

Presentation at Nomura Investment Forum 2022

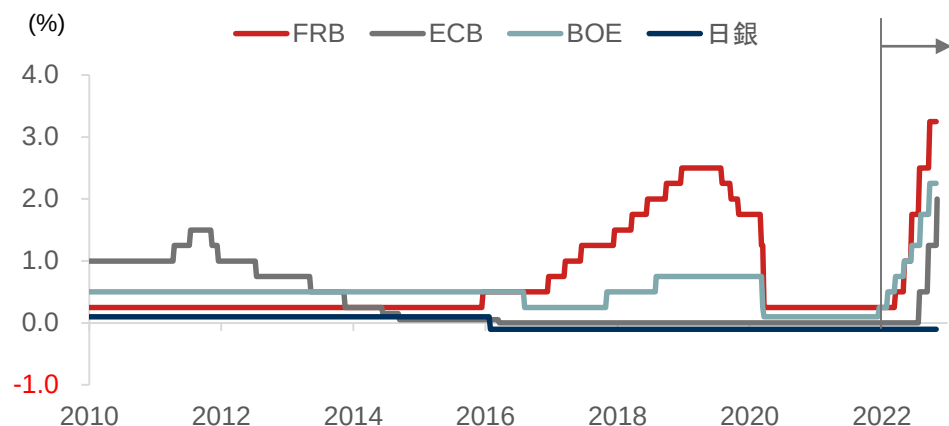
戦略アップデート ～これまでの成果と環境変化を見据えた今後の取り組み

野村ホールディングス株式会社
グループCEO
奥田 健太郎

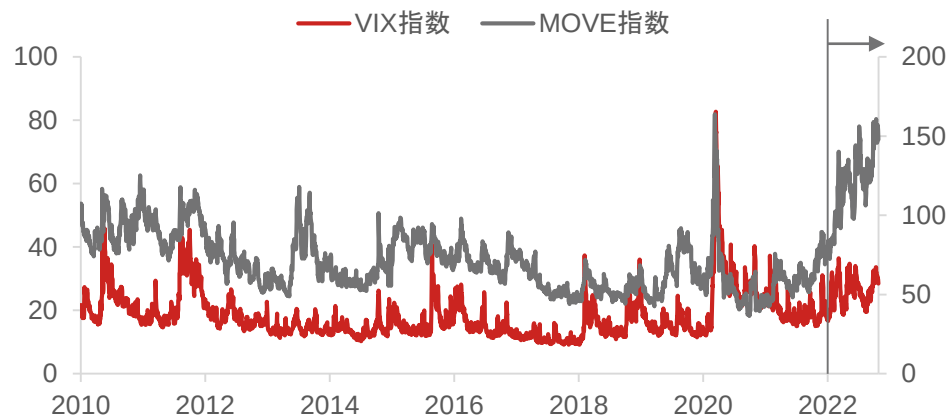
2022年11月29日

マクロ環境の変化と市場における重要なシフト

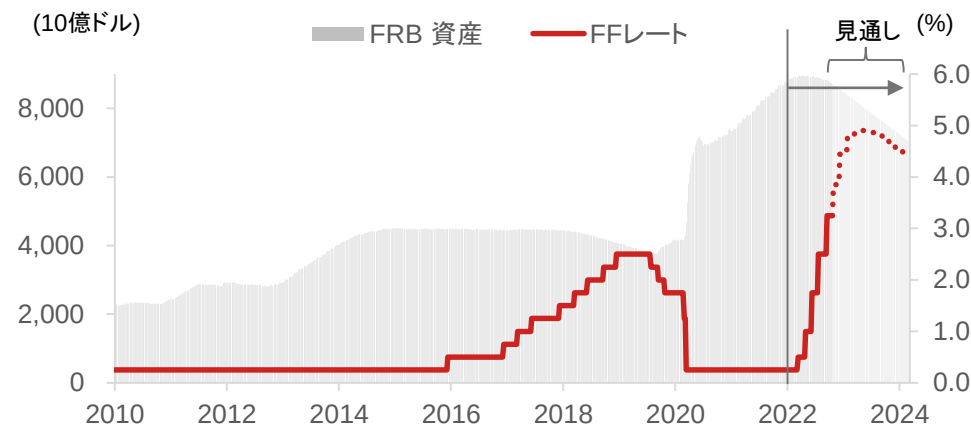
積極的な緩和政策から一転して各国中央銀行が大幅利上げを開始



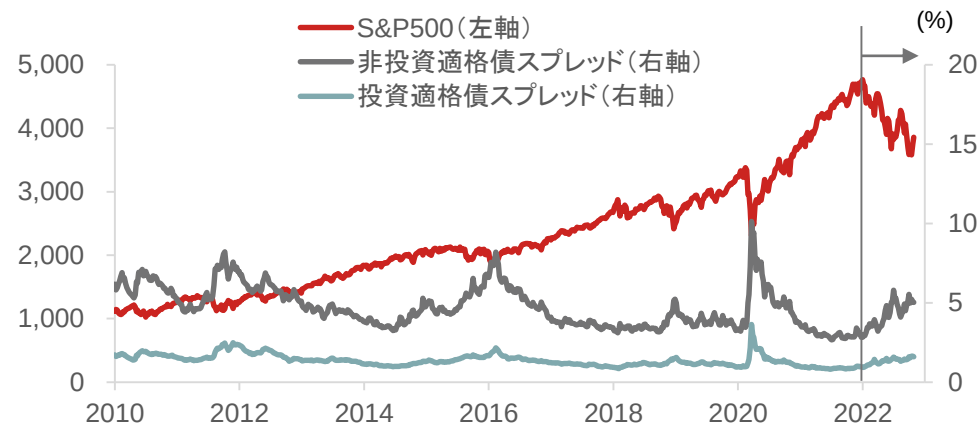
マーケットのボラティリティは高留まり



FRBはバランスシートの縮小にも着手



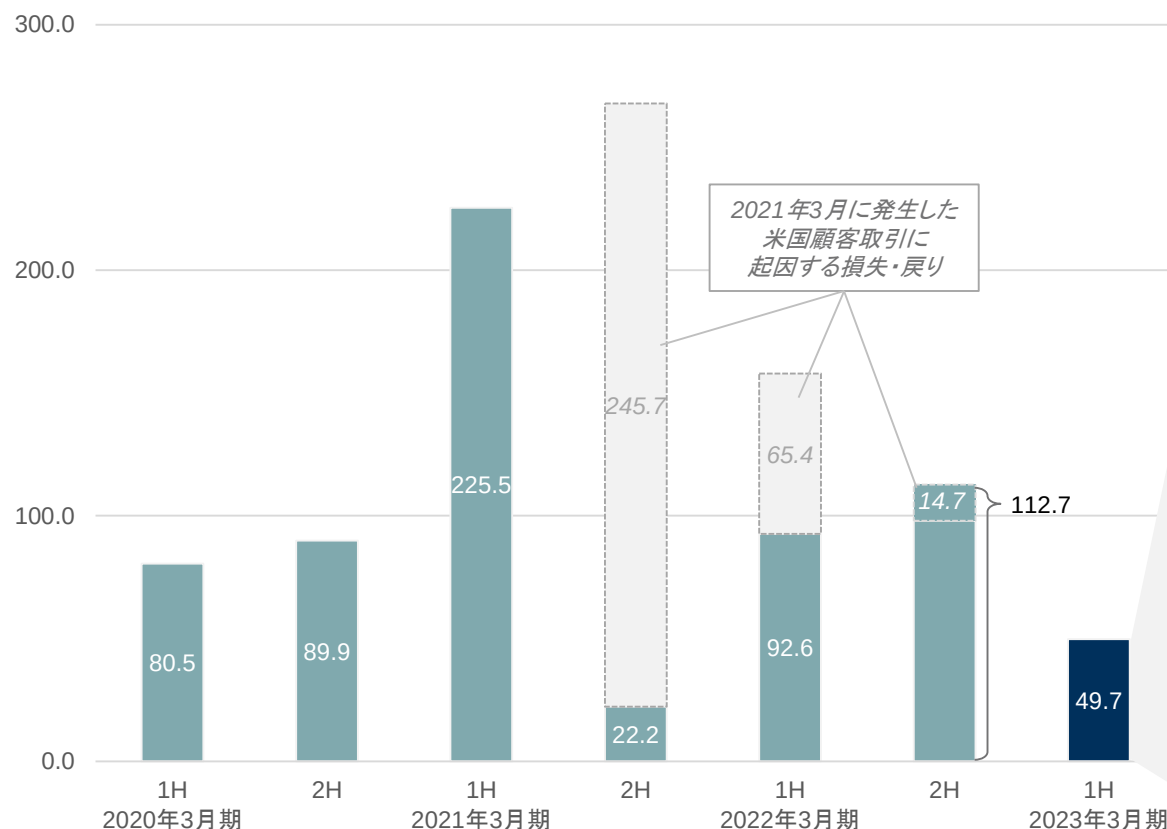
2022年以降、資産価格は調整局面に突入



2023年3月期上半期の業績

3セグメントの税前利益合計

(10億円)



2023年3月期上半期の業績

- 米金利の上昇や株価調整等がリテール顧客の投資マインドや、発行体の資金調達にグローバル規模で影響

営業部門

- 株式取引や投信買付が落ち込み、フロー収入が減少
- 安定収益であるストック収入は拡大

インベストメント・マネジメント部門

- アセットマネジメント・ビジネスは引き続き堅調
- 市場要因により、投資損益が悪化

ホールセール部門

- ポートフォリオの分散効果を発揮し、底堅く推移
- マクロ・プロダクト中心にフィクスト・インカムが健闘、ファイナンス・ビジネスの落ち込みを吸収

本日のテーマ

1.

営業部門の収益性改善に向けた取り組み

2.

ホールセール部門業績の安定化と成長に向けて

3.

運用プロダクトの拡充、デジタル金融サービスの強化

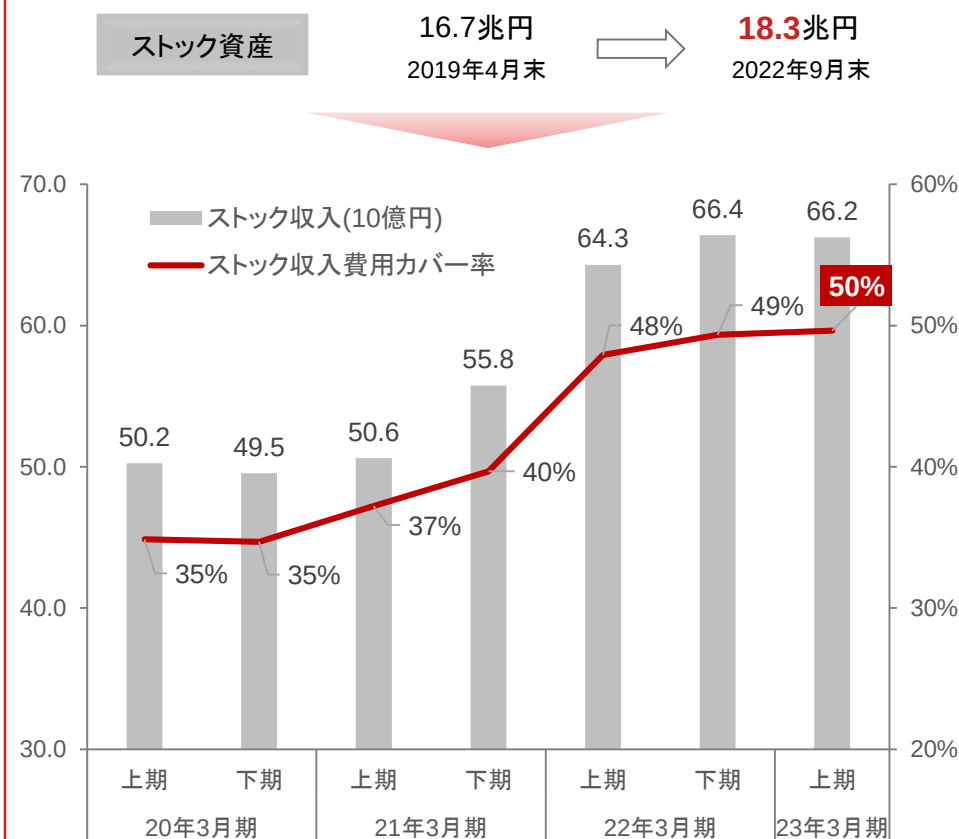
4.

取締役会の実効性と、従業員エンゲージメント

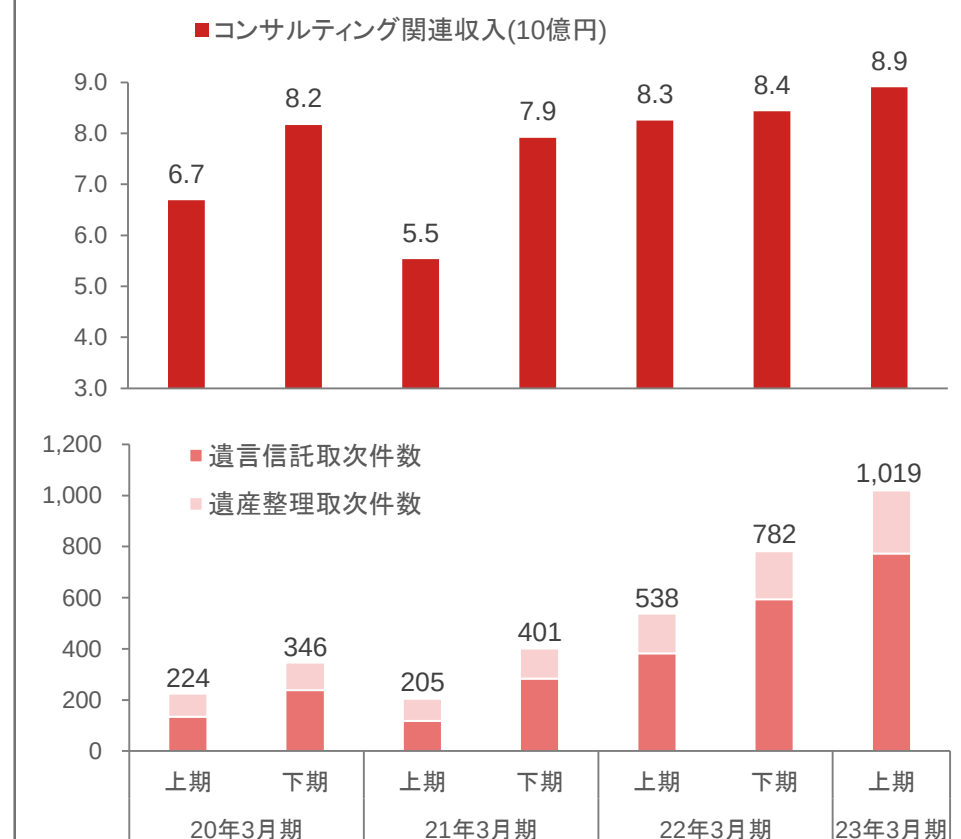
1. 営業部門の収益性改善に向けた取り組み

営業部門:ビジネスモデルの変革による成果

ストック資産の拡大がストック収入の増加に貢献
～ストック収入費用カバー率は50%に上昇

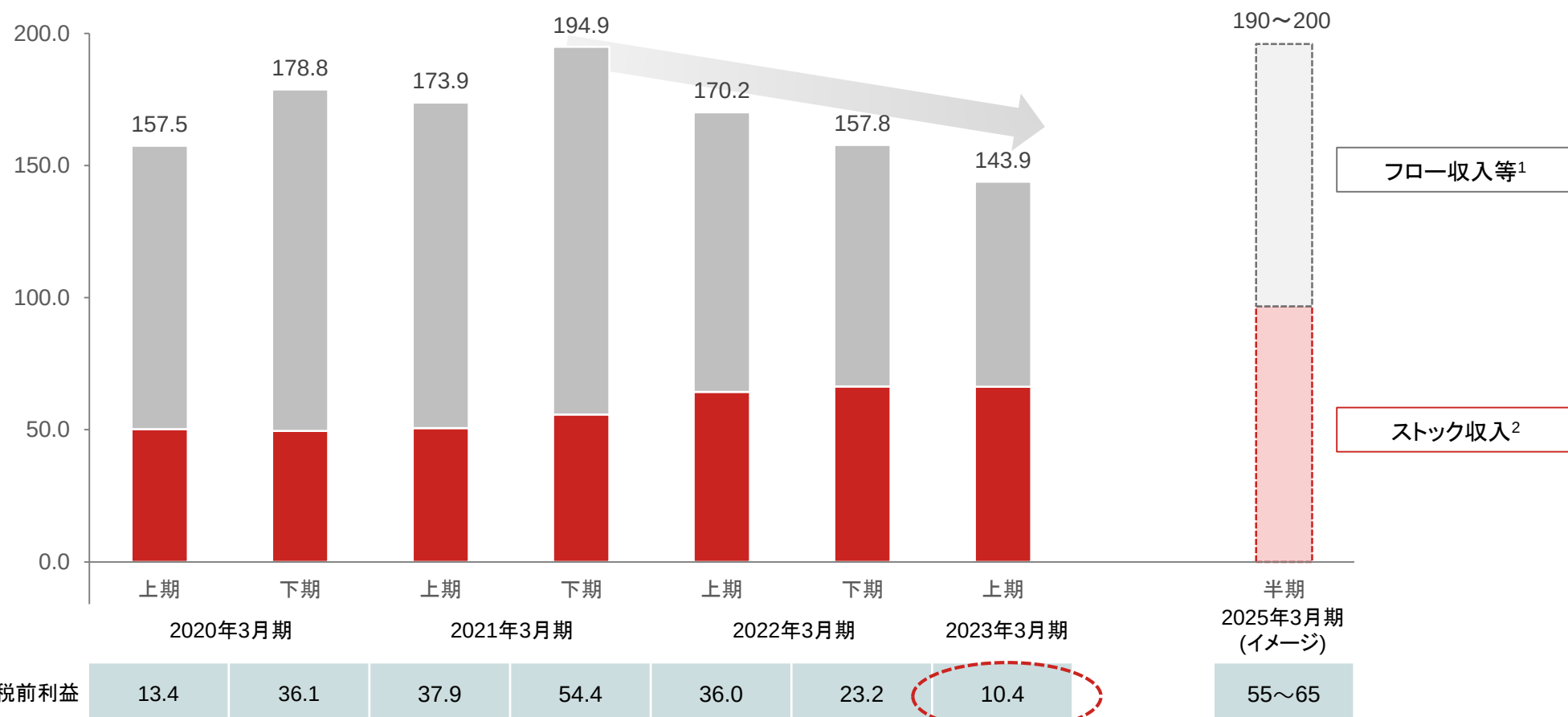


資産承継など、お客様の多様化するお悩みをサポート
～コンサルティング関連収入も堅調に推移



フロー収入等の減少により、営業部門利益が低下

(10億円)



1. 取引に付随して発生する収入(ブローカレッジ収入、コンサルティング関連収入)、ローン関連以外の金融収益等
 2. 残高から発生する収入や継続的に発生する収入(投資信託、投資一任、保険、ローン、レベルフィー等)

営業部門:お客様ニーズによりの確にお応えするための領域別アプローチを強化

NOMURA

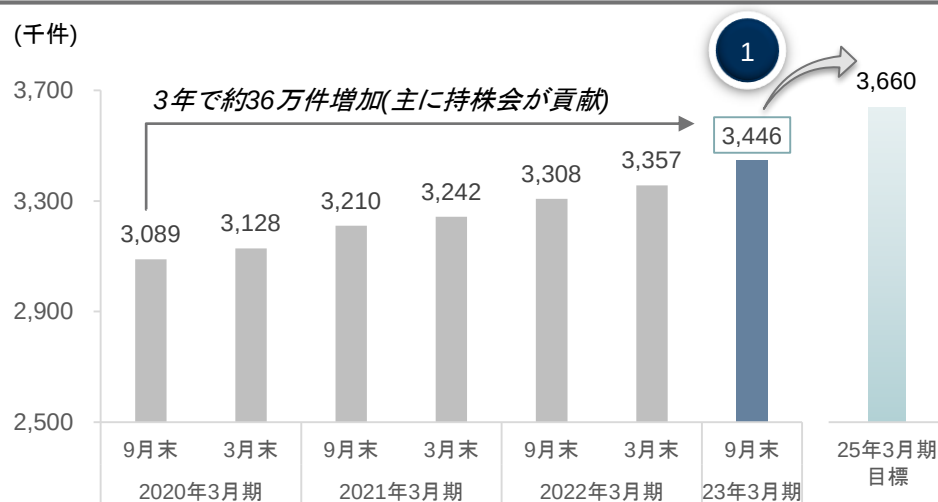
- 各領域のお客様ニーズを踏まえた、「メリハリのある」戦略を推進
- 足元の市場環境にも機動的に対応できるプロダクト・マーケティングを強化

各領域のお客様ニーズに対応するためのサービス・商品戦略

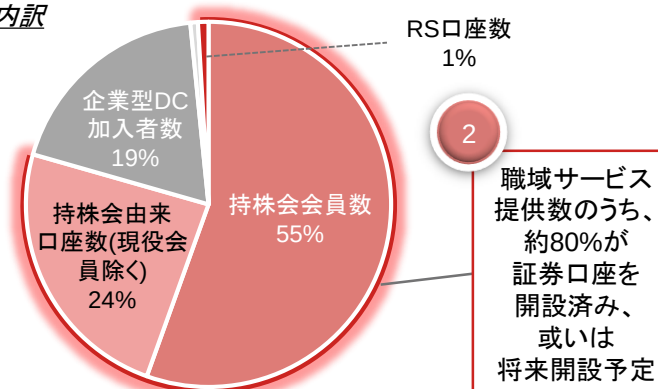
	主なお客様ニーズ	領域ビジネスの強化		
		今後の方向性	商品戦略(キーワード)	
WM 法人・オーナー	■ インフレや円安といった市場環境に対応した資産保全 ■ 保有資産に対する高度なソリューション ■ 後継者問題、事業承継、次世代への資産承継、相続、遺産整理 ■ 本業支援	対面中心	<u>グループの総合力を活かした価値提供</u> ■ 東名阪の法人・オーナー領域パートナーを一つの組織に集約し、ノウハウを共有 ■ 他部門とのグループ連携による差別化 ■ 保有資産の状況に応じたソリューション提供	プライベートな商品、 外貨、 本業ヘッジ、 ポートフォリオ、 滞留資金の有効活用、 相続・承継
富裕層	■ インフレや円安といった市場環境に対応した資産保全 ■ 次世代への資産承継、相続、遺産整理		<u>拡大戦略</u> ■ 人員を拡充し、付加価値の高いサービスを提供できる人材を増強 ■ パートナーの対応が手薄な層に対して、デジタルやリモートを活用した、お客様にとって利便性の高い接点を創出	プライベートな商品、 外貨、 ポートフォリオ、 相続・承継
マスアフルエント	■ 中長期的な資産形成 ■ インフレや円安といった市場環境を踏まえたライフプランニング ■ オンラインでのライトタッチなサービス	非対面中心	<u>より「広く」「長く」サービス提供する新しいビジネスモデルの構築</u> ■ 「デジタル × パートナー」 ■ 「デジタル × 職域」 ■ 「デジタル完結」	利便性の高さ、 分かりやすさ、 資産形成

営業部門: 顧客基盤の拡大を担う、職域ビジネス

2025年3月期目標に向けて、職域サービス提供数は順調に拡大



職域サービス提供数の内訳 (22年9月末時点)



職域ビジネスをさらに強化

職域サービス利用の 利便性を向上

- 持株WEBやアプリの機能改善
- 世代別に応じた投資教育やマーケット情報を継続提供
- システム改善、マーケティング・オートメーション

1

職域サービス提供数の拡大

受託企業数を拡大

- IBやIM部門と協業し、上場企業や成長企業への提案を強化

加入者数を拡大

- 受託企業へ働きかけ、金融経済教育の提供を含めた現役世代の資産形成のサポートを強化

持株会

職場つみたて
NISA

企業型DC

職場iDeCo

2

顧客ターゲットを強化し、 継続的な取引へ

リタイアメント層 (55歳～65歳)

- 一定の背景金融資産をお持ちのお客様に、リモートでのアプローチを強化
- 退職金を含めた金融資産の運用やライフプラン・サービスを提供

富裕層

- RS口座など、重点企業の役員や幹部社員は、専門チームが対応

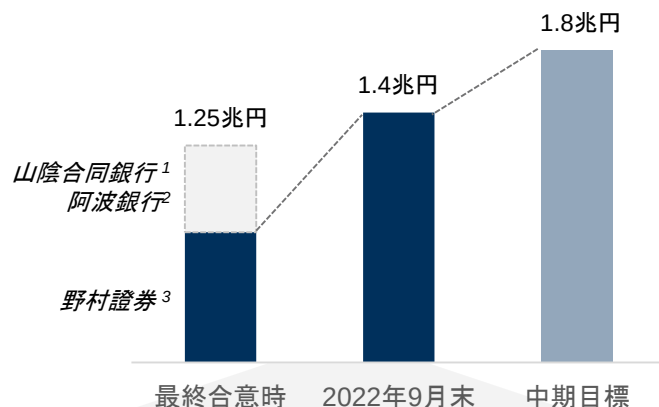
営業部門: アライアンスを通じたビジネスの広がり

NOMURA

- 山陰合同銀行、阿波銀行との包括的提携は想定を上回って進捗 ～資金フローを伴って顧客資産残高が拡大
- 職場積立NISAを通じた資産形成から、企業経営者に対する後継者支援など、幅広いソリューションを提供

山陰合同銀行、阿波銀行との包括的提携の成果

顧客資産残高



2021年4月～2022年9月累計

現金本券差引	1,610億円
投信純増、投資一任純増	1,108億円
新規口座開設数	1万7,171口座

職場積立NISA

2021年4月～2022年9月(累計)

契約企業数 536社

申込者数 2,065人

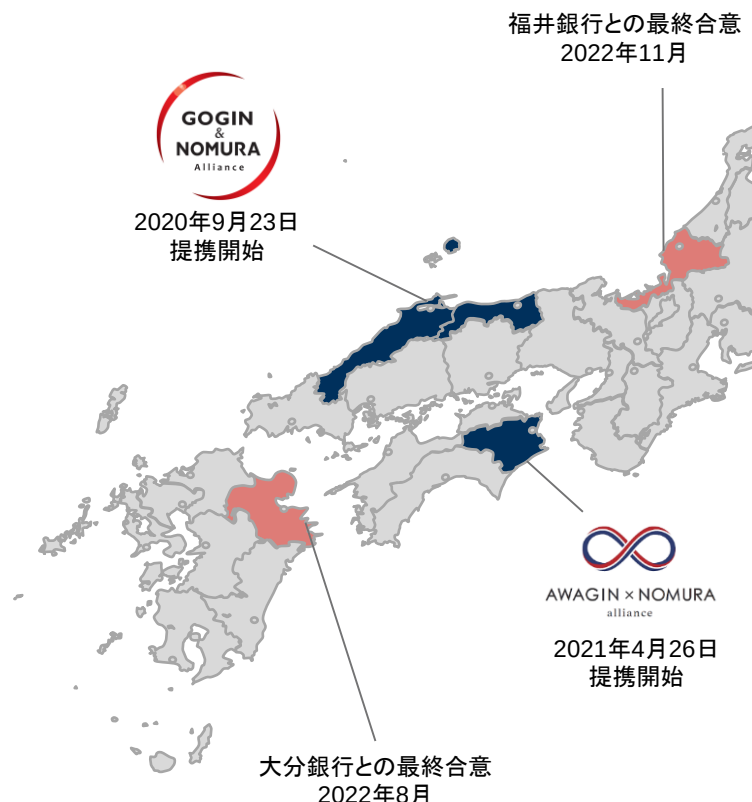
金融リテラシー向上に向けて

- 徳島県と阿波銀行は金融経済教育に関して連携協定を締結
- 野村の金融経済教育のコンテンツを、阿波銀行経由で徳島県の小・中・高校向けに提供予定

事業承継

- サーチファンドへのLP出資
- 後継者不在による事業承継に課題を抱えるお客様に対して、ソリューションを提供

<地域金融機関との包括的提携は4件に>



1. ごうぎん証券の顧客口座および山陰合同銀行の証券顧客口座

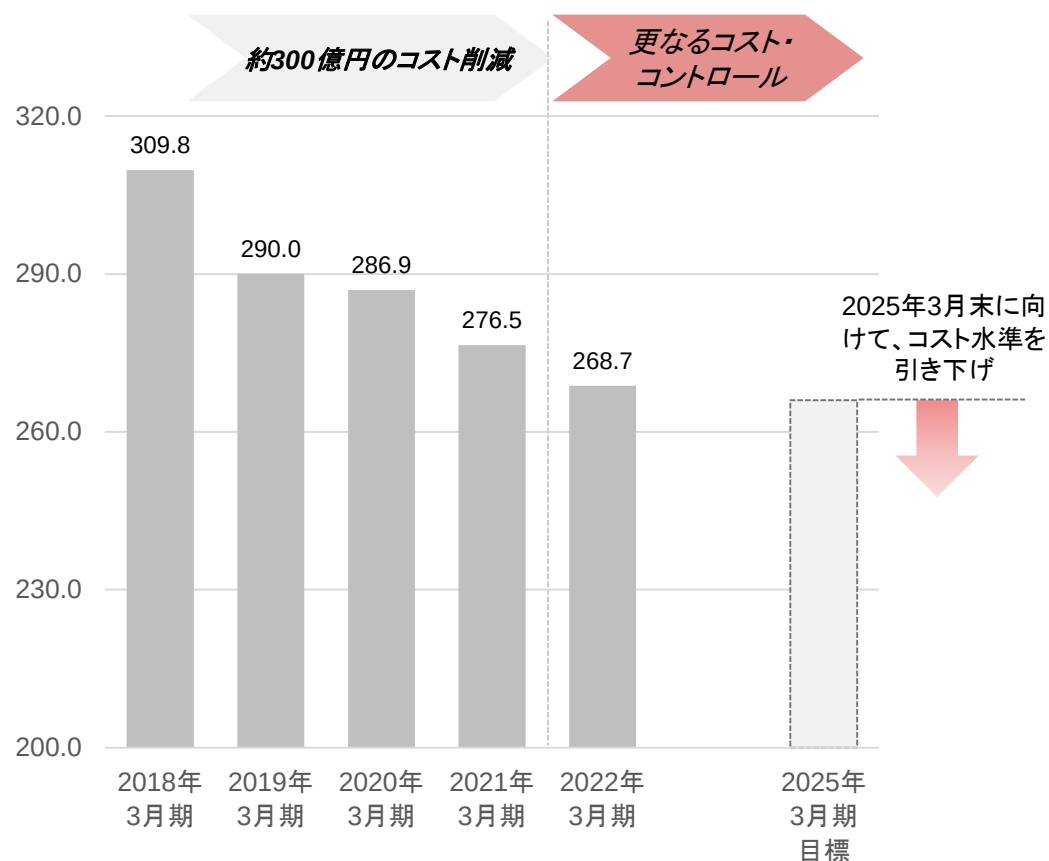
2. 阿波銀行の証券顧客口座

3. 野村証券 松江・米子・徳島支店

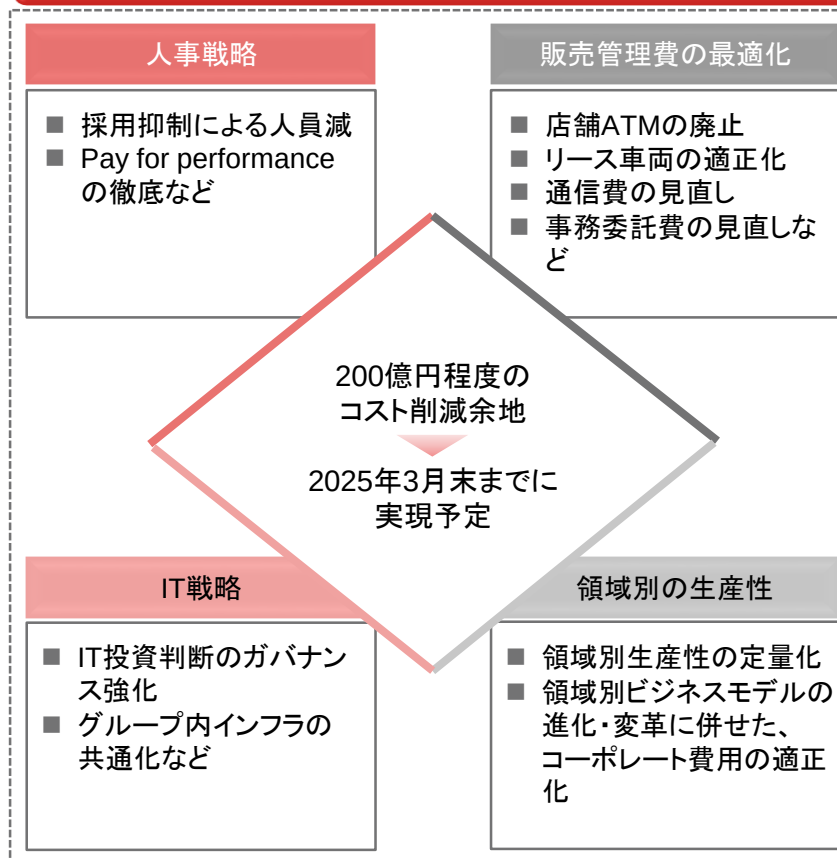
営業部門:コストの柔軟性を確保

- 2022年春に収支構造改革プロジェクトを始動
- 縮小均衡にならないように必要な投資は行いつつ、最適な収支構造の構築を目指す

(10億円)



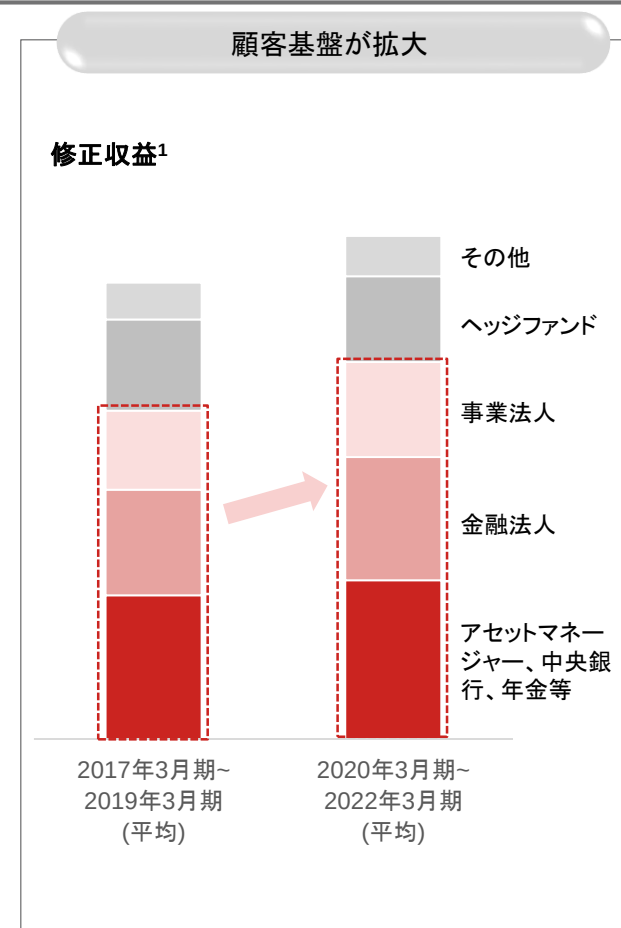
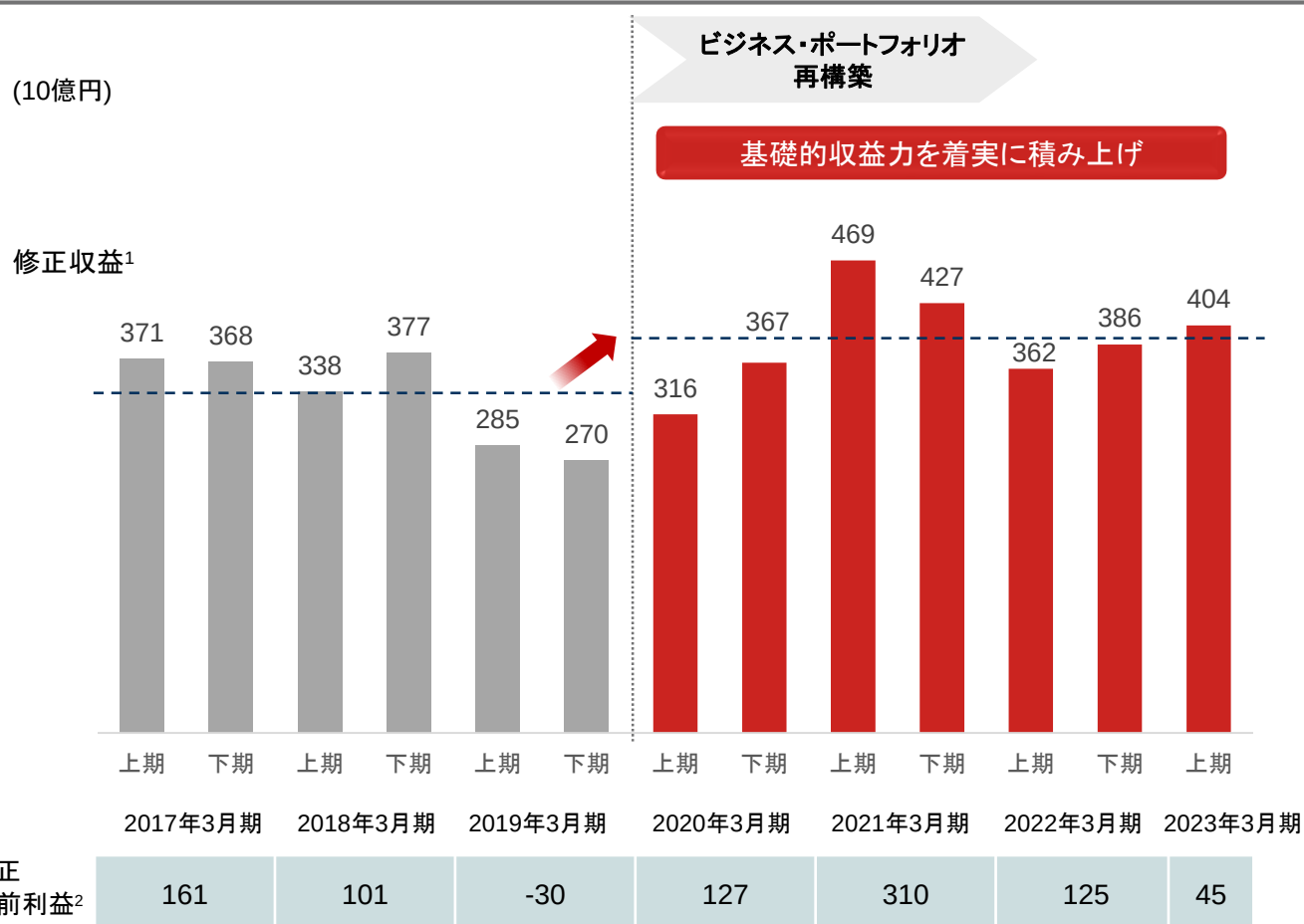
収支構造改革プロジェクトでコスト削減項目を特定



2. ホールセール部門業績の安定化と成長に向けて

ホールセール部門: 収益力を増したフランチャイズ

2019年のビジネス・ポートフォリオの再構築を経て、基礎的収益力が向上



1. 2020年3月期下期のコロナ感染症を発端とするマーケット急変によるマークダウン350億円、2021年3月期下期の米国顧客取引に起因する損失2,042億円、2022年3月期上期の米国顧客取引に起因する追加損失561億円、2022年3月期下期の米国顧客取引に起因する損失の戻入121億円を除く

2. 2019年3月期下期のホールセール部門に帰属するのれん損失810億円、2020年3月期下期にコロナ感染症を発端とするマーケット急変によるマークダウン350億円、2021年3月期下期の米国顧客取引に起因する損失2,457億円、2022年3月期上期の米国顧客取引に起因する追加損失654億円、2022年3月期下期の米国顧客取引に起因する損失の戻入計147億円を除く

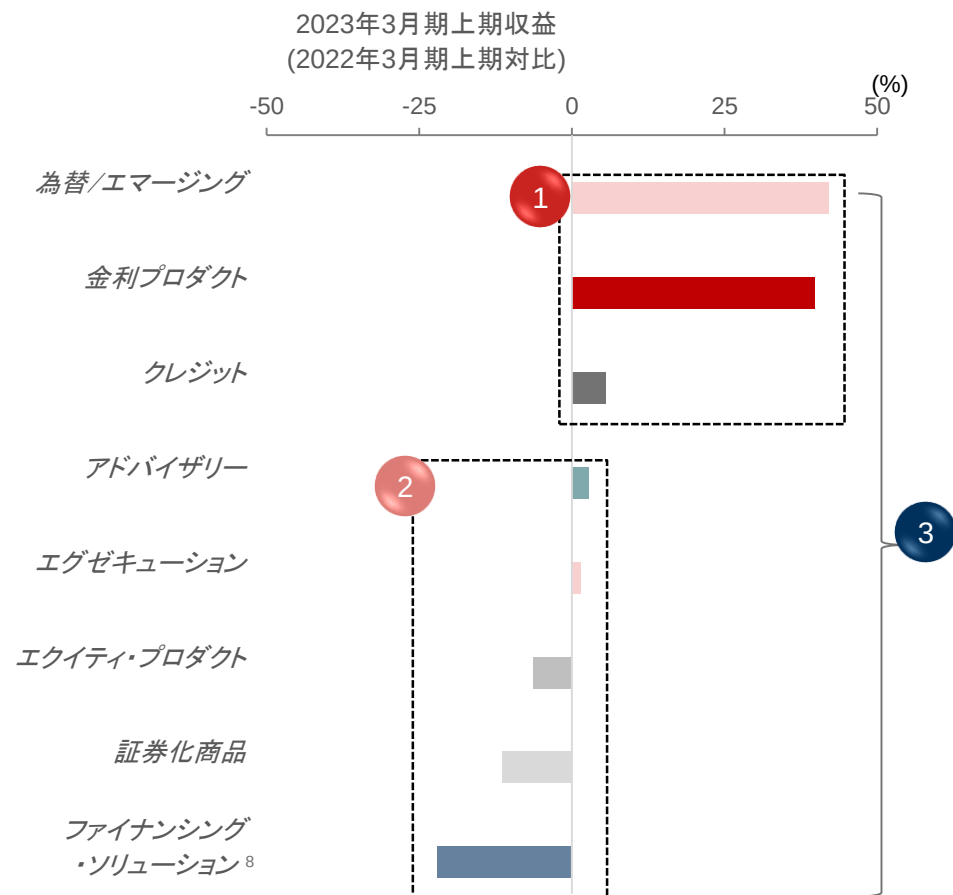
注力する分野でプレゼンスを拡大

	2016年	2022年
	シェア 順位	シェア 順位
米国金利・エージェンシー ¹	7.6% (2位)	8.3% (1位)
アジア・クレジット ²	~7% (5位)	~13% (2位)
グローバルM&A ³	1.9% (30位)	4.4% (16位)
日本エクイティ ブローカレッジ ⁴	12.2% (1位)	12.3% (1位)
米国エクイティデリバティブ ⁵ (上場オプション)	9% (5位)	12.5% (1位)
米国モーゲージ ⁶ (RMBS新規発行)	3.1% (6位)	10.8% (4位)
リスク・オリジネーション プライベートマーケットツ収益 ⁷	100 (インデックス化)	300

■ フィナンシャルタイムズが発行する雑誌『ザ・バンカー』より、3年連続受賞



市場環境の変化による影響を、ポートフォリオ分散効果で吸収



- 取引額のシェア及び順位、出所: Bloomberg
- 収益のシェア及び順位、出所: Coalition Greenwich Competitor Analytics 2016年、2022年前半。順位はBofA, BARC, BNPP, Citi, CS, DB, GS, JPM, MS, HSBC, UBSを同業他社とし、マーケットシェアは野村の製品分類、社内収益より算出
- 出所: Dealogic、期間: 2016年4月~10月31日、2022年4月~10月20日のディールバリュー
- 収益シェア及び順位、出所: 第三者機関調査、期間: 2016年1月~6月、2022年1~6月
- 顧客収益、出所: 第三者機関
- 引受のシェア及び順位、出所: Bloomberg
- 2017年3月期、2023年3月期上期収益の年換算ベース
- ECM、DCM、買収レバレッジ・ファイナンス、グローバル・マーケットツとの共管ビジネス、その他各プロダクトに帰属しない損益

- 「選択と集中」を経て、高い効率性を維持しながら収益基盤を拡大
- グローバルに流動性供給にコミット、持続的なリターンを創出しつつ、アップサイドを確実に捕捉

フィクスト・インカムの強み、付加価値

選択と集中による高い
市場シェア、効率性

×

専門性・徹底した
リスク管理

×

グローバルな顧客との
リレーション

×

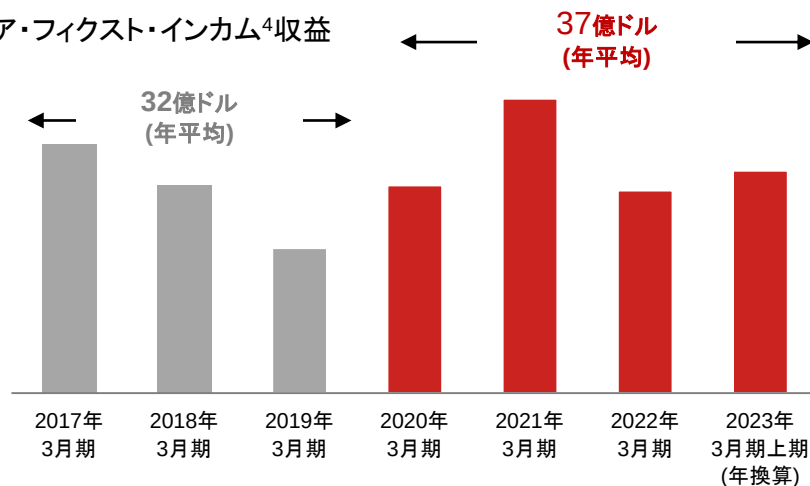
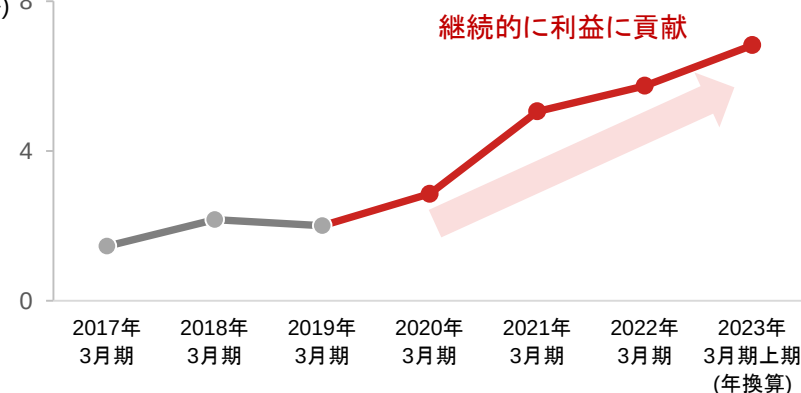
地域間、プロダクト間の連携

生産性^{1,2}

>\$5m

平均 ROE
(税前)^{1,3}

~15%

コア・フィクスト・インカム⁴収益コア・フィクスト・インカム⁴税前利益
(17年3月期～、累積ベース)
(10億ドル)⁸

1. 2020年3月期～2023年3月期上期の平均

2. 生産性は収益をプロデューサー数で除したもの

3. 税前ROEは、分散効果考慮後のコア・フィクスト・インカムプロダクトが使用するリスク調整後資産に12.5 %を乗じて計算

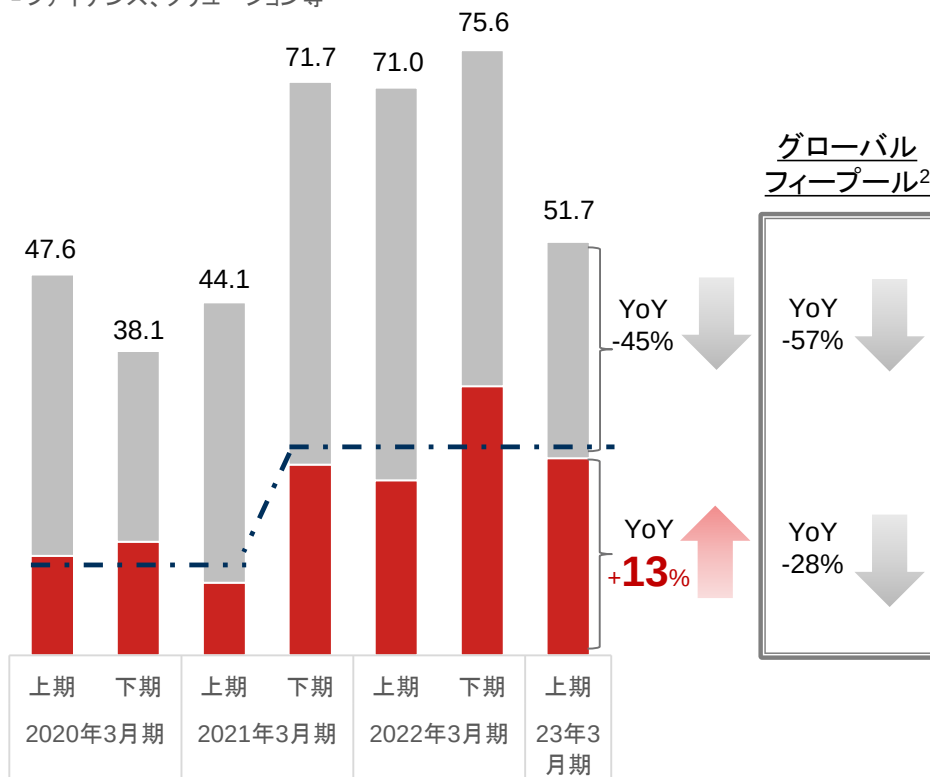
4. 金利、クレジット、為替/エマージング、証券化商品などのコア・プロダクト、インベストメント・バンキングとの共管である顧客ファイナンス・ソリューションが手がけるDCMやALF関連の収益按分等で構成

グローバル・フィープールが減少するなか、アドバイザー収益は伸長

(10億円)

インベストメント・バンキング収益

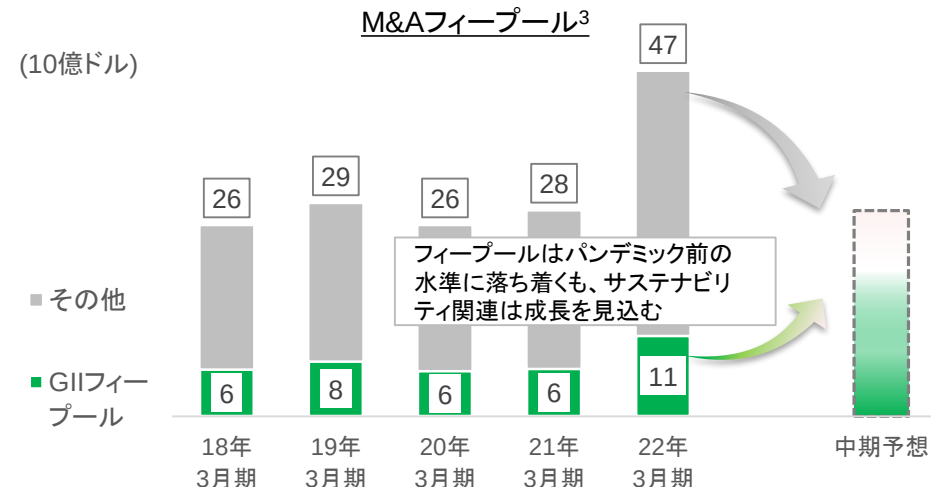
■ アドバイザリー

■ ファイナンス、ソリューション等¹ノムラ・グリーンテックを軸に競争優位のある分野に集中し
海外事業を強化

- 景気循環に左右されにくく、フィープール成長が見込まれる業界横断テーマ (サステナビリティ等) に注力
- 差別化されたコンテンツやノムラ・グリーンテックの知見を軸に、Greentech Industrials & Infrastructure (GII) チームとしてグローバルに展開

NOMURA
greentechエネルギー
インフラストラクチャー
& インダストリアル

Greentech Industrials & Infrastructure (GII)



1. ECM、DCM、買収/レバレッジド・ファイナンス、グローバル・マーケットとの共管ビジネス、その他各プロダクトに帰属しない損益

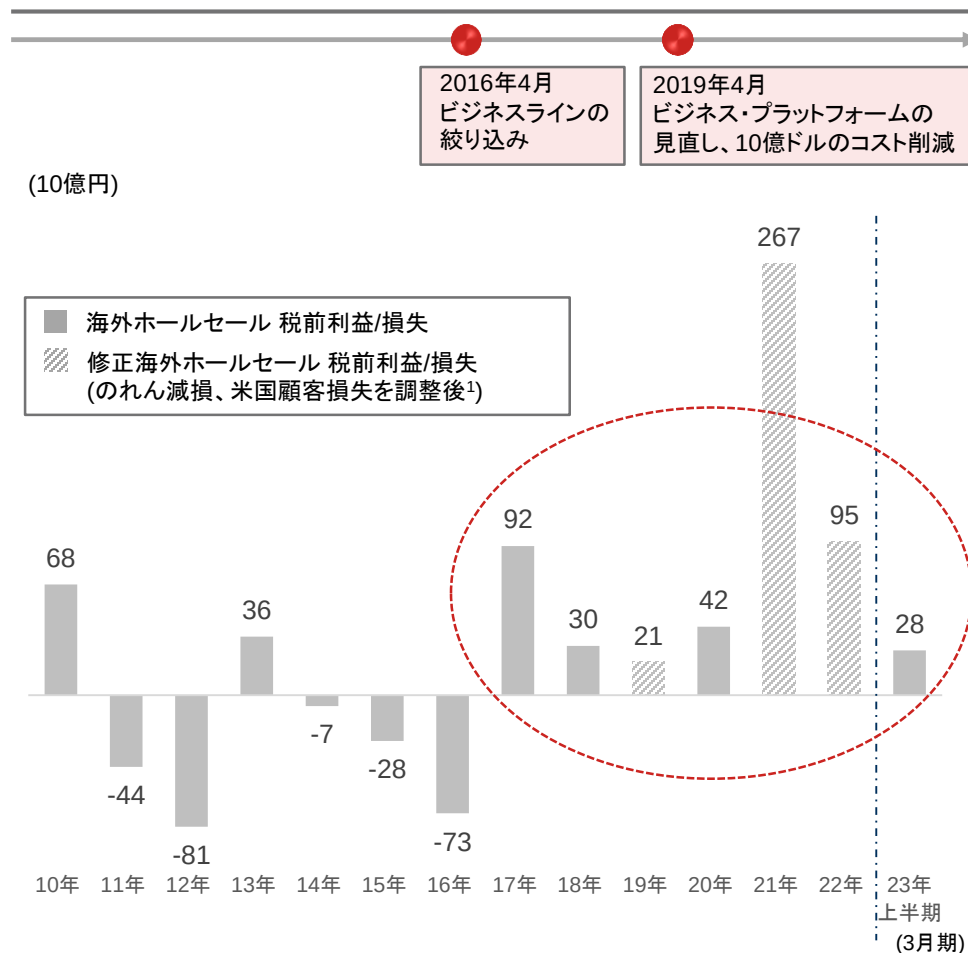
3. 出所: Dealogicおよびその他第三者機関データ、当社推定

2. 出所: Dealogic (2022年4月~9月)

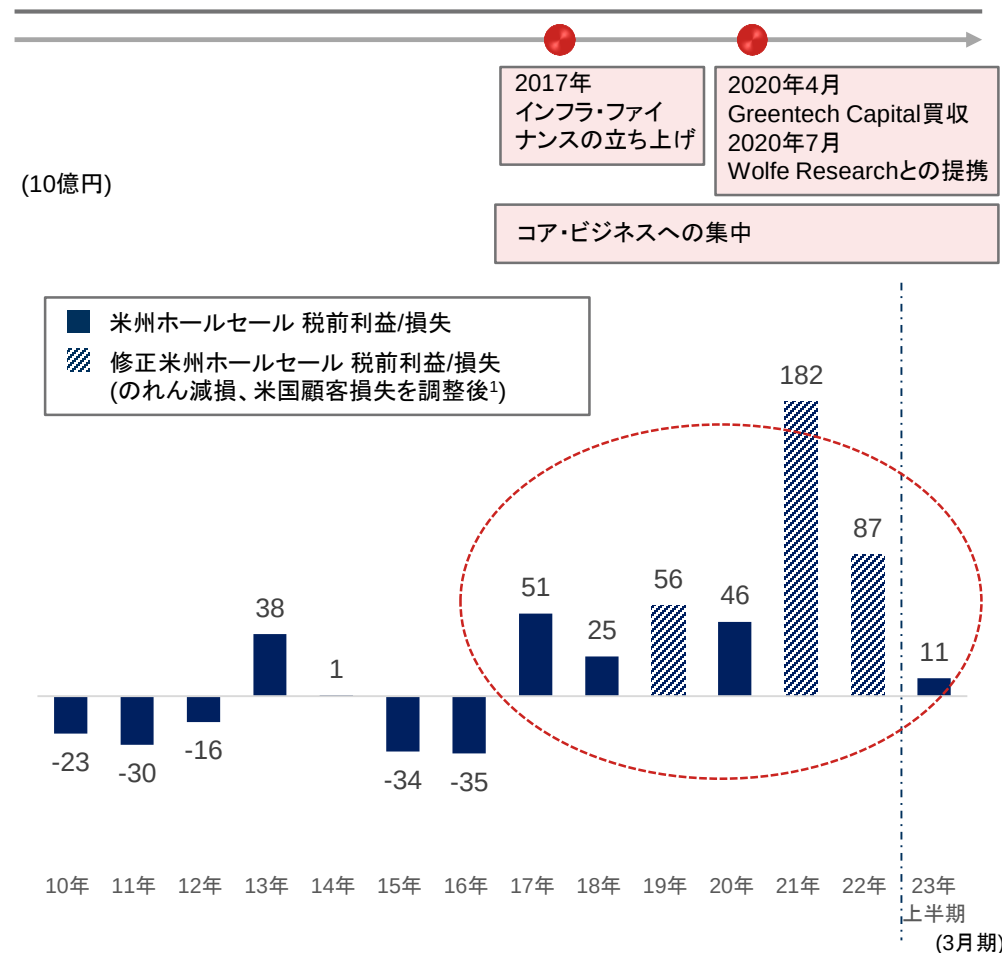
ホールセール部門：海外プラットフォームの利益創出力が向上

■ 構造改革と選択的投資を重ね、海外コア・ビジネスの黒字基調が定着

海外ホールセールは構造改革を経て、収益性が改善



米州ではコア・ビジネスへの集中と選択的投資・提携を通じて基盤強化



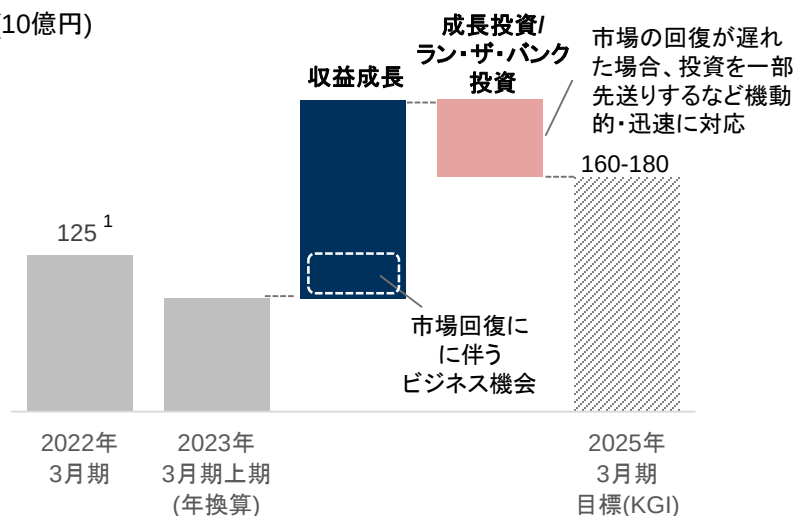
1. 2019年3月期：ホールセール部門に帰属するのれん減損(海外地域：約800億円、うち米州約680億円)、2021年3月期：米国顧客取引に起因する損失2,457億円、2022年3月期：米国顧客取引に起因する追加損失654億円、米国顧客取引に起因する損失の戻入147億円を調整

ホールセール部門: 強みのあるビジネス領域を活かして収益を拡大

築き上げたフランチャイズを軸に、次のステージへ

ホールセール部門の修正税前利益¹

(10億円)



主要KPI	23年3月期上期 (年換算) 進捗状況	中期目標
収益 / 調整リスクアセット ²	7.2%	6%程度 (パーゼル3 最終化後)
経費率 (経費/収益)	89%	80%程度
フィー、コミッション収益 ³	11億ドル	15億ドル以上

収益成長に向けた重点領域と課題

価値創造の機会	成長ドライバー	打ち手	重点課題
● 顧客ニーズに応じた提供サービスの拡大	プライベート市場	● 資本負担の軽いプロダクト中心に、テーラーメイドなアセットファイナンス等、成長エリアで商品・サービス拡大	収益性 ～ 資本効率性
● 安定的かつ収益性の高い既存事業の強みを解き放ち、新顧客・市場を開拓	グローバル・エクイティ	● 米州の成功モデルを他地域に展開、グループの基盤を活かすシナジー拡大 ● 戦術的に資本を再配分しながら基礎的収益力を着実に積み上げ	収益性
● 既存事業との親和性の高い成長分野にフォーカス、新たなフィードバックにアクセス	アドバイザリー、海外富裕層	● 成長市場で戦略的にフランチャイズ構築 ● 投資領域の利益貢献の早期化、プロデューサー生産性の底上げ	成長性 ～ 生産性

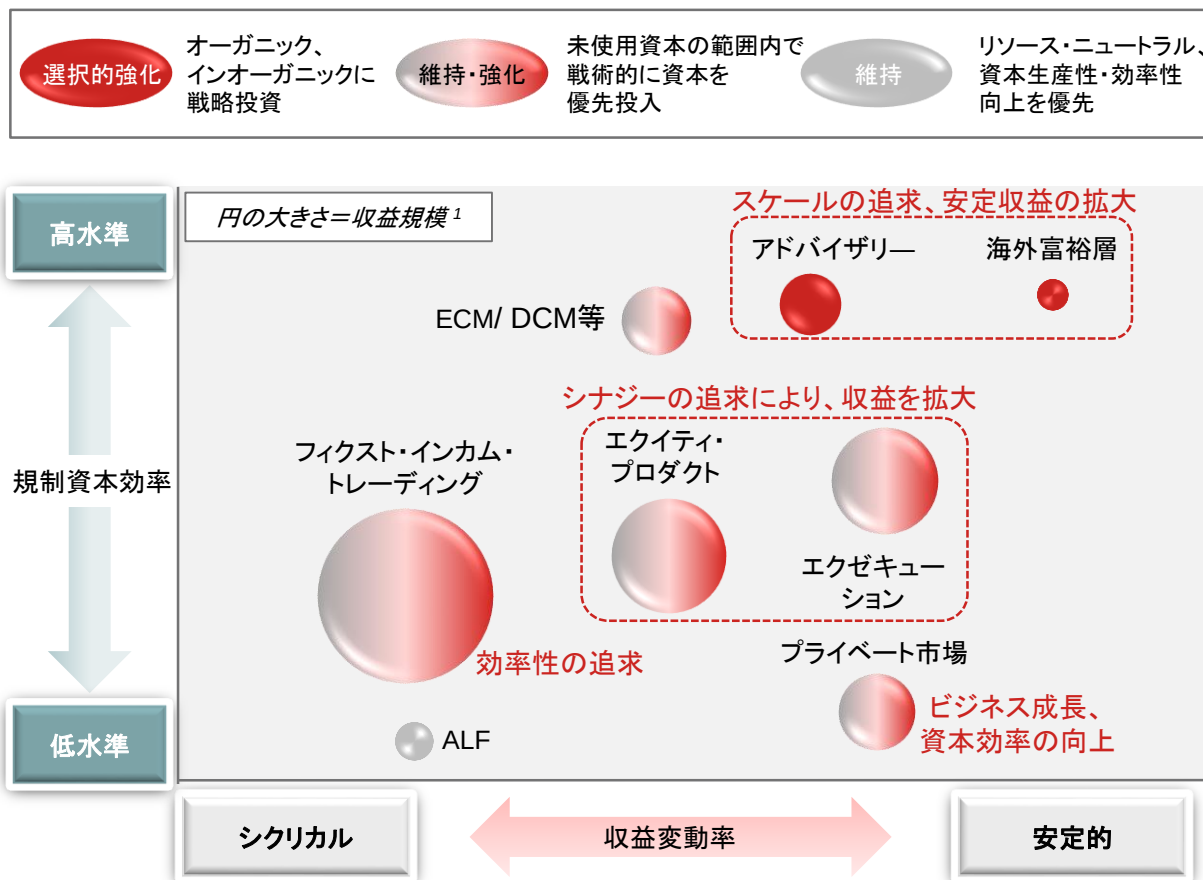
収益アップサイド・ポテンシャル 10億ドル+ (約1,300億円⁴)

1. 2020年3月期下期のコロナ感染症を発端とするマーケット急変によるマークダウン350億円、2021年3月期下期の米国顧客取引に起因する損失2,457億円、2022年3月期上期の米国顧客取引に起因する追加損失654億円、2022年3月期下期の米国顧客取引に起因する損失の戻入計147億円を除く 2. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したものを。調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)パーゼル3規制のリスク・アセットと、(2)パーゼル3規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計

3. インターナショナル・ウェルス・マネジメント、IBアドバイザリーおよびエグゼクティブ・サービスを含む 4. 2022年1-9月 ドル/円 平均為替レート(月末値)で換算

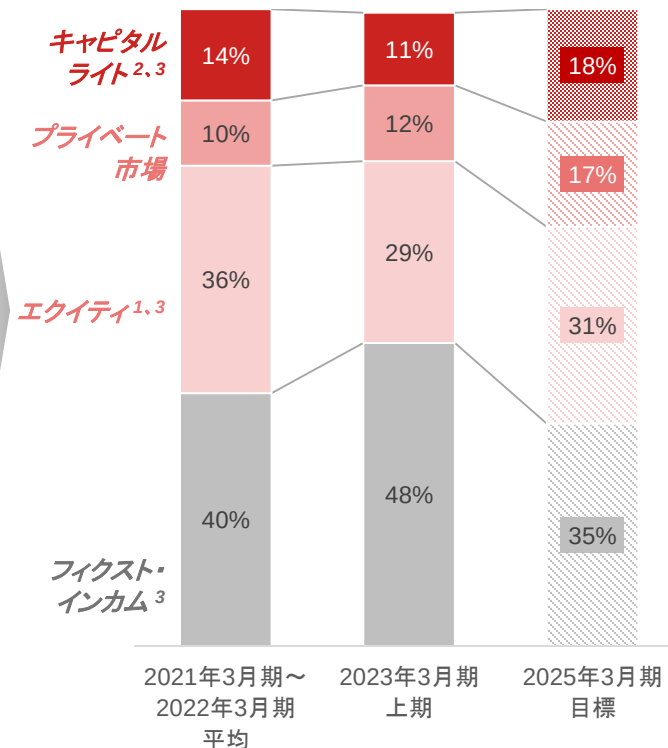
- 資本負荷の低いアドバイザリーや海外富裕層ビジネスなどを強化することで、外部環境に左右されにくい、より安定した収益構造を構築

ホールセール部門のポートフォリオ(概念図)



プロダクト・ミックスを改善しつつ、収益を拡大

収益ミックス¹



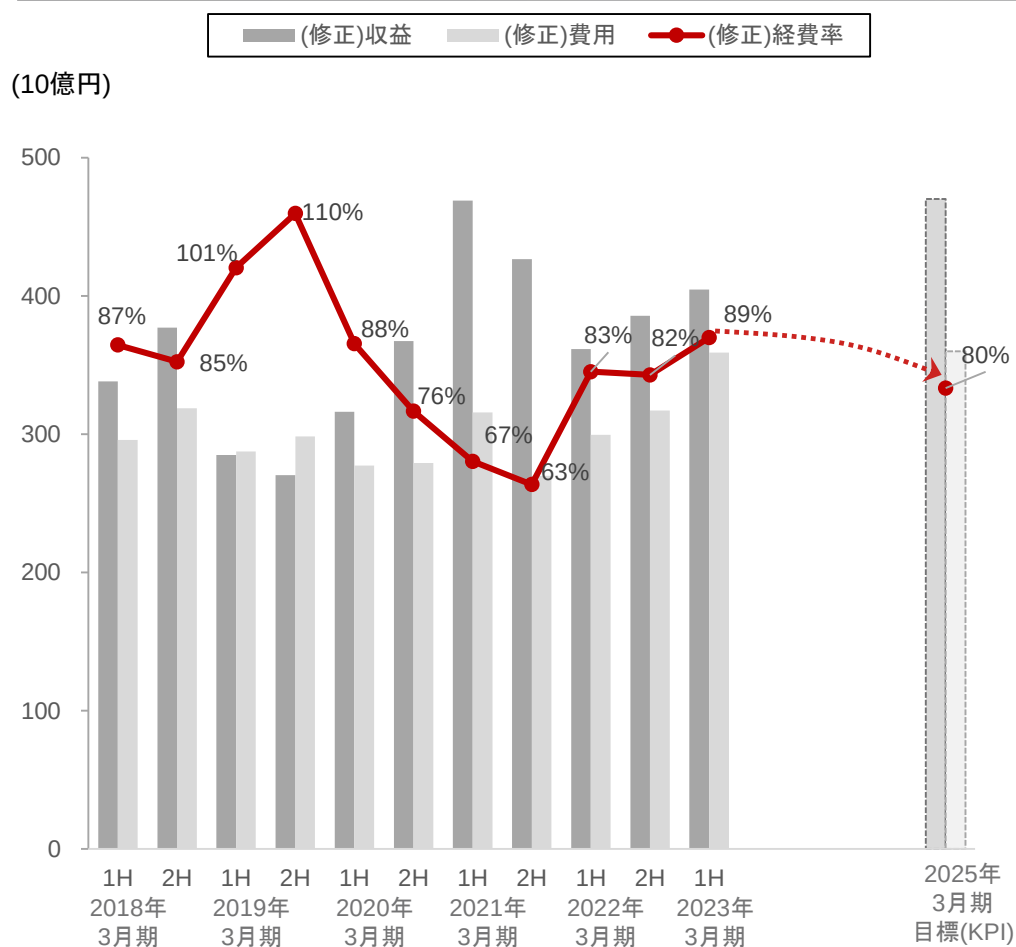
1. 2020年3月期～23年3月期上半期収益、米国顧客取引にかかる損失等を除く

2. アドバイザリー業務、引受業務等および海外ウェルス・マネジメントに係る収益

3. プライベート市場ビジネスを除く

ホールセール部門:コスト・コントロールの継続

- 先行投資や海外を中心としたインフレを背景に、足元はコスト水準が上昇
 - 選択的投資を継続しつつ、環境変化に応じて機動的な見直しを実施することで中期的に経費率を80%程度でコントロール
- ホールセール部門の修正収益・費用(半期ベース)¹



成長実現に向けた選択的投資

- 成長ポテンシャルと投資リスクを見極めながら、アドバイザリーやサステナビリティ分野など、価値創造の布石となる選択的投資を継続
- 新機能の獲得や顧客リーチの拡大など、中長期的な成長分野でのM&Aも選択肢

同時に、コスト規律も継続

- Pay for performanceの徹底、環境変化に合わせた柔軟な人材戦略
- 販売管理費やロケーション戦略、コーポレート・コストの見直し
- ビジネス・ポートフォリオの継続的レビュー
 - 収益性やリソース対比リターンの観点から、ビジネス・ポートフォリオを継続的に見直し

1. 2019年3月期下期のホールセール部門に帰属するのれん損失(810億円)、2020年3月期下期のコロナ感染症を発端とするマーケット急変によるマークダウン(350億円)、2021年3月期下期の米国顧客取引に起因する損失2,457億円、2022年3月期上期の米国顧客取引に起因する追加損失654億円、2022年3月期下期の米国顧客取引に起因する損失の戻入147億円を調整

3. 運用プロダクトの拡充、デジタル金融サービスの強化

インベストメント・マネジメント部門： オルタナティブ領域の運用プロダクトを拡充

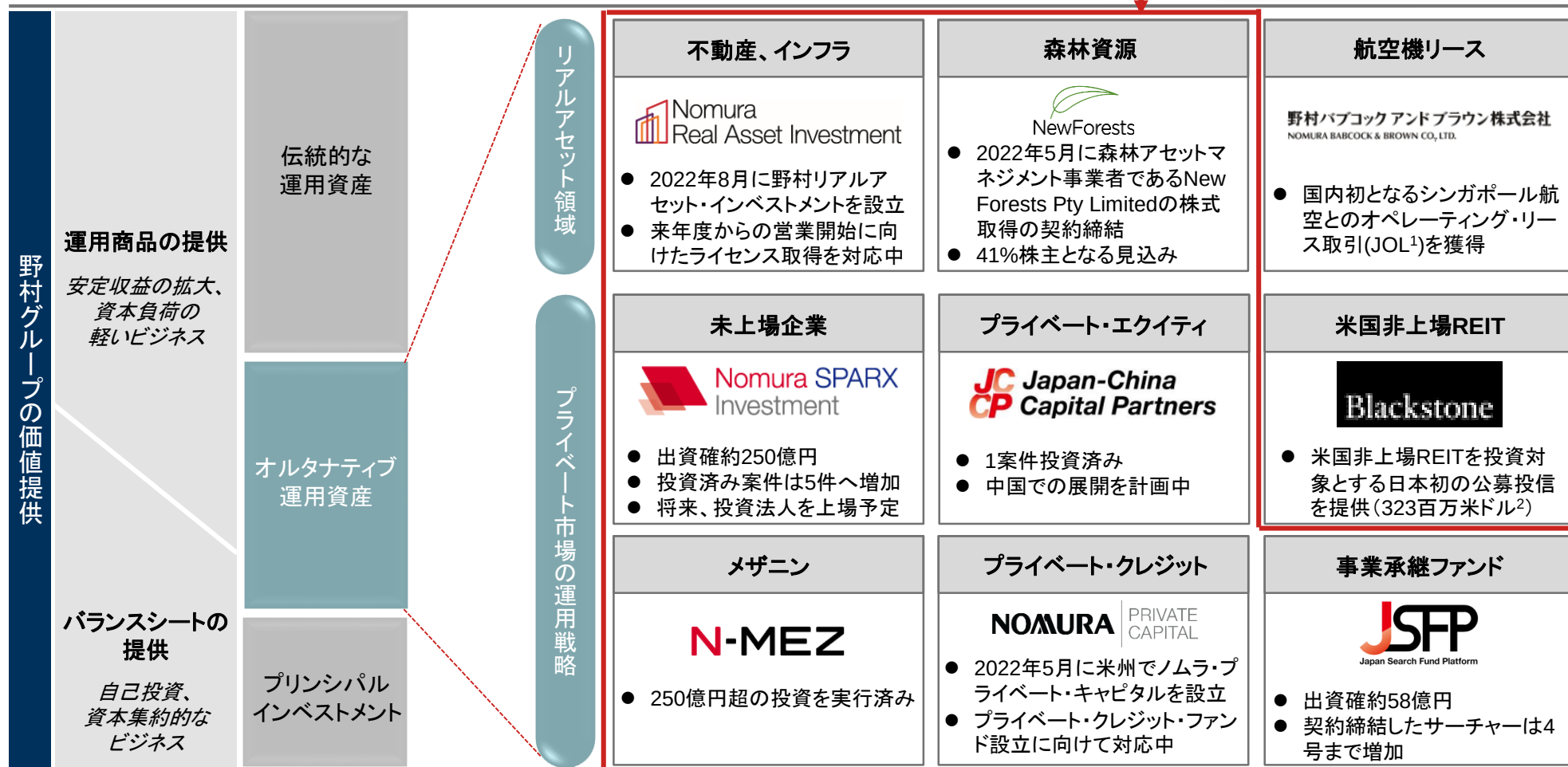
NOMURA

- 伝統的な運用資産に加えて、リアルアセット(不動産、森林)やプライベート市場の運用プロダクトを、外部パートナーとの連携も活かしながら、順次立ち上げ

非伝統的資産の運用ラインアップ

期待収益(イメージ)

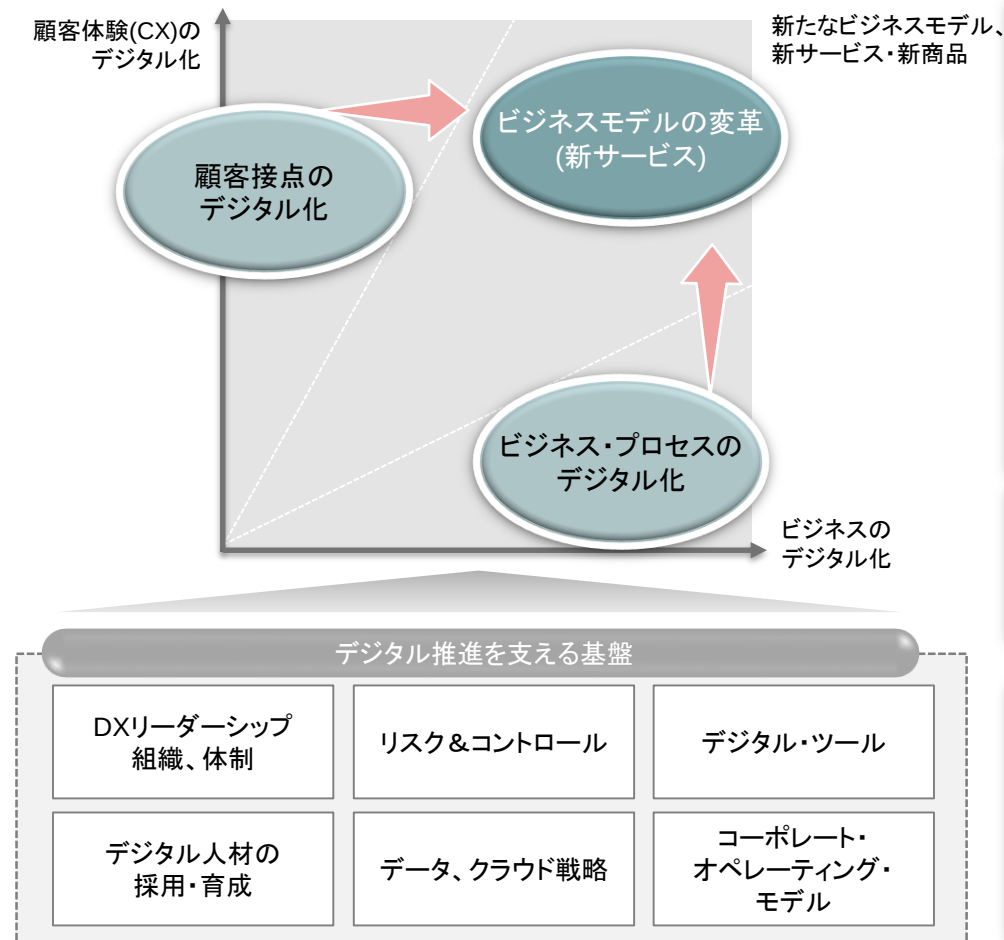
- 2025年3月期: 約50億円
- 5~10年後: 約150億円



1. 日本型オペレーティング・リース
2. 2022年10月末時点での残高

デジタル金融サービスの強化、新領域での新たなビジネス創出

ビジネス戦略として、デジタル戦略を推進



各ステージでデジタル化に向けた取り組みを推進



新領域での取り組みが進展: デジタル・アセット、STO

- 野村の既存ビジネスとは別に新デジタル・アセット会社としてLaser Digital Holdingsを設立 ~新たな価値提供を目指す
- 非伝統的な資金調達ソリューションとして、セキュリティ・トークン・オファリング(STO)案件も増加

Laser Digital Holdingsを通じた新しい価値提供を目指す

Laser Digital Holdings

- デジタル・アセットのバリューチェーン全体の機能構築に注力、差別化された価値を提案
- 野村グループの一員として、最高水準のリスク管理とコンプライアンスの下でビジネスを展開
- 強固なフランチャイズを形成し、健全なデジタル・アセットに必要なエコシステムの構築に貢献



Laser Digital
NOMURA Group
(仮のロゴとなります)

ビジネス展開

セカンダリー・トレーディング	ベンチャー・キャピタル	アセット・マネジメント
----------------	-------------	-------------

✓ トレーディングから投資/運用まで幅広いサービスを提供し、収益機会を追求

✓ トレーディングではリスクライトな手法で体系的なマーケット・メイクからスタートし、段階的に取引戦略や手法、対象地域を拡大

今後、事業法人を立ち上げ、ビジネスを順次立ち上げ予定

実施済み	23年3月期4Q以降
✓ 会長・CEOの任命、重要な役職員の採用 ✓ ベンチャー・キャピタル投資を順次スタート	✓ 各種エンティティの立ち上げ完了 ✓ マーケット・メイキングの提供開始 ✓ 運用戦略の順次立ち上げ

BOOSTRYの発行・管理基盤を使ったSTO案件(事例)

公募型
不動産STO

- 共同住宅2物件を裏付けとする公募型不動産STO
- お客様の個別ニーズに立脚した、プライベート商品として提供



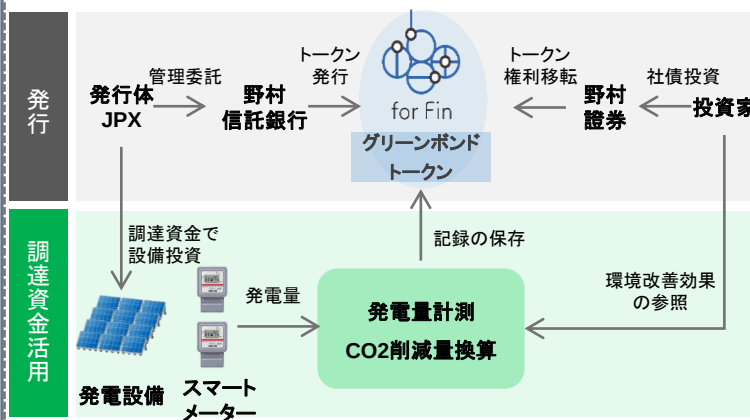

ALTERNA銀座

モアリッセル代官山青葉台

- 2022年6月、国内公募形式による、国内初のデジタルな仕組みを用いた環境債「グリーン・デジタル・トラック・ボンド」

日本取引所
グループ

社債STO
×
サステナビリティ



4. 取締役会の実効性と、従業員エンゲージメント

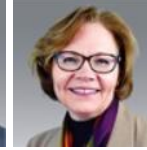
取締役会の構成

- グローバルな事業実態に沿ったガバナンスの高度化を検討してきた結果、2021年6月以降、取締役会の構成を大きく変更
- 金融業界に知見を持つ外国人複数名、およびグローバルに事業展開を行う日本企業の経営者を社外取締役に選任
- 特に米国ビジネスの拡大を受けて、米国の金融業界、マクロ経済、規制環境に精通した取締役は3名に増加

多様性のある取締役会構成

各委員会の委員長

社外

							
石村 和彦	高原 豪久	島崎 憲明	園 マリ	Laura Simone Unger	Victor Chu	J. Christopher Giancarlo	Patricia Mosser
社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
AGC(株)元代表取締役兼社長執行役員CEO 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長	ユニ・チャーム(株)代表取締役社長執行役員	住友商事(株)元代表取締役副社長執行役員 IFRS財団アジア・オセアニアオフィス シニアアドバイザー	公認会計士 証券取引等監視委員会 元委員	U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) 元委員・元委員長代行	First Eastern Investment Group (第一東方投資集団) チェアマン兼CEO	Willkie Farr & Gallagher LLP シニア・カウンセル 米国商品先物取引委員会 元委員長	コロンビア大学国際公共政策大学院(SIPA) シニア・リサーチ・スカラー 米国財務省金融調査局(OFR)米国債部門 元デビュティ・ディレクター

指名委員

指名委員

報酬委員

報酬委員

監査委員

監査委員

監査委員

リスク委員

リスク委員

リスク委員

リスク委員

リスク委員

社内

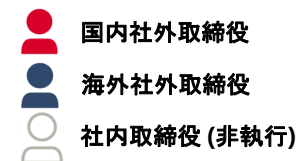
			
永井 浩二	奥田 健太郎	寺口 智之	小川 祥司
非執行	執行役	執行役	非執行
取締役会長	代表執行役社長グループCEO	代表執行役副社長	元インターナル・オーディット・ヘッド

指名委員

報酬委員

監査委員

リスク委員



- 金融業界に知見を持つ外国人複数名、およびグローバルに事業展開を行う日本企業の経営者を迎え、取締役会での議論はより深度あるものに

取締役会における議論の一例

マクロ環境および地政学リスクに関するインプット

- 中長期的な戦略を検討する上で欠かせないグローバルなマクロ環境（インフレ、金利上昇、円安）および地政学リスクに関するインプットが大幅に増加
- 足元の急激な金利上昇や円安進行が始まる前から、これらの環境変化を想定したリスク管理や事業戦略の策定を行うべきといったコメントが多数
- 急激な為替変動が当社の財務基盤に与える影響分析についての進言あり

サイバーセキュリティへの取り組みの必要性

- グローバルでサイバー攻撃のリスクが高まっていることを受け、日本企業においても、サイバーセキュリティに関する未然防止および発生した場合の対応方針を事前に策定することが重要である旨の指摘あり

リスク委員会の新設、監査委員会の構成変更

構成

リスク委員会



4回
2022年3月期

議論の内容と成果

- 2021年10月に新設。委員6名のうち、4名が外国人取締役であり、Unger取締役が委員長を務める
- リスク環境に関する意見交換に加えて、執行側で策定したリスク管理のフレームワークの監督を実施
- リスク管理のフレームワークはリスク委員会の同意を得なければいけないストラクチャーになっているため、リスク管理の実効性が格段に向上

監査委員会



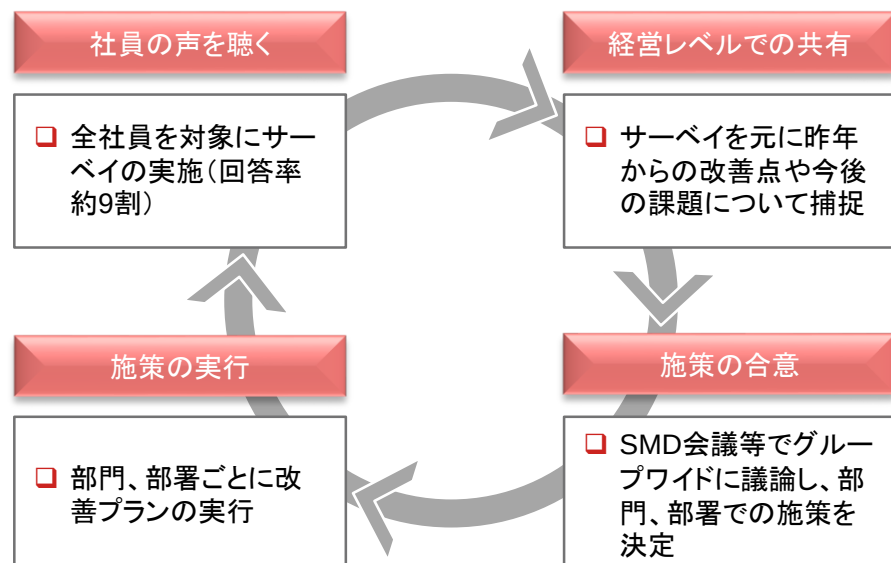
24回
2022年3月期

- 2022年6月以降、Chu取締役が外国人取締役として初めて監査委員に就任
- 取締役会での深度ある議論のみならず、監査という観点でもグローバルな視点を導入

従業員エンゲージメント

- 毎年行っている従業員サーベイで、「当社で働くことを誇りに思う」と回答した社員の割合が増加
- 社員の挑戦や変革を後押しするため、自発的なキャリア形成を促す機会を提供

従業員エンゲージメントへのコミット



「当社で働くことを誇りに思う」と回答した社員の割合

80%
(2017年3月期)

85%
(2023年3月期)

パーパス・ジャーニー

- 100周年プロジェクトの一環として「Nomura Purpose Journey」を開始
 - グループワイドに社員が交流し、個人のパーパスを議論
 - パーパスを軸に部門横断的なコミュニケーション

社員による自発的なキャリア開発を後押し

- 社内公募制度「ノムラ・キャリア」の拡充
 - 2020年3月期まで一部の社員に限定していた制度を全社員対象に
 - 2020年3月期対比で2023年3月期の採用数は8.3倍へ
- 海外留学制度
 - 1960年より62年連続、欧米アジアに累計で635名を派遣
 - コロナ禍においてもグローバルな人材開発を継続
- 野村新世代育成プログラム
 - 2021年より77名を選抜
- スタートアップ、新興企業への出向プログラム
 - 今年度より5名を派遣:



持続的成長に向けた人的資本の充実

- 各ビジネス戦略を遂行する上で必要とされる専門性やスキルセットを明確化し、採用やさまざまな研修を実施
- 次世代リーダーや若手社員への機会提供にも注力

広義アセットマネジメント・ビジネスを推進する為の資格取得の推奨

営業部門：ポートフォリオ・コンサルタント(2,346名)、宅地建物取引士(864名)など
IM部門：CMA保有者(465名、野村アセットマネジメント社員の45%)

アドバイザー・ビジネスの専門スキル習得

WS部門：「M&A University」を通じて社内外のエキスパートが、新人向けにM&A実務に関わるトレーニングやツールを提供(2022年は11のテーマでカリキュラムを構成)

デジタルIQ

全世界の社員を対象に、デジタル知識・スキルの底上げ、専門的なスキル開発のためのeラーニング・プログラムを提供

野村パスポート¹の活用

AI開発、データサイエンス、デジタライゼーション等の分野で高い専門性を持つ人材を獲得

デジタル人材の採用・育成

野村のビジネスに熟知した社員とキャリア社員との協働でDXを推進

インターンシップ

有為な学生の採用に繋げるべく、各地域で大学生(院生)向けに実施
欧州：SEO²プログラムを通じて、SEO大学生やSEOの女性大学生向けのインターンシップ・プログラムを提供(インターンシップ・プログラムは約40名。他のプログラム合わせると15歳～24歳の若者を年間平均5,000人サポート)

Nomura Business Academy - 国内社員を対象とした能力開発支援制度(2022年3月期は延べ14,000人近い受講者数)

エリア型社員向け本社各部署でのトレーニング

営業部門：学んだ知識や専門性を元の部店で活用(2021年から開始、累計37名)

Wholesale analyst training

WS部門：グローバルで活躍出来る人材を育成すべく、各地域で研修を受けた新人をニューヨークに集め、実践的なトレーニング・プログラムの他、社内ネットワーク構築の機会を提供(2022年は6週間に渡って約230名が受講)

野村経営塾

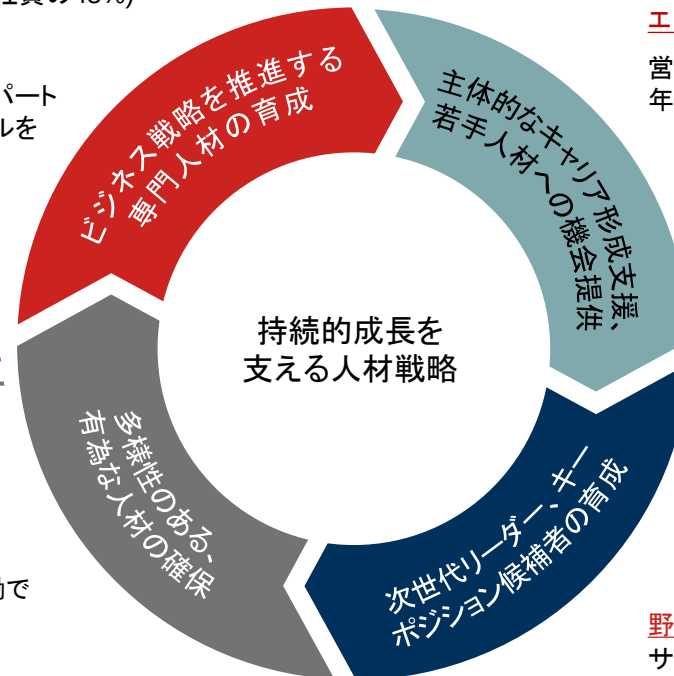
次世代リーダー候補の拡大・育成のため、9カ月に渡るプログラムを実施

野村新世代育成プログラム

サステナビリティ、デジタルをテーマに若手向けに実施(各コース～50名)

メンタリング

若手の意欲向上、管理職の指導力の向上等を目的に実施(2021年は421ペアが参加)



1. 野村グループにおける数理・統計のプロフェッショナル職、ITエンジニア職等の採用で博士後期課程在籍者の採用に注力した取り組みで、野村パスポートを持つ学生は、博士号取得予定年まで、入社時期を先延ばしすることが可能
2. 2000年に英国で設立されたSEOの使命は、才能ある経済的に恵まれない学生やマイノリティーの学生にキャリア成功のための準備をサポートすること

本資料は、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的として作成されたものではありません。売付または買付の勧誘は、それぞれの国・地域の法令諸規則等に則って作成・配布される募集関連書類または目論見書に基づいて行われます。

本資料に掲載されている情報や意見は、信頼できると考えられる情報源より取得したものです。その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。なお、本資料で使用するデータ及び表現等の欠落、誤謬、本情報の使用により引き起こされる損害等に対する責任は負いかねますのでご了承ください。

本資料のいかなる部分も一切の権利は野村ホールディングス株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の書面による承諾を得ずに複製または転送等を行わないようお願いいたします。

本資料は、将来の予測等に関する情報（「将来予測」）を含む場合があります。また当社の経営陣は将来予測に関する発言を行うことがあります。これらの情報は、過去の事実ではなく、あくまで将来の事象に対する当社の予測にすぎず、その多くは本質的に不確実であり、当社が管理できないものであります。実際の結果や財務状態は、これらの将来予測に示されたものとは、場合によっては著しく異なる可能性があります。したがって、将来予測は、過度に信頼すべきではなく、不確実性やリスク要因をあわせて考慮する必要がある点にご留意ください。実際の結果に影響を与える可能性がある重要なリスク要因としては、経済情勢、市場環境、政治的イベント、投資家のセンチメント、セカンダリー市場の流動性、金利の水準とボラティリティ、為替レート、有価証券の評価、競争の条件と質、取引の回数とタイミング等が含まれるほか、当社ウェブサイト (<https://www.nomura.com>)、EDINET (<https://info.edinet-fsa.go.jp/>) または米国証券取引委員会 (SEC) ウェブサイト (<https://www.sec.gov>) に掲載されている有価証券報告書等、SECに提出した様式20-F年次報告書等の当社の各種開示書類にもより詳細な記載がございますので、ご参照ください。

なお、本資料の作成日以降に生じた事情により、将来予測に変更があった場合でも、当社は本資料を改訂する義務を負いかねますのでご了承ください。

本資料に含まれる連結財務情報は、監査対象外とされております。

Nomura Holdings, Inc.

www.nomura.com/jp/