NOMURA

インベスター・デー2025

2030年に向けて持続的な成長を実現

2025年5月30日

野村ホールディングス株式会社
グループCEO
奥田 健太郎

金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する

We aspire to create a better world by harnessing the power of financial markets

© Nomura

本日お伝えしたいこと

- **2030年に向けた経営ビジョン「Reaching for Sustainable Growth」の実現のため、「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」の方針のもと、ROE8~10%+および税前利益5,000億円超の安定的な達成を目指す**

1 変革の成果

質の変化を伴う収益拡大とコスト・コントロールにより、最高益を実現

- 中長期の戦略が具体的な成果として顕在化、主要3部門それぞれが増収増益を達成
- コスト・コントロールの継続と海外地域の利益貢献が拡大し、当期純利益は過去最高の3,407億円。ROEは10.0%
- ビジネス・ポートフォリオの質が飛躍的に改善
  - WM部門：ストック収入が過去最高を更新、費用カバー率は67%と大幅に上昇
  - WS部門：ポートフォリオの多様化が進捗、収益ボラティリティを抑制。IB収益は比較可能な2017年3月期以降で最高
  - IM部門：運用資産残高は89.3兆円まで拡大。オルタナティブ資産運用残高は2.6兆円を突破。高付加価値分野への資金流入により運用報酬率も改善

2 経営ビジョン達成に向けた取り組み

安定収益の飛躍的な成長

- ベースラインROEの引き上げ、低ボラティリティ・ビジネスの強化、リソースライト・ビジネスの拡大に注力
- IM部門やバンキング部門にリソースを配分し、両部門の合計で1,500億円規模の税前利益を目指す
- WS部門はセルフファンディングを基本とした自律的成長を実現
- WM部門は顧客開拓および既存顧客の潜在的なニーズへの対応を進める

日本のフランチャイズを活かした、グローバル戦略の深化

- 特に市場規模の大きい米州に戦略的にリソースを配分
- マッコーリーグループの米国・欧州資産運用会社の全株式取得について合意

部門や既存組織の枠を超えた成長

- バンキング部門の設立
  - これまでの当社グループにない新たな成長機会を追求
- 包括的提携やパートナーシップ、インオーガニック戦略等を通じた新たなビジネスの拡大

3 資本政策

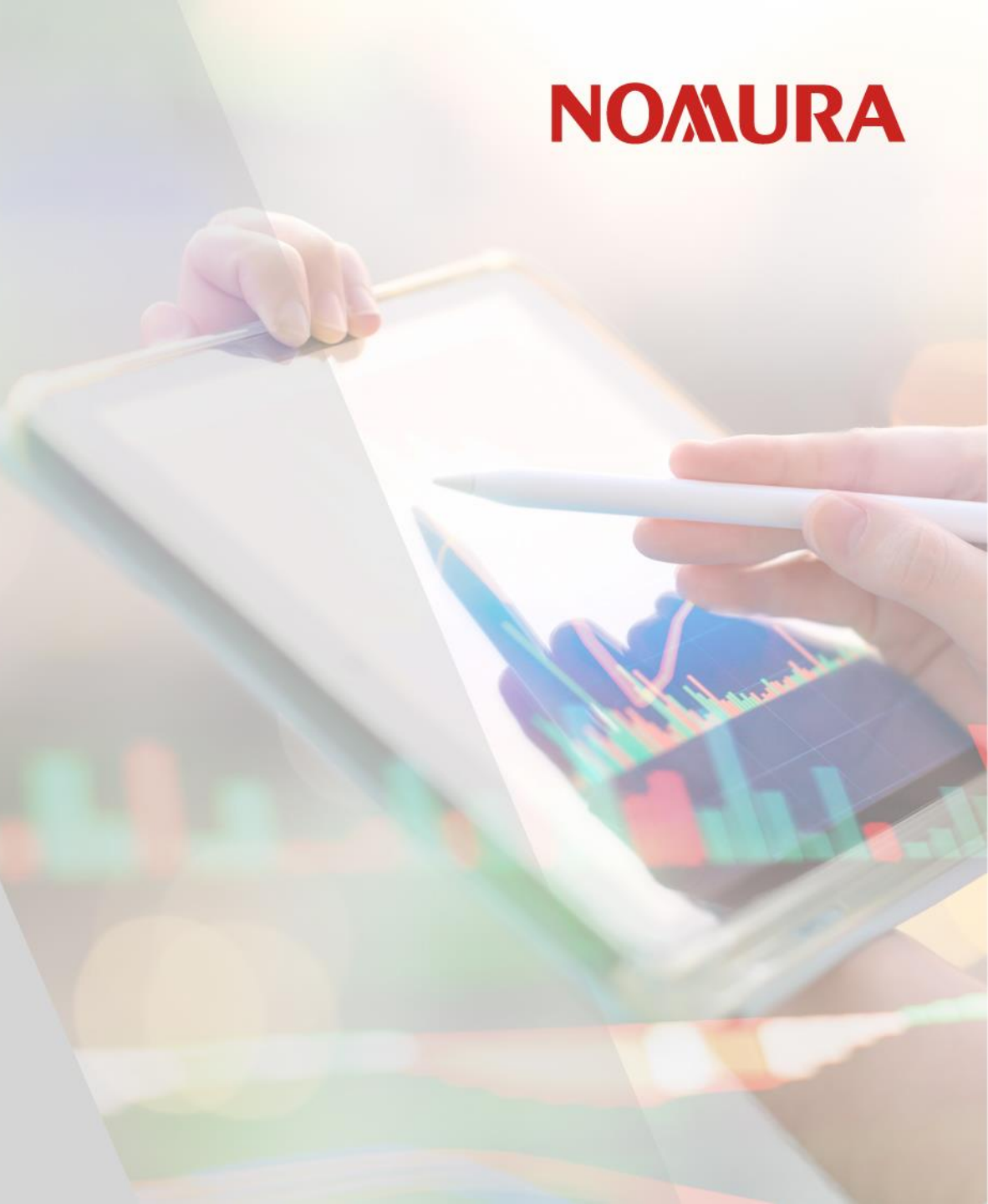
利益創出力を着実に高め、成長投資と株主還元を両輪で推進

- 普通株式等Tier1比率のターゲットレンジ上限を14%と設定。資本効率を重視した最適な資本配分を実施

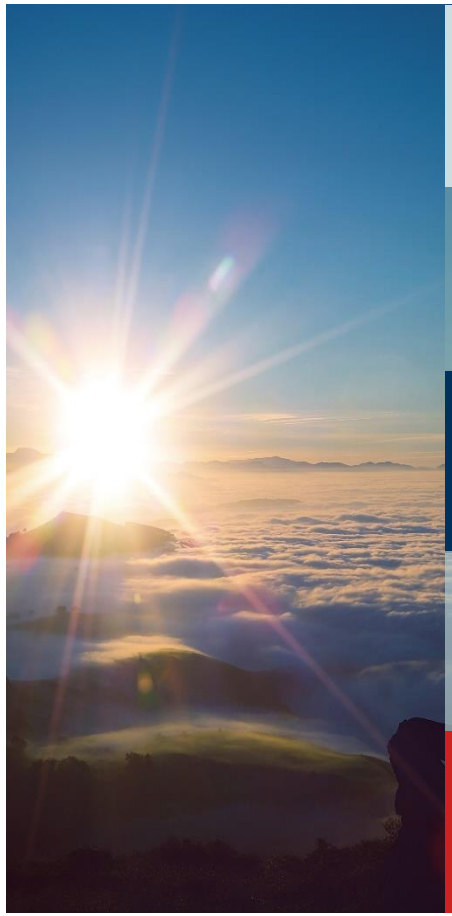
4 組織基盤の継続的な強化

- パーパスの実現
- 人材マネジメント戦略の推進：多様性を重視した人材戦略を深掘りし、企業および社員一人ひとりの持続的な成長を実現
- ITアーキテクチャーの再構築：システムの統合等を通じた最適化を恒常的に実施

変革の成果



2024年に設定した、2030年に向けた経営ビジョン



パーパス	金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する *We aspire to create a better world by harnessing the power of financial markets*
2030年に向けた経営ビジョン	経営ビジョン：**Reaching for Sustainable Growth** 定量目標：ROE 8～10%+の安定的な達成、5,000億円超の税前利益の達成
経営の注力テーマ	経営の注力テーマを実現するための重要方針：バランスの取れたポートフォリオの構築(リソース・アロケーション) パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化 日本のフランチャイズを活かしたグローバル戦略の深化 ｜ 安定収益の飛躍的な成長 ｜ “プラットフォーム”提供戦略の更なる推進
ビジネス戦略	サステナビリティ ↑ ウェルス・マネジメント部門 ｜ インベストメント・マネジメント部門 ｜ ホールセール部門 ｜ バンキング部門 → デジタル
企業価値を支える基盤	人的資本 ｜ コーポレート・ガバナンス ｜ 行動規範、コンプライアンス ｜ リスク・マネジメント、レジリエンス ｜ サイバー・セキュリティ

経営ビジョン達成に向けた各種テーマが順調に進捗

略語の解説
WM：ウェルス・マネジメント部門
IM：インベストメント・マネジメント部門
WS：ホールセール部門

■ **2030年の定量目標であるROE 8～10%+の安定的な達成に向けて経営の注力テーマやビジネス部門の戦略・施策を推進中。2025年3月期は今までの取り組みが成果として顕在化**

	具体的なテーマ		*進捗状況(2025年5月現在)*
定量目標	■ ROE 8～10%+の安定的な達成 ■ 5,000億円超の税前利益の達成	✓✓	■ **ROE 8%以上を4四半期連続で達成し、**2025年3月期税前利益は4,720億円、**当期純利益は過去最高**の3,407億円
経営の注力テーマ	■ バランスの取れたポートフォリオの構築(リソース・アロケーション)	✓	■ ビジネス・ポートフォリオの質が飛躍的に改善、ベースラインROE(税前利益ベース)は**4%超**に ■ 3部門すべてがバランス良く全社利益に貢献
経営の注力テーマ	■ パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化	✓	■ お客様、商品、デリバリー方法のすべてでプライベート領域の拡充が進展
経営の注力テーマ	■ 日本のフランチャイズを活かしたグローバル戦略の深化	✓	■ 海外富裕層ビジネスが成長、AuMは290億ドルに拡大 ■ デジタル・アセット(Laser Digital)等の成長分野でビジネス基盤を構築
経営の注力テーマ	■ 安定収益の飛躍的な成長	✓✓	■ WM/IM部門の**安定収益は過去最高**[1]を記録 ■ **バンキング部門を新設**(2025年4月) ■ **マッコーリー・グループと同社の米国・欧州パブリック・アセットマネジメント事業買収を合意**(2025年4月)
経営の注力テーマ	■ “プラットフォーム”提供戦略の更なる推進	✓	■ 地域金融機関との**包括的業務提携は6行**に拡大
ビジネス戦略(方針)	**WM** ■ 資産管理ビジネスの推進による成長 ■ 富裕層マーケットにおける圧倒的ブランドの確立	✓✓	■ 2025年3月期KPI目標をすべて達成 ■ ストック収入費用カバー率は**67%**[2]に伸長
ビジネス戦略(方針)	**IM** ■ 運用資産残高の拡大、運用の高付加価値化 ■ プライベート領域の拡充、インオーガニック戦略の推進による利益成長	✓✓	■ 運用資産残高は**89.3兆円**、2025年3月のKPI目標を達成 ■ オルタナティブ運用資産残高は過去最高の**2.6兆円**
ビジネス戦略(方針)	**WS** ■ 安定、成長、多様化の更なる推進 ■ セルフファンディングを基本とした自律的成長	✓✓	■ 2025年3月期KPI目標をすべて達成 ■ ビジネス・ポートフォリオの分散化が進捗

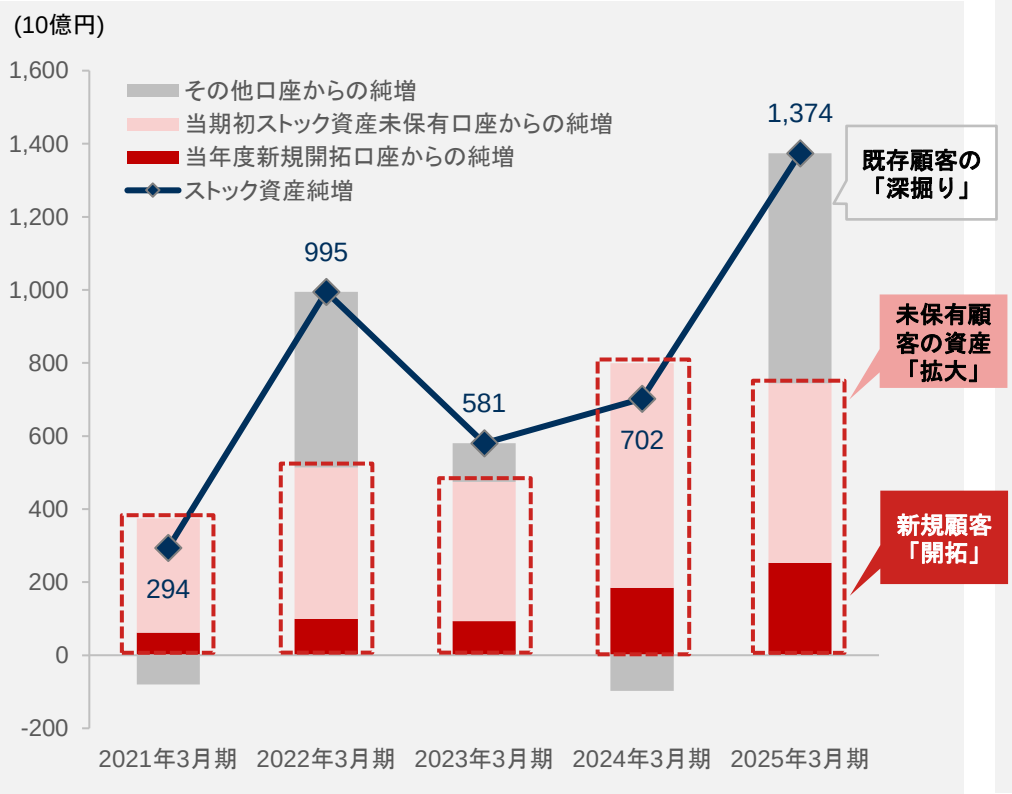
1. *IM部門は、2021年4月の部門設立以降*
2. *バンキング部門設立に伴う調整後ベース*

ウェルス・マネジメント部門：
中核となるストックビジネスをさらに拡大

- **中長期的な顧客基盤の確立に向けた取り組みをさらに加速　～既存顧客の深掘りと新規顧客開拓により、ストック資産純増を拡大**
- **ストックビジネスをさらに強化することで、2030年にストック資産37兆円、ストック収入費用カバー率80%以上を目指す**

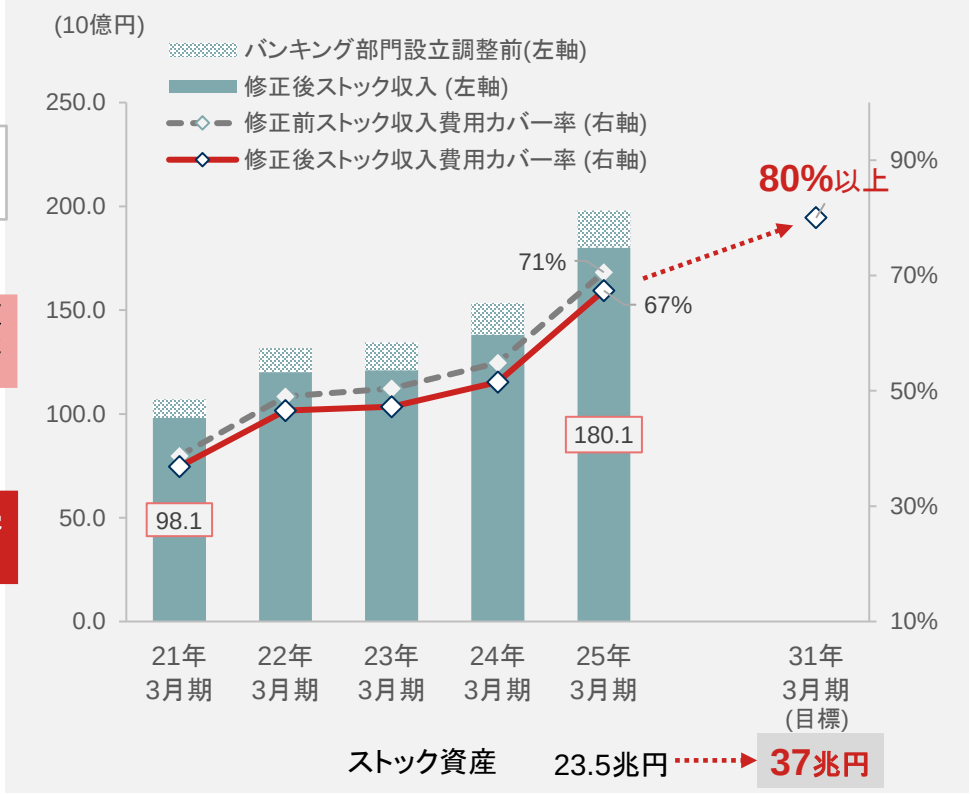
ストック資産純増

- 期初にストック資産を保有していなかった口座からの純増と、新規開拓口座からの純増が拡大
- 2025年3月期のストック資産純増は1兆3,740億円と大幅に伸長



ストック収入、ストック収入費用カバー率

- ストック収入は過去最高を更新
- コスト削減の取り組みも奏功し、バンキング部門設立に伴う調整後ベースで2025年3月期のストック収入費用カバー率は67%
- 2030年に向けて80%以上の水準を目指す

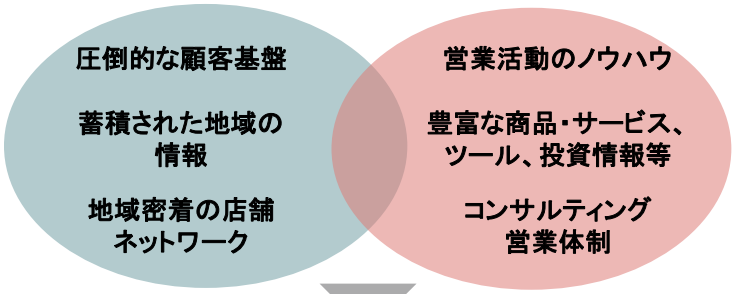


ウェルス・マネジメント部門：
地域金融機関との包括的業務提携を通じたビジネス拡大

- 地域金融機関との包括的業務提携は5行と業務開始。2025年3月には6行目の基本合意を百十四銀行と締結
- 双方の強みを生かしてシナジーを発揮　～新規口座開設や資産拡大が継続し、預り資産は約3.4兆円まで拡大

シナジーの発揮

地域金融機関の強み × 野村證券の強み



全資産アプローチの深化　新NISAの活用促進　ソリューション提供の拡大

シナジーの発揮により新たなお客様へのリーチ拡大

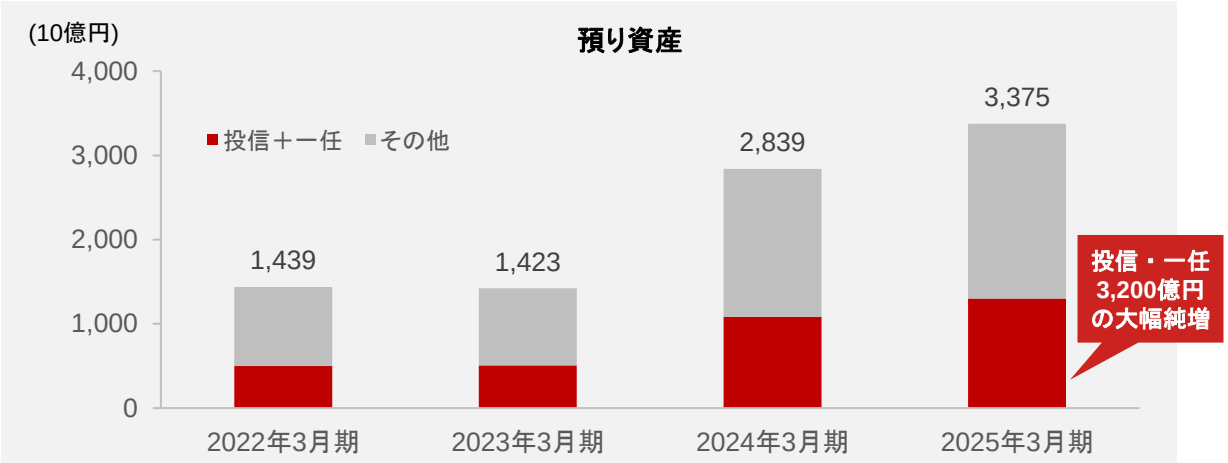
- 累計口座開設件数：**88,540口座**(2020年9月～2025年3月)

資産拡大も実現

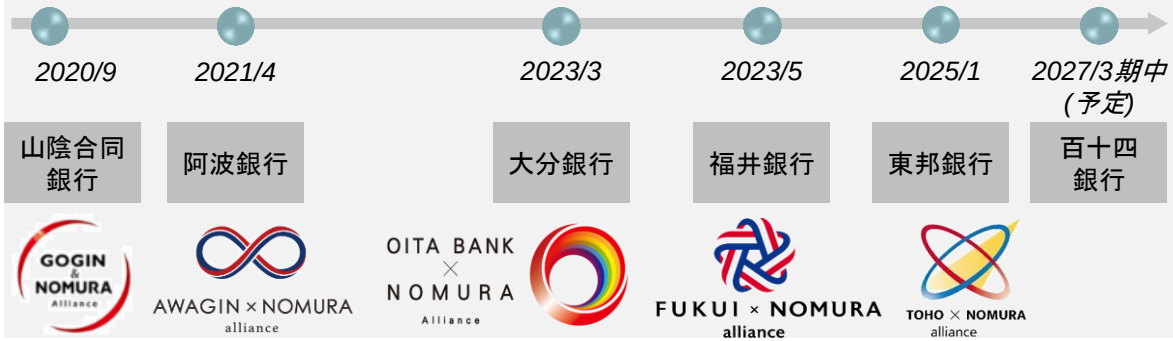
- 現金本券差引：**約4,600億円**
- ストック資産純増：**約3,200億円**

(2021年4月～2025年3月)

- 既に提携業務を開始した5行との預り資産は3兆円を突破
- ストック資産である投信+一任残高は約1.3兆円（うち、ストック資産純増約3,200億円）



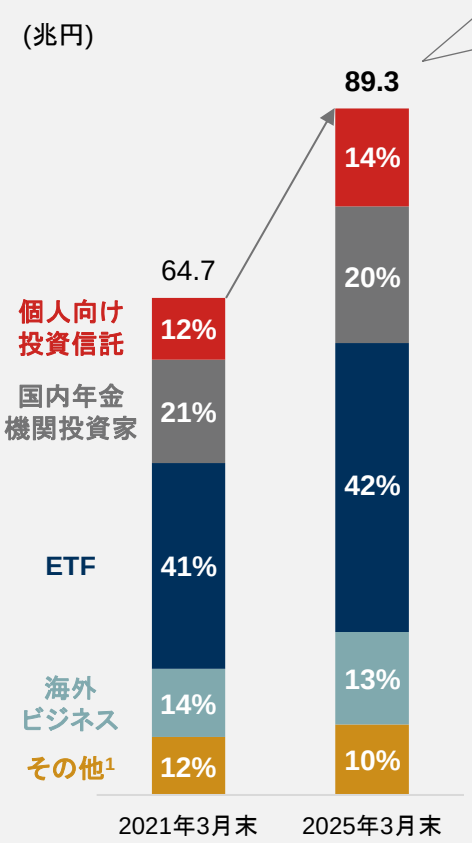
提携業務の開始時期



インベストメント・マネジメント部門：
パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化が進捗

- 運用資産残高は2025年3月期KPI目標(89兆円)を上回って着地
- 事業収益は2021年4月の部門設立以降で最高 ～インハウスのアクティブ運用や、富裕層向けのプライベート・アセット運用といった高付加価値分野への資金流入が寄与し、プロダクトミックスが変化、運用報酬率が改善

運用資産残高
(%は構成比)



AuMは**24.7兆円**増加

うち、資金純流入が**+7.7兆円**、市場要因が+16.9兆円

主な中長期的取り組み

□ パブリック

➢ アクティブ運用の拡大　～プロダクト・ガバナンスの推進

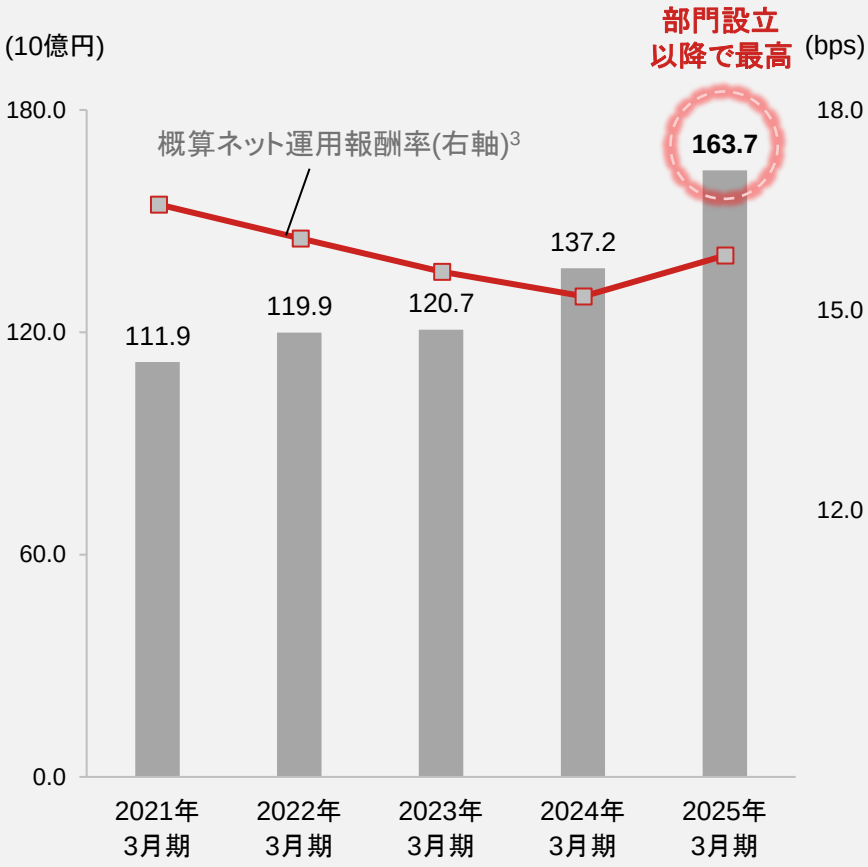
- 商品数を絞り込み、**戦略プロダクト**へ運用やプロモーションの**リソースを集中**

□ プライベート

➢ オルタナティブ運用の拡大　～プライベート投資の民主化

- 個人投資家向けに、**プライベート・アセット主要4種**の投資信託を提供
- オルタナティブAuMは過去最高の**2.6兆円**[2]を突破

事業収益



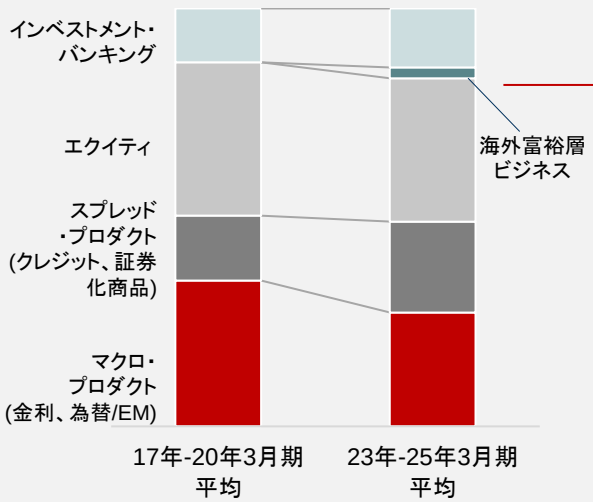
1. その他には、マネーファンドなど、グラフに記載の分類に含まれない対象を計上　2. 2025年3月末時点　3. 当社基準にて算出された概算の運用報酬率

ホールセール部門：安定性
ポートフォリオの見直しにより収益分散が進み、業績安定性が向上

- バランスの取れたビジネス・ポートフォリオの構築により、収益ボラティリティの低下を実現
- 積極的なコスト・コントロールもあり、収益性が向上

よりバランスの取れた収益ミックスにより収益ボラティリティは低下

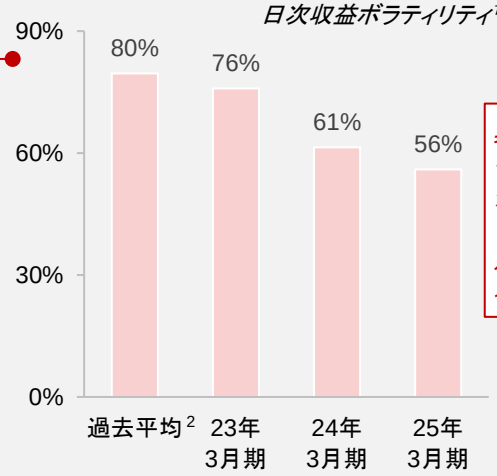
主要プロダクトの収益構成



収益ボラティリティの低下

▼30%

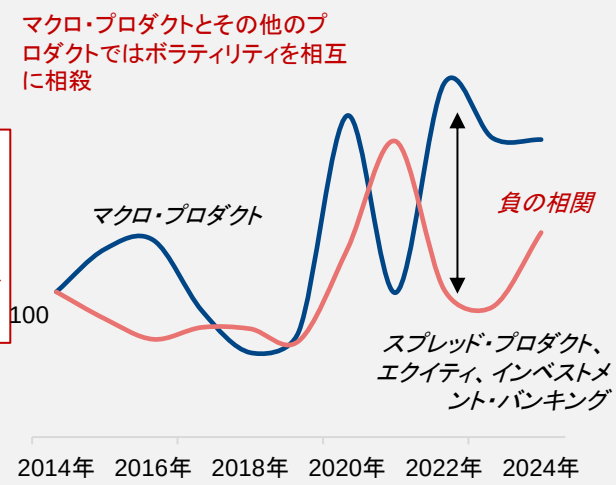
日次収益ボラティリティ[1]



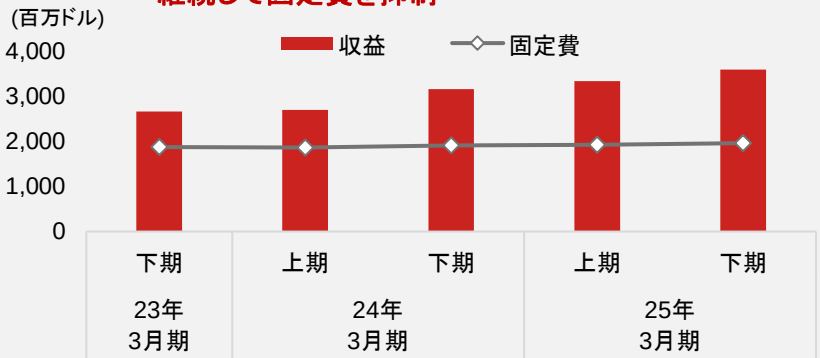
異なるビジネスサイクルを持つプロダクトを組み合わせ、様々なサイクルを通じた最適な収益構成を追求

バランスの取れた収益ミックスにより
カウンターシクリカリティを創出

商品ごとのフィープール[3] *(暦年のフィープールベース)*



継続して固定費を抑制



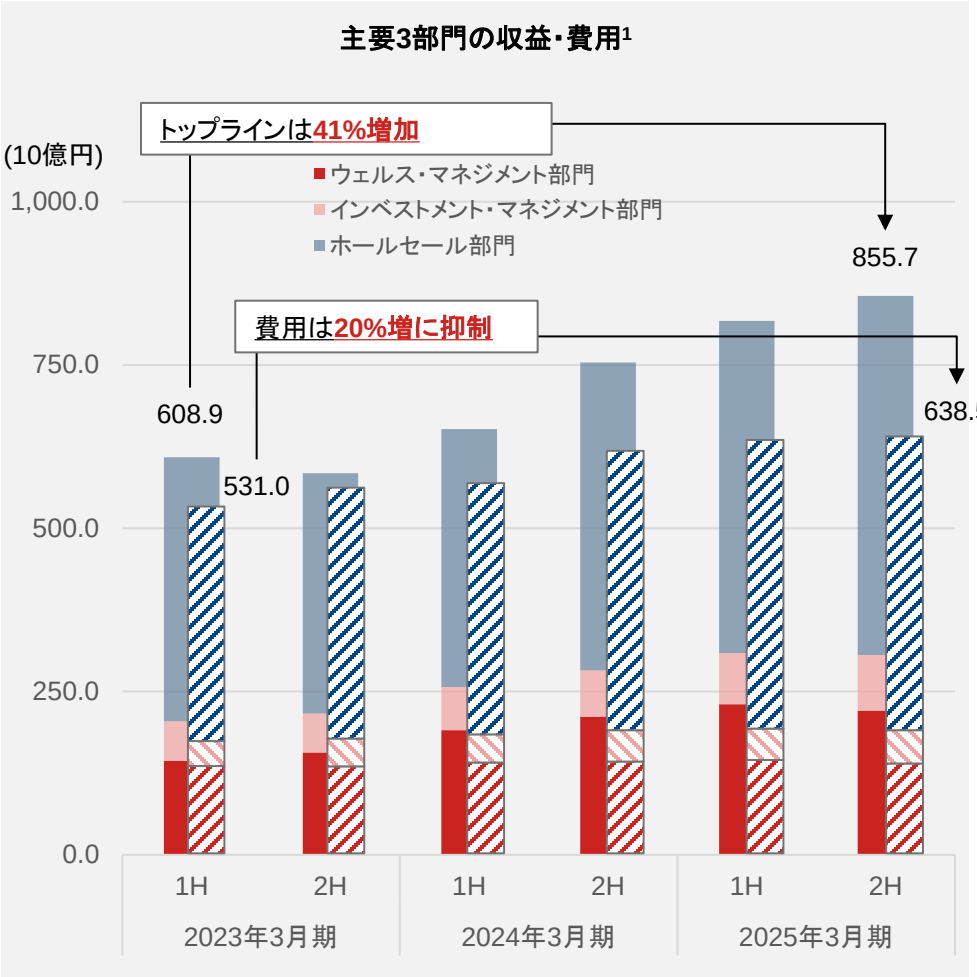
コスト・コントロールの継続

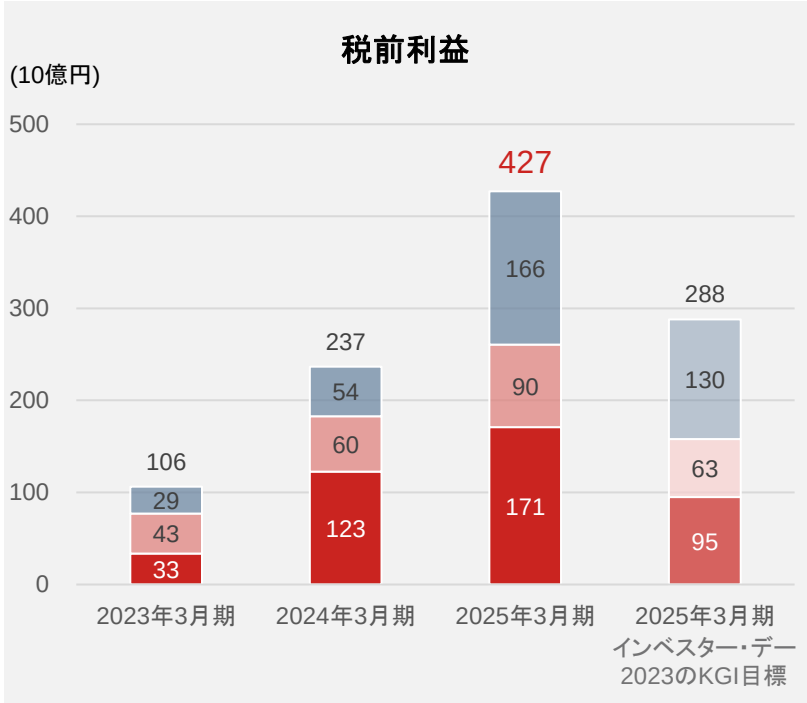
- オフショア拠点を活用したオペレーティングモデル改革
- アプリケーション、旧インフラ除却等によるITアーキテクチャーの最適化

1. *ボラティリティは変動係数（＝標準偏差/平均値）を使用*
2. *2017年3月期-2020年3月期平均*
3. *出所: Coalitionに基づく当社の社内試算*

主要3部門：
収益を伸ばす一方でコストを抑制、税前利益は大幅に伸長

- 主要3部門収益を4割伸ばす一方、構造改革委員会の取り組みが奏功し、費用は2割増に抑制
- すべての部門でオペレーティング・レバレッジが効き、2025年3月期の税前利益目標(KGI)を達成





2025年4-5月の状況[2]

ウェルス・マネジメント部門
- 市場の不透明感の高まりを受けて、部門収益は4Q水準を若干下回って推移
- 個人新規口座開設ペースに鈍化は見られず、ストック資産純増も継続

ホールセール部門
- 為替/エマージングやエクイティ・ビジネスが健闘し、4Q並みの収益水準を維持

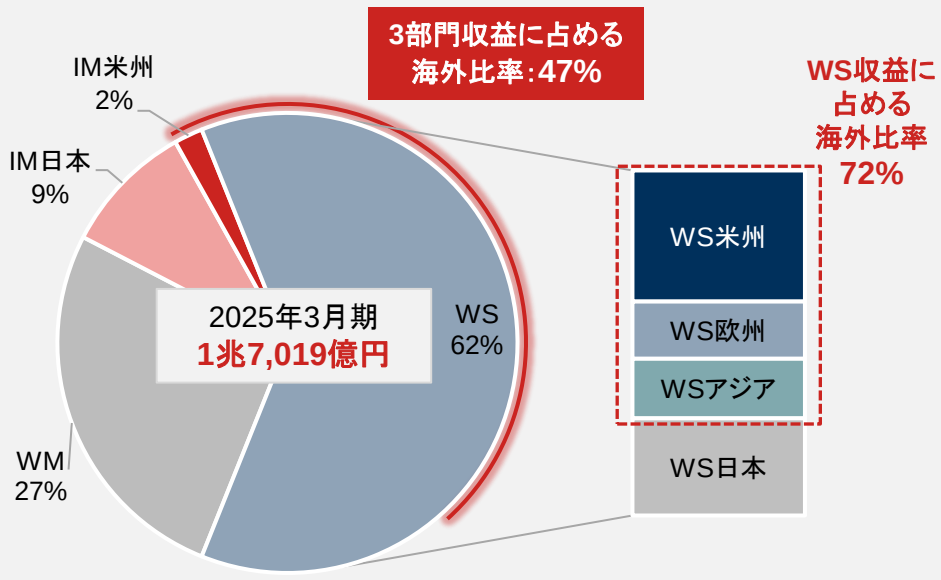
1. インベストメント・マネジメント部門の投資損益を除く
2. 2025年5月28日現在

主要3部門:
日本の強みを生かしたグローバル戦略を推進

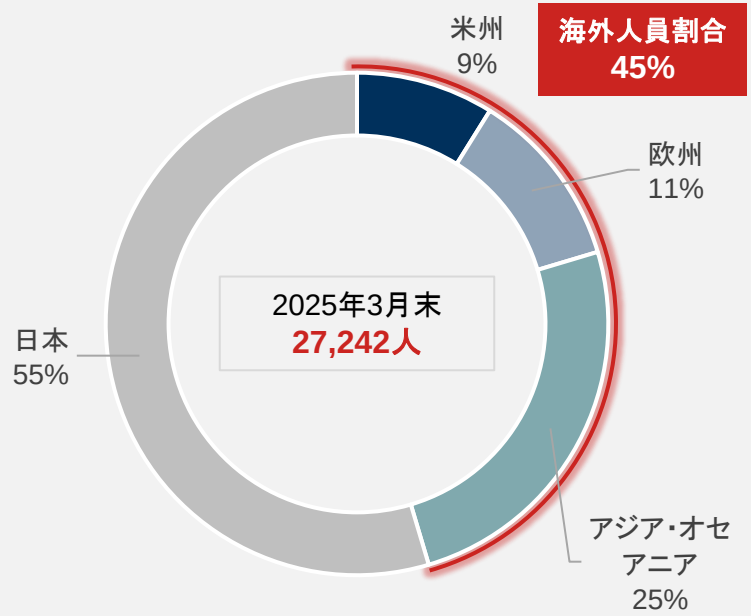
- グローバルに収益源やリソースを分散　～海外拠点が収益や人員の4割強を占める構造
- なかでもホールセール部門収益の海外比率は72%　～各地域の強みを活かしたバランスの取れたビジネス・ポートフォリオを構築、グローバルにビジネスを展開

略語の解説
WM:ウェルス・マネジメント部門
IM:インベストメント・マネジメント部門
WS:ホールセール部門

3部門の収益(地域別)

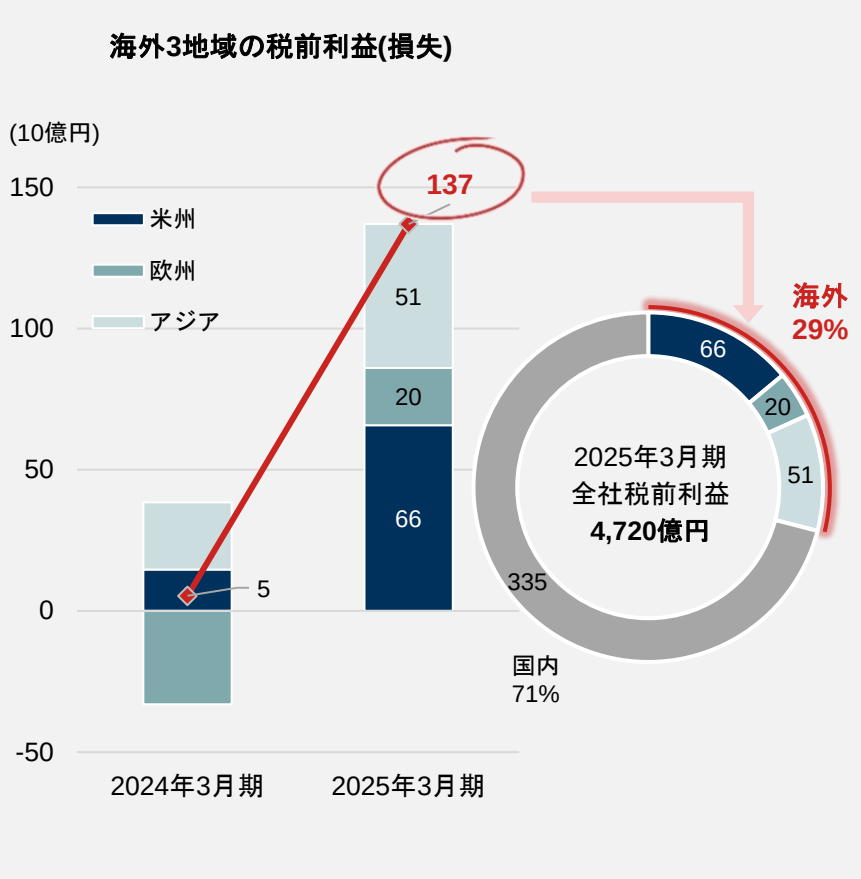


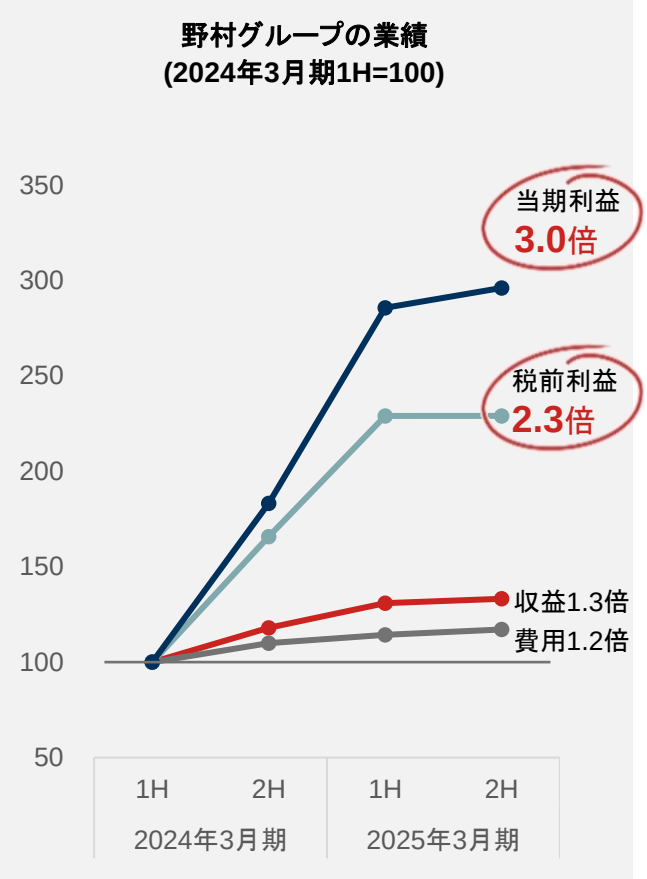
人員数(全社ベース)



全社利益が大幅に増加：
海外3地域の利益貢献拡大により、実効税率も低下

- 海外3地域の税前利益は過去最高[1]の1,370億円、全社利益に占める割合は29%に上昇
- 繰越欠損金の活用が進み、実効税率が低下





2025年3月期

	実績	目標 (インベスター・デー 2023で公表)
ROE	10%	8~10%
3セグメント経費率	75%	80%
普通株式等Tier 1比率	14.5%	中期的に 11%以上

1. 地域別情報の開示を始めた2003年3月期以降

2030年に向けて持続的成長を実現

2030年に向けたビジネス戦略

経営ビジョン	Reaching for Sustainable Growth
定量目標	ROE 8～10%+の安定的な達成、5,000億円超の税前利益の達成

1 日本のフランチャイズを活かした グローバル戦略の深化

2 安定収益の 飛躍的な成長

3 “プラットフォーム” 提供戦略の 更なる推進

ウェルス・マネジメント部門 2 3
資産管理ビジネスの推進による成長

- 富裕層マーケットにおける圧倒的ブランドの確立
- ワークプレイスやアライアンスを通じた事業領域の拡大
- デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供体制の強化

ストック資産 **37**兆円

ストック収入費用カバー率 **80**%以上

インベストメント・マネジメント部門 1 2
運用資産残高の拡大、運用の高付加価値化

- マッコーリー・グループの米国・欧州AM事業買収を通じて、グローバル・プラットフォームを確立
- 国内の機会を捉える運用ソリューション提供
- プライベート、リアルアセット領域の拡大

運用資産残高 **150**兆円超

税前利益 **1,000**億円規模

ホールセール部門 1
安定性、成長、多様化の更なる推進

- 生産性を意識した選択的成長の実現、バランスの取れたプロダクトミックスの確立
- セルフファンディングを基本とした自律的成長

税前ROE **8~10**%

経費率 **~80**%

収益/調整リスクアセット[1] **~6**%

バンキング部門 2
ローン、信託、投信受託の拡大

- 「金融資本市場」に隣接するエリアで適切なリスクを戦略的に取りながらビジネスを拡大
- 第4のビジネスの柱としてグループの収益拡大に貢献

ローン残高 **2.8**兆円

管理資産残高 (NBL) **853**億ドル

投信受託残高 **70**兆円

税前利益 **500**億円

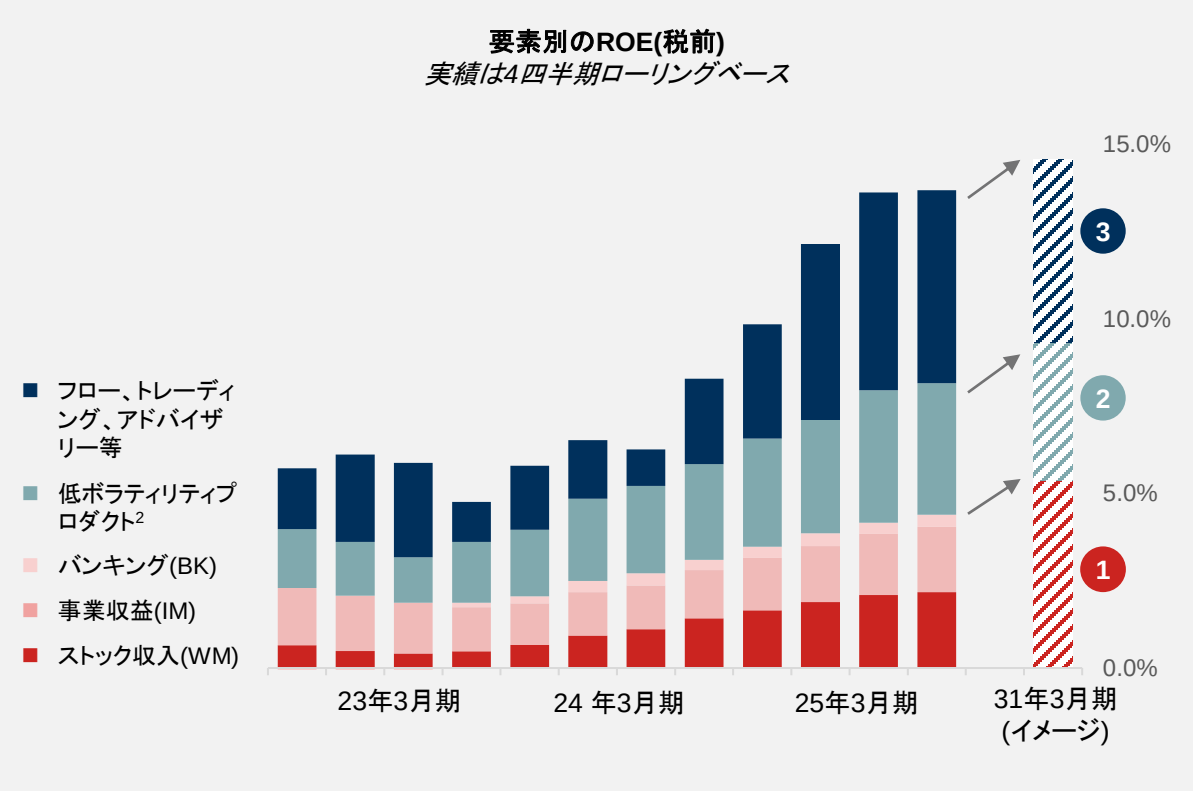
1. *ホールセール部門収益合計(金融費用控除後、年換算)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したもの。調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、 (1)バーゼルⅢ規制のリスク・アセットと、(2)バーゼルⅢ規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計*

ROE 8～10%+の安定的な達成に向けて

- 資本効率や各ビジネスの収益特性を踏まえたバランスの取れたビジネス・ポートフォリオを構築、収益を持続的に拡大することで「規模の利益」を発揮
- 特に安定収益からなる「ベースラインROE」を加速度的に引き上げ

ボトムラインを形成するベースラインROEを積み上げ、ポートフォリオ全体の持続的な収益拡大により、オペレーティング・レバレッジを発揮[1]

	23年3月期	25年3月期	2030年
全社ROE(税後)	3.1%	**10.0**%	**8～10%+**の安定的な達成



3 持続的な収益拡大とROE向上
～収益性を意識しつつ、成長領域を拡大
- 資産管理ビジネスを通じた顧客ニーズへの対応 (WM)
- 投資先のバリューアップ、エグジット継続 (IM)
- リソースライト・ビジネス拡大とトレーディングビジネス強化 (WS)
- 適切な経営資源の配分と資本効率向上 (WS)

2 低ボラティリティビジネスの拡大によるROEの創出

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

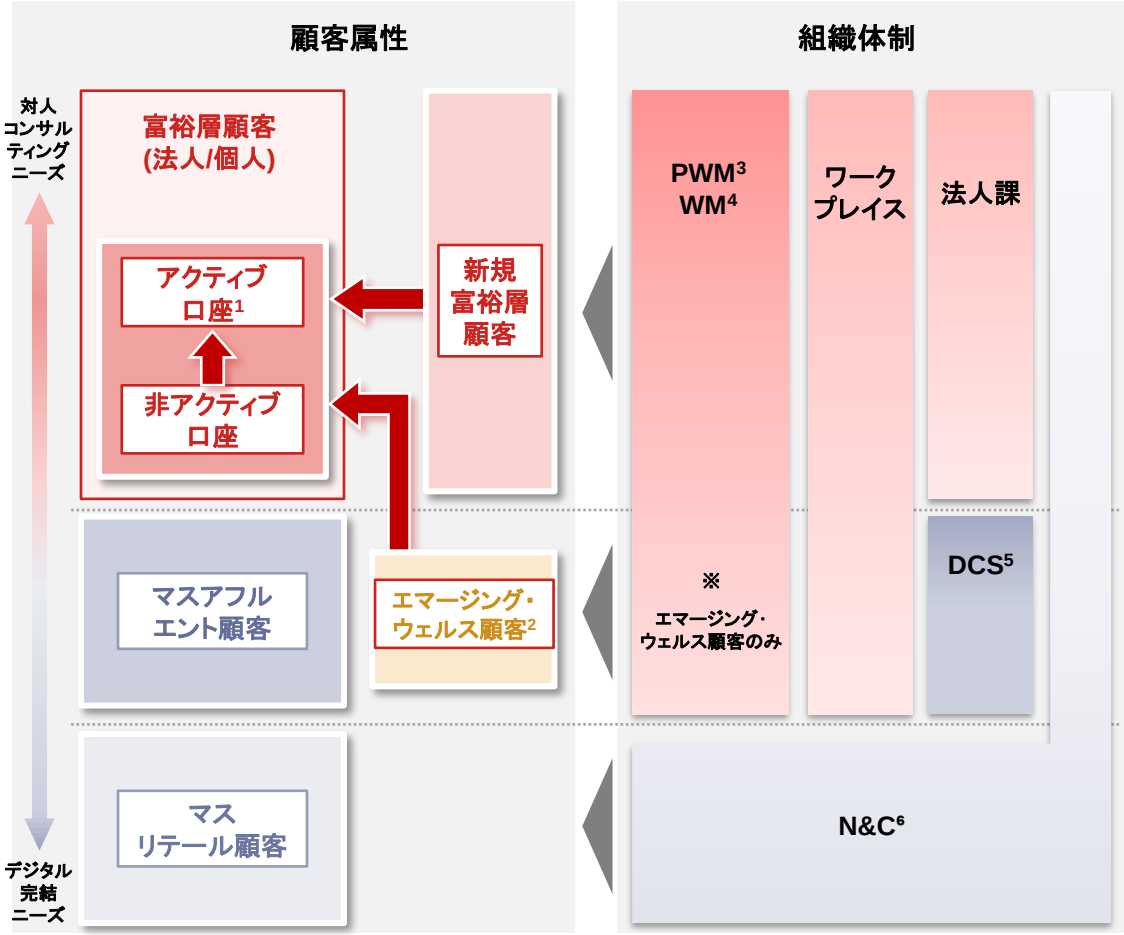
	2025年3月 (実績)	**2031年3月 (目標)**
(WM)ストック資産	23.5兆円	37兆円
(IM)運用資産残高	89.3兆円	150兆円超[3]
(BK)ローン残高	1.0兆円	2.8兆円
(BK)投信受託残高	40兆円	70兆円
(BK)管理資産残高	566億米ドル	853億米ドル

1. 各収益ドライバーにかかる税前ROEは、内部管理数値、もしくは当該収益に部門税前利益率を乗じて、みなし税前利益を算出（ストック収入）し、簡便のためこれらを各四半期末当社株主資本で除したもの
2. 海外富裕層ビジネス、クレジット、証券化商品内のストラクチャード・ファイナンスおよびプライベート・クレジット、エクイティ・プロダクト（エクイティ・デリバティブを除く）、ALF、DCM　3. インオーガニックによる上乗せ分を考慮

ウェルス・マネジメント部門：
顧客カバー体制の強化

- 資産管理サービスの提供に向けて、お客様のニーズを起点に組織体制を整備し、顧客接点を強化することで、お客様一人ひとりとの関係構築に注力
- 継続したコスト削減の取り組みを通じて、オペレーティング・レバレッジが効きやすい収益構造を実現

顧客カバー体制



2030年に向けて取り組みを加速

富裕層顧客のアクティブ口座の拡大と新規顧客の開拓に注力	P16
ワークプレイスを通じたエマージング・ウェルス顧客へのリーチを強化し、ビジネスパーソンの生涯の資産形成パートナーとして顧客アクティビティの活性化を実現	P17
デジタルとパートナーを組み合わせたサービス体制を進化	P18

＋

＜適切なコスト・コントロール＞
2025年3月期を目標とした200億円のコスト削減は達成済み。
継続して削減の取り組みを実施

1. 富裕層顧客のうち、一定の預り資産と資産管理サービスによる収益をいただいている口座
2. 将来的に富裕層化する可能性が高いと考えられる顧客層
3. プライベート・ウェルス・マネジメント
4. ウェルス・マネジメント
5. デジタル・カスタマーサービス
6. ネット＆コール

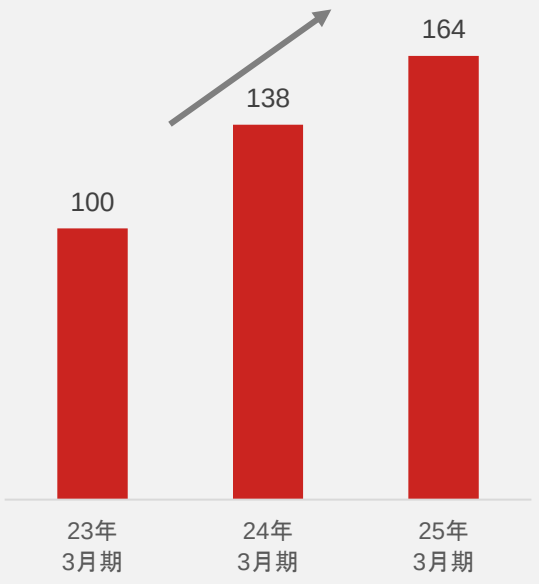
ウェルス・マネジメント部門：
生産性向上と新規開拓を通じて、富裕層領域を中心にさらなる成長を実現

- **お客様のニーズに寄り添ったサービス提供の強化により、これまで以上に付加価値の高いサービス提供が可能に　～パートナーの生産性向上、新規顧客開拓をさらに加速**
- **2030年に向けて、アクティブ口座の拡大と新規顧客の開拓に注力し、拡大する富裕層マーケットで圧倒的なブランドの確立を目指す**

パートナーの生産性[1]の向上

- 担当口座数の適正化およびデジタル活用による効率化により、パートナー1人当たりの収益が拡大

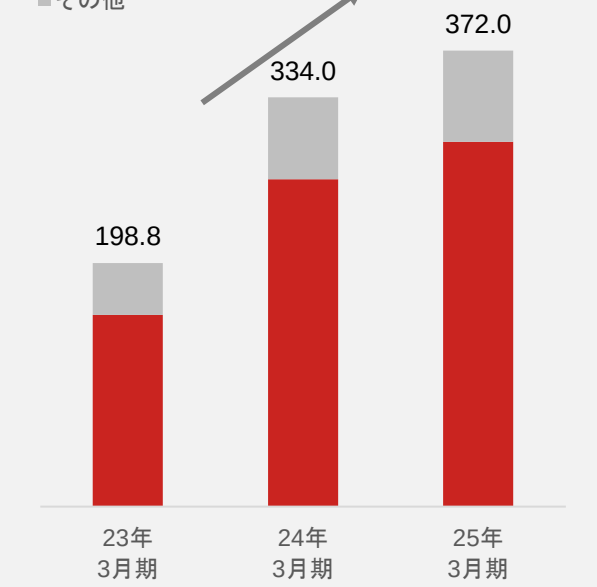
パートナー1人当たりの生産性推移
(2023年3月期=100として指数化)



新規口座開設数の拡大

- パートナーの効果的なリソース活用にワークプレイス(WP)の組織体制整備も加わり、新規口座開設数が伸長

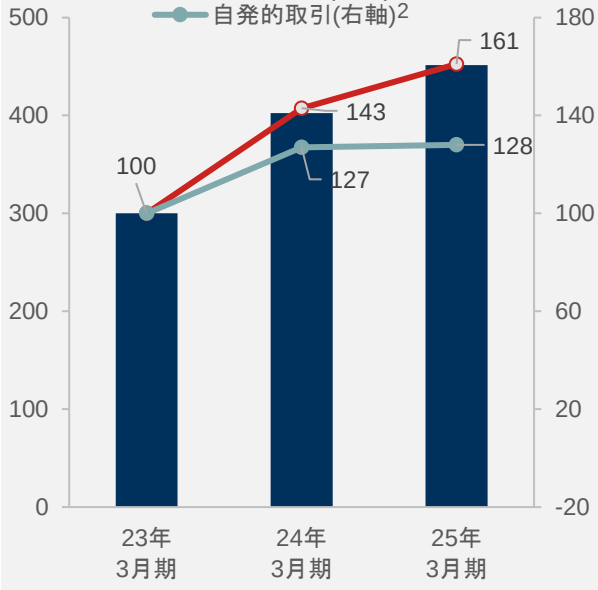
個人新規口座開設数の推移



PWM・WM領域の収益向上

- PWM・WM領域のパートナー数を増員し、一人当たりの担当口座数を適正化したことにより、お客様の満足度向上とアクティビティ活性化を実現

PWM・WM領域の収益推移
(右軸は2023年3月期=100として指数化)

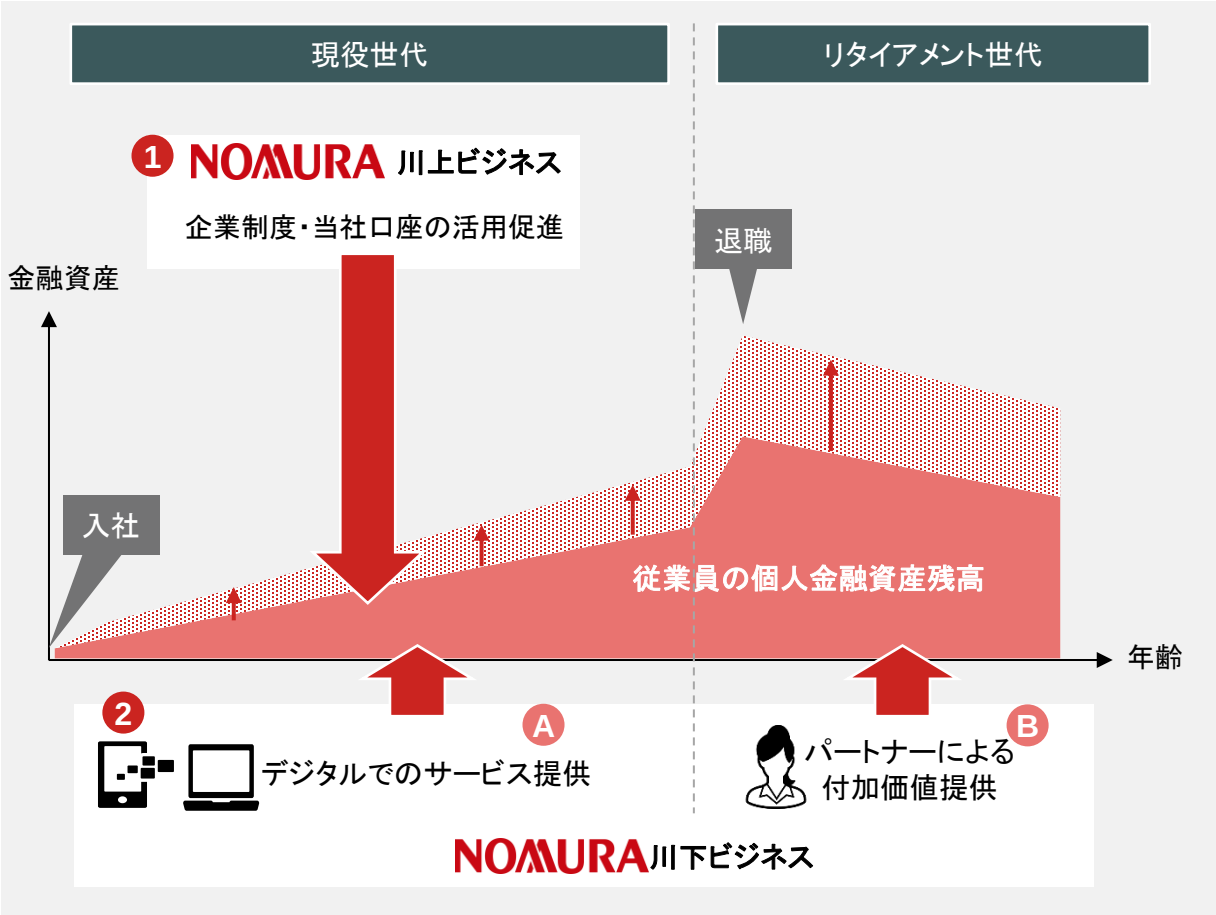


1. *プライベート・ウェルス・マネジメント領域(PWM)およびウェルス・マネジメント領域(WM)　のパートナー1人当たり収益*
2. *お客様からの自発的取引が中心となるチャネル*

ウェルス・マネジメント部門：
エマージング・ウェルス顧客へのリーチを強化

■ ワークプレイス・ビジネスを通じて企業の人的資本経営を支援するとともに、役職員の資産形成をサポート

ワークプレイス・ビジネス



■ ビジネスパーソンの生涯の資産形成パートナーとして**顧客アクティビティを活性化**

1 現役世代へのリーチを拡大

- 部門内外との連携を強化し、企業の人的資本経営を支援
- 持株会、企業型確定拠出年金(DC)、職場積立NISA等の制度利用を促進することで、**ワークプレイスサービス提供数を拡大**

2 資産形成口座としての利用者拡大と、リタイアメント後の継続的な資産管理サービス提供を目指す

A 現役世代

- デジタルマーケティングを活用し、資産形成を目的とした**残あり口座数を積み上げ**

B リタイアメント世代

- パートナー接点を活かして付加価値の高い資産管理サービス提供を行うことで**ストック資産残高を拡大**

ウェルス・マネジメント部門：
デジタルとパートナーを組み合わせたサービス体制を進化

- デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供体制を進化させることで、お客様の利便性とパートナーの生産性を向上
- デジタルの活用を通じて、ストック資産を中心とした預り資産の拡大を目指す

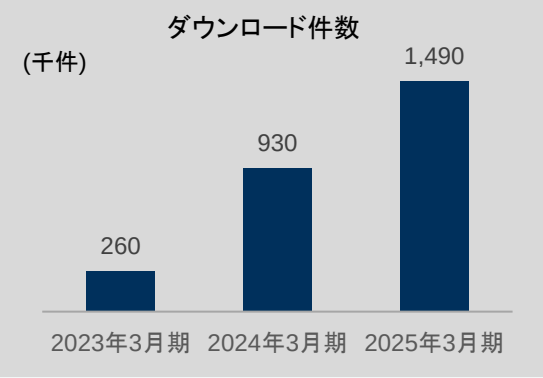
第1ステージ

少ないパートナー数で、より多くのお客様にサービス提供できる体制を構築

資産運用アプリ等のデジタル活用を通じて、お客様との接点を強化

- 資産運用アプリ「NOMURA」のコンテンツ拡充や操作性の改善を図りつつ、ダウンロード件数の積み上げとお客様の利用を促進
- デジタルを通じた顧客接点を強化することにより、お客様の利便性を向上

資産運用アプリ「NOMURA」

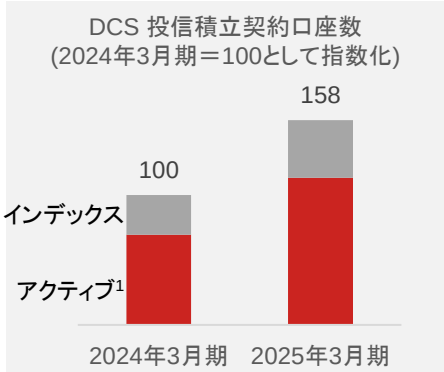


第2ステージ

デジタルの活用を通じて、パートナーの生産性やお客様へのサービスレベルを向上させ、ストック資産を中心とした預り資産拡大を目指す

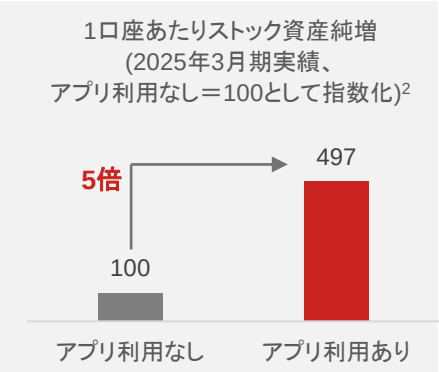
デジタルとパートナーによるサービス提供が奏功、投資の裾野が拡大

- デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供を実践するデジタル・カスタマーサービス部(DCS)で、投信積立契約口座数が拡大
- 付加価値のあるコンサルティングが奏功し、アクティブ投信の積立が増加



デジタル活用の効果が、ストック資産純増にも波及

- アプリを通じたサービス提供により、お客様の満足度が向上し、2025年3月期にアプリ利用のあった口座のストック資産純増は、利用なし口座の5倍



将来像

更なるビジネス拡大へ

- デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供体制とテクノロジーの活用を推し進め、部門全体の生産性を向上

1. インデックスファンドとアクティブファンドのいずれも積立契約している口座含む
2. PWM・法人課口座を除く

インベストメント・マネジメント部門の注力エリア

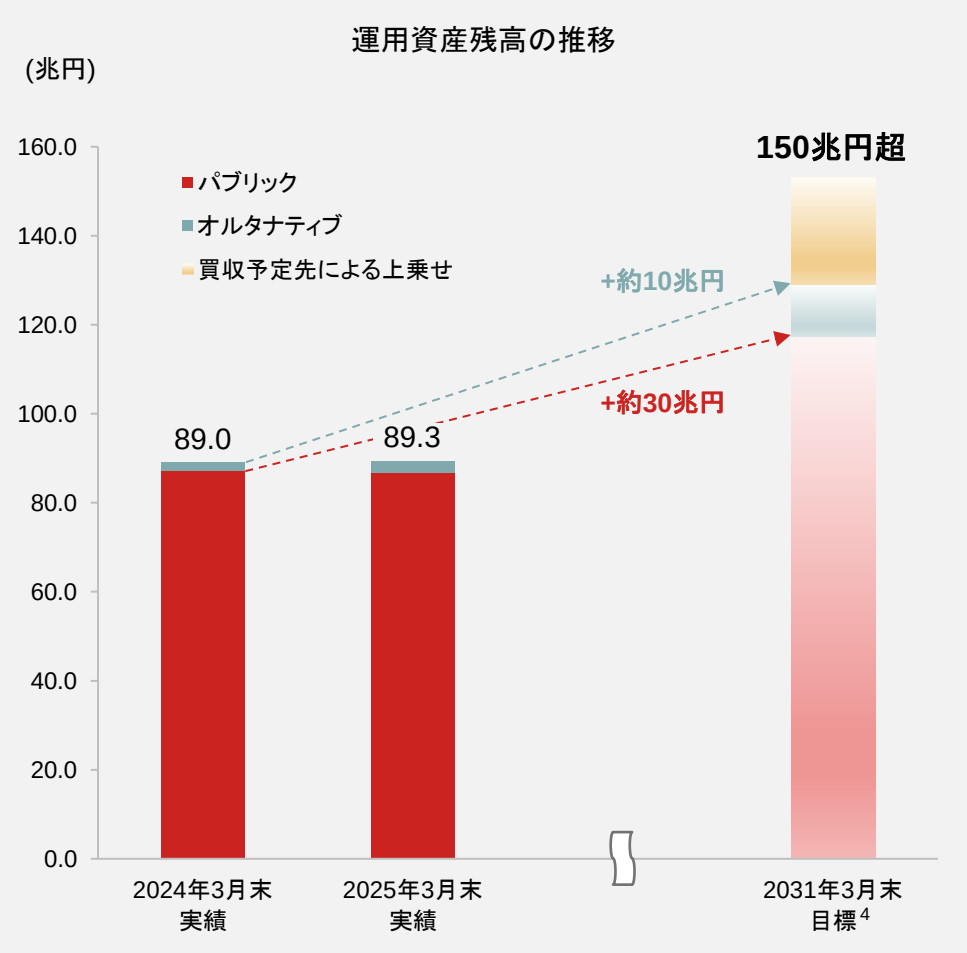
- マッコーリー・グループの米国および欧州におけるパブリック・アセットマネジメント事業の買収を通じ、グローバルなプラットフォームを構築
- 既存の強みに加え、成長領域・強化領域への戦略的な取り組みを通じ、運用資産残高の拡大と高付加価値化を目指す

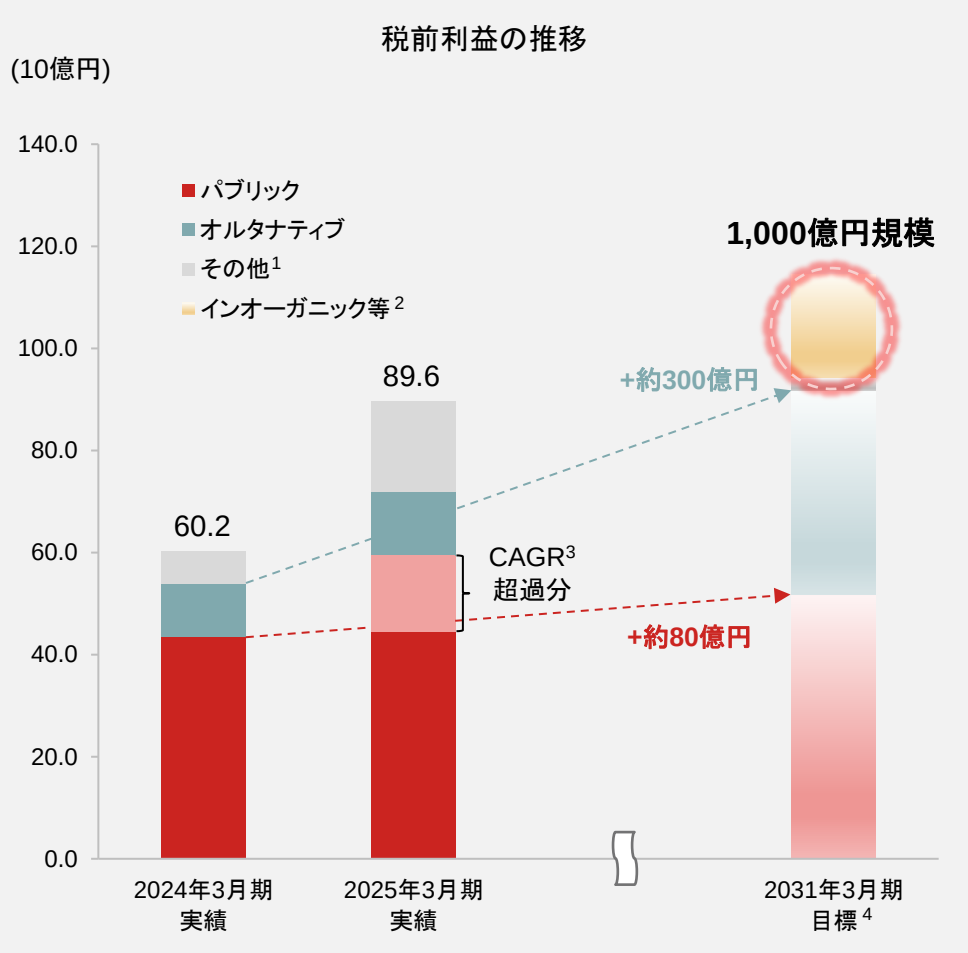
強みを発揮している領域　成長領域・強化領域

主なディストリビューション先	プロダクト領域：パブリック	プロダクト領域：プライベート	プロダクト領域：リアルアセット
国内	**日本・アジアの運用力：** ✓ 日本・アジアのパブリック・アセットマネージャーとして高い評価を獲得 ✓ インハウス運用をさらに高度化	**オルタナティブ・ソリューション：** ✓ プライベート・エクイティ、プライベート・デッド ✓ プライベート投資の民主化 ✓ Nomura Alternative Connect (NAC) ✓ 国内インハウス運用の強化 **協業(国内外)：** ✓ マッコーリー・グループとの協業	✓ 航空機リース **既存リアルアセットの拡充：** ✓ グループのリレーション等を活用し、アセットの獲得を加速化 (航空機リース、不動産、森林) **新規リアルアセットへの展開：** ✓ 社会課題の解決に資する事業拡大 (農地、再生可能エネルギー、新エネルギー、蓄電池等)
グローバル	**スペシャルティ・クレジット：** ✓ ハイ・イールド債券運用を梃に世界的な認知を高める **インオーガニック：** ✓ マッコーリー・グループの米国および欧州におけるパブリック・アセットマネジメント事業の買収 ✓ 販売網の拡大・強化、運用戦略の多様化	✓ 米国でのプライベート・クレジット投資の拡大	

インベストメント・マネジメント部門：
2031年3月期に向けた運用資産残高および税前利益目標

- パブリック、オルタナティブ、買収予定のマッコーリーの事業も含め、運用資産残高を積み上げ、2031年3月期に向けて約150兆円超に拡大
- 今回の買収合意により、税前利益は目標の1,000億円規模への道筋が具体化。オルタナティブの伸長も含め達成を目指す





1. その他にはACI関連損益、その他損益等を含む
2. 2025年4月に発表した、マッコーリー・グループの米国および欧州パブリック・アセットマネジメント事業にかかる株式取得による税前利益目標を含む
3. 2024年3月期-2031年3月期の年平均成長率
4. 買収予定先による上乗せ以外は2024年5月インベスター・デーで公表した数値を使用

ホールセール部門：
2025年3月期の全ての目標を達成、2031年3月期目標に向けて着実に進捗

- ポートフォリオの「安定性」「成長」「多様化」を推進、2025年3月期目標をすべて達成
- 税前ROE 8~10%を持続的に創出する成長モデルの確立を目指す

安定性

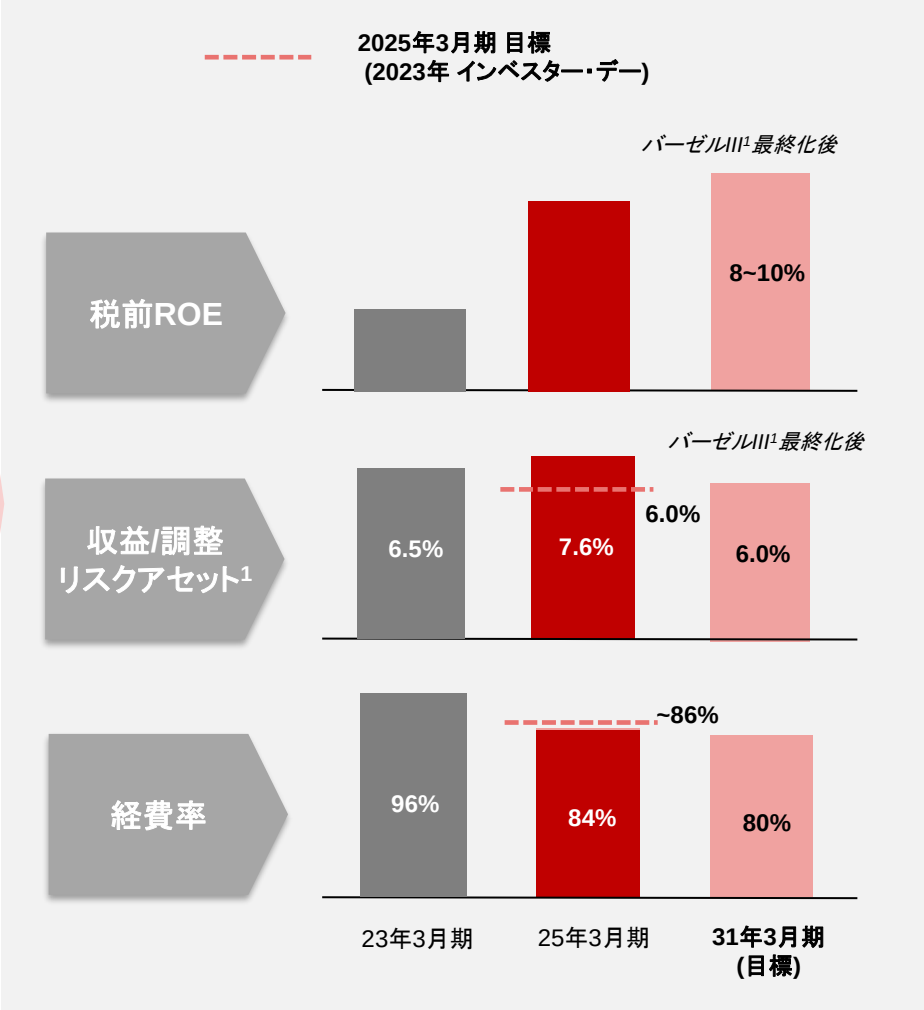
- 税前ROE**8~10%** (バーゼルIII最終化後)達成を目指し、プラットフォームの安定性を向上
- 徹底したリスク管理およびポートフォリオミックス改革により収益ボラティリティを低減
- コスト削減を継続することで経費率**～80%**を目指す

成長

- トレーディング、ファイナンシング、ストラクチャード・ソリューション、アドバイザリー、その他手数料ビジネスの、バランスの取れた成長により、様々な市場サイクルを通じて安定した業績を実現
- セルフファンディングによる成長を追求、選択的投資や外部とのパートナーシップを通じ、リソース効率性とスケーラビリティを向上
- 部門、プロダクト、地域を超えたクロスセルとコラボレーションを強化し、顧客への浸透を深める

多様化

- 海外富裕層ビジネスの成長を加速、アジアで**トップ15**のウェルス・マネージャー、**AuM ~600億ドル**を目指す
- 顧客基盤の多様化を推進 – 保険、事業法人、スポンサー（ファンド）セクターでのシェアを拡大
- 各地域においてバランスのとれたビジネス・ミックスを追求

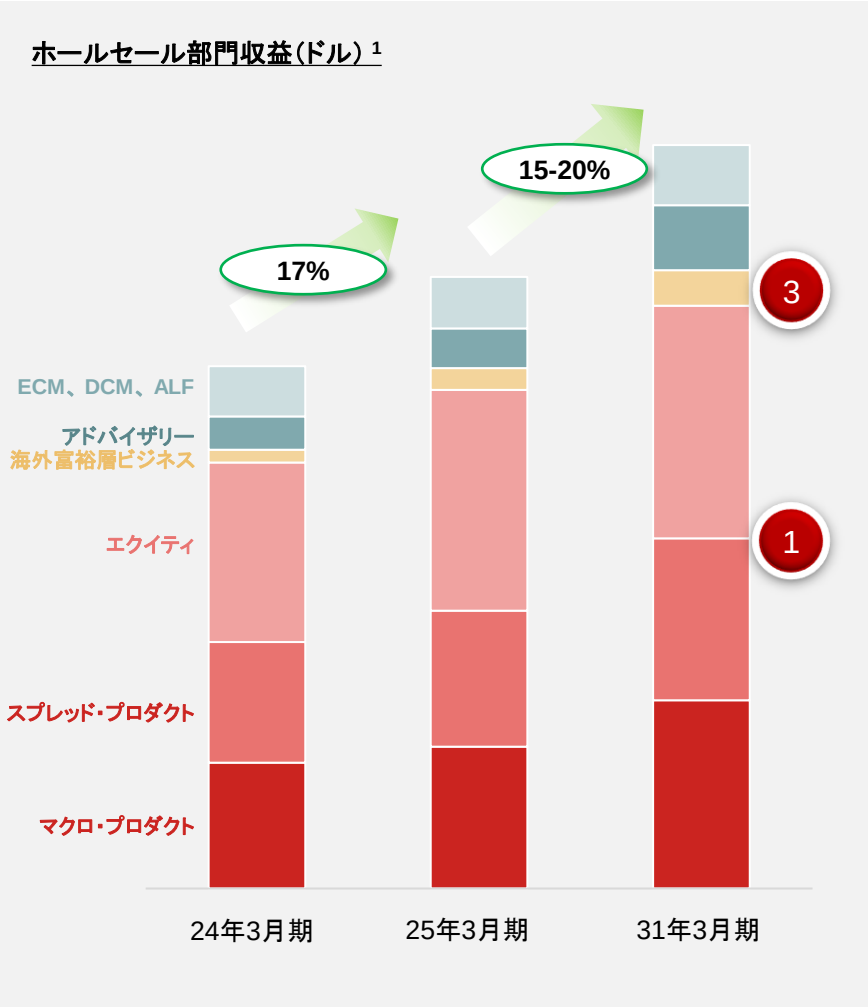


1. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後、年換算)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したもの。調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)バーゼルIII規制のリスク・アセットと、(2)バーゼルIII規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計

ホールセール部門:成長
成長投資と効率性の推進により、2031年3月期に向けた戦略を加速

- プラットフォームの継続的な成長と多様化によるパフォーマンスの向上
- 外部とのパートナーシップやプラットフォームの効率化を通じて、経営資源の有効活用やスケールを追求する仕組みを構築

ホールセール・プラットフォーム全体の強化



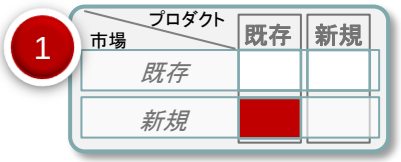
効率的なプラットフォーム・マネジメントのもとでビジネス、顧客フランチャイズを強化

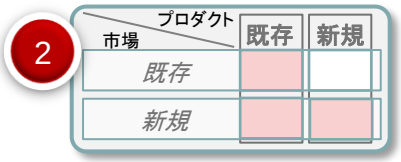
戦略的な成長プラン	▪ 成長分野の拡大(プライベート・クレジット、ストラクチャード・ソリューション、欧州/アジアのエクイティ、海外富裕層ビジネスおよび米州IB、日本における主導的ポジションの維持) ▪ マクロ・ビジネスにおける収益機会を的確に捕捉
顧客フランチャイズ	▪ 保険・事業法人・スポンサー(ファンド)顧客セグメントの強化 ▪ “グローバルアプローチ”による顧客との関係強化
生産性	▪ アドバイザリーのバンカー、グローバル・マーケッツのセールス、トレーダーの生産性向上
2 外部とのパートナーシップ	▪ 外部の第三者との提携を通じ、新たな成長機会にアクセス
クロスセル	▪ 部門横断、プロダクト横断、地域横断的な連携を強化 ▪ 重点顧客に対する複数プロダクトの販売に注力
テクノロジー	▪ 生成AIの導入を加速し、収益の伸長、生産性とプラットフォームの効率性の向上を実現

1. ホールセール部門全体の収益には、本社関連項目が含まれており、別建て表示はしていない

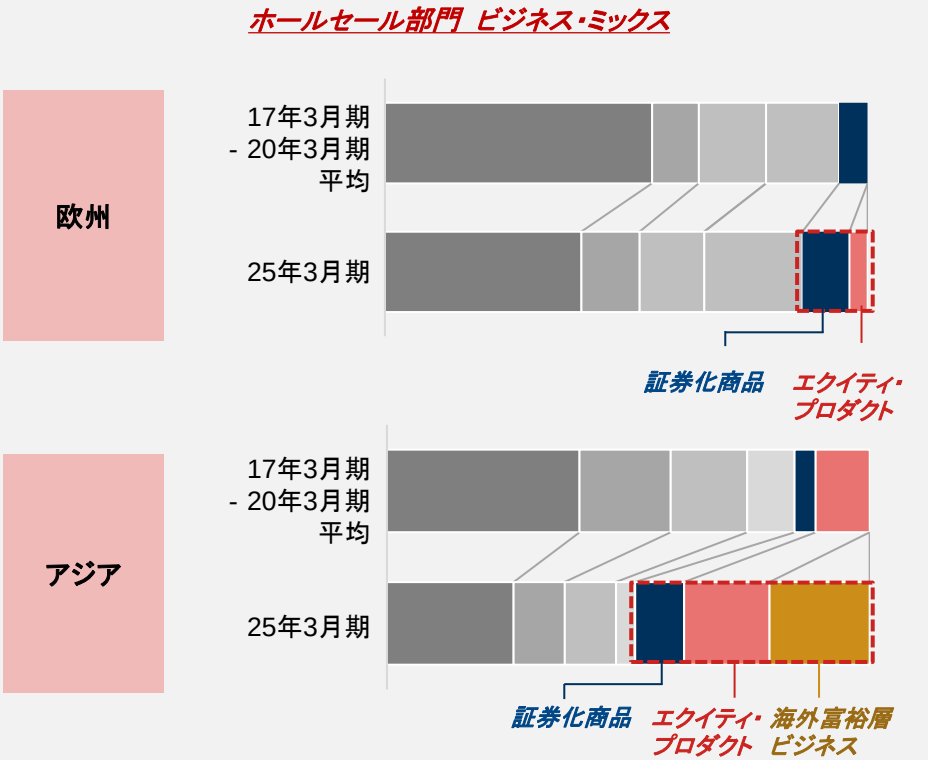
ホールセール部門:多様化/成長
社内外のリソースを活用し、新たな事業機会を追求

- 各地域の強みのあるプロダクトをグローバルに展開: 欧州およびアジアにおいて成果が顕在化
- 第三者とのパートナーシップを通じ、経営資源を有効活用することで、スケールを追求する仕組みを構築





地域を超えて多様化を推進



第三者との提携を通じて
新たな成長機会にアクセス

パートナーシップ戦略の追求

- オリジネーション、レンディング、および販売を強化するための第三者との提携を模索
  - 資本の調達先の拡大
  - ビジネス機会とキャピタル・リサイクルのバランス
  - オリジネーション機会を拡大

再保険領域の強化

- Prismic Life Reinsuranceなどとの戦略的パートナーシップを活用し、保険セグメントにおけるプレゼンスをさらに強化

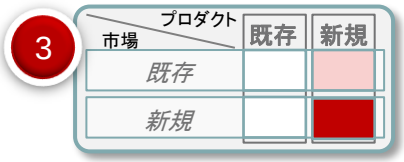
既存パートナーシップの活用

- 米国のWolfe Research社とのアライアンスによる収益化をさらに推進

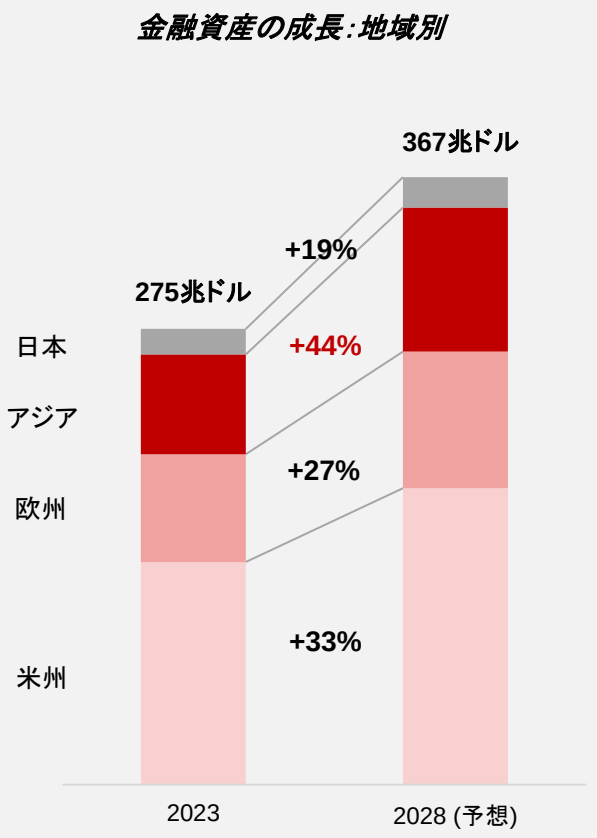
ホールセール部門:多様化/成長

海外富裕層ビジネスの更なる成長

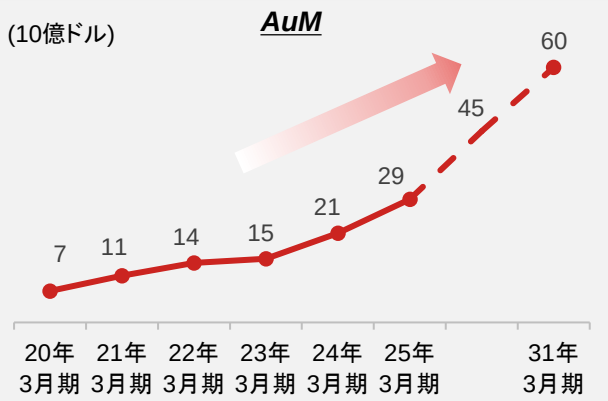
- 急成長のアジア・ウェルスマネジメント業界においてトップ15入りを目指す
- 北アジアおよび南・東南アジアのフランチャイズおよびプラットフォームの更なる拡大。ドバイ支店の開設以来、大きな進展を遂げた中東での強いモメンタムの維持
- 強固な部門連係および日本の優位性の活用

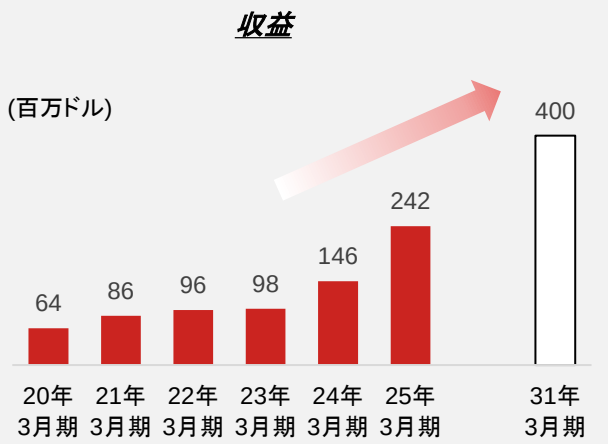


アジアが世界の富の成長をけん引[1]

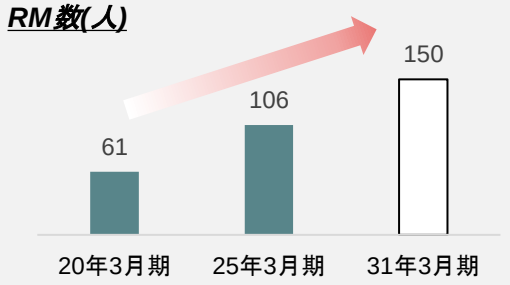


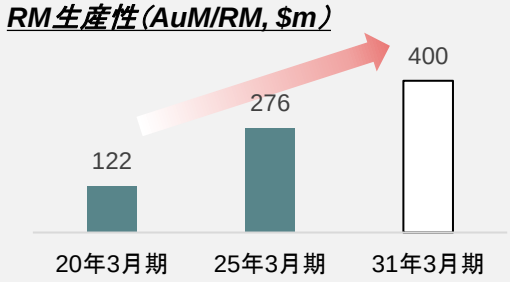
加速する成長





フランチャイズの拡大





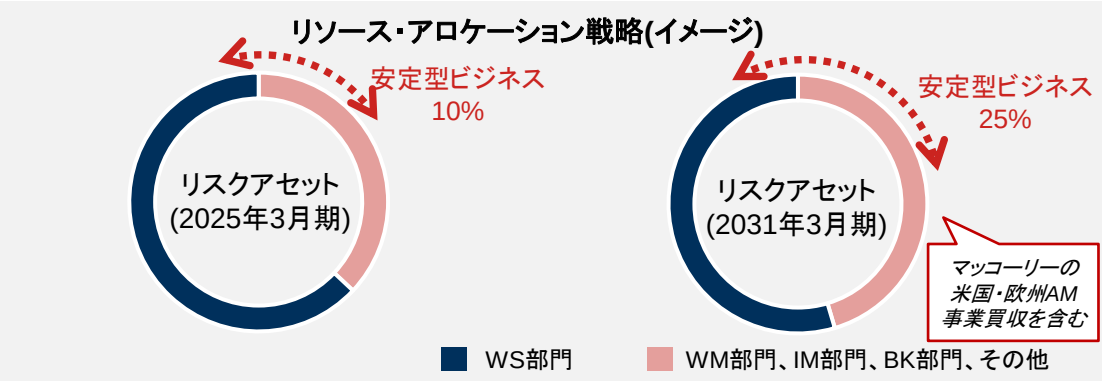
部門横断的な強みの活用

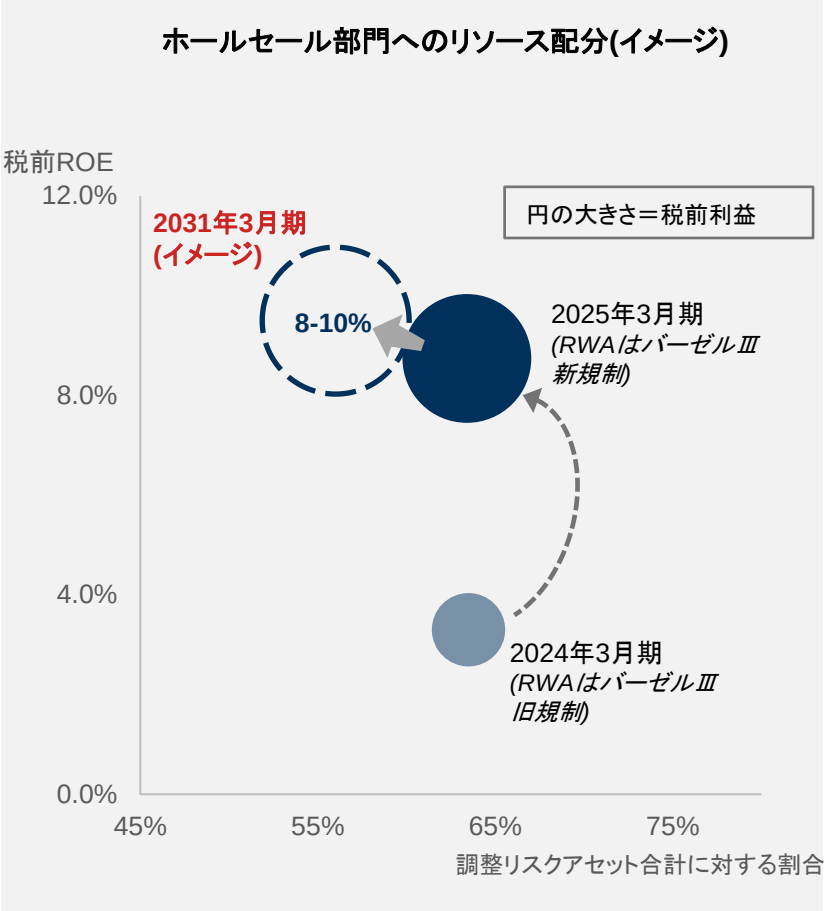
- WS、IM、WM、レーザーデジタルおよび広範な野村グループの各組織との部門横断的なシナジー
- プロダクトとソリューションの拡大、顧客からの紹介を増やし販売網を強化。ワンバンクに向けた協業体制を組織化

1. 出所: BCG (Global Wealth Report 2024)

2030年に向けてバランスの取れたポートフォリオを構築

- インベストメント・マネジメント部門への追加的資本投入(インオーガニック戦略)やバンキング・ビジネス拡大により、安定型ビジネス[1]へのリソース割合が増加
- 2025年3月期はホールセール部門からのROE貢献が大幅に拡大　～今後もセルフファンディングを基本とした自律的成長を目指す





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

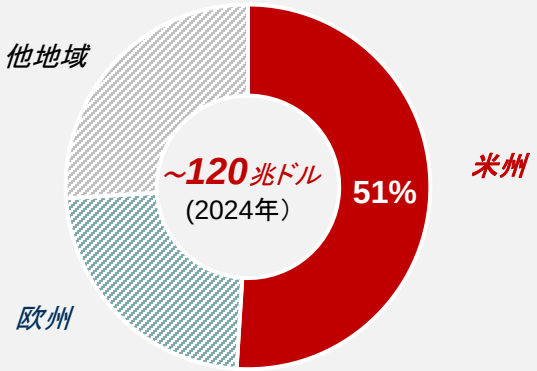
1. 安定型ビジネスは、ウェルス・マネジメント部門のストック収入、インベストメント・マネジメント部門の事業収益、ホールセール部門のインターナショナル・ウエルス・マネジメント(ストック収入に該当する収益のみ)、バンキング収益を示す

戦略的なリソース配分による米州への注力を強化

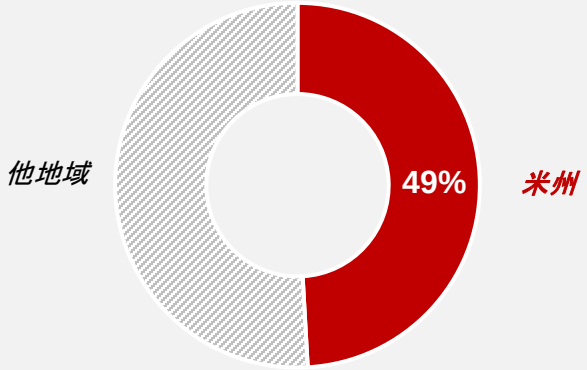
■ 米州における長期的な収益機会の拡大を目指し、インベストメント・マネジメント部門(IM)およびホールセール部門(WS)の戦略的な施策を推進

米州における大きなオポチュニティ

グローバル運用資産残高[1]

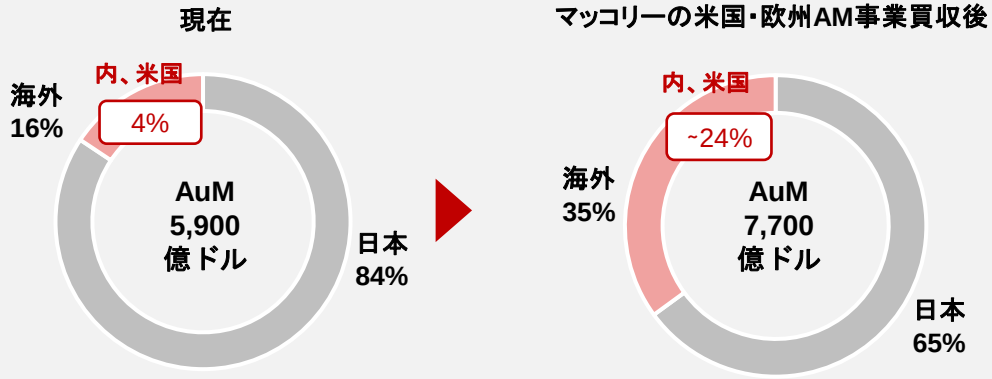


グローバル・ホールセール収益プール構成比[2]



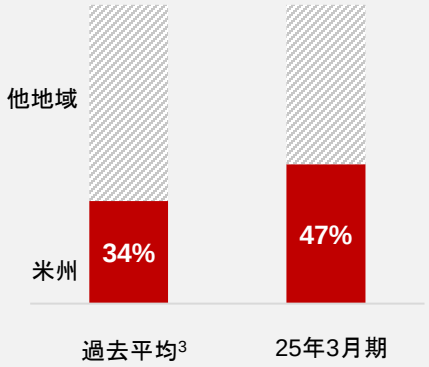
野村は米州でのオポチュニティを活かし、プレゼンスを拡大

収益機会に応じて、グループの運用資産を米国を中心にグローバルに拡大



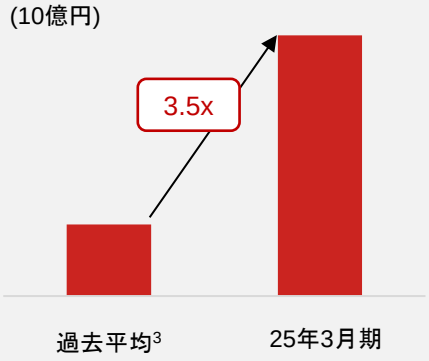
米州に財務リソースを戦略的に投入

WSのリスク・アセット配分



米州WSが海外利益を牽引

米州WSの税前利益



1. 出所:第三者調査資料を基に作成
2. 出所: Coalition, 2019年 - 2024年平均
3. 2017年3月期-20年3月期

部門間連携による成長：バンキング部門の新設

- 2030年の経営ビジョンの実現に向け、グループにおける第4の柱として「バンキング部門」を設立
- 証券系信託銀行として、金融資本市場に「隣接するエリア」でグループ内連携を高め、効率的かつ効果的に顧客を開拓

外部環境の変化

- インフレ進行
- 金利環境の変化（日本も金利ある世界に）
- 資産運用立国の実現に向けた動きの加速
- プライベート・アセットに投資するファンドの増加

お客様ニーズの変化

- 資産形成
- 円滑な資産承継
- 有価証券を活用した資金調達

金融市場と隣接するエリアでバンキング機能を強化

NOMURA

バンキング部門

オリジナルの強み・特長	グループ連携で発揮される強み・特長

野村信託銀行(NTB)

有価証券取扱いで豊富なノウハウ	優良な顧客基盤へのアクセス
エッジの効いた高品質サービス	自前の店舗を持たない軽量型経営
業界三位の投信受託実績	グループに日本最大級の運用会社

NOMURAのブランド力

ノムラ・バンク・ルクセンブルグ(NBL)

難易度の高いプライベートアセットの取扱いで豊富な実績	NTBとの連携でお客様をサポート

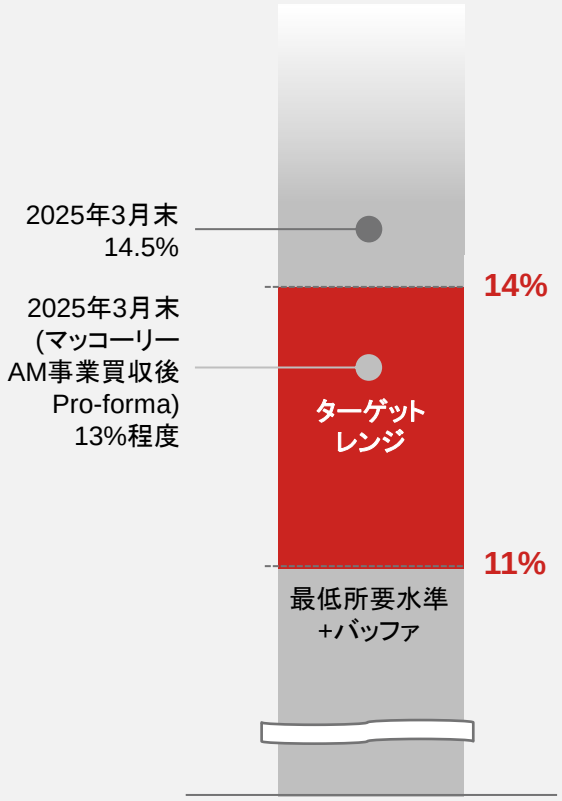
- 部門連携を強化
- 野村のフランチャイズを活用
- 優良顧客にアクセス

WM部門	PWM
	WM
	ワークプレイス
WS部門	金融法人諸法人
	事業法人
	海外富裕層
IM部門	個人投資家
	機関投資家
	海外投資家

資本政策

成長投資と株主還元のバランスを図りながら、企業価値を持続的に向上させる資本配分を実施

- バーゼルIII最終化ルールの適用開始を受けて、普通株式等Tier1比率のターゲットレンジ上限を新たに設定
- 2030年の経営ビジョン達成や資本効率を重視しながら最適な資本配分を実施



普通株式等Tier1比率

	株主還元	追加投資	資本蓄積
	より積極的な配当・自己株式取得	ROE創出に繋がる成長投資の早期実施(※)	原則、株主還元・追加投資を優先
	積極的な配当・自己株式取得	既存ビジネスでの追加リスクテイク、追加投資 ROE創出に繋がる成長投資の検討・実施(※)	将来投資への備え、財務健全性を優先すべき環境下での資本蓄積
	配当方針の維持を想定	RWA削減に向けたコントロール	ターゲットレンジ内への回帰に向けた資本蓄積

(※)2030年に向けた規律ある投資

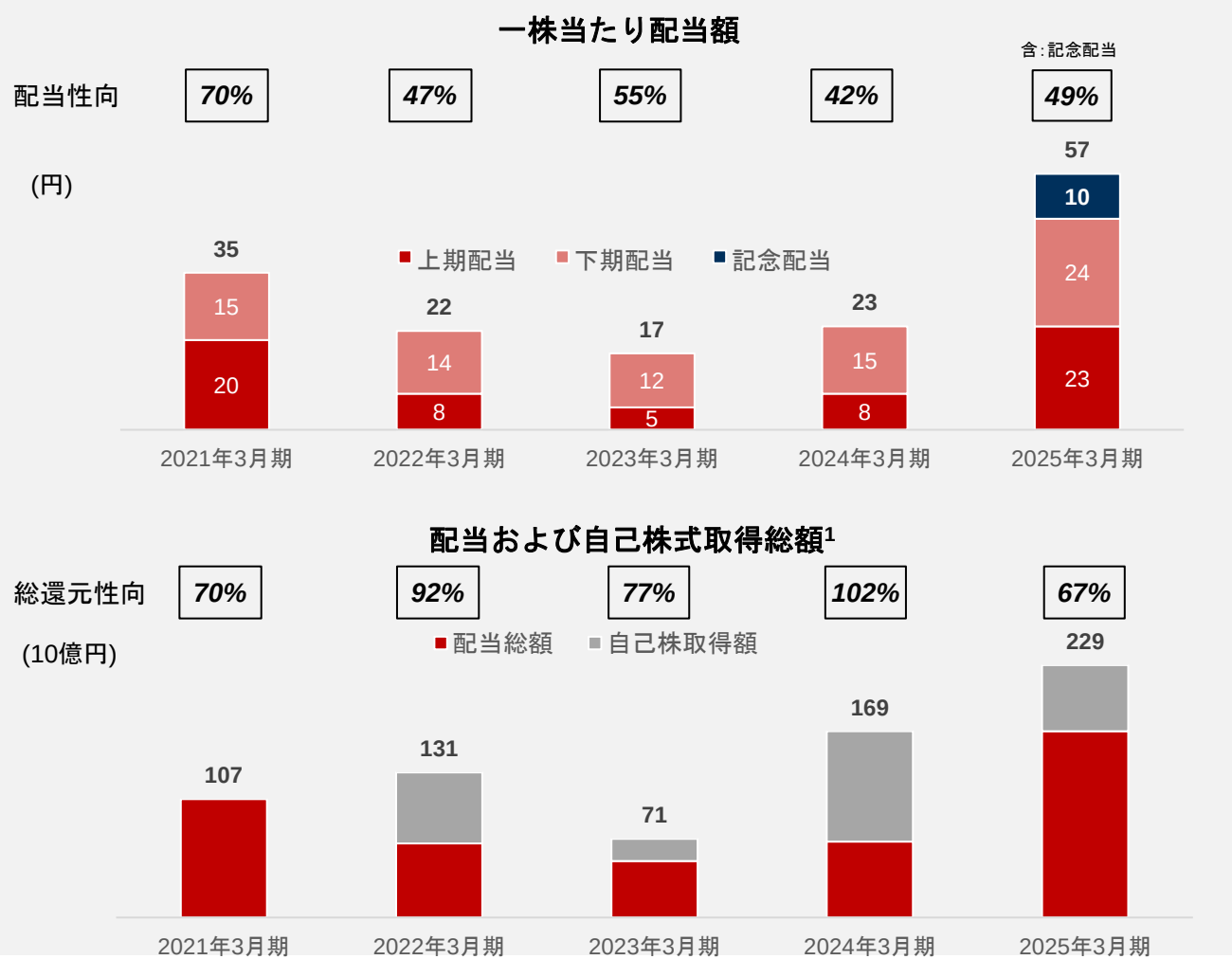
戦略との整合性
- 2030年に向けた経営ビジョン「Reaching for Sustainable Growth」の実現をサポートする対象先
- 野村グループの強みの補強、既存ビジネスとの親和性、カルチャーフィット等を重視

収益性
- ROE 8～10%+の安定的な達成に貢献するリターンの創出

資本効率
- 安定ビジネスやリスクライトビジネス等への資本配分
- 成長投資以外の資本使途とのバランス

株主還元：一株当たり配当額・自己株取得

- 成長投資を加速しつつ、高い還元率を維持、**利益成長とともに還元を拡充**
- 2025年3月期は**普通配当(年間47円)**に加え、創立100周年**記念配当(10円)**を実施。また、**上限600億円**の自己株式取得も決議



株主還元方針

配当方針

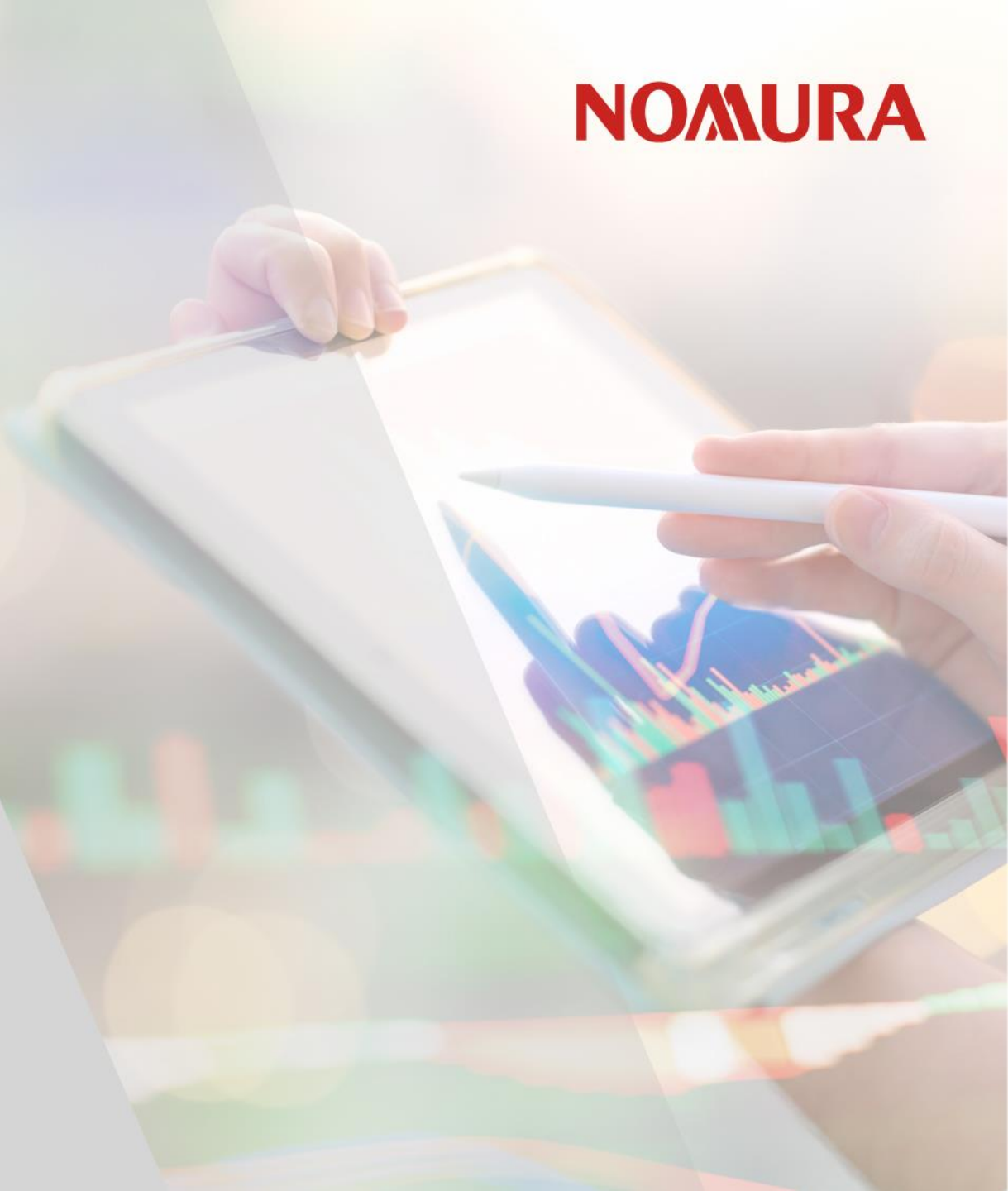
- 半期毎の連結業績を基準として、連結配当性向**40%以上**を重要な指標のひとつに
- 各期の配当額については、バーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定

総還元方針

- 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、株主還元上の目処に

1. 2025年3月期の自己株式取得額は買付期間中のため、決議した上限600億円を記載

組織基盤の継続的な強化



構造改革：ジャパンITロードマップ

■ グループ全体でITの構造と運営を共通化し、ビジネス戦略推進のサポート強化とITコスト削減を実現

ジャパンITロードマップの取り組み(イメージ)

- ■ グループ全体でITガバナンス・リスク管理、インフラ・利用技術を共通化
- ■ グループレベルでのリソース・ノウハウ活用
- ■ インフラ・サポートの共通化によるコスト削減

- ■ ウェルス・マネジメント部門を対象に共通化を推進中(～2029年3月期)
- ■ 国内グループ会社へも順次展開予定(2026年3月期～)

ジャパンITロードマップで目指すITの姿

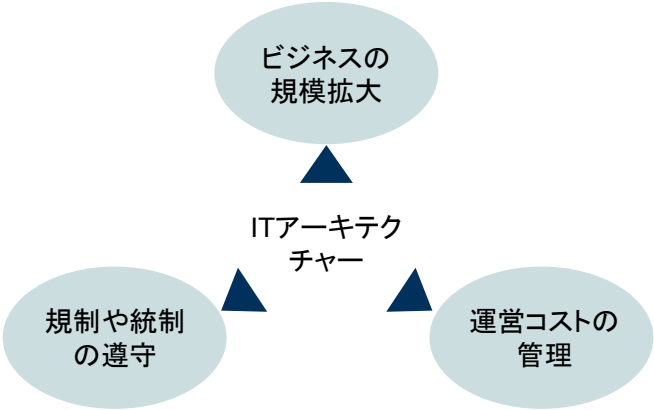
	ホールセール部門、コーポレート部門	ウェルス・マネジメント部門	国内グループ会社
ガバナンス・リスク管理	グループ共通ガバナンスフレームワーク		
システム	内製 / 外製	内製 / 外製	内製 / 外製
サポート	グループ共通サポート体制		
技術・インフラ	グループ共通技術・インフラ (AI、自動化、ハイブリッド・クラウド等)		

得られる効果

- インド拠点IT要員1,700名との一体運営により開発力を強化
- データセンターの集約、パブリックとプライベートのハイブリッドクラウド運用と構築の自動化により、インフラコストを**20%**削減
- 内製化やアジャイル開発導入により、ビジネス提供リードタイムを**50%**短縮
- ソフトウェア開発プロセスの自動化、開発におけるAI活用
- 共通化によるモダナイズで既存システムを**20%**スリム化

構造改革：ホールセールのITアーキテクチャー

- テクノロジーはホールセール業務の基盤　～ビジネス戦略との整合性を確保しつつ、BAUとトランスフォーメーションで優先順位をバランス
- ビジネスを管理するために、日々、多様なデータを大量に作成・修正・維持　～AIテクノロジーを活用することで生産性向上を目指す



IT基盤の合理化・簡素化を実施

優先順位を付け、合理化と簡素化を実践

- プラットフォームの統合
- アプリケーションの廃止
- テクノロジーの近代化
- サイバー衛生の組み込み

成果(2025年4月現在)

- 過去2年間で、611のアプリケーションのうち**74**を廃止
- インシデントが**25%減少**

ホールセールは大量のデータを取り扱うビジネス　～AIテクノロジーとの親和性が高い

110K	一日で使用するCPUコアの数
13K	フロントからバック業務で抱えるデータベース
+8%	アーカイブ後のストレージ増加率(前年比)
+20%	トレーディング・フローの増加率(前年比)
13K	フロントからバック業務におけるデータ作成・操作・消費数

- **プロセス・オートメーション**(データ・クオリティ、標準化)
- **予測分析**(データ整理、特徴抽出)
- **インテリジェント文書処理**(非構造化データを構造化データに変換)
- **コグニティブ・ワークフロー**(知識管理とリアルタイムデータ分析)
- **自律運用**(AI対応データと適応型フィードバック)

野村グループの人材マネジメント戦略

- 人材のキャリア自律と多様な人材の登用を促す、独自の人材マネジメント戦略を推進
- 新たな付加価値に挑み続けるプロフェッショナル集団の形成を通じて、人材の差別化を目指す

目指す姿(人材マネジメント方針)	新たな付加価値に挑み続けるプロフェッショナル集団
目指す組織と人材(To be)	社員一人ひとりが高度な専門性およびリーダーシップを合わせもつ自律分散型組織

専門性と職種を重視した採用

- **社員の多様化、キャリア採用の強化**
  海外拠点の社員は全社員の45%、キャリア採用比率は約7割[1]
- **職種別採用**
  日本はコース別採用に完全移行（野村證券の8コースを含むグループ計18種）
- **採用チャネルの多様化**
  「リファラル採用プログラム」、「アルムナイネットワーク」の活用

個人のキャリア自律とリーダーシップ人材の育成を促進

- **社内公募制度の拡充**
  応募数約1,000人、実際に異動した社員約400人(2023年3月期～2026年3月期上期)
- **女性の活躍**
  女性従業員約4割[1]、うち管理職は約2割[1]
- **役員の多様性**
  2025年4月の新任役員25名のうち、海外メンバー4名、女性1名、キャリア採用8名

プロフェッショナル、リーダーシップ人材の育成

- **マネージャー研修**
  組織の生産性向上を推進するマネジメントスキルの向上が目的。約2,500人のマネージャーが参加
- **リーダー育成のための研修**
  野村経営塾や野村マネジメントスクールに加え、国内外の外部リーダーシップ開発プログラムに多数派遣
- **海外留学制度によるグローバル人材の育成**
  60年以上で累計600名[1]を超える社員を毎年派遣
- **Digital IQ Universityを用いた自律的な学びの促進**

Pay for performanceの徹底

- **職務給制度の導入**
  2020年4月より、日本の全ての管理職に導入
- **360度フィードバックをグローバルで導入**
- **ERCCレーティング(職業倫理・リスク管理・コンプライアンス・コンダクト)の強化**
  人事評価・報酬への厳格な反映

1. 2025年3月31日時点

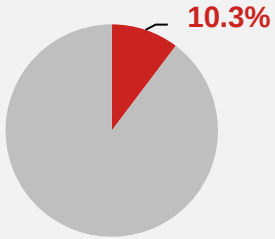
当社におけるインクルージョンの取り組み

- 誰もが”Sense of Belonging”を感じられるインクルーシブな職場環境の整備を目的に、経営戦略の一環として推進
- 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組織を目指す

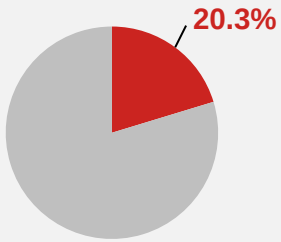
ジェンダーギャップの解消

- 意思決定層における多様性を高める様々な施策
  - 女性役員候補育成のため、常務らによる「スポンサーシップ・プログラム」を実施
  - 上級管理職対象「女性リーダーシッププログラム」開催。過去受講者から役員・部店長輩出
- 女性活躍推進法に基づく野村證券行動計画を全て達成[1]
  - 女性店長比率10%　女性管理職比率20%

女性部店長比率目標達成
(2025年4月時点)



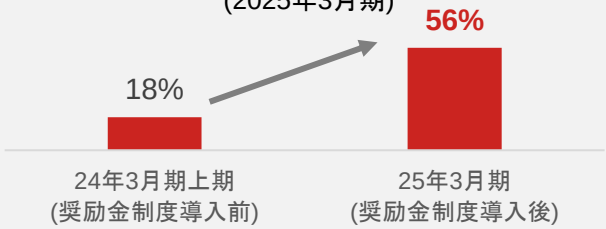
女性管理職比率目標達成
(2025年4月時点)



仕事とライフイベントの両立支援

- 育児休業取得奨励金制度[2]の導入により男性社員の育児休業取得率が大幅に増加
- フレックス、在宅勤務、勤務地変更制度等家族事情に寄り添った柔軟な働き方の推進

男性社員の育児休業取得率
(2025年3月期)



LGBTQ+

- 職場におけるLGBTQ+の取り組み評価指標「PRIDE指標[3]」は最高位のゴールドを9年連続、レインボーも4年連続で受賞

様々な取り組みが評価され、各賞を受賞

共働き共育て Work Style Diversity 2024

D&I AWARD BEST WORKPLACE for diversity & inclusion 2024

work with Pride Gold 2024

work with Pride Rainbow 2024

1. 女性活躍推進法に基づく野村證券の行動計画。計画期間は2020年5月1日～2025年4月30日。
2. 連続一か月以上の育児休業を取得した社員に、性別問わず奨励金を支給する制度
3. Policy（行動宣言）、Representation（当事者コミュニティ）、Inspiration（啓発活動）、Development（人事制度・プログラム）、Engagement/Empowerment（社会貢献・渉外活動）の5指標について 評価項目を設定し、企業の取り組みを評価したもの

健康経営への取り組み

- 野村グループでは、社員の健康が最大の資本との考えのもと、健康経営を推進
- グループ各社に対して健康経営優良法人との評価を獲得

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 中小規模法人部門 ネクストブライト1000

野村グループの健康経営のゴール:
「野村で働くすべての人が、単に健康になるのではなく、肉体的にも、精神的にも、社会的にも満たされた状態 (Well-being) になること」

経営課題

社員のWell-being、持続的な成長

目標指標

- アブセンティーイズムの低減
- プレゼンティーイズムの低減 2025年度目標値**10** *(2024年度実績値17.9)*
- ワークエンゲージメントの向上 2025年度目標値**60** *(2024年度実績値53.7)*

健康投資

健康診断・人間ドック

- 病気の早期発見・早期治療のため、健康診断・人間ドック費用を全額補助（会社・健康保険組合）
  - 胃がん、肺がん、大腸がん、乳がん、子宮頸がん含む

健康診断受診率
99.7%
(2024年3月期)

禁煙

- 就業時間内禁煙の導入や禁煙サポート補助により、喫煙率が大幅に低下

(2018年3月期) **21.4%** → **(2024年3月期)** **14.9%**

休暇

- 年次有給休暇や時間外勤務に関する具体的な目標を「【Nomura Well-being】ガイドライン」として社員に周知

有給休暇取得率
71.6%
(2025年3月期)

女性の健康

- 女性の健康課題のひとつである月経への対処として、低用量ピルの服薬支援サービスを導入
- 女性社員が自身のライフプランを考えるうえでの選択肢を増やすための支援として、卵子凍結費用補助を導入

1. *各数値は野村證券に係るもの*

詳細は当社ホームページの職場環境の整備をご参照（https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/employee/support.html）

パーパスの実現に向けて

■ ポジティブな企業文化の醸成をグループワイドで促進し、社員のエンゲージメント向上につなげるため、2025年4月、カルチャー＆エンゲージメント部を設立

野村グループのパーパス
金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する
We aspire to create a better world by harnessing the power of financial markets

パーパスの実践

- 創立100周年に向けて約3年の「Nomuraパーパス・ジャーニー」プロジェクトを始動、2024年4月にパーパスを策定
- 様々な取り組みをトップダウン、ボトムアップ両面で実施
- 会社として「ありたい姿」を、経営側から継続的にパーパスと関連付けて発信

行動規範の定期的な見直しと推進

- 社会・経済情勢の変化やステークホルダーの期待を踏まえ、行動規範を定期的に見直し
- 研修等を通じ、行動規範に基づく適正な行為の定着を推進
- 毎年8月3日実施の「野村『創業理念と企業倫理』の日」に、全社員が過去の不祥事からの教訓を振り返り、全社員でのディスカッション、行動規範の遵守を宣誓

ウェルビーイングの推進

- 野村で働くすべての人が肉体的、精神的、社会的に満たされた状態(ウェルビーイング)を目指し、幸せでいきいきと働ける職場環境を整備
- 「心と体の健康」、「働き方」、「職場環境」、「地域・社会とのつながり」にフォーカスした取り組みを実施

従業員の声や、多様な働き方の尊重

- 人材マネジメント戦略の効果検証と改善することを目的として、2013年度から「野村グループ従業員サーベイ」を実施。結果を基にPDCAサイクルを回し、社員のエンゲージメント向上を目指す
- 2022年度より、時間や場所の制約を受けずにパフォーマンスを最大限発揮できる環境を整えるプロジェクト「Nomura Ways of Working」を開始

Disclaimer

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が、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://disclosure.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/