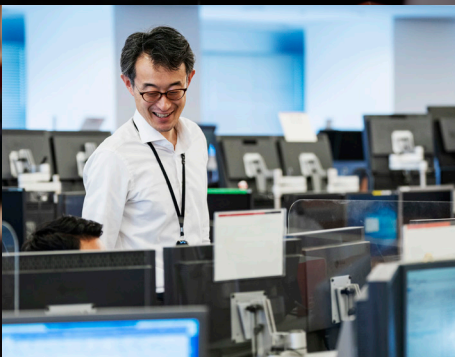




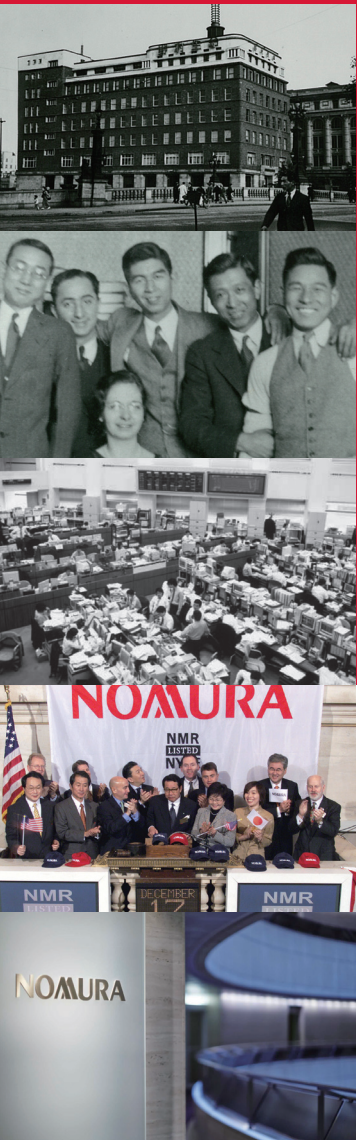
Nomura Report | 2024



PURPOSE STORY

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

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





野村グループは2025年12月25日に創立100周年を迎えます。この節目に、野村グループは、「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」というパーパスを定めました。

当社は創立以来、さまざまな挑戦を続け、成長への情熱をもって変化し続けてきました。創立の2年後にはニューヨーク出張所を開設し、海外への挑戦を開始。それ以降、グローバルなネットワークを築き上げ、世界と日本をつなぎ、金融資本市場の発展に注力してまいりました。また、数多くの日本初となる新しい金融商品・サービスの開発・提供を行い、お客さまの資産形成の促進にも貢献してまいりました。このような我々の取組みの根底に脈々と流れるのは、創業者である野村徳七から受け継がれてきた、金融を中心とした事業活動を通じて社会やステークホルダーの皆様に寄与するという精神であり、これは野村グループの存在意義につながるものです。

大きな社会構造の変化、激動する世界情勢のなかで、「豊かな社会」を実現するために、野村グループに求められているものは何か。

個々人の価値観や幸せの感じ方が多様化するなかでは、「豊かな社会」のありようもさまざまです。「豊かな社会」の実現に向けた道は決して平坦ではありませんが、金融は、リスクマネーの循環を通じて、経済や社会の発展、サステナビリティに関連するさまざまな課題解決につながっています。野村グループは、これまでに築き上げた「国内外における強固な事業基盤」、「幅広い金融サービスを提供する機能」、「高い専門性を持つ経験豊かな人材」をもとに金融資本市場の場を活用する形で、ステークホルダーの皆様のあるゆる「豊かさ」の実現に大きな役割を担っています。同時に、ここに私たちの成長機会もあると考えています。





「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」

この想いのもと、野村グループは、世界のすべてのステークホルダーの皆様と共に、そして皆様のために、今後も新たな挑戦を続け、金融資本市場の力で、それぞれの豊かな社会の実現に取り組んでまいります。

“ 次の100年とその先の未来も、
皆様のパートナーとして共に歩んでまいります ”

野村グループ企業理念

● PURPOSE／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

● MANAGEMENT VISION／2030年に向けた経営ビジョン

Reaching for Sustainable Growth

● VALUES／私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



取締役
代表執行役社長 グループCEO

Kentaro Okuda

奥田 健太郎

CEO Message

CEOメッセージ

“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”

パーパス

今後、ますます会社の存在意義が問われる時代になると思っています。

会社の規模を大きくする、きちんと利益を出し続ける、会社が存続していくためには大切なことです。しかし、それだけでは存在意義があるとは言えません。加えて、社員一人ひとりが「なぜこの会社で働くのか？」という問いに答えを探す時代になっているのではないのでしょうか。

「私たちは、なぜこの社会において必要とされるのか？」、「どんな役割を果たしていく意思があるのか？」、私たちのパーパスの探求、パーパス・ジャーニーは、このような問いから始まりました。

当社は2025年、100周年を迎えます。この大きな節目を、これまで野村を支えていただいたお客様、すべての関係者の方々に感謝の気持ちをお伝えする大切な機会にしたいと考えています。加えて、野村で働く社員一人ひとりが、自らのパーパス、つまり、「なぜ野村で働くのか？」「野村で何を達成したいのか？」、そのことについて改めて考える機会にしたいと考えました。

100周年に向けた取り組みの一つとして、2021年に「Nomuraパーパス・ジャーニー」プロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトで重視したことは、パーパスを言語化することではなく、社員一人ひとりが自身のパーパスについて考え、部下や上司、仲間と議論することでした。グローバルでグループの役員・社員1万人以上が様々なプログラムに参加し、それぞれが新たな気づきを得る機会となりました。

冒頭の問いに答えるために、パーパスには3つの要素が必要です。具体的には、「どのような世界に価値がある」と信じているのか？」「どの領域で私たちは活動・貢献するのか？」、そこで私たちは「どのような役割を果たしていくのか？」ということです。

野村グループでは、2017年から「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（ミッション）を掲げていました。

この「豊かな社会」が、価値があると信じるもの、目指すべきものです。それは、経済的な豊かさだけではなく、精神的な豊かさや自然を含む環境の豊かさも含められます。一人ひとりが幸福、幸せとを感じる状態ということ

もできます。もちろん、一人ひとりが望む「幸せ」は同じものではありません。したがって、個々のニーズに適した「プライベート」な対応が必要となります。そのために、私たちは、プライベート＝「あなただけのための」商品・サービスの提供を目指しています。

そして、私たちがプレーするフィールドは証券、直接金融だけではなく、広く「金融資本市場」です。

金融機関が果たすべき役割は、金融資本市場を通じて、資金の供給者である投資家と資金を必要とする企業等の資金の需要者をつなぎ、流動性を供給し、健全性を担保しながら、経済の血液である「リスクマネー」の循環を後押しすることで、人々の暮らしや社会・経済の発展に貢献することに他なりません。リスクマネーを循環させることで、企業は新たな成長機会に投資し、成功の果実は、投資家へと還元され、資産形成、そして豊かな生活の実現へとつながっていきます。その結果、経済全体が成長、国全体が発展することになります。

パーパスの3つの要素のうち2つは、すでに従来の「ミッション」のなかにありました。残りの一つ「どんな役割を果たすのか？」「豊かな社会」のために「何をするのか？」。

それは、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの「挑戦」、つまり何かを良くしたい、いい方向に変えたい、という思いを実現するために、ともに進んでいくことです。

グループ内も同様です。一人ひとりの社員が「挑戦」できる環境を整え、背中を押し、その実現をサポートする。常にグループ全体が挑戦を続ける。その結果として、目指す理想の姿に近づくことが出来るはずです。

私たち野村のパーパスは、
**「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」**
です。

パーパスを決めたからといって、それで終わりというわけではありません。むしろ、ここからパーパスをいかに浸透させ、成果に繋げていくか、これまで以上に努力が必要な段階に入っていると思っています。

私たちのパーパスに共感してくださる方々と協力し、目標の達成に向けて進んでいきたいと考えています。

さらに、グループのパーパスをもとに、社員一人ひとりが自身のパーパスを明確にすることで、「今、自分が取り組んでいる仕事は、なぜ重要なのか？」という問いに答えを見つけることができます。これにより、モチベーションが高まり、個人の成長につながり、仕事で自分らしさを実現できるようになるでしょう。そして、その結果として、お客様に対してより高い付加価値を提供できるはずです。

2030年に向けた経営ビジョン

新たに作成したパーパスを踏まえ、2030年に向けた経営ビジョンとして、「Reaching for Sustainable Growth」を設定しました。

具体的な数値目標として、2030年に向けて、「ROE 8～10%以上の安定的な達成」及び「5,000億円超の税前利益 (PTI) の達成」を掲げました。これは、2024年3月期の税前利益 (2,739億円) のほぼ2倍に相当する目標です。

目標達成に向け、私がグループCEO就任以来の戦略である「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」は、もちろん変えることはありません。

これに加えて、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と安定収益の拡大に注力していきます。各ビジネス部門の成長戦略に加え、部門間の緊密な連携、新たな成長分野への投資、社会課題を踏まえた価値提供、これらを通じたトップラインの成長、さらに、持続的なコスト・コントロール、効果的な資本配分を通じた収支構造の改善により、掲げた目標の達成を目指します。

安定的に収益を生むビジネスおよび資本負荷の低いビジネスについては着実な拡大をはかる一方、資本の最大の使用主体であるホールセール (WS) 部門は、必要な資本を部門内で融通することを基本とした自律的成長を目指します。こうした取り組みから生み出された資本を、インベストメント・マネジメント (IM) 部門やバンキング・ビジネスなどの新たな成長分野への投資に活用し、グルー

プ全体の収益の拡大をはかっていきます。

資本負荷の低いビジネス、および資本負荷の高いビジネス、双方からの収益を持続的に拡大することで、ROE 及び税前利益の飛躍的な成長を目指します。

プライベート・アセット

アセットマネジメント・ビジネスにおいて、オルタナティブ、プライベート・アセットへの取り組みなくして、今後の当社の成長はないと確信しています。逆に、この分野で先頭を走ることが、大きなアドバンテージとなります。

IM部門では2021年4月の設立から3年で、オルタナティブ運用資産残高は3倍の1.9兆円にまで拡大しました。

プライベート領域への拡大・強化に向け、新たな取り組みの成果も数多くでてきています。

例えば、日本では「業界初」となる「特定投資家向け銘柄制度 (通称J-Ships) を活用したプライベート・アセットに投資する私募ファンド」として、非上場企業にバイアウト投資を行う運用戦略の投資信託の販売を実施しました。

また、同制度の枠組みを活用し、インベストメント・バンキング (IB) が担当するスタートアップの資金調達のサポートも実施し、当社のお客様に非上場株式、プライベート・エクイティへの投資機会を提供しています。

これらの事例は、部門や、会社等の組織の枠を超えた協力の結果、実現できたものです。新規ビジネスのチャンスは、既存の部門と部門の間にあり、お互いに協力するこ

とで、ビジネスとしての成果が生まれると考えています。今後も引き続き、従来のやり方にとらわれることなく、自由な発想で、失敗を恐れず、新しい挑戦を続けていきたいと考えています。

既存ビジネスの拡大・強化

新たな収益源の開拓だけではなく、既存ビジネスの拡大・強化も重要です。

例えば、国内の富裕層を対象としたビジネスにおいて、今後の収益の拡大のためには、当社と取引いただくお客様の数をいかに増やしていくかが課題となります。

現在進めている、地域金融機関との戦略的提携においても、着実に成果がでてきています。実際、これまで、一つの県に一つの支店しかもっていなかったこともあり、十分にアプローチできていなかったお客様に対して、当社からの情報提供、ご提案、商品サービスをお届けできるようになりました。提携した金融機関と当社、双方にとってお客様にご提供できる付加価値を高めるとともに、成長機会を得ることとなります。あわせて、長期的視野に立ち、一緒に地域経済に貢献していきたいと考えております。

B to B to C

当社のビジネスモデルは、法人・機関投資家を対象としたいいわゆる「B to B」ビジネスと個人投資家を対象とした「B to C」ビジネス、この両方を展開しています。この2つ

のビジネスがともに競争力を備えていること、さらに「B」と「C」をつなぐビジネスを手掛けていることが、当社の強みの一つです。

事例として、企業の資金調達案件をあげることが出来ます。WS部門の法人のお客様との強力な信頼関係から資金調達の案件を引き受け、機関投資家だけでなく、新たな株主として個人投資家を希望される場合、ウェルス・マネジメント (WM) 部門のチャネルを通じて投資機会を探している個人投資家につなげることで、結果として法人および個人双方のお客様に満足していただくことが出来ます。

ワークプレイス・ビジネス

加えて、ワークプレイス・ビジネスは、野村の最も得意とする「B to B to C」ビジネスの典型です。IPOを果たしたスタートアップの起業家とその従業員、上場企業の役員、現在、多額の金融資産を保有する富裕層は、このようなところから出てきた方々です。

実際、海外では、「エマージング・ウェルス」(将来の富裕層候補)として、早い段階からの囲い込みを加速してきています。このエマージング・ウェルスというのは、スタートアップ経営者やその従業員がストックオプションなどによって、資産がキャッシュ化されていないものの、潜在的に富裕層となる可能性の高い顧客セグメントを指します。

将来の富裕層に、出来るだけ早く野村のお客様になっていただけるよう、WM部門だけではなくグループをあげて、この課題に取り組んでいきます。

バンキング・ビジネス

富裕層とのビジネスにおいて、銀行機能、融資機能は非常に重要です。金利が上昇するなかで、バンキング・ビジネスの強化を図っていきます。

野村信託銀行は、2023年10月に30周年を迎えました。ローン残高は5年間で約3倍になるなど、規模も大きく拡大してきています。金利のある世界で、グループ内の銀行機能を担っている野村信託銀行は、富裕層ビジネスの拡大・強化をはじめ、戦略的に非常に重要な存在です。

加えて、2024年4月には、公募投資信託として日本で初めて受託者である野村信託銀行のみが基準価額を算出する「一者計算スキーム」を採用した公募ファンドも設定されました。

既存の3部門に加え、バンキングが第4の部門となるべく、グループ内の連携を強化するとともに、独立した銀行として成長していけるよう、経営体制の強化とビジネスの拡大を図っていきます。

海外成長市場(インド・中東)

地理的な新しい方向性、今後の投資先として、巨大なポテンシャルをもつインドおよび中東を考えています。

当社はインドで4,000名以上の社員を擁しており、日本に次いで2番目に大きな拠点です。オンショアで15年以上の歴史があり、WS部門のフルサービスプラットフォームを有しています。

中東では、2022年12月、IWM（インターナショナル・ウェルスマネジメント）のドバイ・オフィスを開設しました。

アジアや中東の富裕層は、自らの資産運用と同時に、ファミリーが経営しているビジネスも少なくありません。そのため、主たる意思決定者となる株主との関係を強化しながら、法人に対するサービス提供も手掛けていきます。

グローバル・ネットワークの強み

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

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

世界と日本を双方につなぐだけでなく、米州、欧州、アジア、各地域をつなぐことが出来る基盤を有しています。それを活用することで、世界中のお客様に、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を目指しています。私たちは常に世界と日本、そして各地域とのつながりを大切にし、お客様にとって最高の価値を提供できるよう努めてまいります。

» Revisit Japan

2020年7月に新設した「コンテンツ・カンパニー」では、コロナ禍収束後の日本企業、日本株の魅力を伝える取り組みとして「Revisit Japan」をコンセプトに、2022年3月、

どこの会社よりも早く海外投資家へのアプローチを再開しました。延べ44名のリサーチャーが、世界18の国と地域、34都市に赴き、1,000件を超える1on1ミーティングを実施しました。結果として、昨年度、日本のエグゼキューション・ビジネスは過去10年間での最高収益となりました。

サステナブル・ファイナンス

持続的な社会を実現していくうえで、サステナブル関連ビジネスを通じて、社会課題の解決に貢献していくことは大切です。当社では2022年3月期から2026年3月期までの5年間で累計1,250億ドルのサステナブル・ファイナンスに関与することを目標としており、グローバルにサステナビリティ関連債券の引受や日本でのトランジション債の引受を積極的に取り組んでいます。

国内では当該債券の引受で1位を獲得しており、グローバルでもトップ10入りを果たすなど、着実に成果を上げています。

» IPF

また、2017年に米国で、インフラと電力関連のIPF（インフラストラクチャー＆パワーファイナンス）専属チームを立ち上げました。設立以来、インフラやサステナブル資産のプロジェクトを150億ドル以上手掛けており、その半分以上が太陽光発電やその他再生可能エネルギーに関連した案件です。

IPFは、日本でも多くの案件を手掛けており、約20億ドル（約3千億円）が日本関連のビジネスとなっています。日本国内でもカバーできる体制が整ってきており、更なる強化を図っていきます。

デジタル

将来の金融ビジネスには、ブロックチェーンや暗号資産技術が重要な役割を果たすことが期待されています。

» Laser Digital

2022年スイスに設立した野村グループのデジタルアセット子会社であるLaser Digitalでは、2023年8月、ドバイの暗号資産規制機関から営業ライセンスを取得し、収益獲得に向けた取り組みを進めています。あわせて、同年10月、日本拠点も設立し、グループとの連携強化およびビジネス開拓に取り組んでいます。

» セキュリティ・トークン

また、野村證券では、2024年3月までに約535億円のST（セキュリティ・トークン）による資金調達に関与し、この業界のフロントランナーとして地位を確立（シェア：43.8%）しています。STはデジタル証券とも呼ばれ、ブロックチェーンなどの技術を使い、不動産や債券などを裏付けにしてデジタル化された有価証券です。STを活用することで、個人では難しかった大型の不動産投資について、小口・少額からの提供が可能になっています。

プラットフォームの外部への提供

自社で開発した2つのプラットフォーム（事業基盤）を、広く外部に提供することで、新たなビジネス展開および収益拡大を目指していきます。

当社は、2021年より金融商品仲介業務を中心とした金融サービス・プラットフォームの提供を開始しています。地域金融機関との戦略的提携はその先駆けであり、着実にビジネスの拡大を図ってまいりました。今後、証券業界の総合プラットフォーマーとしての展開を果たしていきたいと考えています。

昨今、複数の金融機関から「証券業務を行うにあたりミドル・バック業務（例：財務・IT等）を自社でもつことが大きな負担となってきており、同業務を野村で引き受けてほしい」との要望を受けることも増えています。この部分をカバーするプラットフォームを野村から提供し証券ビジネスの発展に貢献することで、双方ともにメリットを享受できると考えています。

もうひとつは、運用会社向けのプラットフォームです。

日本政府は、運用会社の新規参入の促進を目的として、日本版「EMP (Emerging Managers Program)」の創設を公表しています。ここでも、新規参入の一番の障壁が、ミドル・バック業務といわれています。現在大手の運用会社が使っているシステムはコストが高く、参入時の大きな負担、障壁になりかねません。この機能についても、当社がリーダーシップを発揮し、他社でも容易に利用できるプラットフォームを構築していく考えです。

野村がグループとして保有しているインフラ機能を他社でも活用できるようにすることで、日本における証券ビジネス、運用ビジネスのプラットフォーマーを目指します。

グループCEO就任前、野村に対するイメージを伺った際「社会性がやや欠けている、自分のことだけを考えているのでは？」と言われたことを、今でもよく覚えています。社会課題に対する提言等も積極的に行ってきました。プラットフォームの外部への提供は、業界はもちろん経済全体への貢献に寄与するものと考えています。

上記構想の実現に向け、グループ内の体制や人材等について整備を行い、他社との連携を含めスピード感をもって進めていきます。

戦略遂行のための経営基盤 最大の財産＝人材

多様な人材、価値観が、野村グループの競争力の源泉です。

野村グループでは、最大の財産である人材が付加価値を生み出すという考えのもと、さまざまな取り組みを行っています。

ベンチャー企業への出向

2022年度から、ベンチャー企業に1年間出向する研修を開始しています。社内公募を経て、出向先でチームメンバーとして貢献しながら、戦略立案やプロジェクト推進、

経営管理などのスキルを学び、ベンチャー企業特有のスピード感ある事業展開やイノベーション創出を経験することを目的としています。

2022年度5社、2023年度3社、2024年度4社、業種・分野の異なる企業で、貴重な経験を積ませていただきました。受け入れていただいた企業の皆様には、感謝申し上げます。

毎回、出向を終えたメンバーから報告を受けておりますが、1年前とは全く異なる考え方、外から野村を見たことからの多くの気づきなど、研修の成果とその変化に、正直嬉しい驚きを感じています。

多様な人材

多様性、ダイバーシティについても、意識を強くもって取り組んでいます。さまざまなバックグラウンドをもつ人材にもてる力を最大限発揮してもらうためには、組織としての受容性（インクルージョン）が大切です。また、フェア（公平）に評価する仕組みづくりも同様に大切だと考えています。グループCEO就任以来、この仕組みづくりと発信に力を入れてきました。

新たな環境の変化に対応するために、多様性は重要です。そして、多様性は野村を強くしてくれると確信しています。野村の伝統である若手の登用に加え、多様なバックグラウンドや高度な専門性をグループの企業価値向上に活かしていきたいと考えています。

グローバルにみて、キャリア採用の比率が高いのは当

然のことですが、野村證券だけを見ても、新たに入社する社員のうち、現状約半分の社員が野村以外での勤務の経験をもっています。採用形態が違って、育成、評価、登用に違いはありません。この4月に就任したグループの新任役員18名のうち5名が、野村以外でキャリアをスタートした者になります。

もちろん、単に多様な人材がいるというだけで、組織が活性化するわけではありません。多様な価値観、考え方を自然と受け入れることができる組織、全員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。

ウェルビーイング、多様な働き方

2024年4月時点で、野村證券の女性部店長比率は、10.2%となり、2025年4月までに10%としていた目標を前倒しで達成することが出来ました。

また、昨年10月から、野村證券において、1カ月以上の育児休業を取得した社員に対して性別を問わず育休取得奨励金を導入しました。同時に、管理職においては、多様性が受容される職場環境の整備や、男性社員の育休取得の推奨、女性社員の能力向上に関する取り組みなどを人事評価に組み込みました。あわせて、全社員に対しても多様性や公平性などの理解推進のための取り組みを評価に反映するようにしています。

その結果、男性の育児休業取得率は2024年3月期下半期には50%となり、同上半期比の3倍に増加していま

す。メディアでも大きく取り上げられ、お客様からも「野村も変わった」との声をいただきました。

従業員エンゲージメントの向上に向けた活動

従業員エンゲージメントについても強く意識しています。この点に関して一番大切なことは、どれだけコミュニケーションが取れているか、十分納得したうえで業務に向きあうことができているか、だと思っています。

リスク管理・危機管理

リスクカルチャーの醸成・浸透、およびリスク管理体制の高度化の推進は、今後も重要な経営課題の一つです。

リスクマネジメントの高度化を追求するうえで、専門的な計測技術や人員を含む基盤の増強に加え、現場社員一人ひとりの気づきと行動が極めて重要です。すべての役職員が、能動的にリスク管理に取り組むという方針のもと、「三つの防衛線」と呼ぶ重層的なリスク管理体制を設けています。

また、リスクカルチャーの醸成に向けて、2020年から人事評価にERCCレーティング（職業倫理、リスク管理、コンプライアンス及びコンダクト）を日本で導入し、今では全地域、グループ全体に拡大しています。

リスクカルチャーの醸成に向けた取り組みに、終わりはありません。今後も継続的に取り組みを進めていきます。

2023年、RRP（金融機関の再建・破綻処理計画）を

含めた当社のレジリエンス全般を統括する部署として「レジリエンス室」を新設しました。

あわせて、効率的なビジネスを営み、リスクに対して適切に備える上でIT戦略およびサイバーセキュリティを含む対応は急務です。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、情報セキュリティ統括責任者（CISO）の登用など人材面も含め、グループワイドでの包括的な取組みを進めています。

多様性のある取締役会

経営目標を達成するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化は最重要課題の一つであると認識しています。

当社の取締役会は、2010年から外国籍の社外取締役を迎え、現在、3分の2が社外取締役、外国人が3分の1、女性が4分の1という構成となっています。

2015年からは「社外取締役会議」を設置し、当社の事業およびコーポレート・ガバナンスに関する事項などについて定期的に議論しています。2019年にはガバナンス体制のさらなる高度化に向け3委員会の委員長をすべて社外取締役としています。

社外取締役メンバーのダイバーシティ、多様化が進んだことで、まさに多様性に富んだアドバイスをいただくことができるようになりました。厳しい意見や質問をいただくことも少なくありません。非常に質の高い議論が活発に

行われるようになってきており、取締役会の実効性が高まっていることを実感しています。

新しいことに挑戦し、変化を続ける

1925年、野村證券はわずか84人でスタートしました。現在では世界約30の国や地域に拠点をもち、90に及ぶ国籍をもつ約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、野村グループ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。

加えて、常に新しいことに挑戦し、変化を続けてきたからこそ、今の野村があると言えるでしょう。「常に一步前進することを心がけよ。停止は退歩を意味する」は、創業者の言葉です。

これから世界がどう変わっていくのか、誰も正確には予測できません。そこで不安になるのは、変わらないことを前提として考えるからです。だからこそ、変化を受け入れる、自分から進んで変わっていくことが重要です。今までの常識だけでやっていると、せっかくのチャンスを逃してしまいます。

もちろん、だれでも変化することには不安が伴います。そこで、不安に立ち向かう勇気が意味をもってくるのです。今まで誰もやっていなかったことに勇気をもって「挑戦」することは、野村の創業以来続くDNAです。

2020年4月にグループCEOに就任して以来、ビジネスのやり方や人事等の各種制度を変革してきました。グ

ループ内でも、変化を作り出す、挑戦するカルチャーがさらに深化してきたように思います。

世界中から日本が注目されている今、野村にとって大きなチャンスだと考えています。グローバルなフランチャイズをフルに活用し、さらに一段ギアを上げ、着実に成果をあげることで、持続的な成長を実現したいと考えています。

また、今回策定したパーパスに基づいた経営を実践し、目標達成に向けて努力を続けていきます。

株主、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう、全社員一同、一層の努力を続けてまいります。

取締役
代表執行役社長 グループCEO

奥田健太郎

CONTENTS

Purpose Story	1
CEO メッセージ	5
At a Glance	14
Nomura Highlights	15

本レポートにおける表記の定義
 当社：野村ホールディングス
 野村、野村グループ：当社および当社の主要連結子会社

将来の見通しに関する注意事項
 本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予測に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なることがあります。

01 Value Creation

野村グループの価値創造

野村グループの価値創造	18
特集：リスクマネーの循環による真に豊かな社会の創造	19
企業の成長のサポート お客様のニーズに合わせた商品・サービス提供による信頼の獲得 北アジアでの富裕層ビジネスの構築 顧客リレーションに根差したビジネスの構築	21 23 26 27
マテリアリティ	29

02 Strategy for Value Creation

価値創造に向けた戦略

価値創造に向けた戦略	32
CF0 メッセージ	35
ウェルス・マネジメント部門	41
インベストメント・マネジメント部門	45
ホールセール部門	49
人材マネジメント戦略	53
IT / デジタル戦略	57
野村グループのサステナビリティ	59

03 Value Creation Platform

価値創造を支える基盤

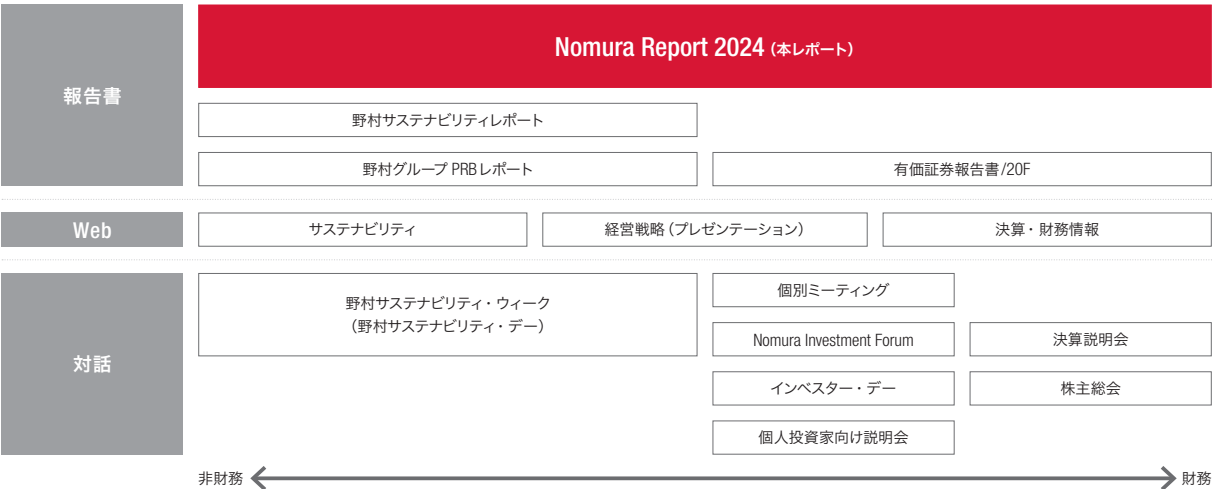
コーポレート・ガバナンス	68
取締役一覧	77
高原社外取締役 × 奥田 CEO 対談	79
新任社外取締役メッセージ	82
行動規範	83
コンプライアンス	85
内部通報制度	87
内部監査	88
リスク・マネジメント	89
レジリエンス	93

04 Financial and Non-Financial Data

財務・非財務データ

財務レビュー 2024年3月期の振り返り	98
主要な財務データ	99
過去11年間の要約連結財務諸表(米国会計基準)	101
ESG データ	103
野村グループ概要	111

● 本レポートでは長期的な企業価値向上に向けた企業姿勢・事業戦略・活動などを幅広く紹介



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



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



有価証券報告書
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/data/120_full_jsec.pdf

At a Glance

創業の地でもある日本国内において事業基盤をしっかりと維持・拡大しつつ、野村グループは、確かな実績に裏付けされたグローバルなネットワークを活用し、お客様のパートナーとして、幅広いソリューションを提供しています。

EUROPE

欧州

欧州国債売買高シェア ※1

5位

サムライ債ランキング ※2

2位

ユーロ円債ランキング ※3

2位

EUROPE

社員数 (2024年3月末時点)

3,053名

ASIA・OCEANIA

アジア・オセアニア

アジア・クレジット収入シェア ※4

2位

インド IPO ※5

2位

カンガルー債ランキング ※6

1位

ASIA・OCEANIA

社員数 (2024年3月末時点)

6,487名

※インド (ボワイ・オフィス) を含む

JAPAN

日本

残あり顧客口座数 (2024年3月末時点)

550万口座

顧客資産残高 (2024年3月末時点)

154兆円

運用資産残高 (2024年3月末時点)

89兆円

国内上場会社主幹事比率 ※7

約4割／幹事比率約6割

JAPAN

社員数 (2024年3月末時点)

14,870名

AMERICAS

米州

米国政府機関モーゲージ債 引受シェア ※8

3位

米国上場株式オプション 収入シェア ※9

5位

AMERICAS

社員数 (2024年3月末時点)

2,440名

世界各地の拠点の社員数 (2024年3月末時点)

26,850名

グループ社員の国籍

約90カ国

ESGインデックスへの組み入れ状況

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

2024 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent
MSCI TERMS AND CONDITIONS



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

ESG 格付け・スコア (2024年6月時点)

FTSE
FTSE Russell ESG Ratings Overall ESG Score
4.5

ISS
ISS ESG Corporate Rating
C-

※1 出所: Bloomberg、2023年1-12月 ※2 出所: Refinitiv (2023年1-12月) ※3 出所: Refinitiv (2023年1-12月) ※4 出所: Coalition Greenwich Competitor Analytics及び当社の集計、2023年1-12月 ※5 出所: Bloomberg「母集団は外資系証券会社、インドにおける1件あたり≥ \$50mn の案件 (2019年1月以降インフラファンドとリートを除く)」 ※6 出所: Bloomberg、2023年1-12月 ※7 東洋経済社会四季報 (2024年3集夏号) をもとに当社にて作成 ※8 出所: Bloomberg、2023年1-12月 ※9 出所: Third Party Research (2023年1-12月)

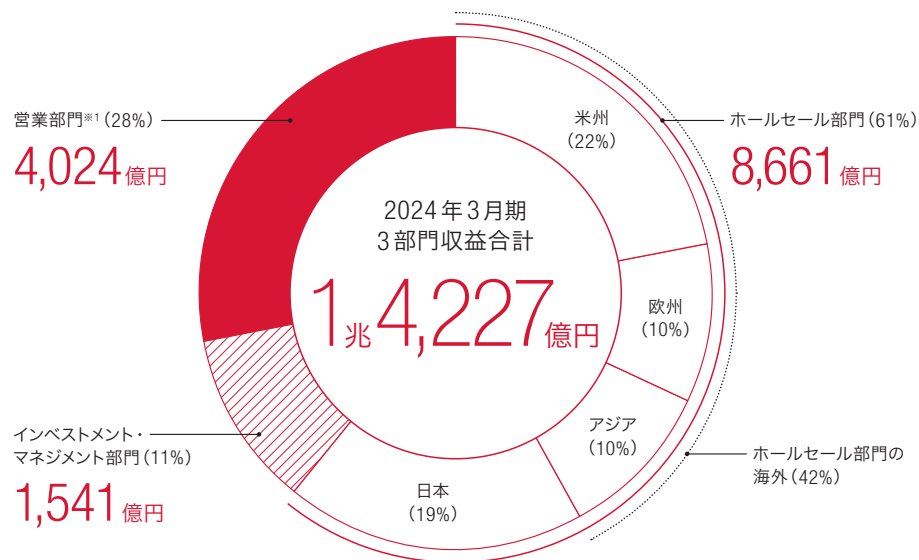
Nomura Highlights

財務ハイライト

2024年3月期は、主要3部門すべてが前年比で増収増益となり、ROEは5.1%に改善しました。

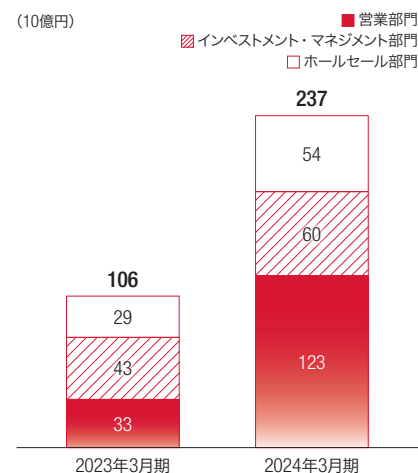
1株当たり年間配当額は23円（配当性向は42%）、また総額1,000億円の自己株式取得も加えた総還元性向は102%となりました。

株価の上昇に伴い、PBRも向上しました。2024年3月末連結普通株等Tier1比率は16.2%と、引き続き強固な財務基盤を維持しています。

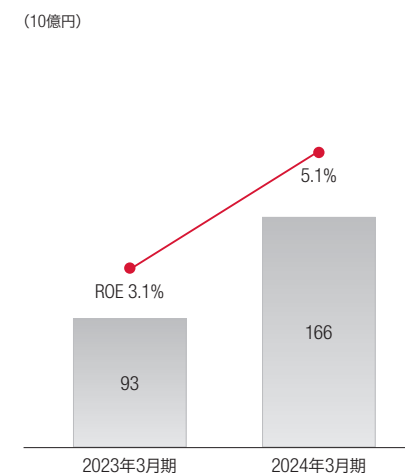


<業績>

主要3部門 税引前当期純利益



当期純利益^{※2}およびROE



<株主還元>

配当性向

42%

総還元性向

102%

<財務健全性>

連結普通株式等Tier1比率^{※3}

16.2%

<株価等>

株価（期末）

977.6円

PBR^{※4}

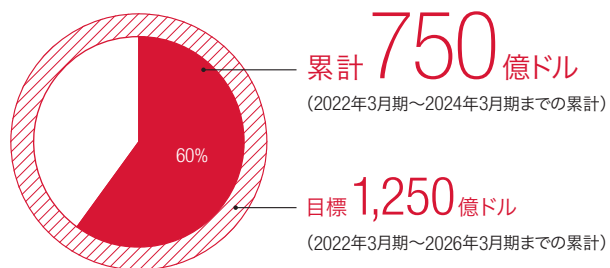
0.81倍

※1 2024年4月に部門名をウェルス・マネジメント部門に変更 ※2 当社株主に帰属する当期純利益 ※3 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 ※4 期末の株価に基づく値

サステナビリティハイライト

サステナビリティへの対応が、ますます重要なテーマとなる中、2024年3月期はサステナブル・ファイナンスをはじめとする事業活動においても、また、自社における取り組みにおいても確かな実績を上げることができました。「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」というパーパスのもと、これらの取り組みをさらに推し進め、持続可能な環境・社会の実現に挑戦していきます。

サステナブル・ファイナンス関与額



サステナビリティ関連債券引受実績

〈日本〉1 位 ※1 〈グローバル〉9 位 ※2

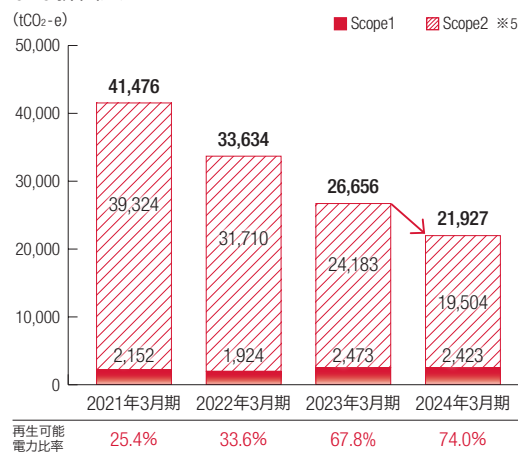
トランジション債券引受実績 ※3

〈日本〉2 位

ESG 商品ラインアップ販売累積額 ※4

約 8,000 億円

GHG 排出量



小・中学校／公立図書館への発刊教材寄贈カバー率

100%

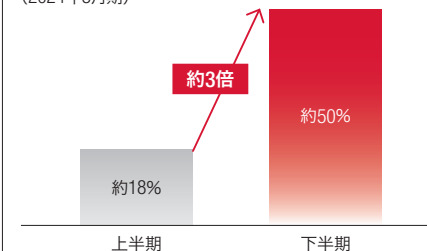
従業員向け金融経済教育プログラム受講者 (野村證券)

4,000 人超

グローバルでのキャリア採用

約 7 割 (2024年3月期)

男性育児休業取得率 ※6 (2024年3月期)



女性部店長比率 (野村證券)

10.2%

(2024年4月現在)

女性管理職比率 (野村證券)

15.7%

(2024年3月末)

取締役会構成

〈社外取締役〉8/12 〈女性〉3/12 〈外国人〉4/12

※1 出所: Bloomberg。国内におけるICMA準拠の債券引受額 (2023年度) ※2 出所: Bloomberg。SSAセクターにおけるICMA準拠の債券引受額 (2023年) ※3 出所: 野村證券。トランジション・ボンドの引受額 (2023年度) ※4 期間: 2020年4月～2024年3月、日本法域における商品取扱
※5 GHG Protocolに基づくMarket-based手法を用いて算出 ※6 分子を「対象期間中に、同一の子について初めて育児休業を取得した男性社員数」、分母を「対象期間中に配偶者が出産した男性社員数」として算出。分割して育児休業を取得した場合は、最初の育児休業の取得のみを計算対象に含める

01

Value Creation

野村グループの価値創造

INDEX

野村グループの価値創造	18
特集：リスクマネーの循環による真に豊かな社会の創造	19
» 企業の成長のサポート	21
» お客様のニーズに合わせた商品・サービス提供による信頼の獲得	23
» 北アジアでの富裕層ビジネスの構築	26
» 顧客リレーションに根差したビジネスの構築	27
マテリアリティ	29

SOCIAL ISSUES

私たちを取り巻く環境

世界情勢の変化

DEI/人権、
人的資本への意識の高まり

ガバナンス高度化
の要請

デジタル、AI 技術の
進歩と脅威

環境を含む
自然資本への脅威

少子高齢化をはじめとする
日本国内環境の変化

BUSINESS

野村の事業活動

社会・環境
金融リテラシー向上を含む
サステナビリティへの
取り組みの強化を通じて、
持続可能な社会の実現に貢献

お客様
お客様それぞれの
豊かな未来の実現に向けた
金融サービスの提供、
お客様のイノベーション
創出の取り組み・挑戦への
後押し

事業パートナー
双方の強みを活かした
新しい金融サービスの創出や
ビジネスの拡大

株主・投資家
企業価値の向上と
適正な株主還元

従業員
さまざまな成長機会の提供、
多様な人材の活躍、
フィナンシャル・ウェルビーイング

OUTPUT/OUTCOME

社会への価値提供

PURPOSE

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

REACHING FOR SUSTAINABLE GROWTH

2030年に向けた経営ビジョン

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

リスクマネーの循環の創出

ウェルス・
マネジメント部門
WM

インベストメント・
マネジメント部門
IM

ホールセール
部門
WS

事業活動を支える基盤

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

持続的な成長

高い専門性をもつ
多様性豊かな人材
▶ P.53

INPUT

野村グループが
もつ強み

国内外における
強固な事業基盤
▶ P.14

幅広い金融サービスを
提供する機能
▶ P.19

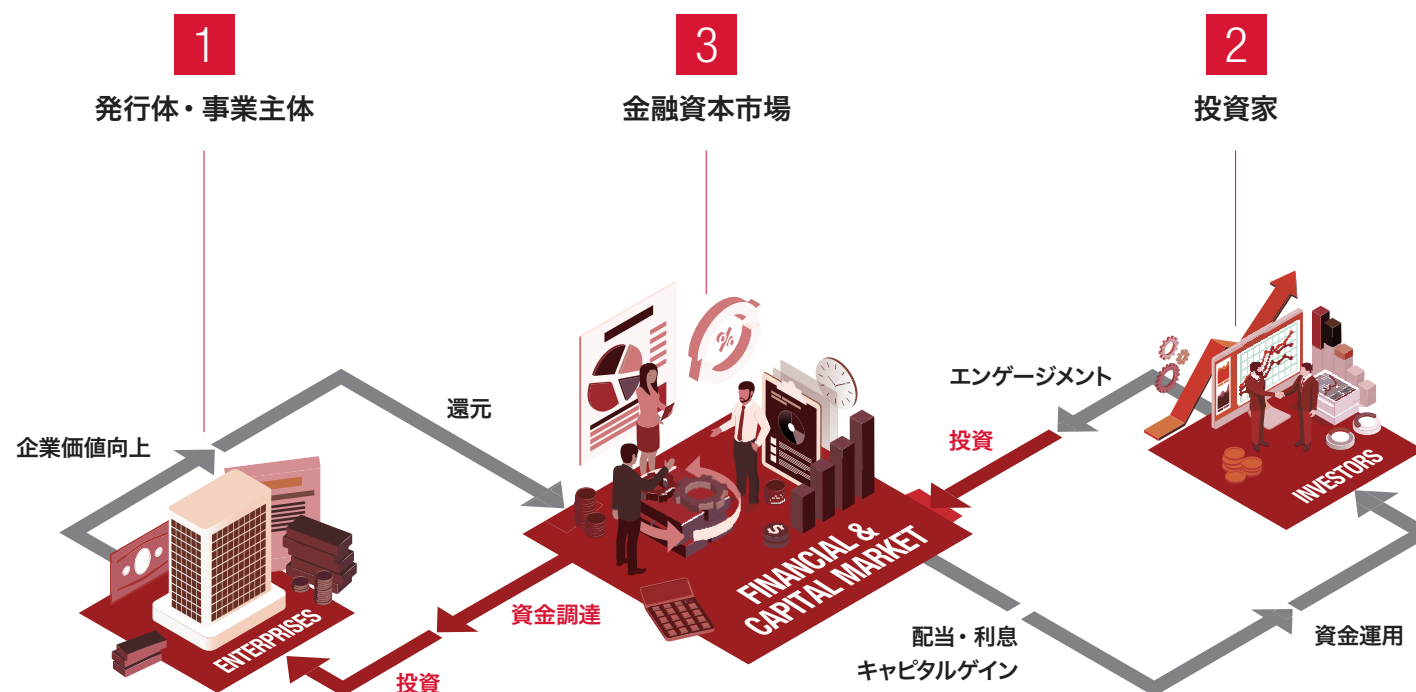
強固な財務基盤
▶ P.15

挑戦する力

OUR BUSINESS MODEL

リスクマネーの循環による 真に豊かな社会の創造

野村グループは創業以来、資金を必要とする発行体と資金を提供する投資家をつなぎ、リスクマネーを循環させることで、金融資本市場の発展や経済の成長、そしてお客様の豊かな未来の実現をサポートしてきました。



1 発行体・事業主体 P.21

- 資金調達の支援 (IPO、株式や債券発行、証券化など)
- 企業価値向上に向けた各種提案や支援 (M&A、事業再編、自己株式取得など)
- 事業継続／承継支援
- M&Aやファイナンスに付随する各種ソリューション

野村グループは、ホールセール部門のインベストメント・バンキングを中心に発行体の資金調達の支援や、企業の合併や買収、資本や業務提携などのアドバイスを行っています。国内上場企業の主幹事比率は約4割、幹事会社まで含めると約6割と、マザーマーケットで圧倒的なシェアをもちつつ、日本以外でも本格的なフランチャイズを兼ね備える唯一の会社です。また、ウェルス・マネジメント部門には富裕層を中心に日本随一の顧客基盤があり、ホールセール部門のグローバル・マーケットは世界中の機関投資家にアクセスすることができます。こうした野村グループの投資家ネットワークとグローバルなプレゼンスや知見・経験も、世界中のお客様に野村を選んでいただける理由です。

近年、日本ではガバナンス改革や資本効率向上に向けたさまざまな経営判断が増えています。私たちはグループの総合力を活かして、お客様の成長戦略や企業価値向上に向けた取り組みをサポートし続けます。

2 投資家 P.23

- 全資産に対する高度なコンサルティング
- 中長期的な資産形成支援

ウェルス・マネジメント部門では、お客様の「資産をどう増やし、守り、遺すか」というお悩みや「思い描くゴールの実現」のために、豊富な経験・知識をもつ人材がお客様に伴走し、未来を共創することを目指しています。資産運用についてのご提案、相続・承継対策や不動産活用など非金融資産に関するソリューション提供、本業支援や各種アドバイザリーなど、お客様の全資産に対する高度なコンサルティングを行っています。また、人とデジタルツールを組み合わせた利便性の高いユニークなサービス提供や、持株会加入者を始めとする企業勤務者へのサービス (ワークプレイス・ビジネス) を通じて、中長期的な資産形成支援も行っています。

また急速な成長が見込まれるアジア地域でウェルス・マネジメント事業をさらに拡大すべく、2020年よりホールセール部門のもとで海外富裕層ビジネスの成長戦略を進めています。シンガポール・香港に加えて、2023年にはドバイ支店を開設、また新たに北アジア責任者を採用し、お客様の裾野拡大に努めると同時に商品ラインアップの拡充にも取り組んでいます。

3 金融資本市場 P.27

- 金融資本市場への流動性供給、マーケットメイキング
- カスタムメイドな商品組成
- 多様な運用ニーズに対するソリューション提供

ホールセール部門のグローバル・マーケットでは、当社自身のポジションを活用し、マーケットに流動性を供給する役割を担っています。流通市場で取り扱っている商品は、大きく分けて「金利」「クレジット」「為替」「株式」「証券化商品」があり、日本はもちろんのこと、米州・欧州・アジアで高いプレゼンスを有しています。同時にお客様のニーズにあった商品の開発・組成を行うことで、金融資本市場のイノベーションにも貢献しています。このようにグローバル・マーケットは、野村グループにおける商品供給の役割も担っており、例えば企業の合併・買収の際には金利や為替ヘッジなどのソリューションも提供しています。

投資家のさまざまな運用ニーズに対するソリューションを提供することも、野村グループの大切な役割です。インベストメント・マネジメント部門では、上場株式や債券といった伝統的な資産から、プライベート・エクイティやプライベート・デット、不動産や森林資源などのオルタナティブ資産まで幅広い運用商品を取り揃えています。

Special Feature

1

インベストメント・バンキング グローバル・ヘッド
後藤 匡洋



2020年4月、インベストメント・バンキングのグローバル・ヘッドに就任。M&Aでのキャリアが長く、米国ワッサー・スタイン・ペレラへの出向も経験。テレコム・メディアや機械・自動車のカバレッジ担当に加え、商社・金融スポンサー（ファンド）のカバレッジチームのヘッド、EMEA インベストメント・バンキングの共同部門長、引受関連プロダクトの担当役員などを歴任。2022年4月、野村證券の代表取締役副社長に就任。

発行体・事業主体

企業の成長のサポート

ホールセール部門のインベストメント・バンキングでは、お客様の成長戦略や企業価値向上に向けたさまざまな取り組みをサポートしています。本特集では、インベストメント・バンキング グローバル・ヘッドの後藤執行役員に昨今のビジネス環境や今後の戦略についてインタビューを実施しました。

ここ数年の事業環境の変化を受けて、日本の企業経営者のマインドはどのように変わっていますか

大きな変化として、コーポレート・ガバナンスへの意識の高まりが挙げられます。株主との対話、資本効率性、収益性などが今まで以上に意識されるようになっていと感じます。制度面では、「企業買収における行動指針」が公表され、コーポレート・アクションの活発化に繋がっています。また、従前より政策保有株式の売却は取り組まれていましたが、売却資金を新たな成長分野に振り向けたり、事業ポートフォリオを入れ替えたりと、限りある資本を将来の成長にいかに効率的に振り分けていくかを経営者がますます真剣に考え、実行するようになっていきます。当社は経営者の一番近くで、お客様の成長を支援させていただいています。私が常に

インベストメント・バンキングのメンバーに伝えているのは、お客様のことを確りと理解したうえで企業の成長を考えることのできる存在であってほしいということです。お客様が具体的なご決断に至る前段階から、中長期の成長戦略をどのようにしていくべきか、そのためにはどのような資本政策を取るべきか、そしてそれらをどのように社内外に打ち出すべきか、そしてそれら戦略や計画の遂行をしっかりサポートできる存在であることが、求められていると考えています。

「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」に向けて、エクイティ・プライベート・プレースメント※（以下、EPP）への取り組みも強化しています

EPPはグローバルに積極的に取り組んでいる分野です。北米、欧州、アジアに専

任のバンカーを置いて、日本では2022年に設立した「IBプライベート・ビジネス推進部」を中心に取り組んでいます。グローバル連携はもちろんのこと、ウェルス・マネジメント部門を含む部門間連携により、ビジネス機会の創出と案件成就に向けて協力しています。昨年度、日本では特定投資家向け銘柄制度（J-Ships）を活用した非上場株式の勧誘・販売による資金調達で1号案件を完了しました。件数や規模よりも、特に質にこだわりながら慎重に取り組んでいます。また、同じく昨年度は日米のクロスボーダー案件として、植物工場にてイチゴの栽培を手掛ける米国スタートアップのOishii Farmの資金調達を手がけました。戦略的な意義のある日本企業が投資家として出資しています。対象となる企業は資金を必要としている成長企業がほとんどであり、当

“お客様の悩みにお応えすることが当社の使命”

社は戦略的な投資家、機関投資家、特定投資家など、資金の出し手に合わせた手法でアプローチして、プライベートな資金調達の拡大に取り組んでいます。今後も国内外で成長企業をサポートしてまいります。

※ 非公開企業と投資家による資本の調達・投資

海外ビジネスについて教えてください

当社は、グローバルなカバレッジ体制とプロダクトの執行体制を確立しています。GII（Greentech Industrials and Infrastructure）、コンシューマー&リテールやファイナンス・スポンサー等のセクターカバレッジや、M&A、ファイナンスやソリューションなどのプラットフォームを有しており、お客様に提供するコンテンツを重視したセクターカバレッジの下、

M&Aやファイナンス、ソリューション等、様々なビジネスを展開しています。当社がもつ競争力をさらに強化し、海外マーケットで存在感を高めるために、引き続き、日本での優位性を最大限活用しつつグローバルにビジネスを推進するとともにアドバイザリー全般の強化を図っていきます。優秀な人材の採用や効果的な育成を行うとともに、アドバイザリーを起点としたクロスセルを通じてビジネスを複合化することで、各チームの生産性をさらに高めたいと考えています。

インベストメント・バンキングの今後の戦略について、2024年4月に制定されたパスとの関係性も含めて教えてください

私たちの仕事は、お客様の企業価値向上や成長を支援することです。様々なお客様の悩みにお応えすることが当社の使命

であり、グローバルおよびグループワイドに連携することでお客様への付加価値提供に努めていきます。インベストメント・バンキングはその要の役割も担っていると考えており、従来の投資銀行ビジネスに加えてウェルス・マネジメント部門等との部門間連携により、日本にて高いシェアを誇るワークプレイス・ビジネスを通じ、従業員のファイナンス・ウェルネス向上に取り組む企業の人的資本経営もサポートしていきます。金融資本市場の力を活用した取引を通じて、お客様の企業価値・資産価値が向上することで、技術力の向上、雇用の創出、サステナビリティへの対応や日本の競争力の向上など、「豊かな社会の実現」への貢献につながると信じています。

Special Feature 2

(写真左から)

名古屋支店プライベート・
ウェルス・マネジメント二部

岩波孝一郎

ワークプレイス・コンサルティング部

大野由紀子

本店営業四部

日高聖矢

デジタル・カスタマーサービス部

嶋川結美



投資家

お客様のニーズに合わせた商品・サービス提供による信頼の獲得

ウェルス・マネジメント部門は、2019年よりお客様の属性に合わせて

当社の営業担当者（パートナー）を配置する領域別アプローチを進めてきました。

本特集では各領域の最前線で資産管理サービスに従事する4名のパートナーにインタビューを行っています。

現在の担当業務を教えてください

岩波 プライベート・ウェルス・マネジメント部（以下、「PWM」）は、超富裕層や法人・オーナーのお客様をカバーしており、私は名古屋支店PWM部に所属しています。

法人・オーナー向けビジネスでは、自社株マネジメント、不動産などの資産や本業のお悩みに対して、本社の部署とも連携しながらサポートしています。お客様から信頼いただけないとお悩みをお伺いすることもできません。お客様のニーズに合わせたソリューションや商品をオーダーメイドで提供し、お客様からの信頼の対価としてフィーをいただけることに、とてもやりがいを感じています。

日高 私はウェルス・マネジメントのプロフェッショナルを目指したいという志をもち、新卒で大手銀行に入り、個人向け営業や富裕層向けのバンカー業務などを経

験しました。そして2023年5月に野村に中途入社しました。今はウェルス・マネジメント課（以下、「WM」）で富裕層のお客様の資産運用や相続対策、不動産などの多様なお悩みに対応しています。

嶋川 私が所属するデジタル・カスタマーサービス部（以下、「DCS」）は、「デジタルを活用し、より多くのお客様に野村の商品・サービスを提供し、お客様の満足度を向上する」というミッションを掲げています。約200名のパートナーが、デジタルツールを活用しながら非対面のお客様に金融サービスを提供し、お客様との接触時間を意識しながら日々活動しています。

大野 私は、ワークプレイス・コンサルティング部（以下、「WPC」）に所属しています。野村のワークプレイス・ビジネスは、持株会をはじめとする職場制度の活用支援を通じて法人のお客様の人的資本経営をサポートするB to Bビジネスと、法人にお勤めの役職員の資産管理をサ

ポートするB to Cビジネスがあり、WPCは後者を担当しています。WPCでは、お客様が豊かな人生を送れるように、デジタルツールを活用し、お客様のライフイベントにおけるさまざまな課題の解決策をともに考えています。

野村グループは、領域別アプローチにいち早く舵を切りました。皆さんが感じる野村の強みや差別化ポイントはどのようなところですか

嶋川 お客様のニーズに対し、パートナーからの提案とデジタルの活用を組み合わせることで、効果的なサービス提供ができていると実感しています。DCSが担当するマスアフルメント層の多くのお客様は、「将来に向けて適切に資産を増やしたい」、「信頼できる金融機関に気軽に相談したい」というシンプルなニーズをおもちです。デジタルをベースに情報提供や資産のフォローをすることでお客様



本店営業四部

日高聖矢

主に、地域の個人富裕層や法人等のお客様に対して、資産運用の提案に加え、ご資産全体の課題解決のためのさまざまなソリューションを提供する業務を担当



名古屋支店プライベート・ウェルス・マネジメント二部

岩波孝一郎

主に、上場・未上場を問わず事業法人やそのオーナー様など、超富裕層のお客様に対して、資産運用の提案に加え、お客様固有の課題解決に向け、さまざまなソリューションを提供する業務を担当



ワークプレイス・コンサルティング部

大野由紀子

主に、上場企業役職員のお客様に対して、ワークプレイス（職域）ビジネスを通じて資産形成をサポートする業務を担当



デジタル・カスタマーサービス部

嶋川結美

主に、マスアフルメント層のお客様に対して、デジタルとパートナーを組み合わせたサービスを提供する業務を担当

のニーズを理解し、パートナーが多彩な商品を組み合わせ、最適なポートフォリオを提案することは、従来の対面ビジネスや自己取引型のネット証券にはない、新たな野村の強みや差別化要因になっています。

大野 WPCでは企業別担当制を設けています。同じ企業を担当するパートナー同士で情報交換し、退職金や企業年金制度など、担当企業の各種制度への理解を深めることで、個々のお客様により適したサービスを提供できるようになりました。現役世代のお客様が大半ですので、隔週の土日営業やお昼休みを利用したりモート面談を行うなど、相談しやすい環境を整えています。

持株会における野村のシェアは、企業数で41%、会員数で55%と非常に高いです。持株会をはじめとするワークプレイスサービスの総合的な提供を通じて野村の認知度を向上させ、普段から「お金の

産業医」のような感覚で野村を近くに感じていただきたいと思います。そして定年退職を迎える際には退職金運用の相談でファーストコールをいただけるような存在でありたいです。

岩波 私も一番良くなったのは、同じ属性のお客様を担当するメンバーが集まることでナレッジが蓄積されることだと感じます。私の上司はコーポレート・ファイナンス出身、私はプライベート・バンキング出身なので、本業や自社株に関する私たちの知見をチームメンバーに常に共有し、一緒にやっていくことで、全体のレベルアップにつながっています。

また、パートナーが主体的に関係者と協働してお客様への提案を行うことで、人材のレベルアップにつながっています。例えば自社株マネジメントの税金に関するご提案は税理士と一緒に、不動産の話であれば提携不動産会社の方と一緒に行うことがありますが、こうした関連組織

との連携もパートナー主導でアレンジします。こうして、パートナーはお客様から信頼されることとなりますし、多様なビジネスを経験して成長することもできます。

日高 私もパートナーのレベルの高さが野村の強みだと実感しています。現場での経験豊富な方が支店長など管理職を務めており、さまざまなアイデアがチームでどんどんブラッシュアップされ日々の業務に活かされています。

部門共通テーマである資産管理ビジネスという観点で注力していることは何でしょうか

大野 ライフプランシミュレーションやNomura Navigation（全資産ポートフォリオ管理ツール）等を活用し、ご希望やお悩みに寄り添ったソリューション提供を心がけています。特に退職のタイミングが近づき、セカンドライフを設計する際には、長く持株会を続けてきたお客様ですので、昨今の株価上昇で全資産の

50%～70%を持株が占めるという、いびつな資産構成の方が増えています。持株会以外に運用経験がまったくないお客様も少なくありません。このようなお客様にも、資産全体のバランスを重視し、お望み通りのライフプランを実現するための資産管理という観点でコンサルティングを行っています。

岩波 PWMでは、お客様のニーズが複雑化しているため、プライベート商品の提案が増えています。他社でも商品提案していますが、ここまで幅広くラインアップを揃えているのは野村だけで、商品の差別化につながっていますね。もちろん、プライベート商品をただ買ってくださいというアプローチではなく、お客様のポートフォリオを分析し、バランスシート全体を最適化するなかで必要に応じてプライベート商品を活用いただくことを心掛けています。

日高 WMでも、将来のインフレや社会保険料の負担増などを考え、次世代へド

のようにボタンタッチしていくべきかを相談されることが増えています。こうした相続・承継に関するニーズに対して、本社部署や税理士等と連携のうえ、保険や遺言信託等によるソリューション提供することを資産管理ビジネスの一環として取り組んでいます。

資産運用立国実現に向けて資産管理の重要性がうたわれていますが、お客様のニーズに変化はありますか。そのなかで、野村の役割は何と考えていますか

嶋川 お客様は、インフレにより敏感になられていると感じます。投資に後ろ向きだったお客様も、将来に対する漠然とした不安から資産運用の必要性を感じ、相談されるケースが増えています。新NISA制度も後押しとなっていますが、情報があふれるなかで何に投資をすれば良いかわからない方も多くいらっしゃいます。そこで重要なのは、お客様の価値観まで理

解し、お客様それぞれのご意向や目指すゴールに合わせて解決策を届けられる野村のパートナーの存在です。デジタルとパートナーの両面から商品・サービスを提供できる強みを活かし、多くのお客様に資産運用に関心をもっていただき、資産を拡大させ、豊かな社会を実現することが野村の役割だと思います。

大野 長期にわたるデフレを背景に「退職金は預金に置き、減らなければいい」とお考えだったお客様が、金利上昇やインフレで、真剣に資産運用を考え始めています。年2%の物価上昇率を反映させて金融資産残高のシミュレーションを行ったところ、予想以上のスピードで資産が減っていくのをご覧になって、やはり預金だけでは、予想以上のスピードで資産が減るかもしれないと真剣に運用を考えだす瞬間を日々目のあたりにしています。

また長寿化に伴い、お客様も短期的な利益ではなく、長期目線での資産管理を

求める方向に変化しています。お客様のライフサイクルや資産全体を把握したうえで、お客様のご希望を叶え、お悩みを解決できるようなきめ細やかなサービスやソリューションを提供していくことが私たちの役割です。

日高 WMでは、資産運用以外のニーズも高まっています。例えば、法人のお客様のなかには従業員の採用が難しいので、福利厚生を整えて採用ページで打ち出したいというニーズがあります。そこで、従業員への福利厚生の拡充に向けた仕組みをサポートするなど、本業支援に関するサービス提供を行っております。また、個人のお客様では、世代を超えてご家族全体の資産管理を任せたいといったニーズも高まっているため、ご資産全体を捉えたアプローチがより大事になっています。このように、ワンストップで相談したいというニーズに応えていくのが野村の役割だと思います。

岩波 法人のお客様も、インフレや為替変動、賃金上昇などを実感し、預金に代わる運用方法を真剣に考え始めています。こうしたご相談に対して、法人のバランスシートでどのぐらい運用すべきかを定量的にお見せし、納得性を高めたうえで、オーダーメイド商品を含めてお客様のご意向に沿ったご提案をしています。また、お客様のお悩みは時間とともに変化していきます。世の中の変化や市場の潮流を捉えつつ、お客様の変化に常にアンテナを張り、一番にご相談いただけるパートナーを目指していきたいですね。

投資家

北アジアでの富裕層ビジネスの構築

富裕層顧客との長期的な信頼関係を構築することでビジネス基盤の拡大を狙う
海外富裕層ビジネスのリーダーに話を聞きました。

欧米金融機関における25年の経験を通じて、現地の顧客ニーズを満たすために求められるものは何だと考えますか

ローカル市場に参入する外資系企業は、自国市場での成功体験を複製しようとする傾向がありますが、リーディング・カンパニーになるためには、もっと自国市場とローカル市場の違いを考慮する必要があります。好不況のサイクルを受けて戦略を変更する銀行をみてきましたが、業界の循環性を考慮してより長期的に戦略を検討すべきと考えます。

また、顧客の信頼を得ることが重要です。多くのお客様はビジネスを興した経営者です。他人の意見を聞いて成功したのではなく、周囲が不可能と思うようなやり方で途を切り開いてきた方々です。このビジネスで成功するためには、彼らが希望する方法でリスクを取ることができる包括的なプラットフォームと、優れたサービスを提供することが必要です。もちろん、

お客様は優れたバンカーからのアドバイスを覚えています。例えば、バンカーは顧客に対して時に投資ペースを落とすことを勧めることもあります。時間はかかりますが、そうして相互理解と信頼が構築されれば、お客様はバンカーのアドバイスを取り入れようとしています。

野村に入社した理由は何ですか。海外富裕層ビジネスの成長機会はどこにあると考えていますか

日本で既に強固な基盤をもつ野村が、富裕層ビジネスをその他アジア地域に拡大していくというのは、今後数年間でもっともワクワクする、起業家のような機会を経験できるだろうと思いました。昨今のアジアでの地政学リスクの高まりやグローバル化から脱グローバル化へのトレンドのシフトは、アジア地域に不確実性をもたらしています。世界の金融機関がアジア戦略を考え直す一方で、アジア地域の



インターナショナル・ウェルス・マネジメント北アジアヘッド

Rudolf Hitsch

2023年、北アジアの海外富裕層ビジネスの責任者として野村に入社。それ以前は25年間、米系金融機関で主に中国本土出身の富裕層を対象としたオフショアのプライベート・バンキング・ビジネスに注力。長年の豊富な経験を踏まえ、現在、当社の香港拠点において海外富裕層ビジネスの拡大および担当地域の拡大の役割を担う。

金融機関には新たなビジネス機会になっています。特にアジアの投資家にとっては欧米以外の金融機関と取引を行うきっかけにもなっています。こうした状況はアジアの顧客にグローバルなプラットフォームを提供するという目標をもったアジアに本拠を置くプライベートバンク、当社にとってチャンスだと思っています。

日本での強みを活かして、アジアのトップ15に入るプライベートバンクになるという目標をどのように実現しますか

顧客から最初に選ばれる金融機関になること、日本におけるトップ・ポジションを活かして高品質で差別化された投資商品、ローン、リスク管理サービスを提供することが重要だと考えています。加えて、リスク分散は、資産管理における重要な概念であり、これには法制度面でのリスク管理も含まれます。変化する未来を想定して新しいセットアップを検討している

潜在顧客へ、当社は日本という新しい付加価値を提供することができます。

一方、北アジアの顧客は、資金の大半を米国、欧州、香港へ投資しており、グローバルでの投資機会を提供することが重要です。ビジネスの約半分を日本国外で行っている当社は、アジアの主要な企業家ファミリーに高い付加価値を提供することが可能です。

フランチャイズを構築するうえで、もっとも意識していることは何ですか

私たちの価値観を共有し、長期的な関係を構築することに重点を置く、経験豊かで能力があり、勤勉で起業家精神のあるプライベート・バンカーを採用することです。同時に、急成長ビジネスを運営する起業家をターゲットにすることも重要です。そうすることで、彼らと一緒に私たちのプラットフォームを成長させることができます。

Special Feature 3

グローバル・マーケット・セールスヘッド
Samir Patel



大手米系銀行のデリバティブ・デスクで12年間働いたのち、2009年に野村グループに入社し、米州エクイティ・デリバティブの立ち上げを経験。現在はフィクスト・インカムとエクイティのグローバル・セールスヘッドを務める。

金融資本市場

顧客リレーションに根差したビジネスの構築

差別化されたソリューションを提供しつつ、高付加価値分野にフォーカスすることで、顧客基盤の拡大を図ろうとするグローバル・マーケットのセールスヘッドに、顧客ビジネスについて話を聞きました。

どのように現在の顧客基盤を構築したのですか

実は米州デリバティブを立ち上げた当初の4カ月間は、まったくお客様がいませんでした。最初のお客様は取引業者に対して厳しい要求をすることで知られたファンドでしたが、お客様の期待に沿った差別化されたサービスを提供してきたことで、いまでは、すべての地域で幅広い取引を行っていただく最重要顧客の1社となっています。

私たちセールス・チームは、お客様との取引で得られる潜在的な収益を重視します。当社が競争力を持ち、付加価値を提供できる分野で、そのアイデアやサービス、トレーディング力を評価していただけるお客様との取引に注力するのです。こうした顧客戦略を推進するために、どのお客様が取引を

増やしていただけたらどうか、私たちの経営資源をどこに集中させるべきかを精緻に分析しました。私たちの日本を除く各地域の顧客リストは他社と比較しても、私たち独自のサービスラインアップに則したユニークなもので、異なる収益機会をもたらしています。

野村の差別化要素は何ですか

価値あるトレーディング・アイデアを生み出すという観点で、最大の差別化要因は人材です。単なるプライスやバランスシートを提供ではなく、アイデアやソリューションが、私たちの提供価値を高めます。お客様の投資プロセスをサポートし、取引価格、流動性、リスク管理等の改善にどう貢献できるかを提案します。これがお客様と

の長期的な関係構築の基礎となります。

当社は欧米大手金融機関と比べて規模が小さく、すべての商品を取り扱うことはできませんが、私たちが取り扱う商品・サービスでは、彼らに伍して成功を収めています。お客様と話す際は、各商品・地域における当社の強みを伝え、彼らがこうした分野で取引を行っていただけるようであれば、プラットフォームを提供します。

日本での強みも差別化要因です。日本のフランチャイズを活かし、東西を結び、サービスを提供しています。

強力な文化をもつ、生産的で多様性のあるセールス・チームをどのように構築し、顧客の利益に貢献することに成功しましたか

私たちは顧客第一のアプローチを確立

“ 日本を除く各地域の顧客リストは、他社と比較しても、
その独自のサービスラインアップに則したユニークなもので、
異なる収益機会をもたらしています ”

し、お客様への誠実さを大切にする価値観を共有する、経験豊富でかつ安定したチームです。長期的な関係を重視し、お客様を成功に導くために、セールス・チームがアイデアを出し、トレーダーと密に連携しています。多くの場合、安定したチームが最高の成果をもたらすことから、組織運営では安定性を特に重視します。

顧客第一のアプローチは、顧客の最善の利益のために価値を提供する方法を探し、誠実に行動することで、信頼を獲得することです。常にお客様に最高の経験を提供することを目指しています。

顧客をグローバルで拡大させていくための優先事項は何ですか

まずは海外顧客基盤のさらなる強化で

す。グローバル・マーケット収益に占める顧客フロー収益は適正な水準ですが、業績の変動を低減させる意味でも、顧客のウォレットシェア※をもっと高めていきます。

ここ数年、セールス・チームを拡充し、強みのある商品・サービスをグローバルに展開するべく取り組んでいます。「クロスセル」は、私たちが注力するポイントです。これは、特定の商品や地域における強みを活かし、商品・地域の枠を越えてビジネスを展開していくことです。例えば投資ファンド向けのファイナンスは私たちが米州で強みをもつビジネスですが、昨年、来日して日本の投資家向けにもマーケティングを行い、新たな顧客を獲得することができました。また、海外において重要な顧客であるヘッジファンドに加えて、アセッ

ト・マネージャーや保険会社へ、顧客基盤を拡大すると同時に、インベストメント・バンキングと協働しプライベート・エクイティや事業会社の顧客開拓を行っています。

こうした取り組みを加速するため、セールス・チームに新たなインセンティブの仕組みも導入しました。

また、潜在的な収益機会の大きいお客様との取引に十分な時間とリソースを確保できるよう、海外地域で新規顧客の口座開設を行う都度、セールスにコストを負荷しています。口座を維持するにはコストがかかることをセールスに認識させ、リソースを配分すべき顧客に焦点を当てられるような体制や意識作りに取り組んでいます。

※ 顧客内における当社シェア

Materiality マテリアリティ

野村を取り巻く外部環境を踏まえ、ステークホルダーの皆様のあらゆる「豊かさ」の実現に大きな役割を担う存在として、野村自身の企業価値向上のみならず社会的価値創造との関係において、重点的に取り組むべき課題をマテリアリティとして特定しています。

野村グループでは、2008年に「CSRの重要課題」を策定・公表して以来、世界の動きやステークホルダーの声を踏まえながら、その内容を見直してきました。環境や社会課題に配慮したビジネスモデルの確立が求められるなか、サステナビリティと経営戦略の関連性を意識し、2019年度より、「野村グループのマテリアリティ」と改め、外部環境認識を踏まえたうえで、重点的に取り組むべき課題を特定しています。

マテリアリティの内容は外部環境の変化を踏まえ毎年見直すこととしており、本年も外部環境に対する下記の認識に基づき、マテリアリティの見直しを行いました。

» 世界情勢の変化

各国の金融政策・市場の動向や、地政学リスクの高まりにより、変化が速く予測の難しい世界情勢が続く

» 環境を含む自然資本への脅威

自然資本への対応は引き続きグローバルな潮流である一方、産業政策とのバランスを意識する重要性が高まっている

» デジタル、AI技術の進歩と脅威

セキュリティレベルの確保による安全の提供を前提とするデジタルやAIの活用による経済構造の変化が発生している

» 少子高齢化をはじめとする日本国内環境の変化

社会構造の変化に起因したお客様のビジネス活動やニーズの変化にあわせたソリューションの提供が必要となる

» DEI/人権、人的資本への意識の高まり

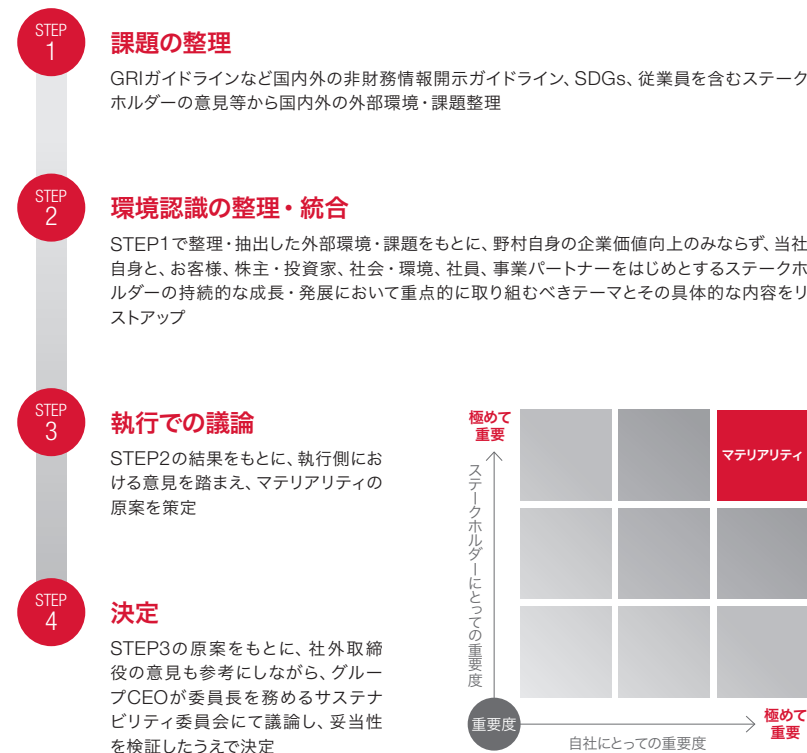
健全な職場環境の構築、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進、ビジネスにおける人権配慮、人的資本活用の要請が高まっている

» ガバナンス高度化の要請

コーポレート・ガバナンスの高度化、取締役会の機能強化の要請水準が高まっている

● マテリアリティ特定のプロセス

当社では、毎年、以下のプロセスに基づきマテリアリティの特定・決定を行っています。



※上記プロセスは外部環境の変化等を踏まえ必要に応じて見直すことがあります。

▼ 私たちを取り巻く環境とリスク・機会の認識

世界情勢の変化	リスク	リスク管理が不十分な場合やお客様のニーズに対応できない場合等において、損失の発生や収益機会の喪失が生じうる
	機会	金融政策の転換や投資家のニーズ変化を適切に捉えることによる収益機会、ビジネス機会の拡大
環境を含む自然資本への脅威	リスク	取引先の信用リスク、マーケット変動のリスク、災害等による物理的な損害を受けるリスク、レピュテーションリスク等
	機会	脱炭素を含む自然資本への危機の緩和と適応に必要なリスクマネーの供給（金融資本市場、プロジェクトファイナンス、M&Aなど）
デジタル、AI技術の進歩と脅威	リスク	オンライン取引による取引手数料水準の低下にともなう取引機会喪失・減収リスク、サイバーセキュリティ欠落による信用の低下
	機会	デジタル技術、AIの活用による業務効率化・サービス最適化、デジタル・アセット領域のビジネスの推進
少子高齢化をはじめとする日本国内環境の変化	リスク	少子高齢化等の社会の変化を捉えきれず、多様性等への配慮不足や適切なサービスの不足によるお客様との取引の流出・機会損失
	機会	お客様のビジネス活動やニーズに沿ったソリューションを提供することによる、新しい収益機会の創出
DEI/人権、人的資本への意識の高まり	リスク	過重労働等による行政処分や賠償金の発生・レピュテーションリスク・社員の士気低下、人材流出や人材が確保できないことによる戦略遂行の停滞、多様性不足による環境変化への対応力不足
	機会	多様な人材による競争力の向上や他社との差別化、イノベーションの促進、高度なリスク管理の実現
ガバナンス高度化の要請	リスク	ガバナンス機能が発揮されないことによるガバナンス機能不全、レピュテーションリスク等
	機会	リスク管理の更なる高度化、構造改革を通じたコスト削減の推進等による企業価値の向上

▼ 取り組むべき課題と内容

健全なリスクマネー循環の創出	世界情勢・市場環境の変化、お客様の状況・ニーズの変化に対応できる金融商品、サービスの提案・提供を通じた健全なリスクマネー循環を生み出します	多様な金融商品・サービスの開発・提供 金融リテラシー向上の機会提供 プロダクト・ガバナンスの強化
自然資本保全への取り組み	自社環境活動や事業構造・構造転換の支援を通じた自然資本保全への取り組みに積極的に貢献します	再生可能エネルギー事業への関与 サステナブル・ファイナンス等のソリューション提供 自社環境活動の促進 気候変動を含む自然資本に対するリスク・機会の分析
戦略的、革新的なサービス開発と強固なサイバーセキュリティ対応	デジタル戦略の強化により、お客様の利便性の向上、サービス領域の拡大に取り組みます	デジタルプラットフォームの活用 サイバーセキュリティ体制の高度化 デジタル・AIの活用による業務効率化 デジタル・アセット領域ビジネスの追求
環境変化により生じる社会課題へのソリューション提供	日本国内環境の変化を見極め、野村グループの知見を活かした課題解決のためのソリューションを提供します	円滑な資産・事業承継のサポート 多様な資産管理方法の開発・提供 エマージング・ウェルス層への提案強化 幅広い世代への金融リテラシー向上の機会提供 社会貢献活動の取り組み
挑戦を支える、貢献が報われる、働きやすさを感じる組織の実現	人権が尊重され、多様な人材がその能力を発揮できる社会の実現に取り組みます	教育研修機会の提供 多様な働き方の実現 健康経営の促進 福利厚生充実 公平な機会提供 人権尊重への取り組み
コーポレート・ガバナンス機能の更なる発揮	社会から信頼される存在になるためガバナンスの高度化に努めます	取締役の多様性 リスク管理の高度化 取締役会の実効性強化 法令順守の徹底 情報開示の高度化・拡充

▼ 主な関連項目／関連指標

各種ビジネスにおける取り組み	ウェルス・マネジメント部門 > P.41 インベストメント・マネジメント部門 > P.45 ホールセール部門 > P.49
GHG排出量	サステナブル・ファイナンス関与額
ペーパーレス進捗状況	
デジタル人材育成	デジタル・アセットへの取り組み
サイバーセキュリティ・プログラム	
お客様本位の業務運営に向けた取り組み	金融経済教育提供状況
社会貢献活動実績	
従業員サーベイ結果	研修受講状況
育児休業等の制度利用状況	女性管理職比率
取締役会の実効性評価	行動規範の浸透状況
声を上げる文化の醸成	

世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現



02

Strategy for Value Creation

価値創造に向けた戦略

INDEX

価値創造に向けた戦略	32
CFOメッセージ	35
ウェルス・マネジメント部門	41
インベストメント・マネジメント部門	45
ホールセール部門	49
人材マネジメント戦略	53
IT/デジタル戦略	57
野村グループのサステナビリティ	59

このパートでは、野村グループとしての価値創造に向けた戦略とその具体的な施策について説明します。

新たに作成したパーパスを踏まえ、2024年5月には、2030年に向けた経営ビジョンとして「Reaching for Sustainable Growth」を策定しました。

数値目標としては、2030年に向けて「ROE 8～10% +の安定的な達成」、そして、「5,000億円超の税前利益の達成」を掲げています。

持続的な企業価値向上を目指すと同時に、ステークホルダーの課題解決や成長を支援しながら社会的価値を創造し、本業を通じて経済の発展、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

経営の注力テーマ

野村グループは、持続的な企業価値向上に向けた経営の注力テーマとして、**A) 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**、**B) 安定収益の飛躍的な成長**、**C) 「プラットフォーム」提供戦略のさらなる推進**を掲げています。バランスの取れたポートフォリオを構築し「パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化」を基軸として、これらの戦略を展開していきます。

A) 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

ホールセール部門は、強固な事業基盤を活用した選択的なビジネスを推進し、既存の強みを活かしながら生産性と収益性を高めていきます。また、成長マーケットであるインドや中東で既存のプラットフォームを活用し、成長機会を追求していきます。

さらに、本部門自らが創出した内部留保を財務資源とする「セルフファンディング」を導入することで、自律的な成長と資本効率性の改善を目指します。

B) 安定収益の飛躍的な成長

ウェルス・マネジメント部門では、プロダクト・ソリュー

ションの拡充による、より質の高いサービスをお客様にご提供し、安定収益であるストック収入の拡大を図ります。また、法人のお客様を起点として、そこで働く個人のお客様にも、ライフステージや資産規模に応じた資産運用サービスの提供による資産形成・管理のサポートや金融リテラシー向上の支援を行うことで、企業の従業員エンゲージメント向上、企業価値向上に貢献します。インベストメント・マネジメント部門では、国内の機会を捉えた運用ソリューションを引き続き提供するとともに、グローバルなインハウス運用を高度化し、運用資産残高の拡大と運用の高付加価値化を実現します。

ホールセール部門では、海外富裕層ビジネスのさらなる成長に取り組めます。また、成長分野であるバンキング・ビジネスでは、野村信託銀行の信託機能と野村グループ内外の連携を強化し、ローンや受託ビジネスの拡充を図ります。

C) 「プラットフォーム」提供戦略のさらなる推進

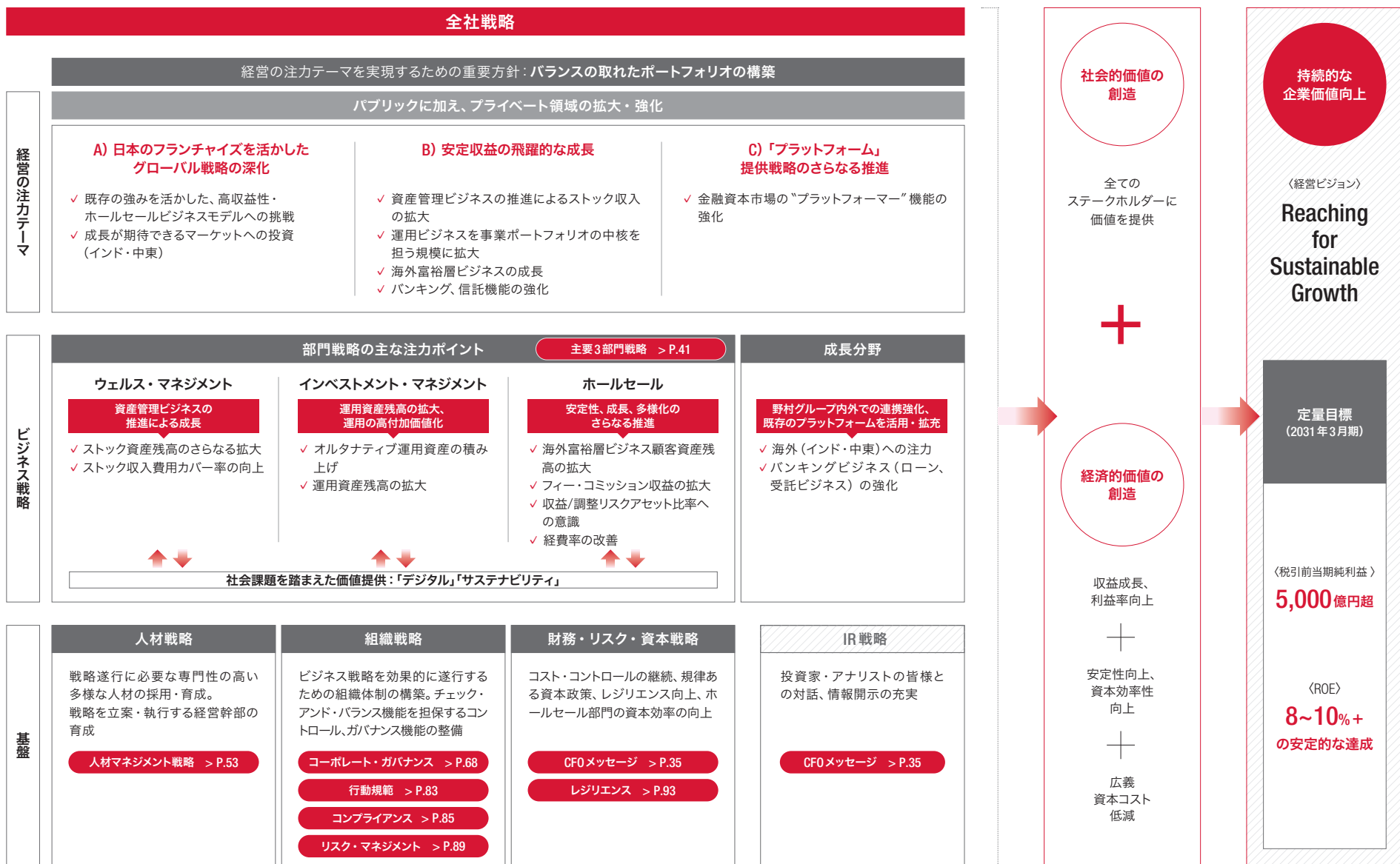
野村グループは従来、金融商品仲介業務を通じて、事業基盤を活用した各事業者による投資家向けサービスの

展開を実現できる仕組みとして、金融サービス「プラットフォーム」を提供してきました。さらに2021年以降は、地域金融機関との包括的な業務提携等を通じて証券業界全体の裾野を拡大しています。今後も、証券業界の活性化・成長の触媒となるような事業基盤を提供し、さらなる収益確保を目指します。

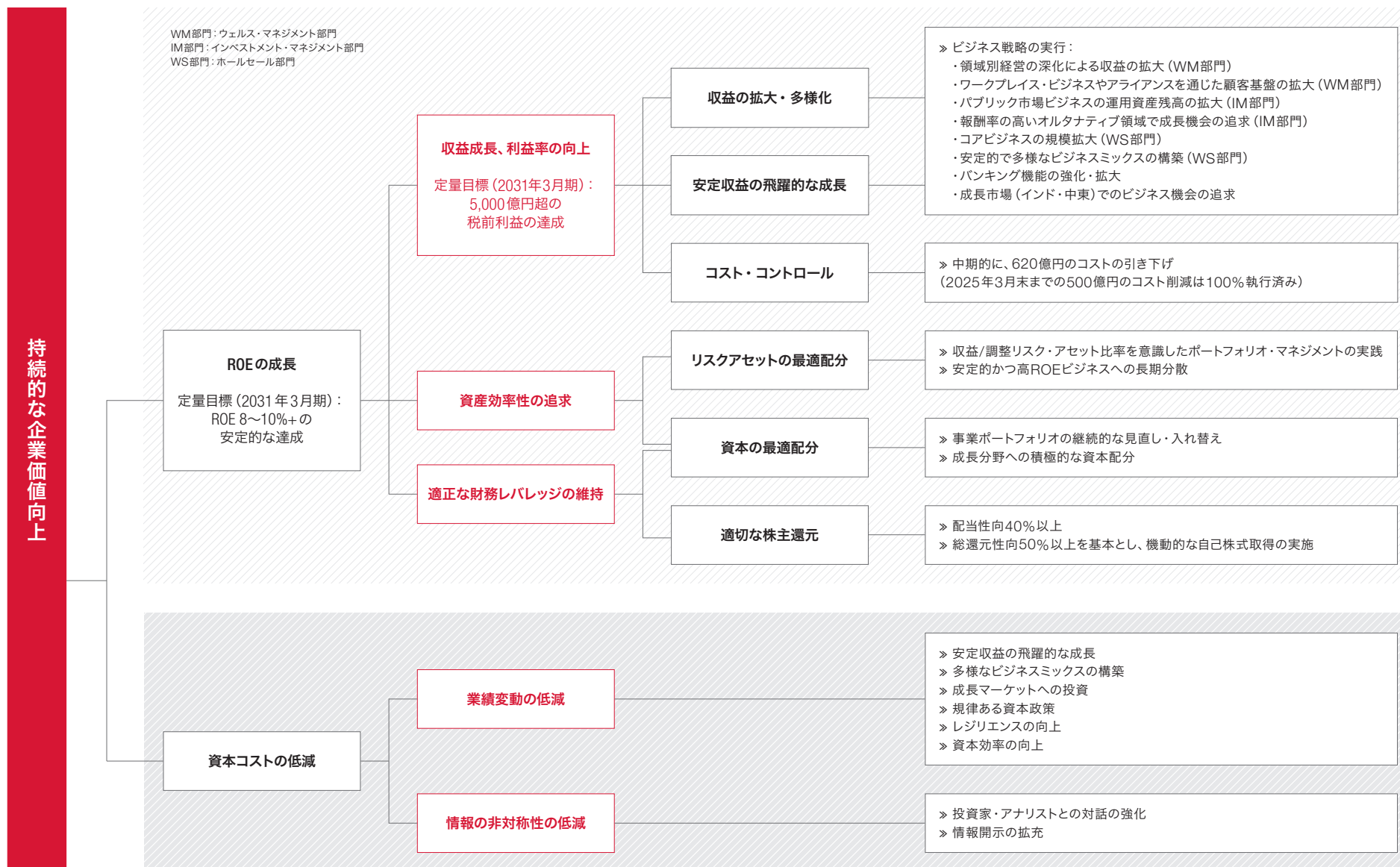
これらの成長戦略に加え、事業活動を通じてお客様やステークホルダーのサステナビリティへの取り組みのサポートや、グループワイドのノウハウや顧客基盤を活かしたデジタルビジネスの強化にも取り組み、さまざまな課題解決に向けて貢献していくことで、社会的価値の創出を推進いたします。

以上のような成長戦略の執行や、それに向けた財務・リスク政策、成長領域への経営資源の再配分を実行しつつ、投資家やアナリストの皆様との対話の深化や情報開示の一層の充実等を通じて、安定的な成長の実現と資本コストの低減を図ることで、目標の達成および持続的な企業価値の向上を目指していきます。

● 持続的な企業価値向上に向けた戦略の全体像



- 持続的な企業価値向上に向けたロジックツリー：ROE成長および資本コストの低減を目指す



CFO Message

CFOメッセージ

執行役
財務統括責任者 (CFO)
兼 チーフ・トランスフォーメーション・
オフィサー (CTO)

Takumi
Kitamura

北村 巧



野村グループは、2024年5月に、2030年に向けた経営ビジョン「Reaching for Sustainable Growth」を公表しました。定量目標として、ROE 8~10%+を安定的に達成すること、全社の税引前当期純利益は2024年3月期実績のほぼ倍に相当する5,000億円超と掲げています。「ROE 8~10%+」はめずらしい示し方だと言われることがあります。当社は、株主資本コストを8%程度と見ていますので、業績が悪いときでもこの水準を達成すること、市場環境が良いときは10%を上回るROEを目指していきたい、そのような思いを込めてこ

のレンジにしました。税引前当期純利益5,000億円超は、当社の歴史のなかで、日本のバブル景気の際に2回だけ(1987年9月期、1990年3月期)達成した水準です。この利益水準を達成するためには当時とまったく異なるやり方で、既存ビジネスの持続的な成長や新たな収益源を追求しつつ、財務規律を効かせていく必要があります。

当社のPBRは2024年に入って改善傾向にありますが、まだ1倍を下回っています。この要因は、ROEの絶対水準が足りないこと、そして業績ボラティリティが大きいことだと認識しています。裏を返せ

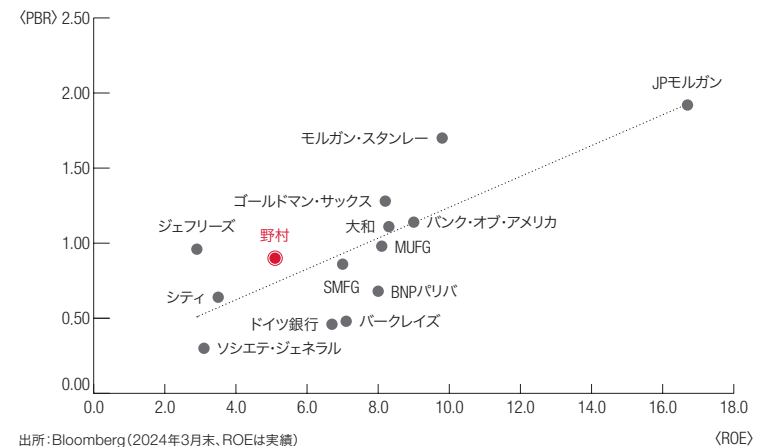
ば、この2つにしっかりと対処していけば、企業価値が向上し、株式市場からもっと評価いただける会社になるはずです。2030年に向けて、PBRの向上に直結するROEを定量目標の一つと定め、成長分野の特定とコスト・コントロールの継続、そして資本効率の向上に取り組んでいきます。同時に株主資本コストの引き下げにつながる業績ボラティリティの低減も目指していく所存です。こうした現状分析と改善に向けた方針などについて、具体的な取り組みを含めて取締役会でも議論しています。

● PBR改善に向けた取り組み

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

- | | |
|-----------------------|---|
| 1 ROEの絶対水準の最大化 | ▶ 収益性の改善
▶ 資本効率の向上 |
| 2 株主資本コストの引き下げ | ▶ 収益の安定化・多様化による業績ボラティリティの低減 |
| 3 期待成長率の引き上げ | ▶ 成長市場の獲得
▶ オーガニック、インオーガニック成長の実現
▶ 事業ポートフォリオの継続的な入れ替え |

● PBRとROEの相関



“ 持続的な成長の実現に向け、収益性と資本規律を高めつつ、 効率的なオペレーティングモデルの確立にも取り組んでいきます ”

2024年3月期は取り組みが 成果として顕在化

2024年3月期は、すべてのビジネス部門が前年比で増収増益となりました。日本における構造的な変化や、下半期に徐々に明らかになってきた欧米中央銀行の金融引き締め終焉など、外部要因の追い風ももちろんありましたが、いままで当社が取り組んできた施策が成果につながっているという手応えもあります。

ウェルス・マネジメント部門（旧：営業部門）では、2023年春に行った対面ビジネスの大規模な人員増強が想定以上のスピードで成果につながり、総募集買付額が大きく伸びました。資産管理によるストック型ビジネスへのシフトが進み、税引前当期純利益は約8年ぶりの高水準となっています。インベストメント・マネジメント部門では、資金純流入を伴って、運用資産残高（89兆円）は過去最高を更新し、2025年3月期のKPI目標を1年前倒しで達成しました。ホールセール部門は、海外ビジネスを中心に上半期は苦戦したものの、下半期は回復基調にあります。財務リソースをあまり使わない、いわゆるリスク

ライトなビジネスも拡大しています。アジアや中東で展開している海外富裕層ビジネスは直近4年間で新規顧客が1,700件以上増え、運用資産残高は3倍になりました。インベストメント・バンキングは日本における強固な顧客基盤とグローバル・フランチャイズを活かし、多くの案件を手掛けることができ、比較可能な2017年3月期以降で最高の収益となっています。

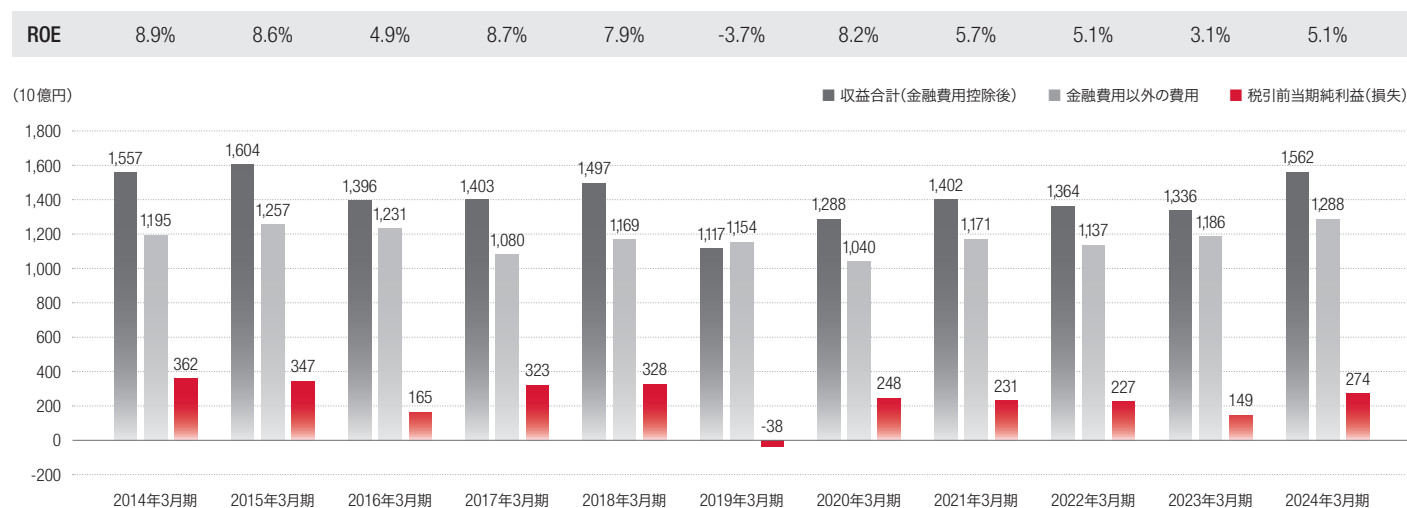
こうした成果は、格付会社からも評価されています。Moody'sは2024年2月、

ウェルス・マネジメント部門やホールセール部門の回復に伴って、収益性が緩やかに改善するとの見方を示し、野村ホールディングスと野村證券の格付見通しをネガティブから安定的に変更しました。

一方で、2024年3月期の全社ROEは5.1%です。四半期を追うごとに業績は回復しましたが、第4四半期の年換算ROEは6.8%と、まだ回復途上にあります。この主な要因は、ホールセール部門の収益構造が、海外中心に、まだ市場変

動の影響を受けやすいマクロ・プロダクトに依存していること、そして全社的に見た経費率の高さにあると分析しています。ここからの課題は、株主資本コストを上回るROEを安定的に達成できるビジネスモデルをスピード感をもって創り上げていくこと、そのためには成長分野を特定し、そこに経営リソース（財務・人的リソース）を集中させていくこと、同時にコスト・コントロールの手を緩めないことが必要だと認識しています。

● 業績の推移



成果を持続的な成長に つなげるために

では、成長分野として特に注力するビジネスはどこか。

第1に、2024年3月期に着実な成果として顕在化し始めた「安定型ビジネス」です。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入、そして新たに強化するバンキングが対象となります。

ウェルス・マネジメント部門では、お客様一人ひとりのニーズに合わせた資産管理サービスを提供することでお客様の満足度とパフォーマンスを向上させていきます。結果として預り資産を極大化し、安定収益であるストック収入の拡大を目指しています。

同部門が特に注力する富裕層向けビジネスにおいて、銀行機能や融資機能は重要です。日本も金利ある世界にシフトするなか、野村信託銀行のローン提供力を強化していきたいと考えています。同時に、投資信託の受託ビジネスを拡充することで、野村信託を中心としたバンキング・ビジネスがグループの中核ビジネスの一つ

になるよう、適宜、財務リソースを振り向けていく計画です。

また、インベストメント・マネジメント部門でも、高品質で付加価値の高いサービス提供を通じて、運用資産残高を129兆円まで積み上げることを目指します。伝統的運用商品の報酬率の低下トレンドが予想されるなか、オルタナティブ商品の拡充・積み上げを目指すことで利益成長を実現したい、そのためにはインオーガニック戦略も重要な選択肢に入ってきます。

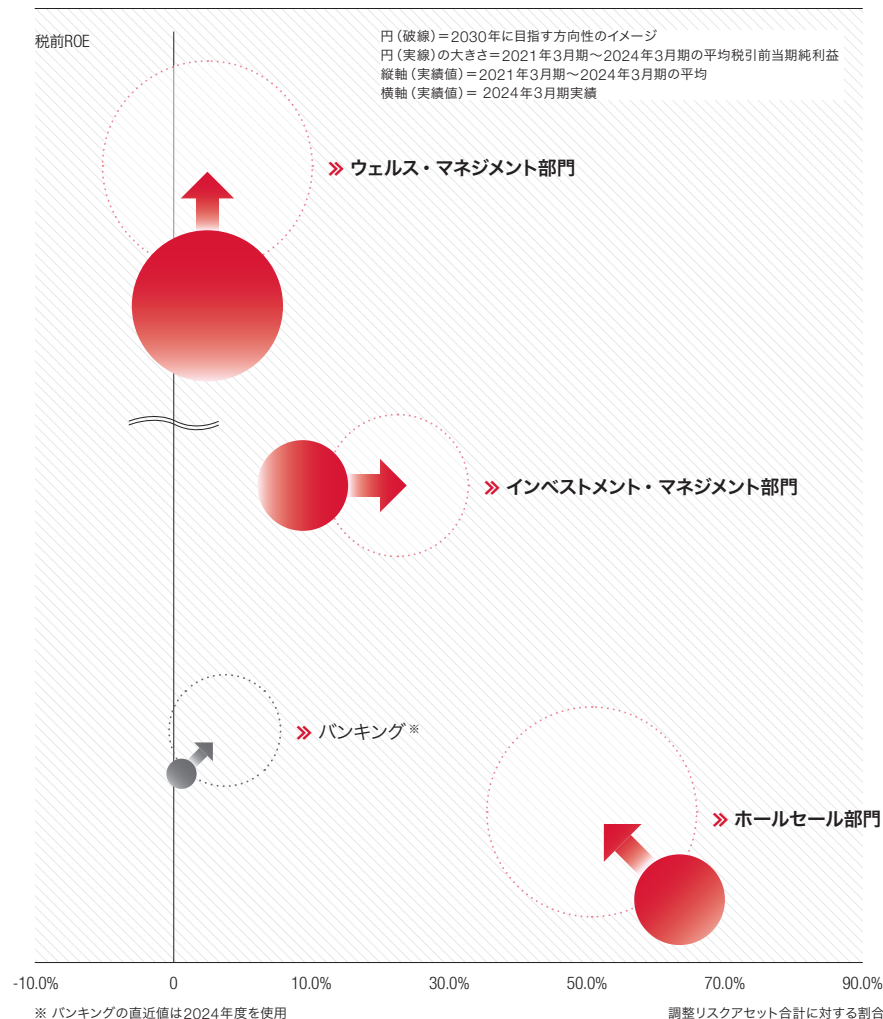
第2の成長分野は、ホールセール部門です。グローバルに強い事業基盤をもつマクロ・ビジネスは、各国中央銀行の金融政策の転換に伴って、ビジネス機会が回復すると期待しています。同時に、業績変動が少ないビジネス（証券化商品やエクイティ・ビジネスなど）や高ROEビジネス（海外富裕層ビジネスやインベストメント・バンキング）の収益割合を、部門全体の7割程度まで拡大する計画です。収益の安定化を図るうえで、ビジネスのスケール化が必要ですが、そのために必要な財務リソースは、ホールセール部門自らが創出した内部留保の範囲で賄うこと（セルフファンディング）で自律的な成長を实

現してもらいます。このコンセプトを導入することで、ホールセール部門はビジネス毎の収益/調整リスク・アセット比率を意識しながら、より効率的なビジネス運営や投資を行うようになります。収益性の低いビジネスから、より高いビジネスに財務リソースを振り向けるインセンティブを働かせ、収益性と資本効率を高めていきます。

コスト・コントロールを継続し、 オペレーティング・レバレッジが 効く構造へ

このような成長分野に注力することで収益を拡大させると同時に、コスト・コントロールも継続していきます。2023年より、全社的な構造改革を通じた高コスト体質の抜本的な見直しに取り組んできました。2025年3月末までの達成を目指していた500億円の削減目標は、2024年3月末までに1年前倒しですべての施策を実行しました。ここからは、追加120億円のコスト引き下げに向け、ロケーション戦略の見直し、ITインフラやデータセンターの統合などに取り組んでいきます。

● 事業ポートフォリオの方向性



私自身、2024年4月より、従来のCFOとしての役割に加え、チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー（CTO）を兼務することになりました。グループ全体の業務プロセスの在り方やデータフロー等の見直しを通じて、いま申し上げた構造改革を推進することがミッションです。その一環として、ミドル・バック機能の在り方や、海外（含：オフショアセンターであるインド・ボワイ）オペレーションのさらなる活用を進めていきます。

リソース再配分による 資本効率の向上

2030年に向けて、事業ポートフォリオも変わっていくと想定しています。

2024年3月末のリスク・アセットは約19兆円で、64%がホールセール部門、10%がインベストメント・マネジメント部門、3%がウェルス・マネジメント部門、1%がバンキング、22%がそれ以外となっていました。さきほど申し上げた「安定型ビジネス」を拡大するために、インベストメント・マネジメント部門のインオーガニック戦略の追求やバンキング・ビジネスの拡

大で追加的な資本投入を見込んでおり、想定どおりに進めば2030年には全社に占める割合が今より増える計画です。グループ全体の商品組成や市場仲介機能を担い、結果としてもっとも多く財務リソースを使うホールセール部門は、ビジネスの成長を想定する一方で、セルフファンディングを基本とした運営を行いますので、割合は減少することを見込んでいます。

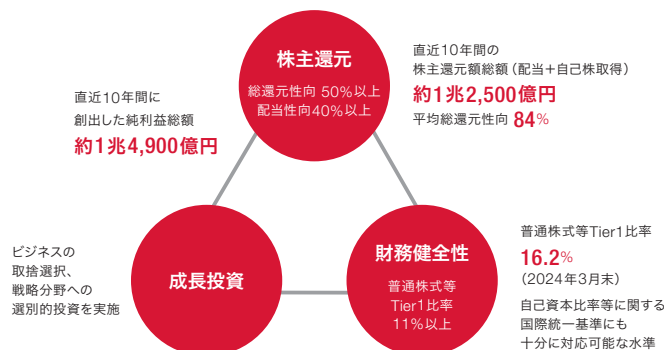
そして、安定型ビジネスに投下する財務リソースも、現在の13%から、2030年には27%程度まで増える想定です。このような各事業への適切なリソース配分と、後ほど申し上げる資本政策を通じて、全社のROE向上を図りつつ、安定ビジネスの成長を加速させていきます。

成長投資と株主還元

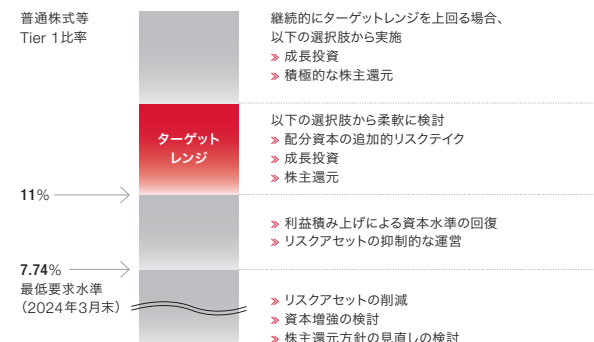
持続的な企業価値の成長を図るには、健全な財務基盤を維持しつつ、成長投資と株主還元の充実に取り組んでいくことが重要だと考えています。

野村グループがグローバルにビジネスを行ううえで遵守すべき金融規制は複数ありますが、ビジネスに特に大きな影響を与えるものがバーゼル規制です。当社が規制上必要とされる最低要求水準は7.74%で、バッファを上乗せした11%を中期的な普通株式等Tier1比率（以下「CET1比率」）のターゲットとされています。2024年3月末のCET1比率は16.2%、2025年3月に施行されるバーゼルⅢ最終化インパクトを考慮すると、14%程度になると見積もっています。中期的なターゲットである11%を上回る部分は、既存ビジネスの追加的なリスクテイク、成長投資、そして株主還元に使っていきます。また財務規律を高め、資本政策の予見性を高める為に、CET1比率のターゲットの上限を定め、適正な資本水準をターゲットレンジでお示しすることを検討しています。この上限を継続的に上回る場合には、成長投資が積極的な株主還元の2つの選択肢から判断を行っていきたくと考えています。

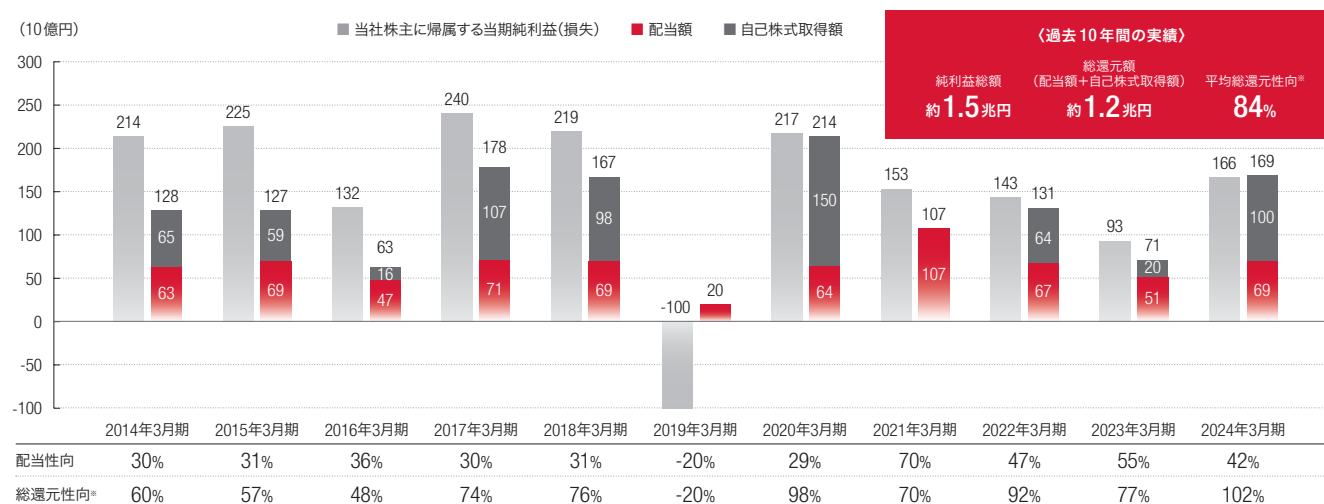
● 資本政策



● 今後の資本運営の目線（バーゼルⅢ最終化ベース）



● 株主還元実績



※ 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

株主との対話を通じて
企業価値をさらに向上

企業価値を向上するために、戦略的なIRによる投資家とのエンゲージメント強化やディスクロージャーの充実などにも取り組んでいます。そして、対話を通じてステークホルダーの皆様からいただいた建設的なご意見を取締役を含む社内関係者に共有し、経営戦略の参考にさせていただいています。

2024年に入り、日本の株式市場への注目が高まるなかで、IR対話の数は飛躍的に増えています。2024年6月には、機関投資家を対象としたスピーカーシリーズを初めて開催し、インベストメント・バンキングのグローバル・ヘッドが登壇しました。個人投資家の皆様に対しても、2024年6月に、3年連続となるグループCEOによる説明会を実施しました。今後も、このようなプロアクティブなIR活動を通じて、情報の非対称性の解消に努め、企業価値を向上させていきます。

● 2024年3月期の対話の状況

対話の機会	▶ 四半期決算、年2回の戦略説明会（インベスター・デー、Nomura Investment Forum）、サステナビリティ・デー、個別ミーティング（IR/SR）、海外ロードショーなど。以下の集計には含めていないものの、個人投資家向け説明会を別途開催
主な対応者	▶ グループCEO、CFO、部門長、サステナビリティ担当役員、経営企画担当役員、IR部
対話を行った株主や機関投資家の概要	▶ 件数：国内外で延べ488件、うち個別ミーティングは延べ260件 ▶ 機関投資家はアクティブ投資家が中心。主にアナリスト、ポートフォリオ・マネージャー/ファンド・マネージャー、議決権行使担当者など ▶ 機関投資家の地域は日本、アジア、米州、欧州の順
株主や機関投資家の主な関心事項	▶ 資本コストや株価を意識した経営の実践、PBR 1倍割れに対する対応策 ▶ 経営目標（ROE 8～10%）を達成するための具体的な道筋、成長戦略 ▶ 日本市場における構造変化と野村グループのビジネス機会 ▶ 業績ボラティリティの低下や海外ビジネスの収益性改善に向けた取り組み ▶ ビジネス・ポートフォリオの考え方、資本政策（普通株式等Tier1比率の適正水準、成長投資、株主還元） ▶ コーポレート・ガバナンス強化の取り組み（取締役会の構成や実効性など）
経営者や取締役会に対するフィードバックの実施状況	▶ 四半期決算後や戦略説明会後の投資家フィードバックを経営会議・取締役会に報告するほか、重要性に応じて適宜マネジメントに共有

DIVISION

ウェルス・マネジメント 部門



ウェルス・マネジメント部門長
杉山剛

ウェルス・マネジメント部門が目指す姿は、包括的な資産管理サービスの提供を通じて、お客様一人ひとりが目指すゴールを共に実現していくことです。

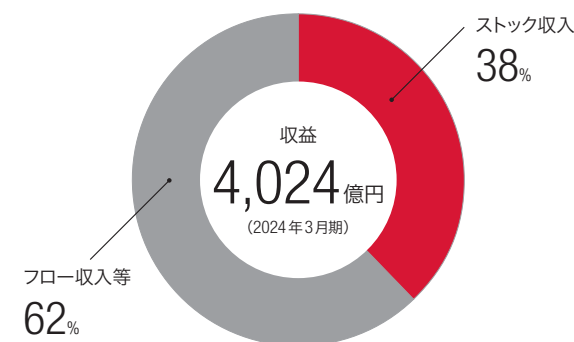
ウェルス・マネジメントビジネスを通じて、「金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する」という野村のパーパスを体現し、リーディングカンパニーとして、資産運用立国で目指す「成長と分配の好循環」を通じた豊かな社会の実現に貢献していきます。

Wealth Management Division

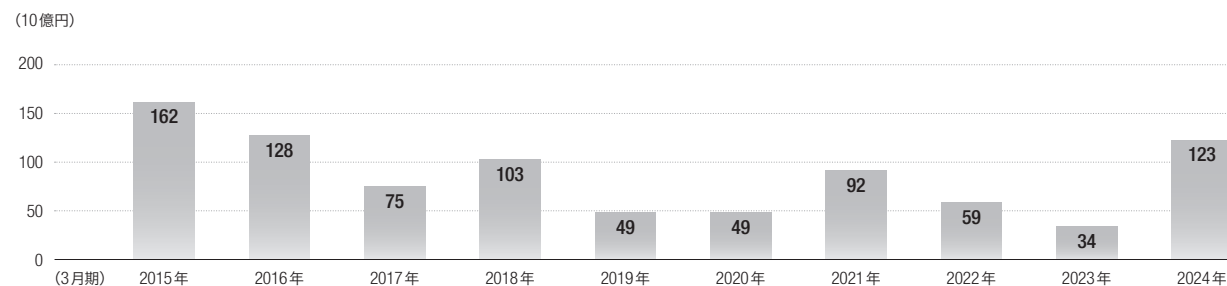
“ 包括的な資産管理サービスの提供を通じて、
お客様一人ひとりが目指すゴールを共に実現 ”

ウェルス・マネジメント部門は、全国の本支店・営業所やデジタル等を通じて、個人や法人のお客様の多様なニーズにお応えするための包括的な資産管理サービスを提供しています。具体的には、お客様一人ひとりが目指す未来の実現に向かって、変化に強く、先を読み、先手を打てるプロフェッショナルとして、株式や債券等の伝統的な運用商品の提供だけでなく、相続、不動産、資産承継、M&A等、金融の枠に捉われない丁寧なコンサルティングを行っています。

● 収益内訳



● 税引前当期純利益



2025年3月期目標に向けた進捗

お客様一人ひとりのニーズに的確にお応えできるよう、組織体制の見直しを継続的に行ってきました。2024年3月期は、対人でコンサルティングを提供するパートナー数を大幅に増員し、パートナー1人当たりが担当する顧客数の適正化を図りました。活況な相場環境も追い風となり、想定以上のスピードで人員再配置の効果が顕在化し、2024年3月期の税引前当期純利益 (KGI) は、2025年3月期目標を前倒しで達成しました。

● KPIやKGIの進捗／達成状況		2024年3月期／ 2024年3月末 (実績)	2025年3月期／ 2025年3月末 (目標)
重要業績評価指標 (KPI)	ストック資産	23.0 兆円	22.3 兆円
	ストック資産純増 (投信分配金流出除く)	7,020 億円	8,000 億円
	フロービジネス顧客数	169.2 万件	146 万件
	ワークプレイスサービス提供数	362.7 万件	366 万件
重要目標達成指標 (KGI)	税引前当期純利益	1,227 億円	950 億円 (2023年5月 インベスター・デーにて公表)

ストック型ビジネスへのシフト

これまで取り組んできた資産管理を通じたストック型ビジネスへのシフトが進捗し、ストック資産は、2025年3月期目標を上回る23.0兆円となりました。その結果、ストック収入は1,535億円、ストック収入費用カバー率は55%まで上昇し、収益構造の安定化につながっています。

フロー収入等の拡大

パートナー1人当たりの担当口座数を適正化し、お客様のニーズに合わせた幅広い商品・サービスを提供したことで、実際にお取引されるアクティブな富裕層顧客や新規顧客の口座開設が大幅に増えました。2024年3月期のフロー収入等は前年比で5割増加しています。また日本株式市場の活況や新NISA開始もあり、フロービジネス顧客数は2025年3月期目標を上回る水準となりました。

適切なコスト・コントロール

収支構造改革プロジェクトを通じて、2025年3月末を目標としていた200億円のコスト削減は、1年前倒しですべての項目を特定しました。固定費を中心にコスト水準が引き下がり、2024年3月期の税引前当期純利益率は大きく改善しています。

2030年に向けた取り組み

日本の富裕層・超富裕層が保有する純金融資産の総額は増加傾向にあり、今後もそのトレンドは続く予想されます。このようなお客様は、複雑で多様な悩みを抱え、対人でのコンサルティング・ニーズが強い傾向にあります。パートナーを重点的に配置し、資産管理サービスを提供することでお客様のニーズにお応えしていきます。

一方で、多忙な現役世代や、デジタルを介した手軽な

サービスを好まれるお客様に対しては、アプリやオンラインサービス等の提供を通じて、お客様の利便性を向上させるとともに、必要に応じてデジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供ができる体制構築を目指しています。お客様ニーズに沿った形でサービスをお届けすることで、少ないパートナー数でもお客様のアクティビティと利便性を維持・向上させていきます。

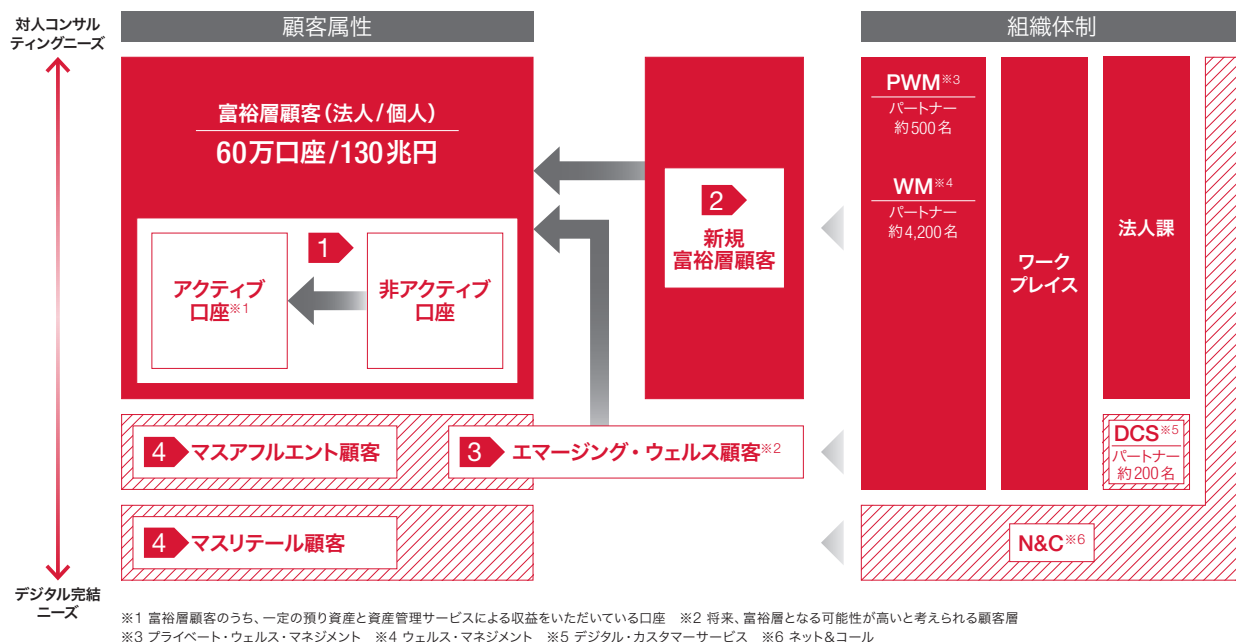
1 富裕層顧客のアクティブ口座拡大 2 富裕層マーケットでの新規顧客開拓

1 富裕層顧客のアクティブ口座拡大と、2 富裕層マーケットでの新規顧客開拓の実現には野村の資産管理サービスの提供価値向上がカギとなるため、「商品・ソリューションの進化・拡充」と「パートナーによるサービスレベルの向上」に取り組みます。

野村には、経験や知識が豊富なパートナーが、富裕層のお客様と築いてきた信頼関係に基づきお客様の価値観まで理解して、課題やニーズを発見し、解決する力があります。また、グループの総合力を結集し、新たな商品やソリューションを創出することで、お客様の多様なニーズにお応えできる開発力も有しております。こうした力が世界中から多種多様な案件依頼を呼び込んでおり、これによりプロダクト・ソリューションのラインアップがさらに強化される、という好循環を確立しております。今後もこうした当社独自の強みを活かして商品やソリューションのさらなる進化・拡充を進めていきます。

パートナーによるサービスレベルの向上に向け、「付加価値の高いサービスを提供できるパートナーの確保」と「法人や富裕層顧客の的確な把握」に取り組みます。また、パートナーがより付加価値の高い業務に集中できるよう、事務処理業務等の電子化を進めると同時に、第二新卒を含めたキャリア採用を強化していきます。「法人や富裕層顧客の的確な把握」には、顧客セグメントをより精緻化することに加えて、外部データ等を活用することで、効率的・効果的に新規顧客の開拓を進めていきます。

● ウェルス・マネジメントビジネスの拡大に向けた顧客カバ体制



3 エマージング・ウェルス顧客の獲得

ウェルス・マネジメントビジネスの持続可能な拡大には、富裕層となる可能性が高いお客様、いわゆる「3 エマージング・ウェルス顧客」に当社を選択いただくことが重要です。エマージング・ウェルス顧客を属性に分けると、下図の3パターンがあります。うち、カテゴリーB「収入等」やカテゴリーC「資産承継」を通じて資産を築く方々については、野村ならではのアプローチの「仕組み」があります。

カテゴリーB「収入等」を通じて資産を築く方々のうち、「上場企業の役職員」に向けてはワークプレイス（職域）で当社の強みを活かしたサービス提供を行っています。当社は従業員持株会ビジネスで55%という圧倒的なシェア、上場企業では約4割の主幹事比率をもっており、ワーク

プレイスを通じて証券口座開設を促すことができます。実際、富裕層顧客60万口座のおよそ1割は、ワークプレイスを通じて開設されています。今後、上場企業を担当するインベストメント・バンキングとの連携をさらに強化し、野村のワークプレイスならではのサービスに磨きをかけることで、エマージング・ウェルス顧客への導線を強化していきます。

カテゴリーC「資産承継」を通じて資産を築く方々に対しては、当社の強みである強固な富裕層顧客基盤を活かして相続関連サービスを提供することで、ファミリー全体での長期的なお取引につなげていきます。

4 デジタルを活用した持続的なサービス提供体制の確立

「デジタルで手軽に情報収集したいが、投資の意思決定など重要な場面では誰かに相談したい」というお客様も大勢います。当社ではデジタルとパートナーを掛け合わせたサービスを提供するビジネスモデルの構築を進めています。少ないパートナー数でも、デジタルを活用することで、お客様ニーズに即したサービスを提供し、お客様のアクティビティと利便性を維持・向上させることは可能であると考えています。

デジタルサービスの基盤となる、資産運用アプリ「NOMURA」のログイン口座数は、2024年3月期は前年比で約3倍となり、直近、100万ダウンロードを突破しました。今後も投資の裾野拡大に向けて、多くのお客様にサービスをお届けできる体制整備を進めていきます。

● エマージング・ウェルスの顧客属性

カテゴリー	顧客属性	対応方針
A	「事業等」を通じて資産を築く 創業オーナー 開業医 スタートアップ経営者 ⋮	▶ ・公開情報で把握可能 ・PWM/WMパートナーがデータを活用して獲得
B	「収入等」を通じて資産を築く 上場企業役員 上場企業従業員 ⋮	▶ ・公開情報で把握が困難 ・高い主幹事比率・持株会シェアを活かして、「仕組み」として獲得
C	「資産継承」を通じて資産を築く 富裕層ファミリー	▶ ・公開情報で把握が困難 ・富裕層顧客基盤を活かして、「仕組み」として獲得

DIVISION

インベストメント・ マネジメント部門



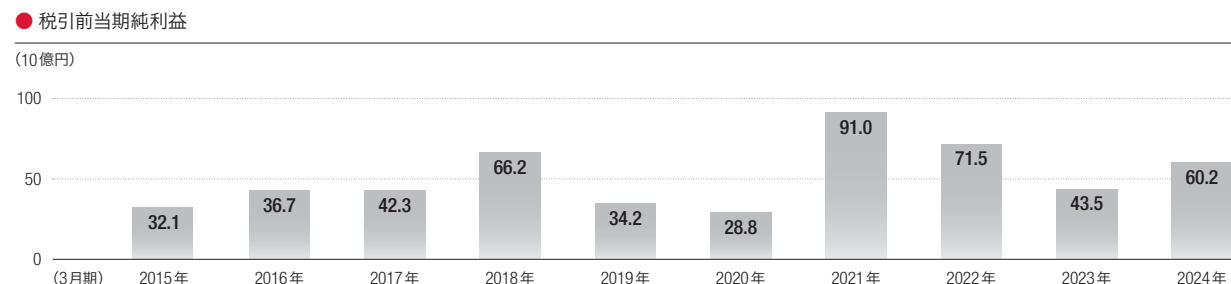
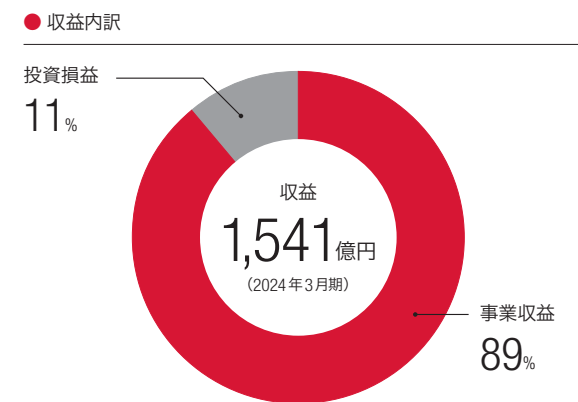
インベストメント・マネジメント部門長
南村芳寛

資産運用を通じてお客様の資産を増やすことはもちろん、投資資金がより持続可能な経済活動に使われるよう、投資先の企業などへはたらきかけを行い、より豊かな社会の実現に向けて貢献しています。運用資産の規模を追求すること、そして高度な運用力やソリューション創出力に裏付けられた付加価値の高い資産運用サービスを提供することで、お客様のみなさまさまざまなステークホルダーの期待に応えていきます。

Investment Management Division

“ お客様の多様な運用ニーズに応える高品質な投資商品を提供することを通じて、社会課題の解決につながる投資の好循環を実現 ”

インベストメント・マネジメント部門は、個人投資家や国内外の年金基金、金融機関などの機関投資家に対して、投資信託や投資一任サービス、機関投資家向けファンドなど、さまざまな投資商品・サービスを提供しています。上場株式・債券といった伝統的資産に加え、プライベート・エクイティやプライベート・デット、航空機リースや不動産を含むリアルアセットなどのオルタナティブ運用資産を提供しています。



※2015年3月期から2020年3月期までの税引前当期純利益は、旧アセット・マネジメント部門の数値

※2021年3月期の税引前当期純利益は、インベストメント・マネジメント部門が存在したと仮定し、2022年3月期の開示様式に合わせて算出した、いわゆるプロ・フォーマ・ベース (Pro Forma Basis) の数値

※2022年3月期以降の税引前当期純利益は、インベストメント・マネジメント部門設立以降の各年度の決算の数値

2025年3月期目標に向けた進捗

2024年3月期は好調な市況を背景に、幅広い運用商品に資金流入が継続し、運用資産残高は89兆円と過去最高を更新しました。安定収入である事業収益は2021年4月の部門設立以降で最高です。2025年3月期のKPI目標（運用資産残高、資金純流入）を上方修正し、税引前当期純利益目標である630億円の着実な達成を目指していきます。

● KPIやKGIの進捗／達成状況		2024年3月末／ 2024年3月期（実績）	2025年3月末／ 2025年3月期（目標）
重要業績評価指標 （KPI）	運用資産残高	89.0兆円	89.0兆円
	資金純流入	3.8兆円	3.4兆円
重要目標達成指標 （KGI）	税引前当期純利益	602億円	630億円（2023年5月インベスター・デーにて公表）

伝統的資産ビジネスにおける取り組み

伝統的資産ビジネスでは運用資産残高の拡大と商品・サービスの高付加価値化に取り組んでいます。日本政府による「資産運用立国実現プラン」は運用ビジネスにとって追い風です。NISAの制度趣旨に沿った中長期的な資産形成に資する商品を設定し、確定拠出年金（DC）でも商品ラインアップの拡充・強化を行いました。このような取り組みもあり、確定拠出年金（DC）専用ファンドでシェア1位を獲得しています。今後も資産形成層へのアプロー

チをさらに高度化していきます。

また、お客様本位の業務運営を実現するため、野村アセットマネジメントでは業界に先駆けて、商品の評価を行う「ファンド・レビュー・レポート」を公表し、運用実績、商品性、情報提供の3つの観点から、品質向上に向けた取り組みを開示しています。今後も高品質なファンド群に運用力を集中させ、競争力のある運用成果の創出を目指します。

オルタナティブ資産ビジネスにおける取り組み

戦略的に注力しているオルタナティブ資産ビジネスは、2024年3月末の運用資産残高が前年比47%増の約1.9兆円と、順調に拡大しています。ゲートキーピング※運用のノウハウを活用し、個人投資家向けにもプライベート資産の投資機会を提供しています。航空機リースでは、世界の旅客需要の回復が追い風となり、販売額が拡大しています。また、日本における「自前での」プライベート資産運用のスケール化、米国でのプライベート・クレジット運用の立ち上げ、2023年4月に開始した不動産運用ビジネスの拡大にも取り組んでいます。

※投資家向けのオルタナティブ投資に関するパッケージ・ソリューション提供を指す。例えば、以下のようなソリューションを提供

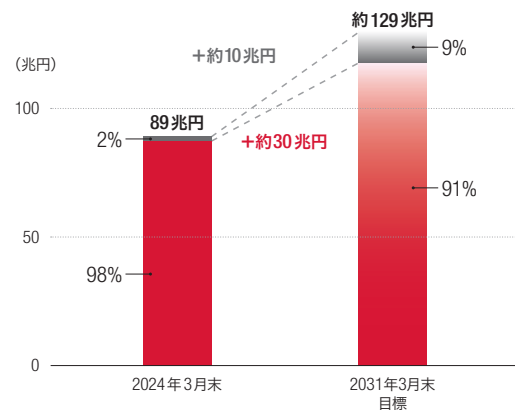
- ・外部のオルタナティブ運用会社のファンドを機関投資家に紹介する業務
- ・投資案件の運用対象やファンドの仕組みを分析、評価、デューデリジェンス（DD）し、取捨選択のアドバイスを行う業務
- ・投資一任契約を結び、オーダーメイドで投資を行う業務
- ・投資決定、実行に際してモニタリングやファンド管理等を行う業務

2030年に向けた取り組み

2031年3月期のありたい姿

インベストメント・マネジメント部門は、高品質で付加価値の高い投資商品・サービスの提供を目指しています。2031年3月期に向けて、運用資産残高を約129兆円に拡大すると同時に、オルタナティブ比率を現在の2%から9%程度まで伸ばしていきたいと考えています。資産運用業界の競争環境は激化しており、伝統的資産の運用報酬率は今後も低下傾向にあると想定しています。運用残高を拡大させつつ、オルタナティブ資産運用をはじめとした高付加価値の領域を強化していくことが重要です。さらに当社の投資運用ビジネスの強みが活きるようなインオー

● 運用資産残高



■ パブリック ■ オルタナティブ

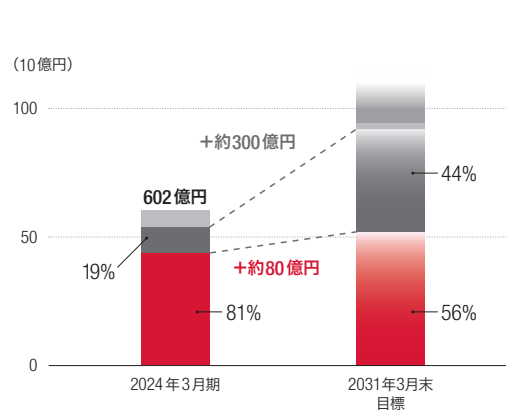
※その他にはアメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益、その他損益等を含む

ガニック戦略の機会を積極的に追求していきます。そして2031年3月期に、税前利益1,000億円規模を目指していきます。

ありたい姿の実現に向けた3つのテーマ

2031年3月期のありたい姿に向けて「国内の機会を捉えるソリューション」、「グローバルに通用する価値創造」、「世界と共に挑む新たな成長」の3つのテーマを通じて運用資産残高を拡大し、高付加価値分野に注力していきます。

● 税引前当期純利益



■ パブリック ■ オルタナティブ ■ その他※ ■ インオーガニック等

1 国内の機会を捉えるソリューション

国内において、NISA/確定拠出年金(DC)、ETFといったさらなる成長が見込める分野にて運用資産残高を着実に伸長させるとともに、報酬率が相対的に高いオルタナティブ資産運用のビジネス機会を掴んでいきます。

» NISA/確定拠出年金(DC)

NISA/確定拠出年金(DC)市場は日本政府の「資産所得倍増プラン」を軸とした一連の政策による成長領域であり、今後も拡大が続くと考えられます。NISAによる投資拡大を捉えるため、全国の幅広い販売チャネルを通じた商品提供、販売会社のコンサルティング力の向上支援、メディアを通じたプロモーションにより、投資家層の拡大と残高の積み上げに注力します。確定拠出年金(DC)でもグループ内の連携を強化し、さらなる残高拡大・シェア獲得を目指します。

» ETF

投資家のETF保有残高は年々増加傾向にあり、特に日本で資産運用の手段として拡大の余地が大きいと考えています。商品ラインアップをさらに拡充するとともに、機関投資家、個人投資家へのマーケティングを強化します。

» オルタナティブ投資

国内投資家のオルタナティブ投資は拡大しており、20年を超えるゲートキーピング・ビジネスの強みを活かして、幅広い投資家にソリューションを提供していきます。さらに、インハウス運用をスケール化し、領域・プロダクトを拡充します。これまで一部の機関投資家にしかアクセスできなかったプライベート・アセットへの投資機会を個人投資家にも提供する、いわゆる「プライベート投資の民主化」にも、さらに力を入れていきます。

2 グローバルに通用する価値創造

長年培ってきた資産運用の実績と経験をベースに、海外でも通じる商品開発、運用力の向上により、世界的な認知度向上と税前利益の拡大につなげます。

» スペシャルティ・クレジット※1

アクティブ運用のなかでも超過収益を生み出しやすいスペシャルティ・クレジットの強化を、グローバル戦略の一つの柱として考えています。既存のハイ・イールド債券運用の強みを活かし、クレジット運用スペシャリストとして、世界的な認知を高めます。

● グローバルに通用する価値創造に向けたスペシャルティ・クレジットの強化・成長



※1 先進国の国債や投資適格の社債など高格付けで流動性のあるクレジットではなく、新興国やハイ・イールド債、インフレ連動債、プライベート・クレジットなど、よりニッチな領域のクレジット運用のことを指す

運用において、一般的なクレジット以上に高い専門能力が求められる一方で、運用者によりパフォーマンスに差が付きやすい資産クラスと考えられている

※2 現物債券への投資だけでなく、デリバティブ（金融派生商品）も含めたあらゆる投資手法を活用するアンコンストレイント戦略により、トータルリターンを最大化を目指す野村アセットマネジメントの英国拠点で運用するファンド

※3、4 ノムラ・ホールディング・アメリカInc.の子会社として、米国のクレジット事業を統括するNomura Capital Management (NCM)が運用するファンド。Nomura Alternative Income Fund (NAIF)は、プライベート・クレジット領域におけるクローズド・エンド型のインターバル・ファンド。幅広いアセットを対象とした投資機会を、米国において主にRIA（米国において、投資家との間で締結した投資顧問（助言）契約に基づいて顧客資産のポートフォリオ策定などの助言を行う登録投資顧問業者のこと）経由で個人投資家に提供する。Nomura Credit Opportunities Fund (NCOF)は、米国プライベート・クレジット領域において、共同投資、セカンダリー投資を含む戦略で、幅広い投資機会に投資をするファンド。主に機関投資家に対して投資機会を提供することを想定している。なお、プライベート・クレジットは、ダイレクト・レンディングや不動産レンディング、スペシャルティ・ファイナンス、アセットベース・レンディング等を含むアセットクラスを指す

3 世界と共に挑む新たな成長

世界的視野で、社会課題の解決につながる投資の好循環を促す高品質な投資商品を開発、拡充することで、税前利益のさらなる積み上げだけでなく、パーパスの達成を目指します。

» リアルアセット領域

航空機リース、不動産、森林資源などに加え、植物工場や再生可能エネルギー、新エネルギーなどへの新規展開を進めます。

» 研究開発 (R&D)

次世代クリーンエネルギーに成長資金を提供するベンチャーキャピタル (Angeleno Group) との戦略的提携に加え、米国で中小企業の事業承継をサポートするTeamsharesへの出資も実施しました。今後も戦略的R&Dを通じて、知見を蓄積し、事業化につなげていきます。

» インオーガニック機会

事業領域やバリュエーションはもちろん、私たちの投資運用ビジネスの強みが活きるよう、戦略および企業カルチャー等の要因も精査して、引き続き積極的に機会を追求していきます。

DIVISION

ホールセール部門



ホールセール部門長

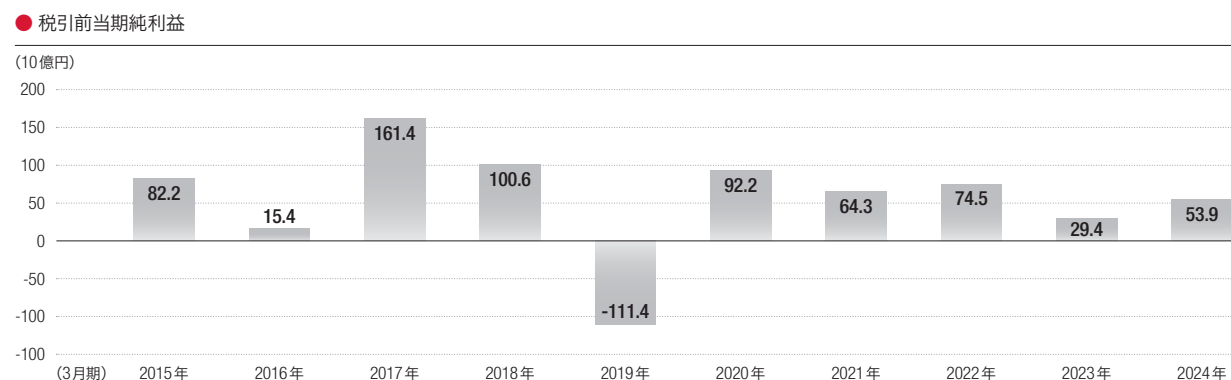
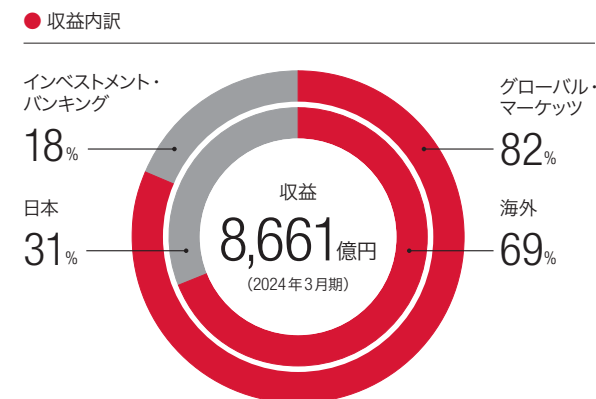
Christopher Willcox

ホールセール部門は資本市場における主要な金融仲介者、アドバイザー、流動性供給者としての役割を担っています。これは、金融システムへの信頼を確保するために重要な機能です。持続可能性へのコミットメントと、お客様へのサービス提供を通じて、野村グループのパーパスを体現していきます。

Wholesale Division

“ 金融仲介者として、資本の需要と供給をグローバルにつなぐことで、社会に貢献し、持続的な成長を実現 ”

ホールセール部門はお客様の多様なニーズに対し、グローバルに対応するためバラエティに富んだ商品を取り揃えています。日本では、フィクスト・インカム、エクイティ、インベストメント・バンキングのすべての分野で主導的地位※1※2にあり、国内市場への比類なきアクセスを有するユニークな立ち位置にあります。こうした日本の事業基盤を補完するために、グローバル・プラットフォームを拡大してきました。いまでは海外ビジネスが部門収益の2/3以上を創出しており、いくつもの商品や市場で主導的な地位を確立しています。



※1 出所：フィクスト・インカム、エクイティ：Coalition Greenwich Competitor Analytics（2019年-2023年の1-12月平均）。結果は当社のプロダクト区分および管理会計上の売上に基づく

※2 出所：インベストメント・バンキング：Dealogic（2024年3月期）

2025年3月期目標に向けた進捗

2024年3月期は厳しい環境のなかでスタートしましたが、下期に「日本復活」の機運が高まり、市場環境は好転しました。業界全体としては厳しい一年でしたが、ホールセール部門の収益は四半期を追うごとに回復し、前年比12%の増収となりました。

KPIである収益/調整リスク・アセット比率やフィー・コミッション収益は順調に進捗しています。また、経費率は目標未達ながらも改善方向にあり、今後も戦略的施策を講じることで、さらなる改善を図っていきます。

安定性

ホールセール部門では、より安定的でレジリエントなプラットフォームの構築が着実に進んでいます。オペレーティング・モデルの構造的な見直しやフロント・オフィスの合理化などを通じて、2023年のインベスター・デーで設定した1.5億ドルのコスト削減計画は、50%以上上回って進捗しています。また2024年3月期は、顧客ウォレット・シェア^{※3}の拡大やリスク管理の改善により、より多くのビジネスからの収益貢献が見られ、業績の改善が続きました。収益がマイナスになる日も、約1%に抑制できています。

成長

グローバル・マーケットでは、証券化商品が前年比30%以上の増収^{※4}、エクイティ・プロダクトが約20%の増収^{※4}となるなど、多くのビジネスで収益が拡大しました。顧客戦略を強化し、重点顧客との複数プロダクトの取引が増加したことで、2024年3月期の顧客フロー収益は前年比8%増^{※4}となりました。海外インベストメント・バンキングも前年比約20%増収^{※4}となり、収益の50%以上がリソース・ライト^{※5}なビジネスから創出されています。さらに日本における優位性を活かすことで、日本のホールセール部門収益は、前年比27%増収となりました。

多様化

海外富裕層ビジネスでは、北アジアやドバイを含めたフランチャイズの拡大に注力した結果、預り資産が210億ドルに到達するなど、大きな進捗をみせた一年となりました。ネット資産導入額は55億ドル超、新規口座開設数は500超となり、収益は前年比で約50%増加^{※4}しています。また、その他ホールセール・ビジネスとの相互紹介数も2020年3月期比で1.6倍に成長しました。

※3 一顧客における当社シェア
※4 米ドルベース
※5 アドバイザリー、ECM、DCMを含む

● KPIやKGIの進捗／達成状況		2024年3月期／ 2024年3月末（実績）	2025年3月期／2025年3月末（目標、2023 年5月インベスター・デーにて公表）
重要業績評価指標 （KPI）	収益／調整リスクアセット比率	6.8%	6%以上
	経費率（経費／収益）	94%	86%
	フィー・コミッション収益	12億ドル	13億ドル以上
重要目標達成指標 （KGI）	税引前当期純利益	539億円	1,300億円

2030年に向けた取り組み

2030年に向けたホールセール部門の注力ポイントは、2025年3月期に向けたテーマと同じ「安定性」、「成長」、「多様化」です。顧客基盤を着実に広げ、市場シェアを拡大しつつ、コスト・コントロールの継続とコア分野への投資を進めていきます。また、これらを実現するために財務リソースが必要となりますが、ホールセール部門が毎年生み出す内部留保の一部を再投資（セルフファンディング）することで、自律的な成長を目指します。

安定性

長期的に持続可能なリターンを創出する グローバルでコスト効率の高い基盤の構築

ホールセール部門では、異なる市場サイクルのなかで持続可能なリターンを生み出すことに注力しています。そしてバーゼルⅢ最終化ベースで、税前ROE 8-10%の達成を目指していきたくと考えています。規模の経済を実現し、コスト規律を維持すると同時に、長期的な構造改革などのコスト削減策を実施することで、80%前後の経費率を目指します。さらに、バーゼルⅢ最終化後も6%前後の収益／調整リスク・アセット比率を維持し、市場機会とリターンを踏まえてビジネス全体で使用リソースの最適化を図っていきます。

2031年3月期／2031年3月末
(目標)

重要業績評価指標 (KPI)	税前ROE	8-10% ^{※6}
	収益／調整リスク・アセット比率	～6% ^{※6}
	経費率(経費／収益)	～80%
	フィー・コミッション収益	～19億ドル

※6 バーゼルⅢ最終化後

成長

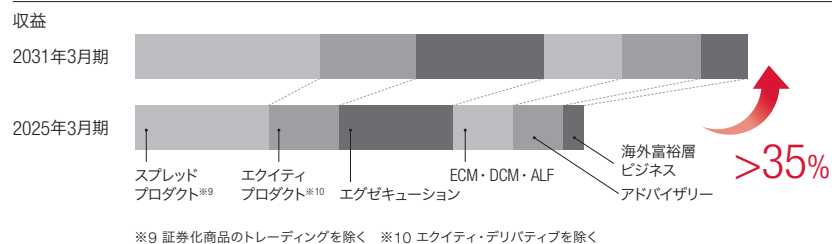
リソース・ライト、安定ビジネスの 割合を増加させていく

ホールセール部門の優先事項は、多様性のあるプラットフォームを構築し、財務リソースをあまり使わない、リソース・ライトな分野へと、ビジネス・ミックスを変えていくことです。今は、部門収益に占めるマクロ・ビジネスの割合が高いですが、2030年に向けて部門収益の70%程度をマクロ・ビジネス以外のプロダクトから生み出すことを目指します。同時に、ビジネス・ポートフォリオを多様化させるため、アドバイザリーや海外富裕層などのリソース・ライトなビジネス、およびスプレッド・プロダクト^{※7}、エクイティ・プロダクトなどボラティリティが低く、収益性の高いビジネスを強化していきます。

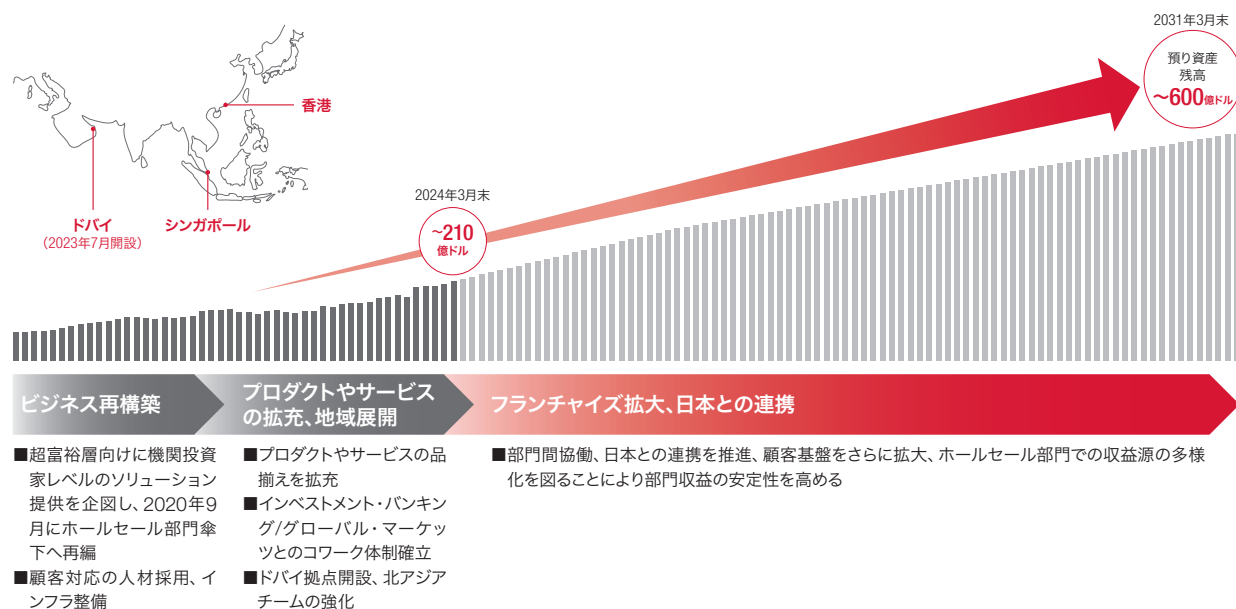
私たちの成長戦略の重要な要素に、既に強みのあるビジネスをさらに強化し、グローバルに展開することがあります。加えて、安定的かつ持続的な収益拡大のため、引き続き、顧客基盤の強化に重点を置いていきます。インベストメント・バンキングでは、差別化されたコンテンツでリードしつつ、アグリテック^{※8}やデジタルインフラ等の新たなサブセクターでカバー率を高め、顧客のウォレット・シェア^{※3}拡大に注力していきます。グローバル・マーケットでは、顧客のウォレット・シェア^{※3}をさらに引き上げ、地域やプロダクトをまたいだクロスセルの拡大を目指します。

※3 一顧客における当社シェア ※4 米ドルベース ※5 アドバイザリー、ECM、DCMを含む
※7 クレジット、証券化商品等 ※8 最先端の科学技術を農業に应用する事業分野

● リソース・ライト、安定ビジネスによる成長



● 多様化戦略の核である海外富裕層ビジネスのさらなる拡大



多様化

長期的に収益源の多様化を図ることにより収益の安定性を高める

ホールセール部門では、商品・顧客・市場すべてにおいて、多様化を目指しています。そのなかでも海外富裕層ビジネスの成長トレンドを維持することは、私たちの多様化戦略の重要なポイントです。グローバル・マーケットとインベストメント・バンキングとのシナジーを最大限に引き出すことで、海外富裕層ビジネスにおいて、アジアでトップ15入り、預り資産600億ドルを目指しています。また、海外アドバイザー・ビジネスの拡大は、フィー・コミッション収益を19億ドルまで押し上げるための最優先事項です。顧客面では、特にリアルマネー※11や法人顧客との取引関係を強化し、顧客基盤をさらに拡大していきます。そして、他部門との連携を増やし、野村グループ全体の成長を目指します。

※11 投資主体が年金基金や投資信託、生命保険会社などの投資家の資金

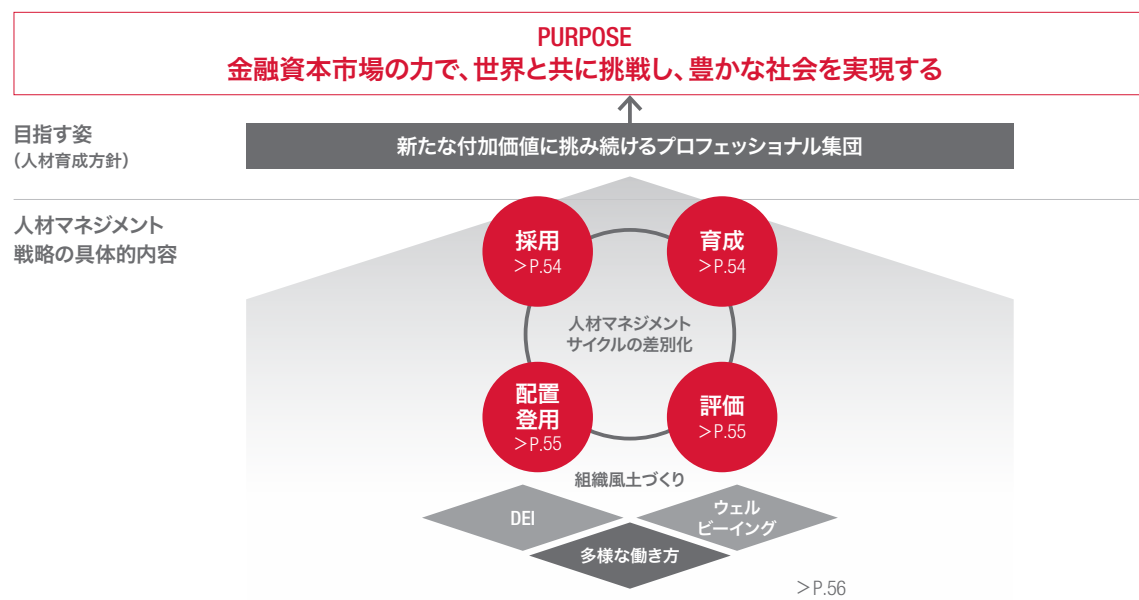
People Strategy 人材マネジメント戦略

野村グループは「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」ことをグループのパーパスとして掲げています。

このパーパスを追求し、企業価値向上を実現するためには、戦略的な成長投資による自己資本利益率（ROE）の向上が求められます。そのためには、野村の人材（人的資本）が、社会課題に対する最適解を追求するプロフェッショナル集団として付加価値を最大限に生み出し、生産性の向上、新たな価値の創造、リスク管理の高度化を追求し続けることが不可欠と考えます。野村は、長期的な視点で人材マネジメント戦略を進化させることにより、人材のエンゲージメントを向上させ、人的資本がチームとしてもたらす知的資本※の差別化を図り、野村が提供する付加価値を更に強化していくことを目指します。

※野村における知的資本とは、組織力、ノウハウ、顧客とのネットワーク、ブランド等、野村の競争力の源泉となるあらゆる無形資産を指します。

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



● 野村グループの主な取得認証等



野村グループの人材マネジメント戦略については、「野村グループ サステナビリティレポート2024」も併せてご覧ください。
<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/sustainability/2024/pdf/all.pdf>

採用

採用に関しては、野村の「挑戦」「協働」「誠実」という価値観に賛同し、リスク管理の基礎となるリスクカルチャーを有する人材を獲得することを前提としています。その上で、入社後に高度な専門性を発揮できる人材を獲得・育成するために、日本を含むすべての地域、ならびに新卒採用およびキャリア採用の双方において、部門または職種別の採用を実践しています。また、専門分野における高度な知識・経験をもつ多様な人材の採用を行うべく、キャリア採用にも力を入れており、ここ数年は、採用者数の約7

割がキャリア採用者となる傾向が続いています。さらに、2023年1月には、野村の退職者（アルムナイ）をネットワーク化し、グループの外で活躍するアルムナイとの交流を深めながら、アルムナイの再雇用を積極的に促す仕組みを

導入しています。2024年3月31日時点で、ネットワークサイトへの登録者数は約250名、前年比で約90名増加となっており、ネットワークの活用を進めています。

キャリア採用比率
(グローバル)

2020年度

69%

2021年度

81%

2022年度

83%

2023年度

73%

育成

野村グループでは、次の「人材育成方針」のもと、プロフェッショナル人材、リーダーシップ人材の育成に向けた施策を強化させています。

» 人材育成方針

野村グループは、「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」というパーパスを追求するため、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、野村グループ人材の差別化を目指しています。

プロフェッショナル人材、リーダーシップ人材の育成については、階層別研修を新入社員、マネージャー層等に向けた研修に再整理したうえで、部門別の専門性を高めるた

め部門主導による部門別研修と自律的なキャリア形成を促進する自己研鑽プログラムの充実化に取り組んでいます。自己研鑽プログラムの一つであるDigital IQ Universityでは、のべ約3,000名の社員がデジタルスキルについて学習しています。また、経営リーダー候補の戦略的育成のため、特に、洞察力、決断力、統率力にフォーカスした段階的な学びを促進する様々な選抜研修プログラムを実施して

います。選抜研修プログラムとして、自己応募・選抜型で60年以上毎年派遣を続ける海外留学や、ベンチャー企業出向研修等の越境学習体験、経営リーダー候補向けフラッグシップ・プログラムである「野村経営塾」のほか「野村マネジメント・スクール」をはじめとする国内外の外部機関が提供するリーダーシップ開発プログラムなど、通常業務を超えた新たな視座・視野の獲得機会を提供しています。

Digital IQ
University

国内外の社員を対象とする自己研鑽プログラム。
2023年の開始以来、約3,000名の社員がデジタルスキルを学習

ノムラ・ビジネス・
アカデミー
(NBA)

日本国内の社員を対象とする自己研鑽のプラットフォーム。語学、財務会計、ビジネススキルを学ぶ機会を提供

M&Aユニバーシティ



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

評価

日本を含むすべての地域・部門・職種において、期待される行動（コンピテンシー）を定め、各社員のパフォーマンスを評価するための指標として活用し、各社員の業務内容に期待される生産性の水準に対する外部評価も参考に、適正な評価に基づくペイ・フォー・パフォーマンスの徹底を図っています。日本国内においては、2020年4月より、原則としてすべての管理職に職務給制度を導入しています。グローバル共通の評価課題として、「未来への新たな挑戦」、「職業倫理、リスク管理、コンプライアンスおよびコンダクト」を設定しています。

定しています。

また、グローバルに360度フィードバックを導入しており、その結果について対象者と評定者との間で対話を行うことにより、対象者の成長支援やリーダーシップ開発につなげています。今後は、導入されている360度フィードバックの実施対象者や実施時期の統一を図っていきます。

さらに、組織全体に野村グループ行動規範の考え方を徹底させ、リスク管理の高度化を図るため、コンプライアンス・コンダクト評価であるERCCレーティングを導入しています。

配置
登用

社員の挑戦マインドを尊重し、社員個人による自律的なキャリア形成機会を提供するために、社内公募制度を2020年4月より「野村グループ社内公募（ノムラ・キャリア）」として刷新し、その適用範囲、規模を拡大させています。社内公募には定年後のポジションも含まれており、全世代を対象とした自律的なキャリア形成を推進しています。2020年度の制度刷新以来、のべ約1,800名の応募があり、そのうち約650名が実際に異動を実現させました。

また、自律的なキャリア形成をサポートするため、キャリアデザインシートを2023年より日本国内で導入しました。社員自身が志向する業務や専門性を記入し、キャリア実現に向けた上司との意見交換等を通じてキャリア計画を深めていく形で活用されます。これにより社員の適性や強

みが発揮され、また組織の生産性向上、競争力強化につながっています。登用に関しては重要なポジションへの人材登用とそのため後継者育成という観点から、重要なポジションを担う可能性を有する人材プールをグローバルに管理しています。

● 2020年度以降の累積の応募者数、異動者数

2020年度以降の応募者数	約1,800名
2020年度以降の異動者数	約650名

日本国内におけるDEI推進の取り組み

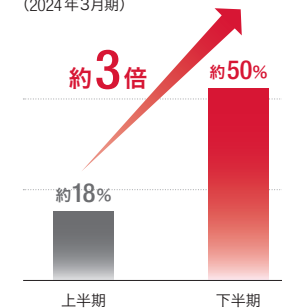
野村グループの社員の約4割は女性であり、女性の活躍は企業価値向上においても重要なテーマです。野村グループでは、グループ共通の取り組みとして、DEI推進を人事評価に組み込んでいます。野村證券においては、特にマネージャーに対して、女性社員の能力伸長に関する取り組み、多様性が受容される職場環境の整備、男性社員の育児休業取得の推奨やそのための環境整備等を必須課題としています。また、2023年10月より、野村證券等日本国内の一部子会社において、男性社員の育児休業の取得促進のため「育児休業取得奨励金」を導入し、性別問わず連続1カ月以上の育児休業を取得した社員に奨励金を支給しています。その結果、2024年3月期下半期における男性育児休業取得率は上半期の約3倍となりました。

また、介護に直面しても安心して働き続けることができるよう、介護WEBセミナーの導入や、社外専門アドバイザーへの相談窓口の設置など、仕事と介護の両立支援に関する施策を拡充しました。

これらの取り組みが評価され、2024年3月に「共働き・共育てを可能にする男女問わない両立支援」に関する取り組みが特に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に選定されました。

● 男性育児休業取得率の推移

(2024年3月期)



野村グループの人材マネジメント戦略については、「野村グループ サステナビリティレポート2024」も併せてご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/sustainability/2024/pdf/all.pdf>

DEI

約90の国籍の社員が働く野村グループでは、多様な人材こそが競争力、イノベーション、高度なリスク管理の源泉です。すべての社員が自分の持つ独自の強みを最大限発揮できる職場環境づくりに取り組んでいます。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンステートメントを掲げ、多様な人材に公平な機会を提供し、社員一人ひとりが帰属意識をもって活躍できる職場づくりを進めています。執行役、執行役員ならびにグループ各社およびグローバル各地域の代表で構成されるDEI推進ワーキングにおいてトップダウンでグループ全体の環境づくりを進めるとともに、DEI社員ネットワークによるボトムアップによる取り組みを通じ、社内の風土醸成を図っています。日本では、ワークライフ・マネジメントをテーマにしたL&F、多文化・LGBTQ+・障がい者のテーマにおいて、正しい理解の促進と職場環境の醸成を推進するALLIES、そして、女性のキャリア推進を考えるWINの3つのDEI社員ネットワークが情報発信や社内・社外交流の機会を提供しています。海外の各地域においても類似の社員ネットワークが活発に活動をしており、例えば6月のプライド月間では、ALLIESが各地域のPrideネットワークと合同でイベントを実施するなど連携を図っています。

また、同性パートナーでも利用できるパートナーシップ制度、トランスジェンダー対応ガイドラインの整備など、LGBTQ+などの当事者が安心してやりがいを持って働くことができる環境整備にも取り組んでいます。

● 野村のDEI推進の歩み

～1990年代	2000年代	2010年代	2020年代	2030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	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	インクルージョンの加速 ■ D&I推進委員会、D&I推進室を新設 ■ 野村證券 女性活躍推進行動計画（女性マネージャー550名） ■ 働き方改革（Nomura Work Style Innovation）開始 ■ 「NOMURAの仕事と介護の両立支援宣言」	エクイティの推進 ■ 野村證券 新たな女性活躍推進行動計画へ（女性管理職比率・女性部店長比率・有給休暇取得率） ■ 「東京2020D&Iアクション-誰もが生きやすい社会を目指して-」への賛同とアクション宣言 ■ サステナビリティ委員会下の組織としてDEI推進WGを設置 ■ 働き方改革を進化させ「NWOW」開始	ダイバーシティさらなる進化へ ■ ダイバーシティ経営の実現に向けた、一層のパイプライン強化  30% Club Japan 女性取締役比率 30%

多様な働き方

時間や場所の制約に縛られることなくパフォーマンスを最大限発揮できる環境を整えることを目的として、グループ・グローバルのプロジェクト“Nomura Ways of Working”を2022年度より開始しています。カルチャー、ピープル、ワークプレイス、テクノロジーの4つの軸から地域横断的にアプローチし働き方の柔軟性を考慮しつつ、社員間のつながりをより強固なものとし、パフォーマンスを最大限発揮できる環境整備にグループ全体で取り組んでいます。2023年度には、COMPASS（コンパス）という、野村グループに新しく入社する社員と迎える社員の双方をサポートするプログラムを開始しています。入社初日から100日目までの間に、社員がスムーズに組織に定着し、十分に実力を発揮できるよう、役立つツールやサポートを提供しています。入社時のグループCEOからのメッセージ配信やオリエンテーションに加えて、海外拠点では、マネージャーツールキットの配布、入社30・60・100日目の各節目のサポートメッセージ配信、およびオリエンテーションを、日本では、ウェルカムキットの送付やキャリア社員交流プログラムなどを実施しています。

育児・介護による時間制約がある社員が働きやすい職場環境の構築のため、両立支援の情報発信、男性の育児休業取得促進などを進めています。例えば、1時間単位での有給休暇の取得を可能とする制度、調整出勤制度、不妊治療を理由とした休職制度や傷病等休暇の利用を可能とする制度等を導入し、一人ひとりがパフォーマンスを最大限発揮しつつ、状況に応じた働き方ができるようさまざまなサポート体制を構築しています。

ウェルビーイング

野村グループでは、社内環境整備方針のもと、野村グループで働くすべての人が、単に健康になるのではなく、肉体的にも、精神的にも、社会的にも満たされた状態（Well-being）になることをゴールとした取り組みを進めています。

» 社内環境整備方針

野村グループの最大の財産は、人材です。社員一人ひとりがもつ独自の強みを十分に発揮し、活躍するためには、心身ともに健康であることが重要です。

野村グループは、適正な労働条件と快適な職場環境の整備をはじめ、社員が意欲をもって働き続けられるよう、育児・介護支援等の福利厚生諸制度の充実や、社員の健康保持・増進に力を入れています。

日本国内では健康ポイント制度や就業時間内禁煙などの健康経営への取り組み、経済的に健全な状態（ファイナンシャル・ウェルネス）を保つために、従業員持株会や確定拠出年金制度などの資産形成に資する制度の提供、情報発信などを行っています。また、年に1回実施される従業員サーベイ結果をもとに各種人材マネジメント戦略の検証・改善を進めています。

当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「健康経営銘柄」に2年連続で選定されているほか、当社を含む野村グループ9社は経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人」の認定を、野村グループ6社は民間プロジェクトのがんアライ部が主催する「がんアライアワード」でゴールドとシルバーを受賞しています。

IT Digital Strategy

IT/デジタル戦略

デジタルを活用した 持続的なサービス提供体制の確立

デジタルの進化の中で、アプリやオンラインサービスの利便性を向上させるとともに、デジタルとパートナーの価値を融合させることにより、持続的なサービス提供体制の確立を目指しています。

アプリの利便性向上では、スマートフォン専用の資産運用アプリ「NOMURA」について、まず資産の現状を把握し、必要な情報を集め、スムーズに売買を行うという一連の投資行動をサポートする機能を追加してきています。直近では、持株会情報との連携も進め、その利便性向上に取り組むことで、持株会会員の利用が拡大しています。

また、多種多様なお客様のニーズ、刻々と変化するお客様の状況に最適に対応していくために、デジタルとパートナーを掛け合わせたサービスを提供するビジネスモデルを構築して、多くのお客様にサービスをお届けできる体制整備を進めています。(P.44 参照)



デジタル人材の育成

2023年よりDigital IQ Universityというデジタル人材育成プログラムを開始しています。デジタル・スキルを、データ・サイエンティスト、テクノロジー実務担当者、デジタル・ストラテジストなど12種類のペルソナとして定義したうえで、各ペルソナに求められるスキル・レベルを初級・中級・上級に細分化し、オンライン学習上の関連プログラムと結び付けたものです。社員は自らのキャリア計画や業務上の必要性に基づき、ペルソナを選択できる仕組みになっています。約3,000名がオンライン上での学習をはじめ、40,000時間以上の学習を行っています。

2024年7月には、生成AIの可能性について社員がアイデアやスキルを披露する場としてのコンテストを開催しました。コンテストでは、チームごとに業務で活用できる生成AIのアイデアを提案し、地域予選の後グローバル決勝戦を実施し、優勝アイデアはその後実装されるという取り組みです。

また、AIの活用を推進できる人材の資格試験である日本ディープラーニング協会(JDLA)主催の「G検定」にも毎回多くの社員が参加し、現在393名の社員が合格をしています。第1期からの通算合格率は75%と、同検定の全体平均合格率である65%を上回る成果を上げています。検定日までの約2カ月にわたり、希望者による勉強会を毎週実施しており、社内開発した問題集アプリを活用したり、学習を進めるうえで参考になった書籍やWebページを積極的に紹介し合うなど、部署の枠を超えて活発な意見交換を行う場にもなりました。デジタルを活用した持続的なサービス提供体制の確立に向けてデジタル人材の育成にも積極的に取り組んでいます。

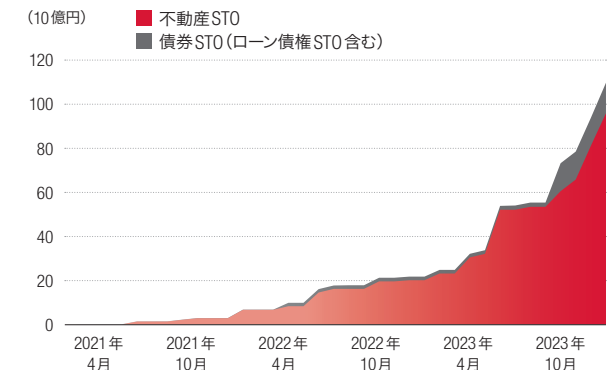
デジタルを活用した 新しい商品・サービスの提供

デジタル技術を活用し、お客様により満足度の高い商品・サービスを提供するとともに、従来の金融の枠を超えた新しい価値創造に挑戦しています。

セキュリティ・トークン・オフアリング

セキュリティ・トークンとは、ブロックチェーンなどの先端技術を活用した独自の技術基盤を用いて発行・管理される有価証券であり、セキュリティ・トークンによる資金調達手段は、セキュリティ・トークン・オフアリング(STO)

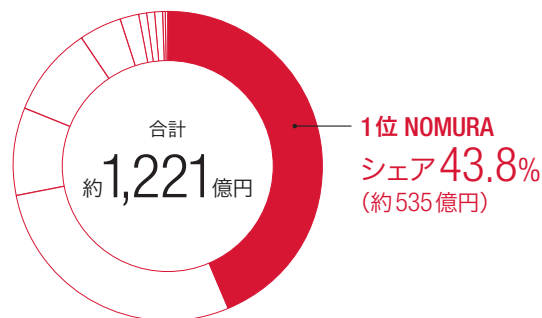
● 国内公募STO市場規模(発行総額)推移※1



※1 各社開示資料を基に野村證券作成。2024年3月31日時点で有価証券届出書等が提出されている銘柄が対象

と呼ばれています。セキュリティ・トークンの権利の管理にブロックチェーン技術を導入することで、発行体は、事実上困難であった個別の不動産や個別のプロジェクトなどを対象として小口化商品の発行による柔軟な資金調達が可能となり、資金調達手段の幅が広がります。投資家は、これまで投資機会が限られていたさまざまな商品に比較的少額から投資ができることとなり、分散投資効果、多様な商品にアクセスする機会の拡がりが期待されます。このような新しい特徴を有するセキュリティ・トークンの市場は世界的にも大きな成長が予測されています。野村グループは2019年にセキュリティ・トークンの発行・管理基盤を開発する子会社BOOSTRYを設立し、2021年から率先して商品の組成、販売に取り組んできました。2021年7月

● 国内公募STO取扱金額※2



※2 各社開示資料を基に野村證券作成。2024年3月31日時点で有価証券届出書等が提出されている銘柄が対象。野村證券が販売またはファイナンシャル・アドバイザーとして関与した銘柄を含む

に、日本国内初の公募型不動産セキュリティ・トークンの発行に関して主幹事を務めて以降、温泉旅館や超高層レジデンスを裏付けとする不動産セキュリティ・トークン等の組成、販売に取り組み、2024年3月末時点で、日本国内における公募STO取扱金額のシェア1位の実績を有しています。

セキュリティ・トークンという新たに登場したプライベートな商品をラインアップに拡充し、お客様のニーズに即して適切にお届けすることで、今まで以上に付加価値の高い金融サービスをお届けしていきます。

デジタル・アセットへの取り組み ～デジタル・ファイナンスの最先端を再定義する～

暗号資産やセキュリティ・トークンに使用されている分散台帳技術は金融ビジネスにおけるパラダイムシフトのきっかけになり得るとの考えのもと、2022年9月、野村グループがもつ専門性やプラットフォームを活用しながら新たなビジネスを生み出し、収益化していくことを目指して、デジタル・アセット関連のサービスを提供する子会社としてLaser Digitalをスイスに設立しました。以降、チューリッヒ、ロンドン、ドバイ、アブダビ、東京に拠点を置き、デジタル・アセットのセカンダリー・トレーディング、ソリューション、アセットマネジメント、ベンチャー・キャピタルのビジネスを機関投資家向けに展開しています。これらのビジネスをさらに発展させるためにさまざまな取り組みを進めて

おり、例えば、世界初の暗号資産規制機関（Virtual Asset Regulatory Authority (VARA)）が設立されたアラブ首長国連邦（UAE）で、暗号資産ビジネスのライセンスの第一号を取得しました。また、2023年7月には、デジタル通貨と法定通貨の両方での決済を可能にするポストトレードソフトウェアプラットフォーム提供会社であるElysiumを買収し、サービスを強化しました。さらに9月には機関投資家向けの最初のビットコインファンドを立ち上げました。

デジタル・アセットの市場規模はすでに1兆ドルを超えており、さらに大きな成長が見込まれています。こうした環境において、野村がこれまで培ってきた機関投資家ビジネスにおける豊富な実績と強固な顧客基盤と、Laser Digitalに集結したデジタル分野の専門家の知見が組み合わせることで、Laser Digitalは、デジタル・アセット領域において極めてユニークな伝統的金融グループ発の専門家集団になっています。今後、野村グループ一体での連携を深め、デジタル・アセット領域でのビジネス機会の創出に積極的に取り組むと共に、健全なデジタル・アセット市場の発展に貢献していきます。

ステークホルダーの皆様のあらゆる「豊かさ」の実現に挑戦

Sustainability

野村グループのサステナビリティ

金融資本市場の力で、それぞれの豊かな社会の実現のために、野村グループは、これからも挑戦を続けていきます。

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」では、貧困の根絶や不平等の解消、地球環境と天然資源の持続的な保全をはじめとする目標が掲げられました。その後、世界経済の脱炭素化に向けて「パリ協定」や「グラスゴー気候合意」、そして生物多様性に関する「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の採択など、環境や社会に配慮した経済活動、経済成長が求められており、サステナビリティへの対応は重要なテーマとなっています。野村グループでは、サステナビリティを「事業活動を通じてお客様や多様なステークホルダーのサステ

ナビリティへの取り組みをサポートすること」、「当社自身がサステナブルな存在であるために環境負荷低減やガバナンスの高度化といった活動を推進していくこと」の2つの観点で捉え、取り組みを進めています。

例えば、脱炭素社会実現の観点からは、企業における脱炭素化に適した事業ポートフォリオ構築等の取り組みをサステナブル・ファイナンスやサステナブル分野のM&Aアドバイザリー等によりサポートしています。これは、私たちがお客様に提供できる価値であると同時に、事業機会でもあります。また、野村グループとして、温室

効果ガス排出量のネットゼロ、人権尊重、責任ある投融資の実施等を通じて環境・社会課題の解決にも挑戦しています。これらの取り組みをさらに推し進め、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

COLUMN

サステナビリティ推進体制

当社では、サステナビリティ推進に係る戦略等を審議・決定する場としてグループCEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置するとともに、より機動的かつ実質的な議論の場として部門や地域を横断した役員による「サステナビリティ・フォーラム」を設置しています。2023年には、サステナビリティの潮流への対応力を強化し、野村グループのサステナビリティに関する対外的な発信力の向上、サステナビリティ関連ビジネスインキュベーションの推進への取り組みを強化すべく専任のチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO）を設置しました。

自社温室効果ガス
排出量

2030年度までに

ネットゼロ

(Scope1および2)

投融資ポートフォリオの
温室効果ガスの排出量

2050年度までに

ネットゼロ

(Scope3Cat15/NZBAの枠組みに基づく)

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



野村グループのサステナビリティの取り組みについては、「野村グループ サステナビリティレポート2024」も併せてご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/sustainability/2024/pdf/all.pdf>

野村グループのサステナビリティへの取り組み

事業活動を通じたサステナブルな社会の実現への挑戦

金融資本市場の力を使って、お客様や多様なステークホルダーのサステナビリティへの取り組みをサポートすることは、私たちの存在意義そのものです。野村グループの総合力を使って、サステナブルな社会の実現に挑戦していきます。

野村グループのサステナブル・ファイナンスの取り組み

2016年に野村総合研究所による国内初の事業会社によるグリーンボンド発行以来、野村グループはサステナブル・ファイナンスにおいて多くの案件に取り組み、資本市場を利用した環境・社会への貢献を行っています。2023年度においてはさまざまな画期的な取り組み等により、環境省による第5回ESGファイナンス・アワード・ジャパンにおいて金融サービス部門（証券部門）銅賞を受賞しています。以下は、2023年度の野村の取り組みの一部です。

グリーン共同発行市場公募地方債

共同発行市場公募地方債の仕組みを活用することにより、複数の地方公共団体がグリーンボンドの対象事業をもちより、個別ではグリーンボンドの発行額を確保できない団体においてもグリーン共同債としてグリーンボンドの発行が可能となりました。野村證券は事務主幹事並びにストラクチャ

リング・エージェントの役割を務めました。

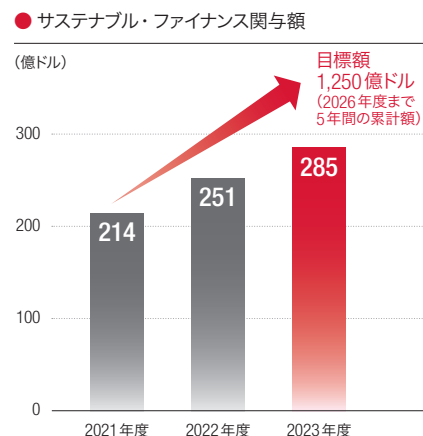
株式会社日立製作所グリーン・デジタル・トラック・ボンド

国内公募形式によるデジタル債として発行された本債券は、対象となる資金使途のグリーン性指標を可視化することで、グリーンプロジェクトの透明性を向上させるとともに、投資家の利便性を向上させる新しいグリーンボンドです。本債券の発行において、野村證券は事務主幹事並びにデジタル・ストラクチャリング・エージェントの役割を務めました。

2024年4月、サステナビリティ関連ビジネスへの取り組みを強化するために、社内のナレッジを集約し、プロダクトの多様化に対応すべく、日本国内でサステナブル・ビジネス開発部を新設しました。高い専門性のもと付加価値のあるアドバイスを提供し、お客様のさまざまなサステナビリティ

課題への取り組みを、金融資本市場を通じてサポートする役割を担っていきます。

また、サステナブル・ファイナンスの主力事業の一つとして、エネルギー関連インフラストラクチャーに関するプロジェクトへのファイナンスがあります。専門のチームをニューヨークに設立し、インフラやサステナブル資産のプロジェクトを150億ドル以上手掛けています。



サステナブル分野におけるM&Aアドバイザリーの提供

2020年4月、当社はサステナブル・テクノロジーとインフラストラクチャー分野で強力な存在感をもつ米国のM&Aブティックであるグリーンテック・キャピタル・アドバイザーズを買収し、ホールセール部門のインベストメント・バンキングに統合しました。2022年4月、チームの再編成や外部からの採用を通じて、およそ150名のバンカー、11のサブセクターからなる「グリーンテック・インダストリアルズ&インフラストラクチャー (GII)」というグローバルチームを設立しました。GIIでは、エネルギー、運輸、食品、水資源、廃棄物処理システムなど、基幹インフラの変革を目指すお客様をサポートしています。GIIは、低炭素化やデジタル化、効率化などに取り組む革新的技術をもつ新興企業と既存企業の双方にアドバイスを提供しています。GIIのアメリカ、ヨーロッパ、アジアを含むグローバルなバンカーは、世界中の顧客に低炭素化支援などを提供するために重要な役割を果たしています。



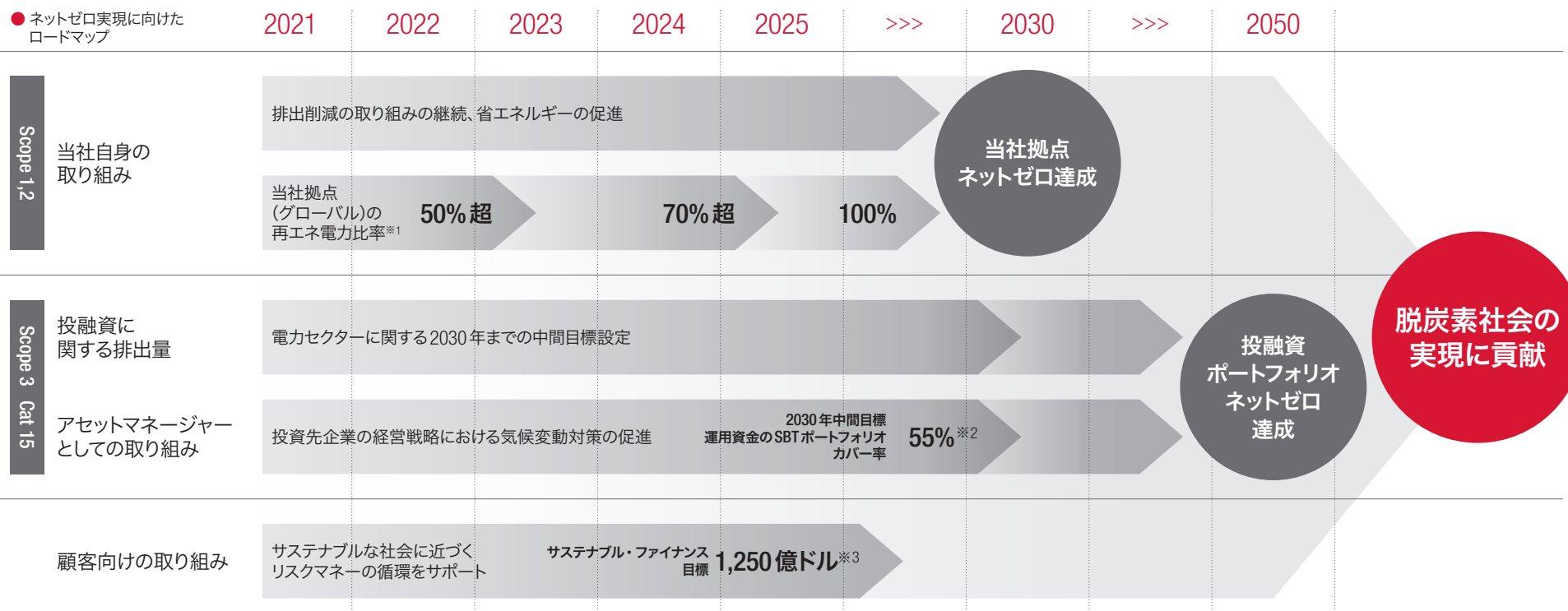
野村グループのサステナビリティへの取り組み―事業活動を通じたサステナブルな社会の実現への挑戦―について、より具体的な内容については「野村グループ サステナビリティレポート2024」をご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/sustainability/2024/pdf/all.pdf>

野村グループのサステナビリティへの取り組み

当社自身による環境課題への挑戦

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



(注) 当社は、お客様や多様なステークホルダーのために最善を尽くしながら、持続可能な未来を創造するための目標を設定しています。これらの目標の達成は、さまざまな条件や要因により左右される可能性があります。その一部は当社の影響力の範疇を超える場合もあ

ります。例えば、法的および規制上の要件による潜在的影響、効果的な気候政策の実施の重要性、技術進歩の必要性、消費者行動や需要の変化、そして短期的な目標と公正な移行およびエネルギー安全保障の維持を調和させるうえでの課題などが挙げられます。

※Scope 1, 2, 3の区分は、The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) (https://www.ghgprotocol.org/)の区分に従う

※1 2023年3月期 50%超; 2026年3月期 70%超; 2030年 100%を目指す

※2 SBTポートフォリオカバー率55%は、投資ポートフォリオにおいて55%のウェイトの投資先企業がSBT (Science Based Targets) の認定を取得していることを示す

※3 2022年3月期～2026年3月期



野村グループのサステナビリティへの取り組み—当社自身による環境課題への挑戦—について、より具体的な内容については「野村グループ サステナビリティレポート2024」をご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/sustainability/2024/pdf/all.pdf>

● 温室効果ガス排出量	2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期実績
自社温室効果ガス排出量 (Scope1)	1,924 t-CO ₂ e	2,473 t-CO ₂ e	2,423 t-CO₂e
自社温室効果ガス排出量 (Scope2)	31,710 t-CO ₂ e	24,183 t-CO ₂ e	19,504 t-CO₂e
再生可能エネルギー導入率	33.6%	67.8%	74.0%

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

● 野村グループ内における環境活動



瓶の利用によるペットボトル利用削減
(インド・ボワイ)



社員間での本のリサイクルを行う古
本サイクルステーション (日本)



オフィスビル屋上での養蜂
(ロンドン)

Scope 1、2に関する取り組み

排出削減の取り組みの継続、省エネルギーの促進に加え、再生可能エネルギーの導入を段階的に拡大し、2030年度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年度までのネットゼロを目指します。2023年度の当社拠点における温室効果ガス排出量は21,927t-CO₂eとなり、基準年である2020年度と比較して約半減しています。また、再生可能エネルギーの導入比率は、2023年度で74.0%となっており、2025年度70%超の導入比率目標を前倒しで達成しました。

2030年度までの導入比率100%に向けて、引き続き、海外拠点を含めたグループ・グローバルベースでの取り組みを一層加速させていきます。

COLUMN

環境マネジメントシステム

当社は、環境マネジメントシステムを確立し、環境負荷の低減に取り組んでいます。日本国内では、2009年より、環境マネジメントシステムを確立し、環境目標を設定するとともに環境に関するPDCAサイクルを回す体制を整え、環境負荷の低減に取り組んでいます。環境目標については、最低年1回見直すとともに、各部室店の環境への取り組み状況を確認する「環境取り組みチェック」を実施しています。また、環境負荷の小さなものを優先購入する「グリーン購入」を推進するとともに、ペーパーレスの取り組みを進めています。これらの環境への取り組みや環境目標達成状況は、チーフ・サステナビリティ・オフィサーに定期的に報告される

循環型社会、ネイチャーポジティブに向けた取り組み

地球の環境保全にあたり、気候変動への対応に加え、自然資本の損失を止めて回復させる「ネイチャーポジティブ」の実現が不可欠です。当社では、経団連自然保護基金を通じたNGO/NPO支援等により生物多様性の保全に取り組むほか、植樹・森林再生支援や緑化推進等の生物多様性保全活動、循環型社会への貢献に向けた取り組みを実施しています。

例えば、ロンドン拠点では、10年以上前から、オフィスの屋上にガーデンエリアを設け草花やオーガニック野菜を育て

とともに、ウェブサイト上でも公表しております。2022年には2015年改訂版ISO14001に沿って環境マニュアルを改定し、より適切な環境マネジメントシステムを構築し、運用を進めています。

また、ロンドン拠点では、現地認証機関の審査のもとに2007年からISO14001認証を維持しており、2018年には2015年改訂版ISO14001の再認証を受けました。2015年には、新たにエネルギーマネジメントシステムであるISO50001認証を取得しました。

いるほか、専門家の指導のもと、養蜂にも取り組んでいます。インド (ボワイ) 拠点では、ペットボトルや水使用量の削減、電気自動車の購入、リサイクルプロジェクトを行っています。また、東京では、大手町や豊洲オフィスにて、読み終わった本を従業員間で融通しあい残った本は換金のうえ寄付する仕組みや、利用しなくなった備品を部署間で融通するリユースの仕組みを構築し、循環型社会、ネイチャーポジティブへの理解促進、意識醸成に取り組んでいます。

投融資に関する温室効果ガス排出量 (Scope 3 Category 15)に関する取り組み

当社は、NZBA^{※1}の枠組みに沿って、2050年度までの投融資に関する温室効果ガス排出量 (Scope 3 Category 15, Financed Emissions) のネットゼロ達成を目指しています。

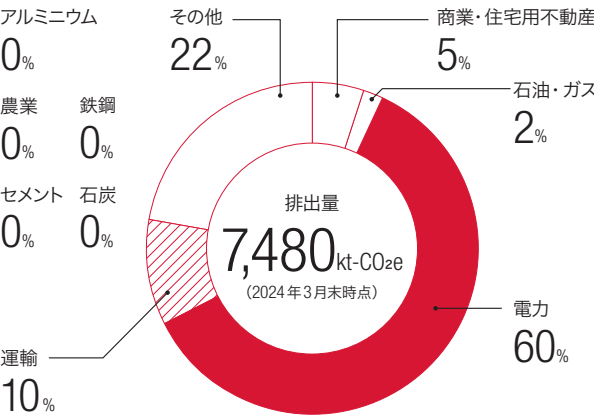
2023年2月、セクター別温室効果ガス排出量においてもっとも大きな割合を占める電力セクターに係る2030年度の間目標を設定し、その後2024年3月には、投融資に関する温室効果ガス排出量のネットゼロ実現に向けた移行計画 (Net Zero Transition Plan) を策定、開示しました。電力セクターの間目標達成に向け、排出量のモニタリングを行うガバナンス体制を構築し、再生可能エネルギー向けの投融資比率を維持・管理しています。

※1 Net-Zero Banking Alliance。国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEPFI) が発足させた脱炭素化に向けた国際的枠組み

直近の投融資に関する温室効果ガス排出量

当社のビジネスプロフィール上、投融資ポートフォリオは商業銀行対比で小規模であり、2024年3月末時点、全セクターにおける排出量は約7.5百万t-CO₂eとなっています。

投融資に関する温室効果ガス排出量の内訳 (2024年3月末時点)



電力セクターにおける間目標と測定結果

2024年3月末における電力セクターへの投融資に起因する温室効果ガス排出量は約4.5百万t-CO₂eとなり、前年度の約4.7百万t-CO₂eから微減となりました。投融資残高が昨年度比約34%増加した一方、使用した温室効果ガスのデータ品質の改善の影響も反映されました。電力セクターにおける再生可能エネルギー向けの投融資比率は61%から67%に上昇し、NZEシナリオが2030年に想定する比率である59%を上回っています。なお投融資に関する温室効果ガス排出量の計測は引き続き発展の過程にあり、今後も、データの取得および推定の方法は改善されていくものと考えます。顧客による開示拡充、データソースの改訂、推定方法および排出係数の更新を通じて、より質の高いデータソースが特定された場合、前年比の数値に大きな変動が生じることや、過去の実績値を修正する可能性があります。

電力セクターにおける間目標

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

電力セクターにおける計測結果の推移^{※2}

	2021年3月末 (ベースライン)	2022年 3月末	2023年 3月末	2024年 3月末
温室効果ガス排出量 (kt-CO ₂ e)	1,150	3,647	4,662	4,516
経済的排出原単位 (t-CO ₂ e/US\$m)	924	3,458	3,422	2,477
平均 PCAF ^{※3} スコア (Scope 1, 2, 3)	4.2	3.8	4.2	3.57
再生可能エネルギー 向けの投融資比率 (%)	80	56	61	67

※2 ベースライン含む排出量は、2024年7月時点で最新のPCAF排出係数を反映して改めて算出しています

※3 Partnership for Carbon Accounting Financials。金融機関が投融資を通じて資金提供した先の温室効果ガス排出量を整合的に算定するための枠組み

野村グループのアセットマネージャーとしての環境課題への取り組みについては、野村アセットマネジメント「責任投資レポート」をご覧ください

野村グループのサステナビリティへの取り組み

社会への価値提供に向けた挑戦

豊かな社会の実現のために、社会にどのような価値を提供できるか、野村グループはこの問いに真摯に向かい合ってきました。社会の一員として、社会への価値提供に挑戦し続けます。

金融経済教育

日本においては、成年年齢の引き下げ、キャッシュレス社会の進展という社会環境の変化に加え、少子高齢化が進む中、政府による「資産所得倍増プラン」の公表もあり、自助による資産形成に注目が集まっています。

ファイナンシャル・ウェルビーイングについて、野村證券が行ったアンケートでは、金融リテラシーが高い人は人生の満足度が高いという結果を見ることができます。金融リテラシーの向上を目的とした金融経済教育の重要性は昨今ますます高まっています。

野村グループでは、25年以上にわたり継続してきた金融経済教育の知見と、培

てきたコンサルティング力を活かし、小学生からシニア世代までライフステージに応じた金融経済教育、資産形成のための取り組みを、さまざまな機会を通じて提供しています。

金融経済教育 受講者数

延べ1,104,433名

※2024年3月末までの集計値

野村グループ役員による講師・ボランティア審査員

864名

※2023年度実績

学校教育現場では、野村グループの社員が講師となっており、小・中学生、高校生向けに金融に関する体験型授業「まなぼう教室」(出張授業)の無償実施を、大学生向けには「生きた経済を学びたい」という学生や「社会と連携した実践的な教育の提供」を志向する大学の期待を踏まえ、約90大学に半年間の講義を行っています。

金融経済教育実施都道府県カバー率

100%

金融経済教育出張授業満足度

97%

※実施学校教育アンケート N=200 2023年度

教材無償提供数

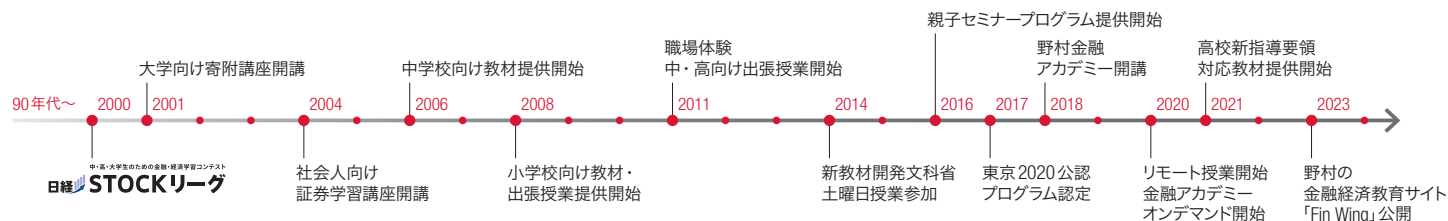
1,140,449部

※2024年度3月末までの集計値

小・中学校／公立図書館への発行教材寄贈カバー率

100%

授業の内容についても、小・中学校・高校での出張授業実施後の教員アンケートでは高い評価を得ています。また、小・中学校、公立図書館へ学習用教材の寄贈、無償提供も継続しています。また、金融リテラシー向上の機会を広げるためにグループ内での連携にとどまらず、地域金融機関や他業界と連携した取り組みによる金融経済教育の提供に挑戦していきます。



野村グループのサステナビリティへの取り組み-社会への価値提供に向けた挑戦-について、より具体的な内容については「野村グループ サステナビリティレポート2024」をご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/sustainability/2024/pdf/all.pdf>

他業界と連携

日経STOCKリーグ

2000年にスタートした「日経STOCKリーグ」は今年で第25回を迎え、昨年度第24回は史上最多となる2,118チーム、8,445名が参加しました。高校の授業科目「総合的な探究の時間」の中で、生徒が「課題の設定」―「情報の収集」―「整理・分析」―「まとめ・表現」のサイクルを繰り返し、自分たちの考えや課題を深く考察してまとめるプロセスと、日経STOCKリーグの目的やレポート作成の流れが一致することから、学年全体で探究学習として取り組む学校も複数見られるなど、学校からも注目されています。提出されたレポートの審査では、野村グループの役職員約140名がボランティア審査員として日経STOCKリーグをサポートしています。

※日経STOCKリーグ：学校教育の場における金融経済の学習を目的に企画されたコンテスト形式のプログラム

小学校低学年向け金融経済教育プログラム共同開発



2024年3月には、グローバル・マネー・ウィークに併せてNTTドコモと共同で「Nomura Presents comotto お金の授業」を開催しました。NTTドコモと協力して開発した小学校低学年向けの授業プログラムを提供する初めての機会にもなりました。新しいプログラムは学校や地域での実施を想定し、「お金の価値」と「働いて『ありがとう』をもらう方法」を考える内容にすることで、小学校道徳科のカリキュラムを意識した構成にしています。また、小学生向けの授業と同時に並行で保護者向けのセミナーも開催しました。

野村グループのサステナビリティへの取り組み

社会への価値提供に向けた挑戦

社会貢献活動

野村グループでは、「持続可能な社会の実現に貢献する」という社会貢献活動に関する基本的な考え方を「野村グループ社会貢献活動方針」として制定しており、企業市民としてより大きな社会的責任を果たすため、さまざまな社会貢献活動等を行っています。この方針のもと、グローバルでその地域の特性に応じたさまざまな取り組みを行っています。

具体的には、「社会の明日のために」、「環境課題解決のために」、「文化の発展のために」という3つの分野を中心に資金的支援のほか、役職員によるボランティア活動等を通じて、社会貢献活動に取り組んでいます。

グローバル共通の社会貢献活動として、2020年より毎年、健康促進と社会貢献活動への寄付を目的とする「グローバル・チャリティ・チャレンジ」を実施しています。これは、参加者が任意の時間と場所で健康促進につながるさまざまなエクササイズに取り組み、参加料として相当額を寄付するというものです。寄付先は、毎年グローバルで設定した共通のテーマ

のもと、地域ごとに決定しています。併せて、グローバルで集まった寄付額と同額を会社がマッチングし、支援テーマに沿った活動を国際的に行う団体に寄付しています。また、野村グループでは、自然災害等が発生した際、全世界の拠点と連携して被災地の状況を確認し、必要に応じて資金的支援や救援物資の調達等を行っています。被災状況によってはグローバルに役員や社員による募金活動を行ったり、集まった金額に応じたマッチング・ギフトの拠出を行ったりしています。

令和6年能登半島地震支援

2024年1月に発生した令和6年能登半島地震を受け、義援金として2,000万円を拠出し、併せて役職員募金を実施しました。集まった寄付と同額を会社としてマッチングし、中央共同募金会に寄付しました。また、被災者支援のための物資を提供するとともに、袋詰め・梱包作業に社員がボランティアとして協力しました。

台湾東部沖地震

2024年4月に発生した台湾東部沖地震の被災地支援を目的に、日本赤十字社に対し1,000万円の救援金を拠出し、台湾赤十字組織への資金援助を支援しました。

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

米州



City Harvestと連携し、新鮮な食材や料理の提供、ウェルネスプログラムの提供に従業員がボランティアとして参加しました

欧州



慈善団体と提携し、次世代を担う若者がその可能性を最大限に発揮できるプログラムへ資金提供を行うことで、特に恵まれない境遇にいる16-24歳への支援を行っています

アジア



気候変動に強いターメリック、マグノリア、ジャスミンなどの栽培支援を通じて、農民の平均年間収入の増加に貢献しました。また、障がい者向けのスキル開発プログラムを通じて持続可能な生計促進のサポートを行っています（インド・ポワイ）



OneSky for all Childrenと提携し、ベトナムで300名以上保育士向けトレーニングのサポートを行いました。このトレーニングにより、ベトナムの工場で働く親たちの子どもたちのためのケア、早期教育の向上に貢献しました。（香港）

日本



2024年3月に野村グループ基金 みらい助成プログラムを創設し、社会課題の解決と新たな価値創造に向けた先駆的でイノベティブ（革新的）な取り組みや他のモデルとなりうる取り組みを行う8つの非営利団体に対して助成を行いました

人権尊重への取り組み

野村グループは、「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」というパーパスのもと、事業活動を通じ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていますが、持続可能な社会の実現においては、人権の尊重は欠かせない重要な要素です。野村グループのサステナビリティに関連する活動の方向性および環境や社会的リスクに対して野村グループがどのように対応していくかを定めた「野村グループ サステナビリティ・ステートメント」における「6.人権等社会課題に対する認識」についての具体的な取り組みの指針として、当社は、2023年5月、取締役会決議を経て、「野村グループ 人権方針」を策定しました。人権方針では、当社の事業活動だけでなく、ステークホルダーの活動が人権への負の影響を及ぼすおそれがあることを認識し、その影響を軽減するため、法令のみならず国際的な人権基準を尊重したうえで、責任ある対応に努めていくことを定めています。人権方針は定期的に見直すとともに、人権に関する取り組みについては、サステナビリティ委員会や野村證券

における人権啓発分科会等において審議し、取締役会への報告を行います。また、野村グループのすべての役職員の行動の指針である「野村グループ行動規範」においても、人権の尊重を定めています。

役職員一人ひとりが人権問題に対する正しい理解と認識を深めるための研修や投融資等の事業活動における人権へのさまざまな負の影響を特定し、その防止・軽減・救済に努める体制の整備などの取り組みを通じて人権尊重責任を果たすことは、当社に対する社会からの信頼につながり、ひいては企業価値向上と、社会へ価値提供につながるものと考えています。

野村グループでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際スタンダードに則り、人権課題の特定と評価、負の影響の特定・防止・軽減、救済メカニズムの整備、一連の取り組みの情報開示への対応に引き続き取り組んでいきます。

社会的インパクト、イノベーション創出の取り組み

社会の持続的成長に向けては、スタートアップ企業の勃興や育成支援、異業種との連携によるイノベーション創出が不可欠です。野村グループはそれらの企業に対して、幅広い金融サービス、ソリューション提供機能を最大限に発揮し、その取り組みをサポートしています。

野村證券では、スタートアップ企業の成長資金調達の新しい手法であるJ-Shipsに基づき非上場企業の資金調達をサポートしました。本取り組みを通じて、非上場企業の事業成長に向けた資金調達手段の拡大・多様化を図るとともに、成長性に期待できる非上場企業への投資機会を特定投資家へ提供しました。

また、農山漁村地域の経営イノベーションに向けた調査事業を受託し、そこからのインプリケーションと事例を紹介する「農山漁村発イノベーション交流会」（関東農政局と共催）、インパクトスタートアップ同士のネットワーキングや学び合いを目指した「Impact Camp」（インパクトスタートアップ協会*と共催）の開催等を通じて、当社自身も異業種と連携しながらイノベーション創出に取り組むとともに、幅広いステークホルダーにもイノベーション創出機会の提供を行いました。持続可能な社会と当社の持続的成長に向けた取り組みをこれからも進めていきます。

先端テクノロジーを活用した農業の脱炭素化実証

2024年6月、野村證券、野村ファーム北海道は、脱炭素の課題解決が求められるなか、社会・環境課題の解決と持続的な経済成長を目指すインパクトスタートアップである株式会社TOWINGとサグリ株式会社の先端テクノロジーを活用した農業分野の脱炭素に関する実証を開始しました。本実証では次世代土壌改良資材「宙炭（そらたん）」を散布し、化学肥料を有機肥料に転換するとともに、カーボン・クレジット制度や衛星データとAI技術も活用し、多角的に環境負荷軽減効果と生産性向上効果の検証を行います。本実証を通じて国内外での脱炭素社会への移行や農業の持続的発展に貢献するとともに、新たな市場として注目を集めている社会課題の解決を視野に入れたインパクト投資の発展も後押しします。



野村ファーム北海道の農地に宙炭を散布して耕す様子（赤枠内に宙炭を散布。黒い部分が宙炭）

※インパクトスタートアップのエコシステムを構築し持続可能な社会を実現することを目的として設立

03

Value Creation Platform

価値創造を支える基盤

INDEX

コーポレート・ガバナンス	68
取締役一覧	77
高原社外取締役 × 奥田CEO 対談	79
新任社外取締役メッセージ	82
行動規範	83
コンプライアンス	85
内部通報制度	87
内部監査	88
リスク・マネジメント	89
レジリエンス	93

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

野村ホールディングスは、取締役会の構成の多様化や実効性評価の実施など、ガバナンス体制の強化につながるさまざまな施策を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

当社は、社会からの信頼および株主、お客様をはじめとしたステークホルダーの満足度の向上を通じて企業価値を高めるという経営目標を達成するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化は最重要課題の一つと認識しています。

そのため、経営監督の実効性と経営の透明性を確保しつつ、持続的な成長と機動的なグループ経営を追求した体制の強化・充実に取り組んでいます。

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と、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。

また、2001年に社外取締役を設置し、2010年から外国人や女性の社外取締役も迎え、過半数を社外取締役とするなど、取締役会の構成の多様化にも取り組んでいます。

2015年からは「社外取締役会議」を設置し、社外取締役が当社の事業およびコーポレート・ガバナンスに関する

事項などについて定期的に議論しています。

2019年にはガバナンス体制のさらなる高度化に向け3委員会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会）の委員長をすべて社外取締役としています。

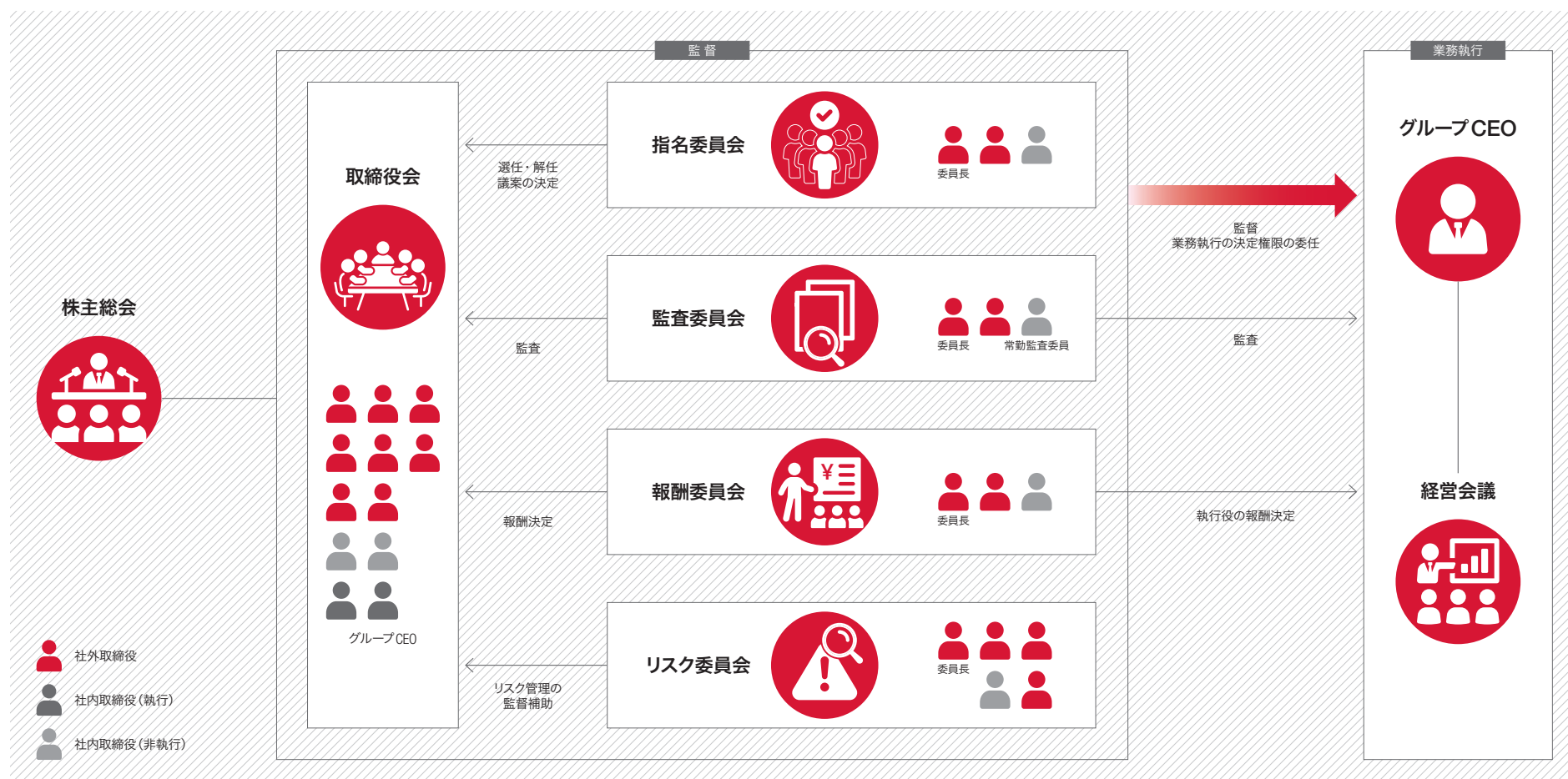
なお、2016年3月期以来、取締役会の実効性に関する評価も実施しています。

さらに、2021年にはリスク管理高度化の一環として、専門監督機関である「リスク委員会」を設置し、執行から独立した視点からの監督を強化しています。

取り巻く環境の変化のなかで、適正な財務基盤の維持と、資本効率の改善等を通じた経営資源の有効活用を図りながら、機動的な対応を進めていくことが必要です。そのために、株主やお客様をはじめとするさまざまなステークホルダーの立場も踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うという観点から、取締役会の監督機能の強化に引き続き取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスの体制

● 現行体制の俯瞰図 (2024年6月株主総会以降の体制)



● 指名・監査・報酬・リスク委員会および経営会議の役割



指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案を決定する法定の機関です。



監査委員会

取締役および執行役の職務の執行の監査および監査報告の作成、ならびに株主総会に提出する会計監査人の選解任および会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行う法定の機関です。



報酬委員会

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



リスク委員会

取締役会による野村グループのリスク管理の監督を補助し、リスク管理の高度化に資することを目的とする任意の機関です。



経営会議

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

取締役会の決議により執行役に委任された事項のうち、特に重要な業務執行については、経営会議、グループ・リスク管理委員会、野村グループ・コンダクト委員会、サステナビリティ委員会、内部統制委員会といった会議体における審議を経て決定することとしています。

グループ・リスク管理委員会

野村グループ・コンダクト委員会

サステナビリティ委員会

内部統制委員会

P.89

P.83

P.59



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



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

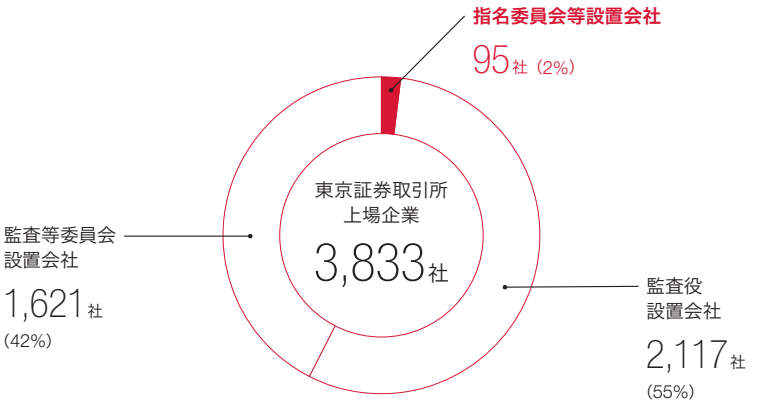


コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_report.pdf

● ガバナンス強化に向けた主な取り組み

社外取締役の設置	2001年
委員会等設置会社への移行（現在の指名委員会等設置会社）	2003年
外国人社外取締役の選任	2010年
女性社外取締役の選任	2010年
社外取締役会議の設置	2015年
取締役会の実効性評価の結果開示	2016年
指名・監査・報酬委員会の委員長として社外取締役を選任	2019年
リスク委員会の設置	2021年

● 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（2024年8月1日時点）

取締役会の役割

野村ホールディングスは、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と、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。

当社の取締役会は、当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ことを目的とし、その主たる役割を経営の監督としています。

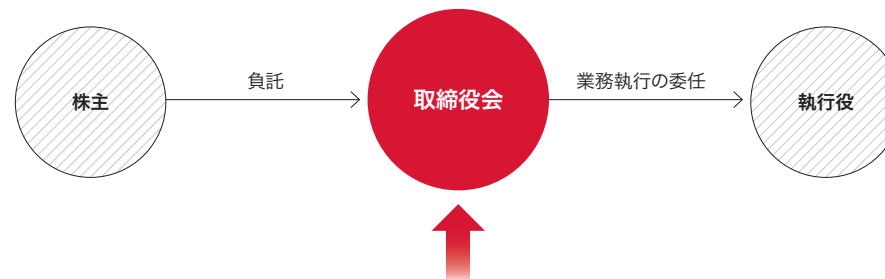
また、経営の公正性・透明性を確保するとともに、「経営の基本方針」を決定し、当該方針を踏まえたグループCEOその他の会社を経営する執行役の選任および当社の重要な業務執行の決定を行っています。

加えて、多角的な視点から活発な議論を行うことができるよう、性別、国際性および職歴等の多様性を備えた人員構成とするとともに、取締役には、財務、企業経営、法律等の専門家を含むことを原則としています。

また、その監督機能を適切に発揮するため、社外取締役を過半とすることを原則としています。

今後も、取締役会の構成の多様化を進め、多角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いきます。

● 取締役会の位置づけ



取締役会は、株主からの負託を受け、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図るべく「経営の基本方針」を決定し、当該方針に沿って会社を経営する執行役を選任する

取締役会は、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

取締役会は、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任および当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社の事業の継続と企業価値の向上のために最善の意思決定を行う

● 取締役会の構成

	2001年	2010年	2024年
社外取締役比率	17%	58%	67%
外国人取締役比率	-	17%	33%
女性取締役比率	-	8%	25%

● 取締役に期待する役割

当社では、取締役に期待する役割をコーポレート・ガバナンス・ガイドラインで以下のとおり定め、業務執行に対する監督を各取締役に求めています。

1

社外取締役は、独立した客観的な立場から執行役の職務執行を監督し、その経験と知見を活かして必要に応じて経営に対する助言や問題提起を行うことを、その主たる役割の一つとする

2

社内出身の執行役を兼務しない取締役は、野村グループの業務に関する知見を活かし、取締役会の内外を問わず、経営に対する助言や問題提起を行うことを、その主たる役割の一つとする

3

執行役を兼務する取締役は、取締役会が業務執行の状況や会社の状況を把握し、より実効的な経営監督機能を発揮できるよう、業務執行全般の状況を説明、報告することを、その主たる役割の一つとする

● 取締役会の主な審議内容(2024年3月期)

当社の取締役会では、多岐にわたる重要なテーマに関して、多様性に富んだメンバーが建設的な議論および意見交換を行っています。例えば、中長期戦略や資本の有効活用などの議題について、社外取締役からは、その経験と知見を活かして助言や問題提起をいただいています。また、2024年4月に策定した野村グループのパーパスについても、検討・策定・浸透策に至るまで、取締役会においてさまざまな議論がなされました。

主な議題		概要
野村グループのパーパス策定	》》》	野村グループのパーパス策定、企業理念体系の再定義
営業部門の戦略※	》》》	競合環境、目指すべきビジネスモデル、リソース再配置と戦略等
ホールセール部門の戦略	》》》	戦略プランの進捗、ホールセール部門の業績と優先課題
インベストメント・マネジメント部門の戦略	》》》	インベストメント・マネジメント部門の概況、目指すべき姿、伝統的ビジネスの積み上げ、オルタナティブ資産残高の拡大等
クロス・ディビジョナル／グループ・プレミアムを創出するための取り組みの状況	》》》	クロス・ディビジョナル戦略、各施策の概要等
帰属資本、資本余力の状況と活用	》》》	帰属資本の状況、バーゼルⅢの影響、リソースアロケーション等
来期グループ予算	》》》	来期のグループ予算の考え方、各部門の戦略等
構造改革委員会報告	》》》	構造改革委員会（グループの構造改革を加速させ、将来の成長を支える持続可能な財務・経営基盤を確保するために設置）の進捗状況等
株主との対話実施	》》》	主要な国内・国外機関投資家および議決権行使助言会社との対話状況
2023年株主総会の議決権行使状況分析	》》》	2023年株主総会における議決権行使結果の概要
株主還元	》》》	株主還元方針の方向性、国内他社との株主構成比較、投資家属性に基づく投資行動と選好、国内競合他社の状況等
インベスター・デー	》》》	インベスター・デーの内容を踏まえた、グループワイド・ビジネス、その他のカテゴリーについての今期の主要トピック
開示書類の報告	》》》	有価証券報告書、Form20-F、統合報告書、資本コストや株価を意識した経営の実現への対応等
情報開示の高度化	》》》	非財務情報開示拡充、企業価値に対する効果等
サステナビリティ関連報告	》》》	サステナビリティに関する国内外の規制・政策の状況、野村グループの取り組み等
政策保有株式検討委員会報告	》》》	政策保有株式検討委員会の審議状況、政策保有株式の保有方針等
オペレーショナル・レジリエンス等	》》》	オペレーショナル・レジリエンス等に関する外部環境、当社の現状等
取締役会評価に関する報告	》》》	2023年度に実施した取締役会の実効性強化に向けた取り組み等

※ 2024年4月1日付で、部門名を「営業部門」から「ウェルス・マネジメント部門」に変更しました。

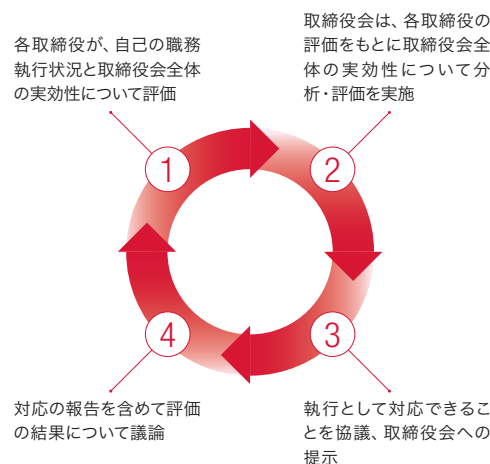
取締役会の実効性評価

2016年3月期以来、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。

取締役会の運営方法や情報提供の質・量、取締役会における議論の状況などについて各取締役が各項目を評価し、その結果を踏まえて取締役会および社外取締役会議での議論や、さらなる監督機能の強化にも取り組んでいます。

各取締役による評価に加え、定期的に外部機関による第三者評価も実施しています（直近は2022年度）。

● 取締役会のPDCAサイクル



実効性評価の項目

- ・ 取締役会全体評価
- ・ 取締役会の構成・運営
- ・ 取締役会への情報提供
- ・ 経営目標や経営戦略への取締役会のかかわり
- ・ 取締役会の経営監督機能
- ・ 指名・監査・報酬・リスクの4委員会の構成・運営
- ・ ステークホルダーとの対話の状況のモニタリング
- ・ 社外取締役会議、など

● 2022年度の評価結果を受けた2023年度の対応

» 取締役会が十分な監督機能を発揮するために、中長期的なグループ戦略に関する議題の選定と十分な審議時間の確保等の取り組みを継続して実施

● 2023年度の実効性評価の総括

» 2022年度第三者評価機関より評価を受けた、当社取締役会の実効性を支える強みである「取締役会構成の多様性、各取締役の深い知見・専門性、適切な議事運営、能動的な各委員会活動の実施」について、引き続き高い水準の評価を維持していることを確認

● 今後の課題

- » 長期的な視野での会社業績の分析
- » 各ステークホルダーに対する情報提供に関する取り組みの充実
- » サステナビリティに関する取り組みの強化

後継者計画

経営環境等を踏まえたグループCEOに求められる資質の議論や後継者育成の観点を取り入れた業務執行体制等を含む後継者計画について、グループCEOは毎年指名委員会に報告しており、指名委員会は当該後継者計画およびその運用状況を独立した客観的な立場から適切に監督しています。



政策保有株式

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。

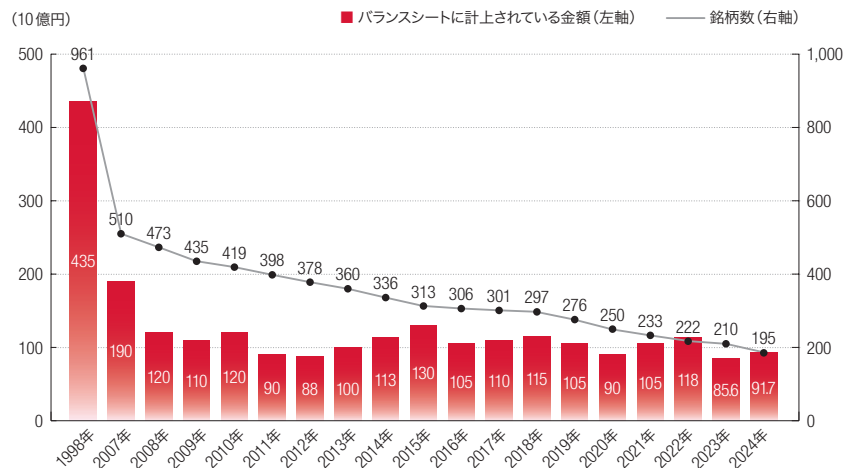
2024年3月末現在、保有する投資有価証券は195銘柄、バランスシートに計上されている金額（保有時価総額）は917億円、野村ホールディングスのTier1資本に占める比率は2.6%となっています。

当社は、原則として、政策保有株式について売却を進める方針ですが、継続保有とする株式については、検討プロセスに基づき、その保有の意義の合理性を継続的に検証しています。

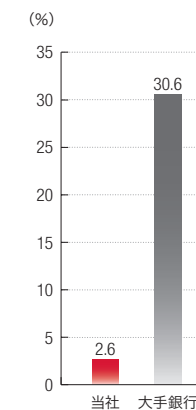
株式の保有にともなうリスクやコストに留意しつつ、株式保有先企業との取引拡大や事業上の連携などによる当社ビジネスの収益拡大の機会などの事業戦略的な観点を考慮したうえで、株式の保有が野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ、同株式を保有します。

この検討は、取締役会が設置した政策保有株式検討委員会が行い、その内容を取締役会が検証します。そして、売却することが合理的と判断される株式については、市場への影響やその他考慮すべき事情にも配慮しつつ売却を進めています。当社は「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」を目標として定め、政策保有株式の売却を推進しています。目標達成に向けて今後も売却を継続していきます。

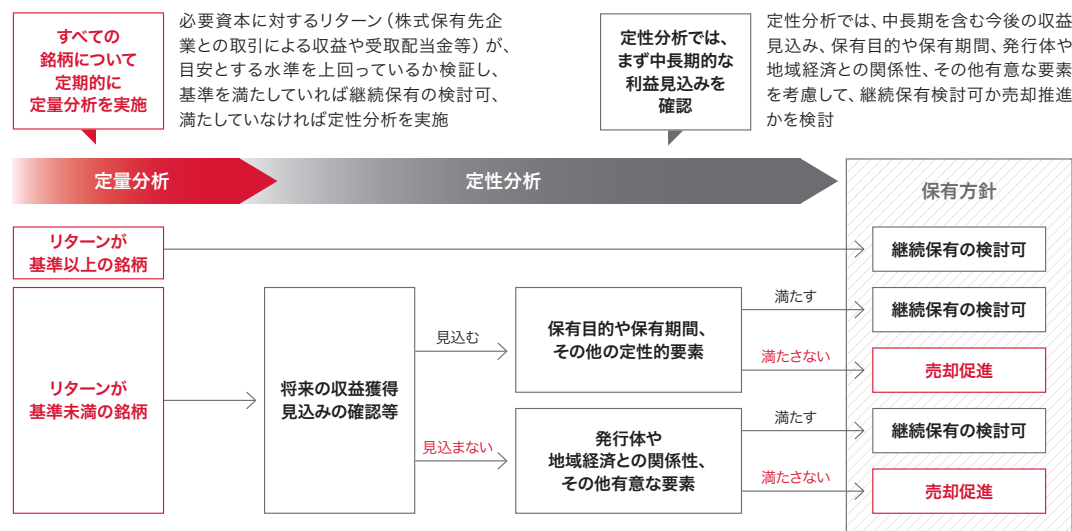
● 有価証券報告書開示上の政策保有株式数と保有時価の推移



● Tier1資本に対する政策保有株式保有の比率 (2024年3月末)



● 政策保有株式の検討プロセス



報酬

野村ホールディングスは、野村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およびグローバルな競争力と評価の向上等に資するため、当社の取締役および執行役を含め、野村グループのすべての役職員に対する報酬の基本方針としての「野村グループの報酬の基本方針」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。これらの方針は、報酬委員会において、その妥当性を審議したうえで決定しています。また、「報酬返還に関する方針」を別途定めています。

さらに、当社の取締役および執行役を除く野村グループの役職員を対象とする「野村グループ役職員の報酬の方針」を定め、役職員に対する報酬のあり方、具体的な運用指針等を明確化しています。

● 役員報酬の体系

年間報酬総額 (TC)

業績連動報酬等	長期インセンティブプラン	業績評価期間における業績指標の実績に応じて株式を支給
	業務連動型株式ユニット	
	譲渡制限株式ユニットまたはファントム・ストックプラン	年次賞与を事業年度終了後に現金および繰延べ報酬（株式または現金）にて支給
固定報酬	年次賞与	
	現金賞与	
	ベースサラリー	職位・職責等に応じた現金報酬

● 報酬のガバナンス

当社は指名委員会等設置会社であり、会社法の定めるところにより、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ます。報酬委員会は、「野村グループの報酬の基本方針」および「野村ホールディングスの取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定め、これらの方針に従い、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・決定しています。

● 役員報酬の構成と報酬項目別の決定方法

取締役および執行役の報酬は固定報酬と業績連動報酬等に区分され、固定報酬はベースサラリー、業績連動報酬等は年次賞与と長期インセンティブプランで構成されます。なお、中長期的な企業価値向上のインセンティブを付与し、かつ株主との利益の一致を図ることを目的として、報酬の一部を所定の繰延べ期間を設けた株式関連報酬によって支払います。

- ▶ 固定報酬
ベースサラリーは、各取締役・執行役の経歴・職歴および職位ならびに関連する業界の水準等を参考に、現金による固定報酬額として決定しています。
- ▶ 業績連動報酬等
代表執行役社長グループCEOについては、野村グループの業務執行の責任を負う職責にあることから、野村グループの経営上の重要指標やその算定基礎となる業績指標の実績値に基づき報酬の基礎額を算定し、これに国内外の主要競争地域における報酬水準等の定性的な要素も考慮して、金額を決定しています。
その他の取締役および執行役については、代表執行役社長グループCEOの報酬を基準として、職位・職責および国内外それぞれの報酬規制・水準等を加味し、定性的な要素も考慮のうえ、金額を決定しています。
監査委員である取締役および社外取締役については、業務執行からの独立性を維持および担保する観点から、支給対象外としています。
- ▶ 年次賞与の支払いにおいては、一定の割合を将来に繰り延べることを原則としています。
- ▶ 長期インセンティブプランは、一定の業績を達成した場合に支払われます。また、その支払いにおいては、株式関連報酬等を利用します。
- ▶ 現在の株式関連報酬は、下表のとおりです。

種類	概要
譲渡制限株式ユニット (RSU)	・2018年3月期より繰延べ報酬の基本的な支給方法として導入しています ・1ユニット当たり当社普通株式1株を株式報酬として支給します ・原則として繰延べ期間は3年としています
ファントム・ストックプラン	・当社の株価に連動する現金決済型の報酬制度です ・繰延べ期間は原則として3年としています
業績連動型株式ユニット (PSU)	・2024年3月期より長期インセンティブプランの支給方法として導入しています ・付与後3年間の業績指標に基づき最終的な支給株数を決定します ・業績評価期間は原則として3年以上としています

● 株式関連報酬を繰延べ報酬として支給することによる効果

株式関連報酬を繰延べ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、一定の受給資格確定期間が設けられること等によって、以下の効果を期待できます。

- » 株主との利益の一致
- » 付与から受給資格確定までの一定の期間に、株価の上昇により受給時の繰延べ報酬の経済的価値が増大し得る機会を与えることによる中期インセンティブ、およびリテンション
- » 中長期的な企業価値の向上という共通の目標を与えることによる部門を越えた連携・協力の推進

繰延べ報酬にはこのようなメリットがあるため、主要各国の規制当局からも積極的な活用が推奨されています。
なお、野村グループにおける繰延べ報酬については、FSB（金融安定理事会）が公表している「健全な報酬慣行に関する原則」の推奨に基づき、繰延べ期間を原則として翌事業年度以降から3年以上としています。

● 健全かつ効果的なリスク管理

野村グループは、適切なリスク・アベタイトを設定のうえ健全かつ効果的なリスク管理態勢を構築し、報酬を決定する際に参照する主要なビジネスの業績の測定基準および指標について各ビジネスにおける財務および非財務リスクの多寡に応じて調整を行っています。また、これらの定量的な要因に加え、最終的な報酬額の決定および減額に際しては、コンダクト、コンプライアンス、職業倫理および企業理念といった定性的な要因を重視しています。また、報酬の付与にあたっては、財務諸表の重大な修正、適用法令および野村グループの規程に対する重大な違反等に該当する場合、報酬が減額、停止、権利喪失、取消し、他の報酬との相殺または支給後の返還の対象となること（いわゆる「クローバック」）を定めています。

● 業績連動型株式ユニット (PSU) の導入

2024年に、長期インセンティブプランとしてPSU (Performance Share Unit)を導入しました。
当社のPSUでは、前事業年度の業績等に応じて支給する基準株数を決定、3事業年度の業績指標の実績に応じ、基準株数に0%～150%の支給率を乗じて最終的な支給株数を確定します。なお、評価に使用する業績指標はROE（業績評価期間の平均値）およびTSR（業績評価期間の絶対値）を選定しています。

評価に使用する業績指標および支給率

業績指標	構成比	支給率の変動幅	評価方法
ROE	50%	0%～150%	業績評価期間3年間の実績値（平均値）により算出
TSR	50%	0%～150%	業績評価期間3年間の実績値（絶対値）により算出

基準株数および支給株数の算定方法

基準株数の算定方法

対象事業年度の業績および国内外の主要競争地域における報酬水準等の定性評価を勘案して決定した金額を、付与時期における当社の普通株式の株価により除し得られた株数を基準株数とします。

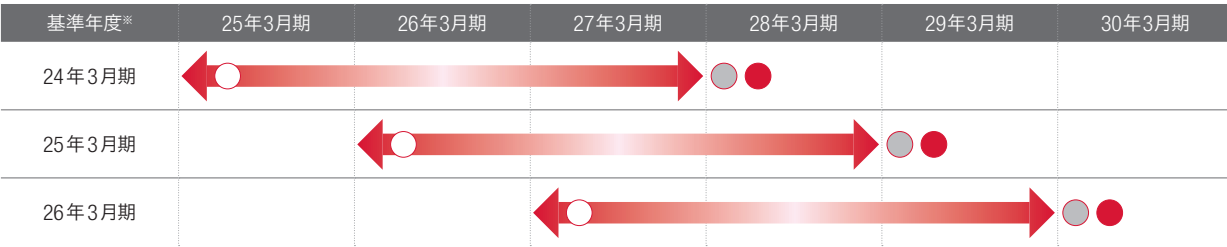
支給株数の算定方法

業績評価期間終了後、所定の算定方法に従って支給株数を算出します。詳細につきましては当社ウェブサイトをご参照ください。

 当社ウェブサイト
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/compensation.html>

業績評価期間および支給スケジュール

業績評価期間は、PSUの基準株数を決定した事業年度より3年間とします。業績評価期間が終了し評価項目の実績が確定した後、所定の算定方法により確定した支給株数分の当社の普通株式等を株式報酬として支給します。



※ 基準株数を決定する際に、業績を参考とする事業年度

←→ 業績評価期間 ○ 基準株数決定 ● 評価確定 ● 株式交付

交付方法

主に自己株式の処分により交付するものとします。

Directors of Nomura Holdings 取締役一覧

● 社外取締役

																																																					
2018.6～ Laura Simone Unger ローラ・アンガー	2021.6～ Victor Chu ビクター・チュウ	2021.6～ J. Christopher Giancarlo クリストファー・ジャンカルロ	2021.6～ Patricia Mosser パトリシア・モッサー	2021.6～ 高原 豪久	2023.6～ 石黒 美幸																																																
リスク委員長	監査委員	リスク委員	リスク委員	指名委員 報酬委員	リスク委員																																																
金融関連の法制度・規制に精通しており、また、複数の金融関連の公開企業の独立取締役等を歴任することで培われた金融業界における専門性と知見を有する	企業経営および金融業についての豊富な経験と、イギリスと香港の弁護士資格に基づく法律、規制およびコーポレート・ガバナンスに関する高い専門性を有する	金融関連の法制度・規制およびブロックチェーン等の先進技術に精通しており、グローバルな金融サービス会社や世界有数の規制当局の経験を有する	長年のエコノミストおよびセントラル・バンカーとしての経験を有する。特に金融市場の構造と安定性、リスク・マネジメント、金融機関の規制と金融政策に精通している	企業経営について豊富な経験を有しており、80を超える国・地域で事業を展開する衛生関連商品等の消費財メーカーのトップを現任している	長年の弁護士としての経験からファイナンスやキャピタルマーケット等に関する法制度・規制に精通するとともに、国際的な活動経験も有する																																																
▶ 主な略歴 米国証券取引委員会 (SEC) 委員および委員長代行 CIT Group Inc. インディペンデント・ディレクター Navient Corporation インディペンデント・ディレクター ▶ 重要な兼職状況 該当なし	▶ 主な略歴 First Eastern Investment Group (第一東方投資集団) チェアマン兼CEO (現任) ▶ 重要な兼職状況 First Eastern Investment Group (第一東方投資集団) チェアマン兼CEO University College London チェア・オブ・カウンセル International Business Council of the World Economic Forum 共同議長 Airbus SE インディペンデント・ディレクター	▶ 主な略歴 GFI Group Inc. エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント 米国商品先物取引委員会 (CFTC) 委員 ▶ 重要な兼職状況 Willkie Farr & Gallagher LLP シニア・カウンセル Digital Dollar Project チェア・オブ・ザ・ボード・オブ・ディレクター Digital Asset Holdings, LLC インディペンデント・ディレクター	▶ 主な略歴 米国財務省金融調査局 (OFR) 米国債部門デビュティ・ディレクター ニューヨーク連邦準備銀行 (FRBNY) シニア・ヴァイス・プレジデント ▶ 重要な兼職状況 Columbia University, School of International and Public Affairs (SIPA) ・シニア・リサーチ・スカラー ・MPA Program in Economic Policy Management ディレクター ・Central Banking and Financial Policy ディレクター	▶ 主な略歴 ユニ・チャーム (株) 代表取締役社長執行役員 (現任) ▶ 重要な兼職状況 ユニ・チャーム (株) 代表取締役社長執行役員 住友商事 (株) 社外取締役	▶ 主な略歴 長島・大野・常松法律事務所パートナー (現任) ▶ 重要な兼職状況 長島・大野・常松法律事務所パートナー Inter-Pacific Bar Association (IPBA) 会長 レーザーデック (株) 社外監査役																																																
〈経歴〉	<table border="1"> <tr> <td>経営</td><td></td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td></td></tr> <tr> <td>グローバル</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td></td></tr> <tr> <td>金融業</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td></td></tr> <tr> <td>会計財務</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>法制度・規制</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr> <td>内部統制 (リスク管理含む)</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td><td>●</td></tr> <tr> <td>デジタル・IT・DX</td><td></td><td></td><td>●</td><td>●</td><td></td></tr> <tr> <td>サステナビリティ</td><td></td><td>●</td><td></td><td>●</td><td></td></tr> </table>					経営		●	●	●		グローバル	●	●	●	●		金融業	●	●	●	●		会計財務						法制度・規制	●	●	●	●	●	内部統制 (リスク管理含む)	●	●	●	●	●	デジタル・IT・DX			●	●		サステナビリティ		●		●	
経営		●	●	●																																																	
グローバル	●	●	●	●																																																	
金融業	●	●	●	●																																																	
会計財務																																																					
法制度・規制	●	●	●	●	●																																																
内部統制 (リスク管理含む)	●	●	●	●	●																																																
デジタル・IT・DX			●	●																																																	
サステナビリティ		●		●																																																	

〈経歴〉の各項目に関する考え方については、次頁の上部をご参照ください

〈経験〉の各項目に関する考え方としては下記のような内容を包含しています。なお、これらは取締役に期待する内容であり、各取締役の有するすべてのスキル・経験・専門的知見を表すものではありません。

経営 ▶ 主に企業における代表者等の役職経験者

グローバル ▶ 国際的に展開している企業における役職経験者・日本国外での勤務経験者、外国人取締役

金融業 ▶ 金融機関、金融規制当局・官公庁等での勤務経験者

会計財務 ▶ 会計財務の関連業務経験者・学識経験者

法制度・規制 ▶ リーガル・コンプライアンス関連業務経験者、規制当局・官公庁等の勤務経験者・学識経験者

内部統制（リスク管理含む）▶ 関連業務経験者・学識経験者

デジタル・IT・DX ▶ デジタル・IT・DX関連業務経験者・学識経験者

サステナビリティ ▶ 主に環境、人権、ダイバーシティ等のサステナビリティ関連業務経験者（企業トップとしてサステナビリティに取り組まれた経験含む）・学識経験者

● 社外取締役

● 社内取締役

 2023.6～ 石塚 雅博 監査委員長 長年の公認会計士としての経験から国際的な会計制度に精通し、米国企業改革法上の財務専門家に該当する高い専門性を有する ▶ 主な略歴 デロイトトーマツ合同会社/有限責任監査法人トーマツ 執行役レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部 本部長 日本公認会計士協会 監査基準委員会 副委員長 ▶ 重要な兼職状況 該当なし	 新任 2024.6～ 大島 卓 指名委員長 報酬委員長 企業経営について豊富な経験を有しており、グローバルに事業を展開するセラミックスメーカーの代表取締役会長を現任している ▶ 主な略歴 日本碍子（株）代表取締役社長 日本碍子（株）代表取締役会長（現任） ▶ 重要な兼職状況 日本碍子（株）代表取締役会長 東海旅客鉄道（株）社外取締役 愛知県経営者協会会長 東邦瓦斯（株）社外取締役	 2013.6～ 永井 浩二 取締役 会長 指名委員 報酬委員 当社取締役兼代表執行役社長グループCEO、野村證券（株）取締役兼代表執行役社長等を歴任し、2020年4月より当社取締役会長を務める	 2020.6～ 奥田 健太郎 代表執行役社長 グループCEO 当社執行役副社長グループCo-CEOや野村證券（株）取締役兼執行役副社長等を歴任し、現在は当社取締役兼代表執行役社長グループCEOおよび野村證券（株）代表取締役社長を務める	 2023.6～ 中島 豊 代表執行役 副社長 当社執行役員グローバル・マーケティング ヘッド、野村證券（株）代表取締役副社長等を歴任し、現在は当社取締役兼代表執行役副社長を務める	 2021.6～ 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、執行役員グループ・インターナル・オーディット担当等を歴任し、野村グループのガバナンス、内部統制および内部監査分野における豊富な経験と知見を有する	〈経験〉 経営 グローバル 金融業 会計財務 法制度・規制 内部統制（リスク管理含む） デジタル・IT・DX サステナビリティ
●	●	●	●	●	●	
●	●	●	●	●	●	
●				●	●	
	●	●	●		●	

Conversation with Outside Director

高原社外取締役 × 奥田グループCEO対談

パーパスの浸透施策や、ガバナンスを強化する目的、経営ビジョンの達成のために大切な考え方について、高原社外取締役と奥田グループCEOが対談しました。



パーパスの浸透に向けた 取り組みについて

奥田 野村ホールディングスは、2025年、創立100周年を迎えます。100周年の節目を控え、野村の存在意義と、社員一人ひとりに野村で働くことの意義、自身のパーパスについて、考える機会をもってもらうため、「Nomuraパーパス・ジャーニー」プロジェクトを2021年に開始しました。これまでに、グローバルに1万名以上の役職員が議論に参加してくれています。このプロジェクトでは、時間をかけてパーパスの言語化を進めつつ、個人として何を達成したいのか、野村で働く意義、会社と個人のパーパスがどのように交差するのかについて、参加者に考えてもらうことを重視しました。そうして、2024年4月、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」を策定しました。野村は、キャリア採用比率が約7割を占め、異なるバックグラウンドをもつ多様なメンバーが集まっています。社員全員が一つのテーマについて考え、議論を行うことで、仕事をするうえでの共通のバックグラウンドとして、パーパスを活用していきたいと考えています。

高原取締役が社長を務めていらっしゃるユニ・チャームでは、パーパスやユニ・チャーム独自の経営手法である「共振の経営」※1がしっかりと社内に根付いているという印象をもっています。ユニ・チャームのトップとして、どのようにパーパスを浸透させ、活用しているのか、野村のパーパスの取り組みにも活かすことができそうな工夫などがありましたら、教えていただけますか。

※1 経営陣は現場で活躍する社員が有する生の情報に触れ、社員は経営陣の視点、視座、時間軸を学ぶことによって、社員一人ひとりの成長を促し、ユニ・チャーム全体の成長につなげるという経営手法

高原 ユニ・チャームには、会社全体のパーパスおよびミッション・ビジョン・バリューという構造があります。これを部門に落とし、部門長が部下と議論しながら当該部門のパーパス・ミッション・ビジョン・バリューを策定し、さらにカスケードダウンして個人レベルでも同じ構造を作っています。そして、個人での策定過程において各人がそれらを咀嚼することで、自分のものになっていくと思います。一方で、社員により職場環境が大きく異なるため、職場の文化が一体化しているように見えて、実際はばらつきが存在します。このため、会社全体がパーパスに向かっていくために、初めは全体の話をし、その後にボトムアップで上がってきた意見を確認する、といった「共振の経営」を意識したコミュニケーションを重ねています。例えば、各現場とのミーティングや社員向けの講話の機会を使って、部門長や幹部が、各自のパーパス・ミッション・ビジョン・バリューを説明し、それを実現するために仕事やプライベートでどのように自分の世界観を広げていくかについて話してもらっています。これらの取り組みをグローバルに実施し、パーパス・ミッション・ビジョン・バリューを浸透させています。このように、じっくり時間をかけて、一人ひとりの社員の世界観を変えていくことで、社員の行動

が変わり、習慣化し、一步一步成長が早まっていくと考えています。

奥田 野村でも、役員が自身のパーパスについて、タウンホールなどの場や、少人数の社員のグループの中で話をしたうえで、一緒になってパーパスに関する議論をしてもらう、というプロセスを進めています。参加者全員が何か気づきを得るきっかけとなり、高原取締役が言及された行動の変化につながることを期待しています。さらに、パーパスを活用していくことで、それぞれの心のあり方や個人のワークライフバランス、会社との関係が整理されて、より納得感をもって議論が進められると考えています。

高原 ユニ・チャームでは、統合報告書を読む会も開催しています。この機会を通じて、会社全体の出来事や興味が薄い事業分野のこともよく分かり、問題意識の醸成や、社内異動の端緒になるなどの効果を得ています。野村はキャリア採用が多いとのことですが、前の会社の価値観や発想をもった状態で新しい職場に移った場合、新しい職場の文化や、自らが専門性を有する業務以外は興味がわきにくいこともあるかと思います。統合報告書を読むことは、会社を知る良いきっかけになるでしょう。

奥田 社内から、会社や部門の方向性、

競合他社との比較から見た野村の状況について質問を受けることがありますが、統合報告書をはじめ、実はたくさんの発信を行っています。自らが勤める会社に関する社員の理解度を上げるために、統合報告書などの情報をより効果的に活用する取り組みを検討していきたいと思います。

ガバナンスを強化する 目的について

奥田 指名委員会等設置会社である当社では、取締役12名のうち社外取締役が8名と、取締役会の2/3を占めています。社内および投資家からは、社外取締役の皆様に対して、ガバナンス面で非常に高い期待が寄せられています。高原取締役には、2021年6月に社外取締役に就任いただき、今年で4年目となりました。この期間中、ユニ・チャームの代表取締役社長執行役員として重責を担われているにもかかわらず、就任後に開催された取締役会、指名委員会、報酬委員会について、すべての会議にご参加いただきました。また、社外取締役としての活動だけでなく、本対談や役職員向けの講話などにもご協力いただいております。野村および社員に関するご理解も大変深くいらっしゃいます。ご自身のご経験を踏まえて、

野村のガバナンス強化のために今後どのような取り組みが必要になるとお考えでしょうか。

高原 取締役構成や社外取締役の数など、野村のガバナンス面における機関設計は先進的であり、私自身が学ぶ部分も大変多くあります。リスクへの対応という点においても、非常に良い体制を構築していると思います。一方で、私自身の意見としては、ガバナンスの目的と、業績の向上とをつなげる必要があると考えています。野村の取締役会での議論を振り返ると、業績変動の背景を市況や規制環境に求め、自分事として捉えていないと感じることがあります。野村の独自性をさらに活かし、グローバルな競争優位性を強化するためには、攻めのガバナンスという観点で、業績変動に関する議論を詰めることが不可欠です。規制を遵守しながらも、もっと業績にこだわるのが、ガバナンスの重要な目的だと思います。

私はユニ・チャームの社長に就任して24年目になりますが、「褒める上司」ではなく、「育てる上司」であることを重視しています。ユニ・チャームでは、戦略に関するPDCAの会議を頻繁に開催しており、会議では厳しい発言も出ます。その際に、業績に関して部下を責めるのではなく、マイクロマネジメントと言われても、部下と

一緒にあれこれ考え、諦めさせないようにやり方が、結果として攻めのガバナンスにつながると考えています。

奥田 ガバナンスの目的は規制等を遵守しつつ業績を上げることというご意見は、まったくそのとおりだと感じます。

野村でも、市場の変化による業績の変動は避けられないものの、マーケット、市場環境の影響を受けにくいビジネスモデルの構築に取り組んでいます。バランスシートをあまり必要としないビジネスの比率も増加させてきています。ストック収入も伸びており、これらの取り組みは、お客様本位の業務運営とも方向性が合致しています。まだ道半ばではありますが、業績にこだわりをもって戦略を進めているところです。

経営ビジョンの達成に向けて

奥田 野村は、2030年にむけた経営ビジョンとして、「Reaching for Sustainable Growth」を設定し、ROE 8～10%+の安定的な達成、および5,000億円超の税前利益の達成を目指しています。このビジョン達成のためにもっとも重要な要素は、人材です。社員が高いパフォーマンスを発揮しながら長く業務に従事するとともに、会社が社員の満足度

を高めるためには、すべての社員の成長が非常に大切なポイントです。昔からの野村の良いところの一つが、過干渉、つまり上司が少し言いすぎるくらいに部下の面倒を見るというDNAで、皆で良い会社を作るためにあえて言い続けようと思っています。

高原取締役からは社員の導き方に関するアドバイスもいただいています。人材の成長とビジネスに対する考え方について教えていただけますか。

高原 現在、あらゆる面でスピードが劣化しているという問題意識をもっていきます。会社が大きくなると、部門間のセクショナリズムにより、意思決定の遅れがどうしても発生しやすくなります。そこでユニ・チャームでは、OGISM (A)^{※2}で各自の世界観を広げつつ、OODA-Loopメソッド^{※3}でスピードを速める対策をしています。スピードとは、迅速に物事を判断し、正しい意思決定につなげていくことです。自らの行動や結果を振り返る仕組みであるOODA-Loopを構築して日次の実践を社員に課すことで、徐々にスピードが上がっています。失敗してもよいので、早く動くことが重要です。早く動けば失敗を早く直すことができます。昨今はスピードが最大の武器になるため、社員にはこれらの仕組みを実践し、自らの世界観を

広げてもらうことにより、正しく迅速な判断を促しています。

奥田 スピードの重要性には強く共感します。社内から意思決定に時間がかかるという意見をもらうことがあります。社員が共通の認識をもって議論するためには、バックグラウンドやパーパスなどを共有しつつも、自らの考えをしっかりとものが重要です。それが欠けると、特にグローバルの場面では、なかなか物事が決まらず、意思決定が遅れていく傾向にあります。

また、役員や部長といった組織を率いる人たちには、経営に関するオーナーシップをもってほしいと伝えています。会社またはチームを預かり、大きなグループをリードしていくためには、検討すべき事項がたくさんあります。

最近、特に感じることは、失敗しなかった日は何もしなかった日だったのではないかということです。失敗は成功に向かう道の途中に過ぎず、決してマイナスではないという強い思いがあり、機会があるごとに発信しています。決断し、実行し、必要ならすぐに修正することが、スピード感を高めつつ、成功につながる一つの方策と考えています。全社員一人ひとりに積極的に挑戦してもらいたいと思います。

また、一定以上のポジションの人たち

には、自らの部門だけではなく、グループ全体の視点からの判断を常に心がけるよう求めています。個別の部門にとっては良いように見えても、会社全体としてはむしろもう一方を採用すべきといったケースも現実には少なくありません。部長研修などでは、このような事例を使って判断の感覚を養ってもらうようにしています。

高原 多面的な学びも重要です。ユニ・チャームでは中長期戦略を発出する前後のタイミングで、次の戦略がいかにチャレンジングであるかを実感するために、幹部とともにキャンプに参加し非日常を実際に体験する企画を実施しています。非日常の体験の中で自らの立ち位置と比較し、まだまだ精進が必要であることに気づきます。しばらくはストレッチが効いて正面からぶつかる姿勢でトライします。何事も、きっかけづくりと、書籍や疑似体験からでは体験できないようなインパクトのある実体験は有効であると思います。

奥田 野村は良い方向に向かっていますが、私もまだまだ精進が必要であり、やるべきことはたくさんあると感じています。高原取締役からいただいたご助言等も参考にしながら、挑戦を続けていきたいと思います。本日はありがとうございました。

※2 OGISM (A) : 計画立案に求められる要素を、期間内達成目標 (Objectives) → 数値目標 (Goals) → 課題 (Issues) → 戦略 (Strategies) → 判定基準 (Measures) → アクションプラン (Action Plan) の流れで整流化し、まとめたフォーマット

※3 OODA-Loop: 「現状観察 (Observation)」によって変化を素早く察知し、適切な「状況判断 (Orientation)」と「意思決定 (Decision)」を行い、「行動 (Action)」に移すという一連の流れをループ状に繰り返しながら「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組み

Message from 新任社外取締役メッセージ Newly Appointed Outside Director

2024年6月に新たに野村ホールディングスの社外取締役に就任した大島卓取締役のメッセージをご紹介します。

1980年に日本碍子^{まいし}に入社後、生産技術分野を中心に、海外駐在や新商品の開発、新規事業の立上げを経験してまいりました。2014年に同社代表取締役社長に就任した後は、もの造りのみでなく、働き方改革やコーポレート・ガバナンスの体制強化など、古い企業体質の変革にも取り組んでまいりました。

また、日本碍子における企業経営に加えて、大手インフラ企業の社外取締役や愛知県経営者協会会長などの職責も担うことで、さまざまな事業分野に関する経験を積むとともに、財界における活動にも主導的な立場で携わっております。

物事を成し遂げるには、最初の考え方や進め方が大切であり、対峙する対象や内容が異なってもそれは普遍的なものです。日本を代表する証券業界のリーダーとして、グローバルにビジネスを展開する野村グループの経営においても、私の経験や知見を活かしていきたいと考えています。

また、事業が持続的に発展していくためには、事業を動かす個々の人の能力を最大限引き出し、結集していくことが重要です。そのために適切なアドバイスも行っていきたいと思います。



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）として実践するための指針です。私たちはこの行動規範に基づき高い倫理観をもってあらゆる業務に取り組むことを、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にお約束しています。行動規範がさらに浸透し、確固たる企業文化として定着するため、さまざまな取り組みを継続していきます。

 適正なコンダクトを推進する体制について
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/basic/coc/>

野村グループ行動規範

2019年12月、野村グループは「野村グループ行動規範」を策定し、以後、その浸透に取り組んできました。この行動規範には、「ルールや規則の遵守だけでなく、高い倫理観と誇りをもって働くことのできる会社でありたい」という私たち役職員の想いが込められています。

私たちが取り組む多様なビジネスは、お客様をはじめとするあらゆるステークホルダーからの信頼の上に成り立っています。この信頼を積み上げていくうえで、行動規範はすべての役職員の判断・行動の指針であり、野村グループを支える重要な柱です。

行動規範は、「お客様」「私たち自身」「社会」という3つのステークホルダーにかかわる私たちの行動について、20項目にわたり具体的な指針を示しています。法令遵守や一般的な職業倫理・社会倫理に関する考え方にとどまらずお客様第一の基本観や、多様性と人権の尊重、社会課題に向き合う姿勢など、幅広い領域をカバーしています。

行動規範をグループ内に広く浸透させ、かつ不適切なコンダクトが生じるリスク（コンダクト・リスク）を低減させ

るため、各地域およびコーポレート部門の役員から構成される野村グループ・コンダクト委員会を中心とする体制を構築しています。また、刻々と変化する社会の要請に応えるため、私たちの考え方が社会の常識からずれていないか、常に見つめなおす必要があります。そのため、行動規範の内容は定期的に見直すこととしており、策定以来、

毎年の改定を重ねてきました。改定に際しては、社員の意見を聞きながら、野村グループ・コンダクト委員会および経営会議の審議を経て、取締役会において決議がなされます。行動規範が、取締役から経営陣、従業員一人ひとりに至るまで、すべての役職員にとって判断の拠り所であり続けるよう、変わらず浸透と定着に努めています。

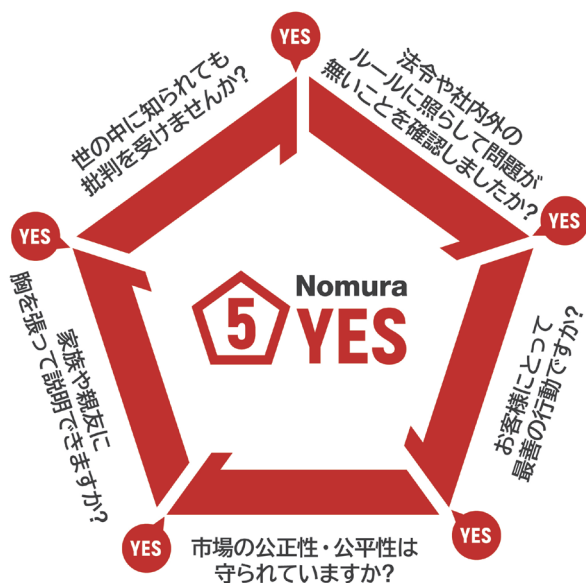
● 具体的な行動に移すための20項目

	お客様のための行動 CONDUCT for CLIENTS	私たち自身のための行動 CONDUCT for OUR PEOPLE	社会のための行動 CONDUCT for SOCIETY
挑 戦	01 お客様に最善な利益の追求 02 高度な専門性の提供	07 リスクと正しく向き合う 08 成長への情熱	09 互いの成長支援 17 次の時代への一歩
協 働	03 総合力の発揮	10 チームワークの向上 11 働きやすい環境作り	18 持続可能な社会への貢献
誠 実	04 最も信頼できるパートナー 05 高いコンプライアンス意識 06 情報の適正な取扱い	12 私利追求の禁止 13 贈答や接待の管理 14 品性と自己規律	15 過ちから学ぶ 16 声をあげる責任 19 多様性と人権の尊重 20 適切な情報開示

Nomura 5YES

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

2023年度の「野村グループ従業員サーベイ」では、従業員の83%がNomura 5YESに照らして判断・行動をしているとの調査結果が出ており、Nomura 5YESが着実に私たちの中に根付いてきたことがわかります。



行動規範の定着に向けて

役職員の一人ひとりが「野村グループ行動規範」を日々の行動を通じて実践できるよう、さまざまな取り組みを継続しています。

グループワイドには、毎年8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」と定め、全社をあげて過去の不祥事とその教訓を振り返り、創業の理念に立ち返る機会としています。同月中に実施される研修では、役職員は企業文化に係るテーマについてグループ・ディスカッションをした後、行動規範の遵守を宣誓します。

地域や部門においても、それぞれが工夫をしながら望ましいコンダクトと企業文化の醸成を推進する活動が広がっています。インド・ポワイの拠点では、行動規範に関する研修を、ロールプレイや短編劇の形式を織り交ぜながら継続的に実施しています。昨年、内部通報制度などをテーマとした同研修には、約3,600名の社員が参加しました。

日本では、有志の社員が行動規範に関するさまざまな情報を発信するメールマガジンを発行しています。組織単位のトップダウンと、草の根のボトムアップ双方向から、行動規範の定着に向けた挑戦と協働が行われています。



毎年8月の研修では、創業以来の理念と歴史を振り返ります(写真は1904(明治37)年～1912(明治45)年、本町二丁目時代の野村徳七商店)



インド・ポワイの拠点における研修の様子です。ロールプレイ形式にするなどの工夫をしています



有志の社員が「草の根プロジェクト」の表題でメールマガジンを発信しています

Compliance

コンプライアンス

コンプライアンス活動の推進は、野村グループの業務を支える重要な基盤の一つです。

野村グループでは、コンプライアンスを単なる法令遵守にとどまらず、金融サービスグループの役職員として社会から求められる規範・倫理に沿った良識に基づいて行動することであると考え、より高いレベルでのコンプライアンス・リスク※管理の実現に向け、その内部管理体制のさらなる強化に取り組んでいます。

※コンプライアンス・リスク：法令諸規則の違反や、金融資本市場の公正性・公平性の阻害や顧客の保護を損なう不適切な行動により、制裁金等の財務的損失若しくは評判の悪化を被るリスクをいい、その中には野村グループの役職員の行動・行為が法令諸規則、若しくは野村グループ行動規範又は規程・手続から逸脱する「コンダクト・リスク」も含まれます

 **コンプライアンス**
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/>

コンプライアンス体制

グループ・グローバルベースで法令諸規則の遵守を徹底し、違反の疑いがある行為が発生しないようにする観点から、コンプライアンスに関して、適切な指示・指導、モニタリングが行える体制の整備に努めるとともに、不正行為の防止、早期発見・是正のための予防策を講じています。また、万が一、問題が発生した場合には、経営レベルにまで迅速に報告され、適切に対処する組織体制を構築・整備しています。

野村グループにおける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（CCO）を選任するとともに、各グループ会社及び海外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、各社および海外各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整備・維持を図っています。また、飯山執行役副社長を委員長とする「野村グループ・コンダクト委員会」を設置し、コンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理に関する体制整備や重要事項の審議、各種施策の推進、「野村グループ行動規範」の浸透に関する基本的な事項を定める「野村グループ コンダクト・プログラム」の有効性の検証などを行っています。各グループ会社でもコンプライアンス体制の強化を進めており、2024年には野村證券におけるコンプライアンス体制の大幅な見直しを行い、コンプライアンス関連業務の高度化・効率化を通じた高付加価値のソリューション提供とスピード向上に向けた取り組みを進めています。

高度なコンプライアンス・リスク管理実現のために

野村グループでは、コンプライアンス・リスク管理を実践するための体制や枠組みをまとめた「グループ・コンプライアンス・リスク管理規程」、「野村グループ・コンダクト・リスク管理規程」を定め、「三つの防衛線」によるリスク管理体制に基づき、コンプライアンス・リスクにおける責任の担い手およびその行動の基本的要件を定め、適切なリスク管理を実践しています。

その一環として、役職員に対し、マナー・ローダリングおよびテロ資金供与対策、インサイダー取引防止などのテーマで、コンプライアンスおよびコンダクトにかかわる研修を計画的に実施し、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。

より高いレベルでのコンプライアンス・リスク管理を実現するためには、体制整備、各種研修の実施に加え、「何かおかしい」と思った際に声を上げ、その声を受け止める風土、いわゆる、職場における心理的安全性が重要です。心理的安全性向上のため、従業員サーベイによる組織風土の課題抽出とその結果を踏まえたマネジメントのディスカッション、および役職員間での対話セッションに取り組むとともに、内部通報窓口の利用促進にも努めています。

公正な金融取引の徹底に向けた取り組み

多種多様な投資家に信頼され、流動性が供給される健全な金融資本市場は、豊かな社会を実現するためのエネルギー源です。一方で、相場操縦やインサイダー取引は市場の公正性・公平性を損ない、市場の機能不全につながるため許されるものではありません。野村グループの全役職員は、金融資本市場の担い手としての自覚をもち日々の業務に取り組んでいますが、コンプライアンス関連部署では、第二線として市場の機能不全を起こす原因である不公正取引の防止に向けた取り組みを進めています。取引所や自主規制機関等と情報交換・連携および問題意識を共有して、規制動向等市場を取り巻く環境や他社事例を受けた課題を的確に把握しつつ、社内のフロント部門およびシステム部門と連携し、ビジネスの変化やトレンドをタイムリーに捉え、クラウドサービス等のITを活用し、実効的かつ効率的に専門性の高い審査を行えるよう堅牢な売買管理体制を整備しています。

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取り組み

すべてのお客様が安心して投資できる金融資本市場を維持し守っていくために、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策(AML/CFT)への取り組みは不可欠です。野村グループでは「野村グループ・マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策方針」を定め、グループ各社に統一的な管理基準を適用してAML/CFT態勢を整備しています。同方針のもと、グループのAML/CFT管理態勢の責任者を設置し、日本、米州、欧州、アジアにおけるAML/CFTの管理状況について毎月、経営会議へ報告しています。また、同責任者を補佐するグループ・コンプライアンス部では、各地域のAML/CFTヘッドと密接に連携し、グループ全体の管理態勢強化について議論を行い、必要な施策の導入を推進しています。加えて、金融犯罪コンプライアンスのグローバルヘッドを任命し、グループで統一的なAML/CFT態勢を整えています。

昨今のウクライナ情勢などを受けて、各国の経済制裁規制が急速に強化されていますが、野村グループでは日本(財務

省)、米国(OFAC)、英国(HMT)、欧州連合(EU)、および国際連合(UN)の制裁リストの確認をグループ各社に義務付けています。さらに、当社は第一線の社員による顧客管理と不自然な取引への気づきを重視し、グループ各社で研修プログラムを策定・実施し職員の理解を高めるよう努めています。

2022年9月、デジタル・アセット関連のサービスを提供するLaser Digitalをスイスに立ち上げました。暗号資産に対する高い取引ニーズがある一方、保有者や取引の匿名性を高めることも可能であり、マネー・ローンダリングに利用されるケースもあると指摘されています。私たちは「リスクがあるからビジネスをしない」のではなく、「リスクをコントロールしながらお客様のニーズにお応えしていくこと」が重要と考え、十分なカスタマーデューデリジェンスの実施はもちろん、暗号資産の取引に際してブロックチェーン上の取引記録のモニタリングを実施するなど、暗号資産が不正に用いられないよう十分な管理態勢を構築しています。

お客様本位の業務運営のための取り組み

豊かな社会を実現するため、野村グループではお客様に最善な利益の実現に貢献するための取り組みを推進しております。お客様一人ひとりのお悩みやニーズにあったきめ細やかな商品・サービスをご提供し、お客様にとって最善の利益の実現に貢献することにより、お客様の資産形成や資産運用を後押しいたします。これらを実現するため、お客様に適切な情報提供が行えるよう、また一人ひとりのお客様に適合する商品を提供できるよう、商品・サービスの開発・導入、ルールやガイドラインの策定と社員の教育を行っています。また、ルールやガイドラインの遵守状況を随時モニタリングしており、社員それぞれの状況に合わせて指導を行うほか、その結果を経営陣にレポートするとともに、ルールやガイドラインの改善も図っています。人事評価においても、コンプライアンス、コンダクト、職業倫理、リスク管理などの要素を取り入れており、当社の収益を優先するようなインセンティブを抑えるなど、お客様本位の業務運営に資するための策を講じています。

Whistleblowing System

内部通報制度

野村グループでは、リスク管理の高度化を重要な経営課題の一つとしています。

このため不正行為・不祥事の早期発見・早期是正により、健全な企業文化・企業倫理を育むことを目的として内部通報体制を整備しています。

リスクを適正に管理するためには、「何かおかしい」と思った場合に声を上げる風土、その声を受け止める風土、いわゆる、職場における心理的安全性が重要です。

野村グループでは、心理的安全性のある組織風土の醸成に取り組むとともに、内部通報窓口や各種相談窓口を設置して利用促進に努めています。

内部通報制度(ホットライン)

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

法令等を踏まえ、内部通報体制の整備を進めるとともに、社内イントラネットやマネジメントメッセージ等を通じて、ホットラインの周知・利用促進を図り、誰もが「声を上げる」ことができる組織風土の醸成にグローバルで取り組んでいます。

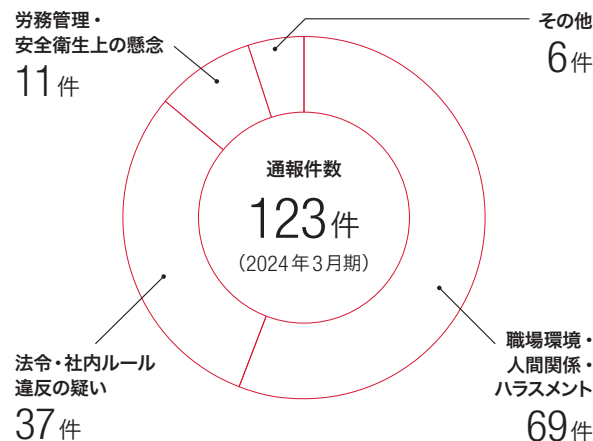
ホットラインへの通報は、匿名でも受け付けており、情報が寄せられた際には通報者保護や秘密厳守に細心の注意を払いつつ、通報受領者の指揮のもと必要な調査を行います。調査を経て問題が認められた場合には、適切な是正措置を講ずるとともに、情報提供者や調査協力者が、報復等の不利益な取り扱いを受けないように徹底しています。

ホットラインの運営状況については、野村ホールディングス内部統制委員会へ定期的に報告され、年次の社内アセスメントも実施しています。重大な法令違反の疑義があ

る事項については速やかに監査委員会に報告することとされており、法令遵守体制の維持および実効性の確保に努めています。

2023年度のグローバルにおける内部通報件数とその内訳は下記のとおりです。調査が継続中のものを除き対応済みとなっており、重大な案件はありませんでした。

● 内部通報件数



相談窓口

野村グループ(国内)では、社員が抱える悩みを幅広くサポートするため複数の相談窓口を設けています。各窓口では匿名での相談も可能となっており、相談者のプライバシーを保護し、秘密を厳守しながら、社員がより働きやすい職場環境の実現に努めています。

» ハラスメント社内相談窓口

パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメント等、職場におけるハラスメントの悩みや苦情について社内の専門員に幅広く相談することができる窓口を設置しています。

» 職場のハラスメント社外相談窓口(社外カウンセラー)

職場のハラスメントや苦情について社内窓口だけでなく、社外の専門カウンセラーに電話で相談できる窓口を設置しています。

» 職場・仕事のほっとダイヤル

職場の人間関係、業務、ビジネス、働き方等、会社に関する相談や悩みについて幅広くサポートしています。

Internal Audit

内部監査

内部監査の使命・目的

内部監査部門は、独立した客観的立場で、業務の改善を通じて組織の価値を高め、保全することをその使命としており、アシュアランス行為（入手した事項等の客観的検証）を実施します。また、リスク・マネジメント、業務に関する管理、およびガバナンスのプロセスに係る有効性等を評価し、改善のために、体系的かつ規律の高い手法によって、組織の目標達成を支援することを目的としています。

内部監査の独立性

監査委員会への直接レポートによる
独立性の確保

当社は、業務執行から独立した内部監査部門を設置しており、その主たるレポート・ラインは監査委員会です。内部監査にかか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の選定する監査委員の承認を得るものとし、また内部監査部門の責任者の選解任については、監査委員会または監査委員会の選定する監査委員の同意を必要としており、内部監査の業務執行からの独立性・客観性を確保しています。

内部監査の運営体制

グループワイドに一貫した体制および
監査委員会との密な連携

当社は、内部監査の専任部署であるグループ・インターナル・オーディット部を置くとともに、傘下の国内外の主要な子会社にも同様に内部監査専任部署（人員）を設置し、グローバルに統一された手法で、野村グループにおけるビジネスやコーポレート機能を横断的に監査する体制を構築しております。具体的には、機能と地域によるグローバル・マトリックス体制を導入し、監査対象となるビジネスやコーポレート機能単位に、内部監査等のスキルが高く経験豊かな国内外の人材をGlobal Portfolio Directorとして指名し、グループ全体の整合性を高めることで、グローバルにグループ全体の内部統制を一貫性をもって評価しています。

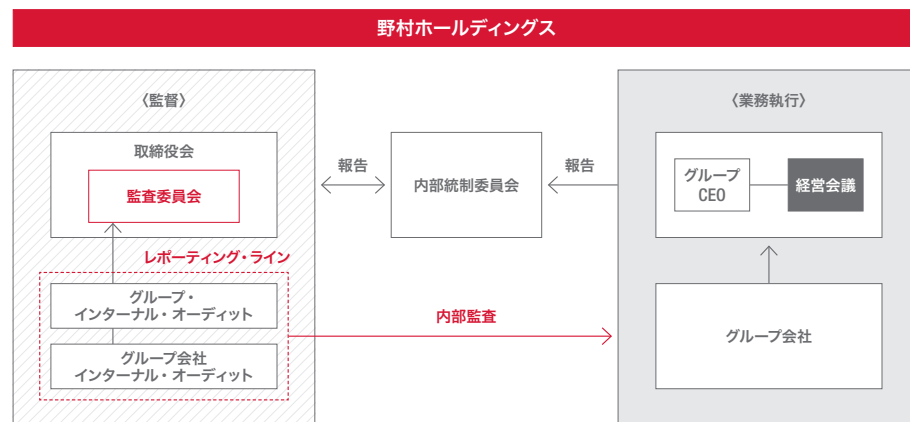
また、内部監査を担当する執行役員は、監査委員会に対し直接に内部監査体制の整備・運用状況、内部監査の実施状況の報告を行うほか、監査委員会が必要と考える監査のポイントを内部監査計画に反映するなど、内部監査部門と監査委員会の連携を図ることで内部監査の実効性を確保しています。

内部監査の高度化に向けた取組

グループワイドに一貫した監査手法の導入、監査
対応の高度化に向けたデータ分析活用の推進

野村グループの内部監査部門では、監査資源を有効かつ効率的に活用するために、原則としてリスク・ベース・アプローチをとっており、内在するリスクの種類や程度に応じて監査資源を割り当てています。なお、グループ全体での内部監査対応を支える内部監査業務の基盤として、グローバルに統一された内部監査手法（The Institute of Internal Auditorsが定める「専門職的実施の国際フレームワーク」（以下、「IPPF」）に準拠）を導入しております。また、内部監査活動におけるテクノロジー活用をグループ全体で推進すべく、専任のデータ・アナリティクスチームを地域横断的に組成、データ分析・管理に長けた人材を各地域にも配置の上、各内部監査活動でのデータ分析活用を進めるほか、データ分析による継続的なモニタリング等への取組みを図っています。加えて、内部監査は、内部規定ならびにIPPFの基準に則り、概ね5年毎に外部専門家による内部監査に対する品質評価をグループワイドに受けており、内部監査の高度化に向けた対応にも活用しています。

● 内部監査体制



Risk Management

リスク・マネジメント

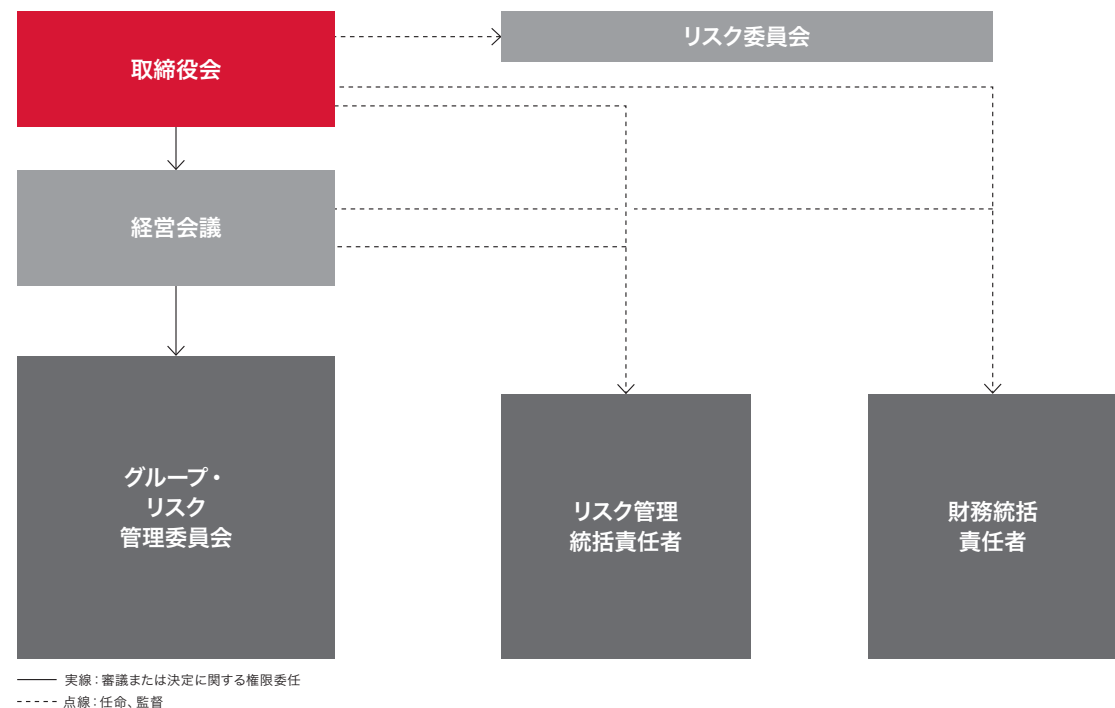
リスクと正しく向き合う：野村グループの社員一人ひとりがリスク管理の当事者として、リスクを正しく理解し、その時々で最適なリスクの管理方法を考えること、これを経営陣、各部門が一緒に考え、目標に向かって協働していくことが「リスクと正しく向き合う」ことであり、お客様への良質なサービスの提供や、野村グループの企業価値向上に必要なことだと考えています。

野村グループでは、全ての役職員が、各人の職務にかかわらず能動的にリスク管理を行うこととしています。野村グループにおけるリスク管理業務は、以下の原則に基づき構築しています。

- » リスク管理のための会議体による強固なガバナンス体制、適切な組織構造及び三つの防衛線による管理体制を構築し、運用する。
- » リスクを特定、評価し、その特性に基づきリスク・カテゴリーに区分したうえで、適切なリスク管理手法を設定し、管理体制を確立する。
- » リスクをリスク・アペタイトの範囲内で適切に管理するため、リスクのモニタリングおよび報告の枠組みを構築し、運用する。
- » リスク管理に関する規程類を整備し、実効性のあるリスク管理の枠組みを構築し、運用する。

リスク管理体制（組織体制概略）

野村では、効果的な事業運営とリスク管理のための会議体を設置しています。リスク管理体制は以下のとおりです。



野村グループのリスク管理体制に関する詳細は、野村ホールディングス株式会社の有価証券報告書 第4【提出会社の状況】4【コーポレート・ガバナンスの状況等】もご参照ください。

● 三つの防衛線による管理体制

また野村は、三つの防衛線による管理体制により、リスク管理を行うこととしております。



» 第一の防衛線

財務リスクについてはフロント部署の役職員、非財務リスクについては全ての役職員が、リスク管理に一義的な責任を負い、業務遂行から生じるリスクにともなう結果のみならず、そのリスクを許容することがリスク・アペタイトに沿っていることの説明責任を負います。

» 第二の防衛線

リスク管理を行う部署は、第一の防衛線での管理活動をサポート・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体制を、独立した立場から評価します。

» 第三の防衛線

内部監査部署は、独立した立場からリスク管理に対する検証・評価を行い、改善のための助言を行うとともに、検証・評価結果を監査委員会に報告します。

リスク・アペタイト・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、規制資本、資金流動性、業務環境に関する制約等を勘案した上で、経営戦略の目的と事業計画を達成するために許容するリスクの種類および水準をリスク・アペタイトとして定めています。それを文書化したものがリスク・アペタイト・ステートメントであり、少なくとも年一回、経営会議の承認、およびリスク委員会の同意により見直しを行っています。

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

財務リスク

財務リスクとは、市場リスク、信用リスク、モデル・リスクに分類され、以下のとおり定義したうえで、各リスクを管理する部署または組織を設置しております。野村では、リスク管理統括責任者（CRO）が取締役会または経営会議の委任を受け、第二の防衛線として野村の財務リスクを管理します。

» 市場リスク

市場のリスク・ファクター（金利、為替、有価証券の価格等）の変動により、保有する金融資産および負債（オフ・バランスを含む）の価値が変動し、損失を被るリスクをいいます。

» 信用リスク

債務者が、債務不履行、破産、または法的手続き等の結果として、予め合意した条件どおりに契約上の義務を履行できないことにより、損失を被るリスクをいいます。信用リスクは、カウンターパーティの信用力低下を反映したクレジット・バリュエーション・アジャストメント（CVA）により損失を被るリスクを含みます。

» モデル・リスク

モデルの誤謬、またはモデルの不正確もしくは不適切な適用により、財務的損失を被るリスク、意思決定を誤るリスク、または顧客からの信頼低下を引き起こすリスクをいいます。

非財務リスク

非財務リスクとは、オペレーショナル・リスクおよびレピュテーション・リスクに分類され、以下のとおり定義したうえで、各リスクに対応するコーポレート機能が管理しています。野村では、CROが非財務リスクの管理において、各コーポレート機能が構築する管理体制を検証し、適宜牽制を行うことでその妥当性を担保しています。

» オペレーショナル・リスク

内部プロセス・システム・役職員の行動が不適切であること、機能しないこと、もしくは外生的事象から生じる財務上の損失、または法令諸規則の違反や野村グループの評判の悪化といった非財務的影響を被るリスクをいいます。オペレーショナル・リスクには、野村グループのオペレーショナル・リスク分類に定義されているコンプライアンス、リーガル、ITおよび情報セキュリティ、不正、サードパーティに関するリスク、その他の非財務リスクが含まれます（詳細右記）。

» レピュテーション・リスク

野村グループのステークホルダーから見た場合に、不適切、非倫理的、または野村の価値観や企業理念と矛盾していると判断される行為等が行われた結果、野村グループの評判を損なうリスク、またそれとともない当社の利益、資本、流動性が影響を受けるリスクをいいます。

● オペレーショナル・リスク分類

カテゴリー	定義
コンプライアンス・リスク	野村の金融サービス活動に適用される法令、規制、規則、あるいは関連する自主規制、及び行動規範（総称して「金融サービス関連の法律、規則、基準」）に違反したことによる、財務的損失もしくは評判の悪化のリスク、および金融市場の公正性・公平性を阻害し、顧客保護を損なう不適切な行動によるリスクをいいます。
法的リスク	(i) 契約上の義務違反もしくは第三者の権利に対する侵害、(ii) 法的権利の有効性や執行力が認められない不明確もしくは不十分な契約条項、(iii) 法令諸規則への違反、または (iv) 訴訟もしくは紛争の不適切な管理により、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
IT および情報セキュリティに関わるリスク	不適切または不完全なIT や情報セキュリティ・プロセスおよびシステムから生じる、財務的損失、規制や顧客への影響、もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
業務継続に関するリスク	障害発生時に正常な業務運営を維持できなくなることや、自然災害等によって有形資産が損傷を受けることにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
サードパーティに関するリスク	重要な業務を委託し、また第三者が提供するサービスに依存する中で、サードパーティを適切に管理するフレームワークの不備により、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
財務報告および税務上のリスク	(i) 対外的な財務報告、当局報告、または社内の財務管理報告における重要な虚偽記載または不作為、もしくは (ii) 税務申告または納税の重大な誤りにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
人材リスク	労働安全衛生上の法令諸規則または雇用慣習や雇用契約に反する行為により、財務的損失や役員への悪影響もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
取引処理上のリスク	取引処理上のエラーにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
プルデンシャル・リスク・フレームワークに関わるリスク	会社の安定性と健全性を促進するためのリスク管理体制が不十分であったり、健全性に関する規制要件が遵守されていなかったりすることにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
不正リスク	役職員や外部の第三者による意図的な搾取、財産の横領または未承認の行動等により財務的損失や評判の悪化を被るリスクをいいます。

リスク管理の枠組み方法等

前述のリスクを管理する基本的枠組は以下のとおりです。

財務リスクについては、過去の市場データや取引相手の信用データをもとにリスクの定量化を行い、リスク・アパタイトを超過することのないよう適正な上限（リミット）を設定します。

また、単一のリスクまたはエクスポージャーに対する過度な集中が起きないように、集中リスクの管理を行います。更に、過去のデータによる定量化では捉えきれないリスクについては、将来起こり得るシナリオをもとにストレス・テストを行い、一層保守的なリスクの見積もりの下で、リスク・アパタイトの超過を防止します。

非財務リスクでは、例えばオペレーショナル・リスクにおいて、リスクの影響度及び発生可能性、それに対する統制の有効性を評価し、その結果に基づき、対応策を講じています。

これらの基本的枠組は社内規程等において定義するとともに、関係する役職員の詳細な役割と責任を実施手続き等の文書で明確化しています。

リスク・カルチャー

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

リスク管理には、専門的な知識や分析が必要になることもありますが、最も大切なことは、分析方法や管理の枠組を作ることだけではなく、野村グループの役職員一人ひとりが、リスクに対する正しい考え方をもち、いざリスクと対面したときには適切な行動をとることであると考えています。

私たちは、これを「チャレンジ」「エスカレート」「リスペクト」という3つのキーワードに落とし込み、野村グループのリスク・カルチャー、つまり、当社の役職員としてリスクを適切に管理するための考え方や行動を支える柱と位置付けています。

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

Resilience

リスク管理と危機管理

リスク管理体制の高度化の推進やリスク・カルチャーの醸成は、中長期にわたる重要な経営課題の一つです。野村グループは、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーにさらなる付加価値を提供するため、堅牢かつ高度なリスク管理体制のもとでリスクを適切に管理するとともに、リスク・カルチャーのさらなる浸透と維持のための努力を継続しています。

他方、近年の米欧金融不安も背景に、再建・破綻処理計画の精緻化を含む「レジリエンス」(危機事象が発生し

ても、金融機関が重要な業務を、最低限維持すべき耐性度において、提供し続ける能力)の確保への注目が高まっているなか、野村グループのレジリエンス対応を統括する部署を新設し、危機管理の高度化のための対応を強化していきます。不確実性の高まる環境下では、万が一の危機に備え、レジリエンスを維持・向上させていくことは、全てのビジネスにおいて考慮すべき重要な観点となってくるものと捉えています。

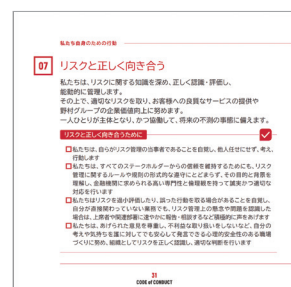
>> Risk Management

2021

2022

2023

リスク管理高度化プログラムの稼働



リスク管理高度化推進委員会を グループ・リスク管理委員会に統合

経緯詳細は、Nomura Report 2023のP.73-74をご参照ください。
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/2023/pdf/nomura_report_73_74.pdf

>> Crisis Management

2024

2025

レジリエンス室の新設 野村グループ危機管理委員会の改組

2025年12月25日に野村グループは創立100周年を迎えます。リスク管理と危機管理の高度化は、次の100年に向けたグループの基盤を強化化するために重要な取り組みとして、引き続き注力しています。

リスク管理と危機管理の間に位置することとして、業務継続体制の整備や、サイバーセキュリティ対策があります。

業務継続体制

地震・台風等の自然災害や火災・テロ等の人的災害、感染症を代表とする危機に備え、人命を守り、物理的セキュリティを担保するとともに、業務中断が発生した場合にも早期復旧・影響範囲の軽減を確保できるよう、業務継続計画の見直しや多角的な検討や訓練を継続しています。



基本的な考え方

野村グループにおける業務継続体制の目的は、危機発生時において野村グループの業務継続を図るとともに、右記の事項を確実に実行するものとしています。お客様は私たちの活動全てにおける中心であり、危機時にもお客様に対応できることを第一に考えます。同時に、役職員や当社の有形無形の資産を守らなければ、お客様にサービスを提供することはできません。

- ・役職員の安全の確保
- ・重要な情報、財産の保護
- ・損失、リスク、業務中断の最小化
- ・レピュテーション、ブランドの保護
- ・規制当局による監督、指示に従った対応

管理体制



主な取り組み

防災については、大規模地震発生後にオフィスで実際に火災が発生したと想定して、避難訓練や水消火器を使った初期消火訓練を行い災害に備えています。

防災備蓄については、震災などにより帰宅が困難な場合に社員が施設内に留まることができるよう、3日分以上の飲料水、食料、毛布や簡易トイレ等を用意しています。

業務継続については、地震等で主要拠点が被災し使用不能となったことを想定して、バックアップ・オフィスを整備しています。また、実際に災害が発生したと想定して、当該バックアップ・オフィスにて業務継続のテストも行っています。

システムについては、バックアップのデータセンターを遠隔地に設けることにより、不具合発生時に早期復旧できるように努めています。さらに自家発電装置等インフラ面でも強化を図っており、局所的な災害のみならず首都直下地震等の広域災害が発生した場合においても、システム・リスクの回避やお客様の生活基盤保護等の観点から重要な業務を継続できるよう準備しています。

サイバーセキュリティ

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IT統括責任者（CIO）ならびに野村グループ危機管理委員会およびグループ・リスク管理委員会の協働とリーダーシップのもと、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。

基本的な考え方

» 組織運営

「平時」は、サイバー演習への参加、「脅威ベース・ペネトレーションテスト」の実施、リスク評価、子会社や外部委託先の対策状況の把握などにより体制の継続的な強化に努めています。また、危険な脆弱性情報の入手や、サイバー攻撃の検知といった「有事」には、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を中心に原因分析、被害の最小化、早期復旧のための対応を実施します。

» システム対応

不正アクセスや、コンピューターウイルスなどの不正プログラムに対する検知・防御の仕組みを複数導入するなど、多段階の対策（多層防御）を行っています。また、新しい脅威の発生に対して適時これらの対策の見直しを行っています。

» 人的対応

役職員のサイバーセキュリティの知見向上のため「野村グループ情報セキュリティ基本方針」に基づき全役職員に対して研修・訓練・注意喚起を定常的に実施しています。

» 外部連携

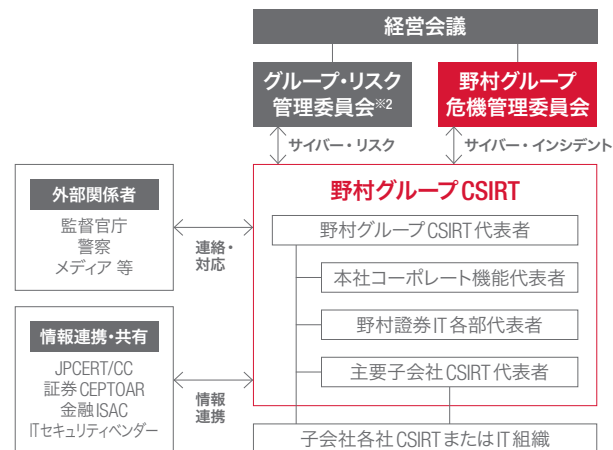
金融ISACやFS-ISAC^{※1}等の情報共有機関やサイバーセキュリティ専門ベンダーとのコミュニケーションを通じて、攻撃者や攻撃方法に関する情報の収集・共有体制を構築しています。

※1 ISAC: Information Sharing and Analysis Center

管理体制

経営会議からの委任の下、グループ・リスク管理委員会およびその直下のグループCIOが議長を務める委員会において、サイバーセキュリティ・リスクの軽減とガバナンスにおけるリソース、リスク状況、インシデント内容、机上シミュレーションなど、サイバーセキュリティに関する重要事項を審議します。

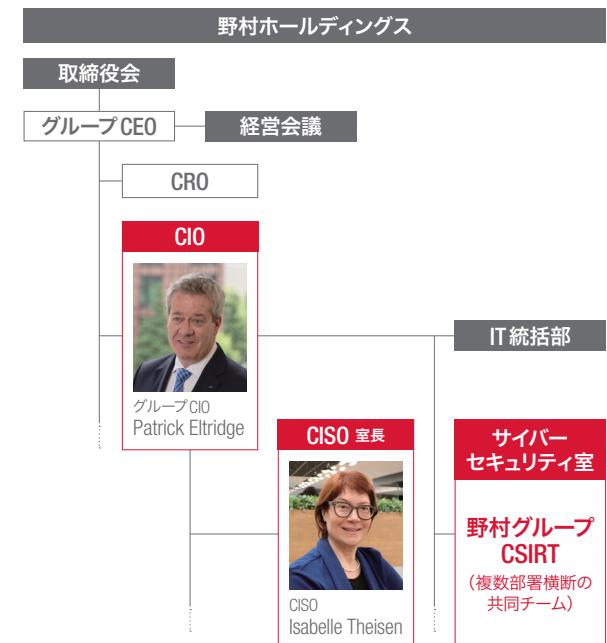
また、インシデント発生時には危機管理の観点を含む当社のセキュリティ・インシデント対応プロセスに従って即時報告を徹底しています。



※2 実務上はグループCIOが議長を務める下位委員会にて詳細審議のうえ定期報告

組織構造

高まる脅威に関する分析や対策を担当する専門部隊として、2024年4月にサイバーセキュリティ室を設置しました。サイバーリスク軽減およびコントロールについての改善プログラムを推進する担当者として情報セキュリティ統括責任者（CISO）も採用しました。



主な取り組み

» 技術的な対策

野村グループのサイバーセキュリティ・プログラムは、業界のベストプラクティス標準に沿って設計されています。その内容としては、セキュリティ・ガバナンス、セキュリティの認識とトレーニング、脅威インテリジェンスと管理、セキュリティ運用管理、脆弱性管理、アプリケーション・セキュリティ、データ・セキュリティ、IDおよびアクセス管理などの中核的な機能が含まれています。

また、複数の外部サービス・プロバイダーと定期的に連携して、サイバーセキュリティ・プログラムとコントロールの独立した評価を実施し、その結果に応じてサイバーセキュリティ戦略の見直しも継続的に行っています。他にも、侵入テスト、脆弱性スキャン、レッドチームing、卓上サイバー攻撃シミュレーションなど、独自の定期的な内部セキュリティ評価も実施しています。

他方、リスク管理の観点からも、サードパーティ・ベンダー（サービスプロバイダー、SaaSプロバイダー、請負業者、コンサルタント、サプライヤーなど）のサイバーセキュリティ・コントロールを監視および評価するセキュリティ・リスク管理プログラムを導入しています。重要なサプライヤーのオンサイトレビューを含む、さまざまなリスク特定活動を実施するものです。セキュリティ・リスクにおける例外事項は、グローバルなオペレーショナル・リスク管理のフレームワークに従って追跡します。

» サイバーセキュリティに関する役職員の訓練およびカルチャー醸成

野村グループでは、サイバーセキュリティおよび情報セキュリティを担保し続けるためには、技術的な対策や基盤の増強だけではなく、また、ITなどの専門部隊だけではなく、現場社員一人ひとりの日頃の意識と行動に現れるカルチャーの醸成も必須の要素であると認識しています。

そのため、すべての役職員がサイバー攻撃の脅威に対して必要な警戒心と現場対応の実践力をもてるよう、社内ですさまざまな取り組みを展開しています。

例えば、全職員必須の研修や標的型攻撃メール訓練を行っているほか、サイバーセキュリティの専門家を外部講師として招くセミナー等を通じた最新の脅威やデータセキュリティの要点を知る機会の提供や、サイバーに高い意

識をもつ役職員の表彰等、能動的な意識の醸成にも資するよう工夫を加えた取り組みをしています。

また、監督当局の主催する演習への参加や、サイバーセキュリティに関するグローバルな社内演習の実施等も通じて、管理や統制の実効性強化のため組織をあげた努力を継続していきます。



04

Financial and Non-Financial Data

財務・非財務データ

INDEX

財務レビュー 2024年3月期の振り返り	98
主要な財務データ	99
過去11年間の要約連結財務諸表(米国会計基準)	101
ESGデータ	103
野村グループ概要	111

財務レビュー

2024年3月期の振り返り

2024年3月期の世界経済は、インフレ、利上げ、景気減速に加えて、地政学リスクが高まるなど不透明感が増大しましたが、米国経済は消費を中心に底堅さを見せました。金融資本市場では、早期の利下げ開始に向けた期待が高まったものの、インフレ鎮静化に時間がかかるなか、期末にかけてそうした市場の楽観論はやや後退しました。

日本経済は、企業業績の改善や約30年振りの高水準の賃上げなど好循環が起こり、デフレ脱却につながる重要な変化がみられました。国内金融資本市場は、資産運用立国実現に向けた政策の後押しや、企業統治の深化など前向きな変化への期待が高まるなか、2024年3月には日銀がマイナス金利政策を解除し、11年続いた異次元緩和が終了する転換の年となりました。日経平均株価が34年振りに最高値を更新し、日本株式市場に対する国内外の投資家からの関心が急速に高まるなど、明るいムードが広がりました。

このような環境下、当社の2024年3月期の業績は、主要3セグメントすべてで増収増益となり、これまでの戦略的取り組みの成果も顕在化しました。収益合計（金融費用控除後）は前年比17%増収の1兆5,620億円、税引前当期純利益は同83%増益の2,739億円、当社株主に帰属する当期純利益は同79%増益の1,659億円となりました。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52.69円です。

（単位：10億円）

	2023年3月期	2024年3月期	前年比	コメント
収益				
委託・投信募集手数料	279.9	364.1	30.1%	好調な市況要因もあり、株式買付や投資信託募集買付が増加
投資銀行業務手数料	113.2	173.3	53.1%	日本関連ECMやアドバイザーを中心に収益が伸長
アセットマネジメント業務手数料	271.7	310.2	14.2%	運用資産残高が拡大し、安定収益は前年比で増加
トレーディング損益	563.3	491.6	-12.7%	前年比で減少も、高水準を維持
プライベートエクイティ・デット投資関連損益	14.5	11.9	-18.1%	
金融収益※	1,114.7	2,620.9	135.1%	各国金利の上昇が影響
投資持分証券関連損益	-1.4	9.6	-	
その他	130.9	175.8	34.3%	アメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益等が増加
収益合計	2,486.7	4,157.3	67.2%	
金融費用※	1,151.1	2,595.3	125.5%	各国金利の上昇が影響
収益合計（金融費用控除後）	1,335.6	1,562.0	17.0%	
金融費用以外の費用	1,186.1	1,288.2	8.6%	円安進行為主要因で増加
税引前当期純利益（損失）	149.5	273.9	83.2%	
当社株主に帰属する当期純利益（損失）	92.8	165.9	78.8%	

※ 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ボ・リバースレボ取引を含む総資産・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。2024年3月期においては、金融収益は前年比135.1%増、金融費用は125.5%増加しました。その結果、2024年3月期の純金融収益は2023年3月期から増加しました

主要な財務データ

(単位: 10 億円)

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期		
P/L項目	収益(金融費用控除後)	1,116.8	1,287.8	1,401.9	1,363.9	1,335.6	1,562.0		
	税引前当期純利益(損失)	(37.7)	248.3	230.7	226.6	149.5	273.9		
	当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(100.4)	217.0	153.1	143.0	92.8	165.9		
セグメント情報	収益	ウェルス・マネジメント部門 ^{※1}	339.5	336.4	368.8	328.0	300.2	402.4	
	(金融費用控除後)	インベストメント・マネジメント部門 ^{※2}	97.8	92.6	163.2	148.0	128.6	154.1	
		ホールセール部門	555.4	648.6	691.4	703.1	772.4	866.1	
		3セグメント合計	992.7	1,077.6	1,223.3	1,179.0	1,201.1	1,422.7	
		その他	131.3	231.6	167.0	179.2	164.7	149.7	
		営業目的で保有する投資持分証券の評価損益	(7.2)	(21.3)	11.5	5.6	(30.3)	(10.3)	
		収益合計(金融費用控除後)	1,116.8	1,287.8	1,401.9	1,363.9	1,335.6	1,562.0	
	税引前当期純利益	ウェルス・マネジメント部門 ^{※1}	49.5	49.4	92.3	59.2	33.5	122.7	
	(損失)	インベストメント・マネジメント部門 ^{※2}	34.2	28.8	91.0	71.5	43.5	60.2	
		ホールセール部門	(111.4)	92.2	64.3	74.5	29.4	53.9	
		3セグメント合計	(27.7)	170.4	247.6	205.2	106.4	236.8	
		その他	(2.8)	99.2	(28.5)	15.8	73.4	47.4	
		営業目的で保有する投資持分証券の評価損益	(7.2)	(21.3)	11.5	5.6	(30.3)	(10.3)	
		税引前当期純利益(損失)合計	(37.7)	248.3	230.7	226.6	149.5	273.9	
	※1 追求するビジネスモデルに部門名称を合致させるために、営業部門は2024年4月より部門名を「ウェルス・マネジメント部門」に変更 ※2 2021年4月1日付でアセット・マネジメント部門およびマーチャント・バンキング部門を廃止し、インベストメント・マネジメント部門を新設。これに伴い、2022年3月期の開示様式に合わせて2021年3月期の数値を組み替えて表示								
	地域別情報 [※]	税引前当期純利益	日本	128.2	235.2	244.1	260.8	161.0	268.5
		(損失)	米州	(114.1)	7.4	(77.0)	(41.0)	(51.7)	14.7
			欧州	(56.9)	(14.1)	14.3	(21.8)	9.2	(33.1)
			アジア・オセアニア	5.0	19.8	49.2	28.6	31.0	23.8
			海外小計	(165.9)	13.1	(13.5)	(34.1)	(11.5)	5.4
		連結	(37.7)	248.3	230.7	226.6	149.5	273.9	
※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のとは異なる									
ROE	ROE	-	8.2%	5.7%	5.1%	3.1%	5.1%		
B/S 項目	総資産	40,969.4	43,999.8	42,516.5	43,412.2	47,771.8	55,147.2		
	当社株主資本	2,631.1	2,653.5	2,694.9	2,914.6	3,148.6	3,350.2		
	グロス・レバレッジ(倍)	15.6	16.6	15.8	14.9	15.2	16.5		
	調整後レバレッジ [※] (倍)	9.0	10.6	9.8	9.1	9.4	10.2		
※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)

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
資金調達と流動性管理	流動性ポートフォリオ	4,870.5	5,354.4	5,658.3	7,074.2	7,654.3	8,418.0
	短期無担保債務	2,518.8	3,072.3	2,929.5	2,932.1	3,411.2	3,961.4
	長期無担保債務	6,483.5	6,344.0	6,696.3	7,898.1	8,770.7	10,254.9
	※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						
1株当たり情報	1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS)	(29.90)	67.76	50.11	46.68	30.86	54.97
	希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (EPS)	(29.92)	66.20	48.63	45.23	29.74	52.69
	1株当たり株主資本 (BPS)	794.69	873.26	879.79	965.80	1,048.24	1,127.72
	1株当たり配当金 (DPS)	6.0	20.0	35.0	22.0	17.0	23.0
	配当性向 (%)	(20.1) %	29.5%	69.8%	47.1%	55.1%	41.8%
連結自己資本規制等 ^{※1}	Tier1	2,605.9	2,571.5	2,840.5	3,103.0	3,203.7	3,467.8
	Tier2	46.0	30.9	4.7	0.4	0.4	0.5
	総自己資本の額	2,651.9	2,602.4	2,845.2	3,103.4	3,204.1	3,468.3
	リスク・アセット	14,251.6	15,674.5	15,951.0	15,829.9	17,323.9	18,975.5
	連結Tier1比率	18.3%	16.4%	17.8%	19.6%	18.4%	18.2%
	連結普通株式等Tier1比率 ^{※2}	17.1%	15.3%	15.8%	17.2%	16.3%	16.2%
	連結総自己資本規制比率	18.6%	16.6%	17.8%	19.6%	18.4%	18.2%
	連結レバレッジ比率 ^{※3}	5.03%	4.83%	5.63%	5.98%	5.63%	5.24%
	適格流動資産 (HQLA) ^{※4} (兆円)	4.3	4.2	5.4	6.0	6.5	6.5
	連結流動性カパレレッジ比率 (LCR) ^{※4}	198.4%	201.1%	192.4%	241.7%	203.8%	202.7%
※1 パーゼルIII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) で除したものの							
※4 第4四半期の月次平均の値							
発行済株式総数、株価等	発行済株式総数 (千株)	3,493,563	3,493,563	3,233,563	3,233,563	3,233,563	3,163,563
	株価 (期末) (円)	400.2	457.8	581.4	515.2	509.7	977.6
	時価総額 (兆円) [※]	1.4	1.6	1.9	1.7	1.6	3.1
	PBR (倍) [※]	0.50	0.52	0.66	0.53	0.49	0.87
	PER (倍) [※]	-	6.76	11.60	11.04	16.52	17.78
※期末の株価に基づく値							

過去11年間の要約連結財務諸表(米国会計基準)

(単位: 百万円)

損益計算書		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
収益	委託・投信募集手数料	473,121	453,401	431,959	327,129	373,313	293,069	308,805	376,897	332,344	279,857	364,095
	投資銀行業務手数料	91,301	95,083	118,333	92,580	101,663	101,521	103,222	108,681	149,603	113,208	173,265
	アセットマネジメント業務手数料	168,683	203,387	229,006	216,479	245,616	245,519	238,202	230,047	269,985	271,684	310,154
	トレーディング損益	476,356	531,337	354,031	475,587	442,885	342,964	356,609	310,040	368,799	563,269	491,611
	プライベートエクイティ・デット投資関連損益	11,392	5,502	13,761	1,371	(869)	1,007	(93)	12,734	30,768	14,504	11,877
	金融収益	416,350	436,766	440,050	441,036	585,675	776,964	794,472	356,466	284,222	1,114,690	2,620,856
	投資持分証券関連損益	15,156	29,410	(20,504)	7,708	2,683	(6,983)	(14,726)	14,053	5,446	(1,426)	9,612
	その他	179,485	175,702	156,460	153,626	221,192	81,057	165,991	208,317	152,832	130,940	175,824
	収益合計	1,831,844	1,930,588	1,723,096	1,715,516	1,972,158	1,835,118	1,952,482	1,617,235	1,593,999	2,486,726	4,157,294
	金融費用	274,774	326,412	327,415	312,319	475,189	718,348	664,653	215,363	230,109	1,151,149	2,595,294
	収益合計(金融費用控除後)	1,557,070	1,604,176	1,395,681	1,403,197	1,496,969	1,116,770	1,287,829	1,401,872	1,363,890	1,335,577	1,562,000
金融費用 以外の費用	人件費	570,058	596,593	574,191	496,385	530,641	497,065	479,420	507,906	529,506	605,787	673,523
	支払手数料	111,849	129,977	123,881	94,495	99,868	82,637	106,123	111,550	105,204	119,237	137,328
	情報・通信関連費用	192,168	192,300	189,910	175,280	184,781	166,865	170,317	178,835	184,319	209,537	217,126
	不動産関係費	80,142	76,112	78,411	69,836	67,895	64,940	72,986	72,367	69,742	66,857	68,698
	事業促進費用	38,485	35,230	35,892	35,111	36,762	36,915	31,885	13,520	15,641	22,636	24,236
	その他	202,754	227,205	228,238	209,295	248,864	306,049	178,837	287,023	232,855	162,049	167,239
	金融費用以外の費用計	1,195,456	1,257,417	1,230,523	1,080,402	1,168,811	1,154,471	1,039,568	1,171,201	1,137,267	1,186,103	1,288,150
税引前当期純利益(損失)		361,614	346,759	165,158	322,795	328,158	(37,701)	248,261	230,671	226,623	149,474	273,850
法人所得税等		145,165	120,780	22,596	80,229	103,866	57,010	28,894	70,274	80,090	57,798	96,630
当期純利益(損失)		216,449	225,979	142,562	242,566	224,292	(94,711)	219,367	160,397	146,533	91,676	177,220
差引: 非支配持分に帰属する当期純利益(損失)		2,858	1,194	11,012	2,949	4,949	5,731	2,369	7,281	3,537	(1,110)	11,357
当社株主に帰属する当期純利益(損失)		213,591	224,785	131,550	239,617	219,343	(100,442)	216,998	153,116	142,996	92,786	165,863

(単位：百万円)

貸借対照表(期末)	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
現金・預金	2,189,310	2,096,596	3,898,843	2,972,088	2,959,046	3,261,869	3,874,948	4,164,735	4,063,511	4,521,247	5,154,971
貸付金および受取債権	2,570,678	2,948,424	2,969,578	3,097,428	3,875,199	3,882,038	5,116,913	4,142,447	5,000,702	5,207,194	6,833,717
担保付契約	17,347,001	16,719,520	15,077,660	18,729,825	16,237,743	17,306,959	15,907,112	16,039,438	16,876,441	18,117,499	20,994,795
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	18,714,314	17,308,848	16,410,002	15,192,364	14,980,156	14,385,789	16,898,100	15,738,179	15,296,010	17,609,333	19,656,808
その他の資産	2,699,011	2,709,848	2,734,084	2,860,373	2,291,803	2,132,784	2,202,742	2,431,681	2,175,492	2,316,529	2,506,912
資産合計	43,520,314	41,783,236	41,090,167	42,852,078	40,343,947	40,969,439	43,999,815	42,516,480	43,412,156	47,771,802	55,147,203
短期借入	602,131	662,256	662,902	543,049	743,497	841,758	1,486,733	1,368,098	1,050,141	1,008,541	1,054,717
支払債務および受入預金	2,836,873	3,398,600	4,249,118	3,708,435	3,567,655	3,768,038	4,397,082	4,570,918	4,920,365	5,297,469	6,490,127
担保付調達	17,111,999	15,379,803	16,605,591	19,061,091	16,696,994	16,684,403	18,028,339	15,133,573	14,538,198	16,108,948	19,396,575
トレーディング負債	11,047,285	10,044,236	7,499,335	8,191,794	8,202,936	8,219,811	8,546,284	9,473,261	9,652,118	10,557,971	10,890,610
その他の負債	1,141,750	1,217,099	1,200,647	1,308,510	950,534	858,867	1,034,448	1,239,167	1,020,225	1,175,521	1,414,546
長期借入	8,227,063	8,336,296	8,129,559	7,195,408	7,382,507	7,915,769	7,775,665	7,975,012	9,258,306	10,399,210	12,452,115
負債合計	40,967,101	39,038,290	38,347,152	40,008,287	37,544,123	38,288,646	41,268,551	39,760,029	40,439,353	44,547,660	51,698,690
当社株主資本	2,513,680	2,707,774	2,700,239	2,789,916	2,749,320	2,631,061	2,653,467	2,694,938	2,914,605	3,148,567	3,350,189
非支配持分	39,533	37,172	42,776	53,875	50,504	49,732	77,797	61,513	58,198	75,575	98,324
資本合計	2,553,213	2,744,946	2,743,015	2,843,791	2,799,824	2,680,793	2,731,264	2,756,451	2,972,803	3,224,142	3,448,513
負債および資本合計	43,520,314	41,783,236	41,090,167	42,852,078	40,343,947	40,969,439	43,999,815	42,516,480	43,412,156	47,771,802	55,147,203
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	457,426	(77,028)	1,238,372	1,305,025	(341,305)	(62,010)	(94,709)	667,610	(862,832)	(694,820)	132,640
投資活動によるキャッシュ・フロー	(103,195)	12,337	(23,711)	(118,051)	(296,741)	(420,464)	(180,541)	257,932	(593,182)	(233,225)	(887,938)
財務活動によるキャッシュ・フロー	289,385	(178,206)	986,387	(2,130,644)	509,352	769,997	807,705	(668,725)	1,112,718	1,283,937	1,012,850
現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額	41,089	68,513	(40,195)	4,249	(53,504)	44,741	(27,277)	60,884	149,693	148,552	220,618
現金および現金同等物の増加(減少)額	684,705	(174,384)	2,160,853	(939,421)	(182,198)	332,264	505,178	317,701	(193,603)	504,444	478,170

ESGデータ

コーポレート・ガバナンス(対象範囲は野村ホールディングス)

取締役構成							
		2019年6月末	2020年6月末	2021年6月末	2022年6月末	2023年6月末	2024年6月末
取締役数合計	(人)	10	10	12	12	13	12
社外取締役	(人)	6	6	8	8	9	8
	(%)	60	60	67	67	69	67
外国人取締役	(人)	2	2	4	4	4	4
	(%)	20	20	33	33	31	33
女性取締役	(人)	2	2	3	3	3	3
	(%)	20	20	25	25	23	25

2024年6月末時点での平均在任期間は3.3年です

社会

お客様相談室への相談件数(野村證券)							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
合計	(件)	7,843	6,961	5,951	6,244	6,891	9,040
苦情	(件)	2,542	2,315	1,006	809	795	1,015*
意見・要望	(件)	237	323	363	378	404	912
問い合わせ	(件)	4,852	4,180	4,463	4,967	5,567	6,966
その他	(件)	212	143	119	90	125	147

2021年3月期より新規申出のみの件数となっています
※うち情報管理にかかわる申出は15件

顧客満足度調査(野村證券)							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
店頭接客満足度調査 満足度平均※1		8.49	8.56	8.40	8.57	8.47	-
お客様満足度調査(NCX指標)※2		-	-	-	-	-	3.24

※1 2023年3月期まで実施。ご来店されたお客様に、往復はがきにより0(最低)から10(最高)までの11段階でご回答いただいたものの平均値です
※2 2024年3月期より実施。満点は5点。NCXは、株式会社野村総合研究所のCXMM®のCX指標ベースにカスタマイズした指標です
CXMM®は株式会社野村総合研究所の登録商標です

内部通報							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
内部通報件数	(件)	84	126	81	101	97	123

取締役会							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
開催回数	(回)	10	11	11	12	11	11
平均出席率	(%)	100	100	99	100	98	100

役員構成(執行役・執行役員)							
		2019年5月	2020年4月	2021年4月	2022年4月	2023年4月	2024年4月
男性	(人)	33	38	30	32	34	35
女性	(人)	1	3	5	5	5	4
女性比率	(%)	3	8	14	14	13	10

バリアフリー・AED設置支店数、ハートフルパートナー数(野村證券)							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
適合証・認定取得	(支店)	32	31	31	31	30	28
車椅子対応トイレ	(支店)	82	74	74	74	69	66
車椅子対応エレベーター	(支店)	67	63	64	64	62	60
出入り口段差解消(スロープ・昇降設備・段差なし)	(支店)	129	108	98	98	92	88
出入り口段差対応(手すり・段差縮小)	(支店)	12	10	8	8	8	6
AED(自動体外式除細動器)設置支店の割合	(%)	100	100	100	100	100	100
ハートフルパートナー数	(人)	164	171	168	229	249	289

2020年3月期以降の各設備設置店数の減少は、支店統合によるものです

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

社会貢献支出			
		2023年3月期	2024年3月期
合計	(百万円)	2,353	1,857
社会の明日のために	(百万円)	672	777
環境課題解決のために	(百万円)	56	498
文化の発展のために	(百万円)	1,191	70
その他	(百万円)	434	512

四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります

		2023年3月期	2024年3月期
ボランティア参加人数	(人)	7,491	8,839
ボランティア時間	(時間)	5,617	9,637
現物寄付額	(百万円)	2	1
支援団体数	(団体)	306	287

金融経済教育の提供実績

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
出張授業 ^{※1}	(実施数)	393	287	138	282	638	735
2008年～							
(小学校、中学校、高校、大学、教員)	(参加人数)	18,919	13,847	8,988	16,748	59,726	56,113
大学向け金融教育講座	(学校数)	102	101	69	87	89	88
2001年～	(受講者数)	11,200	10,924	5,862	8,068	10,777	10,126
日経STOCKリーグ	(チーム数)	1,792	1,726	1,643	1,719	1,860	2,118
2000年～	(出場者数)	7,103	6,892	6,535	7,046	7,585	8,445
学習教材提供数 ^{※2}	(学校数)	730	804	11,214	20,743	534	296
	(発送部数)	61,581	62,698	87,338	66,125	40,298	24,475

※1 出張授業にはオンライン授業も含まれます

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

教育研修費							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
合計	(百万円)	3,225	3,100	2,089	2,332	2,608	2,972
日本	(百万円)	2,004	2,035	1,143	1,363	1,351	1,261
米州	(百万円)	694	639	623	542	736	952
欧州	(百万円)	280	228	177	268	250	391
アジア・オセアニア	(百万円)	247	196	146	159	271	368

四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
社員1人当たり研修費	(円)	115,741	116,414	79,123	87,719	97,390	110,683

教育研修受講実績

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
合計	(延べ受講時間)	537,323	565,949	325,735	259,921	441,829	385,142
	(延べ受講人数)	302,460	187,639	258,694	289,467	457,011	447,675
日本	(延べ受講時間)	332,570	440,867	195,274	128,783	308,439	221,540
	(延べ受講人数)	18,879	22,451	23,374	37,513	199,018	182,475
米州	(延べ受講時間)	15,983	9,127	18,684	16,524	16,868	25,824
	(延べ受講人数)	35,932	17,393	34,912	34,811	38,124	44,524
欧州	(延べ受講時間)	43,787	29,407	42,000	45,481	38,508	40,853
	(延べ受講人数)	77,539	41,030	69,309	85,703	80,259	75,739
アジア・オセアニア	(延べ受講時間)	144,983	86,548	69,776	69,133	78,014	96,925
	(延べ受講人数)	170,110	106,765	131,099	131,440	139,610	144,937

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

		2023年3月期	2024年3月期
社員1人当たり年間平均研修時間	(時間)	16.5	14.3

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

社員構成							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
合計	社員数 (人)	27,864	26,629	26,402	26,585	26,775	26,850
	男性人数 (人)	16,710	15,888	15,696	15,846	16,078	16,096
	女性人数 (人)	11,154	10,741	10,705	10,738	10,696	10,752
	男性比率 (%)	60	60	59	60	60	60
	女性比率 (%)	40	40	41	40	40	40

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
日本	社員数 (人)	15,852	15,748	15,330	15,213	15,131	14,870	欧州	社員数 (人)	2,909	2,691	2,769	2,820	2,937	3,053
	男性人数 (人)	8,956	8,903	8,586	8,536	8,458	8,237		男性人数 (人)	2,000	1,838	1,912	1,951	2,027	2,115
	女性人数 (人)	6,896	6,845	6,744	6,677	6,673	6,633		女性人数 (人)	909	853	856	868	909	936
	男性比率 (%)	56	57	56	56	56	55		男性比率 (%)	69	68	69	69	69	69
	女性比率 (%)	44	43	44	44	44	45		女性比率 (%)	31	32	31	31	31	31
米州	社員数 (人)	2,357	2,120	2,152	2,257	2,387	2,440	アジア・オセオニア	社員数 (人)	6,746	6,070	6,151	6,295	6,320	6,487
	男性人数 (人)	1,744	1,555	1,567	1,633	1,730	1,759		男性人数 (人)	4,010	3,592	3,631	3,726	3,863	3,985
	女性人数 (人)	613	565	585	624	657	681		女性人数 (人)	2,736	2,478	2,520	2,569	2,457	2,502
	男性比率 (%)	74	73	73	72	72	72		男性比率 (%)	59	59	59	59	61	61
	女性比率 (%)	26	27	27	28	28	28		女性比率 (%)	41	41	41	41	39	39

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

		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
年齢層別構成	30歳未満社員数 (人)	5,535	5,282	5,321	5,258
	30歳～50歳社員数 (人)	15,275	15,816	15,765	15,804
	50歳超社員数 (人)	5,310	5,486	5,689	5,788

2022年3月期までは、年齢情報を収集していない一部の子会社・社員等を除いて集計しています

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
高齢者(60歳以上)再雇用者数	(人)	666	690	715	758	764	800

		2019年6月	2020年6月	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月
障がい者雇用率	(%)	2.08	2.3	2.4	2.4	2.4	2.6

対象範囲は野村證券。ただし2020年6月以降の障がい者雇用率は野村グループを対象としています

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
雇用契約別構成	従業員数 (人)	27,864	26,629	26,402	26,585	26,775	26,850
	平均臨時従業員数 (人)	4,492	4,313	4,224	4,339	4,420	4,234

一部の有期雇用社員（専任職）を従業員数に含めて表示しています

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

管理職構成		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
合計	社員数 (人)	9,187	8,734	9,145	9,927	10,040	10,182
	男性人数 (人)	7,586	7,139	7,424	7,898	8,011	8,021
	女性人数 (人)	1,601	1,595	1,720	2,029	2,029	2,161
	男性比率 (%)	83	82	81	80	80	79
	女性比率 (%)	17	18	19	20	20	21

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
日本	社員数 (人)	4,493	4,267	4,445	4,798	4,927	4,921	欧州	社員数 (人)	1,568	1,473	1,564	1,634	1,668	1,723
	男性人数 (人)	4,036	3,803	3,930	4,165	4,220	4,128		男性人数 (人)	1,251	1,171	1,238	1,287	1,306	1,350
	女性人数 (人)	457	464	515	633	707	793		女性人数 (人)	317	302	325	347	362	373
	男性比率 (%)	90	89	88	87	86	84		男性比率 (%)	80	79	79	79	78	78
	女性比率 (%)	10	11	12	13	14	16		女性比率 (%)	20	21	21	21	22	22
米州	社員数 (人)	1,355	1,257	1,319	1,392	1,473	1,486	アジア・オセオニア	社員数 (人)	1,771	1,737	1,817	2,103	1,972	2,052
	男性人数 (人)	1,099	1,007	1,049	1,105	1,167	1,171		男性人数 (人)	1,200	1,158	1,207	1,341	1,318	1,372
	女性人数 (人)	256	250	270	287	306	315		女性人数 (人)	571	579	610	762	654	680
	男性比率 (%)	81	80	80	79	79	79		男性比率 (%)	68	67	66	64	67	67
	女性比率 (%)	19	20	20	21	21	21		女性比率 (%)	32	33	34	36	33	33

集計対象は、野村グループ（連結ベース）

		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			2023年3月期	2024年3月期
管理職 (部長職以上)	社員数 (人)	1,134	1,192	1,203	1,272	海外拠点に おける 管理職 現地 採用比率	米州 (%)	95	96
	男性比率 (%)	91.4	90.4	90.4	89.5		欧州 (%)	91	92
	女性比率 (%)	8.6	9.6	9.6	10.5		アジア・オセオニア (%)	90	90
管理職 (部長職未満)	社員数 (人)	8,011	8,735	8,837	8,910				
	男性比率 (%)	79.7	78.1	78.4	77.3				
	女性比率 (%)	20.3	21.9	21.6	22.7				

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

新規雇用者							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
合計	社員数 (人)	2,779	2,416	1,934	2,920	3,418	2,531
	男性人数 (人)	1,639	1,450	1,203	1,903	2,233	1,589
	女性人数 (人)	1,140	966	730	1,016	1,184	942
	男性比率 (%)	59	60	62	65	65	63
	女性比率 (%)	41	40	38	35	35	37

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
日本	社員数 (人)	1,100	1,004	642	752	883	690	欧州	社員数 (人)	346	286	288	400	506	429
	男性人数 (人)	563	589	379	502	554	411		男性人数 (人)	232	187	215	286	341	293
	女性人数 (人)	537	415	263	250	329	279		女性人数 (人)	114	99	72	113	164	136
	男性比率 (%)	51	59	59	67	63	60		男性比率 (%)	67	65	75	72	67	68
	女性比率 (%)	49	41	41	33	37	40		女性比率 (%)	33	35	25	28	32	32
米州	社員数 (人)	333	251	246	470	478	347	アジア・オセオニア	社員数 (人)	1,000	875	758	1,298	1,551	1,065
	男性人数 (人)	254	179	183	332	354	230		男性人数 (人)	590	495	426	783	984	655
	女性人数 (人)	79	72	63	138	124	117		女性人数 (人)	410	380	332	515	567	410
	男性比率 (%)	76	71	74	71	74	66		男性比率 (%)	59	57	56	60	63	62
	女性比率 (%)	24	29	26	29	26	34		女性比率 (%)	41	43	44	40	37	38

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

		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
年齢層別 新規雇用	30 歳未満 (％)	57	50	51	51	キャリア 採用比率	野村證券 (％)	32.5	26.8	38.3	52.7	54.5	48.0
	30歳～ 50 歳 (％)	38	45	43	43		野村アセット マネジメント (％)	54.3	30.2	29.0	77.2	71.4	41.2
	50 歳超 (％)	5	6	5	6		野村信託 銀行 (％)	66.7	42.3	38.1	45.5	62.5	79.2
2022年3月期までは、年齢情報を収集していない一部の子会社・社員等を除いて集計しています。2023年3月期から連結ベースで集計。四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります							野村ビジネス サービス (％)	-	-	-	42.9	61.9	73.3

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

労働施策総合推進法に基づく中途採用比率を公表しています（公表日：2024年8月30日）

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

離職率							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
離職率	(%)	7.2	6	7.4	10.6	11.4	9.1
離職率（男性）	(%)	-	-	8.0	11.8	12.5	9.7
離職率（女性）	(%)	-	-	6.4	8.7	9.8	8.3
自己都合退職率	(%)	-	-	6.3	9.1	9.0	6.2
			2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	
年齢層別 離職率	30歳未満	(%)	9.7	15.7	15.0	10.9	
	30歳 ～50歳	(%)	7.1	9.6	10.3	7.8	
	50歳超	(%)	5.7	7.8	11.3	11.2	

2020年3月期以前のデータについては、野村證券を対象
2021年3月期から離職情報を収集していない一部の子会社を除いて日本（野村ホールディングス、野村證券）および米州、欧州、アジア・オセアニアを集計対象として算出（全従業員数の87%相当）

平均勤続年数							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
平均勤続年数 （男性）	（年）	14.7	14.8	15.4	15.9	16.1	16.0
平均勤続年数 （女性）	（年）	13.5	14.0	14.7	15.5	15.9	16.1

集計対象は野村證券

育児・介護支援諸制度利用実績(利用者数)							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
産前・産後休暇	（人）	292	334	327	300	317	312
育児休業	（人）	540	548	625	607	625	708
子の看護休暇	（人）	1,574	1,549	1,411	1,612	1,764	1,935
育児時間	（人）	407	383	415	477	492	530
託児所費用等 の補助	（人）	441	445	316	336	344	561
介護休業	（人）	17	18	8	7	9	19
介護のための 勤務時間短縮制度	（人）	4	7	6	5	8	8
介護休暇	（人）	159	154	138	144	153	196

集計対象は野村證券

育児休業後の復職率							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
復職率	男性比率	(%)	100	100	100	100	100
	女性比率	(%)	94	93	97	96	95

集計対象は野村證券

欠勤率							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
欠勤率	(%)	0.6	0.6	0.7	0.8	1.3	1.2

集計対象は、野村ホールディングスおよび野村證券

その他労務関連							
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
労働災害度数率	(%)	0.03	0	0.03	0	0.04	0.04
1カ月当たり平均 残業時間(総合職)	(時間)	15.5	16.3	14.5	13.2	14.6	14.6
年次有給休暇 平均取得日数	(日)	12.5	15.2	13.9	15.4	17.0	17.3
有給休暇取得率	(%)	66.8	68.8	60.8	65.0	71.0	71.3
労働組合加入率	(%)	60.9	59.8	61.4	58.6	60.5	60.6

集計対象は野村證券

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
社員の平均年間給与 （野村證券）	（千円）	10,599	9,664	10,137	10,898	10,774	10,872

野村證券では同一職種における男女別・地域別格差はありません

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

環境

GHG 排出量※1,2		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
スコープ1 直接的な排出	(t-CO ₂ e)	2,960	2,814	2,152	1,924	2,473	2,423
天然ガス	(t-CO ₂ e)	2,353	2,325	1,968	1,791	1,859	1,759
その他燃料	(t-CO ₂ e)	607	488	185	133	614	664
スコープ2 間接的な排出 (ロケーション基準)	(t-CO ₂ e)	66,662	60,507	48,517	43,582	59,885	57,269
購入冷熱	(t-CO ₂ e)	2,853	2,575	3,363	3,387	3,273	3,115
購入電力 (オフィスビル)	(t-CO ₂ e)	63,809	57,932	45,154	40,195	40,473	38,729
購入電力 (データセンター)	(t-CO ₂ e)	-	-	-	-	16,139	15,425
スコープ1+2 自社活動における排出 (ロケーション基準)	(t-CO ₂ e)	69,621	63,321	50,669	45,506	62,358	59,692
スコープ2 間接的な排出 (マーケット基準)	(t-CO ₂ e)	-	-	39,324	31,710	24,183	19,504
購入冷熱	(t-CO ₂ e)	-	-	3,363	3,387	3,273	3,115
購入電力 (オフィスビル)	(t-CO ₂ e)	-	-	35,961	28,323	18,436	14,932
購入電力 (データセンター)	(t-CO ₂ e)	-	-	-	-	2,475	1,456
スコープ1+2 自社活動における排出 (マーケット基準※3)	(t-CO ₂ e)	-	-	41,476	33,634	26,656	21,927
スコープ3 社員の移動にともなう 排出量※4	(t-CO ₂ e)	45,966	36,733	3,709	7,471	23,497	27,064

エネルギー消費※1,2		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
総エネルギー消費量 (MWh)		170,354	159,036	137,136	126,204	180,415	172,821
直接的エネルギー消費							
天然ガス (MWh)		12,951	12,835	11,006	9,964	10,377	9,410
その他燃料 (MWh)		2,138	2,062	780	568	2,576	2,750
間接的エネルギー購入							
購入冷熱量 (MWh)		13,451	12,146	16,047	15,711	15,383	15,495
購入電力量 (オフィスビル) (MWh)		141,814	131,993	109,303	99,961	100,641	95,906
購入電力量 (データセンター) (MWh)		-	-	-	-	51,437	49,260
うち再生可能電力 購入量※5 (MWh)		35,560	32,564	27,749	33,617	103,086	107,429
再生可能電力比率 (%)		25.1	24.7	25.4	33.6	67.8	74.0

環境資源効率		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
水使用量※6 (千m ³)		344	331	238	244	251	268
紙使用量※7 (ton)		1,018	990	611	508	528	516
廃棄物排出量※8 (ton)		2,341	2,206	1,397	1,290	1,405	1,273

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

地域別情報(2024年3月期)							
		日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	データセンター	合計
スコープ1 直接的な排出	(t-CO ₂ e)	1,629	64	663	67	0	2,423
スコープ2 間接的な排出 (ロケーション基準)	(t-CO ₂ e)	21,218	6,120	4,130	10,377	15,425	57,269
スコープ2 間接的な排出 (マーケット基準)	(t-CO ₂ e)	14,342	329	169	3,208	1,456	19,504
スコープ1+2 社員1人当たりの 排出量 (ロケーション基準)	(t-CO ₂ e)	1.6	2.5	1.6	1.6	-	2.3
スコープ1+2 社員1人当たりの 排出量 (マーケット基準)	(t-CO ₂ e)	1.1	0.2	0.3	0.5	-	0.8
スコープ3 社員の移動にともなう 排出量	(t-CO ₂ e)	11,308	7,000	3,072	5,683	-	27,064

サステナブル・ファイナンス

		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
サステナブル・ファイナンス関与額	(10億ドル)	23.4	21.4	25.1	28.5

2022年3月期分より、責任銀行原則（PRB）に基づき、野村グループが主幹事を務めた資金調達支援の数値となります
2023年3月期分より、新しく策定されたグリーン・アンド・ソーシャル・ファイナンス・フレームワークおよびトランジション・ファイナンス・ガイダンスに基づいてサステナブル・ファイナンス関与額を計算しております
過年度のデータを精査した結果、2023年3月期における集計対象の修正を行いました。これに伴いサステナブル・ファイナンス関与額について(25.2→25.1)の修正を行いました

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

- ※1 2023年3月期から、野村グループが利用する国内外データセンター全拠点におけるエネルギー使用量およびGHG排出量を追加。GHG排出量（ロケーション基準）およびエネルギー消費量の増加にはデータセンターの追加による影響が含まれています
- ※2 米州について、2023年3月期から、ブラジル、バミューダ（英領）および米国（ニューヨークにおける一部のビル）拠点を追加。2024年3月期からカナダ拠点を追加。欧州について、2023年3月期から、アラブ首長国連邦を追加。アジア・オセアニアについて、2020年3月期から、韓国およびオーストラリア拠点を追加。2021年3月期から、中国（上海）拠点を追加。2022年3月期から、中国（北京）拠点を追加。2023年3月期から、中国（野村東方国際証券）、マレーシア、インドネシア、フィリピン、台湾拠点を追加。一部の小規模オフィス（米国、スイス、オランダ、スウェーデン、フィンランド、オーストリア、トルコ、香港、ベトナムに立地）については、エネルギーのうち電力のみ購入していると仮定し、購入電力量を推計。推計方法は、推計対象拠点の期末面積に、同地域内の同規模の面積の他拠点における面積あたりの電気使用量実績値の平均値を、乗じる方法。2024年3月期において期中閉鎖したブラジル拠点については、前年同月実績から推計
- ※3 GHG排出量のスコープ2について、ロケーション基準とマーケット基準に分けて開示。なお、マーケット基準については、2021年3月期からの開示を実施
- ※4 国内外の航空機・長距離鉄道のうち指定業者を通じて購入したものを集計。日本、欧州、インド、香港、韓国、中国、マレーシア、台湾、シンガポールおよびインドネシア拠点については、常時利用する車両にかかるデータも集計（2020年3月期から、韓国拠点分、2023年3月期から、中国、マレーシア、台湾拠点分、2024年3月期から、シンガポール、インドネシア拠点分を追加）
- ※5 日本、英国、フランス、ドイツ、スイス、イタリアおよびルクセンブルク拠点分を集計。2020年3月期から、スペイン拠点分、2022年3月期から、インド拠点分、2023年3月期から、米国（ニューヨーク）、オランダ、香港、台湾拠点分、2024年3月期から、オーストラリア、中国、マレーシア、スウェーデン拠点分を集計に追加
- ※6 日本、米国、英国、フランス、ルクセンブルク、インド、シンガポール分を集計。2021年3月期から、中国（上海）拠点を追加。2022年3月期から、香港拠点を追加。2023年3月期から、ブラジル、アラブ首長国連邦、中国（野村東方国際証券）、フィリピン、台湾拠点を追加。2024年3月期において期中閉鎖したブラジル拠点については、前年同月実績から推計
- ※7 日本で指定業者を通じて購入したもの（コピー用紙全種）、英国、インドおよび香港拠点分を集計。2021年3月期から、シンガポール拠点、2022年3月期から、中国（上海）およびオーストラリア拠点を追加。2023年3月期から、マレーシア、台湾拠点を追加
- ※8 東京（アーバンネット大手町ビルおよび豊洲ベイサイドクロス）、大阪支店、名古屋支店、京都支店、岡山支店、英国、フランス、ドイツ、スイス、ルクセンブルク、香港およびインド拠点分を集計。2021年3月期から、シンガポール拠点および東京のうち豊洲ベイサイドクロス、2022年3月期から、オーストラリア拠点を追加。2023年3月期から、台湾拠点を追加。2024年3月期から、マレーシア拠点を追加

ESG運用残高

		2023年3月期	2024年3月期
ESG運用残高	(億円)	13,120	15,433

野村アセットマネジメントが運用する国内公募投信、UCITS等の外国籍投資ファンド、国内および海外の一任契約等において、各国・地域におけるESG規制や顧客ガイドライン等を踏まえ、野村アセットマネジメントがESGファンドと認定した運用戦略の残高です。国内公募投信においては、「ESG統合」と「エンゲージメント・議決権行使」に加えてGSIAが分類するサステナブル戦略を積極的に活用している運用戦略をESGファンドと定義しています

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

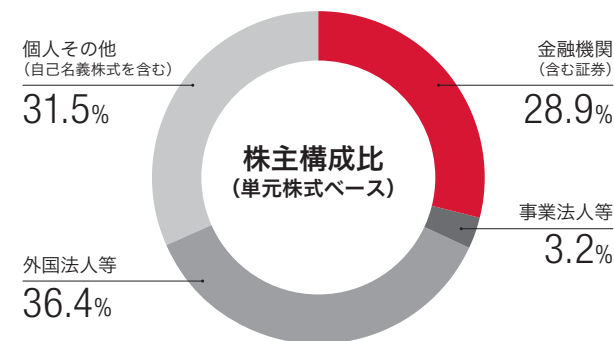
About Nomura Group

野村グループ概要

会社概要

会社名	野村ホールディングス株式会社	株主数	328,764名(単元株主数301,241名)
設立年月日	1925年12月25日	上場証券取引所	東京、名古屋、シンガポール、ニューヨーク
本店所在地	〒103-8645 東京都中央区日本橋一丁目13番1号	証券コード	8604(東京証券取引所)、NMR(NY証券取引所)
資本金	594,493百万円	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
社員数(連結ベース)	26,850名	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
発行済株式数	3,163,562,601株	配当基準日	9月30日、3月31日

株主構成比 2024年3月末



株式の状況 2024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)	490,840	16.5%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	167,148	5.6%
State Street Bank West Client - Treaty 505234	60,703	2.0%
The Bank of New York Mellon as Depositary Bank for DR Holders	53,059	1.8%
JP Morgan Chase Bank 385781	45,147	1.5%
State Street Bank and Trust Company 505001	37,743	1.3%
SMBC日興証券株式会社	37,680	1.3%
SSBTC Client Omnibus Account	36,060	1.2%
Northern Trust Co. (AVFC) RE Silchester International Investors International Value Equity Trust	33,024	1.1%
野村グループ従業員持株会	29,984	1.0%

※1 当社は、2024年3月31日現在、自己株式を192,432千株保有していますが、上記大株主からは除外しています

※2 持株数は千株未満を切り捨て、持ち株比率は自己株式を控除して計算しています

株主総利回り (TSR※1)

保有期間※2	野村ホールディングス	TOPIX
1年間	119.4%	90.5%
2年間	159.0%	128.6%
3年間	148.0%	131.2%
4年間	150.8%	138.8%
5年間	273.5%	196.2%

※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 2019年3月末の終値を基準としています

格付情報 2024年6月末

格付機関	野村ホールディングス株式会社		野村證券株式会社	
	長期格付	短期格付	長期格付	短期格付
格付投資情報センター (R&I)	A (アウトルック: ポジティブ)	a-1	A+ (アウトルック: ポジティブ)	a-1
日本格付研究所 (JCR)	AA- (アウトルック: 安定的)	-	AA- (アウトルック: 安定的)	-
Moody's	Baa1 (アウトルック: 安定的)	-	A3 (アウトルック: 安定的)	P-2
Standard & Poor's	BBB+ (アウトルック: 安定的)	A-2	A- (アウトルック: 安定的)	A-2
Fitch	A- (アウトルック: 安定的)	F1	A- (アウトルック: 安定的)	F1

編集後記

Nomura Reportをお読みいただきありがとうございました。2024年4月、当社は「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」というパーパスを策定しました。今回のレポート全般にわたり、パーパスを起点としてステークホルダーの皆様への価値提供への取り組みをご説明するようにしました。特に、冒頭のパーパス・ストーリーとCEOメッセージから、パーパス策定にあたっての想いを感じていただければ幸いです。また、2030年に向けた新経営ビジョン「Reaching for Sustainable Growth」における、ROE 8～10%+の安定的な達成に向けた主な取り組みや注力テーマもわかりや

すく紹介しております。このほか、皆様からいただいたご意見や社会からの関心事項等も踏まえた新しいコンテンツとして、CEOと社外取締役の対談、ITデジタル戦略及びレジリエンス等を掲載しました。

Nomura Reportに加え、当社のサステナビリティに関する取り組みのご理解を深めていただくため、サステナビリティ・レポートを初めて作成しました。Nomura Reportと合わせてお読みいただきますと幸いです。今後ともステークホルダーの皆様にご理解を深めていただけるよう、適切な情報開示に努めてまいります。ご意見や感想をお寄せいただけると幸いです。よろしくお願いします。

レポート基礎情報

報告対象期間	2023年4月1日～2024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	2023年8月
今回発行時期	2024年8月
報告対象範囲	野村ホールディングス株式会社ならびに 主要連結子会社、関連会社など https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/ 数値データにはそれぞれ対象範囲を付記しています。
参考ガイドライン など	■ GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード、 GRIガイドライン対照表は、当社Webサイトに掲載しています。 https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/gri/ ■ IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワーク ■ 経済産業省「価値協創ガイダンス」 ■ 環境省「環境報告ガイドライン」(2018年版)

お問い合わせ

野村ホールディングス株式会社

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



NOMURA

野村ホールディングス株式会社
<https://www.nomura.com/jp/>