



Nomura Report 2021

野村ホールディングス株式会社 統合報告書

Next Stage of Growth

「次のステージ」へ。

社会に必要とされ、お客様に信頼される金融サービスグループであり続けるために。

経営ビジョン

社会課題の解決を通じた持続的成長の実現

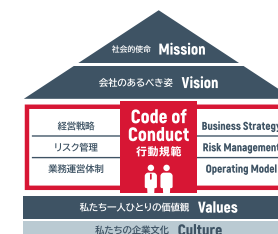
企業理念

Mission 豊かな社会の創造
社会的使命 金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する

Vision お客様に選ばれるパートナー
会社のあるべき姿 最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる金融サービスグループ

Value わたしたち一人ひとりの価値観
挑戦 変化を尊重し、成長への情熱と勇気を持って挑戦を続ける
協働 新たな価値を生み出すために、多様性を尊重し、組織や立場を超えて協働する
誠実 高い倫理観のもと、正しい行動をとる誠実さと信念を持つ

行動規範



野村グループ行動規範は、野村グループの役職員が、野村グループ企業理念を具体的な行動に移すための指針となるものです。私たちは日々、行動規範に立ち返り、野村グループの役職員として取るべき行動を確認します。また、私たちは、行動規範に沿って、高い倫理観をもって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ます。野村グループは、あらゆる企業活動を行動規範に基づいて実行していきます。

Drive Sustainability.



金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献すること。1925年の創立以来、変わらない野村グループの使命です。気候変動や社会的格差の拡大等、環境・社会課題が深刻化するなかで、日本の金融界を牽引してきた野村グループに求められているものは何か。それは、本業を通じて持続可能な社会の構築に資すること。そして、さらなる成長を目指して自らの殻を破り、幅広いステークホルダーとのパートナーシップで、さまざまな社会課題の解決へとつなげる力(ちから)を高めることです。この想いのもと、野村グループはサステナブルな社会の実現に向けた歩みを加速していきます。Drive Sustainability.

Nomura Report 2021

野村レポート2021

野村について

- 01 Who We Are
- 03 At a Glance

野村グループの価値創造

- 05 CEOメッセージ
- 13 野村グループの経営ビジョン
- 17 CFOメッセージ
- 21 野村グループ経営の重要課題(マテリアリティ)
- 23 価値創造のプロセス
- 25 ステークホルダー・エンゲージメント
- 27 サステナブルな社会の実現に向けて
- 31 気候変動への対応

持続的成長のための戦略

- 33 特集1: リスクマネーの循環の促進
- 35 特集2: 資産運用アドバイザーのサービス向上と顧客基盤の拡大
- 37 特集3: デジタル・トランスフォーメーション
- 39 営業部門
- 41 インベストメント・マネジメント部門
- 43 ホールセール部門

価値創造を支える基盤

- 45 社外取締役インタビュー
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 55 取締役一覧
- 57 新任社外取締役メッセージ
- 59 行動規範の浸透とコンダクト・リスクの低減に向けて
- 61 行動規範
- 63 コンプライアンス
- 65 リスク・マネジメント
- 71 業務継続/サイバーセキュリティ
- 73 人材戦略
- 77 金融リテラシー

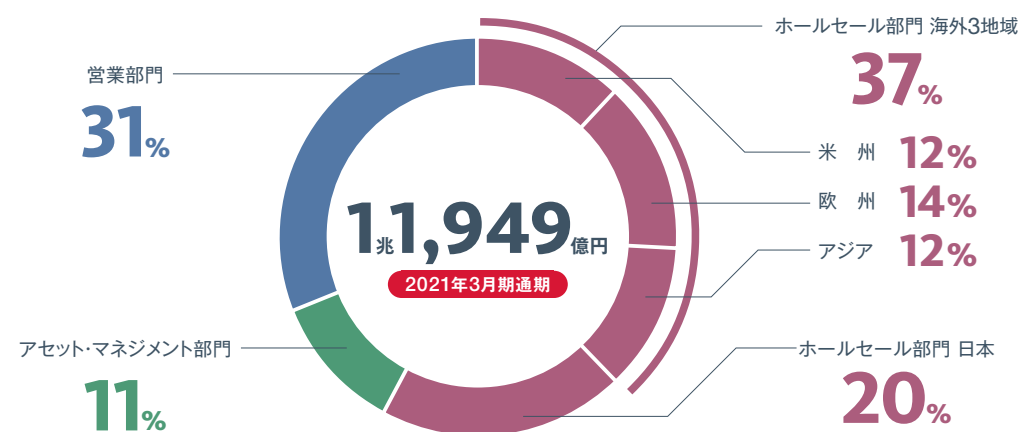
財務レビュー、データ

- 79 財務レビュー
- 83 主要な財務データ
- 85 11年間の要約連結財務諸表
- 87 ESGデータ
- 91 会社概要/株式の状況/格付情報

撮影について

本レポートの撮影は、部屋の扉を開放して換気を十分に行い、撮影スタッフの人数を制限して密にならないよう配慮したうえで行いました。

3セグメントの収益合計（金融費用控除後）



At a Glance

サステナブル・ファイナンス

8兆4,803 億円

2021年3月期

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総額

サステナブル投資比率

81%

2021年3月末

ESG商品ラインアップ純資産残高

5,800 億円

2021年3月末

SDGsの目標に貢献する投資方針の投資信託を厳選した「ESG商品ラインアップ」の純資産残高

CDPリーダーシップレベル



A

2020年12月時点

金融・経済教育

91 万人以上

1990～2021年3月期 実施累計

大学の寄付講座や小・中高校生向け金融・経済教育の出張授業累計受講者数

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、世界30カ国・地域を超えるグローバル・ネットワークを有しています。資本市場を通じて投資家と企業などの発行体をつなぎ、流動性を供給し、健全性を担保しながら経済の血流と言え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・経済の発展に貢献していきます。

Americas

米州

米国RMBS証券化案件数シェア*

1.9% > 13.5%

2016年

2020年

※出所:Bloomberg

米国上場エクイティ・オプション収入シェア*

9.0% > 13.0%

2016年

2020年

※出所:第三者調査機関

Europe

欧州

欧州国債売買高シェア*

3.0% > 9.1%

2016年

2020年

※出所:Bloomberg、残存期間加重売買高シェア

Asia Oceania

アジア・オセアニア

アジア・クレジット収入シェア*

5.4% > 7.7%

2016年

2020年上期

※出所:Coalition Competitor Analyticsおよび野村、ランキングは以下の同業他社を含む順位 (BofA, BARC, BNPP, Citi, CS, DB, GS, JPM, MS, HSBC, UBS)、市場シェアは業界フォー・プール、当社収益、および社内のプロダクト分類に基づき算出

Japan

日本

顧客資産残高

100.6兆円 > 126.6兆円

2016年3月末

2021年3月末

運用資産残高

40.1兆円 > 64.7兆円

2016年3月末

2021年3月末

国内上場会社主幹事比率

約4割 / 幹事比率 約6割

2020年

出所:東洋経済 会社四季報(2021年2集 春)を基に当社で作成

グローバルM&Aリーグテーブル*

19-20位 > 11位

2018～2019年

2020年

※出所:Bloomberg

世界30カ国以上の拠点の社員数

26,402名

2021年3月末

グループ社員の国籍

約90カ国

2021年3月末

Next Stage of Growth

次のステージへ

Message from Group CEO

株主の皆様へ、そしてお客様をはじめとする すべてのステークホルダーの皆様へ

新たな環境への対応

今回の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により、今まで当然と思っていた普段の生活は一変しました。明日が今日の単なる延長線上にないことを改めて思い知らされました。今回の混乱が落ち着いたとき、人々の生活や考え方が以前と同じであるという保証はありません。私たちは、いかなる変化にも適切かつ柔軟に対応し、金融という社会の重要なインフラを担う者としての責任を果たすとともに、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様からの信頼にお応えしていかなければいけません。

野村グループにはグローバルに約2万6千人の役職員が在籍し、そのうち4割は日本以外で勤務しています。国や地域によってはいまだ100％に近い在宅勤務を強いられているところもあります。今回のコロナ対応においても、日本国内の本社・支店および海外の各拠点がそれぞれの工夫で感染防止とビジネスの継続という難しい課題に対応してくれています。このような状況においても、お客様に対して一生懸命真摯に対応してくれているすべての役職員を誇りに思います。

私たちが目指す姿

2020年4月、グループCEO就任時に、「野村を、

今立っている場所とは違うところ、次のステージに進める」という考えのもと、その実現に向けた戦略の一つとして「パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化」を打ち出しました。

「次のステージ」とは、今と違うどこかではなく、私たちが「目指す姿」に他なりません。5年後、10年後、グループとしてどういう姿を目指すのか？どのようなビジネスモデルに変えていくのか？これが「目指す姿」であり、現状の延長線上にない「今立っている場所とは違うステージ」です。「目指す姿」は私たちだけで考えるものではありません。なぜなら、私たちが目指しているのは「お客様に寄り添い、お客様の悩みや課題の解決、夢や目標を実現するお手伝いをする」ことにあるからです。

夢や目標を実現するための資産運用、企業を大きくするための資金調達やM&Aなど、お客様の目指す姿の実現に向けた十分な、さらに期待を超えるサポートをさせていただくために、私たちも先を見据えた飛躍が必要です。従来の発想にとらわれず、お客様のために将来のビジネスを考えるという思いから「今とは違うところ、次のステージ」と言っています。今後は、資産運用、資金調達にこだわることなく、さらに金融という枠を超えた発想すら必要になってくるでしょう。私たちにとっては「非連続的な成長」と言ってもいいかもしれません。

代表執行役社長 グループCEO
奥田 健太郎

新しいことへの取り組み

創業者である野村徳七翁の言葉を集めた「創業の精神」のなかに、「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」という言葉があります。私はグループCEO就任以来、「新しいことにチャレンジしよう」と、「それが野村のスピリット、DNAだ」と言ってきました。昨年、「未来への新たな挑戦」として全社員の課題設定にも必須項目として入っています。

従来取り組んでいることを同じやり方で続けているのは、その場に立ち止まっているだけではなく、自分のまわりが進んでいるなかでいつのまにか後退していることになってしまいます。提供する商品やサービスは同じことを続けるだけでは、その付加価値はなくなっていきます。

もちろん、すべての挑戦がうまくいくわけではありません。むしろうまくいかないことのほうが多いでしょう。だからといって挑戦を躊躇してはいけません。「ノープレー・ノーエラーが一番よくない」と思っています。明日が今日の単なる延長線上にないことは、金融業界でも例外ではありません。だからこそ、結果が出るまで時間がかかるとしても、将来に向けた布石、準備をしておくことは、持続的成長のためには欠かせないことだと考えています。

ダイバーシティ&インクルージョン

新しいことに挑戦するためには、それを認め、挑戦する人の背中を押す環境が必要です。そのために重要なことの一つに、「ダイバーシティ」があります。これがなければ、新しいことを始める、まして新しいステージへ飛躍することなど困難です。

有名な「同調 (conformity)」に関する心理学実験があります。その実験内容は、一堂に会した集団を対象に、ある線分と「同じ線分の長さ」を答えさせるというもの。実験の結果は、一目見て正解は明らか状況でも、他の人たちが同じ間違った答えを言うと、それに引きずられて正答を言わない(同調する)場合がかなり多い。ただし、集団で一人でも「同調しない」人が出ると、それまで引きずられて同調していた人も「自分の思う正解」を言えるようになる、というものです。

この背景には、周りの人の行動や意見を基準として自らの行動や意見を決めていく、何があるかわからないため、とりあえず同じ行動をとる、人と違うことをして、周りの人たちに嫌われたくない、という心理があるそうです。均一な組織では新しいことにもチャレンジせず、不正が起きたときに、それを「違う」とも言えない。人や組織は何もしないでよくと、無意識のうちに「同調」してしまう。これは心理学的にも仕方がないことのように。ダイバーシティは企業の存続にもかかわる重要な問題です。だからこそ、さまざまなバックグラウンドをもった人材を採用、登用していく必要があります。

人材の活用においては、グループワイドの視点に加えて、性別・年齢・キャリア等の多様性(ダイバーシティ)を重視して検討を行っています。例えば、今年の新任役員の約4割は当社以外の勤務経験を経て、野村に来てくれた人たちです。グループのさまざまなところで新たな化学反応やシナジーが生まれ、結果として社会の変化、お客様のニーズの高度化に、対応できるようになることを期待しています。

一方で、単に多様な人材を登用すれば、組織は活性化するわけではありません。誰もが活躍できる環境がなくては、何も変わりません。そういった環境を整えることが、私を含めたマネジメントの重要な役割だと認識しています。

パブリックに加え プライベート領域への拡大・強化

目指す姿を実現するための戦略の一つが「パブリックに加えプライベート領域への拡大・強化」です。

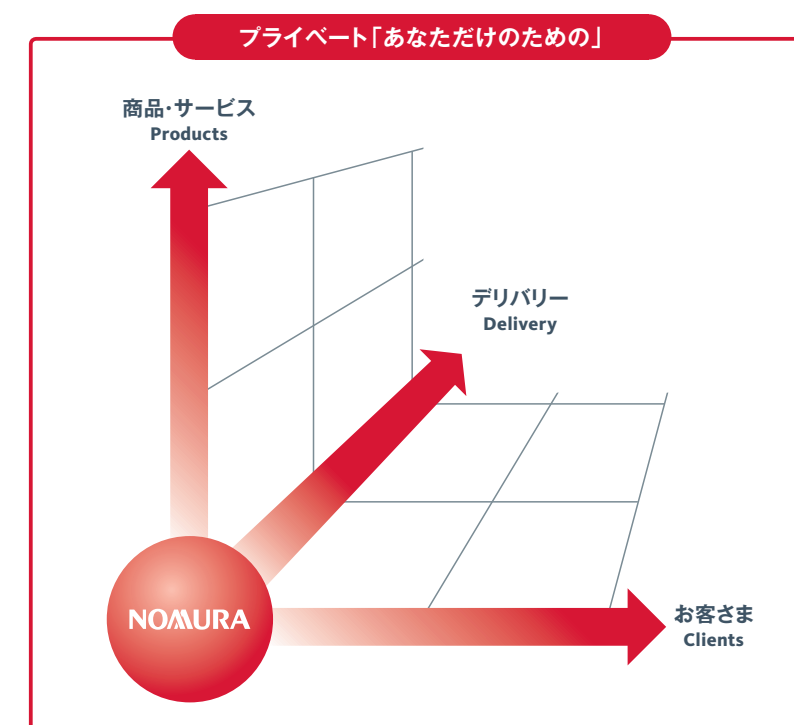
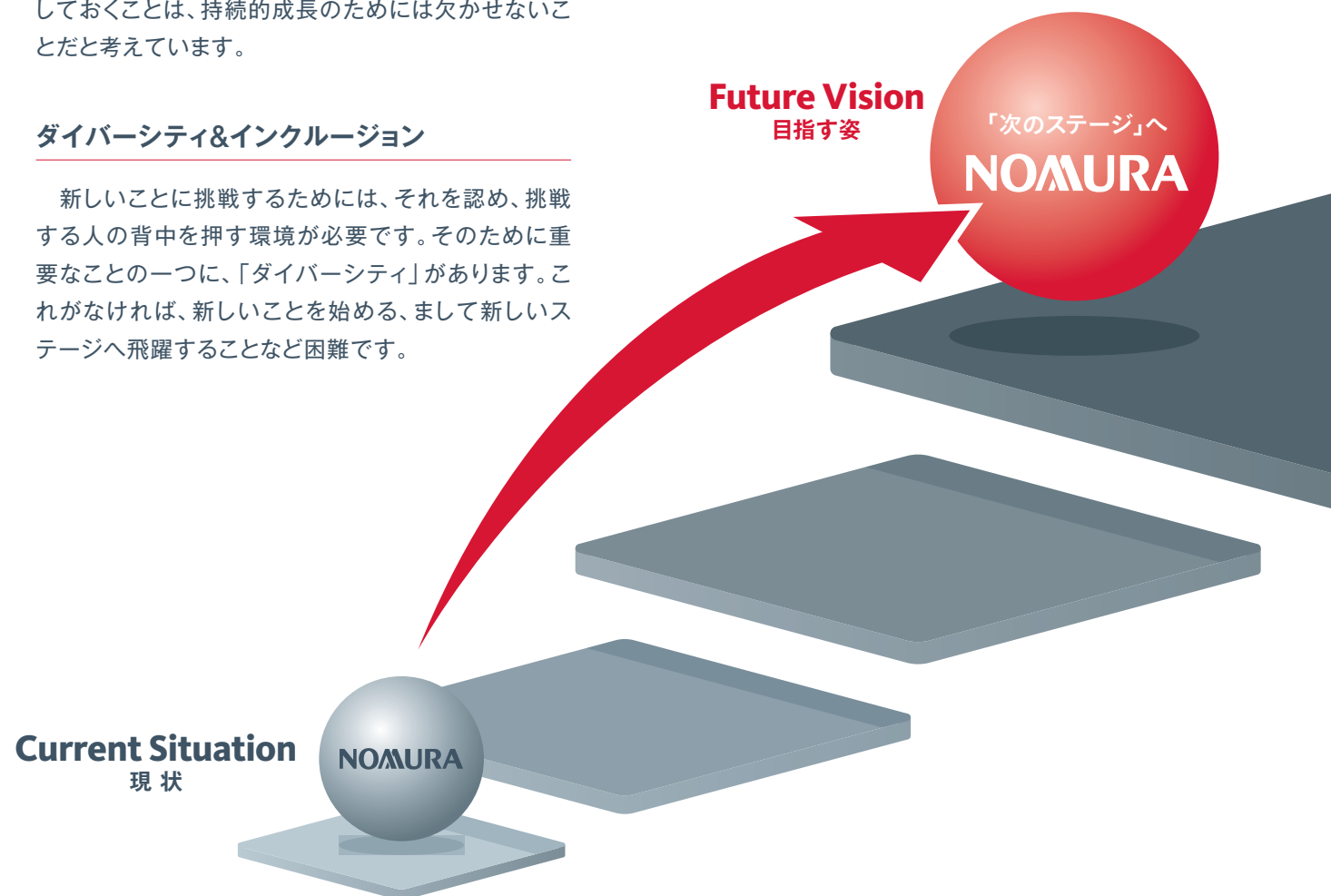
この「プライベート」という言葉には、いくつかの意味があります。金融商品としての「プライベート」、例えば非上場企業の株式を「プライベート・エクイティ」と呼ぶこともあります。他方、「プライベート・ジェット」や「プライベート・ビーチ」のように、「自分だけの」という意味でも使われます。私たちが目指すのは、お客様一人ひとりにカスタマイズされた「あなただけのた

め」のサービス・ソリューションを提供することです。

それを実現するため、「お客様」「商品・サービス」「お客様との接点・デリバリー」の3つの軸で考えています。お客様一人ひとりの状況は異なります。また、同じお客様であっても年齢のように状況は変化していきます。昨日までのニーズと今日からのニーズが異なることがあっても、それは当然のことです。それに合わせて、提供する商品・サービス、判断に必要な情報も異なります。そして、実際のデリバリーにおいても、お客様にとって最も好ましい手段、最適なタイミングでお届けしなければ、意味がありません。この3つの軸がお客様のニーズに合致してはじめて、私たちが目指す「プライベート」を実現することになります。これが、お客様に選んでいただくために必要なことだと考えています。

商品・サービス

提供する商品・サービスについても、お客様の選択肢を広げるためにも、パブリックからプライベート領域への拡大・強化を進めていきます。これは、パブリックからプライベートへ移行するという、単純なものではありません。私たちが従来から強みを持つパブリックな商品・サービス分野をさらに強化、深掘りし、それに加え新しい領域、プライベート領域へビジネス・ポートフォリオの拡大・強化をはかるというものです。



インベストメント・マネジメント部門

2021年4月に新設したインベストメント・マネジメント（IM）部門は、足元のビジネスと将来の布石の両方を含んだ戦略を具現化したものです。IM部門を新設した背景には、資本市場の環境やお客様のニーズの変化があります。グローバルな低金利環境の長期化を背景に、投資家のニーズは多様化してきています。実際、投資家ごとのアセットアロケーションを見ると、オルタナティブ資産の重要性が増してきています。こうした投資家のニーズは今後もさらに高まっていくと考えています。

IM部門では、上場株式や債券といった従来の伝統的なアセットクラスに加え、プライベート・エクイティなどのオルタナティブへの投資機会をお客様へ提供することを目指しています。2021年1月に発表した、スパークス・グループとの非上場企業へ投資する上場投資法人設立へ向けた戦略的提携もその一例です。これは単に、非上場企業への投資というだけではありません。個人投資家を含めた多くのお客様へのプライベート・エクイティへの投資機会の提供、IPO前のスタートアップの時価総額拡大、IPOによる富裕層へのリーチ拡大等、野村のあらゆるビジネス拡大の機会がここには含まれています。

また、今までどの部門にも属していなかった航空機リースを手掛ける野村バブcockアンドブラウンも新部門の主要な1社となりました。ひとつの組織のなかに、多様な専門性を結集させ、シナジーや化学反応を起こすことで、付加価値のさらなる向上を図っていきたいと考えています。

野村グループの成長を考えると、今後ますます、トータルなアセットマネジメントの考え方、コンサルティング的な対応が重要となってきます。グループ全体がこの方向に進んでいくためにはIM部門に限らず、

すべての部門、すべての社員が意識していかななくてはなりません。

加えて、買収等のインオーガニック等、新たな運用チームの採用時に、既存のミドル・バック機能をしっかりと活用することで、スピーディーに商品・サービスの提供を開始できる、という狙いもあります。

アライアンス

これまで当社は、自前路線でビジネスの拡大に取り組むことがほとんどでしたが、昨年より、良いパートナーがいればアライアンスを組むことで、グループとしての企業価値向上を目指す方向性に大きく舵を切っています。

日本国内では、さきほどのスパークス・グループとの提携に加え、地域金融機関との新しい提携のあり方も進めています。2020年9月より山陰合同銀行との金融商品仲介業務における包括的業務提携に基づき、新しい取り組みがスタートしています。また、2021年4月、阿波銀行とのアライアンス・プロジェクトが始動しています。加えて、同年5月、複数の地方銀行との新しい合併会社の設立の検討開始について発表しました。これは、地方銀行と連携し、リモートでの金融コンサルティング・サービスを有料で提供しようとするものです。

日本以外の地域でも同様です。米国ウルフ・リサーチと提携し、米国株関連のリサーチを日本国内の個人のお客様に提供しています。同時に、米国株式の引受ビジネスにおいても、案件の獲得など、ポジティブな効果がいくつも出てきています。また、2021年5月、大手投資顧問であるジャーデン・グループとオーストラリアおよびニュージーランドにおける戦略的提携を発表しました。この提携により、両社の持つ強みを補完し合うことで、双方のお客様の利益に寄与することができると考えています。

デジタル

デジタル、DXについても、足元の効率化、高度化等の「デジタル改善」を着実に実施しつつ、同時に「デジタル変革」に取り組んでいます。ビジネスの拡大・強化と同様、現状への対応と新しいテクノロジーの採用の両方を、リソース投入のバランスをとりつつ進めています。

例えば、ブロックチェーン技術に関連する、「Komainu」や「BOOSTRY」があり、ブロックチェーンはインターネット以上の革新を与えるポテンシャルを持っていると言われています。当社は早くからその可能性に着目し、ビジネスへの応用を試行していました。ブロックチェーンを活用するデジタル証券の発行も広がりを見せています。野村総合研究所との合併会社であるBOOSTRYでは、同社のブロックチェーン基盤を活用し、2020年7月、不動産関連資産を裏付けとする「デジタル証券」の発行をお手伝いさせていただきました。この「デジタル証券」では、スマートフォン上のアプリを経由して投資家への販売が行われました。また、デジタル資産のカストディサービスを提供する「Komainu」では、ブロックチェーンを活用するうえで最も重要な「暗号鍵」をお客様に代わって管理するサービスも手掛けています。

デジタルについてはDX人材の採用・育成も重視しています。

デジタル関連のナレッジがグローバルな金融機関の競争力を左右する時代となってきました。これは未来に向けたスキルセットです。これまでのデジタルへの取り組みをグループワイドに拡大し推進していくためには、IT関連部署に留まらず、グループの全社員がその知識レベルやスキルを向上していくことが重要です。その一環として、「デジタルIQプログラム」を開始しました。デジタルIQは、社員のデジタルに関する知識習得をサポートするオンラインプログラムであり、グループ全体の基礎となるデジタル知識の向上を目指しています。英語での配信から始めて、徐々に日本語のコンテンツも増やしていく予定です。

デジタルのその先

さまざまなビジネス分野でデジタルの活用が進んでいますが、私たちの目指すゴールはデジタル化そのものではありません。考慮すべきは、お客様にとっていかに有益かであり、そこで重要となるのは、「コンテンツ」と「人」です。既存の金融機関だけではなく、IT企業などの新たな業態とも、ますます競争が激化することが予想されます。ここでの差別化、お客様に選ばれるために必要となるのは、やはり「コンテンツ」と「人」になると、確信しています。

お客様に選ばれるには、どんなコンテンツを持っているか、どのようにお客様にお届けするかがカギとなります。2020年7月、「コンテンツ・カンパニー」を立ち上げました。これは、リサーチのアウトプットとしてのレポートだけでなく、グループ内に点在する有形・無形のコンテンツを一元化し、情報や経験から新しい価値を自ら創造することを目指すものです。誰もが入手可能な情報に独自の分析を加えることで価値ある「ナレッジ」に変え、また、経験等の暗黙知を顕在化させ、点と点をつなぎ新たな「ナレッジ」を作りだす、そして、デジタルも活用することで「あなただけのため」にプライベートなソリューションを提供していきます。

当社のビジネスにおいて「人」の重要性は変わらないものの、求められる資質は変わってくるでしょう。商品知識だけでなく、お客様に寄り添ってアドバイスできるコンサルティング能力などの付加価値が問われることになります。その意味でも「人」は差別化の大きな武器になります。

さらに、新たなお客様へのアプローチ方法を創っていくことも必要です。これまで進めてきた日本での営業改革の柱は、売買に伴う手数料収入から、「預かり資産」を重視するスタイルへの変革です。それをさらに深化させるために、新たな手数料体系の検討を進めています。お客様の資産が増えることで私たちの収益も増えるという好循環を創り出したいと思っています。

AI（人工知能）が進歩すると、誰もが自分の好みを知り尽くした個人の秘書を持てるようになる、と言われています。資産運用に関するアドバイスも、近い将来AIが行うようになるでしょう。それほど遠い話ではありません。知識やスピードでは人間はAIにはかないません。では、人にしかできないことは何なのか、それを考えないといけない時代になってきた、ということです。



コスト・コントロール

2019年から全社で1,400億円のコスト削減に取り組み、当初計画を1年前倒して、2021年3月に完了しました。また、この2年間のコスト削減の取り組みが奏功し、3セグメント合計の経費率は81%になりました。収益の拡大、厳格なコスト・コントロールの継続により、ここからさらなる経費率の引き下げを目指していく予定です。

一方で、プライベート領域の拡大やデジタルの活用など、ビジネスの拡大と効率化のための必要な投資は継続していきます。

ガバナンスの高度化

グループCEO就任以来、社外取締役の方々ともガバナンスの強化について協議を重ねてきました。2021年3月期は、毎年実施している取締役会の自己評価に加えて、第三者機関による取締役会の実効性評価を行い、ガバナンス全体のレビューを実施しました。グループの重要事項の決定および経営の監督を行う取締役会についても、ダイバーシティの観点、グループのビジネス・ポートフォリオの広がりに合わせて、海外から新たに3名の社外取締役の方に加わっていただきました。

その結果、野村ホールディングスの取締役会の構成は、取締役全12名中、社外取締役8名、女性3名、日本国籍ではない海外のメンバー4名、という非常に多様性をもつ開かれた取締役会となりました。

リスク・マネジメント

残念ながら前期に発生した米国顧客取引で、多額の損失を計上することとなりました。当社は、本事象を重く受け止めており、管理強化等の必要な施策について対応を行っております。

外部専門家も活用し、ホールセール部門とリスク・マネジメント部門の両方を対象としたリスク管理フレームワークの総合的レビューを実施しています。

米国子会社においては、外部より米国金融業界での経験豊富なCEOの新たな登用や前述の社外取締役の増員等を通じて、グローバルなビジネス展開に合わせたガバナンス体制のより一層の強化を図っていきます。

リスク管理の高度化を図りつつ今後も米国を含めた海外での強固なビジネス基盤の構築に努めていきます。

行動規範

2019年12月、「野村グループ行動規範」を策定、公表しました。野村グループには、創業以来受け継がれ、大切にしている価値観があります。多様な人材が集まる野村だからこそ、これをしっかりと共有し、日々の判断や行動に反映させていくために、その指針としてまとめたものです。

2020年7月に実施した「野村グループ従業員サーベイ」（回答者約2万4千人、回答率90%超）では、行動規範の浸透度についても測定を行いました。その結果は、他社と比べても良好な位置にいたことが確認されています。この結果に満足することなく、すべてのステークホルダーの皆様からの信頼に応え、野村グループ全体をよりよい会社にしていくために、役員（SMD）全員で真摯に議論を重ねました。その中で、「お客様のほうを向いた業務運営ができていているという実感はあるか」「声をあげやすい環境か」「評価の透明性や納得性」などについて、さらなる改善を図る必要があることも見えてきました。それに対して、具体的対応にも取り組んでいます。

そして、2021年3月「野村グループ行動規範」の見直しを行いました。当社が取り組む多様なビジネスは、お客様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様からの信頼の上に成り立っています。私たちが、社会から求められているものに継続して応えていくためには、私たちの考え方が社会の常識からずれてしまっていないか、常に見つめなおす必要があります。そうした精神から、「野村グループ行動規範」の内容を定期的に見直すこととしています。

社員一人ひとりへの信頼は、グループ全体に対する信頼と同じです。お客様にとっては、面識のない私や役員ではなく、直接接する社員が野村の代表者であり、野村に対して持つイメージそのものです。さらに、お客様は、社員一人ひとりの価値観、人生観もみているはずで、一人でも信頼を損なえば、それはグループ全体が信頼を失うことになります。すべての社員が野村グループの一員として、ルールや規則の遵守だけに留まらず、高い倫理観を持ち、自信と誇りをもって働くことのできる会社を目指していきます。

サステナビリティ

サステナビリティへの取り組みは、お客様に選んでいただくための大きな要因の一つです。これがなければ、今後はビジネスを失う可能性さえあると考えています。サステナビリティへの取り組みは、当社自身とお客様双方の成長戦略にほかなりません。お客様を含め多様なステークホルダーの皆様に対して、グループのさまざまな機能を通じて社会課題解決のためのソリューションを提供し、そしてこれをさらに強化していきます。

野村グループでは、私が議長を務める「サステナビリティ委員会」のメンバーを、最高意思決定機関である経営会議メンバーと一致させ、戦略的に推進していく体制としております。社外取締役の方々からも、さまざまな角度から当社のサステナビリティへの取り組みについて、アドバイスをいただいています。加えて、今回新たに、「サステナビリティ推進担当」を新設し、グループ内での意識の浸透、取り組みの強化に加え、対外的な情報発信やコミュニケーションをさらに加速していきます。

米国でサステナブル・テクノロジーとインフラ・ストラ

クチャーの分野において高いプレゼンスを持つグリーンテック・キャピタルを買収し、昨年4月より「ノムラ・グリーンテック」として運営しています。グリーンテックの専門性と、野村のグローバルな顧客基盤を掛け合わせることで、多くのよい事例も出てきています。

同じ道の上

2025年3月期に向けて、8~10%のROEを達成していくことを目標としています。

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

既存の金融機関の先行きに対して悲観的な意見も少なくありません。しかしながら、私は金融の未来には大きな可能性があると思っています。今後ともサステナブルな成長を実現するために役職員一同努力を続けてまいります。



野村グループは、「すべてはお客様のために」という基本観のもと、2012年以降、持続的な成長の実現に向けて自らの変革にチャレンジしてまいりました。国内ではお客様の金融資産だけでなく、不動産をはじめとした資産全体に対するコンサルティングができるよう、ビジネスモデルの変革に取り組んできました。

海外ではビジネス環境の変化に合わせて、それまでのフルカバレッジ、フルサービスの体制を改め、私たちの強みがあり、付加価値を提供できるビジネスに思い切って絞り込みました。その結果、お客様からの認知度は大きく向上し、コスト水準を大幅に引き下げることができました。2020年3月期までの構造改革を経て、野村グループのビジネス・フランチャイズと財務基盤は、より強固なものに生まれ変わり、2020年5月に新たに発表した2025年に向けた経営ビジョンを遂行するうえでの礎となっています。

2015年3月期

Vision C&C Road to 2020

2020年3月期

どのような環境であっても持続的に成長できるような事業基盤の構築

主な取り組み

国内におけるビジネスモデルの変革 海外を中心とした安定的な収益基盤作り

成果

コンサルティング中心の営業スタイルが深化～ストック収入が拡大
相続、不動産、中堅企業M&Aなどの約定金額・件数も増加

欧州・米州ホールセール・ビジネスの戦略的見直し、
競争優位性のある分野に経営資源を再配分

更に、2019年4月に着手したビジネス・プラットフォームの再構築で、
良好な市場環境を収益化できるフランチャイズが確立

保有株式の売却と負のレガシー（過去の取引事案に係る和解等）の整理

株主還元の積極化と自己株式の保有・消却方針の明確化
（発行済株式数の減少による一株当たりの企業価値向上）

課題

EPSと各部門の税引前当期純利益は大幅な未達。
2020年3月期の環境想定（金利水準、ホールセール・フィーブル成長率）が異なったことなどが要因

目標

定量目標と実績

実績
2020年3月期

100円

EPS

66.2円

4,500～4,700億円

3セグメント税引前当期純利益

1,704億円

1,950～2,050億円

営業部門

494億円

450～500億円

アセット・マネジメント部門

288億円

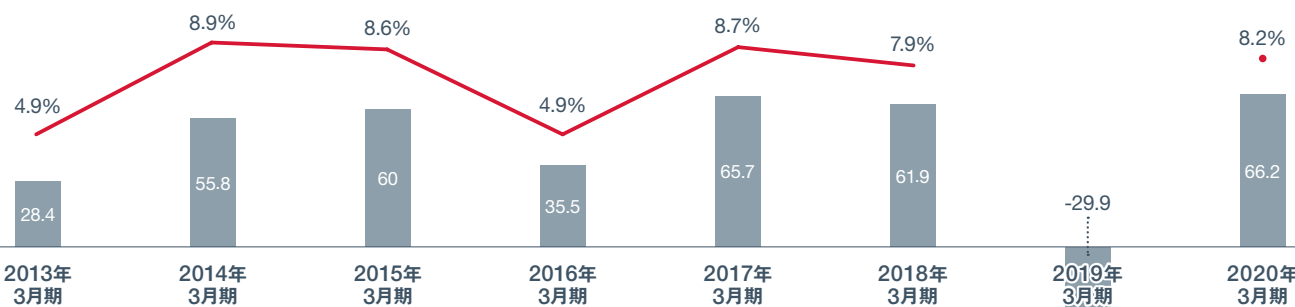
2,100～2,300億円

ホールセール部門

922億円

■希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益（損失）

— ROE



2020年5月、創立100周年にあたる2025年に向けて新たな経営ビジョンを設定しました。私たちの経営ビジョンは「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」です。その結果として2025年3月期にROE 8～10%を達成することを目指します。

この経営ビジョンを達成するためには、「野村を、今立っている場所とは違うところ、次のステージに進める」必要があり、その実現に向けた戦略として「パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化」を図っていきます。

2021年3月期

社会課題の解決を通じた 持続的成長の実現

2025年3月期

野村グループを、いま立っている場所とは違うところ、次のステージに進める

主な取り組み

パブリックに加え、 プライベート領域を拡大・強化

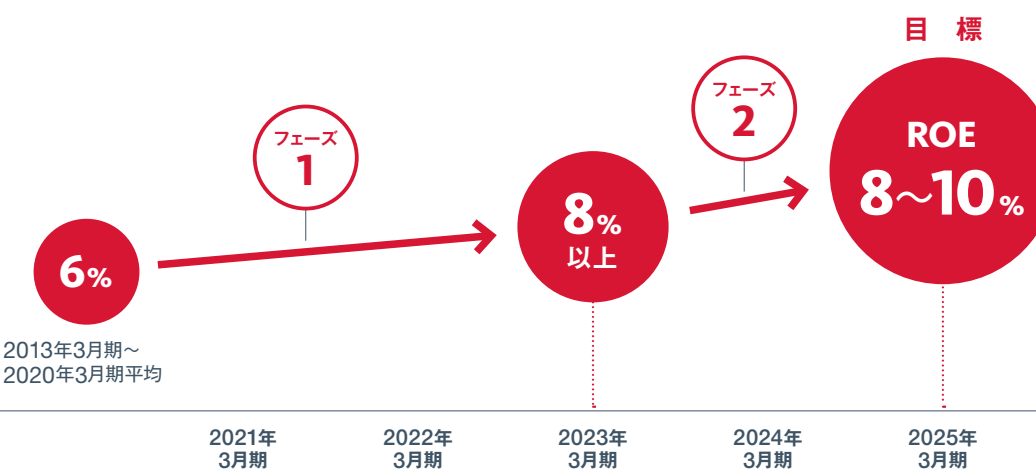
「お客様」「商品・サービス」「お客様との接点・デリバリー」の3つの軸で、
お客様一人ひとりにカスタマイズされた
「あなただけのため」のサービス、ソリューションを提供

「人」と「コンテンツ」による差別化

国内におけるビジネスシフトの本格化

ホールセール・ビジネスの収益性の維持・向上、
プライベートおよび低リスク・ビジネスのさらなる成長

パブリック市場投資～プライベート市場投資までプロダクトを拡充



創立100周年にあたる2025年に向けて

ビジネスの成長

2025年3月期の経営ビジョンは大きく二つのフェーズに分かれます。フェーズ1は2023年3月期を目途とし、主要3セグメントを中心に既存ビジネスを拡大するとともに、ビジネス領域を拡大するための布石を打ち、税引前当期純利益

3,200億円を目指します。フェーズ2は2025年3月期を目途とし、現在のパブリックでの強みに加えて、プライベート領域の拡大・強化を行い、ROE 8～10%を目指していきます。

フェーズ
1

ROE 8%以上		2021年3月期 or 2021年3月末（実績）		2023年3月期 （KPI/KGI）	
収益性	収益の拡大	営業部門	ストック資産	18.2兆円	21兆円
			コンサルティング関連収入	134億円	278億円
			買付顧客数	101.9万件	147万件
			現金本券差引	8,877億円	2.4兆円
		インベストメント・ マネジメント部門	運用資産残高	64.7兆円	70兆円
		ホールセール部門	収益/リスクアセット比率	6.4%	6%以上
			フィー、コミッション収益	約12.6億ドル	13億ドル以上
	コスト管理	全社1,400億円のコスト削減		完了	—
		経費率		81%	75%
	税引前当期純利益 （KGI）	営業部門		923億円	1,100億円
インベストメント・マネジメント部門		910億円 （うち事業利益408億円）	600億円 （うち事業利益450億円）		
ホールセール部門		643億円 （うち米国損失2,457億円）	1,500億円		
効率性	B/Sコントロール		政策保有株	保有銘柄数は233に減少	—
	オフB/Sコントロール	低採算ビジネスから高採算ビジネスへの再配分		—	—
財務レバレッジ	レバレッジ比率		連結レバレッジ比率5.63%	適度なレバレッジ水準の維持	
	適切な資本配分		総還元性向70%	総還元性向50%以上を基本とし、余剰資本に関しては投資と還元のバランスを図る	

フェーズ
2

ROE 8～10%を達成するために、既存ビジネスの強化に加え、右の分野からの利益成長を目指します。

- プライベートにカスタマイズされたサービスの提供、バランスシートの提供に依存しないリソース・ライトなビジネスの推進
- インベストメント・マネジメント部門を通じて、多様な運用機会を提供
- 他社（地域金融機関、LINE等）との連携による顧客基盤拡大、手数料の複線化
- デジタル関連ビジネスの拡大

「ビジネスの成長」を目指すと同時に、「社会からの信頼」と「社員のエンゲージメント」も重視します。なぜなら、この要素が少しでも欠けると、持続的な成長は実現し得ないと考えるからです。

社会からの信頼

- 顧客からの信頼
- 顧客満足度
- サステナブルな社会の実現
- サステナブル・ファイナンス
サステナブル投資比率
- 行動規範の浸透、リスク管理の徹底

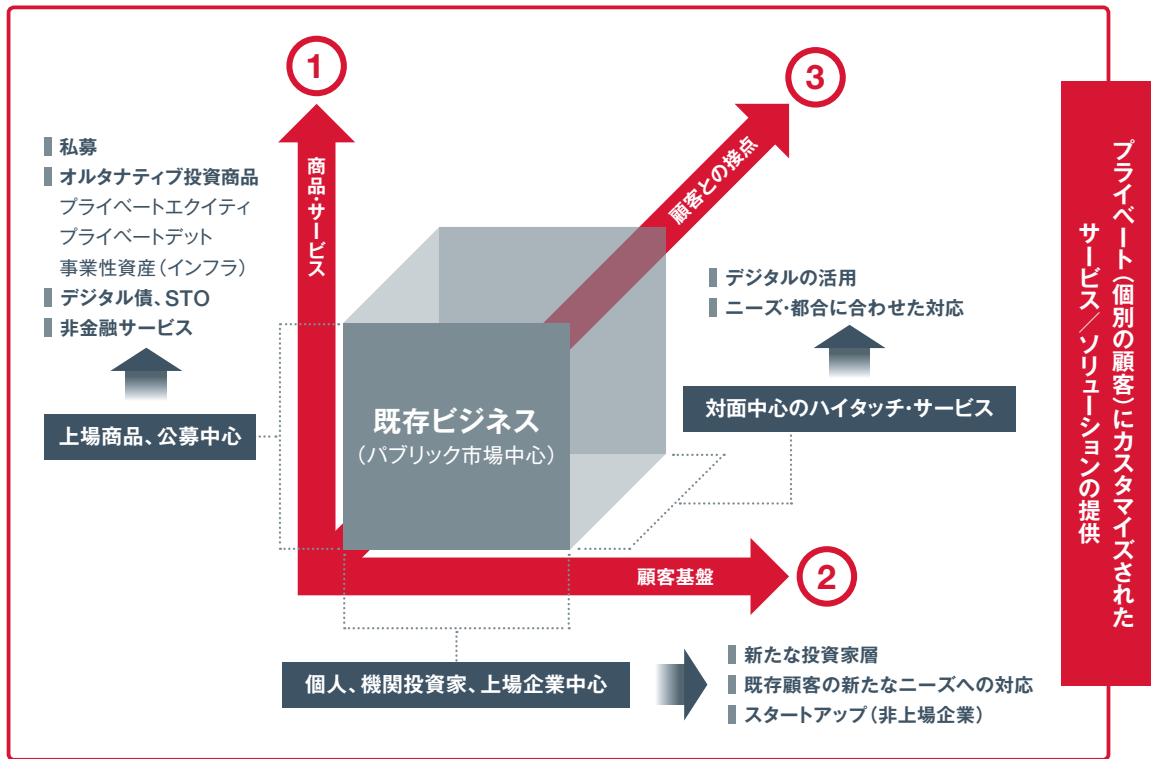
社員のエンゲージメント

- 社員が生き生きと働ける環境
- 従業員エンゲージメント
- 人材育成
- 多様なキャリアや価値観を持った社員が能力を発揮できる組織開発と人材育成
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 多様性や能力を重視した組織運営
女性マネジメント比率

パブリックに加え、プライベート領域への拡大・強化とは？

プライベートという言葉にはいくつもの意味がありますが、私たちが目指すのは、お客様一人ひとりにカスタマイズされた「あなただけのため」のサービス・ソリューションを提供することです。それを実現するため、「お客様」「商品・

サービス」「お客様との接点・デリバリー」の3つの軸で考えています。この3つの軸がお客様のニーズに合致してはじめて、私たちが目指す「プライベート」を実現することになります。



プライベート領域の強化・拡大に向けたこれまでの取り組み

野村グループは、2020年4月以降、プライベート領域を広げるためにさまざまな布石を打ってきました。

目 的		
2020年	4月 ノムラ・グリーンテック設立	世界中のお客様に独自の価値あるサービスを提供し、サステナブル・テクノロジーおよびインフラストラクチャー分野の成長を促進
	7月 コンテンツ・カンパニー設立	リサーチ機能を集約・再編し、グループ戦略推進のためのプロアクティブな組織に
	7月 CIOグループ設立	高付加価値アドバイザー・モデルの本格導入
	7月 ウルフ・リサーチとの戦略的提携	トップクラスの米国株リサーチを米国および日本のお客様に提供
2021年	1月 スパークス・グループと戦略的提携に合意	非上場企業に投資する上場投資法人の設立
	2月 投資情報アプリ「FINTOS!」のサービス開始	「調査の野村」のコンテンツをデジタルで発信
	3月 金融商品仲介業務等の支援機能拡充	営業ノウハウとIT機能を一体化したプラットフォームを金融商品仲介業者等に提供
	4月 インベストメント・マネジメント部門新設	パブリックに加え、プライベート領域の運用機会とソリューションを提供
	4月 レベルフィーのトライアル開始	残高に応じた手数料体系の導入
	5月 リモートでの金融コンサルティングサービス提供に向けた合弁会社設立の検討開始	TSUBASAアライアンス参加行と共にお客様の身近なアドバイザーとして、長期の資産形成・資産管理をサポート
	ジャーデン・グループとの戦略的提携	オーストラリアおよびニュージーランドにおけるインベストメント・バンキング・ビジネスでの戦略的提携
	6月 「Nomura Navigation」導入	CIOグループのSAA ^{※1} に基づき、本ツールがお客様の志向に適合した資産配分案を構築

※1 戦略的アセットアロケーション

Message from CFO

デジタライゼーションや 成長領域の投資をサポートすることで 持続的成長を促し、 経営ビジョンの実現に貢献してまいります。

執行役
財務統括責任者 (CFO)、IR担当
北村 巧

2021年3月期の振り返り

2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染急拡大に世界中が大きく動揺し、さまざまな制約を強いられた一年だったと思います。野村グループでも、物理的な移動を制限し、大部分の従業員がリモート業務を余儀なくされましたが、お客様への情報やサービスの提供、資本市場における流動性供給を途切れさせることなく、遂行することができました。

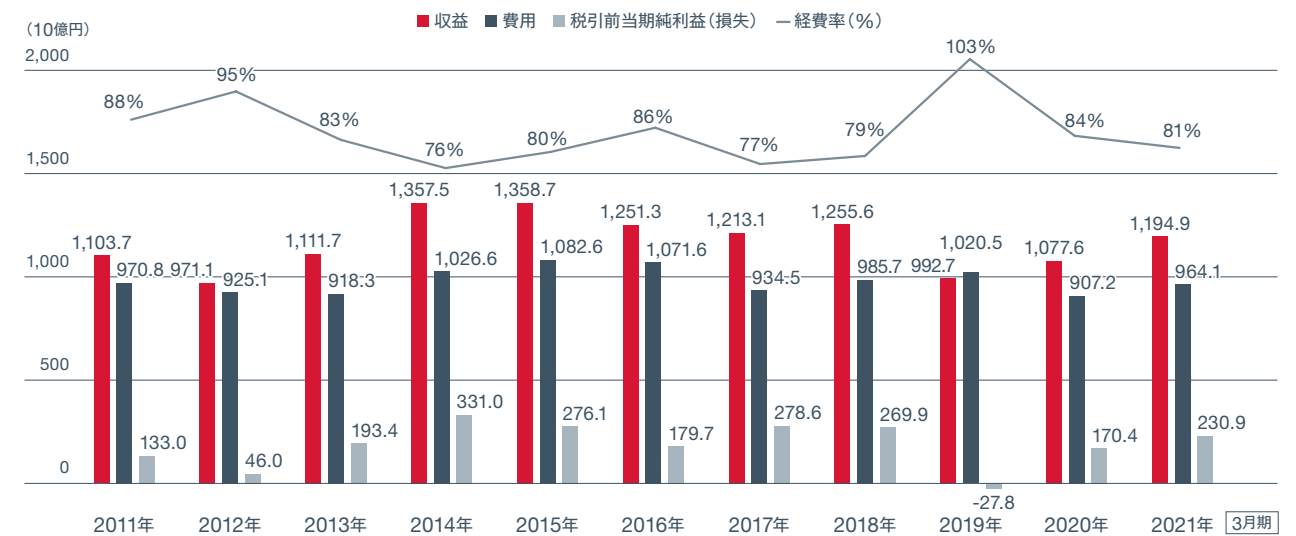
株式市場は、2020年3月に大きく急落した後、4月以降は、各国中央銀行の大規模な金融緩和策や、ワクチン開発、経済回復に対する期待などを背景に、適度なボラティリティを維持しながら回復基調をたどりました。それに伴って個人投資家の投資マインドも改善し、株式や投資信託などの取引量が増えたほか、機関投資家のアクティビティも一年を通じて活発でした。発行体のファイナンス・ニーズ、業界・事業再編やクロスボーダーM&A案件も下期にかけて増加するなど、私たちを取り巻くビジネス環境は、総じて良好だったと言えます。

野村グループは、この数年、さまざまな構造改革に

取り組んできました。営業部門ではチャネル・フォーメーションを抜本的に見直し、お客様のニーズにより的確にお応えするための営業体制を整えました。ホールセール部門ではビジネス・ポートフォリオを見直し、競争優位性のあるプロダクトに経営リソースを集中した結果、各地域でトップ5のマーケット・シェアをもつコア・プロダクトを育てることができました。また全社を挙げて取り組んできた1,400億円のコスト削減も、当初予定を1年前倒して達成し、損益分岐点を引き下げることができました。2021年3月期は、こうした構造改革が成果としてあらわれ、良好なマーケット環境を追い風に、3セグメント合計の税引前当期純利益は2,309億円と、前年比35%の増益となりました。第4四半期に発生した米国顧客取引に起因する損失2,457億円^{※1}につぎまして、皆様にご心配をお掛けしたことをマネジメントとして非常に重く受け止めており、今回得た教訓をしっかりと今後に活かし、リスク管理体制の高度化とビジネスの拡大を両立してまいります。

※1 2021年3月期第4四半期に計上した2,457億円のうち、2,042億円はトレーディング損失として収益に、416億円は貸倒引当として費用に計上

3セグメント合計の収益、費用および税引前当期純利益（損失）



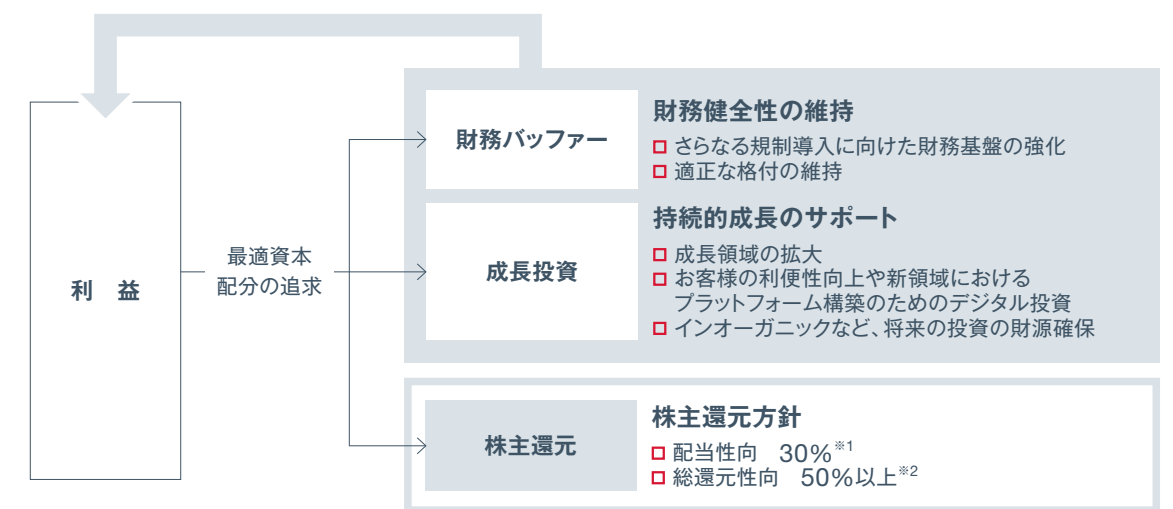
資本政策と株主還元

適切な財務運営とは、(1)健全な財務基盤を維持すること、(2)持続的な成長を財務面や資本面からサポートすること、および(3)株主の皆様適切な還元を行っていくこと、これら3つすべてを実現するような、最適な資本配分を追求することだと考えています。

当社は、グローバルにビジネスを展開する金融機関として、資本や流動性など、さまざまな規制を受けています。また、適正な格付を維持するために、一定水準以上の財務基盤が必要です。今後の規制動向をにらみながら、財務上のバッファーをどれくらい持つておくべきか、ビジネスの成長を実現するためにどの程度

の投資を行うべきかを判断して、その財源を確保する必要があります。こうした複数の要素を考慮しながら、毎期発生する利益の一部を社内に留め、有効活用することで翌期以降の成長につなげていきます。

株主還元については、(1)配当性向30%^{※1}、(2)総還元性向50%以上^{※2}を基本方針とし、規制動向やビジネス環境などを総合的に判断して決定しています。過去5年間の実績(➡P82 株主還元)をご覧くださいと、総還元性向は50%を大きく上回り、利益の大半を配当や自社株式取得という形で株主の皆様にお返ししていることがお分かりいただけると思います。



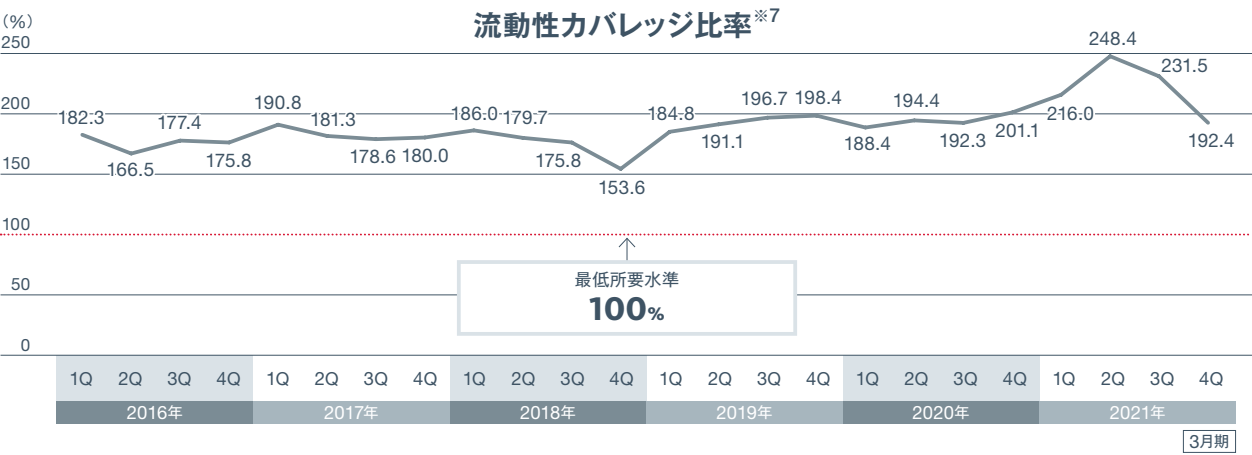
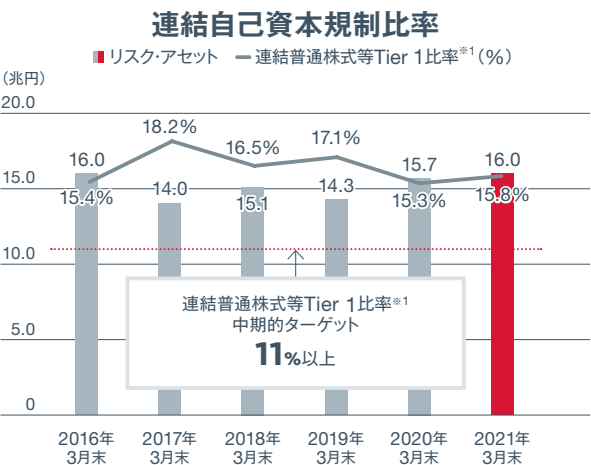
※1 配当は半期ごとの連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとする。各期の配当額は、パーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定する

※2 自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向を50%以上とすることを目標とする

財務健全性の維持、各種金融規制への対応

野村グループが遵守しなくてはならないグローバル規制は複数ありますが、なかでもバーゼル委員会が公表している自己資本規制は、私たちのビジネスの在り方に、直接影響を及ぼすものです。当社は、連結普通株式等Tier1比率^{*1}（以下、「CET1比率」）の最低所要水準を7.5～8％程度^{*2}とみており、マネジメント・バッファを含めて、中期的に11％以上を維持することを掲げています。2021年3月末のCET1比率は15.8％と、中期的なターゲットである11％を十分に上回り、健全な資本水準を維持していると言えます。

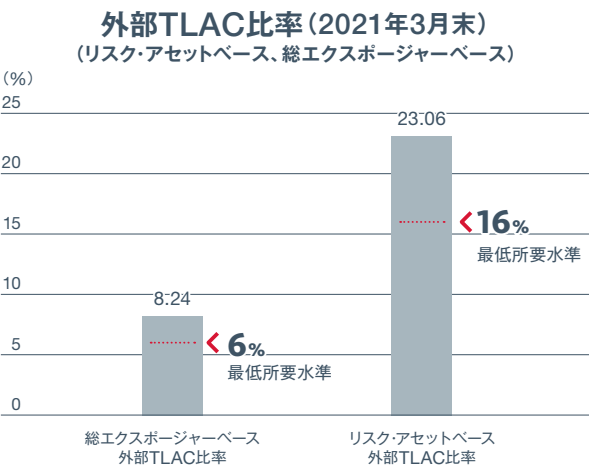
このリスク・アセットの計測方法は、2023年3月末のバーゼルIII最終化でさらなる厳格化が予定されており、ブックイング方法の最適化や内部モデルの活用など、さまざまな観点からリスク・アセットの削減策を検討しているところです。



^{*1} 連結普通株式等Tier1比率: Tier1資本から、その他Tier1資本を控除し、リスク・アセットで除したものの割合。
^{*2} カウンターシクリカル・バッファは毎四半期更新されるため、最低所要水準は若干の変動があり得る。直近で開示されている2021年3月時点では7.52％
^{*3} Total Loss-Absorbing Capabilityの略で、金融システムの安定に資する総損失吸収力を意味し、自己資本およびTLAC適格負債から構成される
^{*4} 任意償還条項付無担保永久社債（債務免除特約および劣後特約付）、自己資本規制におけるその他Tier1（AT1: Additional Tier 1）資本に係る基礎項目として取り扱われる
^{*5} Liquidity Coverage Ratioの略。適格流動資産をストレス下における30日間の資金流出額で除した比率
^{*6} 2021年3月期第4四半期の日次平均の値
^{*7} 2017年3月期第3四半期以前は各四半期の月次平均の値、2017年3月期第4四半期以降は各四半期の日次平均の値。

また、2021年3月末に、TLAC^{*3}規制が適用されることを見据えて、TLAC適格負債の発行や、既存負債の借り換えを順次進めてきました。この結果、2021年3月末時点のリスク・アセットに対する自己資本+TLAC適格負債の割合は23.06％、総エクスポージャーに占める自己資本+TLAC適格負債の割合は8.24％と、最低所要水準（16％、6％）を十分に上回る水準です。さらに2021年6月、既存の永久劣後債^{*4}の早期償還に伴って、新たに2,250億円を発行し、7月にはTLAC適格負債を32億5,000万ドル発行しました。今後も、当社への要求水準を無理なく達成できるよう、計画的な調達を進めていきます。

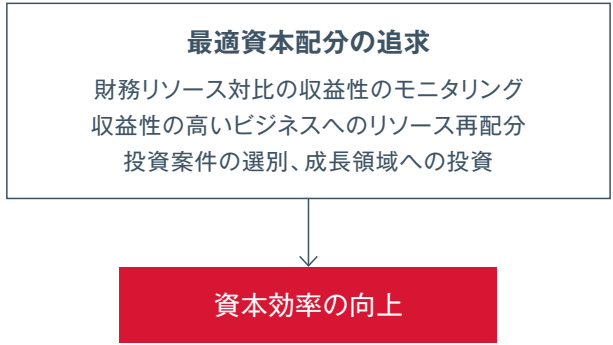
なお、連結流動性カバレッジ比率（LCR^{*5}）は192.4％^{*6}と、最低所要水準の100％を大きく上回り、ストレス下においても十分な流動性を確保できることが示されています。



持続的成長をサポート

2021年5月に開催したインベスター・デーで、2023年3月期に向けた3セグメント合計の税引前当期純利益目標を3,200億円に引き上げました。この利益水準を達成できた場合、経費率（費用÷収益）は2021年3月期の81％から75％に低下する想定です。また、2025年3月期に向けた利益成長分野を特定し、ROE目標8～10％への道筋をお示しました。

この目標達成に向けて、CFOとして意識することは大きく二つあります。一つ目は、最適な資本配分です。例えば、リスク・アセットなどの財務リソースに対して、各ビジネスラインが適正なリターンを上げられているかを定期的にモニタリングし、必要に応じて低採算ビジネスから高採算ビジネスへとリソースを再配分することで、使用する資本が同じであっても収益を高めることが可能です。また、投資の取捨選択も重要です。ビジネスを拡大するために投資は必要ですが、際限なく資金を振り向けることはできません。投資案件をしっかりと見定め、資本コストを上回るものを選別していきます。2021年4月に新設されたインベストメント・マネジメント部門のビジネス拡大や、インオーガニック戦略も、プロダクト拡充や顧客基盤を拡大するうえで重要です。

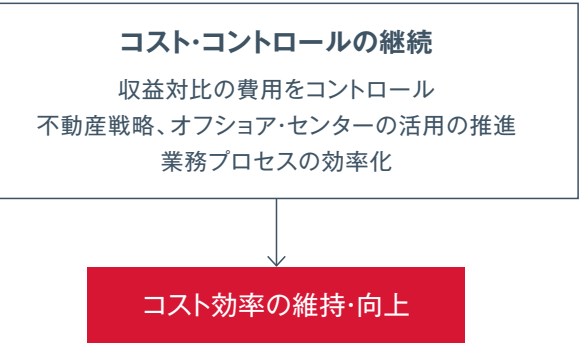


最後になりますが、CFOのもう一つの重要な役割はマネジメントと投資家の橋渡し役だと考えています。ビジネスの進捗状況や経営方針を丁寧に説明し、会社の収益性や成長性を市場評価に適切に反映していただくこと、投資家の皆様との対話でいただいた貴重な意見を、マネジメントや取締役と共に共有し、意思決定を行ううえでの大事なインプットとしていくこと、そのどちらも重要です。2021年3月期はコロナ禍により、物理的な対話の機会が大きく減少しましたが、機関投資家の皆様との対話を絶やさぬよう、努めてま

ので、しっかりとサポートしていきたいと思っています。

二つ目は、コスト・コントロールの継続です。前期までのような、コスト削減目標を事前に定めて取り組んでいくというアプローチではありません。不動産の見直しやオフショア・センターの活用を進めること、データ戦略やクラウド活用を全社で一元管理し、業務の集約・標準化を効果的に行うことでオペレーティング・モデルを変えていくこと、つまり、いままでのやり方やプロセスを見直すことでコスト効率を高めていきます。

業務の効率化・高度化や既存サービスの改善、さらには新たな顧客層や収益源を模索するうえで、デジタル戦略は重要です。個人投資家向けの営業でもデジタル・マーケティングの本格的な活用に向けて動き出していますし、デジタル・トランスフォーメーションを推進するためのデジタル人材の採用・育成や、BOOSTRYやKomainuのような金融サービスの新領域（➡ **P37-38** デジタル・トランスフォーメーション）にもチャレンジしています。こうしたデジタル戦略を推し進めるための投資もしっかりと行いながら、中長期的な企業価値の向上につなげていきたいと考えています。



いりました。引き続き、リモートも活用しながら積極的に対話の機会を増やしていきたいと考えています。

今後は、野村グループの取り組みをもっと知っていただくための努力もしていきたいと思っています。そのために、例えば近年関心が高まっているサステナビリティをテーマとしたイベントの開催や、個人投資家の皆様への情報発信の方法や内容につきましても、いま一度見直し、改善に取り組んでいるところです。今後とも、分かりやすく丁寧な情報発信を心がけてまいりますので、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

Materiality

野村グループ経営の重要課題(マテリアリティ)

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、

国際社会やステークホルダーの声に耳を傾けながら、改定を重ねてきました。

昨年、2025年に向けた経営ビジョン「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を進めていくうえで、

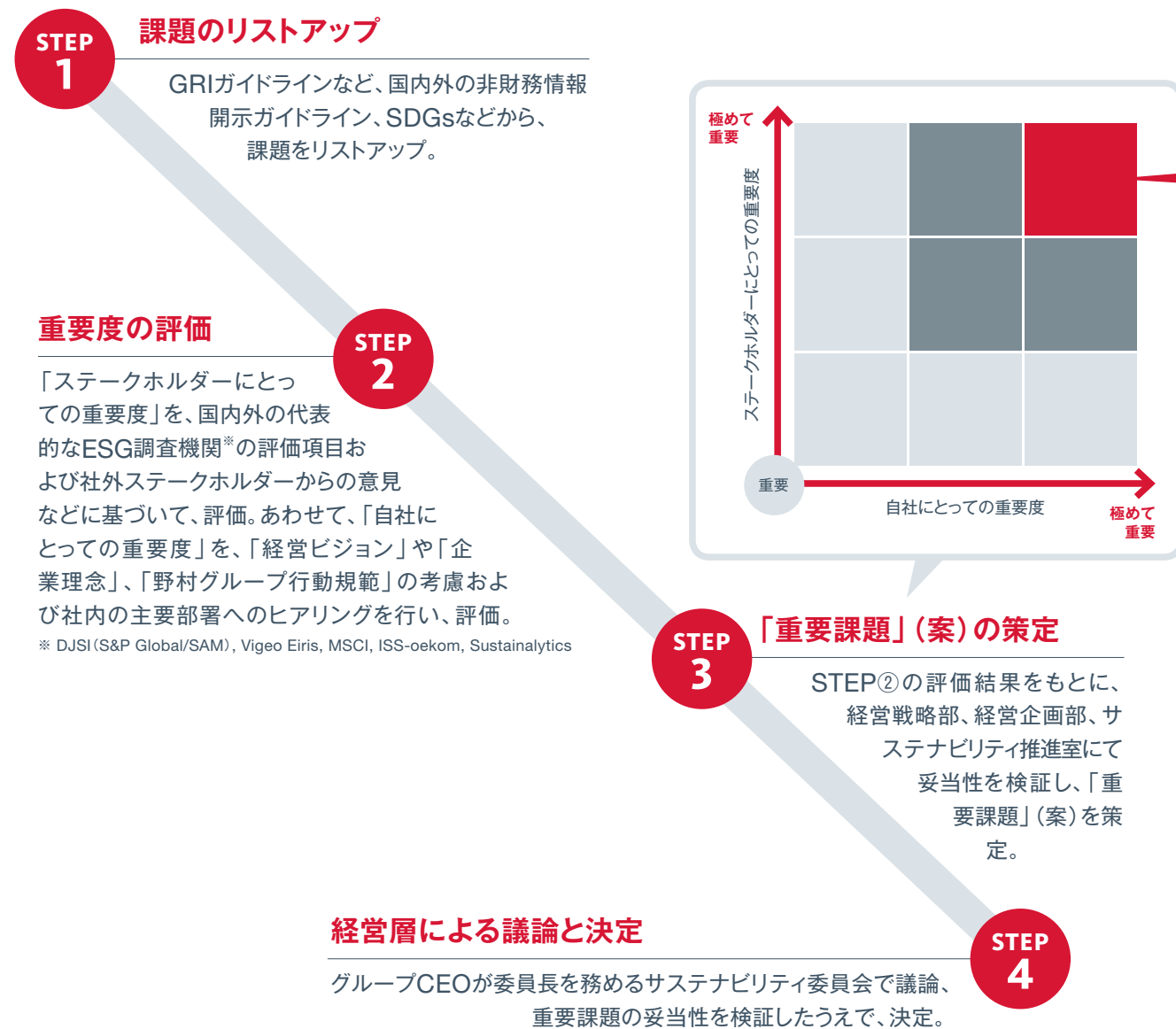
重点的に取り組むべき事項を野村グループ経営の重要課題(マテリアリティ)として改めて策定しました。

これに対し、この一年における環境変化や当社における

ビジネス活動の進展などを踏まえ、見直しを行い、調整を加えております。

引き続き、関連項目を用いながら、進捗を把握し、目指すべき姿に向けて取り組みを進めていきます。

選定プロセス



重要課題(マテリアリティ) <https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/group/issues.html>

取り組むべき最重要課題				
	重要課題	主な取り組み事例	関連項目	目指す姿
持続的成長に向けた施策	資本市場	社会課題の解決に資する金融サービスの提供 - ESG関係の取り組み - 責任銀行原則(PRB)、責任投資原則(PRI)への署名 - ホールセール部門ESGセクター・アベタイト・ステートメントを規定 - ESG投資商品の開発・提供、カーボンプライシングを活用した投資先企業の分析 - ノムラ・グリーンテックの設立 - エクイティ・リサーチ部ESGチームの設立 - 顧客目線に立ったサービス提供の拡大の取り組み - 事業パートナーとの連携を通じた新たな顧客層の開拓 - 少子高齢化を見据えた資産形成および資産寿命の伸長への取り組み(金融ジェレントロジーに関する研究・啓蒙、ハートフルパートナーによる接客など)	- サステナブル・ファイナンス関与額 - サステナブル投資比率	野村グループでは金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献することを企業理念に掲げています。付加価値の高い課題解決策の提供を行い、リスクマネーの循環を促すことで資本市場の健全な発展に貢献し、本業を通じて社会課題の解決を目指します
	ビジネス	「パブリック」に加え「プライベート領域」への拡大・強化 - インベストメント・マネジメント部門の設立 - オルタナティブ運用商品の提供 - 新たな投資家層・既存顧客の多様なニーズへの対応 - デジタルの活用によるニーズ・都合に合わせたプライベートなデリバリー - 顧客と同じ目線に立った手数料体系の導入、CIOモデルの活用	- 顧客資産残高 - オルタナティブ運用資産残高	お客様の多様化するニーズに寄り添い、最適なソリューションを提供するための体制を整えます。常に変化し続けるビジネス環境に適応するために、不断の業務変革を重ねることで持続的な企業価値の向上を目指します
	ビジネス	ビジネス・ポートフォリオの継続的な見直し - ビジネス・プラットフォームの継続的な見直し - ROE目標(2025年3月期: 8~10%)を意識した、リソースの最適配分とコスト・コントロール	- ROE - コスト合理化の状況	
	ビジネス	デジタル技術の活用・DXの推進 - 多様なデジタル・デリバリーおよびコンテンツの拡充 - デジタル人材の育成および採用の強化を踏まえた、新時代における付加価値の追求 - 対面に加え、メールやオンライン会議システムなどを活用したお客様アプローチの多様化 - ブロックチェーン技術を活用した市場インフラ提供などによるバリューチェーンの創出	顧客満足度	
持続可能なビジネスの基盤	ガバナンス	顧客保護の徹底 - 情報セキュリティの確保 - 顧客資産および個人情報の適切な保護	- 顧客満足度 - 苦情件数	「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」という経営ビジョンの達成に向けて、顧客保護の徹底、コーポレート・ガバナンスの高度化、行動規範の浸透、法令遵守の徹底に取り組む、適正なビジネスコンダクトを追求するカルチャーの浸透・定着を図ることで、社会との信頼構築、企業価値の保護と向上につなげます
	ガバナンス	行動規範の浸透 「コンダクト・プログラム」の推進 - 従業員向け研修の定期的な実施 - 経営層からの継続的なメッセージ発信	行動規範の浸透状況(従業員サバイ)	
	レジリエンス	リスクマネジメントの高度化 - グローバルなリスク管理体制の強化 - リスク管理フレームワークの包括的レビュー - リスク・カルチャーの浸透		財務の健全性と企業価値の向上には、さまざまなリスクに対する適切な管理が不可欠です。グローバルで統合的にモニタリングや報告を行うリスク管理体制を構築し、高いレジリエンスを備えた企業経営を目指します
	レジリエンス	財務健全性の維持・各種規制への対応 財務指標のモニタリングと開示	- CET1比率 - 外部TLAC比率 - 流動性カパレージ比率	
環境・社会	環境・社会	気候変動対策の取り組み - TCFDへの賛同、TCFD提言に基づく情報開示 - 気候変動リスクを含むESGリスクの特定とその軽減策を精査するプロセスの導入 - 環境負荷低減のための環境マネジメント	- サステナブル・ファイナンス関与額 - サステナブル投資比率 - CO₂排出量	お客様をはじめとした多様なステークホルダーの抱える課題に対しグループのさまざまな機能を活用した最適なソリューションを提供していきます。またステークホルダーとの継続的な連携を通じて社会・環境課題の解決に貢献していきます。持続可能な地球環境の保全は、経済・社会はもちろん、当社の持続的成長の基盤です
	人財、ダイバーシティ&インクルージョン	従業員エンゲージメントの向上 - 健康経営の推進、CHO(Chief Health Officer)の任命 - ダイバーシティ&インクルージョンの推進 - 戦略の浸透に向けたマネジメントと従業員との積極的なコミュニケーションの実施 - 多様な働き方を可能にする制度の整備	- 従業員サバイ - 健康診断受診率 - 女性管理職比率 - 育児介護支援諸制度取得実績	私たちが持続的、さらに非連続的な成長を達成するためには、多様な人材と彼らが活躍できる環境が不可欠です。全従業員が自らの能力を最大限発揮し、活躍できる環境整備に取り組み、付加価値の高いサービスを提供していきます

※SDGsのロゴは最重要課題のみならず、重要課題の全項目に対するものです。重要課題の全項目は野村ホールディングスのWebサイトをご覧ください。

The Value Creation Process

価値創造のプロセス

野村グループでは「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」という社会的使命のもと、日々、ビジネスを行っています。
急速に変化する環境下、グループの総合力・強みを活かし多様化するお客様のニーズに最適なソリューションを提供することで、本業を通じた豊かな社会の創造を実現し、あらゆるステークホルダーに価値を提供してまいります。

強み

お客様からの信頼、国内トップクラスの顧客基盤

顧客資産残高 126.6兆円^{*1}
運用資産残高 64.7兆円^{*1}
国内上場会社主幹事比率 約4割 / 幹事比率 約6割^{*2}
日本株売買シェア 1位^{*3,4}
円金利プロダクト顧客シェア 1位^{*4}
コーポレート・アクセス・プロバイダー 1位^{*5}
コールセンター 5つ星認証^{*6}
顧客満足度(対面証券部門) 1位^{*7}

深い分析力と先見性を強みとしたリサーチ力

グループのリサーチ機能を一つの組織に集約
2020年7月コンテンツツカンパニー設立
33の国・地域のマクロ経済をカバー
デジタルを活用したリサーチ配信プラットフォーム

P37 FINTOS!

サステナビリティ関連におけるプレゼンス

- サステナビリティ関連ビジネスにおける高い専門性、ソリューション提案力
- インベストメント・バンク・オブ・ザ・イヤー(サステナブル・コーポレート・ファイナンス)受賞^{*10}、責任投資原則(PRI)の年次評価にて最高評価を獲得^{*11}、CDP リーダーシップレベル A^{*12}
- Dow Jones Sustainability Indices、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)、FTSE Blossom Japan Index等のESGインデックスへの組み入れ

多様性を備えた優秀で厚みのある人材

多国籍な人材構成～約90の国籍
充実した研修プログラム、適正な人事評価システム
PRIDE指標2020、Gold受賞^{*8}
健康経営優良法人2020(ホワイト500)^{*9}

本格的なグローバル事業基盤

高いシェアに裏付けられた商品供給力
日系随一のグローバル投資銀行プラットフォーム
グローバルな資産運用ビジネスの基盤

P03-04

GMプロダクトの市場シェア

P03

グローバルM&Aリーグテーブル

P41-42

インベストメント・マネジメント部門

事業パートナーとのシナジー

金融サービスにおける新領域を開拓するための基盤
地域金融機関やその他の事業パートナーとの強固な関係性

P38

デジタル新技術を活用したサービス

P36

事業パートナーとの連携

強固な財務基盤

連結普通株式等Tier1比率 15.8%^{*1}
流動性ポートフォリオ 5.7兆円^{*1}

P17-20

お客様の豊かな未来やイノベーションの創出に寄与

企業価値の向上と適切な還元を通じたリターンの最大化

本業を通じて経済の発展、持続可能な社会の実現に貢献

従業員のキャリア形成と豊かな未来の実現に貢献

・金融サービスにおける新領域の開拓
・双方の強みを掛け合わせることで迅速なビジネスの拡大を実現

アウトカム

KGI

ROE 8%以上

2023年3月期目標
税引前当期純利益
3セグメント合計 3,200 億円

2025年3月期目標
ROE 8~10%

P14-15

サステナブル・ファイナンス

資金調達支援総額^{*}
2021年3月期 8兆4,803億円
※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総額

CO₂排出量削減

2013年3月期基準 54.8%削減

金融・経済教育

受講者数^{*} 91万人以上
※大学の寄付講座や小・中高生向け金融・経済教育の出張授業累計受講者数(1990~2021年3月期 実施累計)

アウトプット

ビジネスモデル

豊かな社会の創造
P01

法人のお客様の成長戦略、資本調達(他人・自己資本)のサポート

機関投資家、事業法人等のお客様の運用にかかるサービスおよび市場仲介

個人・法人のお客様の資産運用・事業承継等にかかるサービス

気候変動

社会インフラの開発

社会課題 / 外部環境

社会的格差の拡大

経済成長と雇用創出

低金利下における運用ニーズの多様化

デジタル技術の進展

社会課題 / 外部環境

新型コロナウイルス感染症の拡大

少子高齢化、生産年齢人口の減少

価値創造を支える基盤

ITインフラ

リスクマネジメント P65-70

コーポレート・ガバナンス P49-54

コンプライアンス P63-64

行動規範 P61-62

サステナビリティの取り組みを推進する社内体制 P27-30

価値創造を支える基盤

※1 2021年3月末現在

※2 出所:東洋経済 会社四季報(2021年2集 春)を基に当社で作成

※3 出所:Greenwich、期間:2020年1月~2020年12月

※4 日本国債および政府機関債を含む。出所:Greenwich、期間:2020年1月~2020年12月

※5 出所:Institutional Investor、ジャパントップ・コーポレート・アクセス・プロバイダーズ ランキング(投資家票)

※6 出所:HDI

※7 出所:J.D.パワー 2021年個人資産運用顧客満足度調査

※8 出所:work with Pride

※9 出所:経済産業省、日本健康会議

※10 出所:The Banker、Investment Banking Awards 2020

※11 出所:PRI年次評価報告書(アセスメントレポート)

※12 出所:CDP 気候変動 レポート 2020

Stakeholder Engagement

ステークホルダー・エンゲージメント

野村グループでは、ステークホルダーとの対話を重視し、それぞれの利害や関心事を踏まえ、積極的に関わりを持っています。また、グループの企業理念(➡ P01)を基本観とし、日々、ビジネスを行うことで、あらゆるステークホルダーにさまざまな価値を提供しています。

	社会・環境	株主・投資家	お客様	従業員	事業パートナー
Stakeholders' interest	コミュニティ 各国政府・規制当局 環境問題 格差などの社会問題 金融リテラシーの向上 投資機会へのアクセス 資本市場や社会への影響 公正な競争 企業行動、企業倫理、不正防止策など、企業カルチャーやガバナンス	株主還元や株価上昇を通じたリターン 資本効率 適切なガバナンス体制 ESGへの取り組み 経営ビジョン・戦略	個人・機関投資家 企業・政府機関 長期的な資産形成 運用パフォーマンス 相続、事業承継 多様な投資機会 公正で透明性の高いプライシング 事業継続、成長、イノベーションのためのソリューション 効率的な資金調達、調達手段の多様な選択肢	働きがいのある職場環境 多様な働き方 成長の機会 キャリア形成 企業理念、行動規範の浸透	野村グループとの相乗効果 事業パートナーとしての信頼、安定性
How we respond	サステナビリティ関連ビジネスの強化 NGOとの対話、活動支援 国際機関との連携 国際的な人権基準の尊重 環境負荷低減のための環境マネジメント 寄付講座、金融・経済教育 その他多様な社会貢献活動 継続的な報告・対話・提言 安定的な金融システムの維持に貢献 - 健全な財務基盤により資本・流動性規制の基準を充足 - 再生・破綻処理計画(RRP)の策定	経営ビジョンの実現を通じた持続的成長 資本効率を意識したビジネス運営 ガバナンス強化の取り組み ESGアパタイトステートメントの制定と運用 適時・適切な情報開示	資産運用アドバイスの高度化(➡ P35) 相続や事業承継対策を含めた包括的なコンサルティング 継続的な流動性供給 需給を反映したプライシング プライベート領域を含めた多様な金融商品を提供 最適な資金調達のサポート 非上場企業へ投資する上場投資法人の設立(➡ P33-34 リスクマネーの循環)、資金調達手法の多様化を実現するプラットフォームの構築(➡ P38 BOOSTRY) M&Aなど企業価値向上に向けたアドバイス	多様性と受容性を備えた職場環境 在宅勤務を可能とする人事制度 従業員エンゲージメント調査の実施 オンラインを含めた豊富な研修機会の提供 公正な人事評価と報酬 Code of Conductの制定と浸透	包括業務契約やジョイントベンチャー設立などの戦略的な提携 お客様に対するサービス提供に関わる継続的な協業
Outcome	本業を通じて経済の発展、持続可能な社会の実現に貢献 リスクマネーの循環を促すことで、健全で厚みのある資本市場の形成に貢献し、人々の暮らしや社会・経済の発展に寄与します サステナビリティ関連ビジネスを強化することで、社会全体のサステナビリティの取り組みを活性化し、持続可能な社会の実現に貢献します また、金融・経済教育の提供による金融リテラシーの向上やCO₂削減などを通じ、社会課題の解決に尽力します	企業価値の向上と適切な還元を通じたリターンの最大化 資本効率を意識したビジネスの拡大、コスト・コントロールの徹底により、高水準のROEを実現します サステナビリティ関連ビジネスといった社会全体の持続的成長に結びつく活動に真摯に取り組み、社会からの信頼・当社ブランドの持続的な向上を達成します 健全な財務基盤の維持および成長投資とのバランスをとりながら、還元方針も踏まえ、適切な還元を行ってまいります	お客様の豊かな未来やイノベーションの創出に寄与 個人のお客様に対しては、信頼されるパートナーとして、お客様のバランスシート全体へのアドバイスや長期的な資産形成をサポートし、豊かな未来の実現をお手伝いします 法人のお客様には、成長戦略に関するアドバイスや資金調達のサポートを通じて、持続的な成長やイノベーションの創出に寄与します また、プライベート領域における取り組みを強化することで、資金調達、運用の多様化を推進するとともに、より厚みのある資本市場の形成に貢献します	従業員のキャリア形成と豊かな未来の実現に貢献 多様なバックグラウンドや価値観を持つ従業員一人ひとりが能力や個性を最大限発揮できる健全な職場環境と、人材育成や研修の機会を提供します 適正なパフォーマンス評価と報酬を徹底することで優秀な人材を維持・確保し、動機付けすることにより、社員満足度を高めます。そして当社でのキャリアを通じて、従業員の自己実現と豊かな未来の実現に貢献します	金融サービスにおける新領域の開拓 デジタル技術領域で高度な専門性を有する事業パートナーとの提携・協業を通じ伝統的な金融業の枠を超えて、新しい技術で金融の未来を拓くイノベーションの創出を加速していきます 双方の強みを掛け合わせることで迅速なビジネスの拡大を実現 事業パートナーと当社の強みを掛け合わせることで、新たな顧客層への迅速なアプローチやサービス提供を実現し、長期的な競争優位性を共に構築していきます

Sustainability

サステナブルな社会の実現に向けて

野村グループでは、経営会議メンバーから構成される「サステナビリティ委員会」においてサステナビリティ分野における取り組みを決定しています。また、新たに担当役員を任命し、戦略としてのサステナビリティへの取り組み強化、グループ内での意識の浸透に加え、対外的な情報発信やコミュニケーションの加速を図ります。

サステナブルな社会の実現に向け、お客様支援と野村グループの取り組みを戦略的に推進

執行役員
コンテンツ・カンパニー長兼サステナビリティ推進担当
鳥海 智絵

日本を含む各国がカーボンニュートラルに向けたコミットメントを表明、企業においても脱炭素社会の実現に向けた取り組みが次々と始まるなど、ESGを取り巻く市場の認識や投資の流れはこの1年間を見ても様変わりしました。気候変動のみならず、社会的格差拡大や食料、人権問題、日本における少子高齢化といった社会課題は山積しており、リスクマネーの供給と循環を担う金融の役割はますます大きくなると認識しています。

野村グループは、2025年に向けた経営ビジョンとして「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を掲げ、サステナビリティを経営戦略に組み込んだ運営を行っています。当社におけるサステナビリティ推進には大きく二つの軸があり、ひとつは、本業を通じ、お客様やさまざまなステークホルダーのサステナビリティへの取り組みをサポートしていくこと、二つ目は、当社自身がサステナブルであるための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です。これら二つの軸を必要に応じて連携させながら、グループとしての取り組みに一層レバレッジをかけていくことが、サステナビリティ推進担当である私の役割と認識しています。

金融サービスグループとして核となるのは、資金や

資本の流れを通じたお客様のサポートです。事業会社や金融機関が発行するグリーンボンドやソーシャルボンドなどの引受や、M&Aなど戦略的アドバイザリーサービスの提供、投資対象としてのESG関連ファンドの開発や個人投資家への提供を通じたサステナブルな資金循環の促進といった機能を強化することは、お客様に選んでいただくために重要と考えています。加えて、当社が長年培ってきた事業承継のサポート機能や、地方創生や農業・医療分野でのイノベーション推進機能、調査分析の分野における専門性や知見も活かしながら、社会課題解決のためのソリューション提供に、グループとしての総合力、強みを発揮してまいります。

また、お客様をサポートする金融グループとして、当社自身のサステナビリティへの取り組み状況についても、お客様や投資家をはじめ、さまざまなステークホルダーの皆様からの関心の高まりを感じています。2019年3月期に設定したグローバルのCO₂排出削減目標のうち、中期目標については前倒しで達成していますが、これらの見直しを含め、国連PRBやTCFDといったイニシアティブとも連携しグローバルな動向を見据えながら、グループとして取り組みを推進してまいります。

サステナビリティを実現するための推進体制

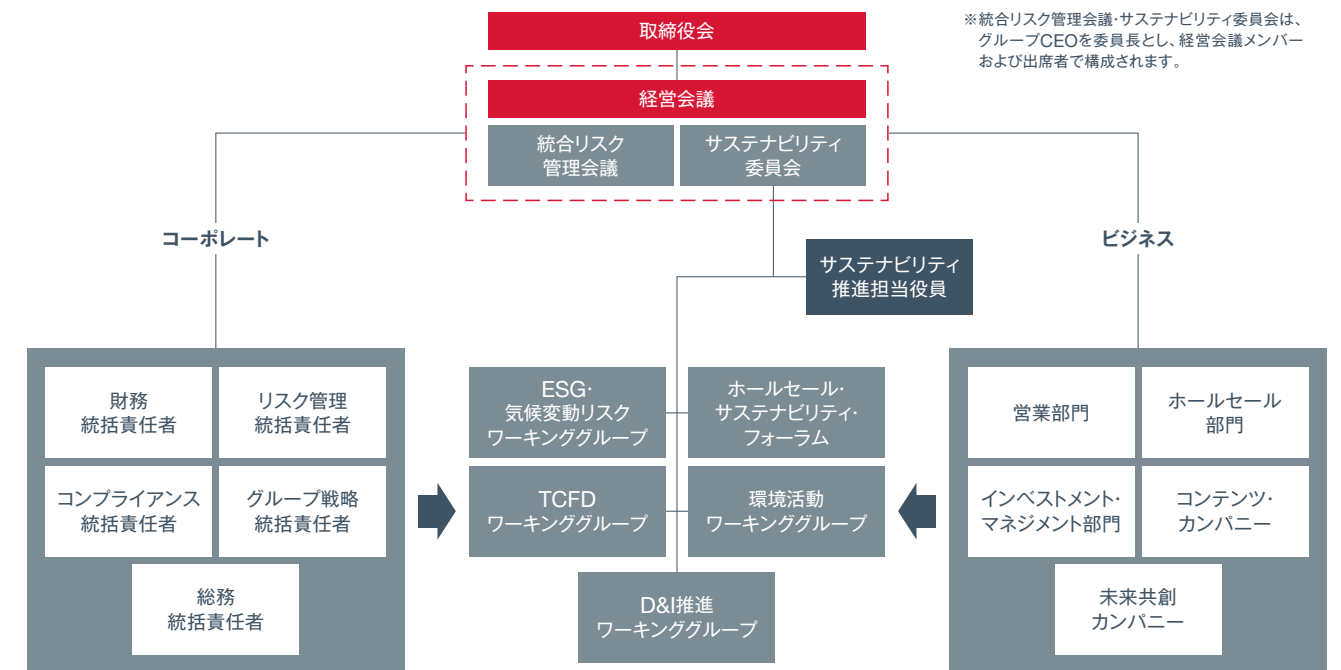
野村グループでは、経営レベルでサステナビリティに関わる意思決定を行うことにより、グループ全体の持続的な成長および社会課題の解決に向けて機動的に対応しています。

取締役会は、野村グループのサステナビリティ関連の取り組みを監督しています。

グループCEOを委員長とし、経営会議メンバーで構成される統合リスク管理会議およびサステナビリティ委員会は、グループ全体の気候変動を含む環境、

社会、ガバナンス（以下、ESG）に関するリスクと機会に関する事業方針の策定や活動の承認・決定を行います。その活動内容は、取締役会に適宜報告されます。

また、サステナビリティ委員会は、TCFDや環境負荷低減などに関する5つのワーキンググループを設置しています。各ワーキンググループで検討した内容は、サステナビリティ委員会で審議され、経営会議へ定期的に報告されるとともに、必要に応じて取締役会にも報告されます。



イニシアティブへの参画

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

参画している主なイニシアティブ



野村グループの“Drive Sustainability”

野村グループでは、「Drive Sustainability.」というコンセプトを掲げ、社内外に発信しています。

→ P02



SDGs with Nomura

「SDGs with Nomura」では、野村グループのサステナビリティについての考え方や取り組み事例を紹介しています。



野村グループは、企業理念および「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」という経営ビジョンのもと、それぞれの専門性を持って横断的に連携し、グループの総合力を最大限に結集することで投資家やお客様のニーズに応えとともに、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

社会課題



気候変動



社会的格差の拡大



食糧問題(農と食)



高齢化社会



医療問題

サステナビリティに関するサービス概要

ファイナンス

事業会社や金融機関が発行するグリーンボンドやソーシャルボンドなどの引受や、太陽光や風力、再生可能エネルギーといったグリーンプロジェクトに関するオリジネーションやエクゼキューションなどを通じ、サステナビリティ分野におけるお客様の資金調達をサポートしています。

- グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンドなどの発行サポートや引受
- インフラストラクチャー&パワーファイナンス(IPF)によるサステナビリティ関連ビジネスのサポート

2017年にサステナブル・ファイナンスの専任チームを設置し、2020年には、環境省による「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において「幅広いファイナンスの方法に取り組み、国内のESG投資の拡大に貢献した」として金融サービス部門(証券)で銀賞を受賞しています。また、2017年にIPFの専属チームをニューヨーク拠点に設立し、北米および日本におけるインフラおよびサステナブル関連資産への取り組みを強化しています。お客様による認知度も高まっており、2020年にはInfrastructure Journal and Project Finance誌が主催するアワードにおいて「北米年間ベスト主幹事賞」候補に推薦されました。

コンサルティング&アドバイザリー

M&Aなど戦略的アドバイザリーサービスの提供や、リサーチ、提案などに加えて、野村グループが長年培ってきた事業承継のサポートや、地方創生、農業・医療分野でのイノベーション推進を通じ、グループ横断的に社会課題解決のためのソリューションを提供しています。

- サステナビリティ分野におけるM&A、アドバイザリー
- ESGに関するリサーチ&コンサルティング
- 事業承継のサポート
- 医療法人や介護事業者向けコンサルティング
- フード&アグリを軸としたコンサルティングやアドバイザリー

ノムラ・グリーンテックは、M&A・戦略的アドバイザリーサービスの提供を行い、サステナブル・テクノロジーおよびインフラストラクチャー分野でお客様のビジネス拡大をグローバルに支援しています。また、2020年12月にコンテンツ・カンパニー内に設置したエクイティ・リサーチ部ESGチームを中心に、ESG／サステナビリティ関連リサーチ機能のさらなる強化を図っています。その他、事業承継・資産承継専門のシンクタンクである野村資産承継研究所による研究・コンサル活動や、野村ヘルスケア・サポート&アドバイザリーによる地域における医療・介護のサステナブルな提供体制構築支援、野村アグリブランニング&アドバイザリーによる食や農業分野のイノベーション推進などに取り組んでいます。

運用・商品開発・新たなソリューション

ESG課題の解決に資する運用商品の開発や、個人投資家へのESG/SDGs関連の投資商品の提供および情報発信・啓発活動を行い、投資の好循環を促進しています。

- 責任投資
- ESG/SDGs運用商品開発・提供
- インデックス開発

野村アセットマネジメントでは、投資先企業と建設的な対話(エンゲージメント活動)を通じて、投資先企業のESGの取り組みを後押ししています。野村証券では、「ESG商品ラインアップ」を取りまとめ、販売することで、投資を通じた持続可能な社会の実現とお客様の中長期の資産形成に貢献しています。また、ESG指数の開発などを通じて、投資家へ新たなソリューションを提供しています。

金融リテラシーの普及・社会貢献活動

野村グループは、個人の金融・経済に関する知識と理解の促進に向け、幅広い世代を対象とした金融・経済教育の提供に取り組んでいます。また、災害支援活動や、次世代育成を中心とした地域貢献活動を展開しています。

- アクティブ・ラーニング形式の出張授業の開催
- 寄付を通じた支援
- NPO/NGOなどとの連携

コロナ禍における金融・経済教育の取り組みとして、オンライン職場体験や、複数の学校をつないだリモート授業などを行いました。また、インドにおける急激な感染拡大を受け、「インドの仲間とコミュニティに対する支援」として役職員の募金活動をグローバルで行いました。

➡ P77 金融リテラシー

目指す姿(アウトカム)

ステークホルダーの声に

真摯に耳を傾け、

本業を通じて、

付加価値の高い

課題解決策の提供を行い、

企業理念を

実現していきます

実績ハイライト



Japan 日本



Americas 米州



Europe 欧州

サステナブル・ファイナンス 2021年3月期

8兆4,803億円

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総額

トヨタ自動車株式会社が発行する「Woven Planet債(ウーブン・プラネット債)」引受の共同主幹事を務めました。本債券による調達資金は、トヨタ自動車のSDGs貢献に資するプロジェクトに対する支出に充当される予定です。また、旭化成株式会社、アサヒグループホールディングス株式会社などの発行体によるサステナブル・ファイナンスの発行を支援したほか、日本最大級となり得る太陽光発電プロジェクトで単独主幹事を務めました。

サステナブル投資比率 2021年3月末

81%

「ESG商品ラインアップ」販売実績

SDGsの目標に貢献する投資方針の投資信託を厳選した「ESG商品ラインアップ」の純資産残高は、2021年3月末時点で5,800億円を超える規模となっています。

2020年にIPFが行った取引は7セクターにおいて42件となりました。ネバダ州における180MWの太陽光発電および電力貯蔵の建設ファイナンスを含む、数々の象徴的な大型案件を完了させています。

2020年5月に、再生可能ディーゼル燃料と再生可能ジェット燃料の世界最大の生産企業であるネステによるMahoney Environmentalの戦略的買収において、単独アドバイザを務めました。

2020年には、オランダのフォルクスバンクによる初のグリーンTier 2劣後債に参画したほか、サムライ債形式によるソブリン発行体のグリーンボンドとして初となる、ハンガリー政府発行グリーン・サムライ債を引受け、日本の投資家に販売しました。

Environmental Finance誌の「ソーシャルボンド マネージャー」ランキングで9位、「サステナブルボンド マネージャー」ランキングで10位を得ました。

気候変動への対応

脱炭素社会に向けた社会的な関心の高まりを受けて、野村グループは、ビジネス機会の拡大に取り組むとともに、気候変動に伴うリスクを特定し、その適切な管理に努めています。

また、気候関連財務情報の開示の重要性を認識し、2018年にTCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)に賛同するとともに、TCFDに基づく情報開示の拡充に取り組んでいます。

TCFD提言に基づく情報開示

当社では、TCFDが推奨する4つの開示基礎項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」ごとに、気候変動に対するリスクと機会についての取り組みを整理しています。

カテゴリー	TCFDが推奨する開示内容	主な取り組み
ガバナンス	気候関連リスクおよび機会に係る組織のガバナンス	■サステナビリティを推進するガバナンス体制・取締役会の役割 ■サステナビリティ推進担当役員を任命
戦略	気候関連のリスクと機会がもたらす当該組織の事業、戦略、財務計画への現在および潜在的な影響	機会 ■当社のサステナビリティに関する多様なサービスの提供 ■ホールセール部門ESGセクター・アベタイト・ステートメントを策定 ■サステナブル・ニーズに対応できる人材の育成 リスク ■移行リスク・物理的リスクの想定
リスク管理	気候関連のリスクについて、当該組織がどのように識別、評価、および管理しているか	■気候変動リスクの特定・評価・管理 ■炭素関連資産、高移行リスクセクターを含む気候変動関連エクスポージャーの公表 ■シナリオ分析におけるアプローチの公表
指標と目標	気候関連のリスクと機会を評価および管理する際に用いる指標と目標	サステナブル・ファイナンス ■2020年度の800億ドル相当の実績をベースラインとして、今後の目標策定を検討 事業活動におけるCO₂排出削減目標 ■国内外を含むグループ全体を対象とする中期・長期CO ₂ 削減目標は、2030年度までに32%削減(2021年3月末に54.8%削減済み)、2050年度までに65%削減

ガバナンス

グループ全体のサステナビリティ分野における取り組みを決定するサステナビリティ委員会の下部組織のひとつとして、TCFD提言に沿った情報開示を拡充するため、グループ横断で組織する「TCFDワーキンググループ」を設置しています。

ESGに関するビジネス機会やリスクの検討を行う「ホールセール・サステナビリティ・フォーラム」や、野村グループの環境負荷低減に向けた取り組みを推進する「環境活動ワーキンググループ」など、それぞれに関連する組織のメンバーからなる複数のワーキンググループのひとつであり、お互いに連携して取り組みを推進しています。

→ P27 サステナブルな社会の実現に向けて

戦略

機会

2017年にESG債券の専門家チームを設置し、SDGs債の組成をサポートしてきました。ノムラ・グリーンテックは、環境関連のM&A・戦略的アドバイザー業務を行っています。その他、太陽光、風力、再生可能エネルギーに関連する取引や、サステナビリティに関するリサーチ・コンサルティングを行っています。また、社会課題の解決に資するファンドを「ESG商品ラインアップ」として取りまとめ、販売しています。

今後も、金融サービスの提供を通じて、脱炭素社会への移行をサポートします。

→ P27 サステナブルな社会の実現に向けて

リスク

気候変動に起因するリスクには、大型の台風、大雨、干ばつ、酷暑、冷害といった異常気象によって人的被害や財産上の損害が生じるリスク(物理的リスク)と、脱炭素社会への移行に向けた、各国政府の政策変更や急速な技術革新に伴う変化に対応できず取り残されるリスク(移行リスク)があるといわれています。

野村グループでは、当社ビジネスが影響を受けるこれらの気候変動リスクについて認識・整理し、リスク管理体制の強化に取り組んでいます。

リスク管理

野村グループは、気候変動リスクを当社の経営戦略や財務に中長期的に影響を及ぼす可能性が高い「エマージングリスク」のひとつとして認識し、財務・非財務リスクそれぞれについて特定・評価・管理しています。気候変動リスクは独立したリスク分野ではなく、さまざまなリスク分野に影響を及ぼす要因と捉え、既存の各リスク管理フレームワークに新たな対応を追加していきます。

また、気候変動の影響による災害もリスクのひとつと考え、発災時の危機対応・業務継続態勢もグローバルに構築し、準備・対策に取り組んでいます。

指標と目標

サステナビリティ関連の資金調達サポート

2020年度は、サステナブル・ファイナンス関連として800億ドル相当の資金調達を支援しました。今後はこの実績をベースラインとしたうえで、目標設定に向けて検討していきます。なお、一般的な商業銀行と業態が異なることから、融資残高を数値目標に設定していません。

事業活動におけるCO₂排出削減の取り組み

2018年12月、国内外を含むグループ全体を対象とする、CO₂排出量削減目標を策定しました。2021年3月末時点で、すでに中期目標水準を超える、54.8%の削減を達成しています。今後は、さらなる排出削減目標の引き上げも検討しつつ、対応を進めていきます。

野村グループ(グローバル)における 中期・長期CO₂排出量削減目標(2018年策定)

対 象	設定方法	基準年
グローバル	総 量	2013年3月期
目標年次		水 準
中 期	2031年3月期	32%削減 達成済
長 期	2051年3月期	65%削減

関連資料

野村グループ
TCFDレポート2021



野村アセットマネジメント
責任投資レポート



01

リスクマネーの循環の促進

環境認識

投資家のニーズ

- 長引く低金利環境下で、投資家は運用難に直面
- 伝統的資産に加えてオルタナティブ投資など新たな投資対象へのニーズの高まり

資産運用業界の動向

- 運用報酬率の低下トレンドが継続
- 長期化する低金利環境や投資家ニーズの多様化を受けてオルタナティブ商品の拡充が望まれる

インベストメント・マネジメント部門

→ P41

- 各運用・投資の高い独立性、多様性、機動性を確保しながら、競争力のあるパフォーマンスを追求
- 部門全体の戦略は、部門直下の企画部署に一元化され、プロダクト・ポートフォリオや顧客基盤のさらなる拡充を目指すとともに、オペレーションの共通化やデジタル化を推進させることで部門全体の業務プロセスの効率化を達成
- 資産運用業のさらなる高度化と、お客様の多様なニーズに対するサービスとソリューションの提供

プライベート・エクイティ投資

非上場企業へ投資する
上場投資法人

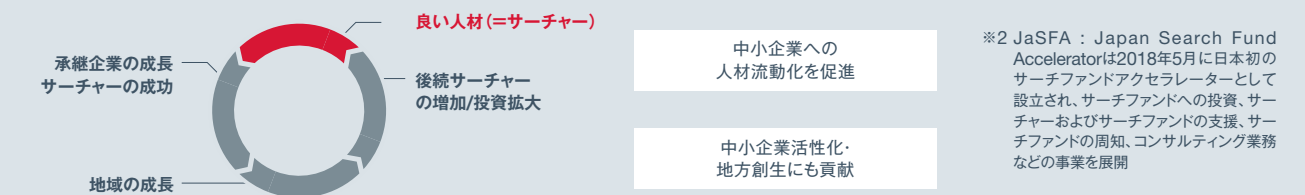
野村キャピタル・パートナーズを中心に事業再編・事業再生・事業承継・MBOなど、多様化・複雑化するお客様のさまざまな課題に対して、エクイティなどのリスクマネーを提供します。

野村グループとSPARXグループが手を組み、ベンチャー企業投資およびその他非上場企業への投資を行う投資法人を設立します。投資法人を東証ベンチャーファンド市場に上場し、非上場企業への投資機会を投資家へ提供します。



※1 本投資法人は、非上場企業に出資し、出資先企業が上場した後も一定期間継続保有できる特徴を有する

野村グループとJaSFA^{※2}が協業し、経営者を志す優秀な人材と事業承継の課題を抱える非上場の中小企業を結ぶ、ファンド・オブ・サーチファンドを通じて、人材の流動化、企業価値向上、地方創生に貢献します。



ファンド・オブ・サーチファンド

プライベート・デット投資

航空機リース

その他オルタナティブ投資

インフラストラクチャー・
ファイナンス

ストラクチャード・レンディング

アドバイザー・ビジネス

野村メザニン・パートナーズを中心にミドル・リスク／ミドル・リターン運用商品を提供。独自の専門性やネットワークに加え、野村グループのプラットフォームを活用し、日本の市場に即したメザニン・ファイナンスに取り組み、機関投資家の資金運用ニーズに対応します。

野村バブコックアンドブラウンは、航空機等の大型物件の国際リース取引の組成等を行い、質の高い事業投資機会を提供します。

野村アセットマネジメントにおいても外部の運用者と連携し、プライベート・エクイティ、インフラ、不動産投資などオルタナティブ商品を幅広い投資家へ提供することに注力します。

インフラ・再生エネルギー関連ファイナンスに投資し、機関投資家にも販売するビジネスモデルです。社会的要請の高いプロジェクト（有料道路、風力発電施設等）に加え、商業用不動産ファイナンスやトレード・ファイナンスといった新規ビジネスを拡充しています。

顧客の資産流動化ニーズに応え、投資家に対して新たな投資機会を提供するため、ストラクチャード・プロダクト拡充を目指します。米州モーゲージ・ストラクチャード・レンディング、欧州ABSファイナンス、アジア・ストラクチャード・レンディングといった機能をグローバルで強化しています。

企業の事業成長・資本政策に関する課題に対して、高度にカスタマイズされたソリューションの提供を強化します。2020年4月に買収したノムラ・グリーンテックとの協業も推進しており、サステナブル・テクノロジー分野でのソリューション提供を通じた持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ホールセール部門 → P43

- 幅広いネットワークと知見を活用したファイナンスとストラクチャリング

プライベート
領域のさらなる
拡充に向けて野村グループの
総合力の活用

新設されたインベストメント・マネジメント部門を中心に専門性・ナレッジの共有、そして野村グループの顧客基盤へのアクセスといったシナジー効果を通じて、付加価値の高いサービス提供を目指していきます。

インオーガニック
戦略

新規ビジネスの立ち上げやプロダクトの拡充・顧客基盤の拡大に向けて、インオーガニック戦略にも取り組みます。市場規模・成長性・競争環境・優位性などを考慮し、業務提携から出資やジョイントベンチャーなどさまざまな形態を視野に検討を進めます。

02

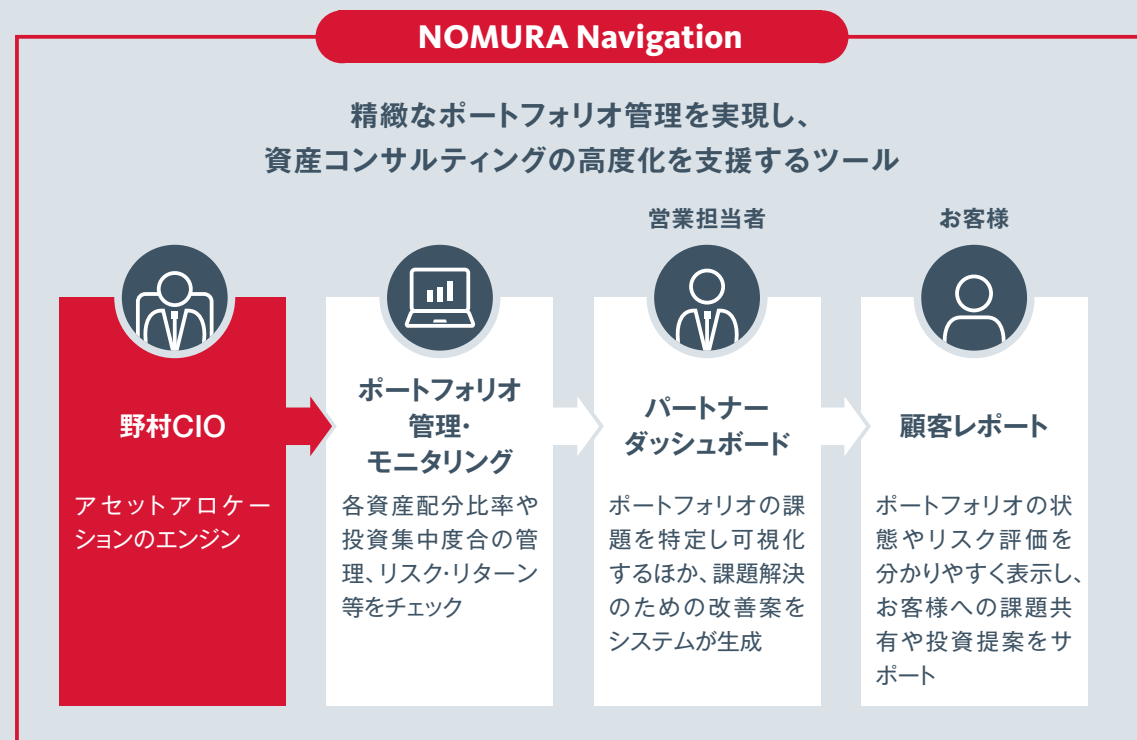
資産運用アドバイザーの
サービス向上と顧客基盤の拡大

資産運用アドバイザー機能の拡充

CIOモデルの活用

お客様のリスク許容度に合った良質なポートフォリオを提案

- 高付加価値アドバイザー・モデルの本格導入に向けて、2020年7月に「CIO（チーフ・インベストメント・オフィス）グループ」を設置しました。CIOモデルでは、機関投資家向けに提供していた運用コンサルティングのノウハウを個人投資家向けサービスにも拡大することで、もう一段進化したアドバイザー機能の構築を目指します
- すでに2020年11月から投資一任サービスにCIOモデルを導入し、運用パフォーマンスの向上を図っています。また、お客様のポートフォリオを管理するツール「Nomura Navigation」の先行版を2021年6月に導入しましたが、この運用エンジンにもCIOモデルが活用されています。お客様のニーズに合った資産配分案の構築のほか、ポートフォリオのモニタリングや課題の可視化、課題解決のための投資アイデアの提案に至るまで、パートナーの資産運用アドバイスを包括的にサポートすることで、お客様に寄り添った質の高いサービスを一貫して提供することができます



レベルフィーの導入

多様な手数料体系を提供することで、顧客満足度を向上、ひいては預かり資産の拡大へ

- 金融商品の残高に応じて手数料を頂く新たなフィー体系、レベルフィーの導入を検討しています（2021年4月にトライアルを開始、2022年4月の本格導入を予定）
- お客様ご自身のニーズに合った手数料体系を選択していただくことで、顧客満足度の向上、預かり資産の拡大を目指します

CIOモデルを活用した資産運用アドバイスの高度化や手数料の複線化により、お客様一人ひとりのニーズや悩みに寄り添った最良のサービスを提供してまいります。さらに、お客様との接点を増やすためコンタクトセンターなどリモートによるアプローチを強化、海外富裕層向けビジネスの拡大も推進します。また、LINE証券により若年層や資産形成層へサービスを提供するほか、地域金融機関との連携を通じてより多くのお客様に当社のコンサルティング・サービスをお届けするなど、さまざまな取り組みによりサービス提供先の拡大を図ります。

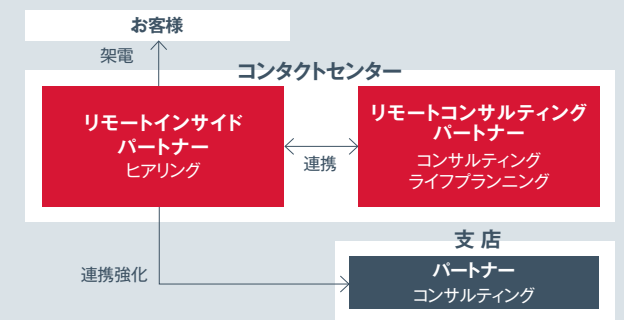
サービス提供先の拡大

コンタクトセンターの強化・拡充

お客様との接点を増やし、当社のサービスをお使いいただく機会を拡大

- コンタクトセンターを戦略的な営業拠点と位置付け、お客様からの一般的なお問い合わせやマーケットの見通し等のご相談に加え、専門のパートナー*が資産設計等のツールを用いてコンサルティングやライフプランニング等のサービスを幅広く提供できる体制を整えています
- 昨年、従来の3拠点から7拠点体制に拡充し、専門のパートナーも増員しました
- コンタクトセンターを通じて、より多くのお客様一人ひとりのニーズに応じた、付加価値の高いサービスをご提供していきます

※当社では、最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる金融サービスグループでありたいとの思いから、営業担当者を「パートナー」と呼んでいます



LINEとの連携

日本最大のSNSプラットフォームとの
提携で若年層や資産形成層への
アプローチを強化

→ P37

地域金融機関との連携

地域金融機関が有するネットワークを通じ、
より幅広いお客様に良質な金融サービスを提供

- 各地域で強固な顧客基盤を有する地域金融機関と、金融サービスについて豊富なノウハウや商品ラインナップを有する野村グループがさまざまな形で提携

アジアを中心とした海外富裕層向けビジネス

成長市場であるアジアを中心に、
海外の富裕層向けにも
資産運用のサービス提供を拡大

- 2019年8月に中国で野村東方国際証券有限公司を設立、中国国内における富裕層ビジネスを開始しました
- また、香港およびシンガポール拠点を中心に海外ウェルス・マネジメントを強化します。2025年3月末に運用資産残高を350億ドル以上へ拡大することを目標としています



仲介業務支援のための金融サービス・プラットフォームを提供

地域金融機関などの金融商品仲介業者向けに、それぞれのお客様に対して高度かつ総合的な
金融コンサルティング・サービスを提供できる、新たなプラットフォームを構築

- 当社が蓄積した営業面・業務面のノウハウを仲介業者のビジネスを支援するための機能として取りまとめ、IT機能を一体化した新たな「金融サービス・プラットフォーム」を金融仲介業者等へ提供すべく、野村総合研究所と共同で開発を進めています

03

デジタル・
トランスフォーメーション

デジタル技術を活用して、オンラインとオフラインをシームレスに融合させた野村のサービスを提供することが私たちの戦略です。お客様により満足度の高い体験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を目指します。

DXの実践

DX推進の環境整備

社内業務の効率化/高度化

社内業務の自動化・効率化を推進することで、より付加価値の高い分析・アドバイザー業務に注力。

既存顧客UI/UXを改善

満足度の高いコミュニケーション手法を活用して、野村のサービスを提供。

- コンタクト・センターを通じたコンサルティング → P36
- Nomura Navigation → P35

新たな顧客層へのアプローチ

従来アプローチがあまりできていなかった若年層のお客様に野村のサービスをお届けするためのプラットフォームを構築。

全く新しい価値提供

従来の金融の枠にとどまることのない、先進技術や野村のネットワークを活用し、新たな付加価値提供を目指す。

組織・人材

デジタルスキル構築のための社内プラットフォーム「デジタルIQ」を通じて従業員のスキルアップを目指す。同時に、グループ外からの人材採用を通じて、デジタル戦略推進体制を強化 → P74

データ戦略

経営判断・顧客サービス向上に結び付くデータ分析を推進。コーポレート、トレードブック等業務プロセスやレポート・マーケティングプロセスの自動化と効率化を推進。

クラウド戦略

クラウド活用により、柔軟なお客様サービス提供体制を整備

スマホ投資サービス

LINE 証券



これまで商品・サービスの提供があまりできていなかった若年層や働く世代に対する証券投資の普及に、LINEグループとともに取り組んでいます。

2019年開業時の株式・ETF取引からスタートし、投資信託、FX、そして、つみたて投資とサービス・ラインナップを着実に拡充してきました。2021年には、野村証券が運営する「iDeCo」（個人型確定拠出年金）に加入できる「LINEのiDeCo」を提供開始しています。

2021年3月末時点には60万口座を達成しており、今後もユーザー目線で使いやすいサービス拡充を図ることで、証券人口の裾野拡大に貢献していきます。

スマホアプリによる野村コンテンツ提供

OneStock

2020年6月にマネーフォワードとともに制作した資産管理アプリです。ユーザーは、年齢など簡単な質問に答えることで、野村のノウハウを活用した「資産寿命」を知ることができます。また複数の金融機関の口座データや不動産のAI査定価格を自動連携させることで、資産を一元管理することができ、さらには資産の全体推移や個別銘柄のパフォーマンスを確認できる月間・年間のレポート機能や、資産状況に基づいた適正な資産配分などを一覧できる診断機能も備えています。



FiNTOS!

「投資にヒントを。」をコンセプトとした、投資情報アプリです。野村の「調査・分析」を重視する精神、そして世界に広がるリサーチネットワークという強みを、デジタルで広く一般のお客様にも届けるため、スマートフォンでいつでもどこでもアクセスできるサービスを提供しています。

多様なメディアが発信するニュース、ウォッチリスト、決算予定に加えて、これまで主に機関投資家向けに提供してきた「野村のリサーチレポート」や独自記事を購読できます。



ブロックチェーン技術を活用したバリューチェーン

オリジネーション&アドバイザー

BOOSTRY

「すべての権利を移転、利用できるようにして挑戦者と支援者を結びつける」というミッションのもと、デジタル証券（ブロックチェーン技術に基づきトークン化された有価証券）の発行・売買するためのプラットフォームを開発・公開しており、また、デジタル証券発行サービスを提供しています。

社債といった従来の資金調達に加え、例えば商業施設不動産をトークン化し、テナントが土地オーナーに支払う賃料をテナントで使える割引券のような形で投資家に配るというように、デジタル証券を用いて様々な権利の保有・移転の仕組みの新たな可能性が生まれます。このプラットフォームを利用される金融機関・企業向けのITサービスも提供しており、新たな取引形態のインフラ構築を目指しています。

市場インフラ

KOMAINU

デジタル資産投資家のための最初のカストディアンとして、デジタル資産への投資のための安全で効率的な保管サービスを提供しています。現在、資産運用会社、金融機関、企業、政府機関から40億ドル以上の資産を預かっており、最高クラスのセキュリティ基準を満たすアプリケーションベースのカストディサービスを提供しています。

2021年4月には、デジタル資産投資家に安全なカストディ・サービスを提供するため最高の業界標準に準拠した第三者認証を取得しました。デジタル資産の安全な保管サービス提供、そして、機関投資家のデジタル資産投資戦略の中核的な役割を果たすことで、デジタル資産の未来を構築し続けます。

お客様のイノベーション推進をサポート



野村SRIイノベーション・センターは、シリコンバレーの中心にあるSRI Internationalのキャンパス内にコワーキング・スペースを備え、初めての日本企業向けに特化した会員制イノベーション・センターです。ここでは、

会員である日本企業と、大学の研究機関や技術研究開発ラボ、スタートアップ企業などをつなぐとともに、ワークショップやゲストレクチャーなどの会員の要望に合わせたプログラムを年間開催いたします。高度技術の市場への移転、進化するビジネスモデルおよび革新的なベストプラクティスなどについてお客様のイノベーションを促進していきます。



営業部門長
新井 聡

野村の営業部門は、「お客様の資産の悩みに応えて、お客様を豊かにする」という基本観のもと全国の本支店・営業所やコンタクトセンター、インターネットを通じて国内の個人や法人のお客様に対して、さまざまな金融サービスを提供しています。株式や債券といった伝統的な運用商品はもちろん、お客様のご要望や金融資産、ライフステージに応じて、相続、不動産、資産承継、資金調達、企業金融アドバイスなど、きめ細かなコンサルティングを行っています。

Retail Division

営業部門

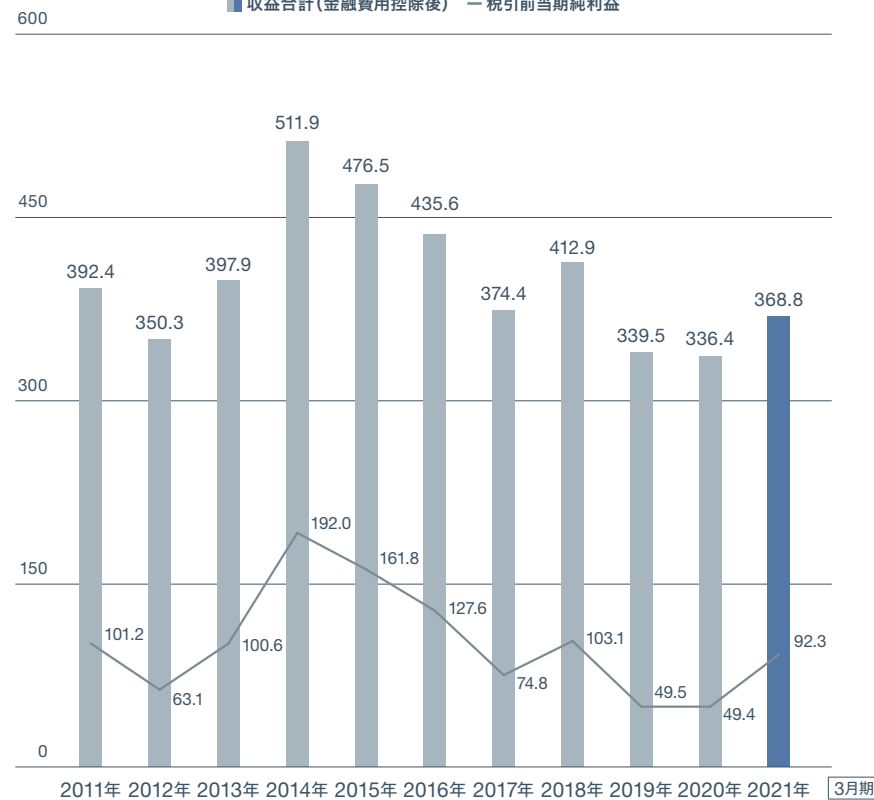
2021年3月期の振り返り

営業部門では、チャネル・フォーメーションの見直しやデジタルのさらなる活用を通じて、物理的な面談だけでなく、電話やメール、オンライン会議システムなどの非対面ツールを併用するハイブリッドな営業体制を構築してきました。2021年3月期はコロナ禍の影響で一部営業活動に制約が生じましたが、お客様へのアプローチ方法を多様化し、高品質なサービス提供に努めました。市況の回復とともにお客様の投資マインドも改善、株式取引や投信買付が伸び、収益は3,688億円と前年比10%の増収、税引前当期純利益は923億円、前年比87%の大幅増益となりました。

また、重要な業績評価指標(KPI)の改善にも取り組んでいます。現金本券差引は+約0.9兆円、市場要因もあり2021年3月末の顧客資産残高は過去最高の126.6兆円となりました。保険や不動産、事業承継や相続等のコンサルティング関連収入は134億円、一年間に一回以上お買付いただいたお客様(買付顧客数)は101.9万件でした。

業績推移(10億円)

■ 収益合計(金融費用控除後) — 税引前当期純利益



強み

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

環境課題

- ▶ お客様の資産全体に関する課題や悩みの多様化
- ▶ 不透明な市場環境
- ▶ 少子高齢化に伴う社会構造の変化および資産承継、事業承継ニーズの高まり
- ▶ デジタル化がもたらす経済・社会・生活のあらゆる分野への変革
- ▶ コロナ禍を受けた行動様式やサービスの在り方の変化

対応策

- ▶ お客様に全幅の信頼を寄せていただけるパートナー[※]の養成
- ▶ お客様のニーズに応じた知識・専門性をもったパートナー[※]の配置
- ▶ お客様のバランスシート全体へのアプローチ
- ▶ お客様との接点拡大と満足度の向上
- ▶ 残高収入の拡大による安定的収益基盤の構築、さらなる商品・サービスの拡充
- ▶ 高齢のお客様向けのパートナー[※](ハートフルパートナー)の設置
- ▶ 若年層向けコンテンツ(Web、セミナー、アプリ等)の拡充
- ▶ デジタル・ツールやデータ活用の深化

※当社では、最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる金融サービスグループでありたいとの思いから、営業担当者を「パートナー」と呼んでいます

KPI/KGIの進捗

重要な業績評価指標(KPI)		2021年3月期／ 2021年3月末	2023年3月期／ 2023年3月末
		実績	目標
重要な業績評価指標(KPI)	コンサルティング関連収入	134億円	278億円
	ストック資産	18.2兆円	21兆円
	買付顧客数	101.9万件	147万件
	現金本券差引	0.9兆円	2.4兆円
重要な目標達成指標(KGI)	税引前当期純利益	923億円	1,100億円

今後の取り組み

高付加価値 アドバイザリー・モデルの導入

01

CIOグループ[※]の知見を活用し、新たな資産運用サービスを提供予定です。またお客様に対し、パートナーはNomura Navigation等の活用により、CIOグループのアウトプットを使いながら、専門性の高い、お客様に適した情報提供を行うことができるようになります。

→ P35

既存ビジネスの 生産性向上

02

デジタル・ツールやデータの活用を深化させるとともに商品・サービスの一層の拡充を行います。対面・非対面の最適チャネルを組み合わせつつ、お客様が必要なときに、必要なアドバイスやコンサルティングを提供することで、より快適な顧客体験を実現します。

→ P36-37

地域金融機関との連携による ビジネスの拡大

03

これまで取り組んできた地方銀行との提携の強化に加え、金融商品の仲介・媒介等を行わない中立性の高いアドバイスに特化したビジネスや金融商品仲介プラットフォームの構築など、さまざまなビジネスパートナーとの連携による新しいビジネスの拡大にも挑戦してまいります。

→ P36

高付加価値アドバイザリー体制の構築に向けて、2020年7月にCIO(チーフ・インベストメント・オフィス)グループを設置しました



インベストメント・
マネジメント部門長
南村芳寛

インベストメント・マネジメント部門は、
多様化するお客様の運用ニーズに応える
商品ラインナップの拡充やサービスの向上を目的に、
広義のアセット・マネジメント・ビジネスを担っています。
株式・債券などの伝統的資産から
プライベート・エクイティなどのオルタナティブ資産まで、
グループ内の専門性を融合し
付加価値を向上させることで、
お客様の多様なニーズに対する
高度なサービスとソリューションを提供します。

強み

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

環境課題

- ▶ 内外の債券の低利回りが定着し、より高い利回りを求めたオルタナティブ投資残高の拡大
- ▶ 世界的に運用報酬率が低下傾向の中、オルタナティブ運用商品からの運用報酬は増加
- ▶ ESG（環境・社会・ガバナンス）投資への関心の高まりと規制強化

対応策

- ▶ パブリック市場ビジネスにおける既存ビジネスの強化とデジタル化を通じた変革
- ▶ 既存のオルタナティブ・プロダクトに加え、プライベート市場ビジネスのプロダクトの拡充
- ▶ インオーガニック戦略（他社との提携や他社への出資など）によるプロダクト・顧客基盤の拡大

Investment Management Division

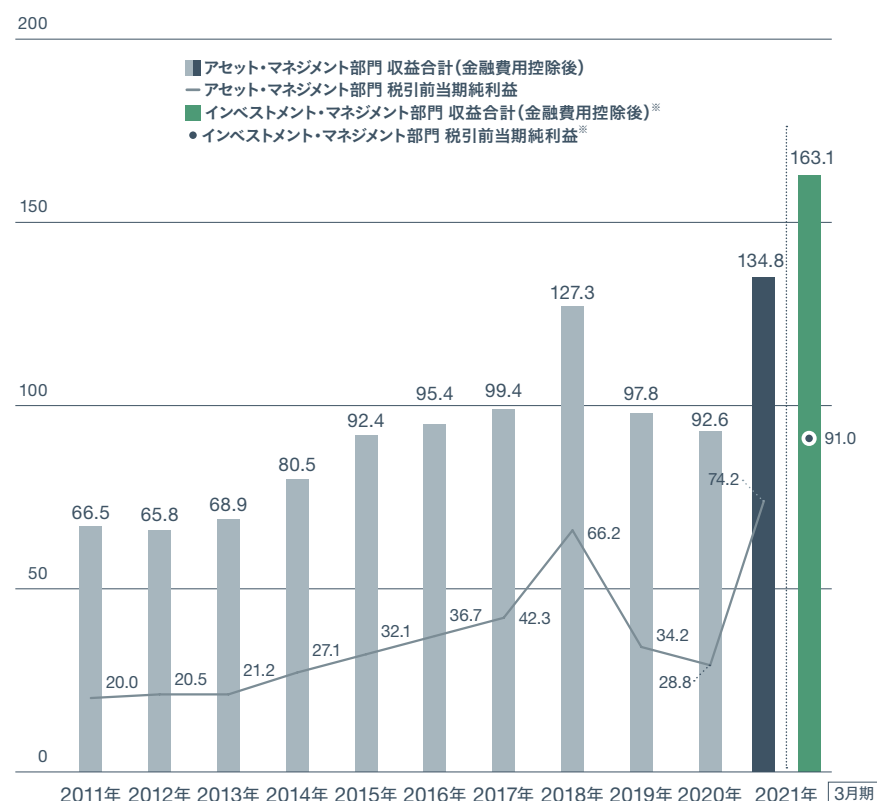
インベストメント・マネジメント部門

2021年3月期の振り返り

2021年3月期のアセット・マネジメント部門の収益合計（金融費用控除後）は、前期比46%増の1,348億円、税引前当期純利益は742億円、前年比158%の増収となり、米国会計基準の適用を開始した2002年3月期以降の最高益を達成しました。この1年間で約1.9兆円の資金が流入し、運用資産残高は64.7兆円と過去最高を更新しました。また、株式市場の回復を追い風に、アメリカン・センチュリー・インベスメンツ社の評価損益が大きく改善しました。

2021年4月1日付けで、アセット・マネジメント部門およびマーチャント・バンキング部門を廃止し、インベストメント・マネジメント部門を新設しました。インベストメント・マネジメント部門のもと、野村アセットマネジメント株式会社のほか、野村グループの多くの投資・運用会社が独立性を維持しながら資産運用業の高度化と部門内連携や野村グループの総合力の活用を通じた成長を目指します。2021年3月期にインベスト・マネジメント部門が存在したと仮定した場合のプロ・フォーマ・ベースの収益は1,631億円、税引前当期純利益は910億円となりました。

業績推移(10億円)



※2021年3月期は、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た場合のプロ・フォーマ・ベースの数値

KPI/KGIの進捗

		2021年3月期* 2021年3月末 実績	2023年3月期 2023年3月末 目標
重要な業績評価指標 (KPI)	運用資産残高	64.7兆円	70兆円
重要な目標達成指標 (KGI)	税引前当期純利益	910億円	600億円

※2021年3月期は、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た場合のプロ・フォーマ・ベースの数値

今後の取り組み

パブリック市場 ビジネスの強化

01

公募投資信託市場におけるシェア拡大、旗艦戦略へのリソースの集中、ETF（上場投資信託）ビジネスにおける機関投資家・海外への顧客基盤の拡大、ESG運用戦略の高度化によるESG課題へのソリューション提供に取り組みます。同時に、デジタルを活用して、マーケティング面・運用面の双方でスピード感を持った変革を目指します。

プライベート市場 ビジネスの強化

02

プライベート・エクイティ/デットの運用戦略の拡充（野村スパークス・インベストメント、サーチファンドなど）に加え、インフラ・不動産・航空機などの実物資産に投資を行うプロダクト提供態勢を整備することで、お客様に提供できるサービスと提案を拡充します。

プロダクト・顧客基盤の さらなる拡充

03

パブリック市場ビジネスとプライベート市場ビジネスの双方において市場規模・成長性・競争環境・優位性の基準により強化領域の検討を進め、プロダクトや顧客基盤の拡大を目指します。

パブリック市場：株式やREIT、ETFなどの上場物への投資や国債や社債、またはそれらを組み合わせたマルチアセットを主な対象とする資産運用ビジネス
プライベート市場：非上場の株式（プライベート・エクイティ）や銀行以外の主体による企業の負債（プライベート・デット）のほか、インフラや不動産、航空機などを主な対象とする資産運用ビジネス



ホールセール部門長
Steven Ashley
スティーブン・アシュレー

ホールセール部門は、
金融商品やソリューションの提供、
市場への流動性供給に関する
業務を行うグローバル・マーケットと、
資本・資金調達やアドバイザリーに関する
業務を行うインベストメント・バンキングで
構成されています。
国内外の事業会社、政府機関、
金融機関など幅広いお客様を対象に、
こうしたさまざまなサービスを提供しています。

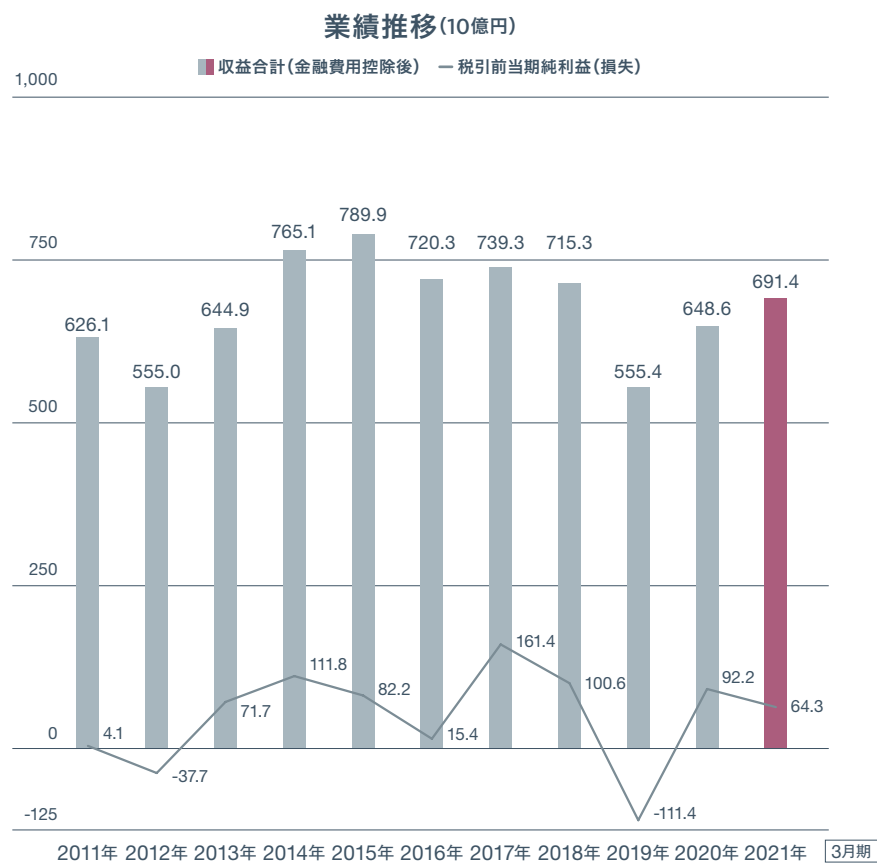
- | | |
|------|---|
| 強み | ▶ 日本における業界トップクラスのプレゼンス
▶ コア・ビジネスにおける、グローバルでの主導的なポジション
▶ 分散の効いたビジネス・ポートフォリオ |
| 環境課題 | ▶ プライベート市場における相対的に小さいプレゼンス
▶ 不透明な市場環境
▶ 急速に変化する市場構造 |
| 対応策 | ▶ 厳格なリスク管理とリソース効率の追求により、ビジネス・プラットフォームの持続性を確保
▶ さらなる事業分散、選別された新事業領域での成長～
海外富裕層ビジネスやデジタル資産ビジネス等、新たな事業領域での成長機会の追求
▶ ノムラ・グリーンテック、ウルフリサーチ、ジャーデン等の買収や提携を通じた
外部リソースの積極的活用
▶ 地域間・部門間連携を通じた、グローバル・プラットフォームのさらなる活用 |

Wholesale Division

ホールセール部門

2021年3月期の振り返り

2021年3月期は、ボラティリティの高まりを背景とした活発な顧客フローと慎重なリスク管理に支えられ、コア・プロダクトは順調に推移しました。またプライベート市場ビジネスやプライマリー・ビジネスも順調に拡大しています。コロナ禍におけるさまざまな課題もありましたが、お客様への流動性供給や資金調達ニーズに的確に応えてきました。グローバル・マーケットは、第4四半期に米国顧客取引に関して損失を計上しましたが、この影響を除けば、2021年3月期業績は前年比で大幅に改善しており、各地域・各プロダクトでしっかりとシェアを上げ、コア・ビジネスを強化することができました。インベストメント・バンキングでも、コロナ禍におけるお客様のさまざまなニーズに向き合い、大型DCM、ECM案件をサポートするとともに、事業再編や業界再編などのM&A案件にも複数関与しました。また市場の回復に伴って、買収ファイナンスも収益に寄与しました。当社は拡大するクロスボーダーでの取引あるいは資本の循環を背景として、グローバルなプラットフォームを活用することで、さらに収益シェアを拡大しました。



KPI/KGIの進捗

重要な業績評価指標 (KPI)	収益 / 調整リスク・アセット	2021年3月期 / 2021年3月末 実績	2023年3月期 / 2023年3月末 目標
	ファイ・コミッション収益	6.4%	6%以上
	経費率	12.6億ドル	13億ドル以上
		91%	80%以下
重要な目標達成指標 (KGI)	税引前当期純利益	643億円	1,500億円

今後の取り組み

アドバイザリー・ビジネスの拡大

01

お客様への差別化されたコンテンツを提供しつつ、特に米国における一定の事業規模を構築していくことで、アドバイザリーなど“リスク・ライト”なビジネスを拡大します。

成長に的を絞ったプライベート・ビジネスの拡大

02

プライベート市場ビジネスにおいては、成長分野に絞ってビジネス規模を拡大します。

海外富裕層ビジネスの基盤構築

03

引き続き的を絞った人材獲得を通じて海外富裕層ビジネス基盤の確立に向けた取り組みを加速します。特にホールセール部門内の他のビジネスとの密接な連携で、ビジネス・プラットフォームをより高度化し、より幅広いサービスを提供します。

グローバルな商品・サービスの提供

04

コア・プロダクトでは、グローバルな連携をてこにして、お客様へグローバルペー

サステナビリティ関連ビジネスの深化

05

ソーシャルボンドなどにおける実績をさらに積み上げつつ、サステナビリティ関連でのビジネス機会の深化を図ります。

デジタル戦略の加速

06

市場インフラストラクチャーの提供からオリジネーションまで、広範な事業領域でデジタル戦略を加速します。



Outside Director Interview

社外取締役インタビュー

石村 和彦

社外取締役 指名委員(委員長)・報酬委員(委員長)
旭硝子(株)(現、AGC(株)) 元代表取締役兼社長執行役員CEO、国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長

指名委員会の活動について

Q まず始めに、指名委員会の活動状況について教えてください。

昨年度は指名委員会を8回開催しました。一昨年度はグループCEO交代もあり、開催頻度が9回と通常より多かったのですが、昨年度も指名・報酬委員長の木村さんが退任予定だったこと、リムさんがすでに任期10年となっていたこと、また米国中心に海外ビジネスの利益貢献が大きくなり、海外の取締役を増強したいということで、開催頻度は多くなりました。

Q 新たな4名の社外取締役は、どのような観点で選ばれたのでしょうか。

まずは多様性を備えた取締役会の構成にすること、これは国籍やジェンダーだけでなく、スキル・経験・属性の観点も、ということですが、それを意識して選定しました。高原さんは日本のグローバル企業経営者です。高原さんも私も、金融の専門家ではありませんが、経営者としての経験や感覚をもとに、マクロ的な視点で会社全体の方向性に関して助言を与えること、コンプライアンス、レピュテーション上の危機に直面した場合に、会社が外部からどうみられるか、会社をどう立て直していくかといったアドバイスを与えることを期待されていると思います。

また、米国の金融専門家であり、ビジネス経験者、アカデミアからの専門家ということで、ジャンカルロさんとモッサーさんに加わっていただきました。アジアからは、リムさんに代わる実績・経験のある方としてチューさんが選ばれました。欧州からの取締役はいませんが、チューさんはイギリスと香港の弁護士資格があり、欧州地域での知見も持ち合わせています。

取締役会は、野村グループのビジネス実態に合わせて地域性・専門性がバランス良く分散しており、今回、米国中心に金融業界に詳しい人が加わり、人材ポートフォリオの観点で十分な多様性が確保されました。組織は偏るとその価値が下がります。多様性を持つこと自体が長期の繁栄をもたらし、価値を生みます。取締役会も、同質性の高い組織であれば運営は楽ですが、異なる背景を持つ方々に入っていただくと、そこからいろいろな発想や付加価値が生まれる可能性が高まります。

Q 取締役候補者の選定プロセスを教えてください。

これに関しては、指名委員が各方面で人脈を持っていて、常にそれを基に選考していくというわけではありません。特に専門性の高い候補者に関しては、執行側からのインプットや公表情報、必要に応じて人材コンサルティング会社を活用しながら、ロングリストを作成します。指名委員会で議論しながら、ショートリストにしていくことになりますが、その過程で候補者と面談し、候補者本人の意向確認も行います。

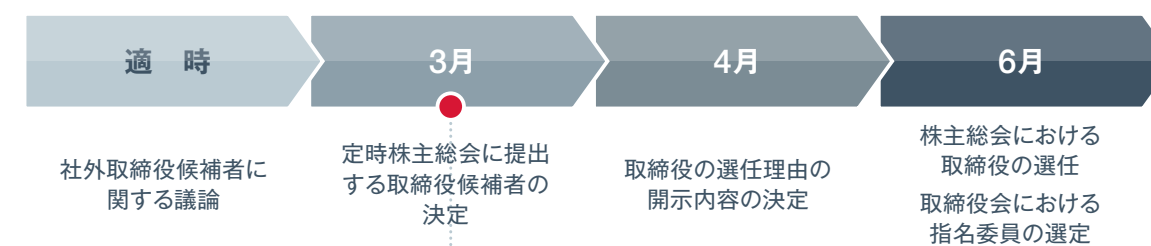
昨年度は、第三者機関による取締役会の実効性評価を行い、グローバルな金融機関として相応しい取締役会の在り方を検証しました。さらなるガバナンスの高度化に向けて何が必要か、取締役会で何度も議論した結果、中長期的な戦略のモニタリングに重点を置いた取締役会を模索することになったのです。指名委員会としても、それに合わせた人選が必要でした。いままで、野村ホールディングスの社外取締役に必ずしも金融の知見を求めてこなかったのですが、グローバル金融機関としてさらなる雄飛を目指すために、金融の知見を持つ候補者にもフォーカスを当てて調査を進めたというわけです。

Q 金融に欠かせなくなっているデジタル領域での専門性に関しては、指名委員会で議論があったのでしょうか。

ジャンカルロさんは、国際金融ビジネス全般に精通され、IT分野に強い方です。モッサーさんも、金融規制を中心としたキャリアに加えて、幅広くアカデミックなバックグラウンドをお持ちです。取締役会にこうした専門性を持つ方がいると、心強いですね。

金融に限らず、あらゆる産業で、デジタルを経営の前提に置くことが欠かせなくなっています。米国ではDX(デジタル・トランスフォーメーション)という言葉自体がすでに死語となっているくらい、変化が早い。野村も、経営として、これらを最大限活用し、実装していくことが不可欠となっていると言って過言ではありません。

取締役の選任に関する指名委員会のスケジュール



取締役の選任において考慮する点

- 人格、識見、倫理観、自らの専門分野についての深い知見と経験等の選出基準をもとに候補者を決定
- 取締役の他の上場会社での兼職について、社外取締役は3社まで、社内取締役(非執行)は1社を原則とする
- 取締役会の過半数は社外取締役とすることを原則とする
- 社外取締役の任期は6年が目途
- 社外取締役は当社の独立性基準を満たすことを原則とする
- グループCEOおよびグループCOOは取締役を兼ねることを原則とする
- 財務、企業経営、法律等の専門家を含むことを原則とする

Q 取締役の任期や任期の多様性についてどのようにお考えですか。

取締役の独立性の観点から、社外取締役の任期は6年を目途としています。想いの人がいっても、その年にタイミングが合わないこともあります。その取締役が発揮している役割の重要性や独立性、後任の有無などを考えながら、退任については慎重に議論しています。重要なのはスキルマトリックスです。杓子定規に定めた任期をもって退任することで、本来、取締役会に必要であった役割が欠けてしまうことは避けなければなりません。

報酬委員会の活動について

Q 次に報酬委員会の開催頻度や活動状況、主な議題についてご説明ください。

昨年度は、報酬委員会を7回開催しました。主に、役員の報酬を決めるルールの方策と、そのルールに基づいて最終的に役員報酬をどうするか、議論しました。昨年、奥田さんがROEを新たな経営指標として掲げましたので、今回、役員報酬の業績連動部分に関する指標（KPI）をROEに変更しました。

最大のポイントだったのはグループCEOの報酬です。業績の標準値がどこで、それを基にしてROEと報酬の関係性といった、いわば報酬カーブを決めました。グループCEOの報酬が決まれば、それを基準に執行役が受け取る報酬はというレベル、という風に決まっていきます。大事なことは、事前に各人の職責に応じたKPIとの連動性を決めておくことです。ルールを決めて透明性をもって運用することが必要だと申し上げてきました。

Q 野村グループの報酬委員会として外部の方に伝えたいことはありますか。

野村グループの報酬制度は、かなり先進的だと思います。まず、一定以上の報酬を受け取る役職員は、固定部分より、業績連動の変動報酬が多くなっており、実質的にKPIを達成したかどうかで、報酬額が決まります。ステークホルダーから見れば変動部分が大きければ、同じ船に乗っている印象になります。また、早い時期から株式報酬を導入していた点も大きな特徴です。貢献が大きければ、見合った報酬を支払い、そうでなければバツサリと引き下げる、そういうイメージです。

Q 最近、役員報酬にサステナビリティの視点を入れるケースが増えています。

そういった観点は報酬委員会でも議論していますし、評価軸・評価方法に関しては、今後、さらに議論になると思います。

現在、サステナビリティを非財務指標として、財務指標と別建てで議論されることが多いように思います。しかしながら、企業は、本来SDGs課題自体をビジネスチャンスに変えるべきで、こうした社会課題も最後は本業のビジネス目標に内包され、成果は財務指標に反映されると思っています。言い換えると、本業であるビジネス自体が社会課題解決を目指すべきで、これはまさに野村のビジョンである、社会課題解決を目指しながら、金融資本市場を通じて豊かな社会の創造に貢献するということにつながります。ビジネスへの取り組みの成果が、社会課題の解決につながり、その結果、財務指標自体も良くならなければいけないと思います。

ガバナンス強化に向けて

Q 3委員会は、社外取締役だけで構成されたほうが良いという意見も一部にあります。

野村ホールディングスの指名、報酬、監査委員会には、すべて非執行の社内取締役が委員として1名入っています。委員を全員社外取締役とすることで、独立性や客観性が高まるという利点はあるのですが、業務や金融業界の知見がない取締役だけでは、必ずしも適切な取締役の人選や報酬決定を行うことができない可能性があります。監査委員会においても、業務に精通した社内出身の非執行取締役を選定することとしています。これにより、業務実態を理解したうえで、どこに重点を置いて監査活動を行っていくか判断することが可能になります。

もちろん意思決定については、あくまで社内1名に対して社外が2名ですから、そこで独立性は担保されています。多数決で決まったら、覆されません。必要であれば、各委員会は、委員外の社外取締役からのヒアリングもできます。

Q 野村ホールディングスの課題や改善すべきポイントをどう見てらっしゃいますか。

野村グループは、これまで何度か不祥事を起こしてきました。これらの根本原因を解決していくことは、大きな経営課題だと感じています。一昨年、私も皆さん

とともに、ディスカッションしたりしながら、「行動規範（Code of Conduct）」の作成に携わりました。そうした活動自体は大変良かったと思います。奥田さんをはじめとする経営陣が率先して、この行動規範を広めていくという啓蒙活動をされています。とはいえ、この行動規範を作った後も不祥事は起きています。行動規範浸透の取り組みは、今後も続けなければなりません。

経営で一番大事なことは、ビジョンを示すことです。この点、奥田さんは明確に経営方針を打ち出し、方向性も出している。社員は共感すれば、同じ方向に向かっていきます。次に重要なのは、社員にどうやりがいを与えるかです。得意な分野をやらせ、成果が上がるようにするのです。そして、最後は報酬です。

社員にやりがいを持ってもらうためには、Code of Conductとビジョンの共有を、しっかりトップダウンでやっていくことが大事であって、それによってミドル層を含めて社員のエンゲージメントが上がると思います。エンゲージメントとは互いに信頼し、貢献することです。会社は社員を信頼し、社員に貢献する。社員は会社を信頼し、会社に貢献する。野村はこういう姿を目指すなくてはなりません。

Q 米国顧客取引に起因する損失がありましたが、取締役会でどのような議論がされていますか。

海外ビジネスの持続的な成長のために、海外から3名の社外取締役に新たに参加いただくなどして、ガバナンスの強化を図っています。マネジメント体制の強化や、リスク・マネジメントの高度化にも取り組み、今回のような事案が起きないような体制づくりに注力すべきと考えています。

今回の事案は、不祥事やコンプライアンス上の問題とは性格が異なりますが、組織のどこかの段階で、もっと早く潜在するリスクについて警鐘を鳴らすことができなかったのか、考えさせられました。また、こうした米国顧客との取引は、本来の野村グループの経営ビジョンや企業理念からみて、決して中心のビジネスではなかった。ですが、リスクというものは、得てして中心から離れた場所で発生するものです。こうしたビジネスを抑制するようなリスク管理、在るべき姿を念頭に置いて、体制の見直しを図っていかねばなりません。

最後に

Q 奥田グループCEOが昨年打ち出した戦略と、その進捗について、どのようにご覧になっていますか。

奥田さんがグループCEOになられた当時、野村は、コロナ危機もあって直前四半期で赤字となるなど、厳しい状況にありました。そうしたなか、奥田さんはスピードをもって改革を実施されました。ビジネスの方向性について一気に舵を切られたし、コロナ禍という危機をチャンスに変えて、コスト削減も計画以上に進みました。また方向性も正しいと思っています。奥田さんは金融機関としての本来の役割は何か、どのようなサービスをどのように提供すべきかを考えておられた。バブルに加えてプライベートというのは必然の流れです。個々のお客様のために、どれだけカスタマイズされたサービスを提供し、どれほどの価値を感じただけなのか、そういうコンセプトを追求していかなければ、金融機関は生き残れないでしょう。

Q 最後にステークホルダーの方々に何かメッセージはありますか。

野村グループが皆様に最も信頼されるパートナーとなり、持続的な成長を実現していくためのサポートをすることが、取締役会の責務です。課題があることは、もちろん認識していますし、米国で大きな損失を出したことについては真摯に受け止めています。社会的な役割を担う金融機関としての重みを常に認識しつつ、企業価値向上を果たしていくことが野村グループの仕事です。ステークホルダーの皆様には、ぜひ結果を見ていただきたいと思いますし、我々も野村グループとともに、皆様からの信頼向上に努めてまいります。

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

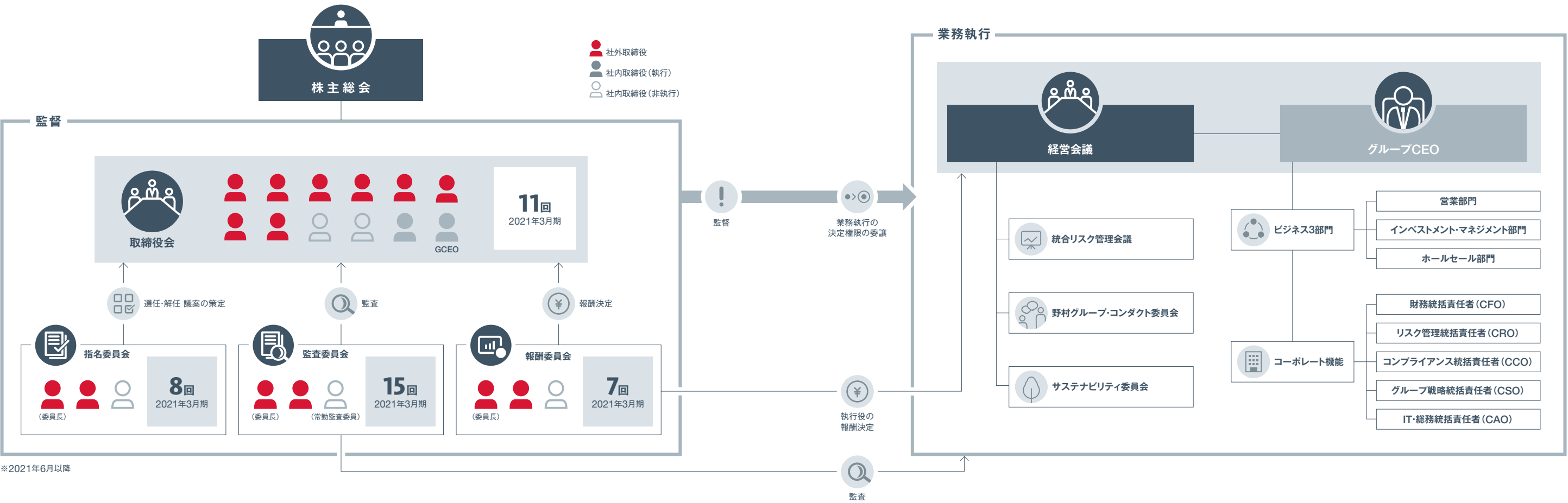
「社会からの信頼および株主、お客様をはじめとしたステークホルダーの満足度の向上を通じて企業価値を高める」という経営目標を達成するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要課題の一つと認識しています。

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

当社の取締役会は、2010年から外国籍の社外取締役も迎え、過半数が社外取締役という構成になっています。2015年からは「社外取締役会議」を設置し、社外取締役に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ただいています。さらに、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。また、指名委員会において、グループCEOの後継者計画について、今後の経営環境を踏まえて求められる資質や候補者案について議論を行うなどガバナンスのさらなる発展に取り組んでいます。

現行体制の俯瞰図※



指名委員会

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

監査委員会

取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任ならびに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

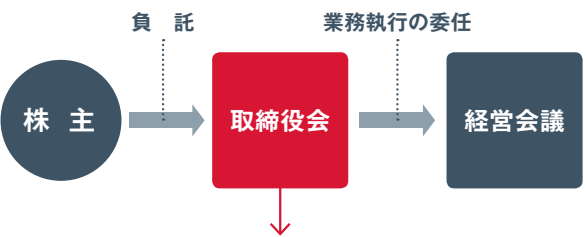
経営会議

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

- | 統合リスク管理会議
→ P66 | 内部統制委員会
→ P70 | コンダクト委員会
→ P61 | サステナビリティ委員会
→ P28 |
|---|------------------|-------------------|----------------------|
| 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 | | | |

取締役会の役割

当社は、指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化、取締役会から執行役への業務執行権限の委任による意思決定の迅速化を図っています。さらに、取締役の属性の多様化を進め、多角的および中長期的な視点から監督を行い、経営の透明性確保に取り組んでまいりました。



- 株主からの負託を受け、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図るべく「経営の基本方針」を決定し、当該方針に沿って会社を経営する執行役を選任する
- 業務執行の決定について、法律で認められる限りにおいて原則として執行役に委任し、その主たる役割は経営の監督とする
- その監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、会社の業績等を踏まえたグループCEOその他の執行役の選解任および当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社の事業の継続と企業価値の向上のために最善の意思決定を行う

委員会等設置会社へ移行
(現在の指名委員会等設置会社)

2003年

経営会議の諮問機関として
「アドバイザー・ボード」を設置

2001年

社外取締役会議の定期開催

2015年

社外取締役比率 — 17% — 58% — 67% →

外国人比率 — — — 17% — 33% →

日本企業の機関設計®



東京証券取引所
上場企業
3,734社

■ 指名委員会等
設置会社 80社
(2%)

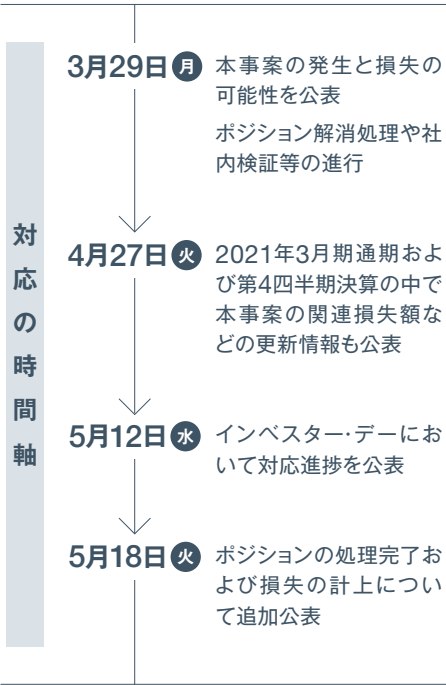
■ 監査役
設置会社 2,421社
(65%)

■ 監査等委員会
設置会社 1,233社
(33%)

※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(2021年7月14日時点)



米国顧客取引に起因する多額の損失に対する取締役会の動き



2021年3月に発生した米国顧客取引に起因する多額の損失について、社外取締役も含む野村ホールディングス取締役会は、3月末の発覚直後に報告を受け、その後、臨時的監査委員会を開催し、外部の法律事務所を起用して総合的な検証を行うこととしました。また、臨時的取締役会を開催し、執行側からの事案の経緯や発生原因等の報告に対し、多数の質問を投げかけ議論を行いました。個別性の強い事案であることは理解したうえで、本件取引が当社の企業理念に沿った取引かという指摘も行いました。取締役会では複数回にわたり、監査委員会からの検証結果の報告や執行側から関連ポジションの処理状況やリスク管理の強化策等の取り組みについて報告を受け、議論を行いました。そして、将来の再発防止に向けて今回の損失を計上したビジネスに限らずホールセール部門のリスク管理フレームワークの総合的レビューを実施しています。その結果も踏まえ、体制強化を図っていく等のアクション・プランが合意されましたが、今後も取締役会はこれらの進捗状況を注視していきます。

※詳細は、当社2021年3月期の有価証券報告書/20-Fにも記載しておりますので、よろしければご参照ください。

取締役会の主な審議内容

1Q	2020年3月期決算、剰余金の配当について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	ホールセール部門の現状および今後の対策等について報告・議論
	買収提案等発生時の対応方針について	初動対応指針を策定するとともに、取締役会での意思決定は維持
	インベスター・デーの報告	当社の優先課題、経営ビジョン、ビジネス戦略について報告・議論
	リスク・マネジメント報告	トプリスクとエマージングリスクの枠組み導入について報告・議論
2Q	コンプライアンス報告	コンダクトの考え方を浸透させる取り組み、マネー・ローndリングおよびテロ資金供与対策対応について報告・議論
	2021年3月期第1四半期決算について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	新型コロナウイルスの環境下での対応、今後の課題、戦略等について報告・議論
	適切なコンダクト推進のための体制整備について	「コンダクト・プログラム」の制定、コンダクト推進年次計画等について報告・議論
	リスク・マネジメント報告	リスク・アパタイトの運用状況について報告・議論
	コンプライアンス報告	不適切な情報伝達事案に関する改善策の進捗状況について報告・議論

3Q	2021年3月期第2四半期決算、剰余金の配当について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	各部門の足元の状況および今後の施策、ROE目標の達成に向けたモニタリング指標の導入等について報告・議論
	当社の情報開示体制について	情報開示の社内体制、開示内容の競合他社との比較について報告・議論
	政策保有株式検討委員会報告	現時点の保有状況、今後の対応について報告・議論
	監査活動所見に対する報告	監査委員会から執行側への提言に対して、執行側からの回答を報告・議論
4Q	コンプライアンス報告	法人のお客様の情報流出事案に関する調査状況および今後の対応について報告・議論
	2021年3月期第3四半期決算について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	各部門の足元の状況および今後の施策、野村アセットマネジメントのESGインテグレーション強化等について報告・議論
	当社におけるESGについて	当社のESGに対するアプローチ、今後の展望について報告・議論
	コロナ禍の業務運営に関するリスクおよび対応について	コロナ禍における労務管理、情報管理等について報告・議論
	諸規程の改正について	内部統制委員会の運営およびインターナル・オーディットのレポーティング・ライン変更に伴う改正について報告・議論

なお、上記の取締役会のほかに、社外取締役会議も年間4回開催し、中長期的な経営戦略や取締役会の自己評価等に関する議論も行った。

取締役会の実効性評価

2019年度の取り組み

指名委員会において、グループCEOの後継者計画として今後の経営環境を踏まえて求められる資質や候補者案について議論

報酬委員会において、業績連動報酬の内容について議論

不適切な情報伝達事案について、経営陣に改善策の策定を要請、改善策の軸である野村グループ行動規範の浸透のための取り組みについても議論

今後の課題

定期的に開催している社外取締役会議において、経営目標や戦略に対する議論の充実や効果的な取締役会の運営について、今後取締役と執行側とで当社の目指す取締役会の在り方の議論を行い、一層のガバナンスの充実に向けた取り組みを実施

2020年度の評価結果

経営目標や戦略に関する議論の質の向上を評価する意見が多く、総じてすべての項目において評価が上昇

第三者機関からは、専門性が高く、多様な社外取締役で構成されている取締役会は当社のガバナンス上の強みであるとの分析と、グローバルな事業実態から取締役会のモニタリング機能の向上等についてアドバイス受領

2020年度以降の取り組み

グローバルな金融機関として相応しい取締役会の在り方を調査・検証し、指名委員会および取締役会の中で複数回にわたり議論

その結果として、2021年6月開催予定の定時株主総会における新任社外取締役候補者として合計4名を決定

今後の課題

米国事案対応としてリスク管理フレームワークの検証結果および高度化の進捗を監督

中長期的な戦略および経営課題のモニタリング

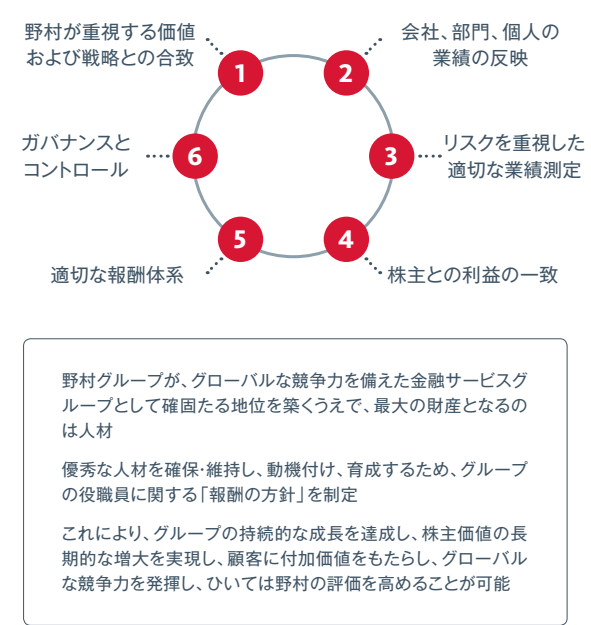
当社取締役会は、毎年、取締役会全体の実効性について評価を行うこと、また、その結果の概要を開示することを定めています。2020年度の実効性評価においては、第三者機関による取締役

および執行役等へのインタビューとその分析も合わせて実施しました。これらの取り組みも踏まえ、取締役会として、取締役会の実効性は本年も十分に確保されているものと評価しております。

報酬の基本方針と役員報酬の構成

野村グループでは、グループの持続的な成長と株主価値の長期的な増加、顧客への付加価値の提供ならびにグローバルな競争力と評価の向上等に資するため、「野村グループの報酬の基本方針」および「取

報酬の基本方針



中長期のインセンティブ

取締役および執行役の報酬は、ベースサラリー、年次賞与、長期インセンティブプランで構成されます。繰延報酬を株式関連報酬として支給することにより、報酬の経済的価値が当社の株価にリンクされ、一定の受給資格確定期間が設けられること等によって、株主との利益の一致を図るだけでなく、付与から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[※]等の効果を期待できます。また、繰延報酬の付与にあたっては、自己都合による退任、財務諸表の重大な修正、当社グループの規程に対する重大な違反等に該当する場合、減額、没収または支給後の返還の対象となることを定めております（いわゆる「クローバック条項」を含む個別契約を締結）。

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

締役および執行役にかかる報酬の方針」を定めています。取締役・執行役の報酬については、それら方針に基づき、毎期、報酬委員会が個別に妥当性を審議したうえで決定しております。

役員[※]報酬の構成と、報酬項目別の決定方法



※この図の示す「役員」は常勤取締役（監査委員以外）と執行役を指します。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・担保する観点から、報酬の業績連動性を排除し、年次賞与の対象外としております。

取締役および執行役ごとの報酬等の総額

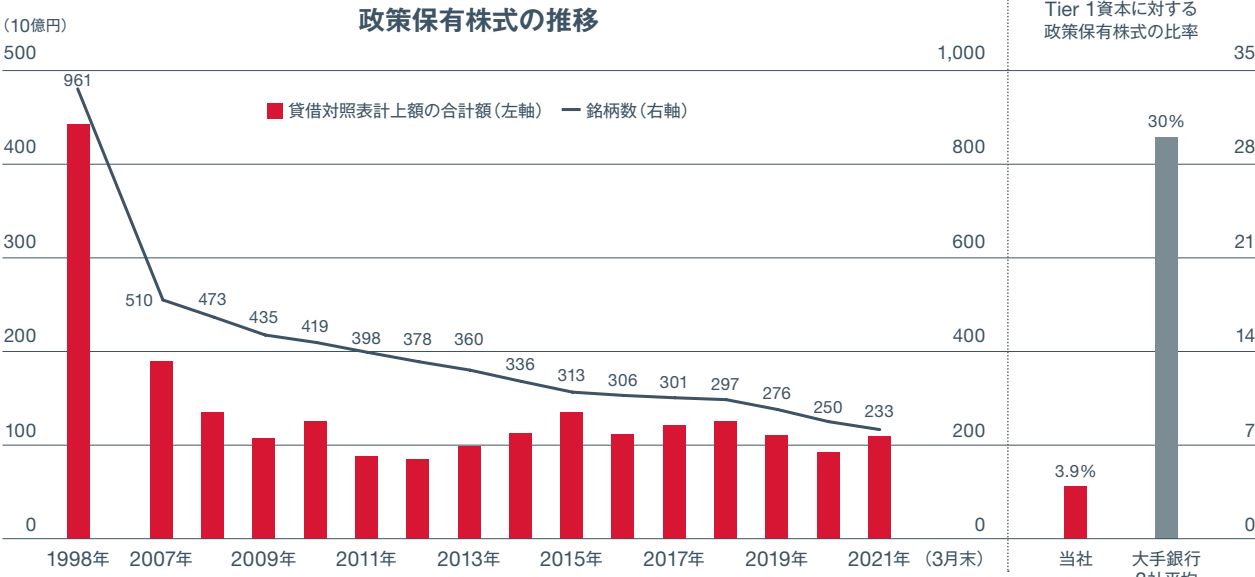
区 分	取締役 (うち、社外)	執行役	合 計
人数 ^{※1}	10名 (6名)	6名	16名
ベースサラリー等 ^{※2,3} (百万円)	290 (130)	420	710
業績連動報酬等 ^{※4} (百万円)	66 (-)	240	306
非金銭報酬等 ^{※5} (百万円)	226 (-)	364	590
計 (百万円)	582 (130)	1,024	1,606

※1 上記人数には、2020年6月に退任した取締役2名を含んでおります。期末日現在の人員は、取締役8名、執行役6名です。なお、取締役と執行役の兼任者については、上表では執行役の欄に人数と報酬を記入しております。
※2 ベースサラリー等の額710百万円には、ベースサラリーのほか、その他の報酬（通勤定期券代等）として支給された報酬85万円が含まれております。
※3 ベースサラリー等のほかに、執行役に対して社宅関連費用（社宅課税額および課税調整額等）として16百万円を支給しております。
※4 年次賞与のうち、当事業年度終了後に現金により支給する金額を示しております。
※5 当事業年度以前に付与された繰延報酬（RSU、ストック・オプション等）のうち、当事業年度において会計上の費用として計上された金額をここに示しております。
※6 上記のほか、当事業年度において、社外取締役に對し、当社の子会社の役員としての報酬等を当該子会社が合計65百万円支給しております。
※7 当社は2001年に退職慰労金制度を廃止しております。

投資有価証券の保有方針

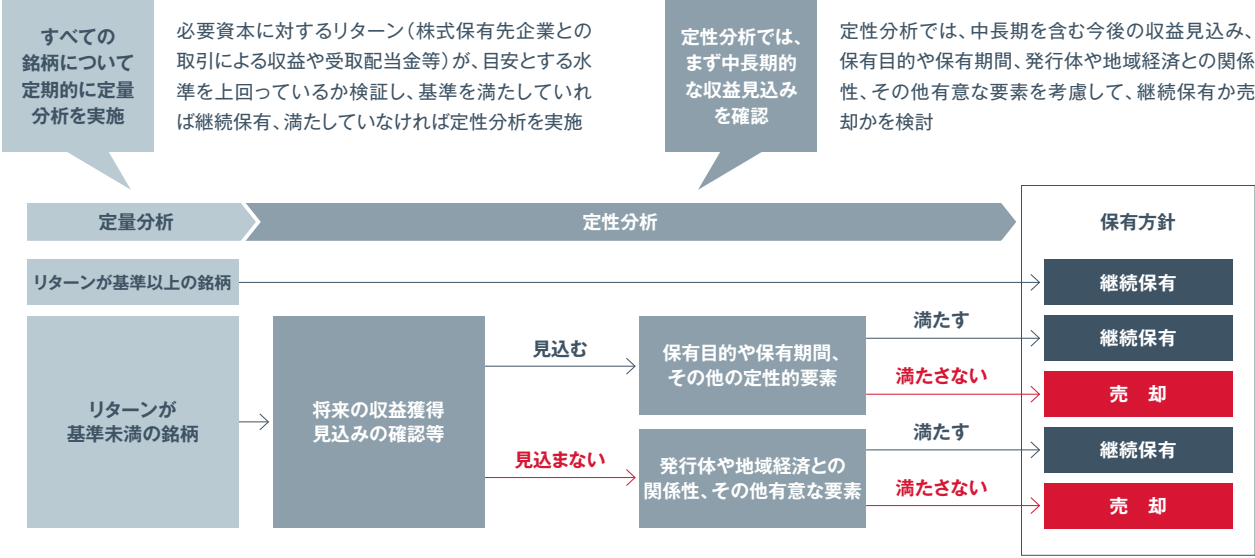
野村グループは、過去20年超にわたり、純投資目的以外の投資有価証券（いわゆる政策保有株式）を継続的に削減してきました。2021年3月末現在、保有する

投資有価証券は233銘柄、バランスシートに計上されている金額（保有時価総額）は1,101億円、当社のTier1資本に占める比率は僅か3.9%となっています。



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

政策保有株式の保有意義に関する検討プロセス





石村 和彦

指名・報酬委員長

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



高原 豪久

指名・報酬委員

新任

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



島崎 憲明

監査委員長

筆頭

企業経営についての豊富な経験を有しており、また、国際的な会計制度について米国企業改革法上の財務専門家に該当する高い専門性を有しております。同氏は、住友商事(株)代表取締役 副社長執行役員、金融庁 企業会計審議会委員、国際会計基準委員会財団 評議員、公益財団法人財務会計基準機構 理事を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



園 マリ

監査委員

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



Laura Simone Unger

ローラ・アンガー

金融関連の法制度・規制に精通しており、米国証券取引委員会(SEC)の委員および委員長代行を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



Victor Chu

ビクター・チュー

新任

企業経営および金融業についての豊富な経験を有しており、また、法律、規制およびコーポレート・ガバナンスに関する高い専門性を有しております。同氏は、国際的な投資会社であるファースト・イースタン・インベストメント・グループ(第一東方投資集団)を創業し、長年にわたりチェアマン兼CEOを務められているほか、香港証券取引所や香港証券先物委員会にて要職を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



J.Christopher Giancarlo

クリストファー・ジャンカルロ

新任

金融関連の法制度・規制およびブロックチェーン等の先進技術に精通しており、米国の証券仲介会社であるGFIグループのエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデントや米国商品先物取引委員会の委員長を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。



Patricia Mosser

パトリア・モッサー

新任

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



永井 浩二

取締役 会長

指名・報酬委員

当社取締役兼代表執行役社長グループCEO、野村證券(株)取締役兼代表執行役社長等を歴任し、2020年4月より当社取締役会長を務めております。野村グループの業務に精通した同氏が取締役会長として取締役会の議長を務めることにより、取締役会の議論の質を高め、取締役会が効果的かつ効率的に運営されることを期待します。



奥田 健太郎

代表執行役 社長

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



寺口 智之

代表執行役 副社長

新任

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



小川 祥司

監査委員

新任

当社グループ監査業務室長や取締役会室長、グループ・インターナル・オーディット担当を務めるなど、野村グループのガバナンス、内部統制および内部監査分野における豊富な経験と知見を有しております。野村グループの業務に精通した同氏を加えることで、監査委員会による監査の実効性が高まることを期待します。

● 委員長

○ 委員

氏 名		関与委員会			経 験							
		指名	報酬	監査	経営	国際ビジネス	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)	サステナ ビリティ
永井浩二	非業務執行 (取締役会長)	○	○		●	●	●					●
奥田健太郎	執行役兼務				●	●	●					●
寺口智之	執行役兼務				●	●	●		●	●		
小川祥司	非業務執行			○		●	●			●		
石村和彦	社外取締役	●	●		●	●						●
高原豪久	社外取締役	○	○		●	●						●
島崎憲明	社外取締役			●	●	●		●		●		●
園 マリ	社外取締役			○				●	●	●		
ローラ・アンガー	社外取締役					●	●		●	●		
ビクター・チュー	社外取締役				●	●	●		●	●		●
クリストファー・ ジャンカルロ	社外取締役					●	●		●	●	●	
パトリシア・モッサー	社外取締役					●	●		●			

🌐 独立性基準 <https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/criteria.pdf>



高原 豪久
社外取締役

Victor Chu
ビクター チュー
社外取締役



J.Christopher Giancarlo
クリストファー ジャンカルロ
社外取締役



Patricia Mosser
パトリシア モッサー
社外取締役

Message

新任社外取締役
メッセージ

高原 豪久

野村グループの2025年の経営ビジョンの実現に向け、既存のビジネス領域から抜け出し、違うステージに飛躍されようとする姿勢に賛同しています。「B to C消費メーカー」「アジアを中心に積極的な海外展開をしている企業」のトップとしての経験を活かし、ニューノーマルの時代におけるESGやDXといった視点を踏まえて提言を行う所存です。

不遜をお許しいただければ、野村グループとユニ・チャームの企業文化は相似形を成すところ大であり、それは「現場主義」、「質実剛健」、そして「なにくそ精神」など骨太な社風でございます。

将来にわたって日本経済全体が再び力強い競争力を発揮するためには、金融証券界、産業界、そして政治・行政が一枚岩となってDX化・グローバル化を一層推進する必要があります。もちろんそれは、一足飛びに到達できるものではなく、構造改革を真剣に議論し、変化し続けることで、社会から尊敬されるポジションを獲得できるものと考えます。

ユニ・チャーム(株)の代表取締役社長として、強固な企業理念の徹底と決断力で、成長する新興国市場へのシフトを推進してまいりました。社長就任前に、社内の21世紀プロジェクトのリーダーとして中長期的なビジョンを構築し、80を超える海外各地域の社員に企業文化を伝播した経験は、今の経営スタイルの基礎になっています。不確実な環境変化の逆風を跳ね返し成長し続けることは、普遍的で共通の使命と捉えています。

Victor Chu

私は、いままで培ってきた会社法、証券規制、投資におけるさまざまな専門性や企業経営の経験を活かし、野村グループに付加価値を提供できると考えています。具体的には、国際的なコーポレート・ガバナンス、企業の社会的責任、リスク・マネジメント、後継者の育成計画、さらには昨今、関心が高まっているステークホルダーの資本主義とサステナビリティに関する懸念について、です。野村グループが経営ビジョンを達成するためには、すべてのステークホルダーのエンゲージメントを高めるという、不断のコミットメントが不可欠です。特にコーポレート・ガバナンス、リスク・マネジメント、そしてESG戦略の強化が欠かせません。ビジネス戦略については、事業領域をパブリックからプライベートに拡大するという明確な方向性が示されていますが、それを実現するためにはグループの経営資源や知的資本の活用、信頼関係の構築が必要です。従来の課題に加えて、サイバーセキュリティ、デジタル活用、世代間のカルチャーシフト、コンプライアンス対応の厳格化などの新たな課題に対処する能力も高めていかねばなりません。

過去40年以上にわたり、香港の会社法および商法の実務に携わってきました。中国のプライベート・エクイティ投資の先駆けであるファースト・イースタン・インベストメント・グループ(第一東方投資集団)を創業したほか、香港証券取引所や香港証券先物委員会、多国籍企業、国際機関にて要職を歴任してまいりました。

Message

J.Christopher Giancarlo

いままで培ってきた米国および国際的な経験を活かし、野村グループの戦略的な方向性を決める取締役会に貢献したいと考えています。私には、グローバルな金融サービス会社におけるビジネス経験と、世界有数の規制当局のトップとして培った政治経験があり、野村がグローバル金融サービスにおいて果たす重要な役割をさらに拡大するうえで、貢献できと思っています。

野村グループの価値は、リテールやインベストメント・マネジメント、ホールセールトレーディング業務に至るまで、アジアと欧米の金融市場を結ぶことにあり、そこでは誠実さとサービスで高い評価を得ています。今後の課題は、世代間のダイナミックな変化、急速に進化するデジタルや世界経済、世界貿易のダイナミックな変化、そして地政学上の変化が続く中で、野村グループのそれらの強みを活用していくことです。

米国商品先物取引委員会(CFTC)の委員長を務めました。それ以前は、米国商品仲介会社であるGFIグループのエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデントを務め、同社の新規株式公開を主導しました。現在は、国際法律事務所ウィルキナー・ファー&ギャラガーのシニア・カウンセルであり、米国における中央銀行デジタル通貨の調査を推進する非営利イニシアチブ「デジタル・ドル・プロジェクト」の共同設立者でもあります。

Patricia Mosser

私は、グローバルな金融市場や金融機関、規制やリスク・マネジメントに関する専門知識を活かしながら、社外取締役として、野村グループのビジネス拡大計画についての監督と助言を、シニア・マネジメントに対して行っています。ビジネスを拡大するということは、新しいプロダクトの提供や顧客数の増加など大きなオポチュニティにつながりますが、同時に、変化する事業リスクを慎重に管理する必要性も出てくるということです。

野村グループは、競争優位性のあるビジネスに注力することにより、特に米国や日本で、パブリック市場やデリバティブ市場において確固たる地位を築いています。ここからの課題は、そうしたグローバルな地位とプラットフォームを活用して、大きなオポチュニティのある金融市場でいかに成長していくかを判断することであり、同時に、既存ビジネスで進行中の金融のデジタル革命を取り込み、これら新しいオポチュニティに関わるリスクについても慎重に管理していかなければなりません。

セントラル・バンカー、米国財務省の職員および学者として、金融市場や金融機関だけでなく、グローバルな金融システムの構造を決める国内外の金融政策や金融規制の分野でも、豊富な経験を積んでまいりました。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尽力してきました。

行動規範の浸透と コンダクト・リスクの低減に向けて

代表執行役 副社長
コーポレート統括兼
コンプライアンス統括責任者 (CCO)
寺口 智之

野村グループには、創業以来受け継がれ、大切にしている価値観（企業理念）があります。多様な人材が集まる野村グループにおいては、この企業理念をグループ内にしっかりと共有し、日々の判断や行動に反映させていくための、具体的な行動指針として「野村グループ行動規範」を制定しています。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、社会常識や社会からの期待に応えることであるという考えのもと、法令遵守を超えた高いレベルでのコンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理の実現に向け、その内部管理体制のさらなる深化・充実に取り組んでいます。

昨年度の振り返り

2019年12月に「野村グループ行動規範」を制定し、昨年度はその浸透に取り組んでまいりました。

野村グループは、グループ・コンダクト委員会によるガバナンスのもとで、行動規範の浸透を図る取り組みと、コンダクト・リスクの低減・管理の活動を両輪で進めてきました。行動規範の浸透は、各役職員に求められている役割を一人ひとりが理解し、日々の行動を変えていくことを目的とした取り組みであり、日々のコミュニケーションそのものが大切になります。そこで、全役職員向け・階層別の定期的な研修、テーマごとの研修に加え、経営トップ、部門長、グループ各社のトップからのメッセージ発信を継続的に実施し、啓発活動を幅広く実践することで、適正なビジネスコンダクトを追求するカルチャーの浸透・定着を図っています。

国内では、各部門が第一線としてコンダクト年次計画を策定し、これに基づく取り組みを推進してきました。海外においても、各地域で取り組みを進めています。そして、これらの取り組みの進捗状況や結果がグループ・コンダクト委員会に報告される仕組み・体制づくりを行いました。

これからのコンダクト・リスク管理

このように体制づくりは大きく進展しました。一方で、行動規範の浸透の取り組みに終わりはありません。野村グループは、さらなるコンダクト・リスクの意識醸成および管理レベルの向上を図り、未然防止に重点を置いたフォワード・ルッキングな体制づくりを目指していきます。

昨年度は野村グループ役職員一人ひとりの行動（コンダクト）にフォーカスした取り組みを行いました。この浸透の勢いをいかに強化し、経営ビジョンの実現につながる取り組みができるかが重要であると考えています。

野村グループを取り巻く内外の環境は、急速に変化しています。このような環境下にあって、社会からのニーズを理解しステークホルダーに信頼されること、また、役職員が誇りをもてる会社であること、の重要性を強く認識しています。野村グループにおいては、

引き続き、役職員の一人ひとりが企業理念や行動規範に照らして、社会から、また、ステークホルダーの皆様から何が求められているのか、何が正しいのかを、常に考えて行動するカルチャーの醸成と体制の強化に向けた取り組みを推進してまいります。

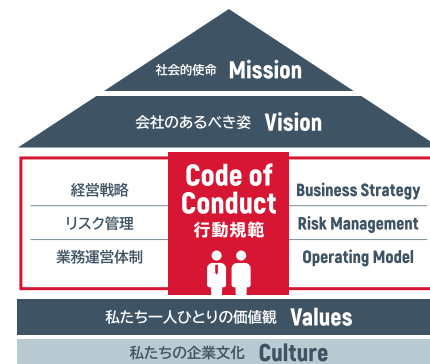


Code of Conduct

行動規範

「野村グループ行動規範」は、「野村グループ企業理念」に掲げる「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を具体的な行動(コンダクト)に移すための指針となるものです。

野村グループの全役職員は、この行動規範にもとづき高い倫理観をもってあらゆる業務に取り組むことを、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にお約束しています。



適正な行動の推進のための体制 — コンダクト・プログラム —

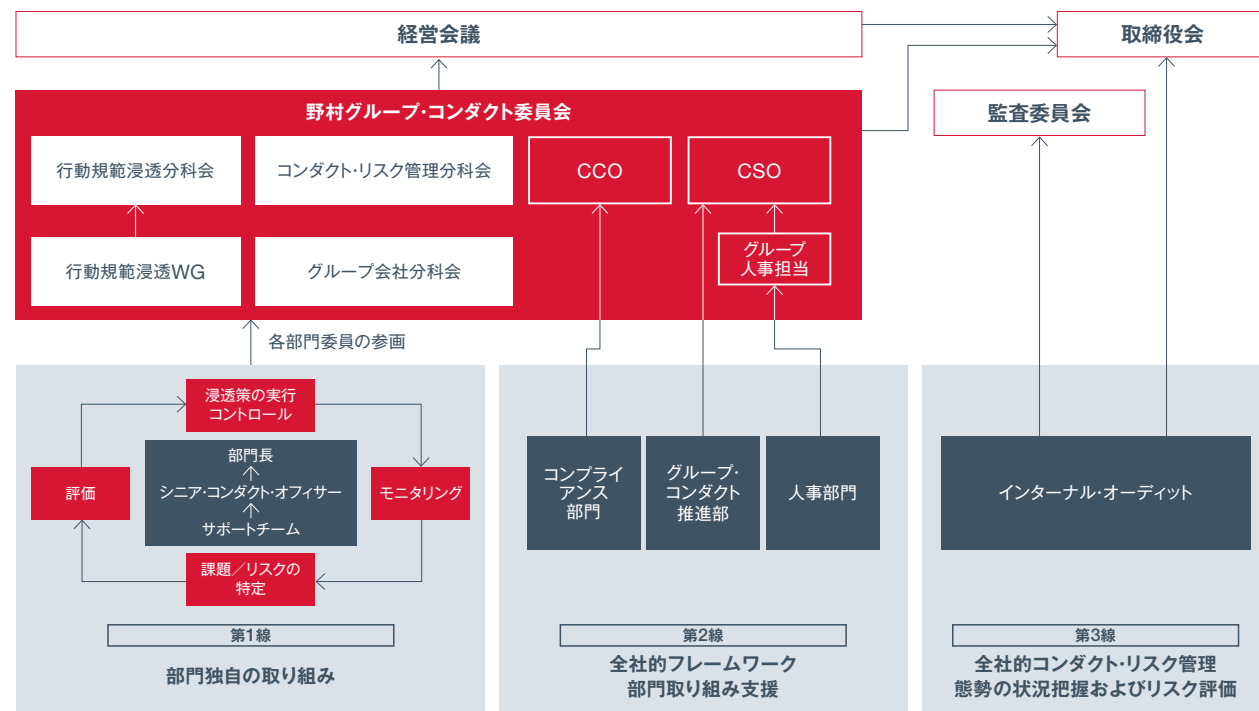
野村グループでは、行動規範を浸透させ、不適切なコンダクトから生じるリスクを低減させるための活動を推し進めるべく、全社の体制をまとめた「コンダクト・プログラム」をもとに業務運営を行っています。

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

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

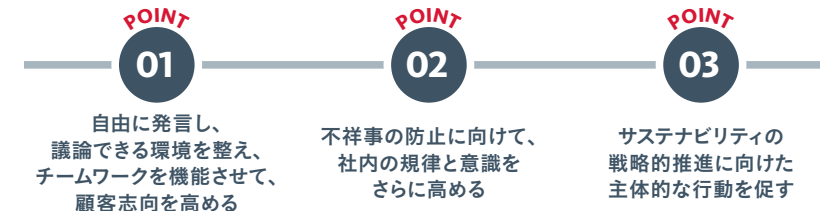
こうした取り組みへの社員の貢献は、人事運営や評価にも反映し、動機づけを図っています。

コンダクト推進体制図



野村グループ行動規範2021

野村グループが取り組む多様なビジネスは、お客様をはじめとしたすべてのステークホルダーからの信頼の上に成り立っています。私たちの考え方が社会の常識からずれていないか、常に見つめ直すため、「野村グループ行動規範」の内容を定期的に見直しています。2021年3月に発表した「野村グループ行動規範2021」の年次改訂のポイントは以下の3点です。



Nomura 5YES



行動規範の浸透に向けた取り組み

「野村グループ行動規範」の真の浸透、正しいカルチャー醸成に向けてさまざまな取り組みを実施しています。

意識啓発

- ・新人社員研修、階層別研修、テーマ別研修等の実施
- ・会社支給スマートフォンへの5YESアプリ、行動規範アプリの導入
- ・望ましいコンダクトの紹介サイト
- ・コンダクト標語の募集・掲示



望ましいコンダクトの紹介サイト

社員への動機づけ

- ・人事評価への反映
- ・望ましいコンダクトの表彰

過ちから学ぶ機会の創出

- ・毎年8月3日の「野村『創業理念と企業倫理』の日」に、グループの全役職員が、「野村グループ行動規範」の遵守を宣誓
- ・注意すべき事例の定期的な共有

Column

声をあげる責任 — コンプライアンス・ホットライン —

野村グループでは、すべての役職員が、法令違反の疑いのある行為や、「野村グループ行動規範」に反する行為、会計または会計監査に関する疑わしい行為などに気づいた場合に、その情報を報告・通報する責任を負っています。国内外の野村グループ各社は、報告・通報の手段として内部通報制度(ホットライン)を設け、加えて、その運営状況等を野村ホールディングス取締役会の指名する責任者に定期報告することで、当社はグループ全体の法令遵守体制の維持および実効性を確保しています。また、社内での情報発信を通じて、ホットラインの周知・利用促進を図り、おかしいと感じたら誰もが「声を

あげる」ことができる組織風土の醸成に努めています。2021年3月期の国内外における内部通報の件数は81件(うち国内の役職員等を対象とする「野村グループ・コンプライアンス・ホットライン」では68件)で、すべて対応済みです。

なお、「野村グループ・コンプライアンス・ホットライン」は2019年11月より、消費者庁所管の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」の登録事業者として登録されています。



本制度に基づく登録マーク(WCMSマーク)

Compliance

コンプライアンス

野村グループでは、コンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理を
経営上の重要課題の一つと位置づけています。

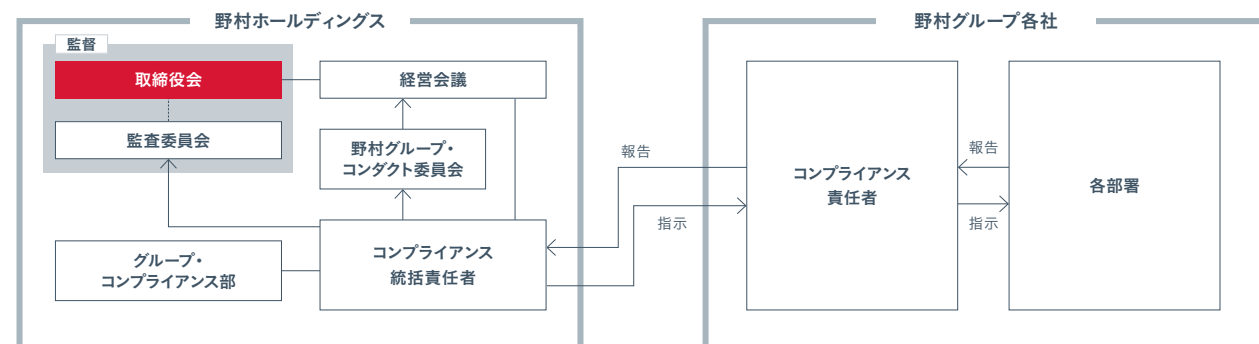
コンプライアンスの推進およびコンダクトの適正化のための
体制や取り組みについてまとめた「コンダクト・プログラム」を制定し、
法令遵守を超えた高いレベルでのコンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理を遂行しています。

コンプライアンス管理体制

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

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

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



コンプライアンスおよびコンダクトに係る研修等の実施

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

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

分別管理および情報セキュリティ

野村グループでは、金融商品取引法および個人情報保護法などの法令諸規則に従い、顧客資産および情報資産を適切に保護しています。詳しくは、Webサイトをご覧ください。

顧客資産の適正な分別管理

野村証券では、適切な分別管理体制のもと、お客様の資産と野村証券自身が保有する資産を、適正に分別管理しています。

情報資産・個人情報の適切な保護

野村グループでは、情報セキュリティに関する基本原則として「野村グループ情報セキュリティ基本方針」を定め、情報資産の適切な保護を図っています。この基本方針に則り、グループ各社はそれぞれ情報セキュリティ関連規程を整備し、各社の事業活動の

特性などに応じて、お客様にご提供する情報などについても管理策の充実に努めています。特に、お客様の個人情報については、個人情報保護法など関連法令の遵守に加え、「野村グループ個人情報保護方針」等に則り、厳格な取り扱いを徹底しています。

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

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

グローバルな金融犯罪対策の取り組み

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

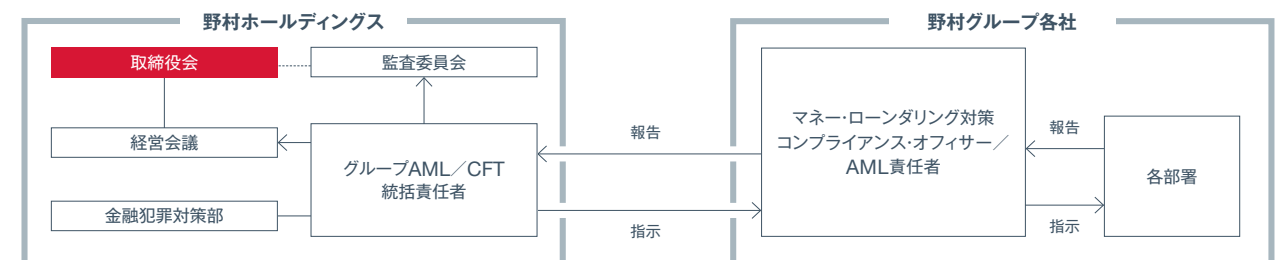
- ❑ マネー・ローndリングおよびテロ資金供与対策 (AML/CFT)
- ❑ 反社会的勢力との取引の排除
- ❑ 贈収賄等の防止

🌐→ <https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/>

マネー・ローndリングおよびテロ資金供与対策の管理態勢

「野村グループ行動規範」の基本方針に加え、グローバルな方針として「野村グループ・マネー・ローndリングおよびテロ資金供与対策方針」を制定し、各地域・グループ会社で策定すべき共通ルールを規定しています。また、顧客管理、経済制裁対応といった特に重要な分野については、グループ全体に共通して

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



グループAML/CFT統括責任者：野村グループのAML/CFT管理態勢を整備し、実効性を維持する最高責任者

金融犯罪対策部：グループAML/CFT統括責任者を補佐し、効果的なAML/CFT管理態勢を構築・維持

マネー・ローndリング対策コンプライアンス・オフィサー：野村グループ各社のAML/CFT管理態勢の責任者

AML責任者（野村証券の各本店に設置）：AML/CFTに係る管理態勢の推進の企画・実行

公正な金融取引の徹底

野村グループでは、各国の法令諸規則を厳守し、市場の公正性・公平性確保のための管理体制を整備しています。各体制の詳細はWebサイトをご覧ください。

- ❑ インサイダー取引の防止
法令違反のおそれのある注文の受託禁止、内部者登録カードの整備によるインサイダー取引の未然防止、法人関係情報や非公知の重要な情報の管理
- ❑ 利益相反防止に向けた対策
野村グループ利益相反管理方針に基づくグループ全体としての利益相反管理体制の整備
- ❑ 相場操縦等不正取引の審査
売買審査の結果に基づくヒアリング、注意喚起、注文の受託停止等の措置
定期的な審査結果の分析によるプロセスの有効性や健全性の検証を通じた適切な売買管理態勢の構築・維持

🌐→ コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス <https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/>

Risk Management

リスク・マネジメント

野村グループは、日々の業務に内在しているさまざまなリスクを適切に管理し、
いかなる経済環境においても資本の健全性を確保し、
事業計画を達成するとともに、顧客保護および法令遵守の徹底を図るため、
野村グループのビジネスモデルに即した統合的なリスク管理を
経営戦略の一環と位置付けます。

リスク管理の方針

野村グループでは、すべての役職員が、各人の職務にかかわらず能動的にリスク管理に取り組みます。

野村グループは、重大な損失につながりかねないリスクを可能な限り特定するため、日々の業務や取り扱う商品の潜在的なリスク特性、およびリスクの影響度と蓋然性を把握することに努めます。特性の把握や、

適切な管理が困難なリスクは、原則として回避します。

野村グループは、現時点では確認できていない想定外のリスクが存在することを認識します。また、私たち野村グループの役職員は、金融のプロフェッショナルとしてリスクに関する知識を深め、リスクを正しく認識・評価し、管理する企業文化の醸成に努めます。

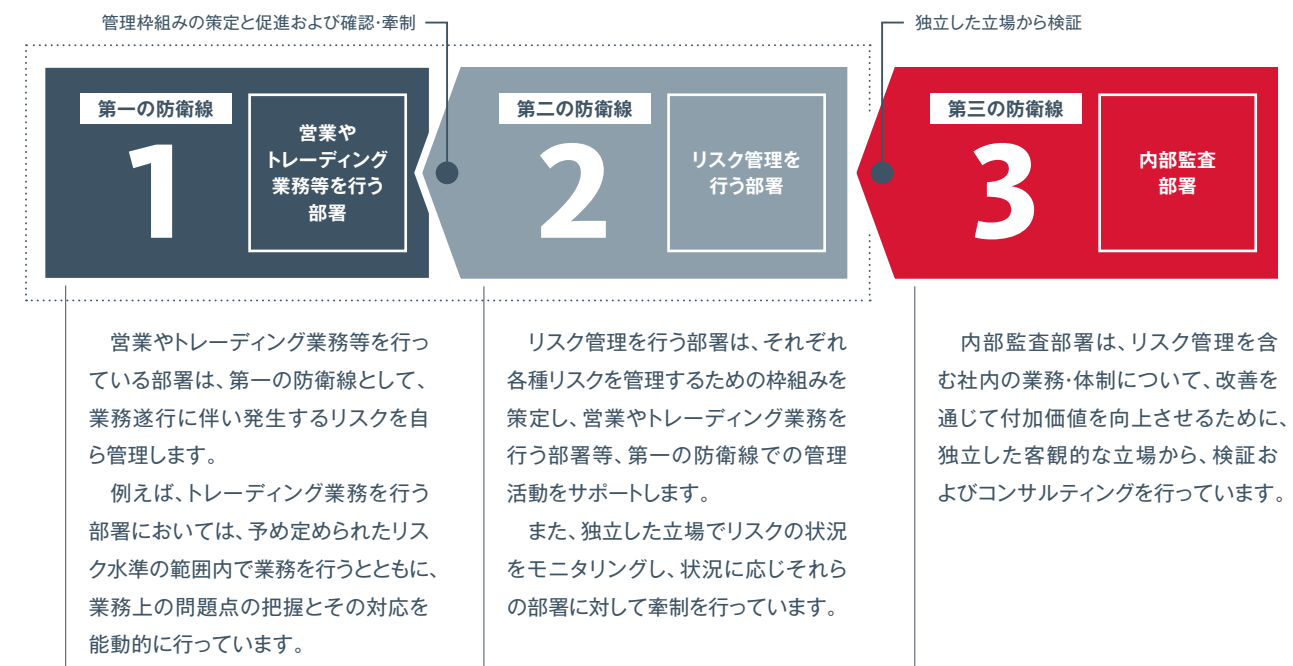
リスク・カルチャー

野村グループが社会的信用を維持し、継続的に事業活動を行うためには、健全なリスク・カルチャーの醸成が不可欠です。野村グループでは、すべての役職員が、担当業務や所属する地域にかかわらず、

リスク管理についてそれぞれの責任を理解し、当事者としてリスク管理に取り組む姿勢が重要と考えています。

野村グループのリスク管理における三つの防衛線

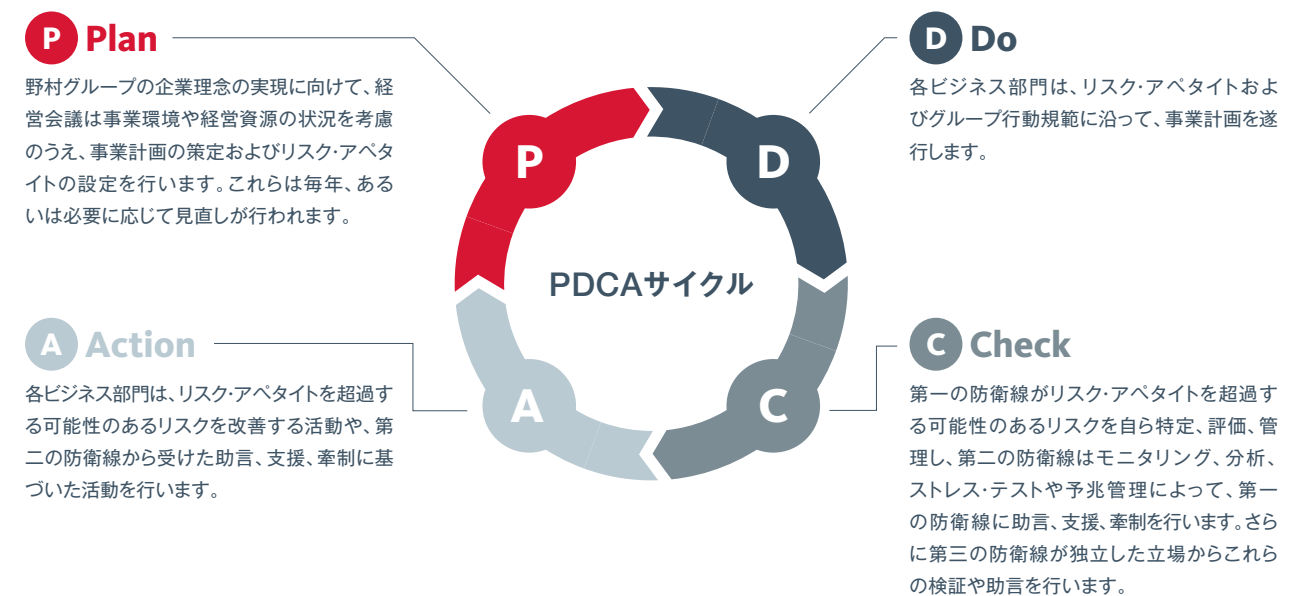
野村グループでは、すべての役職員が能動的にリスク管理に取り組むとの認識のもと、重層的な管理体制を設けています。



リスク管理活動

野村グループでは、日々の業務に内在しているさまざまなリスクがリスク・アペタイトとして定めた水準を超過しないように、PDCAサイクル (Plan、Do、

Check、Action) の考え方にもとづいて、すべての役職員が「三つの防衛線」リスク管理活動を行っています。



リスク・アペタイト・ステートメント

リスク・アペタイト・ステートメントは、野村グループのリスクに対する基本認識と取り組みを文書化したものです。経営目標の実現に向けて野村グループが経営戦略を遂行する際に、選択的に受け入れるリスクと、いかなる場合においても取ってはいけないリスクについて定めています。

リスク・アペタイト・ステートメントは、経営会議で承認

リスク・アペタイトを設定しているカテゴリー

資本充実度と手元流動性	野村グループは、規制上要求される水準、資本調達力、および事業環境を反映したうえで、維持すべき資本充実度と手元流動性の水準をリスク・アペタイトとして明確化しています。
財務リスク	野村グループは、資本充実度と手元流動性に関するリスク・アペタイトを遵守し、経営戦略の目的と事業計画を達成するために、その範囲内において各ビジネスに財務的経営資源を配賦します。 野村グループは、各ビジネスが配賦された財務的経営資源の範囲内で受け入れる財務リスクの種類と水準を、財務リスクのアペタイトとして明確化します。 財務リスクのアペタイト設定にあたっては、各ビジネスに潜在する市場リスクおよび信用リスクを、ビジネスの特性に照らし合わせて細分化し、これらの特性を捕捉するのに適切な定量的あるいは定性的な指標やプロセスを構築しています。
非財務リスク	非財務リスクは、日常のあらゆる事業活動やプロセスに存在し、顕在化した場合には財務上の損失のみならず、野村グループや顧客、または金融市場に重大な影響を及ぼす可能性があります。そのため、野村グループのすべての役職員は、リスク・アペタイトに沿って非財務リスク管理を行い、リスクの顕在化を防ぐ責任を負っています。

財務リスク

財務リスクとは、様々な要因によって野村グループが保有する金融商品や金融取引のポートフォリオから損失が生じる可能性をいい、下記に掲げるリスクから構成されます。

野村グループは、これらのリスクを、①リミットの設定、リスク・チャージや保有制限などを行うことにより

され、リスク・アペタイトの運営状況は日々モニタリングされています。万ーリスクの水準がリスク・アペタイトを超過した場合には、経営陣は関係者と協議し、超過解消に向けた対応を検討し、必要に応じて実行します。

2021年には、気候変動を含むESGに関する要因が、さまざまなリスクカテゴリーに大きな影響を与える

と認識し、管理に取り組むと決めました。

コントロールする方法、②債務者グループおよびポートフォリオの集中リスクについて個別審査や承認プロセスにより管理する方法、③新規取引について個別審議の上で実行の可否と取引条件を決定する方法、④要件定義とプロセス構築により堅固な枠組みを構築する方法などを通じて、管理を行っています。

カテゴリー	定 義
時価変動リスク	金利や為替、株式等、さまざまな金融市場の取引価格の変化により、資産や負債の価値が変動し損失を被るリスクをいいます。
市場流動性リスク	市場の流動性に比べてポジションが過大であるために、その解消に追加的な取引コストがかかるリスク、または市場の急変によってポジションの解消ができなくなるリスクをいいます。
デフォルト・リスク	当社の取引相手、あるいは当社が保有する金融商品の発行体が、債務不履行、破産、または法的手続き等の結果、あらかじめ合意した条件通りに契約上の義務を履行できないことで損失を被るリスクをいいます。
イベント・リスク	内生的か外生的にかかわらず非連続的な市場変化に起因する損失や、金融市場の変動要因以外の事由により発生しうる損失など、特殊な金融取引に伴う固有のリスクを指します。
モデル・リスク	野村グループでは、金融派生商品の評価、バリュー・アット・リスクや信用エクスポージャーなどリスク値の算出、手元流動性の推計や資産評価の検証等、さまざまな業務でモデルを用いています。 これらのモデルには、単純化に伴う不確実性やモデルが前提とする市場環境における変化、あるいは誤ったモデルの使用などの要因によって、財務上の損失につながるリスク、あるいは規制要件を満たせなくなるなどのリスクが伴います。このようなリスクをモデル・リスクと呼びます。

非財務リスク

非財務リスクは、オペレーショナル・リスクとレピュテーション・リスクから構成されます。

オペレーショナル・リスク

オペレーショナル・リスクとは、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。野村グループでは、オペレーショナル・リスク事象の報告、リスクとコントロールの自己評価（RCSA:Risk and Control Self Assessment）の実施、KRI（Key Risk Indicator）によるモニタリング、シナリオ分析

の実施の4つの主たる活動を通じてオペレーショナル・リスク管理を行っています。管理対象としているオペレーショナル・リスクは下表の10のカテゴリーに分類されます。

なお、コンプライアンス・リスクには、野村グループの役職員のコンダクトが金融機関に求められる社会規範・倫理を逸脱し、顧客保護や市場の健全性に悪影響を及ぼすリスク（コンダクト・リスク）が含まれます。

カテゴリー	定 義
コンプライアンス・リスク	法令諸規則の違反や、金融市場の公正性・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もしくは評判の悪化を被るリスク
法的リスク	野村グループの法的権利や法的強制力を担保できない不明確、不十分な契約条項、法令諸規則への違反、法令諸規則の変更への対応不備により、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスク
ITおよびサイバーセキュリティに関わるリスク	システムのパフォーマンス低下や停止、データ破損、社内外からの権限外アクセスやそのほかの不適切なアクセスにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスク
事業継続に関わるリスク	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
外部委託先に関わるリスク	重要な業務を社外の第三者へ委託した結果、委託先の不備により、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスク
財務報告および税務上のリスク	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
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、財務的損失や役職員への悪影響もしくは評判の悪化を被るリスク
取引処理上のリスク	取引処理やプロセス管理のエラーにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスク
ブルデンシャル・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
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

レピュテーション・リスク

レピュテーション・リスクとは、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、またそれに伴い当社の利益、資本、流動性

が影響を受けるリスクをいいます。野村グループのすべての役職員は、自らがとった行動あるいは行動を起こさなかったことが野村グループの評判に与えることを認識し、「野村グループ行動規範」に定められた高い基準に沿って自らの行動を律するものとしています。

リスク管理の組織体制

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

■ 経営会議

事業計画や予算を決定するとともにリスク・アペタイトを決定します。

■ 統合リスク管理会議

リスク管理の基本方針や野村のリスク管理の枠組みを整備します。

■ リスク管理統括責任者 (CRO)

リスク・マネジメント部門を統括し、財務リスクの管理の枠組みの有効性を維持する責任を負います。

■ 財務統括責任者 (CFO)

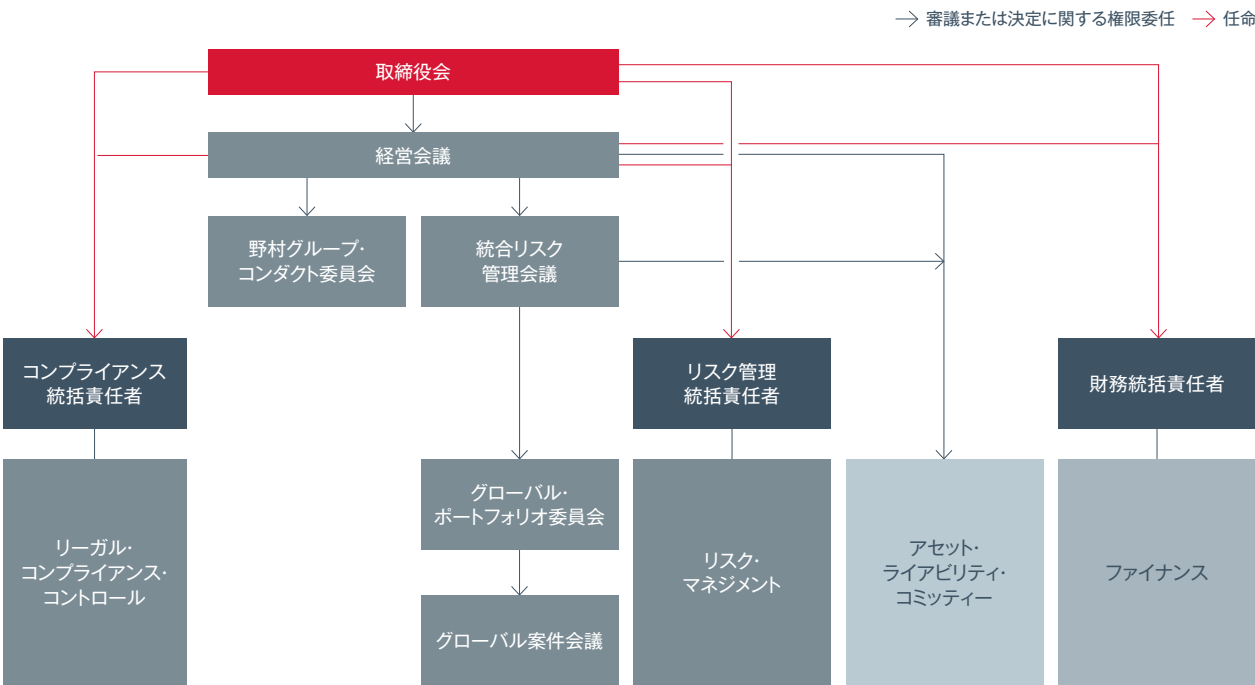
財務部門を統括し、財務戦略や流動性管理に責任を負います。

■ コンプライアンス統括責任者 (CCO)

リーガル・コンプライアンス・コントロール部門 (LCC部門) を統括し、非財務リスクの管理の枠組みの有効性を維持する責任を負います。

■ リスク・マネジメント部門、ファイナンス部門およびLCC部門

収益責任を負うビジネス部門から独立して設置された組織で構成され、リスク管理にかかる方針および規程類の整備と実施、リスク管理にかかるプロセスの構築と運用、リスク管理手法の有効性の検証、担当役員および統合リスク管理会議への報告を行います。

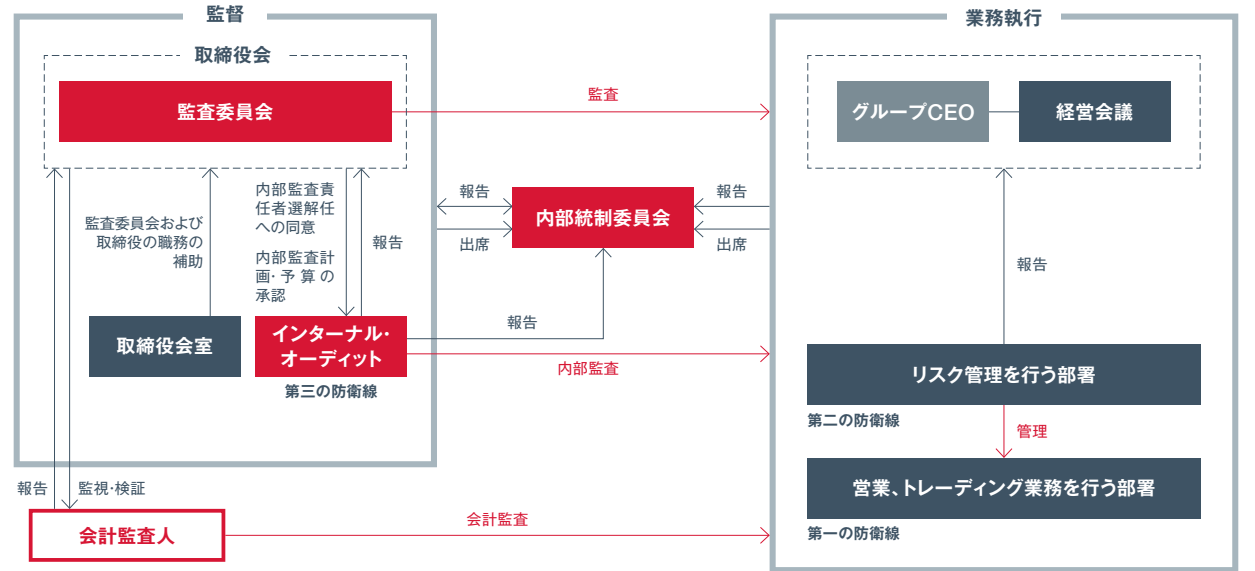


内部監査 (第三の防衛線)

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

また、当社は、経営の透明性・効率性の確保、法令・諸規則の遵守、リスク管理、事業・財務報告の信頼性の確保および適時・適切な情報開示の促進といった観点から、グループ全体にわたる企業行動の適正化を促進するため、内部統制システムの強化・充実に努めています。なお、内部監査活動を含む内部統制に関する重要事項は、グループCEOを議長とし、監査委員も出席する「内部統制委員会」において審議され、内部統制委員会の内容は取締役会に対して報告されております。

内部統制システムの構造



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

米国顧客取引に起因する多額の損失に対する監査委員会の動き

2021年3月に発生した米国顧客取引に起因する多額の損失について、監査委員会は、3月末の発覚直後に報告を受け、内部調査とともに、外部の法律事務所を起用して総合的な検証を行うこととしました。その検証結果を受けてすでに再発防止の緊急対応を実施したことのほか、ホールセール部門およびリスク・マネジメント機能の総合的な点検を行うべく外部専門家を起用した取り組み

等にも着手・進行していることを確認しています。今後もそれらアクションの経過は監査委員会および内部統制委員会も注視していきます。

※詳細は、当社2021年3月期の有価証券報告書/20-Fにも記載しておりますので、ご参照ください。

Business Continuity Management

業務継続

当グループでは、地震・台風等の自然災害や火災・テロ等の人的災害、新型コロナウイルスも含めた感染症、システム障害および情報資産の漏洩を主な危機として捉え、発災時における業務継続態勢をグローバルに構築し、社内啓蒙活動も含めてさまざまな準備・対策に取り組んでいます。

業務継続態勢

当グループでは危機発災時に備えて「グループ危機管理委員会」を設置し、国内・海外における業務継続をはじめ、平時より危機管理体制の整備を進めています。危機管理委員会は、グループCEOが指名した役員を委員長としグループ各社役員等の委員で構成され、同委員会の決議内容は経営会議に対して報告されます。また、同委員長は大きな災害発生の際には、対策本部を設置し、社員や家族の安否確認、安全確保、被害拡大の防止、および業務継続態勢の維持等のため適切な措置を講じます。

具体的な業務継続態勢としては、地震、台風、または気候変動を要因とした自然災害等で主要拠点が被災し使用不能となった場合、バックアップオフィスでの業務継続に加えリモートで対応できる態勢を整えています。また、データセンターで障害が発生した場合も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、重要なデータやアプリケーションの維持に努めております。さらに自家発電装置等インフラ面でも強化を図つ

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、システミック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。海外の主要拠点においても同様のインフラを整備しています。

今般の新型コロナウイルスへの対応では、当グループのガイドラインおよび政府や自治体の要請に沿い、在宅勤務やローテーション勤務によるオフィス出社の抑制、出張等の移動の制限、セミナーや会議の開催など感染の一因となるおそれがある活動の自粛等を実施し、感染拡大防止と業務継続態勢の確保に努めております。海外の主要拠点においても在宅勤務を中心とした勤務体制により業務継続を図っています。

これらの地震・感染症等の有事発生時に迅速に対応できるよう、平時から、危機管理委員会事務局（海外ではBusiness Continuity Managementチーム）は安否確認訓練・防災訓練・業務継続訓練などを実施し、練度の向上と危機管理態勢の強化に努めています。

業務継続にかかる主な取り組み

1 業務継続態勢の強化

バックアップオフィスの整備／非常時対応要員の確保／通信機器の整備/テレワーク環境の整備

2 訓練・研修の継続的な実施

社員の安否確認訓練／業務継続計画(Business Continuity Plan, BCP)に沿った業務訓練／首都直下地震等の大規模地震発生時を想定した初動対応研修・訓練／南海トラフ地震研修

3 国内外グループ各社との連携強化

国内グループ会社との情報連携の充実／海外グループ会社との情報連携体制の強化

4 BCP

首都直下地震等の大規模災害、大規模システム障害等を想定した業務継続計画の更新

CyberSecurity

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ対策

野村グループでは、深刻化するサイバーセキュリティに対する脅威からお客様の情報、お客様の資産を守り、安心してお取引を行っていただくため、グループ危機管理委員会およびグループ情報セキュリティ担当役員のリーダーシップのもと、金融庁が制定している金融商品取引業者向けの監督指針や、米国国立標準研究所(NIST)の「Cybersecurity Framework」その他海外のフレームワークを参考に、グループ・グ

ローバルワイドでの包括的なサイバーセキュリティ対策の強化に努めております。

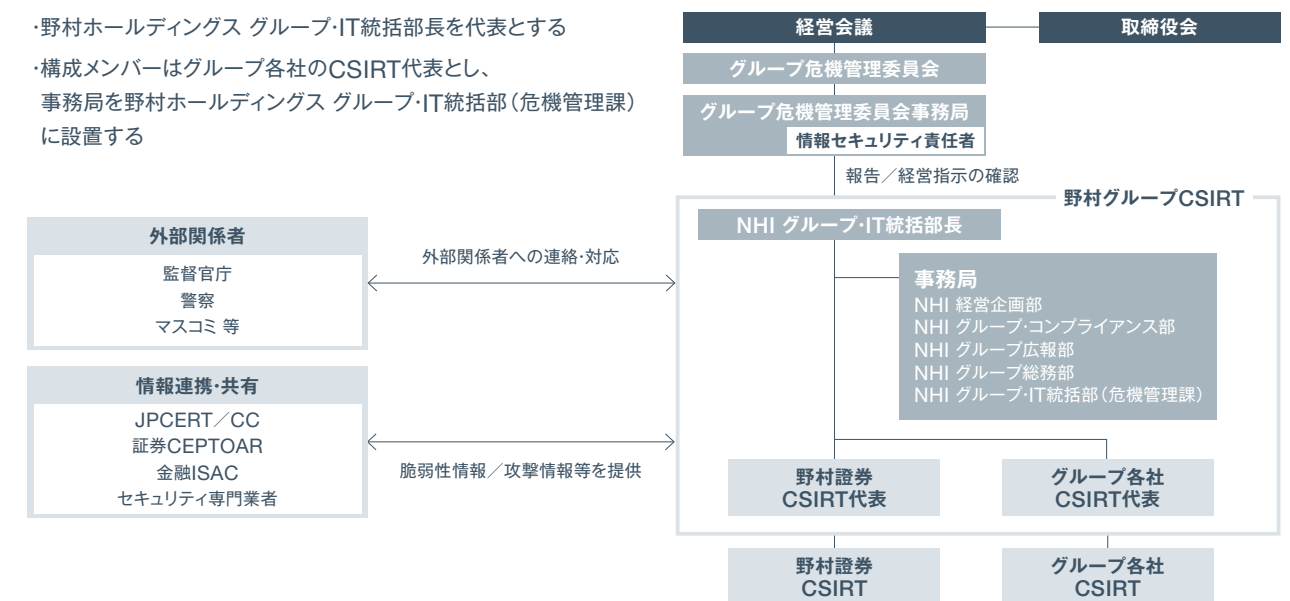
直近では、クラウドサービス利用の進展を踏まえたガバナンス態勢の見直しを重点強化ポイントの一つとして推進していますが、今後も、他金融機関やセキュリティ専門業者、官公庁などと緊密に連携しつつ、情勢の変化に迅速に対応してまいります。

サイバーセキュリティ体制

野村グループでは、グループ危機管理委員会の事務局のもとに野村グループCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置し、サイバー攻撃により発生した事象への対応、および被害を軽減させるためのグローバルな体制を構築しています。このほか、野村証券および野村グループ各社にもCSIRTを設置し、各社の業務・情報資産・システムを守る体制を構築しております。

野村グループCSIRT体制について

・野村ホールディングス グループ・IT統括部長を代表とする
・構成メンバーはグループ各社のCSIRT代表とし、事務局を野村ホールディングス グループ・IT統括部（危機管理課）に設置する



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態勢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。

Human Resources Strategy

人材戦略

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

経営ビジョン実現に向けて

当グループの経営ビジョンを実現させるためには生産性を向上させながら社員に満足感をもって働いてもらうことが必要不可欠です。そのために、社員が生き

生きと働ける環境づくりや人材育成によるサポート、ダイバーシティ&インクルージョンなどさまざまな取り組みを行っております。

ダイバーシティ&インクルージョン推進体制

2021年、新たな推進体制のもとで、サステナビリティ委員会^{※1}の下部組織の執行役員等をメンバーとするD&I推進ワーキンググループにおいてグループ全体の具体的な推進策の審議を行っています。また、野村グループでは社員による自主的なネットワーク^{※2}がグローバルの各拠点で多様性についての啓発活動を実施し、トップダウン、ボトムアップの両面から取り組んでおり、社内Webなどを通じてD&Iに関する取り組みやトップメッセージを発信しています。

Focus 1 ダイバーシティ&インクルージョン

女性活躍推進

野村グループでは女性が活躍できる環境整備への取り組みを行っています。野村證券では、女性活躍推進行動計画の実現に向けて、4つの方針(1.女性社員一人ひとりのやりがい・働きがいの向上、2.女性社員自らのリーダーシップの発揮、3.管理職のダイバーシティ・マネジメントの強化、4.柔軟な働き方を可能とする環境整備の促進)のもと、さまざまな施策を行っています(図①)。現女性執行役員5名のうち3名が、上級管理職向けプログラムの参加者です。(図②)

さまざまなダイバーシティ

育児・介護による時間制約がある社員が働きやすい職場環境の構築のため、両立支援の情報発信、男性の育児休暇取得促進などを進めています。企業のLGBT^{※3}の取り組みの指標「PRIDE指標」において、

2016年より5年連続最高位の「ゴールド」を受賞しています。また、LGBTの支援者(アライ)を増やす活動や障がい者、治療と仕事を両立する社員を支援する取り組みなどを進めています。

図① ダイバーシティ・女性活躍(研修・施策)

対象	女性向け	全社員
上級管理職	コーチング・プログラム	新任部長研修 メンター向け研修
管理職	リーダーシップ研修	新任課長研修 ダイバーシティ・マネジメント研修
一般社員	メンタリング、リーダーシップ研修、 外部研修、異業種交流会、 トレーニー制度	新卒・キャリア採用研修

※1 体制は、P.28のサステナビリティ推進体制図を参照 ※2 日本には、女性のキャリア推進を考える「ウーマン・イン・ノムラ(WIN)」、ワークライフ・マネジメントを考える「ライフ&ファミリー(L&F)」、多文化、LGBT、障がい者など多様な価値観の理解を促進する「マルチカルチャー・バリュー(MCV)」の3つがあります ※3 レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの頭文字を組み合わせた、性的マイノリティを表す言葉 ※4 野村ホールディングスのデータ

図② 野村證券 女性執行役員・管理職比率

対象	2016年	2021年
取締役 ^{※4}	9%	25%
執行役員	1人	5人
管理職	8%	12%

Focus 2 デジタルイノベーション

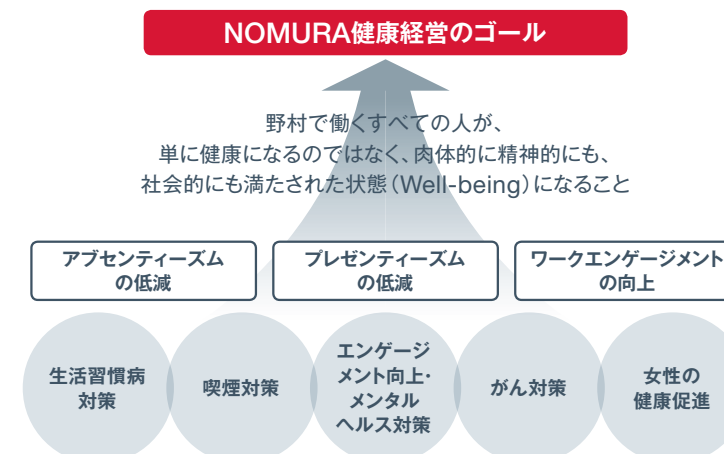
デジタルイノベーションを企業変革の核の一つとして位置づけており、近年はデジタル人材の育成および採用にも力を入れています。育成においてはグローバル・グループ全社員を対象とした、デジタル知識・スキルの底上げや専門的なスキルの開発を目的とするEラーニングプログラムである「デジタルIQ」を導入しました。また、社員のデジタル知識・スキルのレベルと役割に

合わせて、さまざまなプログラムを継続的に提供しています。採用においては理工系の博士課程に在籍する学生を対象とした採用プログラム「野村パスポート」を実施しています。このプログラムを通じて、AI開発、データサイエンス、デジタルイノベーション等の分野で高い専門性をもつDX人材の獲得を図っています。

Focus 3 健康経営

生き生きと働ける環境をつくるためには、社員の健康が欠かせません。当グループでは2016年7月に「NOMURA健康経営宣言」を採択し、健康経営推進最高責任者(以下、CHO)のもと、健康保持・増進に向けた取り組みを推進しています。2021年度からは、当グループの経

営ビジョンである「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を目指すため、当グループ全体のゴールとして「野村で働くすべての人が、単に健康になるのではなく、肉体的にも、精神的にも、社会的にも満たされた状態(Well-being)になること」を社員全員と共有しています。



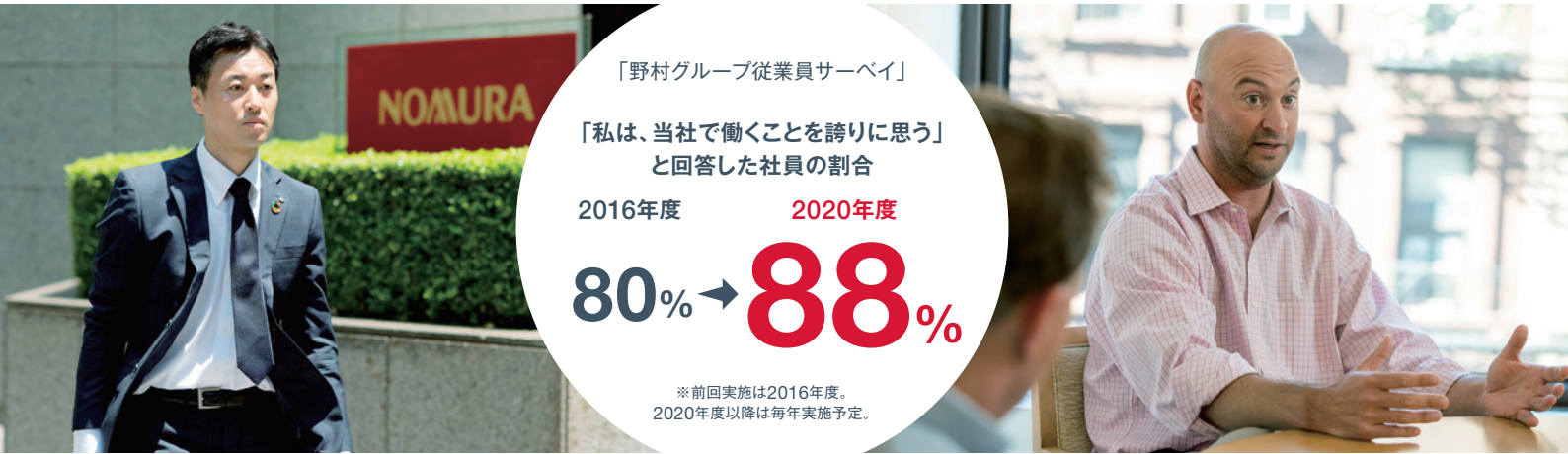
NOMURA健康経営宣言

野村グループの最大の財産は、人材です。社員一人ひとりが自らのもつ能力や個性を十分に発揮し、活躍するためには、心身共に健康であることが重要です。この理念のもと、野村グループは社員の健康保持・増進を経営的な視点でとらえ、主体的に取り組んでいきます。

社員の満足

野村グループは、経営陣と社員の直接対話をグローバルに実施しています。各地域で定期的にタウンホールミーティングや懇談会を開催し、シニア・マネジメントから当社のビジョンや戦略および企業理念を共有するとともに、社員がシニア・マネジメントと積極的に対話し、互いに理解を深める機会を提供しています。グループの全社員を対象に、定期的を実施している

「野村グループ従業員サーベイ」では、組織内のコミュニケーションや社員の満足度をモニタリングし、その維持・向上を目指しています。2020年度のサーベイでは「私は、当社で働くことを誇りに思う」という設問に約9割の社員が肯定的な回答をしました。引き続き「野村グループ行動規範」に対する意識等も測定し、さらなる対話の充実を図ってまいります。



優秀な人材の確保

創業以来、野村グループは「人」が最大の財産であるとして、採用活動を非常に重視してきました。優秀な人材を継続的に確保するため、国籍や人種、性別など、属性を問わない人物本位の採用方針のもと、多様化する金融ビジネスに対応できる人材を幅広く募集しています。

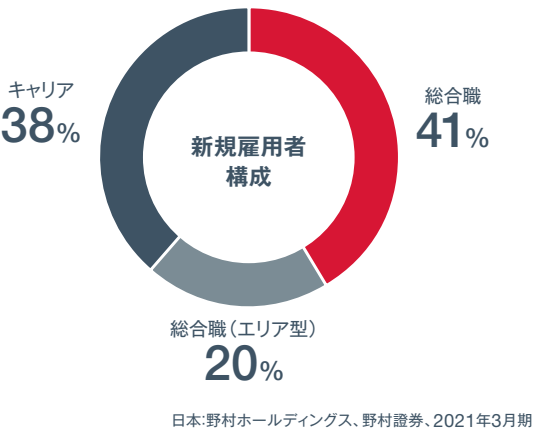
当社の業務内容や働き方を応募者の方により良く理解していただくためにオンラインを活用した情報発信を行うとともに、応募者の潜在能力も重視した採用活動を行い、適材適所に配置することで、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる人材マネジメントを目指しています。

採用選考では録画面接を導入し、AIによる録画データの解析を行いました。選考過程がオンライン化する中で採用の高度化、効率化に力を入れています。

新卒採用ではインターンシップに力を入れており、営業部門やホールセール部門の幅広い業務に触れられる多様なコースを揃え、グループワークを中心としたさまざまなプログラムを通して、金融ビジネスを広く深く学ぶ機会を提供しており金融知識のみならず、証

券業務の意義や役割についても知っていただくことで、学生の成長や職業観の形成に貢献しています。

近年では、即戦力となる人材のキャリア採用（中途採用）も強化しており、それぞれの部門ごとに通年で積極的な採用を行っています。日本においては毎年約1,000名、海外法人でも約1,500名の社員が入社しています。また、育児等の事情で一度退職した社員の再雇用にも力を入れ、多様化する働き方のニーズに応えています。



人材育成

当グループでは、不確実な環境下においても差別化の武器、付加価値の源泉となり得る人材を育成するため、グループワイドのナレッジマネジメント強化を実践しております。多様な人材が、グローバルの舞台で、新たな挑戦に取り組むことで成長を実感できる環境づくりに取り組んでまいりました。

昨年度はITを活用した研修のデジタル化を推進し、年度初期にオンライン研修のプラットフォームを構築し運営を開始いたしました。ワークショップ型研修やチャット形式による講師とのインタラクティブなプログラム運営等、オンライン研修ならではの新しい取り組みを行い、研修品質のさらなる向上が実現しました。今年度は、オンライン研修をさらに進化/深化させてまいります。

国内全グループ会社の新卒社員1年目から3年目までを基礎年次と位置づけ、将来のいかなる課題にも主体的に対応できるビジネスの基本動作、高度なスキル、協業の精神およびコンダクトの習得により自立（律）型人材を育成しております。変わりゆく時代の変化に対応できる人材を育成するため、考える力の強化、また次世代で必要とされるスキルの習得等、人材育成のさらなる強化に努めてまいります。

また、本年度は、研修対象者を昨年まで実施していなかった階層まで広め、職位や役職ごとの階層別研修

社内研修



や、選抜型研修、さらに外部の研修にも積極的に派遣し、リーダー育成にも一層力を入れてまいります。全てのキャリア入社社員に向けては、当グループのカルチャーに慣れ、ネットワークづくりを支援する研修を実施し、前職での経験を活かし能力を発揮するサポートを行っています。

さらに、資格取得・自己研鑽においても、多数のEラーニング・通信教育等で構成されるコンテンツを用意し、費用補助制度を通じて、社員の自発的な能力開発を支援し、誰もが活躍できる環境を整えて、持続的な成長の実現をサポートしております。



適正な評価と報酬

当グループでは、パフォーマンスの適正な評価と社員の人材開発のため、統合的な人事評価システムを採用しています。また昨年度からは職業倫理、リスク管理、コンプライアンスおよびコンダクトの観点を一層考慮する評価システムとなりました。さらに、部門によっては、一部の管理職に対し360度評価を実施しています。

また、原則年に1回の人事部との面談を通じて、自身のキャリアに対する考え方を直接伝える機会を設けています。

当グループでは優秀な人材を確保・維持し、動機づけ、育成するため、グループの役員および社員に関する「報酬の基本方針」を定めています。

Financial Literacy

金融リテラシー

金融リテラシーの普及は、資産形成や生活水準の向上、健全な資本市場形成と適切な資金循環につながります。

社会の血液ともいわれる「お金」がスムーズに循環することは、すべてのSDGs達成のためにも不可欠です。

野村グループは、すべての人が豊かで自立した生活を送れるよう、

金融・経済教育を通じた支援を続けています。



豊富な開催実績

個人の金融・経済に関する正しい知識と理解の促進に向け、日本国内の小中学生から大学生・社会人まで、幅広い世代を対象とした金融・経済教育に1990年代より継続的に取り組んでいます。2001年には大学生向けの講座の提供を開始、現在では全国の支店から400名を超える社員が講師として参加しています。社会人向けにも、ライフプランや年金など、生活に直結するテーマの講座を多数提供してきました。また、2006年より当社オリジナルの学習教材作成をスタート、全6種類の教材を全国の希望校に無償で提供しています。



ユニークな
学習プログラム

全国の小学校、中学校、高校などでアクティブ・ラーニング形式の出張授業を行っているほか、学生向け株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」(主催:日本経済新聞社)への特別協賛や、グループ内外の金融のプロフェッショナルが講師を務める「野村金融アカデミー」、野村アセットマネジメントによる投資体験ゲーム「つみたてGO!」など、金融の専門性や知見とグループの総合力を活かした多様なプログラムの開発、提供を行っています。



デジタル・トランス
フォーメーション
(DX)への挑戦

コロナ禍において、新しい出張授業の形として、リモート環境を活用したプログラムの提供を強化しています。これにより、遠隔地の複数の学校が同時に参加してのイベントや、本社と支店を結んでの授業が実現するなど、より多くの方々にプログラムをお届けできる基盤が整ってきました。他の学校の様子やプレゼンテーションを聞くことによる、教育的効果の増大にもつながっており、金融・経済教育におけるDXに挑戦していきます。

目指す姿

多様なステークホルダーの抱える課題に対し、グループのさまざまな機能を活用した最適なソリューションを提供していきます。またステークホルダーとの継続的な連携を通じて、社会・環境課題の解決に貢献していきます。

出張授業、寄付講座、
学習教材提供学校数
2007~2021年3月期 実施累計

約**26,000**校
のべ
以上

金融・経済教育受講者数
1990~2021年3月期 実施累計

91万人以上

オリジナル教材提供数
2007~2021年3月期 実施累計

約**100**万冊以上
のべ



STOCKリーグを題材に金融・経済を解説



起業を通じて経済を学ぶ中学社会科教材

■ **日経STOCKリーグ** 毎年6,000人超(累計13万人)が参加する白熱した大会。前半は経済・株式投資の基礎を学び、後半は約3か月かけて、チームごとに決めた投資テーマでポートフォリオを構築、レポートを作成

■ **野村金融アカデミー** 幅広い世代のお金に関する不安や悩みに応えることを目指し、資産形成にとどまらず、金融・経済に関する多面的な情報をラインナップ。フルオンライン講義形式で提供



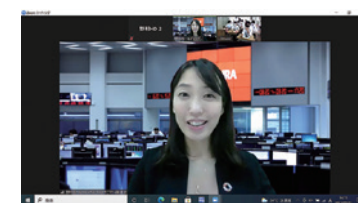
参加者からは、「経済に興味を持った」「就職やその後の人生にも役立った」といった声が寄せられています

SDGs for School 2018年度より、持続可能な社会創生のための教育を実践する現場の先生と生徒を応援するという理念に共感し、SDGsの普及に取り組むプロジェクト「SDGs for School」の支援を開始しています。



■ **オンライン授業** 複数の学校の接続や、本社と支店、学校を結んでの授業を実現。支店からは「証券会社の仕事ややりがい」を、本社からは「SDGsの取り組み」についてなど、それぞれの特徴を活かしたコンテンツ提供が可能に

■ **経済学習サイト man@bow (まなぼう)** 幅広い世代に正しい経済・金融知識への理解を深めてもらうため、日本経済新聞社と共同運営。月間60万PV以上



オンライン授業では、シンガポール等、海外拠点とつないだ授業も実施しました



経営環境

2021年3月期の世界経済は、新型コロナウイルス感染拡大によるショックから、立ち直りを見せています。各国で見られた感染第二波、第三波は飲食や観光関連などのサービス業に打撃となりましたが、製造業活動は概ね維持され、2020年3-4月の第一波と比較して経済への悪影響は限定されています。新興国を含め、世界的に財政・金融政策による景気への後押しがあったことも、世界経済の回復につながっています。一方で、各国のワクチン接種の進展状況によって、景気回復ペースにはややばらつきも見られています。

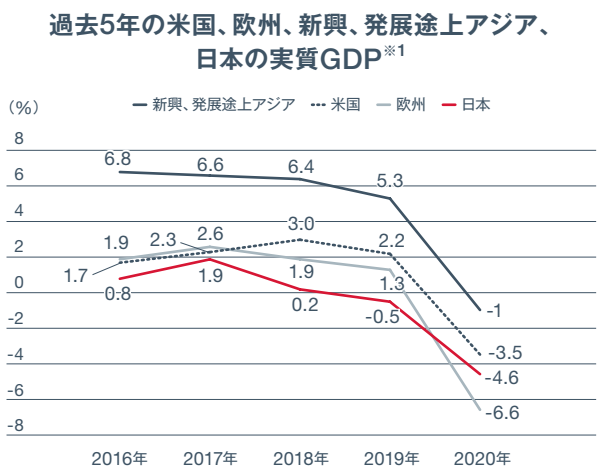
米国では、新型コロナウイルス感染拡大直後に、社会的距離や外出制限の措置が取られたことで、2020年4-6月の実質GDPは歴史的な落ち込みとなりましたが、大規模な経済対策や連邦準備制度理事会(FRB)によるゼロ金利政策・量的緩和策・信用緩和策の導入により、経済や金融市場は安定に向かいました。2020年通年のGDP成長率は前年比で3.5%減と、2019年の2.2%増から減少したものの、ダウ工業株30種平均株価は、2020年3月末の21,917ドルから、2021年3月末の32,982ドルへ50%上昇しました。2020年11月の大統領選を受けて、大統領と上下院それぞれの過半数議員を民主党が占める、いわゆる「ブルーウェーブ」が実現し、大規模な財政拡大が実現するとの期待から、金利が上昇しました。米国債10年利回りは、2020年3月末の0.67%から、2021年3月末には1.74%と、1.07%ポイント上昇しています。

ユーロ圏でも、2020年3月の域内諸国における新規感染者数急増を受けて、経済活動が大幅に制限され、2020年4-6月期の実質GDPは大きく減少しました。夏には一旦回復したものの、2020年10月以降、新規感染者数が

再び増加し、経済活動の規制が強化された結果、2020年通年のGDP成長率は前年比で6.7%減と、1999年のユーロ発足以降で最悪の落ち込みとなりました。このような中、欧州中央銀行(ECB)は、2020年3月に開始した量的緩和策であるPEPP(パンデミック緊急購入プログラム)を2022年3月まで延長することとし、純資産購入枠を拡大しました。

アジアでは、中国でいち早く生産が立ち直り、コロナ特需が生じる中で輸出が大幅に拡大したため、2020年通年のGDP成長率は前年比2.3%増と、プラス成長を維持しました。また韓国、台湾、シンガポール等のハイテク製品生産国は半導体関連の外需拡大による恩恵を受けやすい環境にありました。一方、インドなど新興国では、新型コロナウイルスの感染拡大およびワクチン確保の遅れは経済回復の足かせになっています。

日本経済は、新型コロナウイルスの影響を受けて大きく落ち込みました。2020年7月以降、国内外で経済活動再開の動きが広がりましたが、年末にかけて感染第三波が到来し、国内個人消費が再び減少しました。この間、政府は大型経済対策を策定し、企業の資金繰りや雇用を支えするとともに、公共投資による需要喚起や、環境・デジタル分野での構造改革への取り組みを始めました。株式市場では、一年を通じて新型コロナウイルスの感染状況に一喜一憂しながらも、経済活動の正常化に向けた動きを好感する株価推移となりました。日経平均株価は2020年3月末の18,917.01円から、2021年3月末には29,178.80円と54.2%上昇しました。債券市場では、日本銀行が長短金利操作付き量的・質的金融緩和の枠組みを維持する中、金利は基本的に低位で推移しました。



※1 出所:米国は米国商務省、欧州はeurostat、新興、発展途上アジアはIMF、日本は内閣府。日本は会計年度、日本以外は暦年
※2 出所:Bloomberg

連結業績サマリー

当期の収益合計(金融費用控除後)は前年比8.9%増の1兆4,019億円、金融費用以外の費用は同12.7%増の1兆1,712億円となりました。税引前当期純利益は2,307億円、

当社株主に帰属する当期純利益は1,531億円、ROEは5.7%、EPS(希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益)は48.63円と、いずれも前年から減少しました。

(単位:10億円)		2020年3月期	2021年3月期	前年比	コメント
収 益	委託・投信募集手数料	308.8	376.9	22.1%	株式買付や投資信託募集買付にかかる手数料が増加しました
	投資銀行業務手数料	103.2	108.7	5.3%	株式に関わる手数料収入が増加しました
	アセットマネジメント業務手数料	238.2	230.0	-3.4%	手数料率の低下等を受けて減少しました。
	トレーディング損益	356.6	310.0	-13.1%	2021年3月期は米国顧客取引に起因する損失(2,042億円)を計上しています。当該影響を除くと、増収でした
	プライベートエクイティ・デット投資関連損益	-0.1	12.7	—	
	金融収益	794.5	356.5	-55.1%	
	投資持分証券関連損益	-14.7	14.1	—	
その他		166.0	208.3	25.5%	アメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益が前期比で大幅に改善しました。前期に計上した野村総合研究所株式の売却益(733億円)が剥落した一方で、2021年3月期は日本橋再開発事業の権利変換計画の認可に伴う利益(711億円)を計上しています
収益合計		1,952.5	1,617.2	-17.2%	
金融費用		664.7	215.4	-67.6%	
収益合計(金融費用控除後)		1,287.8	1,401.9	8.9%	
金融費用以外の費用		1,039.6	1,171.2	12.7%	野村不動産HDに対する減損損失(477億円)、米国顧客取引に起因する貸倒引当金(416億円)を計上したこと等により増加しました
税引前当期純利益(損失)		248.3	230.7	-7.1%	
当社株主に帰属する当期純利益(損失)		217.0	153.1	-29.4%	

☑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ゴ取引を含む総資産・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。2021年3月期においては、金融収益は前期比55%減少、また、金融費用も前期比68%減少し、その結果、2021年3月期の純金融収益は2020年3月期から増加しました。

部門別の業績

■ **営業部門** 2021年3月期の営業部門の収益合計（金融費用控除後）は、前年比10％増の3,688億円、税引前当期純利益は同87％増の923億円となりました。良好な市場環境を背景にお客様の投資マインドが改善し、株式取引や投信買付が増加しました。また2019年より、多くのお客様へサービスをお届けするため、対面に加えてデジタルを活用した非対面でのアプローチに取り組んできており、当期はコロナ禍の中、こうした取り組みも奏功しました。

営業部門では、2023年3月期の重要な業績評価指標（KPI）の達成に向けて取り組んでいます。現金本券差引は+約0.9兆円、市場要因もあり2021年3月末の顧客資産残高は過去最高の126.6兆円となりました。保険や不動産、事業承継や相続等のコンサルティング関連収入は、営業活動の制約から134億円に留まりましたが、お客様へのアプローチ方法を多様化したことで、1年間に1回以上お取引いただいたお客様（買付顧客数）はほぼ前年並みの101.9万件となりました。

■ **アセット・マネジメント部門^{※1}** 2021年3月期のアセット・マネジメント部門の収益合計（金融費用控除後）は前年比46％増の1,348億円、税引前当期純利益は同158％増の742億円と、比較可能な2002年3月期以降の最高益を達成しました。資金流入を伴って運用資産残高は過去最高を更新、また、株式市場の上昇を背景にアメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益が前年比で大きく改善しました。

アセット・マネジメント部門では、2023年3月期に向けたKPIとして、運用資産残高65兆円を掲げていました。2021年3月期はETF、確定拠出年金（DC）専用投信、ESG関連商品を中心に、合計約1.9兆円の資金が流入し、2021年3月末の運用資産残高は64.7兆円と、KPI目標をほぼ達成しました。

※1 2021年4月1日付けで、アセット・マネジメント部門およびマーチャント・バンキング部門を廃止し、インベストメント・マネジメント部門を新設しました

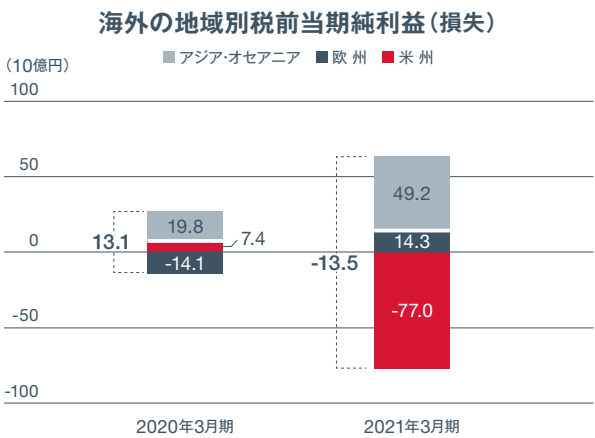
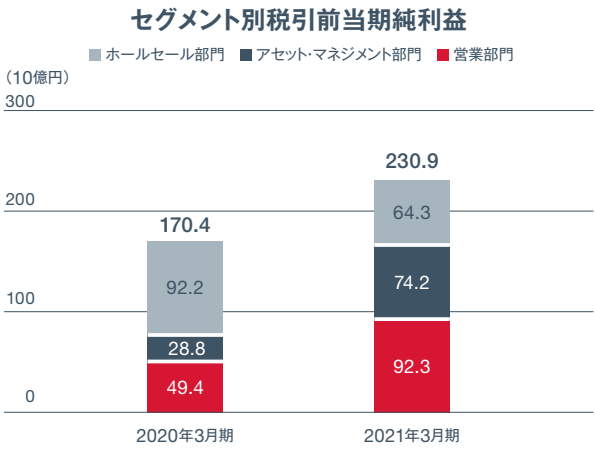
海外ビジネス

2021年3月期の海外ビジネスは、135億円の税引前当期純損失となりました。米州はフィクスト・インカムの金利、証券化商品を中心に好調で、エクイティもキャッシュは好調でしたが、第4四半期に米国顧客取引に起因する損失2,457億円を計上したことが大きく影響しました。欧州は、欧州国債中心に金利プロダクトが好調、アジアも、為替/エマージングやクレジットが好調でした。

■ **ホールセール部門** 2021年3月期のホールセール部門の収益合計（金融費用控除後）は前年比7％増の6,914億円、税引前当期純利益は30％減の643億円となりました。フィクスト・インカムやインベストメント・バンキングは前年比で増収、またエクイティも第3四半期までは好調でしたが、第4四半期に米国顧客取引に起因する損失2,457億円を計上（うち、2,042億円はエクイティ収益に計上、416億円は貸倒引当金として費用認識）したことにより、前年比で減益となりました。

一方で、今期はKPI目標の達成に向けて順調に進捗しました。収益/調整リスク・アセット^{※2}は6.4％と、目標である6％前後を2期連続達成し、フィー・コミッション収益も、M&Aやエグゼキューション・サービス等が好調で約12.6億ドルと目標を上回りました。経費率については、米国顧客取引に起因する損失が影響し、91％に上昇しました。

※2 ホールセール部門収益合計（金融費用控除後、年換算）を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット（各会計期間の日次平均）で除したものと、調整リスク・アセット（各会計期間の日次平均）は米国会計原則に基づかない指標で、（1）バーゼル3規制のリスク・アセットと、（2）バーゼル3規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計



連結自己資本規制比率

2021年3月末の連結普通株式等Tier1比率は15.81％と、2020年3月末の15.34％から上昇しました。主な要因は、分子である資本がAT1債の発行により増加したことです。なお、当社は中期的な連結普通株式等Tier1比率

のターゲットを11％以上と掲げており、十分な資本水準を維持しています。また連結レバレッジ比率は5.63％と、2020年3月末の4.83％から上昇しました。

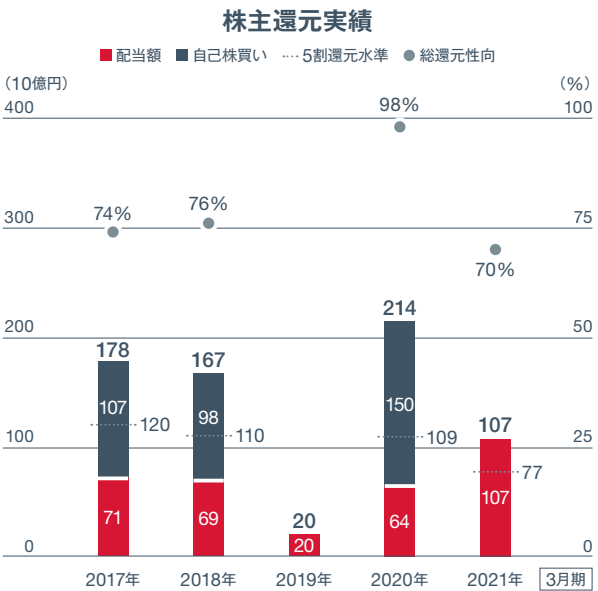
（単位：10億円）	2020年3月末	2021年3月末	前年同期比
自己資本			
普通株式等Tier1資本の額	2,405	2,522	118
Tier1資本の額	2,572	2,841	269
総自己資本の額	2,602	2,845	243

リスク・アセット			
信用リスク・アセットの額	7,635	8,551	916
マーケット・リスク相当額を8％で除して得た値	5,549	4,952	-598
オペレーショナル・リスク相当額を8％で除して得た値	2,491	2,449	-42
リスク・アセット合計	15,675	15,951	277

連結自己資本比率			
連結普通株式等Tier1比率	15.34％	15.81％	0.47％
連結Tier1比率	16.40％	17.80％	1.40％
連結総自己資本規制比率	16.60％	17.83％	1.23％
リスク・アセットベース外部TLAC比率	—	23.06％	—
総エクスポージャーベース外部TLAC比率	—	8.24％	—

株主還元

当社は、株主の皆様への利益還元について、株主価値の持続的な向上および配当を通じて実施していくことを基本と考えています。配当につきましては、半期ごとの連結業績を基準として、連結配当性向30％を重要な指標の一つとします。各期の配当額については、バーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定してまいります。配当回数については、原則として年2回（基準日：9月30日、3月31日）です。また自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向を50％以上とすることを、株主還元上の目処といたします。上記の剰余金の配当等の決定に関する方針を踏まえ、2020年9月30日を基準日とする配当金は1株当たり20円、2021年3月31日を基準日とする配当金につきましては1株当たり15円をお支払いいたしました。これにより年間の配当金額は1株当たり35円となります。



主要な財務データ

単位:10億円						
P/L項目	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
収益(金融費用控除後)	1,395.7	1,403.2	1,497.0	1,116.8	1,287.8	1,401.9
税引前当期純利益(損失)	165.2	322.8	328.2	(37.7)	248.3	230.7
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	131.6	239.6	219.3	(100.4)	217.0	153.1

単位:10億円

セグメント情報		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
収益 (金融費用控除後)	営業部門	435.6	374.4	412.9	339.5	336.4	368.8
	アセット・マネジメント部門	95.4	99.4	127.3	97.8	92.6	134.8
	ホールセール部門	720.3	739.3	715.3	555.4	648.6	691.4
	3セグメント合計	1,251.3	1,213.1	1,255.6	992.7	1,077.6	1,194.9
	その他	165.1	183.5	239.5	131.3	231.6	195.4
	営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	(20.7)	6.6	1.9	(7.2)	(21.3)	11.5
	収益合計(金融費用控除後)	1,395.7	1,403.2	1,497.0	1,116.8	1,287.8	1,401.9
税引前当期純利益 (損失)	営業部門	127.6	74.8	103.1	49.5	49.4	92.3
	アセット・マネジメント部門	36.7	42.3	66.2	34.2	28.8	74.2
	ホールセール部門	15.4	161.4	100.6	(111.4)	92.2	64.3
	3セグメント合計	179.7	278.6	269.9	(27.7)	170.4	230.9
	その他	6.1	37.6	56.4	(2.8)	99.2	(11.8)
	営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	(20.7)	6.6	1.9	(7.2)	(21.3)	11.5
	税引前当期純利益(損失)合計	165.2	322.8	328.2	(37.7)	248.3	230.7

単位:10億円

地域別情報※		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
地域別税引前 当期純利益(損失)	日本	244.8	234.7	328.8	128.2	235.2	244.1
	米州	(32.0)	50.0	(8.8)	(114.1)	7.4	(77.0)
	欧州	(67.4)	14.4	(14.7)	(56.9)	(14.1)	14.3
	アジア・オセアニア	19.8	23.7	22.8	5.0	19.8	49.2
	海外小計	(79.6)	88.1	(0.7)	(165.9)	13.1	(13.5)
	連結	165.2	322.8	328.2	(37.7)	248.3	230.7

※米国会計原則に基づく「地域別情報」を記載。米国会計原則に基づく「地域別情報」は、その収益および費用の各地域への配分が原則として役務の提供される法的主体の所在国に基づき行われており、当社において経営管理目的で用いられているものとは異なる

ROE	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
ROE	4.9%	8.7%	7.9%	-	8.2%	5.7%

単位:10億円						
B/S項目	2016年3月末	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末
総資産	41,090.2	42,852.1	40,343.9	40,969.4	43,999.8	42,516.5
当社株主資本	2,700.2	2,789.9	2,749.3	2,631.1	2,653.5	2,694.9
グロス・レバレッジ(倍)	15.2	15.4	14.7	15.6	16.6	15.8
調整後レバレッジ*(倍)	9.6	8.6	8.8	9.0	10.6	9.8

※調整後レバレッジは、総資産の額から売戻条件付買入有価証券および借入有価証券担保金の額を控除した額を、当社株主資本の額で除して得られる比率

単位:10億円						
資金調達と流動性管理	2016年3月末	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末
流動性ポートフォリオ*	5,947.1	4,970.3	4,628.4	4,870.5	5,354.4	5,658.3
短期無担保債務	3,303.8	1,883.0	2,107.0	2,518.8	3,072.3	2,929.5
長期無担保債務	6,593.6	5,918.9	5,218.9	6,483.5	6,344.0	6,696.3

※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中の現金・預金は取引所預託金およびその他の顧客分別金を含まない

単位:円						
一株当たり情報	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
一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	36.53	67.29	63.13	(29.90)	67.76	50.11
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	35.52	65.65	61.88	(29.92)	66.20	48.63
一株当たり株主資本(BPS)	748.32	790.70	810.31	794.69	873.26	879.79
一株当たり配当金(DPS)	13.0	20.0	20.0	6.0	20.0	35.0
配当性向	35.6%	29.7%	31.7%	(20.1)%	29.5%	69.8%

単位:10億円						
連結自己資本規制等*1	2016年3月末	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末
Tier1	2,577.5	2,689.8	2,666.4	2,605.9	2,571.5	2,840.5
Tier2	323.1	109.6	66.1	46.0	30.9	4.7
総自己資本の額	2,900.6	2,799.4	2,732.5	2,651.9	2,602.4	2,845.2
リスク・アセット	15,970.5	13,977.9	15,122.3	14,251.6	15,674.5	15,951.0
連結Tier1比率	16.1%	19.2%	17.6%	18.3%	16.4%	17.8%
連結普通株式等Tier1比率*2	15.4%	18.2%	16.5%	17.1%	15.3%	15.8%
連結総自己資本規制比率	18.1%	20.0%	18.1%	18.6%	16.6%	17.8%
連結レバレッジ比率*3	4.28%	4.63%	4.74%	5.03%	4.83%	5.63%

単位:兆円						
適格流動資産(HQLA)*4	6.2	4.5	4.0	4.3	4.2	5.4
連結流動性カバレッジ比率(LCR)*4	175.8%	180.0%	153.6%	198.4%	201.1%	192.4%

※1 バーゼル3に基づく数値
※2 Tier1資本から非支配持分を控除し、リスク・アセットで除したもの
※3 Tier1資本を、エクスポージャー額(オンバランス項目+オフバランス項目)で除したもの
※4 第4四半期の月次平均の値

発行済株式総数、株価等	2016年3月末	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末
発行済株式総数(千株)	3,822,563	3,822,563	3,643,563	3,493,563	3,493,563	3,233,563
株価(期末)(円)	502.9	691.9	615.3	400.2	457.8	581.4
時価総額(兆円)*	1.9	2.6	2.2	1.4	1.6	1.9
PBR(倍)*	0.67	0.88	0.76	0.50	0.52	0.66
PER(倍)*	13.77	10.28	9.75	-	6.76	11.60

※期末の株価に基づく値

11年間の要約連結財務諸表（米国会計基準）

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

		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
単位:百万円												
損益計算書:												
収益:	委託・投信募集手数料	405,463	347,135	358,210	473,121	453,401	431,959	327,129	373,313	293,069	308,805	376,897
	投資銀行業務手数料	107,005	59,638	62,353	91,301	95,083	118,333	92,580	101,663	101,521	103,222	108,681
	アセットマネジメント業務手数料	143,939	144,251	141,888	168,683	203,387	229,006	216,479	245,616	245,519	238,202	230,047
	トレーディング損益	336,503	272,557	367,979	476,356	531,337	354,031	475,587	442,885	342,964	356,609	310,040
	プライベートエクイティ・デット投資関連損益	19,292	25,098	8,053	11,392	5,502	13,761	1,371	(869)	1,007	(93)	12,734
	金融収益	346,103	435,890	394,007	416,350	436,766	440,050	441,036	585,675	776,964	794,472	356,466
	投資持分証券関連損益	(16,677)	4,005	38,686	15,156	29,410	(20,504)	7,708	2,683	(6,983)	(14,726)	14,053
	その他	43,864	563,186	708,767	179,485	175,702	156,460	153,626	221,192	81,057	165,991	208,317
	収益合計	1,385,492	1,851,760	2,079,943	1,831,844	1,930,588	1,723,096	1,715,516	1,972,158	1,835,118	1,952,482	1,617,235
	金融費用	254,794	315,901	266,312	274,774	326,412	327,415	312,319	475,189	718,348	664,653	215,363
収益合計(金融費用控除後)	1,130,698	1,535,859	1,813,631	1,557,070	1,604,176	1,395,681	1,403,197	1,496,969	1,116,770	1,287,829	1,401,872	
金融費用 以外の費用:	人件費	518,993	534,648	547,591	570,058	596,593	574,191	496,385	530,641	497,065	479,420	507,906
	支払手数料	92,088	93,500	91,388	111,849	129,977	123,881	94,495	99,868	82,637	106,123	111,550
	情報・通信関連費用	182,918	177,148	179,904	192,168	192,300	189,910	175,280	184,781	166,865	170,317	178,835
	不動産関係費	87,843	100,891	91,545	80,142	76,112	78,411	69,836	67,895	64,940	72,986	72,367
	事業促進費用	30,153	48,488	49,010	38,485	35,230	35,892	35,111	36,762	36,915	31,885	13,520
	その他	125,448	496,227	616,463	202,754	227,205	228,238	209,295	248,864	306,049	178,837	287,023
	金融費用以外の費用計	1,037,443	1,450,902	1,575,901	1,195,456	1,257,417	1,230,523	1,080,402	1,168,811	1,154,471	1,039,568	1,171,201
税引前当期純利益(損失)		93,255	84,957	237,730	361,614	346,759	165,158	322,795	328,158	(37,701)	248,261	230,671
法人所得税等		61,330	58,903	132,039	145,165	120,780	22,596	80,229	103,866	57,010	28,894	70,274
当期純利益(損失)		31,925	26,054	105,691	216,449	225,979	142,562	242,566	224,292	(94,711)	219,367	160,397
差引:非支配持分に帰属する当期純利益(損失)		3,264	14,471	(1,543)	2,858	1,194	11,012	2,949	4,949	5,731	2,369	7,281
当社株主に帰属する当期純利益(損失)		28,661	11,583	107,234	213,591	224,785	131,550	239,617	219,343	(100,442)	216,998	153,116
貸借対照表(期末):												
現金・預金		2,150,453	1,953,677	1,652,752	2,189,310	2,096,596	3,898,843	2,972,088	2,959,046	3,261,869	3,874,948	4,164,735
貸付金および受取債権		2,227,822	2,211,423	2,629,875	2,570,678	2,948,424	2,969,578	3,097,428	3,875,199	3,882,038	5,116,913	4,142,447
担保付契約		15,156,318	13,742,646	14,115,257	17,347,001	16,719,520	15,077,660	18,729,825	16,237,743	17,306,959	15,907,112	16,039,438
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		15,241,931	14,123,594	17,124,349	18,714,314	17,308,848	16,410,002	15,192,364	14,980,156	14,385,789	16,898,100	15,738,179
その他の資産		1,916,466	3,665,972	2,420,206	2,699,011	2,709,848	2,734,084	2,860,373	2,291,803	2,132,784	2,202,742	2,431,681
資産合計		36,692,990	35,697,312	37,942,439	43,520,314	41,783,236	41,090,167	42,852,078	40,343,947	40,969,439	43,999,815	42,516,480
短期借入		1,167,077	1,185,613	738,445	602,131	662,256	662,902	543,049	743,497	841,758	1,486,733	1,368,098
支払債務および受入預金		2,103,608	2,437,370	2,413,801	2,836,873	3,398,600	4,249,118	3,708,435	3,567,655	3,768,038	4,397,082	4,570,918
担保付調達		13,686,438	12,519,274	15,409,383	17,111,999	15,379,803	16,605,591	19,061,091	16,696,994	16,684,403	18,028,339	15,133,573
トレーディング負債		8,688,998	7,495,177	8,491,296	11,047,285	10,044,236	7,499,335	8,191,794	8,202,936	8,219,811	8,546,284	9,473,261
その他の負債		552,316	1,165,901	978,163	1,141,750	1,217,099	1,200,647	1,308,510	950,534	858,867	1,034,448	1,239,167
長期借入		8,402,917	8,504,840	7,592,368	8,227,063	8,336,296	8,129,559	7,195,408	7,382,507	7,915,769	7,775,665	7,975,012
負債合計		34,601,354	33,308,175	35,623,456	40,967,101	39,038,290	38,347,152	40,008,287	37,544,123	38,288,646	41,268,551	39,760,029
当社株主資本合計		2,082,754	2,107,241	2,294,371	2,513,680	2,707,774	2,700,239	2,789,916	2,749,320	2,631,061	2,653,467	2,694,938
非支配持分		8,882	281,896	24,612	39,533	37,172	42,776	53,875	50,504	49,732	77,797	61,513
資本合計		2,091,636	2,389,137	2,318,983	2,553,213	2,744,946	2,743,015	2,843,791	2,799,824	2,680,793	2,731,264	2,756,451
負債および資本合計		36,692,990	35,697,312	37,942,439	43,520,314	41,783,236	41,090,167	42,852,078	40,343,947	40,969,439	43,999,815	42,516,480
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		(235,090)	290,863	549,501	457,426	(77,028)	1,238,372	1,305,025	(445,690)	(361,165)	(15,943)	665,770
投資活動によるキャッシュ・フロー		(423,214)	9,942	(160,486)	(103,195)	12,337	(23,711)	(118,051)	(56,172)	(112,503)	216,336	(139,026)
財務活動によるキャッシュ・フロー		1,284,243	(844,311)	(701,623)	289,385	(178,206)	986,387	(2,130,644)	373,168	761,191	332,062	(269,927)
現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額		(26,246)	(6,314)	47,175	41,089	68,513	(40,195)	4,249	(53,504)	44,741	(27,277)	60,884
現金および現金同等物の増加(減少)額		599,693	(549,820)	(265,433)	684,705	(174,384)	2,160,853	(939,421)	(182,198)	332,264	505,178	317,701

ESGデータ

コーポレート・ガバナンス

取締役構成	単位	2016年6月末	2017年6月末	2018年6月末	2019年6月末	2020年6月末	2021年6月末
取締役数合計	人	11	10	10	10	10	12
社外取締役	人	6	6	6	6	6	8
	%	55	60	60	60	60	67
外国人取締役	人	3	1	2	2	2	4
	%	27	10	20	20	20	33
女性取締役	人	1	1	2	2	2	3
	%	9	10	20	20	20	25

* 2021年6月末時点での平均在任期間は2年です。

役員構成(執行役・執行役員)	単位	2016年4月1日	2017年4月1日	2018年4月1日	2019年5月1日	2020年4月1日	2021年4月1日
男性	人	27	33	34	33	38	30
女性	人	2	1	1	1	3	5
女性比率	%	7	3	3	3	8	14

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

健全かつ持続可能な資本市場への貢献

お客様相談室への相談件数(野村證券)	単位	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
合計	件	5,767	6,003	7,054	7,843	6,961	5,951
苦情	件	2,771	2,531	2,479	2,542	2,315	1,006*2
問い合わせ	件	2,749	3,267	4,147*1	4,852	4,180	4,463
意見・要望	件	128	98	270	237	323	363
その他	件	119	107	158	212	143	119

2021年3月期より新規申出のみの件数となっています。
*1 2018年3月期の件数増加は、制度システム変更に起因するもの
*2 うち情報管理にかかわる申出は19件

店頭接客満足度調査(野村證券)	単位	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
満足度平均	点	4.22	4.29	4.34	8.49	8.56	8.40

* ご来店されたお客様に、往復ハガキによりご回答頂いたものの平均値です。2016年3月期から2018年度3月期までは、0(最低)から5(最高)までの6段階で、2019年3月期からは、0(最低)から10(最高)までの11段階でご回答いただきました。

サステナブル・ファイナンス*	単位	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
資金調達支援総額	百万円	94,958	1,249,656	1,145,635	2,304,041	1,854,760	8,480,297
主幹事数による等分額	百万円						2,476,735

* 2021年3月期のデータは、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。また、併せて各案件の主幹事数による等分後のデータも示しています。

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

* サステナブル投資比率の算出にあたっては、野村アセットマネジメントにおける次の運用手法をサステナブル投資としています。
1. ベスト・イン・クラス (ESGの基準から見た各業種トップクラスの企業に投資する手法)
2. ESGテーマ投資
3. インパクト投資
4. ESGインテグレーション
5. アクティブシェア オーナーシップ (議決権行使とエンゲージメント)
また、母集団については、当部門の運用資産残高からサステナブル投資の実践が困難な資金などを計算対象から除外しています。

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

持続可能な地域社会への貢献

社会貢献支出額	単位	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
合計	百万円	1,325	1,704	1,224	1,717	2,053	1,307
教育	百万円	562	451	407	410	308	256
文化芸術・スポーツ	百万円	102	567	157	476	932	266
科学・学術振興	百万円	120	116	109	230	241	147
地域貢献	百万円	162	189	261	277	237	297
福祉・健康	百万円	79	53	33	46	48	55
環境	百万円	29	71	59	69	62	51
人権・労働	百万円	39	12	6	16	41	35
災害支援	百万円	56	61	9	18	12	62
その他	百万円	176	184	185	175	173	138

* 四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります。

金融・経済教育の提供実績	単位	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
出張授業 2008年～ (小学校、中学校、高校、大学、教員)	実施数	304	346	442	393	287	138
	参加人数	9,637	15,317	19,377	18,919	13,847	8,988
大学向け金融教育講座 2001年～	学校数	106	104	106	102	101	69
	受講者数	11,000	11,200	11,000	11,200	10,924	5,862
社会人向け金融学習講座 2003年～	回数	412	304	270	256	212	30
	受講者数	14,958	10,926	8,105	7,421	7,100	500
日経STOCKリーグ 2000年～	チーム数	1,429	1,618	1,832	1,792	1,726	1,643
	出場者数	5,587	6,462	7,180	7,103	6,892	6,535
学習教材提供数*1、*2	学校数	440	434	470	730	804	11,214
	発送部数	27,305	30,167	37,163	61,581	62,698	87,338

* 出張授業にはオンライン授業も含む。
*1 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
*2 2020年度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

多様性を尊重した人材の育成

教育研修費	単位	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
合計	百万円	2,880	2,767	2,987	3,225	3,100	2,089
日本	百万円	2,020	2,094	2,093	2,004	2,035	1,143
米州	百万円	426	299	435	694	639	623
欧州	百万円	225	161	228	280	228	177
アジア・オセアニア	百万円	209	213	230	247	196	146

* 四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります。

教育研修受講実績	単位	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
合計	延べ受講時間 (hr.)	499,386	501,377	530,869	537,323	565,949	418,590
	延べ受講人数	211,014	195,819	277,824	302,460	187,639	258,694
日本	延べ受講時間 (hr.)	307,295	303,854	298,571	332,570	440,867	288,129
	延べ受講人数	16,294	15,581	14,896	18,879	22,451	23,374
米州	延べ受講時間 (hr.)	17,589	15,848	23,139	15,983	9,127	18,684
	延べ受講人数	25,122	19,816	38,169	35,932	17,393	34,912
欧州	延べ受講時間 (hr.)	47,709	33,638	49,288	43,787	29,407	42,000
	延べ受講人数	62,077	44,325	70,240	77,539	41,030	69,309
アジア・オセアニア	延べ受講時間 (hr.)	126,793	148,037	159,871	144,983	86,548	69,776
	延べ受講人数	107,521	116,097	154,519	170,110	106,765	131,099

* 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。

多様性を尊重した人材の育成

社員構成*1	単位	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
合計	社員数	28,865	28,186	28,048	27,864	26,629	26,402
	男性比率(%)	62	61	61	60	60	59
	女性比率(%)	38	39	39	40	40	41
日本	社員数	16,083	16,227	15,819	15,852	15,748	15,330
	男性比率(%)	58	58	57	56	57	56
	女性比率(%)	42	42	43	44	43	44
米州	社員数	2,503	2,314	2,362	2,357	2,120	2,152
	男性比率(%)	74	74	74	74	73	73
	女性比率(%)	26	26	26	26	27	27
欧州	社員数	3,424	3,026	3,057	2,909	2,691	2,769
	男性比率(%)	71	70	70	69	68	69
	女性比率(%)	29	30	30	31	32	31
アジア・オセアニア	社員数	6,855	6,619	6,810	6,746	6,070	6,151
	男性比率(%)	61	59	60	59	59	59
	女性比率(%)	39	41	40	41	41	41

新規雇用者*2	単位	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
合計	社員数	2,868	2,763	2,901	2,779	2,416	1,934
	男性比率(%)	65	57	61	59	60	62
	女性比率(%)	35	43	39	41	40	38
日本	社員数	932	1,107	1,008	1,100	1,004	642
	男性比率(%)	58	53	54	51	59	59
	女性比率(%)	42	47	46	49	41	41
米州	社員数	424	318	355	333	251	246
	男性比率(%)	74	71	74	76	71	74
	女性比率(%)	26	29	26	24	29	26
欧州	社員数	405	283	376	346	286	288
	男性比率(%)	71	67	69	67	65	75
	女性比率(%)	29	33	31	33	35	25
アジア・オセアニア	社員数	1,107	1,055	1,162	1,000	875	758
	男性比率(%)	64	54	60	59	57	56
	女性比率(%)	36	46	40	41	43	44

管理職構成*3	単位	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
合計	社員数	8,535	9,110	9,174	9,187	8,734	9,145
	男性比率(%)	84	85	84	83	82	81
	女性比率(%)	16	15	16	17	18	19
日本	社員数	3,615	4,672	4,493	4,493	4,267	4,445
	男性比率(%)	93	92	91	90	89	88
	女性比率(%)	7	8	9	10	11	12
米州	社員数	1,399	1,279	1,366	1,355	1,257	1,319
	男性比率(%)	80	80	80	81	80	80
	女性比率(%)	20	20	20	19	20	20
欧州	社員数	1,838	1,559	1,624	1,568	1,473	1,564
	男性比率(%)	82	81	81	80	79	79
	女性比率(%)	18	19	19	20	21	21
アジア・オセアニア	社員数	1,683	1,600	1,691	1,771	1,737	1,817
	男性比率(%)	71	70	70	68	67	66
	女性比率(%)	29	30	30	32	33	34

*1 社員構成:集計対象は、野村グループ(連結ベース)。
*2 新規雇用者:集計対象は、野村グループ(連結ベース)。2016年3月期のデータについては、日本については、野村ホールディングスおよび野村證券、アジア・オセアニアについては、2015年3月期に連結子会社化したキャピタル・ノムラ・セキュリティーズ、ノムラ・アセット・マネジメント・タイワン等の一部子会社を除く連結子会社を対象としています。
*3 管理職構成:集計対象は、野村グループ(連結ベース)。2016年3月期のデータについては、日本の一部子会社が対象範囲に含まれていません。
算定基準の詳細については、<https://www.nomuraholdings.com/jp/sustainability/data> 参照

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

環境とのかかわり

GHG排出量		単位	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
スコープ1 直接的な排出*1	日本	t-CO ₂	1,986	2,005	1,968	1,901	1,895	1,406
	米州	t-CO ₂	72	72	73	74	69	87
	欧州	t-CO ₂	752	772	784	683	675	638
	アジア・オセアニア	t-CO ₂	169	173	167	201	175	21
スコープ2 間接的な排出*1	日本	t-CO ₂	39,065	36,783	35,302	34,126	30,709	26,006
	米州	t-CO ₂	6,966	6,168	5,510	5,361	4,728	4,112
	欧州	t-CO ₂	12,822	11,786	10,031	8,364	6,880	4,988
	アジア・オセアニア	t-CO ₂	21,892	20,942	19,800	17,207	16,251	11,275
スコープ1、2*1 社員一人当たりの 排出量	日本	t-CO ₂	2.7	2.5	2.4	2.3	2.1	1.8
	米州	t-CO ₂	2.8	2.7	2.4	2.3	2.3	2.0
	欧州	t-CO ₂	4.3	4.2	3.6	3.2	2.9	2.1
	アジア・オセアニア	t-CO ₂	4.2	4.2	3.8	3.2	3.1	2.1
スコープ3 社員の移動に伴う 排出量*2 (空路、鉄道、自動車)	日本	t-CO ₂	22,013	22,936	24,554	23,417	19,476	2,411
	米州	t-CO ₂	4,966	4,343	5,547	5,147	4,205	389
	欧州	t-CO ₂	7,651	7,023	7,929	5,774	4,342	97
	アジア・オセアニア*3	t-CO ₂	11,587	11,041	12,196	11,628	8,711	812

エネルギー消費		単位	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
直接的エネルギー 消費 (天然ガス等)	日本	MWh	10,573	10,654	10,402	10,054	10,008	7,646
	米州	MWh	355	359	360	368	340	432
	欧州	MWh	4,201	4,329	4,374	3,804	3,791	3,624
	アジア・オセアニア	MWh	732	743	720	862	758	84
間接的エネルギー 購入 (購入電力量)	日本	MWh	70,520	68,372	67,360	66,807	62,574	55,213
	米州	MWh	21,882	20,236	18,883	18,345	17,273	16,243
	欧州	MWh	30,133	30,713	30,135	31,666	28,233	22,974
	アジア・オセアニア	MWh	26,720	25,577	24,200	24,996	23,912	16,542
うち再生可能電力購入量*4		MWh	34,652	35,033	34,193	35,560	32,564	27,749
再生可能電力比率		%	23.2	24.2	24.3	25.1	24.7	25.0
(購入冷熱量)	日本	MWh	11,971	12,320	11,680	11,335	10,289	9,034
	米州	MWh	140	198	254	284	202	101
	欧州	MWh	0	0	0	0	0	0
	アジア・オセアニア	MWh	1,617	1,723	1,824	1,832	1,656	1,446

環境資源効率		単位	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
水使用量*5	日本	千m ³	170	168	161	161	153	106
	米州	千m ³	30	29	30	30	27	20
	欧州	千m ³	115	107	111	109	103	103
	アジア・オセアニア	千m ³	36	35	53	45	47	9
紙使用量*6		ton	1,083	1,018	1,002	1,018	990	611
廃棄物排出量*7		ton	2,540	2,658	2,403	2,341	2,206	1,397

スコープ1、2、3の区分は、The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) <http://www.ghgprotocol.org> の区分に従っています。
各地域における集計対象範囲は、以下のとおりです。ただし、スコープ3の航空機については、全拠点のデータを集計しています。
日本:日本国内に所在するグループ会社 (<http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/>)
欧州:ロンドン、パリ、フランクフルト、チューリヒ、マドリッド、ミラノ、ルクセンブルク、ケープタウンに所在する拠点
米州:ニューヨークに所在する拠点およびインスティテュート社拠点
アジア・オセアニア:香港、シンガポール、インド、中国、バンコク、ソウル、オーストラリアに所在する拠点

*1 欧州について、2018年3月期から、ケープタウン拠点を追加。アジア・オセアニアについて、2020年3月期から、ソウルおよびオーストラリア拠点、2021年3月期から、上海拠点を追加
*2 国内外の航空機・長距離鉄道のうち指定業者を通じて購入したものを集計。日本、欧州、アジア・オセアニアのうちインド、香港、バンコクおよびソウル拠点については、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、ソウル拠点を追加)
*3 アジア・オセアニアのうち、保証対象は2021年3月期データ783t-CO₂(香港、シンガポール、インド、中国、バンコク、ソウルおよびオーストラリア拠点分)
*4 日本、欧州のうちロンドン、パリ、フランクフルト、チューリヒ、ミラノおよびルクセンブルク拠点を集計。2020年3月期から、欧州のうちマドリッド拠点を集計に追加
*5 アジア・オセアニアについて、2021年3月期から、上海拠点を追加
*6 日本のうち野村證券において指定業者を通じて購入したもの(コピー用紙全種)、欧州のうちロンドン拠点分、およびアジア・オセアニアのうちインド、香港およびバンコク拠点を集計。アジア・オセアニアについて、2021年3月期から、シンガポール拠点を追加
*7 東京(日本橋本社ビル、第二江戸橋ビル、アーバンネット大手町ビルおよび野村アセットマネジメント本社ビル)、大阪支店、名古屋支店、京都支店、岡山支店、ロンドン、パリ、フランクフルト、チューリヒ、ルクセンブルク、香港およびインド拠点を集計。アジア・オセアニアについて、2021年3月期から、シンガポールおよび東京(豊洲ベイサイドクロス)拠点を追加

会社概要

会社名	野村ホールディングス株式会社
設立年月日	1925年12月25日
所在地	〒103-8645 東京都中央区日本橋一丁目13番1号
資本金	594,493百万円
社員数(連結ベース)	26,402名
発行済株式数	3,233,562,601株
株主数	342,956名(単元株主数318,828名)
上場証券取引所	東京、名古屋、シンガポール、ニューヨーク
証券コード	8604(東京証券取引所)、NMR(NY証券取引所)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
米国預託証券(ADR)預託機関	バンクオブニューヨークメロン
配当基準日	9月30日、3月31日

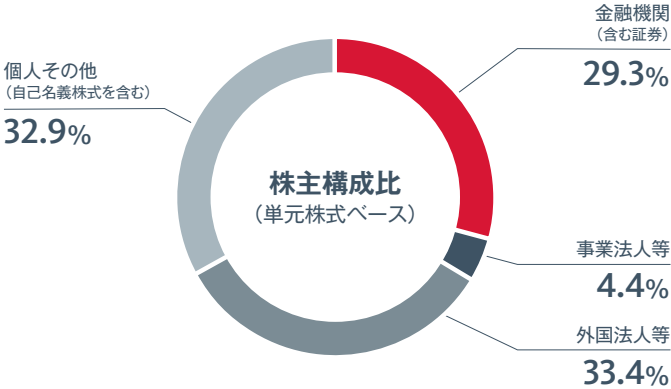
株式の状況

2021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)	253,651	8.3%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	134,376	4.4%
SMBC日興証券株式会社	72,001	2.4%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	48,291	1.6%
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	46,166	1.5%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	45,178	1.5%
JPモルガン証券株式会社	43,108	1.4%
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	40,929	1.3%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	40,182	1.3%
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	40,103	1.3%

※1 当社は、2021年3月31日現在、自己株式を170,057千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)

格付情報

2021年6月末現在

保有期間※2	1年間	2年間	3年間	4年間	5年間
野村ホールディングス	141.6%	130.3%	88.7%	104.2%	135.7%
TOPIX	114.7%	132.9%	126.2%	114.2%	162.3%

※1 株式投資により得られた収益(配当とキャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率。開示府令で規定する計算式に基づいて計算
※2 2016年3月末の終値を基準としています

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

レポート基礎情報	
報告対象期間	2020年4月1日～2021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	2020年8月
今回発行時期	2021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/csr/gri/ ■ IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワーク ■ 経済産業省「価値協創ガイダンス」 ■ 環境省『環境報告ガイドライン』(2018年版)

お問い合わせ

野村ホールディングス株式会社

IR室 電話:03-5255-1000 (大代表)／サステナビリティ推進室 電話:03-5255-1000 (大代表)

e-mail csr@jp.nomura.com

野村ホールディングス株式会社

www.nomura.com/jp/

