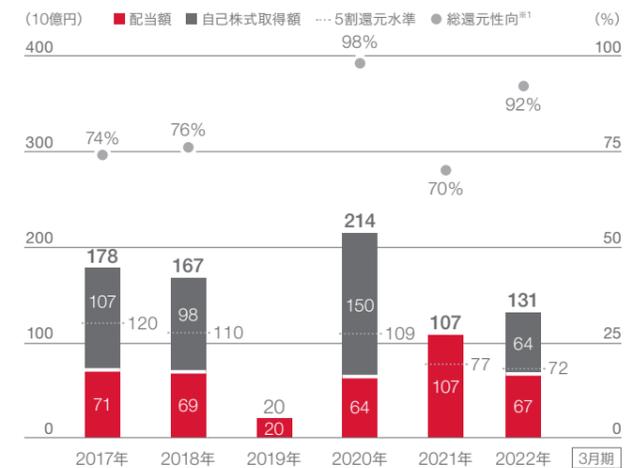
株主還元

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、半期毎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ます。各期の配当額については、パ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%以上とすることを、株主還元上のめどとします。

上記の剰余金の配当等の決定に関する方針を踏まえ、2021年9月30日を基準日とする配当金は1株当たり8円、2022年3月31日を基準日とする配当金につきましては1株当たり14円をお支払いしました。これにより年間の配当金額は1株当たり22円となります。また、2021年10月に設定した上限80百万株、上限500億円とする自己株式取得は、80百万株、396億円を終了しました。2022年4月に、新たに上限

50百万株、上限300億円とする自己株式取得枠を設定しましたが、50百万株、247億円で終了しました。

株主還元実績



※1 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

P/L項目	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
収益(金融費用控除後)	1,403.2	1,497.0	1,116.8	1,287.8	1,401.9	1,363.9
税引前当期純利益(損失)	322.8	328.2	(37.7)	248.3	230.7	226.6
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	239.6	219.3	(100.4)	217.0	153.1	143.0

単位:10億円

セグメント情報	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
収益						
営業部門	374.4	412.9	339.5	336.4	368.8	328.0
インベストメント・マネジメント部門*	99.4	127.3	97.8	92.6	163.2	148.0
ホールセール部門	739.3	715.3	555.4	648.6	691.4	703.1
3セグメント合計	1,213.1	1,255.6	992.7	1,077.6	1,223.3	1,179.0
その他	183.5	239.5	131.3	231.6	167.0	179.2
営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	6.6	1.9	(7.2)	(21.3)	11.5	5.6
収益合計(金融費用控除後)	1,403.2	1,497.0	1,116.8	1,287.8	1,401.9	1,363.9
税引前当期純利益(損失)						
営業部門	74.8	103.1	49.5	49.4	92.3	59.2
アセット・マネジメント部門	42.3	66.2	34.2	28.8	91.0	71.5
ホールセール部門	161.4	100.6	(111.4)	92.2	64.3	74.5
3セグメント合計	278.6	269.9	(27.7)	170.4	247.6	205.2
その他	37.6	56.4	(2.8)	99.2	(28.5)	15.8
営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	6.6	1.9	(7.2)	(21.3)	11.5	5.6
税引前当期純利益(損失)合計	322.8	328.2	(37.7)	248.3	230.7	226.6

※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

単位:10億円

地域別情報*	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
地域別税引前 当期純利益(損失)						
日本	234.7	328.8	128.2	235.2	244.1	260.8
米州	50.0	(8.8)	(114.1)	7.4	(77.0)	(41.0)
欧州	14.4	(14.7)	(56.9)	(14.1)	14.3	(21.8)
アジア・オセアニア	23.7	22.8	5.0	19.8	49.2	28.6
海外小計	88.1	(0.7)	(165.9)	13.1	(13.5)	(34.1)
連結	322.8	328.2	(37.7)	248.3	230.7	226.6

※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	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
ROE	8.7%	7.9%	-	8.2%	5.7%	5.1%

単位:10億円

B/S項目	2017年3月末	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
総資産	42,852.1	40,343.9	40,969.4	43,999.8	42,516.5	43,412.2
当社株主資本	2,789.9	2,749.3	2,631.1	2,653.5	2,694.9	2,914.6
グロス・レバレッジ(倍)	15.4	14.7	15.6	16.6	15.8	14.9
調整後レバレッジ*(倍)	8.6	8.8	9.0	10.6	9.8	9.1

※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

資金調達と流動性管理	2017年3月末	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
流動性ポートフォリオ*	4,970.3	4,628.4	4,870.5	5,354.4	5,658.3	7,074.2
短期無担保債務	1,883.0	2,107.0	2,518.8	3,072.3	2,929.5	2,932.1
長期無担保債務	5,918.9	5,218.9	6,483.5	6,344.0	6,696.3	7,898.1

※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

単位:円

一株当たり情報	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
一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(EPS)	67.29	63.13	(29.90)	67.76	50.11	46.68
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	65.65	61.88	(29.92)	66.20	48.63	45.23
一株当たり株主資本(BPS)	790.70	810.31	794.69	873.26	879.79	965.80
一株当たり配当金(DPS)	20.0	20.0	6.0	20.0	35.0	22.0
配当性向	29.7%	31.7%	(20.1)%	29.5%	69.8%	47.1%

単位:10億円

連結自己資本規制等**1	2017年3月末	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
Tier1	2,689.8	2,666.4	2,605.9	2,571.5	2,840.5	3,103.0
Tier2	109.6	66.1	46.0	30.9	4.7	0.4
総自己資本の額	2,799.4	2,732.5	2,651.9	2,602.4	2,845.2	3,103.4
リスク・アセット	13,977.9	15,122.3	14,251.6	15,674.5	15,951.0	15,829.9
連結Tier1比率	19.2%	17.6%	18.3%	16.4%	17.8%	19.6%
連結普通株式等Tier1比率**2	18.2%	16.5%	17.1%	15.3%	15.8%	17.2%
連結総自己資本規制比率	20.0%	18.1%	18.6%	16.6%	17.8%	19.6%
連結レバレッジ比率**3	4.63%	4.74%	5.03%	4.83%	5.63%	5.98%

単位:兆円

適格流動資産(HQLA)**4	4.5	4.0	4.3	4.2	5.4	6.0
連結流動性カバレッジ比率(LCR)**4	180.0%	153.6%	198.4%	201.1%	192.4%	241.7%

※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

発行済株式総数、株価等	2017年3月末	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
発行済株式総数(千株)	3,822,563	3,643,563	3,493,563	3,493,563	3,233,563	3,233,563
株価(期末)(円)	691.9	615.3	400.2	457.8	581.4	515.2
時価総額(兆円)**	2.6	2.2	1.4	1.6	1.9	1.7
PBR(倍)**	0.88	0.76	0.50	0.52	0.66	0.53
PER(倍)**	10.28	9.75	-	6.76	11.60	11.04

※期末の株価に基づく値

11年間の要約連結財務諸表 (米国会計基準)

事業年度:4月1日～翌年3月31日 この過去11年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としており、有価証券報告書(和文版のみ)や様式20-F(英文版のみ)と併せてお読みいただくようお願いいたします。

		2012年3月期	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
単位:百万円												
損益計算書:												
収益:	委託・投信募集手数料	347,135	358,210	473,121	453,401	431,959	327,129	373,313	293,069	308,805	376,897	332,344
	投資銀行業務手数料	59,638	62,353	91,301	95,083	118,333	92,580	101,663	101,521	103,222	108,681	149,603
	アセットマネジメント業務手数料	144,251	141,888	168,683	203,387	229,006	216,479	245,616	245,519	238,202	230,047	269,985
	トレーディング損益	272,557	367,979	476,356	531,337	354,031	475,587	442,885	342,964	356,609	310,040	368,799
	プライベートエクイティ・デット投資関連損益	25,098	8,053	11,392	5,502	13,761	1,371	(869)	1,007	(93)	12,734	30,768
	金融収益	435,890	394,007	416,350	436,766	440,050	441,036	585,675	776,964	794,472	356,466	284,222
	投資持分証券関連損益	4,005	38,686	15,156	29,410	(20,504)	7,708	2,683	(6,983)	(14,726)	14,053	5,446
	その他	563,186	708,767	179,485	175,702	156,460	153,626	221,192	81,057	165,991	208,317	152,832
	収益合計	1,851,760	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
	金融費用	315,901	266,312	274,774	326,412	327,415	312,319	475,189	718,348	664,653	215,363	230,109
	収益合計(金融費用控除後)	1,535,859	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
金融費用 以外の費用:	人件費	534,648	547,591	570,058	596,593	574,191	496,385	530,641	497,065	479,420	507,906	529,506
	支払手数料	93,500	91,388	111,849	129,977	123,881	94,495	99,868	82,637	106,123	111,550	105,204
	情報・通信関連費用	177,148	179,904	192,168	192,300	189,910	175,280	184,781	166,865	170,317	178,835	184,319
	不動産関係費	100,891	91,545	80,142	76,112	78,411	69,836	67,895	64,940	72,986	72,367	69,742
	事業促進費用	48,488	49,010	38,485	35,230	35,892	35,111	36,762	36,915	31,885	13,520	15,641
	その他	496,227	616,463	202,754	227,205	228,238	209,295	248,864	306,049	178,837	287,023	232,855
	金融費用以外の費用計	1,450,902	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
	税引前当期純利益(損失)	84,957	237,730	361,614	346,759	165,158	322,795	328,158	(37,701)	248,261	230,671	226,623
	法人所得税等	58,903	132,039	145,165	120,780	22,596	80,229	103,866	57,010	28,894	70,274	80,090
	当期純利益(損失)	26,054	105,691	216,449	225,979	142,562	242,566	224,292	(94,711)	219,367	160,397	146,533
	差引:非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	14,471	(1,543)	2,858	1,194	11,012	2,949	4,949	5,731	2,369	7,281	3,537
	当社株主に帰属する当期純利益(損失)	11,583	107,234	213,591	224,785	131,550	239,617	219,343	(100,442)	216,998	153,116	142,996
貸借対照表(期末):												
	現金・預金	1,953,677	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
	貸付金および受取債権	2,211,423	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
	担保付契約	13,742,646	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
	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	14,123,594	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
	その他の資産	3,665,972	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
	資産合計	35,697,312	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
	短期借入	1,185,613	738,445	602,131	662,256	662,902	543,049	743,497	841,758	1,486,733	1,368,098	1,050,141
	支払債務および受入預金	2,437,370	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
	担保付調達	12,519,274	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
	トレーディング負債	7,495,177	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
	その他の負債	1,165,901	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
	長期借入	8,504,840	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
	負債合計	33,308,175	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
	当社株主資本合計	2,107,241	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
	非支配持分	281,896	24,612	39,533	37,172	42,776	53,875	50,504	49,732	77,797	61,513	58,198
	資本合計	2,389,137	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
	負債および資本合計	35,697,312	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
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	290,863	549,501	457,426	(77,028)	1,238,372	1,305,025	(445,690)	(361,165)	(15,943)	665,770	(1,368,710)
	投資活動によるキャッシュ・フロー	9,942	(160,486)	(103,195)	12,337	(23,711)	(118,051)	(56,172)	(112,503)	216,336	(139,026)	(45,301)
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(844,311)	(701,623)	289,385	(178,206)	986,387	(2,130,644)	373,168	761,191	332,062	(269,927)	1,070,715
	現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額	(6,314)	47,175	41,089	68,513	(40,195)	4,249	(53,504)	44,741	(27,277)	60,884	149,693
	現金および現金同等物の増加(減少)額	(549,820)	(265,433)	684,705	(174,384)	2,160,853	(939,421)	(182,198)	332,264	505,178	317,701	(193,603)

ESGデータ

コーポレート・ガバナンス

取締役構成	単位	2017年6月末	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
取締役数合計	人	10	10	10	10	12	12
社外取締役	人	6	6	6	6	8	8
	%	60	60	60	60	67	67
外国人取締役	人	1	2	2	2	4	4
	%	10	20	20	20	33	33
女性取締役	人	1	2	2	2	3	3
	%	10	20	20	20	25	25

※2022年6月末時点での平均在任期間は3年です。

役員構成(執行役・執行役員)	単位	2017年4月1日	2018年4月1日	2019年5月1日	2020年4月1日	2021年4月1日	2022年4月1日
男性	人	33	34	33	38	30	32
女性	人	1	1	1	3	5	5
女性比率	%	3	3	3	8	14	14

取締役会	単位	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
開催回数	回	11	10	10	11	11	12
平均出席率	%	99	100	100	100	99	100

健全かつ持続可能な資本市場への貢献

お客様相談室への相談件数(野村證券)	単位	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
合計	件	6,003	7,054	7,843	6,961	5,951	6,244
苦情	件	2,531	2,479	2,542	2,315	1,006	809 ^{※2}
問い合わせ	件	3,267	4,147 ^{※1}	4,852	4,180	4,463	4,967
意見・要望	件	98	270	237	323	363	378
その他	件	107	158	212	143	119	90

2021年3月期より新規申出のみの件数となっています。

※1 2018年3月期の件数増加は、制度システム変更起因するもの

※2 うち情報管理にかかわる申出は15件

店頭接客満足度調査(野村證券)	単位	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
満足度平均	点	4.29	4.34	4.49	4.56	4.40	4.57

※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。2017年3月期から2018年度3月期までは、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。

サステナブル・ファイナンス [*]	単位	2021年3月期	2022年3月期
主幹事数による等分額	10億ドル	23.4	21.4

※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。

サステナブル投資	単位	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末
サステナブル投資比率	%	74	73	81	79

※サステナブル投資比率の算出にあたっては、野村アセットマネジメントにおける次の運用手法をサステナブル投資としています。SFDR等の規制に準拠したものではありません。

1. ベスト・イン・クラス(ESGの基準から見た各業種トップクラスの企業に投資する手法)

2. ESGテーマ投資

3. インパクト投資

4. ESGインテグレーション

5. アクティビュア オーナーシップ(議決権行使とエンゲージメント)

また、母集団については、野村アセットマネジメントの運用資産残高からサステナブル投資の実践が困難な資金などを計算対象から除外しています。

「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。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。

持続可能な地域社会への貢献

社会貢献支出額	単位	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
合計	百万円	1,704	1,224	1,717	2,053	1,307	1,908
教育	百万円	451	407	410	308	256	356
文化芸術・スポーツ	百万円	567	157	476	932	266	337
科学・学術振興	百万円	116	109	230	241	147	156
地域貢献	百万円	189	261	277	237	297	328
福祉・健康	百万円	53	33	46	48	55	107
環境	百万円	71	59	69	62	51	50
人権・労働	百万円	12	6	16	41	35	36
災害支援	百万円	61	9	18	12	62	361
その他	百万円	184	185	175	173	138	178

※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	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
出張授業 ^{※1} 2008年～ (小学校、中学校、高校、大学、教員)	実施数	346	442	393	287	138	282
	参加人数	15,317	19,377	18,919	13,847	8,988	16,748
大学向け金融教育講座 2001年～	学校数	104	106	102	101	69	87
	受講者数	11,200	11,000	11,200	10,924	5,862	8,068
日経STOCKリーグ 2000年～	チーム数	1,618	1,832	1,792	1,726	1,643	1,719
	出場者数	6,462	7,180	7,103	6,892	6,535	7,046
学習教材提供数 ^{※2}	学校数	434	470	730	804	11,214	20,743
	発送部数	30,167	37,163	61,581	62,698	87,338	66,125

※1 出張授業にはオンライン授業も含まれます。

※2 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。

多様性を尊重した人材の育成

教育研修費	単位	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
合計	百万円	2,767	2,987	3,225	3,100	2,089	2,332
日本	百万円	2,094	2,093	2,004	2,035	1,143	1,363
米州	百万円	299	435	694	639	623	542
欧州	百万円	161	228	280	228	177	268
アジア・オセアニア	百万円	213	230	247	196	146	159

※四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります。

教育研修受講実績	単位	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
合計	延べ受講時間	501,377	530,869	537,323	565,949	325,735	259,921
	延べ受講人数	195,819	277,824	302,460	187,639	258,694	289,467
日本	延べ受講時間	303,854	298,571	332,570	440,867	195,274	128,783
	延べ受講人数	15,581	14,896	18,879	22,451	23,374	37,513
米州	延べ受講時間	15,848	23,139	15,983	9,127	18,684	16,524
	延べ受講人数	19,816	38,169	35,932	17,393	34,912	34,811
欧州	延べ受講時間	33,638	49,288	43,787	29,407	42,000	45,481
	延べ受講人数	44,325	70,240	77,539	41,030	69,309	85,703
アジア・オセアニア	延べ受講時間	148,037	159,871	144,983	86,548	69,776	69,133
	延べ受講人数	116,097	154,519	170,110	106,765	131,099	131,440

※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。

※過年度のデータを精査した結果、2021年3月期の教育研修受講時間の修正を行いました。これに伴い、教育研修受講項目の延べ受講時間の「合計」欄及び「日本」欄について、それぞれ(418,590→325,735)(288,129→195,274)の修正を行いました。

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。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。

多様性を尊重した人材の育成

社員構成 ^{※1}	単位	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
合計	社員数	28,186	28,048	27,864	26,629	26,402	26,585
	男性比率(%)	61	61	60	60	59	60
	女性比率(%)	39	39	40	40	41	40
日本	社員数	16,227	15,819	15,852	15,748	15,330	15,213
	男性比率(%)	58	57	56	57	56	56
	女性比率(%)	42	43	44	43	44	44
米州	社員数	2,314	2,362	2,357	2,120	2,152	2,257
	男性比率(%)	74	74	74	73	73	72
	女性比率(%)	26	26	26	27	27	28
欧州	社員数	3,026	3,057	2,909	2,691	2,769	2,820
	男性比率(%)	70	70	69	68	69	69
	女性比率(%)	30	30	31	32	31	31
アジア・オセアニア	社員数	6,619	6,810	6,746	6,070	6,151	6,295
	男性比率(%)	59	60	59	59	59	59
	女性比率(%)	41	40	41	41	41	41

新規雇用者 ^{※2}	単位	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
合計	社員数	2,763	2,901	2,779	2,416	1,934	2,920
	男性比率(%)	57	61	59	60	62	65
	女性比率(%)	43	39	41	40	38	35
日本	社員数	1,107	1,008	1,100	1,004	642	752
	男性比率(%)	53	54	51	59	59	67
	女性比率(%)	47	46	49	41	41	33
米州	社員数	318	355	333	251	246	470
	男性比率(%)	71	74	76	71	74	71
	女性比率(%)	29	26	24	29	26	29
欧州	社員数	283	376	346	286	288	400
	男性比率(%)	67	69	67	65	75	72
	女性比率(%)	33	31	33	35	25	28
アジア・オセアニア	社員数	1,055	1,162	1,000	875	758	1,298
	男性比率(%)	54	60	59	57	56	60
	女性比率(%)	46	40	41	43	44	40

管理職構成 ^{※3}	単位	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
合計	社員数	9,110	9,174	9,187	8,734	9,145	9,927
	男性比率(%)	85	84	83	82	81	80
	女性比率(%)	15	16	17	18	19	20
日本	社員数	4,672	4,493	4,493	4,267	4,445	4,798
	男性比率(%)	92	91	90	89	88	87
	女性比率(%)	8	9	10	11	12	13
米州	社員数	1,279	1,366	1,355	1,257	1,319	1,392
	男性比率(%)	80	80	81	80	80	79
	女性比率(%)	20	20	19	20	20	21
欧州	社員数	1,559	1,624	1,568	1,473	1,564	1,634
	男性比率(%)	81	81	80	79	79	79
	女性比率(%)	19	19	20	21	21	21
アジア・オセアニア	社員数	1,600	1,691	1,771	1,737	1,817	2,103
	男性比率(%)	70	70	68	67	66	64
	女性比率(%)	30	30	32	33	34	36

※1 社員構成:集計対象は、野村グループ(連結ベース)。

※2 新規雇用者:集計対象は、野村グループ(連結ベース)。

※3 管理職構成:集計対象は、野村グループ(連結ベース)。

算定基準の詳細については、<https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data> 参照
2023年7月10日、2022年3月期の「日本」および「合計」の各数値の修正を行いました。

環境とのかかわり

GHG排出量	単位	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	
スコープ1 直接的な排出 ^{※1}	日本	t-CO ₂	2,005	1,968	1,901	1,895	1,406	1,218
	米州	t-CO ₂	72	73	74	69	87	82
	欧州	t-CO ₂	772	784	683	675	638	603
	アジア・オセアニア	t-CO ₂	173	167	201	175	21	21
スコープ2 間接的な排出 ^{※1}	日本	t-CO ₂	36,783	35,302	34,126	30,709	26,344	23,189
	米州	t-CO ₂	6,168	5,510	5,361	4,728	4,112	4,154
	欧州	t-CO ₂	11,786	10,031	8,364	6,880	4,988	4,391
	アジア・オセアニア	t-CO ₂	20,942	19,800	17,207	16,251	11,275	10,482
スコープ1、2 ^{※1} 社員一人当たりの 排出量	日本	t-CO ₂	2.5	2.4	2.3	2.1	1.9	1.6
	米州	t-CO ₂	2.7	2.4	2.3	2.3	2.0	1.9
	欧州	t-CO ₂	4.2	3.6	3.2	2.9	2.1	1.8
	アジア・オセアニア	t-CO ₂	4.2	3.8	3.2	3.1	2.1	1.9
スコープ3 社員の移動に伴う 排出量 ^{※2} (空路、鉄道、自動車)	日本	t-CO ₂	22,936	24,554	23,417	19,476	2,411	3,131
	米州	t-CO ₂	4,343	5,547	5,147	4,205	389	2,294
	欧州	t-CO ₂	7,023	7,929	5,774	4,342	97	896
	アジア・オセアニア	t-CO ₂	11,041	12,196	11,628	8,711	812	1,150

エネルギー消費	単位	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	
直接的エネルギー 消費 (天然ガス等)	日本	MWh	10,654	10,402	10,054	10,008	7,646	6,669
	米州	MWh	359	360	368	340	432	406
	欧州	MWh	4,329	4,374	3,804	3,791	3,624	3,372
	アジア・オセアニア	MWh	743	720	862	758	84	85
間接的エネルギー 購入 (購入電力量)	日本	MWh	68,372	67,360	66,807	62,574	53,544	48,099
	米州	MWh	20,236	18,883	18,345	17,273	16,243	14,342
	欧州	MWh	30,713	30,135	31,666	28,233	22,974	22,329
	アジア・オセアニア	MWh	25,577	24,200	24,996	23,912	16,542	15,192
	うち再生可能電力購入量 ^{※3}	MWh	35,033	34,193	35,560	32,564	27,749	33,617
	再生可能電力比率	%	24.2	24.3	25.1	24.7	25.4	33.6
(購入冷熱量)	日本	MWh	12,320	11,680	11,335	10,289	14,501	13,243
	米州	MWh	198	254	284	202	101	88
	欧州	MWh	0	0	0	0	0	0
	アジア・オセアニア	MWh	1,723	1,824	1,832	1,656	1,446	2,380

環境資源効率	単位	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	
水使用量 ^{※4}	日本	千m ³	168	161	161	153	106	89
	米州	千m ³	29	30	30	27	20	23
	欧州	千m ³	107	111	109	103	103	120
	アジア・オセアニア	千m ³	35	53	45	47	9	11
紙使用量 ^{※5}	ton	1,018	1,002	1,018	990	611	508	
廃棄物排出量 ^{※6}	ton	2,658	2,403	2,341	2,206	1,397	1,290	

スコープ1、2、3の区分は、The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) <https://www.ghgprotocol.org> 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。ただし、スコープ3の航空機については、全拠点のデータを集計しています。

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:ニューヨークに所在する拠点およびインスティテュート社拠点

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、タイ、韓国、オーストラリアに所在する拠点

※1 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)拠点を追加

※2 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、アジア・オセアニアのうちインド、香港、タイおよび韓国拠点については、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、韓国拠点を追加)

※3 日本、欧州のうち英国、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を集計。2020年3月期から、欧州のうちスペイン拠点を追加、2022年3月期からアジア・オセアニアのうちインド拠点を追加

※4 アジア・オセアニアについて、2021年3月期から、中国(上海)拠点を追加、2022年3月期から香港拠点を追加

※5 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、香港およびタイ拠点を集計。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)、オーストラリア拠点を追加

※6 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を追加、なお、2021年3月期まで集計対象としていた日本橋本社ビル、第二江戸橋ビル、および野村アセットマネジメント本社は、2021年3月期からの豊洲ベイサイドクロスへの移転に伴い、2022年3月期からの集計には含まれていません。

過年度のデータを精査した結果、2021年3月期の豊洲ベイサイドクロスの購入電力量および購入冷熱量の修正を行いました。これに伴い、エネルギー消費 間接的エネルギー購入電力量(MWh)「日本」欄および購入冷熱量(MWh)「日本」欄について、それぞれ(55,213→53,544)および(9,034→14,501)、「再生可能電力比率」欄について、(25.0→25.4)、GHG排出量スコープ2(t-CO₂)「日本」欄について、(26,006→26,343)、スコープ1、2社員一人当たりの排出量「日本」欄について、(1.8→1.9)の修正を行いました。

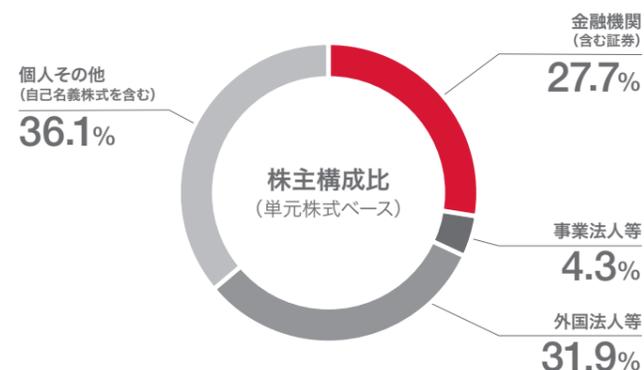
会社概要

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
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)	26,585名
発行済株式数	3,233,562,601株
株主数	371,422名(単元株主数343,627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
2022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)	488,832	16.2%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	140,171	4.6%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	60,965	2.0%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	52,950	1.8%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	46,432	1.5%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	39,066	1.3%
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS	36,833	1.2%
野村グループ従業員持株会	33,620	1.1%
GOVERNMENT OF NORWAY	32,331	1.1%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	30,928	1.0%

※1 当社は、2022年3月31日現在、自己株式を215,394千株保有していますが、上記大株主からは除外
 ※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

株主総利回り
(TSR^{※1})

保有期間 ^{※2}	1年間	2年間	3年間	4年間	5年間
野村ホールディングス	91.8%	61.6%	72.8%	95.7%	89.3%
TOPIX	115.9%	110.0%	99.6%	141.5%	144.3%

※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 2017年3月末の終値ベース

格付情報

2022年6月末現在

	野村証券		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

レポート基礎情報

報告対象期間 2021年4月1日～2022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 2021年8月

今回発行時期 2022年8月

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

参考ガイドラインなど ■ GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード
 GRIガイドライン対照表は、当社ホームページに掲載しています。
<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)/サステナビリティ推進室 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/

