

NOMURA

Connecting Markets East & West

Nomura Report 2020

野村ホールディングス株式会社 統合報告書



About Nomura Group

野村グループについて

営業部門

残あり顧客口座数

2012年3月末

2020年3月末

498万口座



532万口座

顧客資産残高

2012年3月末

2020年3月末

72.0兆円



104.0兆円

アセット・マネジメント部門

運用資産残高

2012年3月末

2020年3月末

24.6兆円



49.3兆円

国内公募株式投信シェア※

2012年3月末

2020年3月末

17.5%



26.2%

※投資信託協会

ホールセール部門

国内上場会社 幹事比率

61%

2019年

米国債 マーケット・シェア

5位※

シェア 8.0%

2019年

※Greenwich

米国エクイティ・フロー デリバティブ・シェア・ランキング

1位※

2019年10月~12月

※McLagan

非財務

世界30か国以上の 拠点の役職員数

26,629名

(2020年3月末)

グループ役職員の国籍

約 90カ国

(2020年3月末)

サステナブル投資比率

73%

(2020年3月末)

サステナブル・ファイナンス関与額

野村グループが関与したSDGs債（グリーン、ソーシャル、サステナビリティボンド）

2010年3月期

2020年3月期

190億円

2件



1兆2,708億円

72件

リスクマネーの 循環により 豊かな社会を

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。

Index

001 野村について

- 001 At a Glance
- 003 ビジネスモデル

005 価値創造のための戦略

- 005 グループCEOメッセージ
- 015 野村グループの経営ビジョン
- 019 CFOメッセージ
- 023 マテリアリティ
- 025 特集：サステナブル・ファイナンス
- 029 部門別概況 営業部門
- 033 部門別概況 アセット・マネジメント部門
- 037 部門別概況 ホールセール部門

041 価値創造を支える力

- 041 コーポレート・ガバナンス
- 047 社外取締役インタビュー
- 051 取締役一覧
- 053 野村ホールディングスの執行役・執行役員／国内主要子会社の社外取締役
- 055 行動規範
- 057 コンプライアンス
- 063 リスク・マネジメント
- 067 業務継続／サイバーセキュリティ
- 069 サステナビリティ
- 071 TCFD
- 073 金融リテラシー
- 075 人事戦略

079 企業情報／データ

- 079 財務レビュー
- 083 主要な財務データ
- 085 過去11年間の要約連結財務諸表
- 087 ESGデータ
- 091 会社概要／株式の状況／株主総利回り／格付情報
- 093 第三者保証

BUSINESS MODEL

野村グループのビジネス

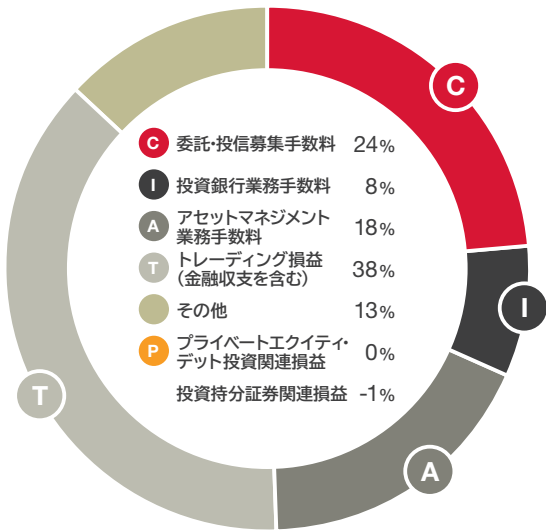
主な収益項目※

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	営業 全国の本支店・営業所、コールセンターやインターネットを通じて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、相続、不動産、資産承継、資金調達、企業金融アドバイスを行っています。	C I A T
	アセットマネジメント お客様の資産を預かり、お客様に代わりニーズに応じた運用を行っています。さまざまな金融機関の窓口を通じた投資信託の提供も行っています。	A
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	M&A 合併・買収、売却、業務提携等のアドバイスを行っています。対象企業の価値算定や交渉などの面からお客様をサポートします。	I
	資金調達 株式や債券等の発行を通じて、金融市場からの資金調達をサポートしています。	I
	ソリューション M&Aやファイナンス案件に付随する為替や金利リスクヘッジ取引等を提供しています。	I T
	マーチャントバンキング 野村グループの自己資金を活用した資金提供を通じてお客様の事業成長をサポートします。2019年に部門再編後の1号案件を実施。今後の「プライベート」ビジネス拡大の重要な役割を担います。	P
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	セールス 株式・金利・クレジット・為替・証券化商品等の商品を活用したソリューションを提供しています。	C T
	トレーディング 金融商品の取引価格の提示・在庫管理といったトレーディング業務を通じて、市場の流動性を支えています。	T
	ストラクチャリング お客様のニーズに合わせて、デリバティブ等を活用した商品の開発、組成を行っています。	T
	リサーチ 金融市場や個別銘柄に関する調査・定量分析を行い、お客様の意思決定をサポートする情報を提供しています。新設された「コンテンツ・カンパニー」を通じてコンサルティング・ソリューション提案能力のさらなる向上を目指します。	—

※各事業の主な収益項目は、右ページの収益内訳の対応するマーカーを参照

金融市場を通じた付加価値の創造

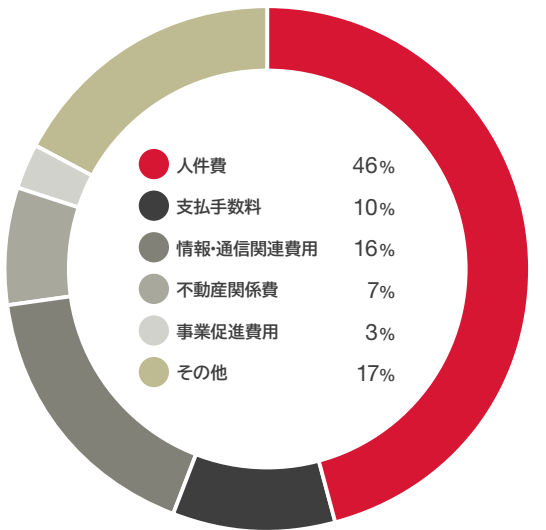
収益構造



付加価値のあるコンサルティング・ソリューションの提供と金融商品の円滑な取引に対する対価が野村の収益となります。お客様の金融商品の取引額、運用額が増加し、資金調達等の企業活動が活発化すると収益増加につながります。また、野村の保有する金融商品のポジションの評価損益も収益に影響を及ぼします。

※2020年3月期の金融費用控除後の収益合計(1兆2,878億円)に対する割合

費用構造



高品質な金融サービスを提供するために必要なリソースに対して、効率的な支払いを目指しています。人件費が大きな割合を占めることから、従業員の活躍が、野村の収益性の重要な要因となります。

※2020年3月期の費用合計(1兆396億円)に対する割合

野村の強み

95年の歴史で積み上げた
ブランドと信頼

コンサルティング能力・
市場への深い知見を
備えた人財

グローバル金融市場における
メインプレイヤーとしての
総合力

高い企業ガバナンス体制

日本でいち早く委員会等設置会社
(現在の指名委員会等設置会社)に移行

規制上の最低要求水準を
上回る財務基盤

今とは 違う次元への 飛躍

今年4月にグループCEOに就任した奥田です。

昨年12月に次期グループCEOに指名されて以来、新しい経営チームと、野村グループはどうあるべきか、お客様、株主、マーケット、そして社会から何を求められているのか、突き詰めると私たちの存在意義とは何か、について本音で議論を重ねてきました。金融業は社会に不可欠な公共性の高い機能で、これからも進化を繰り返しながら成長していくと思いますが、将来も野村グループがメインプレイヤーでいられる保証はありません。金融のデジタル化で業界の垣根がどんどん低くなっている今、マーケットやお客様のニーズを敏感に捉え、常に新しいことにチャレンジすることで変化し続ける必要があります。

これらは、私自身、事業の責任者として、2018年からはグループCo-CEOとして、何度も自問してきたテーマですし、若手社員とも対話しました。それらを踏まえて、私はグループCEOとして、「今、私たちが立っている場所とは違うところ、違う次元に野村をもっていきたい」というメッセージを、社内・社外に発信しました。「非連続的な成長を目指す」、「証券という枠組みを外していく」「金融にこだわらなくてもよい」という発言もしましたから、少し驚かれた方もいるかもしれません。現時点で、私たちが目指す「違う次元」の完成形をお示しできているわけではありませんし、これから詳細を詰めていくものもありますが、本レポートでは大きな方向性とその真意をできる限りお伝えできればと思います。

代表執行役社長 グループCEO

奥田 健太郎

創立100周年に向けた 経営ビジョン

野村グループは、創立100周年にあたる2025年に向けて、今回の経営ビジョンを設定しました。ここから5年間、この経営ビジョンを実現していくために、「ビジネスの成長」×「社会からの信頼」×「社員の満足」という3つの側面で推進していきます。



私たちの経営ビジョンは、「社会課題の解決を通じて持続的な成長を実現すること」です。このビジョンを達成するためには、既存のビジネス領域から抜け出し、私たち自身が「違う次元」に飛躍していく必要があると思っています。

では、野村グループが今後5年間で立ち向かっていくべき社会課題とは、いったい何か。まずは、歴史的な低金利環境や金融市場のボラティリティの高まりを受けて、投資家の運用ニーズが多様化している事実があげられます。次に、環境や社会との調和のとれた経済成長、ESG（環境、社会、ガバナンス）への関心の高まりといったことがあげられるでしょう。そして、デジタル化による生産性や付加価値の向上も大きな

課題の一つです。

そして、こうした社会課題に対するうえで、私たち自身が克服しなければならない課題があります。それは、国内では人口動態を背景とした顧客層の高齢化とそれに伴う収益構造の変化への対応であり、グローバルでは、デジタルを通じたサービスの高付加価値化、生産性向上と業務効率化などがあげられます。さらに海外ホールセール・ビジネスにおける収益の安定性や資本に対するリターンを引き上げ、全社の資本効率を改善させていくことも大きな課題です。また、不確実性の高い事業環境を踏まえながら、新たな事業領域を育成することも、私たちが成長していくうえで必要不可欠です。

ビジネスの成長

社会からの信頼

社員の満足

こうした課題認識とともに、経営ビジョンを実現していくための柱の一つ、「ビジネスの成長」を策定しました。まず3年後の2023年3月期を目途として、既存ビジネスの拡大と生産性向上を目指すとともに、新たなビジネス領域への投資・育成を行うことで、野村グループの取りうる戦略上の選択肢を広げていきます。そして、5年後の2025年3月期までに、コア・ビジネスを起点として、パブリックからプライベートまでビジネス領域を拡大し、私たち自身が違う次元に飛躍することを目指します。数値目標は、ROEで8～10%としました。

2023年3月期までの第1フェーズでは、まず、既存ビジネスで税引前当期純利益2,800億円（営業部門1,100億円、アセット・マネジメント部門500億円、ホールセール部門1,200億円）を目指します。今後3年間でそれぞれのビジネス

が何に注力していくのか、部門ごとにKPI（重要な業績評価指標）を決め、これからは、このKPIを見ながら、私たちが目指す方向に計画通りに進んでいるのか、何ができて、何が遅れているのかをモニタリングしていきます。

詳細は、各部門のページをご覧いただきたいのですが、まず営業部門では、昨年実施したチャネル・フォーメーションの見直しとデジタル・インフラの整備を活かして、お客様の属性に応じた最適なサービスを、最適なチャネルで行うことにより、稼働顧客数を1.4倍、コンサルティング関連収入を2倍近く増やしていきます。また、この7月に設立したCIO(Chief Investment Office)グループの知見を活かして、付加価値の高い資産運用サービスを提供することで、新たな課金体系の導入にもつなげていく予定です。アセット・マネジメント部門では、マルチアセット、オルタナティブ、ESGといった成長分野における運用力の強化を通じて、運用資産残高を65兆円まで積み上げていきます。ホールセール部門では、2019年のビジネス・ポートフォリオの見直しにより、基礎的な収益力は格段に高まったと考えていますが、向こう3年間で、リソース効率とリスク管理、業務効率を徹底的に追求しながら、とにかく安定的な収益構造を構築していきます。

同時に、社会課題に的確に対応し、より長期的な成長基盤を作っていくうえで、新たな事業領域への投資も行っていきます。一点補足すると、この2,800億円というビジネス部門の利益目標は、新型コロナウイルスの終息時期やその影響の大きさを見極めることができないなかで策定していますので、今後の状況次第では修正が必要になるかもしれません。ただ、基本的な戦略やそれを達成するための施策を大きく変えるつもりはありませんので、その点、ご理解をいただければと思います。

第2フェーズは、5年後の2025年3月期を目途として、ここから行っていく投資を成果に結びつけ、パブリックからプライベートまで総合的なサービスを提供するなど、野村グループとして社会課題にきちんと対応できるようになっていることを目指します。また、ビジネスの成長を目指す上で、財務の健全性を維持しつつ、成長分野への投資と株主還元のパランスも図っていきます。

「パブリック」から「プライベート」へ、 ビジネス領域を拡大

では、「違う次元に野村をもっていく」、そのために「パブリック」から「プライベート」へ、ビジネス領域を拡大するというのは、どういうことか。私たちの考える「プライベート」には多くの意味を含んでいますので、「商品・サービス」「顧客基盤」「顧客との接点」の3つの軸で、それぞれご説明します。

まず「商品・サービス」ですが、今まで野村グループは上場株式や投資信託等のパブリックな市場・金融商品に強みをもっていましたが、これからは、プライベートの領域、つまりプライベート・エクイティ、プライベート・デット、インフラなどの事業性資産を含むオルタナティブ運用も強化していきます。こうしたニーズにお応えするためにも、プライベート投資ビジネスをグループの成長戦略の一つとして位置づけ、お客様に対して提供できる商品を拡充し、運用から対価を頂く、いわゆるフィー・ビジネスを拡大していきます。運用対象とするアセットクラスやファンドサイズ、運用チームなどのビジネスプランを練りこんでいる段階ですので、詳細は追ってご説明します。

プライベート領域の「商品・サービス」という意味では、新しいアセットクラスであるデジタル資産への取り組みも進めます。デジタル資産に関するバリューチェーンの川上（資金調達）を担う機能として、2019年11月に、野村総合研究所との共同出資会社「株式会社BOOSTRY」が本格稼働し、2020年3月には日本初となるデジタルアセット債/デジタル債の発行において、技術基盤の提供と引受を行いました。また、バリューチェーンの川下（管理）についても、機関投資家の皆様が安心してデジタル資産に投資できるよう、デジタル資産の保管、決済、管理を代行するサービス「Komainu」を、フランスのLedger社、イギリスのCoinShares社とローンチしました。デジタル資産に対するニーズは、今後、ますます高まってくるでしょう。野村グループがそのプ

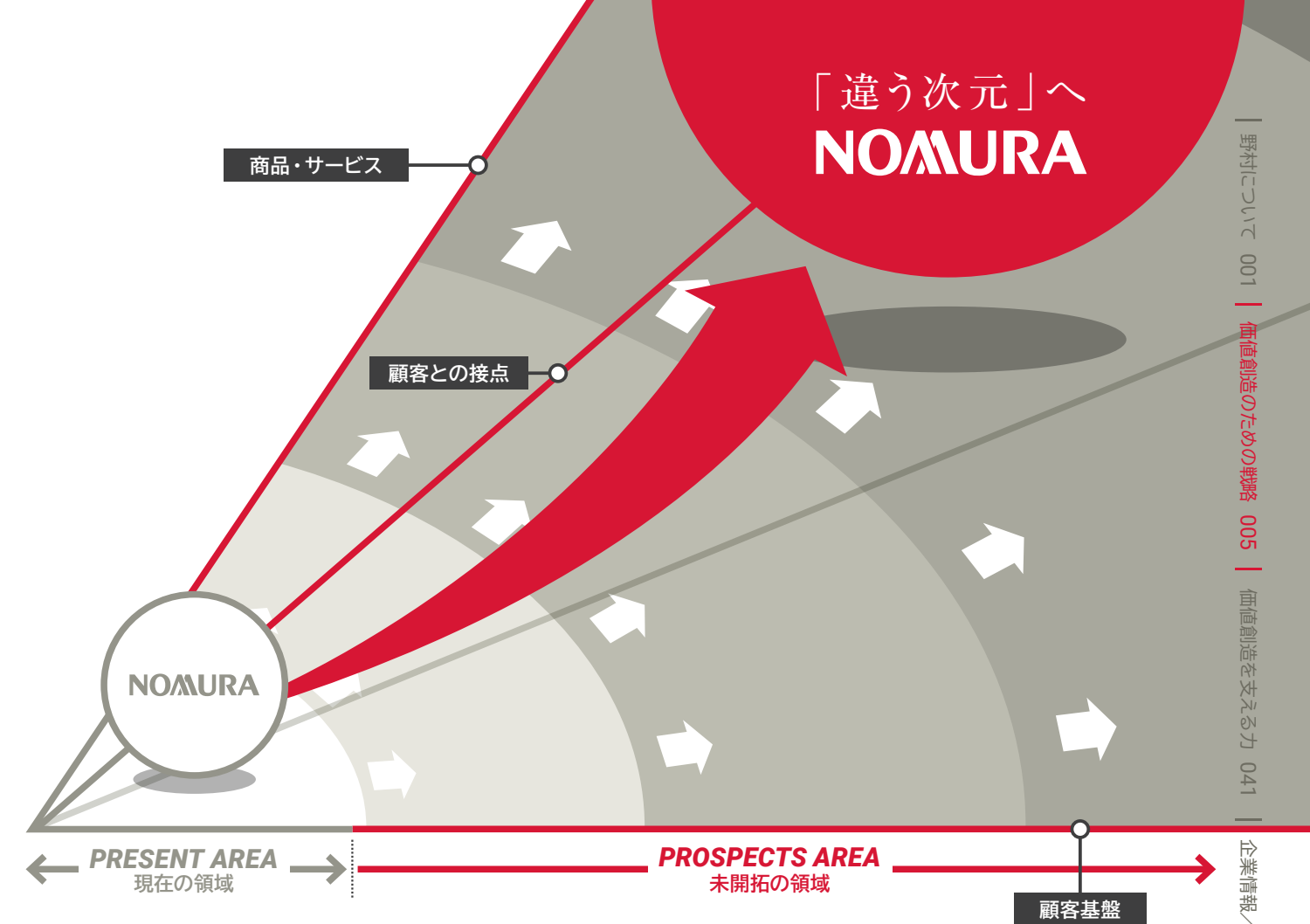
ラットフォームを手掛けることにより、新たな収益源の創出にも繋げていきます。

2点目の「顧客基盤」については、例えば、インベストメント・バンキングのビジネスでは、従来、発行体としての上場企業が中心でしたが、スタートアップのような非上場企業に対しても今まで以上にビジネスを拡大できるよう、人員の再配置を行っています。さらに、従来からの顧客である投資家に対しても、商品提供だけでなく、コンサルティングやアドバイザリーによるニーズを掘り起こし、新たなサービスを提供していきます。

3点目の「顧客との接点」では、物理的な面談を中心としたサービス提供やハイタッチ・ビジネスだけでなく、デジタルの活用も推進していきます。これは、単なるネット経由の発注などを想定しているわけではありません。例えば営業部門では、さまざまなやり取りで得たデータをもとに、お客様ごとに最適なタイミングで、物理的な対面、電話、メール、オンライン会議システム、オンラインサービスのなかから最適なチャネルを選択して必要なサービスを提供する、ハイブリッド・モデルに既に移行しています。今後は、コンテンツも含めて、いままで多くのお客様に同じように提供していたものを、個々のお客様のニーズや都合に合わせたデリバリーへと、進化させていきます。これもある意味、プライベートなサービスと言えます。

いま申し上げた3つの軸が拡充できれば、それぞれのお客様にカスタマイズされた、つまり「プライベート」なサービス、ソリューションが提供できるようになります。「あなただけのために」という提案は、真に差別化された競争力に繋がるはずです。

また、野村の最も重要な経営リソースであるリサーチ機能と、リサーチが生み出すコンテンツも、これからの成長を実現するうえで重要な要素と



なります。例えば、公開情報の少ない非上場企業やスタートアップに対する信頼性のあるリサーチは、ベンチャー・キャピタルなどのお客様に対して高い付加価値を提供できるはずです。また、リサーチの枠を超えてお客様の課題と一緒に解決するコンサルティング・ビジネスにも、その領域を広げていくことができと思っています。さらには、新しいテクノロジーのビジネス化、新産業育成は、経済の活性化のために不可欠であり、環境を含む社会問題の解決への貢献も、私たちの大事なミッションだと認識しています。

こうした知的資産やコンテンツの有効活用を可能とするため、2020年7月にグループのリサーチ機能を集約・再編し、新たに「コンテンツ・カンパニー」という組織を設立しました。今後この機能を、単なる情報発信だけでなく、グループのビジネスを推進するためのプロアクティブな集団にするための機能を組み込み、デジタルを活用したデリバリー機能の開発部隊も加えることで、いままで以上に幅広い接点で付加価値を提供できるようにしていく予定です。

「違う次元」を目指すということは、過去を否定することでも、何かをゼロから作り上げることなく、野村グループが培ってきた「パブリック」での実績、お客様との関係、社員一人ひとりの力を、新しいフィールドで活かしていくことです。米国では、EC分野でアマゾンの強さが目立ちますが、リアル店舗とデジタルを融合したウォルマートがEC・リアルの両面で再成長をしています。中国では平安保険が、リアルの保険営業員を活かしながら、デジタル・トランスフォーメーションを進め、対人営業（ハイタッチ）、デジタルな対話（ハイテック）の融合で、保険の範疇にとどまらず、医師の紹介、健康管理のサポートなど、事業領域を広げています。私たちも、デジタルにできるところは、デジタルに任せる一方で、社員は、お客様にとっての相談相手になるべく、対面のハイタッチなコンサルティングやアドバイザリーのレベルを上げていく必要があります。野村グループは、対面での証券業を軸にしながらも、証券という狭い枠を外していくことで、まだまだ成長の可能性を追求できると確信しています。



ESGを経営ビジョンの軸に

今回の経営ビジョンでは、いま申し上げた「ビジネスの成長」に加えて、「社会からの信頼」や「社員の満足」という、ESGの要素を入れましたが、この背景は、いろいろとあります。社長就任が決まってから、改めて社外の方々からご意見を伺ったのですが、一部の方から「野村は以前より社会性が薄れてきている」という印象をもたれているように感じました。また、それ以前から、お客様を訪問すると、ESGに関する話題が出る事が多く、世の中が大きく変わってきていることを肌で感じていました。気候変動や大規模な自然災害、格差社会の拡大に加え、新型コロナウイルスによる危機で、経済や社会のひずみがよりあらわになり、持続可能な世界の構築に向けた企業の取り組みは一層強く求められていくでしょう。

こういったなかで、野村グループを「違う次元にもっていく」、「非連続の成長」を目指し変革していく一方、変わらずにもち続けるべき軸は、「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」というミッションであり、私はそれをいまの時代に合わせたESG経営として、強化していきたいと考えました。私たちが得意とする証券業だけでなく、できることを増やし、殻を破ることを目指していくなかで、社会や地域のため

に役立てることももっとたくさんあるはずです。また、特に若い社員と話していると、自分の仕事に社会に役立っていること、誇りをもてる会社であることを大切にしていると感じます。

ESG経営を強化するために、私が議長を務めるESG委員会のメンバーを、今回新たに経営会議メンバーと一致させ、経営会議という執行の最高意思決定機関のなかで ESGを戦略的に推進していく体制にしました。さらに、ESG委員会の下部組織として、①サステナブル・ファイナンスに関するビジネス機会や戦略を立案する「ホールセール・サステナビリティ・フォーラム」、②気候変動リスク等のシナリオ分析やストレステストを担う「クライメイト・リスク・ワーキンググループ」、③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」、④気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に関する「TCFDワーキンググループ」という4つの分科会を置き、サステナビリティに関するあらゆる取り組みについてスピード感をもって意思決定できる体制を整えました。また、経営の課題と従来のESG課題について2019年に統合的な検討を行い特定した「野村グループ経営の重要課題(マテリアリティ)」についても、経営ビジョンを受けて見直しを行っています。



経営ビジョンの要素として含めた「社会からの信頼」には、幾つかの側面があります。まずは、お客様一人ひとりのニーズや悩みに寄り添って最適なサービスやソリューションを提供することにより、お客様の満足度を高めていくことです。そして、本業を通じて「持続可能な開発目標(SDGs)」やパリ協定の目標達成をはじめとするサステナブルな社会の実現にももっと貢献していきたいということです。そのために、グリーンボンドをはじめとするサステナブル・ファイナンスや、野村アセットマネジメントにおけるサステナブル投資比率をKPIとして掲げました。

こうした社会的ニーズに応えていくことは、当然、私たちのビジネスの成長にもつながります。2020年4月、野村グループは米M&Aブティックのグリーンテック・キャピタルの買収を完了しました。グリーンテックはサステナブル・テクノロジーおよびインフラ・ストラクチャー分野におけるM&A助言業務のトップランナーです。今回の買収を通じて、グリーンテックのもつ専門性、ノウハウと、野村グループがもつグローバル・ネットワークやソリューション業務のノウハウを融合させることで、付加価値のあるサービスを提供し、サステナビリティ、地球環境に配慮した持続的成長に貢献していまいります。

またデジタル化によって生産性と付加価値を高めていく社会の流れは、今後、ますます加速していくでしょう。コロナ危機による極めて大きな社会の構造変化も見据えて、多くの企業が新たな成長戦略を模索していく動きが出ているのも

事実ですが、社会・経済構造の変化を見据えた新たなデジタル分野への事業拡大・投資ニーズが出てきています。これらは、まさに野村グループの総合力が活かせる領域であり、お客様の成長戦略・企業価値向上をサポートするため、スピード感をもって、対応力の強化に努めていきます。

そして、「社会からの信頼」という意味では、野村グループへの信頼回復に向けた取り組みも重要な課題です。2019年5月に、東京証券取引所の市場区分の見直しに関する不適切な情報伝達事案により、お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様にご迷惑をお掛けしました。社員一人ひとりが、健全な資本市場の発展に資することが私たちの社会的使命であるということに認識し、共通の価値観である「挑戦」「協働」「誠実」を具体的な行動に移すことができるように、2019年12月に『野村グループ行動規範(コード・オブ・コンダクト)』を制定しました。そして、この行動規範を社員に浸透させ、野村の良いコーポレート・カルチャーを醸成していくためにも、経営会議の直下に野村グループ・コンダクト委員会を設置しました。行動規範は、ステークホルダーの皆様に向けた、私たちのお約束でもあります。世の中が大きく変わるなかで、社会のニーズをきちんと理解するとともに、お客様や投資家をはじめ幅広いステークホルダーに対するアカウンタビリティが、これまで以上に求められています。アカウンタブルであることが、信頼される会社であることにつながるとともに、そういう会社が、社員が誇りをもてる会社ということにもなり、ステークホルダーとの対話も深めていきたいと考えています。こうした取り組みに終着点はありませんが、私自身が陣頭指揮をとって、規律ある組織を取り戻すために取り組んでいきます。

社員が誇りをもてる会社に



私たちの仕事は、お客様に付加価値のあるサービスを提供することです。そのなかで特に大切なこととして、「スキル」「スピード」「スピリット」の3つのSを重視しています。お客様から選んでもらうために、専門性を磨き、プロフェッショナルリティを高め続けるという意味の「スキル」。次は、お客様からの質問にすぐにお答えする「スピード」であり、時代の変化を見据え、世の中をリードできるくらいの「スピード」。「スピリット」は、業を通じて社会に貢献しようという創業の精神や、新しいことは野村が最初に手掛ける気概といった私たちのDNAです。スピリットは変わらずにモチ続けていきたいと思います。環境や社会課題の解決に貢献して、お客様に、社会に、そして世の中から感謝される。社員がわくわくしながら働いて、一番身近な社会である家族や友人に誇れるような会社を目指したいという思いから、今回の経営ビジョンの3つ目の要素として、「社員の満足」を含めました。

最後に

最後に、今回の新型コロナウイルスという目に見えない危機を受け、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はないことを、改めて思い知らされました。状況が落ち着いたとき、人々の生活や考え方が以前と同じである保証はありません。だからこそ、従来の発想にとらわれず、将来のビジネスを考えるという思いから「違う次元」ということです。私たち自身も変わっていかなければいけません。常に新しいことに挑戦を続けていきます。引き続き、企業価値向上のために全力をあげて取り組んでまいります。

野村グループは、世界で約2.7万人が働く大きなプラットフォームです。国内約1.6万人、海外約1.1万人、国籍は約90にわたっています。社員の一人ひとりが野村グループの最大の財産です。「違う次元」に進化するためには、性別、国籍、年齢を問わない「多様性」がさらに重要になると考えています。2020年4月からの新しいマネジメント体制では、インベストメント・バンキングのコーポレート・ファイナンス担当だった役員を営業部門のウェルス・マネジメント担当に、フィクスト・インカムの担当だった役員をインベストメント・バンキング担当にするなど、これまであまりなかった部門の枠を超えたキーとなる役員の異動を実施しました。投資家のことをわかっている者が発行体側へ行くことで、いままでできなかったこと、特にプライベートの領域での新しいことができるようになると思っています。

また、新任役員12名の半数は野村グループ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、貢献できると信じています。



1987年野村證券入社、第一事業法人部配属。企業情報部長、インベストメント・バンキング・グローバル・ヘッド、ホールセール共同部門長など、フロント業務を中心にマネジメント経験を積んできました。また、コーポレート部門でも、経営企画部長としてグループ戦略の立案・実行に携わったこともあります。2017年に野村ホールディングス アメリカ インク社長兼CEO、2018年に野村ホールディングス グループ Co-COO兼米州地域ヘッドを経て、2020年4月にグループCEOに就任しました。

※赤字は当社KPI

NOMURA Group's MANAGEMENT VISION

野村グループの経営ビジョン

2020年5月、野村グループは、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。この経営ビジョンでは、4つのビジネス部門（営業部門、アセット・マネジメント部門、ホールセール部門、マーチャント・バンキング部門）を起点として、パブリックからプライベートまでビジネス領域を拡大し、「ビジネスの成長」を実現することで、ROE 8～10%を目指します。

同時に「社会からの信頼」と「社員の満足」という、環境・社会・ガバナンス（ESG）の要素も重視します。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。「ビジネスの成長」×「社会からの信頼」×「社員の満足」という3要素を掛け合わせ、相乗効果を生み出すことにより、社会課題の解決を通じた持続的成長を実現してまいります。

社会課題の解決を通じた持続的成長の実現

ビジネスの成長

社会からの信頼

社員の満足

95年の歴史を通じて培ってきた野村グループのキャピタル

財務資本

- 国内ビジネスと厳選された海外ビジネスでの収益基盤
- 規制の最低要求水準を上回る資本・流動性比率

非財務資本

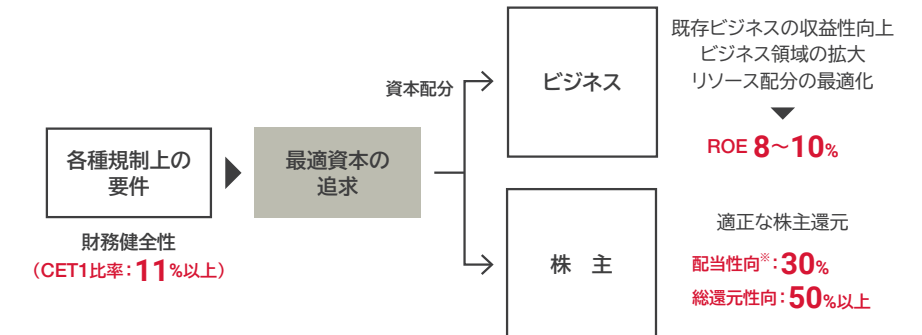
- 国内トップクラスの顧客基盤
- お客様からの信頼
- 商品・サービスの提案力
- 本格的なグローバル事業基盤
- 野村ブランドの認知度
- 約90カ国の国籍からなる多様性のある組織
- 企業文化

- 経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化と、執行の意思決定の迅速化
- 高度なリスク・マネジメント体制
- グローバル・フランチャイズを支えるインフラストラクチャー

ビジネスの成長

☞ P17-18

野村グループはグローバルにビジネスを展開するうえでさまざまな金融規制の対象となっています。これらの要件を遵守し財務健全性を担保しつつ、限りある資本をビジネスに適正に配分することで資本効率の向上に努めていきます。同時に株主還元にも配慮します。



社会からの信頼

野村グループでは「すべてはお客様のために」という基本観のもと、日々、ビジネスを行っています。私たちを取り巻く環境は急速に変化し、お客様のニーズも多様化・複雑化しています。どのような環境下でもお客様一人ひとりのニーズに真摯に向き合い、最良の金融商品やサービス、そしてソリューションを提供することで、お客様から信頼されるパートナーであり続けたいと考えています。

顧客からの信頼

顧客満足度

また、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、これらに一層配慮した経済成長が求められています。野村グループは、金融資本市場を通じて持続可能な社会の実現にも貢献していきます。

持続可能な社会の実現

持続可能な・ファイナンス
持続可能な投資比率

社員の満足

野村グループでは約26,600名、約90の国籍の社員が働いています。多様なキャリアや価値観をもつ社員一人ひとりが、自らの能力や個性を最大限に発揮し、協働しながら活躍できるように、柔軟かつ適切な人材マネジメントに努めています。新たな経営ビジョンでは、以下の3項目を重視します。

社員が生き生きと働ける環境

従業員満足度

人材育成

多様なキャリアや価値観をもった社員が
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

※配当は半期毎の連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとする。各期の配当額は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、決定する

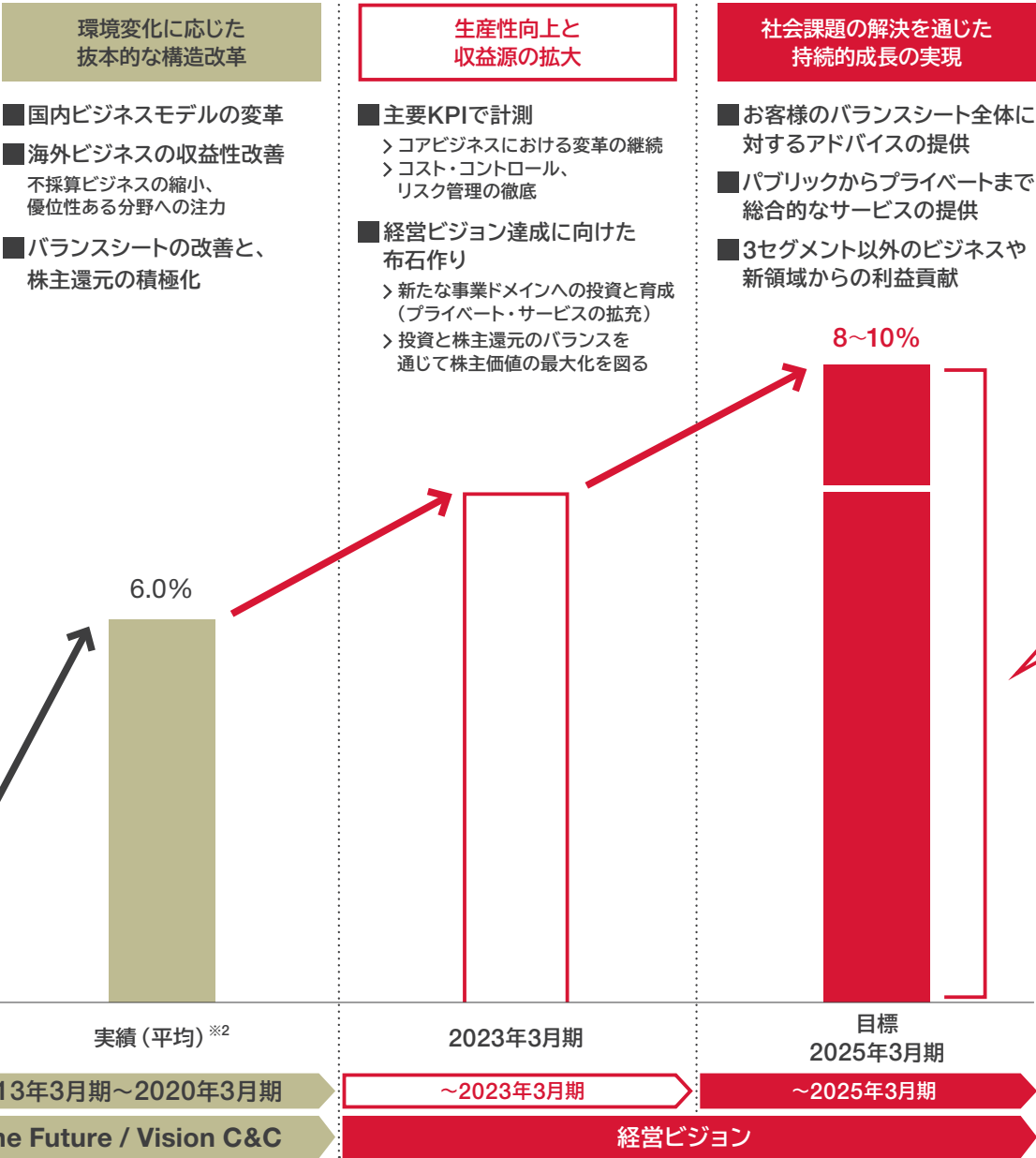
NOMURA Group's
MANAGEMENT
VISION

経営ビジョン達成に向けたロードマップ

2012年以降、野村グループは、国内のビジネスモデルの変革と海外ビジネスの収益性改善に全社を挙げて取り組み、抜本的な構造改革を進めてきました。こうした改革を通じて私たちのビジネスの質やお客様からの認知度は大きく向上し、海外では競争優位性のある分野に特化した、より筋肉質な事業基盤を構築することができました。ここからの5年間は、コアビジネスにおける変革を継続するとともに、私たちのビジネス領域をプライベート分野にも拡充すべく、必要な投資と新たな発想を取り入れながら、「違う次元」を目指して取り組んでいきます。

2025年3月期に向けた経営ビジョンは、大きく2つのフェーズに分かれます。第1フェーズは3年後の2023年3月期を目途とし、既存ビジネスの拡大と、ビジネス領域を拡大するための布石づくりを行います。第2フェーズは5年後の2025年3月期を目途とし、コアビジネスを起点にパブリックからプライベートまでビジネス領域を拡大し、ROE 8～10%を目指していきます。

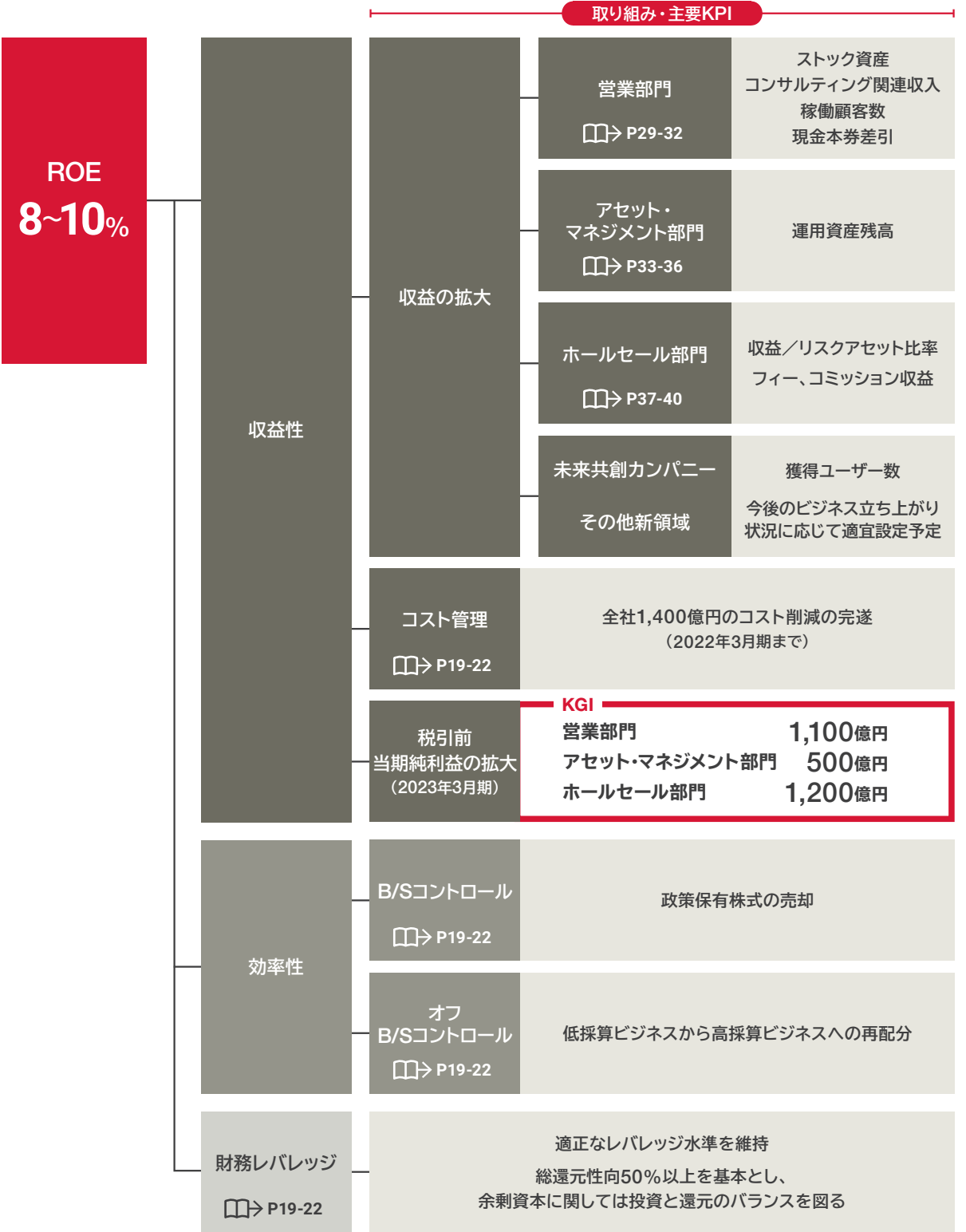
ROEの推移



※1 2010年3月期～2012年3月期の平均 ※2 2013年3月期～2020年3月期の平均

ROEツリー

経営ビジョンでは、ROEを最も重視する指標の一つとして設定しています。2025年3月期のROE 8～10%達成に向けて、「収益性」×「効率性」×「財務レバレッジ」という3つの要素に分解したものが、ROEツリーです。特に収益性向上については、各ビジネスの取り組みとベクトルを合わせるべく、KPI（重要な業績評価指標）とKGI（重要な目標達成指標）を設定しました。





経営ビジョン達成に向けて、財務・資本面からサポート

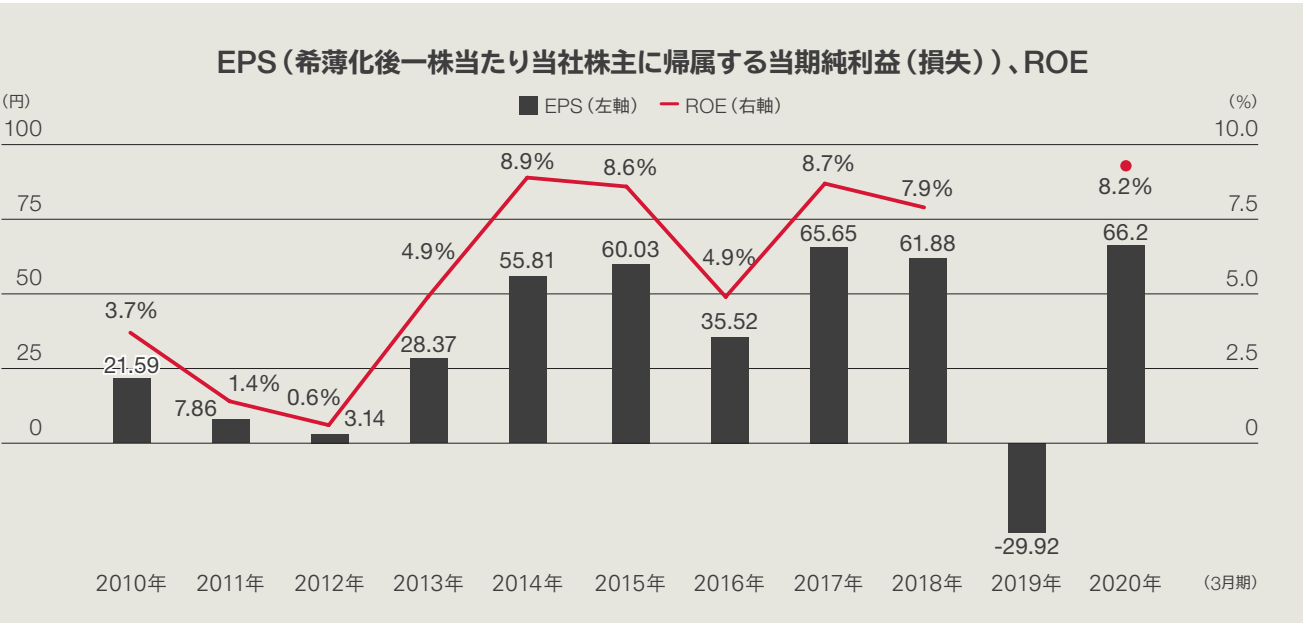
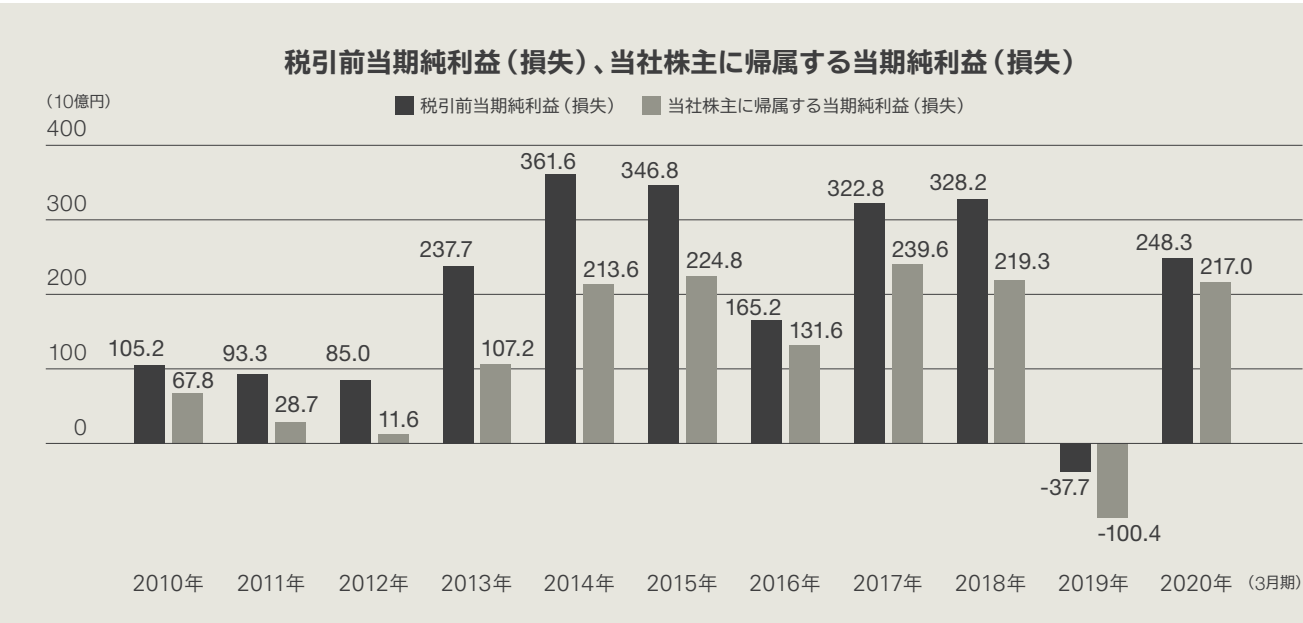
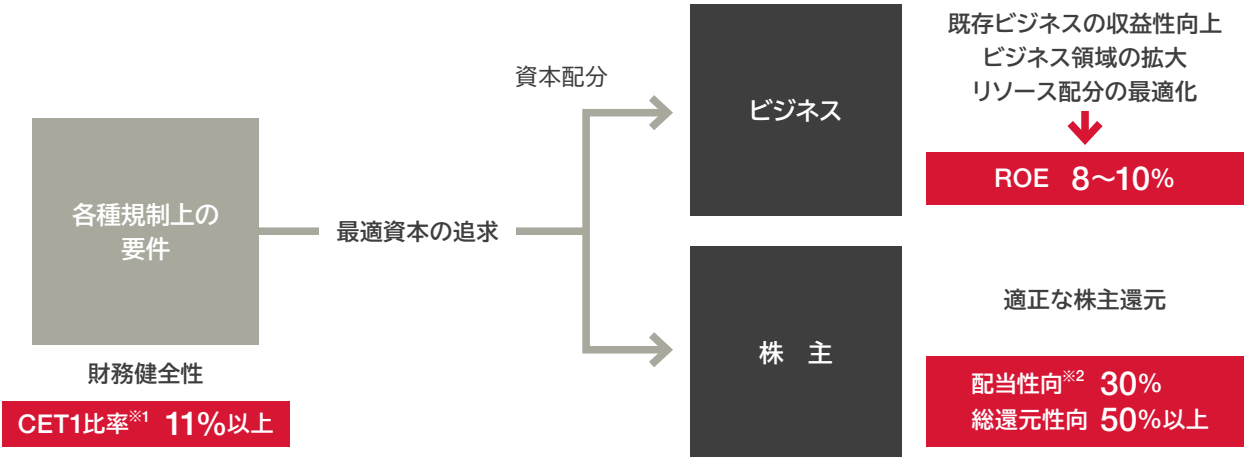
2020年3月期は、営業改革やコスト削減の取り組みが奏功し、3月に市場が急落するなど難しいビジネス環境もありましたが、前年の損失から、大きく改善することができました。営業部門ではチャンネル・フォーメーションの見直しを行い、お客様のニーズにより的確にお応えするための営業体制を整えたほか、ホールセール部門ではビジネス・ポートフォリオの見直しや、継続的なコスト削減により損益分岐点を引き下げました。

野村グループは2020年4月に執行体制を刷新し、5月に、2025年3月期に向けた新たな経営ビジョンを打ち出しました。この経営ビジョンでは、「ビジネスの成長」×「社会からの信頼」×「社員の

満足」を通じて、社会課題の解決を通じた持続的な成長を実現させていくことを目指します。

CFOとしての主な役割は、さまざまなステークホルダーと対話し、それぞれの意向を加味しながら、経営ビジョンの達成を財務・資本面からサポートすることにあると思っています。そのために、(1)野村グループがグローバルにビジネスを行っていくうえで欠かせない、各種金融規制を遵守できる適正な財務基盤を維持すること、(2)野村グループの持続的な成長を財務面や資本面からサポートすること、そして(3)株主の皆様に適切な還元を行っていくこと、この3つをうまくバランスさせながら、運営していきます。

※1 連結普通株式等Tier1比率
("CET1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



各種金融規制への対応、
財務健全性の維持

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。

2020年に入って新型コロナウイルスの感染拡大が急速に進み、3月には、VIX指数がリーマン・ショック以来の過去最高水準に達し、クレジット・スプレッドも急激にワイドニングするなど、金融資本市場は大きく揺らぎました。このようなマーケットの急変を受けて、CET1比率の分母であるリスク・アセットはマーケット・リスクを中心に増加し、2020年3月末のCET1比率は15.3%と、1年前（17.1%）の水準から低下しました。それでも、中期的なターゲットである11%を十分に上回っていますので、財務基盤は健全であると言えます。

このリスク・アセットの計測方法は、バーゼルⅢの最終化で、さらに厳格化されることとなって

います。この規制強化は2022年3月期に始まる予定でしたが、新型コロナウイルスによる影響を踏まえて、1年間延期されることが決まりました。規制強化まで、若干の時間的な余裕ができたわけですが、また3月のようなマーケット急変が起きないとは限りません。リスク・コントロールには細心の注意を払いつつ、適切な運用を継続していきます。

また2018年4月に、当社への適用が明らかになった総損失吸収力（TLAC^{※3}）規制については、2021年3月末の導入に向けて、TLAC適格負債^{※4}の発行や、既存負債の借り換えを進めています。2019年3月期に約2,400億円、2020年3月期には約3,800億円のTLAC適格負債を調達しました。同時にバランスシートの規律ある運営にも努めた結果、2020年3月末現在、TLAC規制導入時の最低要求水準をクリアできる損失吸収力（自己資本とTLAC適格負債の合計）を有している状況です。さらに2020年6月には、成長戦略を支える資本基盤を強化し、財務戦略の柔軟性を高める目的で、永久劣後債^{※5}1,500億円を発行しました。この永久劣後債は、資本性が認められていることからTier1資本としてカウントされると同時に、TLACとしてもカウントされます。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。

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

※2 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2020年3月時点では7.51%

※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する

※4 金融庁が定めた損失吸収力としての要件を満たす負債等

※5 任意償還条項付無担保永久社債（債務免除特約及び劣後特約付）。国際的な金融機関に対する資本規制ルール（バーゼルⅢ）上、資本性が認められ、その他Tier1資本として区分される

持続的な成長に向けて

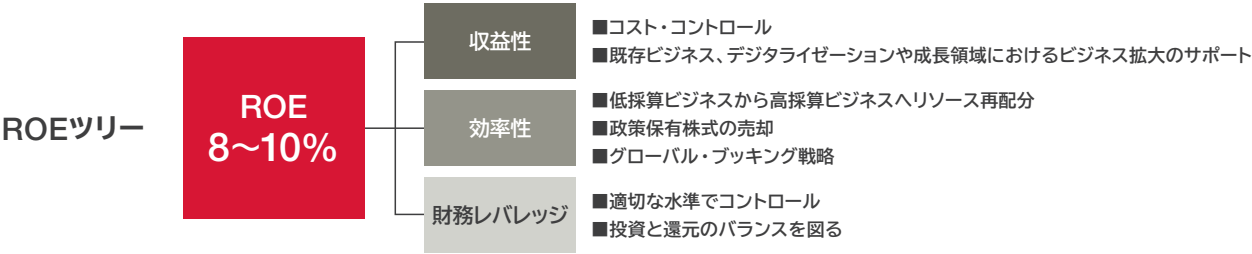
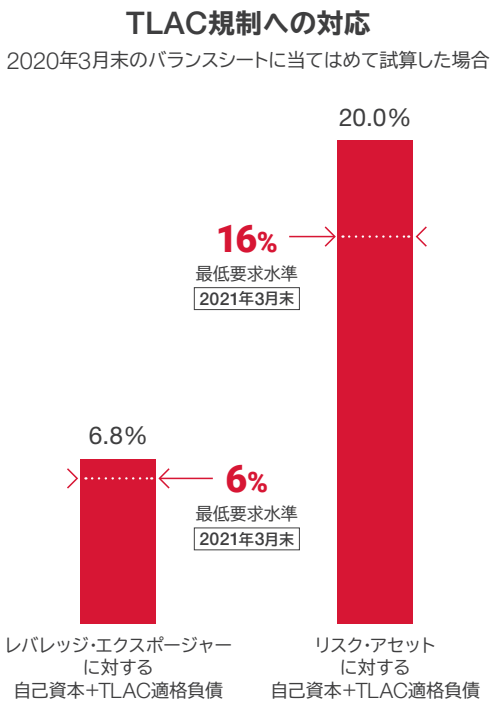
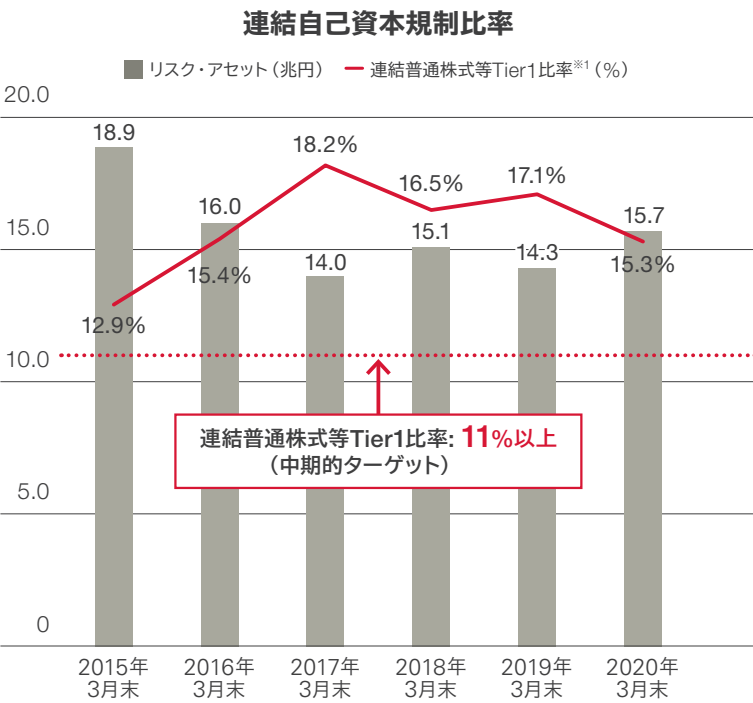
経営ビジョンでは、既存のパブリックを中心としたビジネス領域に加え、商品やサービス、顧客基盤、そしてデリバリー方法まで、ビジネスそのものをプライベートな分野に拡充し、成長させていくことを目指しています。

ビジネスの成長を測る指標として、最も重視するのはROEです。経営ビジョンのゴールである2025年3月期までに、ROEで8～10%を達成できるよう、事業基盤を整えていきます。ROEは、「収益性」×「効率性」×「財務レバレッジ」という3つの要素に分解できますが、当社の課題は、明らかに「収益性」にあります。今回の経営ビジョンでは、主に「収益性」の改善という課題をそれぞれのビジネス部門の取り組みに結びつけ、定期的にその進捗を測れるように、新たにKPI(重要な業績評価指標)を設定しました。そして、パブリックからプライベートまでビジネス領域を広げることで、既存のビジネス部門はもちろんのこと、新たな領域でも、着実に収益を積み上げていきたいと思っています。同時に、コスト・コントロールも徹底します。現在、2022年3月期に向けた1,400億円のコスト削減計画は、2020年3月末時点で7割程度まで進捗していますが、残る3割もしっかりと進めながら、新たな次元に私たち自身が飛躍していけるよう、デジタライゼーション

や成長領域への投資も選択的に行っていきます。

「効率性」では、リソースの最適配分を意識します。今回、ホールセール部門のKPIの一つとして、リスク・アセットに対する収益比率を掲げました。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あ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、いままで以上に効率性を意識した運営を行っていきます。政策保有株式についても、定量および定性の両面から分析を行い、企業価値の維持・向上に資する場合のみ保有するという方針に則り、厳格なレビューを継続するほか、ブック・エンティティの最適化も推進していきます。

3つ目の「財務レバレッジ」は、資本を抑えて負債を積極的に活用すれば高くすることはできますが、過度にレバレッジをかけると財務リスクが高まりますし、先ほど申し上げた金融資本規制の要件も満たさなければなりません。したがって、「財務レバレッジ」は適正な水準でコントロールすることに重きをおきます。また、株主還元も重要な要素です。当社は、半期毎の連結業績に対して配当性向30%、自己株式取得による株主還元分を含めた通期の総還元性向は50%以上という目標を意識しています。こうした還元方針も踏まえながら、資本の効率的な配分を行っていきます。



2012年以降、野村グループは国内ビジネスモデルの変革と海外ビジネスの収益性向上に取り組むと同時に、財務基盤の強化に努めてまいりました。ビジネス・プラットフォームの在り方について、何度も見直しを重ね、私たちが強みをもつ分野で競争力を磨き、より筋肉質な体制を構築できたと自負しています。ここからの5年間は、こうした取り組みを深化させる一方で、成長分野への投資も行い、新たな次元を目指していく段階にあります。2025年3月期の経営ビジョン達成に向けて、財務・資本面の規律を利かせるとともに、

その進捗状況については、各ビジネス部門のKPIという共通の物差しをもとに、ステークホルダーの皆様と対話させていただきたいと考えています。今回のメッセージでは触れませんでした。経営ビジョン達成のためには、もちろん「社会からの信頼」や「社員の満足」も欠かせません。グループの執行を担う一員として、こうした観点にもしっかりと取り組みつつ、社会課題の解決を通じて持続的に成長できる組織づくりに邁進していきます。引き続き、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

ステークホルダーの声に耳を傾け、社会課題の解決を通じた持続的成長を実現

豊かな自然環境と健やかな社会環境は、経済やビジネスの発展、人々の暮らしにとっての基盤であり、「真に豊かな社会の創造に貢献する」という野村グループの社会的使命もまた、この基盤なくしては成しえません。私たちは、地球環境の保全や多様な人々の活躍の推進といった取り組みが経済活動や社会の維持と発展に不可欠であることを認識しながら、商品やサービスを広げ、グローバル展開やコーポレート・ガバナンスの強化を進めてきました。

2020年5月には、創立100周年にあたる2025年に向けて、新たな経営ビジョン「社会課題の解決を通じて持続的な成長を実現すること」を、設定しました。「ビジネスの成長」に加え、「社会からの信頼」や「社員の満足」というESGの要素を掛け合わせ、相乗効果を生み出すことにより、社会課題の解決を通じた持続的成長を実現してまいります。

取り組むべき最重要課題

野村グループにおいては、CSRのマテリアリティを2008年より策定/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。今回、2020年5月に発表した経営ビジョンをふまえて見直しを行い、全体で27の重要課題および、私たちが特に取り組むべき7つの最重要課題を特定しました。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。

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

最重要課題	関連項目	目指す姿	SDGsへの貢献※
持続可能な社会の創造に資する金融サービスの提供	■ サステナブル・ファイナンス 関与金額 ■ サステナブル投資比率	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	   
デジタル化等による顧客サービス・生産性の向上	■ 多様なデジタル・デリバリーの拡充	常に変化し続けるビジネス環境に適応するためには、業務変革を続けることが不可欠です。デジタルを活用することで顧客サービスの質と量を向上し、高い生産性を実現していきます	 
「パブリック」から「プライベート」へのビジネスの拡大・強化	■ オーダーメイド商品の提供 ■ 新たな投資家層・ニーズへの対応	オルタナティブ商品の拡充や新たな顧客ニーズの掘り起こしなど、プライベート領域のビジネスを拡大することで、中長期的な成長を目指します。また、各ビジネスの収益性を勘案しつつビジネス・ポートフォリオの最適化を行っていきます	 
収益性を踏まえた既存ビジネス・ポートフォリオの継続的な見直し	■ リソースの最適配分 ■ ROE		 

行動規範の浸透	■ 行動規範の浸透状況	企業価値の向上を目指すうえで、コーポレート・ガバナンスは最重要課題のひとつであり体制の強化、充実に取り組んでいきます。また、法令遵守の徹底および社員の規範意識の向上に取り組み、社会との信頼構築、企業価値の保護と向上につなげます	 
財務の健全性と透明性の確保	■ 財務指標のモニタリング	財務の健全性と企業価値の向上には、様々なリスクの適切な管理が不可欠です。グローバルで統一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ていきます	 
社員が生き生きと働ける環境	■ 従業員サーベイ	イノベーションやデジタル化等、環境変化において多様で優秀な人材は、最大の「財産」です。社員が能力や個性を発揮し、活躍できるよう取り組み、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。最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。

選定プロセス

1 課題のリストアップ

GRIガイドラインなど、国内外の非財務情報開示ガイドライン、SDGsなどから、課題をリストアップ。

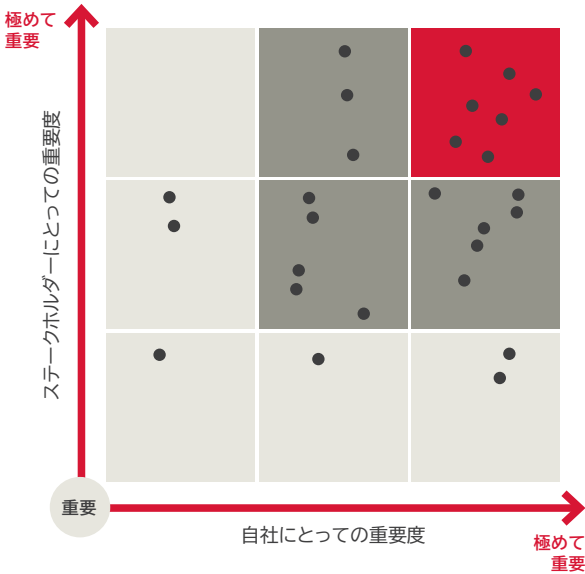
2 重要度の評価

「ステークホルダーの重要度」を、国内外の代表的なESG調査機関※の評価項目および社外ステークホルダーからの意見などに基づいて、評価。併せて、「自社にとっての重要度」を、「経営ビジョン」や「企業理念」、「野村グループ行動規範」の考慮及び社内内の主要部署へのヒアリングを行い、評価。

※ DJSI(S&P Global/SAM), Vigeo Eiris, MSCI, ISS-oekom, Sustainalytics

3 「重要課題」(案)の策定

②の評価結果をもとに、経営企画部、ESG推進室にて妥当性を検証し、「重要課題」(案)を策定。



4 経営層による議論と決定

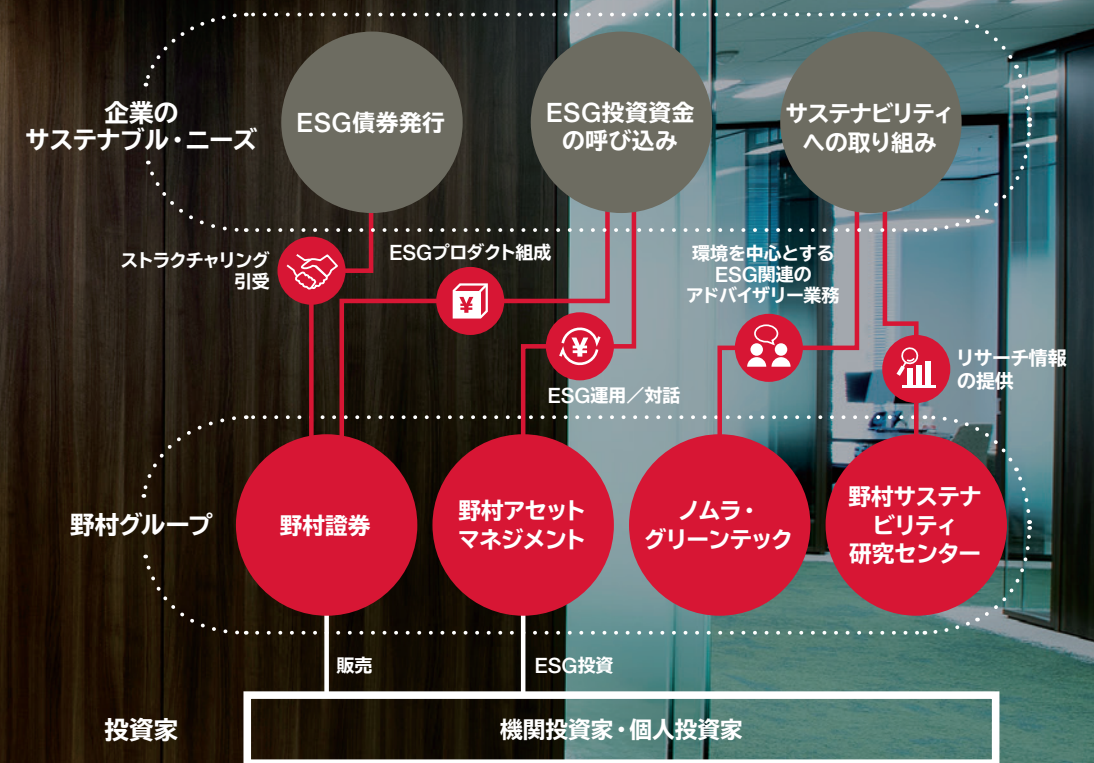
グループCEOが委員長を務めるESG委員会で議論、重要課題の妥当性を検証した上で、決定。

特集 サステナブル・ファイナンス

SUSTAINABLE FINANCE

NOMURA

野村の総合力を活かし、
持続可能な社会の実現に貢献



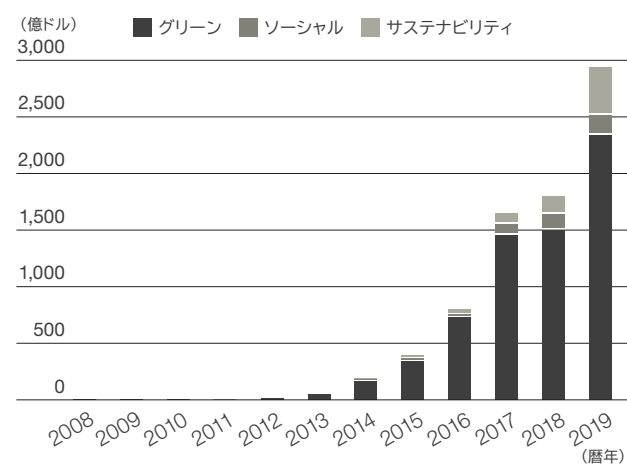
持続可能な発展に向けて、金融機関に求められていること

国際的な目標であるSDGsや「2℃目標」の達成に向けて、金融機関には持続可能な社会の形成に貢献する資金の流れを生み出すことが求められています。

企業経営におけるE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)への取り組みは、いまや企業価値の向上に欠かせない要素となっています。近年、SDGsの認知の高まりを背景に、環境問題や社会課題への対応を目的としたグリーンボンドやソーシャルボンド、サステナビリティボンド等(以下総称して「SDGs債」)が国際的に注目されており、世界におけるSDGs債の発行額は増加の一途となっています。

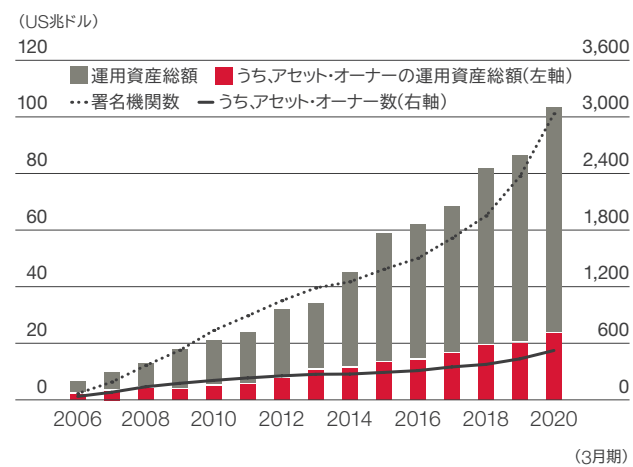
また、機関投資家の意思決定プロセスにESG課題を考慮することを謳った国連責任投資原則(UN PRI)は、ESGに関する課題と金融機関の責任に光をあて、安定的で持続可能な金融システム構築に寄与するフレームワーク構築を、世界のパートナーシップにより推進しています。2006年のPRI発足以来、署名機関数は世界的に増え続け、ESG投資はメインストリーム化しています。また、国内においては2020年3月に日本版スチュワードシップ・コードが改訂され、機関投資家に対してサステナビリティを考慮した投資意思決定や企業との対話を求める旨が明記されました。

世界におけるSDGs債の発行推移



出所: プルームバーグのデータをもとに、野村資本市場研究所作成

PRI署名機関数の推移

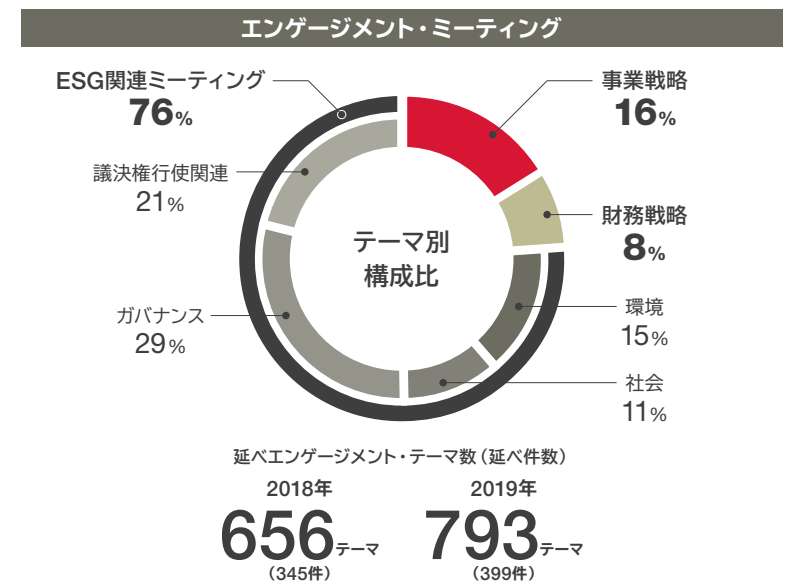


出所: PRI

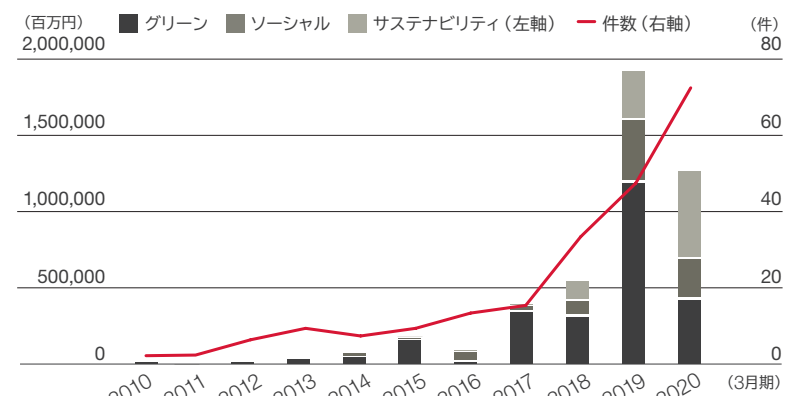
野村グループの取り組み実績

野村グループでは、ESGに対して国内外の発行体および投資家の関心が高まっていることを踏まえ、国内外にESG専任の担当者を配置し、SDGs債の引受実績を積み上げてきました。国内においては2019年の大林組や、鉄道・運輸機構のサステナビリティボンド、また清水建設や住宅金融支援機構のグリーンボンド、また2020年には旭化成、NTTファイナンスのグリーンボンドを引受けました。国内だけでなく、海外においてもSDGs債の引受到積極的に取り組み、マーケットの状況を共有し、有用な情報やご提案をお客様に届けられるように活動しています。

また、野村アセットマネジメントでは、エンゲージメントを投資先企業の企業価値向上のための重要な活動と捉えています。投資先企業約2,400社(2019年12月末)のなかから、通常の対話に加えてさらに深掘りすべき重要対象企業に対して、ESG課題の解決に向けた対話を実施しています。2019年は延べ400社に対してESGに関するエンゲージメントを実施し、約800のテーマに関して対話を行いました。



野村グループが関与したSDGs債の発行推移



グループ総合力を活かし、 お客様のあらゆるサステナブル・ニーズに対応

野村グループは、「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」というミッションのもと、ESG経営を強化していきます。
グループ各社がそれぞれの専門性をもって横断的に連携し、グループ総合力を最大限結集することで投資家やお客様のニーズに応え、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。

NOMURA-BPI SDGsを開発

野村證券は野村総合研究所と2019年4月に共同研究を開始し、同年11月にNOMURA-BPI(野村ボンド・パフォーマンス・インデックス)の新たなサブインデックスである「NOMURA-BPI SDGs」(以下「本指数」)の公表を開始しました。本指数は、NOMURA-BPIの構成銘柄のうち、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(SDGs債)で構成され、SDGs債の流通市場全体を表す指標です。指数値は所定のルールにもとづき算出され、透明性と連続性を有します。本指数を通じて、発行体における起債の策定や投資家の投資判断をサポートし、SDGs債市場全体の持続的な発展に貢献するとともに、SDGsの達成に向けた取り組みを推進してまいります。



グリーンテック社買収によるアドバイザー・ファイナンス業務の強化

野村グループは、2020年4月、米国におけるサステナブル・テクノロジーとインフラストラクチャー分野でM&A助言のリーディング・プレイヤーである、グリーンテック・キャピタルを買収しました。新たなブランド名「ノムラ・グリーンテック」のもと、環境関連の優れた技術をもつ成長企業と投資家やお客様をグローバルに結び付けていくことで、エネルギー、輸送、食品、水、廃棄物などの社会インフラがより持続可能なシステムに移行していくことをサポートしていきます。



世界初のサステナブルFITs(新株予約権)の実施

野村證券は、世界初となるサステナブルFITs(新株予約権)の割当てを受けました。日本エアーテックによる当新株予約権は、その資金使途と意義が省エネルギー化を通じた環境負荷低減や感染症対策等の社会問題解決に貢献するとして、評価機関よりESGおよびSDGsの観点からセカンド・オピニオンを取得した、エクイティの形態では世界初のファイナンスとなります。



野村サステナビリティ研究センター設立

野村グループにおける独立した調査研究機関である野村資本市場研究所は2019年12月、「野村サステナビリティ研究センター」(以下「本センター」)を設立しました。本センターは、野村資本市場研究所による客観的・実践的な研究に立脚しながら、金融・資本市場と密接なサステナビリティ関連テーマの組織的・戦略的な抽出・モニタリングを行い、良質な情報発信や各種提言をはじめとする活動に取り組んでまいります。具体的には、野村グループ内外をつなぐオープン・プラットフォームを構築し、外部アドバイザーと内部専門家の横断的な協働を行うこと、調査研究対象、活動範囲、情報発信対象について、グローバルな視点のもとで海外関係機関との連携、交流を進めることなどを企図しています。



アドバイザー／
ファイナンス



金融プロダクト



引 受

NOMURA



リサーチ



運 用

SDGs債の引受・販売

野村グループは、ホールセール部門インベストメント・バンキングに日本国内におけるESG債券の専門家チームを2017年に設置、翌2018年には、当該チームをグローバルな体制へと発展改組し、国内外のサステナブル・ファイナンス案件の組成をサポートしています。また、2019年10月には、野村證券がInternational Capital Market Association(国際資本市場協会)のグリーンボンド原則・ソーシャルボンド原則アドバイザー・カウンシルに唯一の日本企業として選出され、日本を代表してSDGs債の国際標準の策定や市場発展に向けた活動に参画しています。

米州開発銀行による新型コロナウイルス対策のための債券発行をサポート

2020年4月、米州開発銀行(IDB)による、新型コロナウイルス感染拡大に直面する国への支援を目的とするサステナブル・ディベロップメント・ボンドの発行をサポートしました。IDBは、中南米・カリブの経済・社会発展に貢献することを目的として設立されました。本案件により調達された資金は、SDGsのゴール3「すべての人に健康と福祉を」のもと、IDBの加盟国における新型コロナウイルス感染拡大への対策に充てられます。



野村アセットマネジメントの取り組み

2019年度は従来の「ガバナンス」に加え、「環境」と「社会」への取り組みも強化しました。「環境」への対応では、運用ポートフォリオの気候関連リスクと機会の特定を進め、それらの分析内容を投資先企業へのエンゲージメントや運用ポートフォリオの管理に活かし、気候変動問題に対し、より耐性が強く、かつ付加価値の向上につながるような運用品質の向上に取り組ましました。また「社会」においては、従来のリスク・リターン概念に加え、「社会的インパクト」という3つの軸をプロセスに取り込み、社会の発展とつながりながら、より持続的成長の高い新たな運用手法の開発を進めました。2019年に付与されたPRIアセスメントでは、すべての項目でA以上の評価を取得するなど、外部評価も着実に向上してきています。

PRIアセスメント結果

	FY2018-2019	PRI 中央値評価
戦略とガバナンス	A+	A
上場株式における責任投資の統合状況	A	B
上場株式におけるアクティブオーナーシップ	A+	B
エンゲージメント	A+	
議決権行使	A	
債券投資(国債等)	A	B
債券投資(社債等)	A	B

RETAIL DIVISION

営業部門

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・営業所やコールセンター、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。

顧客資産残高

国内No.1
104兆円

(2020年3月末)

顧客満足度調査 (対面証券部門)

8年連続

第1位

J.D.パワー 2012年～2019年

強み

- 1 国内証券最大の顧客基盤
- 2 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
- 3 野村の総合力を活かした商品・サービス供給力

環境課題

- 1 お客様のバランスシート全体へのアプローチ
- 2 市況に左右されやすい収益体質
- 3 高齢のお客様のご家族との関係構築
- 4 若い顧客層の拡大
- 5 お客様との接点拡大と満足度の向上

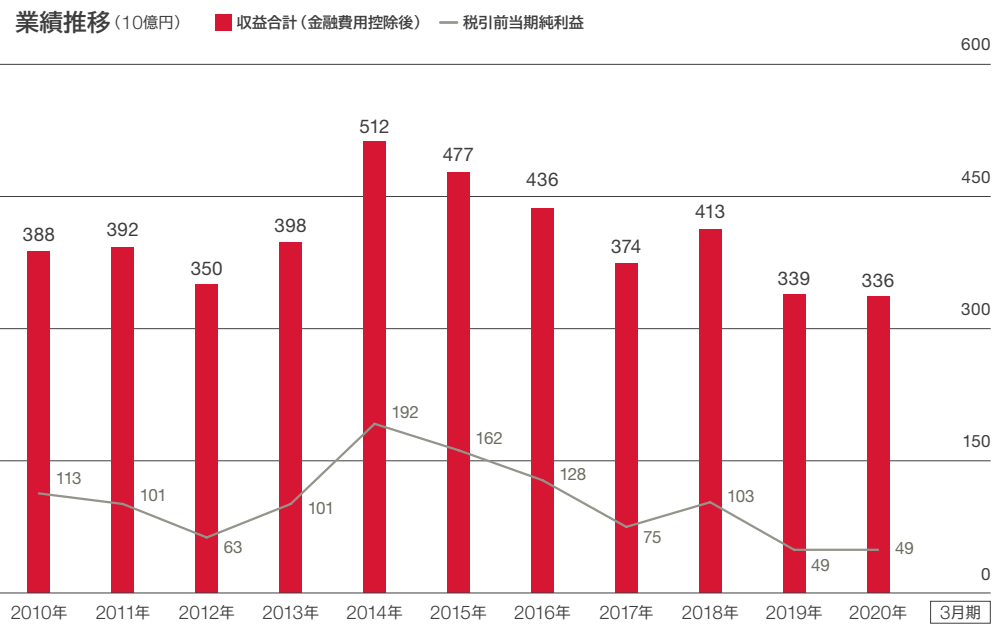
対応策

- 1 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
- 2 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
- 3 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
- 4 高齢のお客様向けのパートナー[※] (ハートフルパートナー) を各店に設置
- 5 若年層向けコンテンツ (Web、セミナー、アプリ等) の拡充
- 6 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

2020年3月期の振り返り

2020年3月期は、米中貿易摩擦による景気減速懸念や地政学リスクの高まりを背景に、全般的に低調なスタートとなりました。10月以降、マーケットの回復とともにお客様の投資マインドは改善しましたが、2020年に入ると新型コロナウイルスの感染拡大が経済活動に波及するとの警戒感から大きく株価が下げ、リスクオフ姿勢が強まりました。このような環境下、株式募集買付は大型プライマリー案件のあった前年比で減少しましたが、債券や投信募集買付は増加しました。その結果、収益は3,364億円、税引前当期純利益は494億円と、ほぼ前年並みの水準を確保することができました。2019年夏には、お客様の属性に合わせて最良のサービスを提供できるよう、チャンネル・フォーメーションの見直しと店舗統合を行いました。また、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も活用したアプローチにも取り組んでいます。



営業部門の目指す姿と取り組み

営業部門では、お客様のニーズやご要望に応じて最適なサービスを提供するため、2019年8月にチャンネル・フォーメーションの見直しとデジタルインフラの整備を進めました。既にお客様との接点は、物理的な面談だけでなく、電話やメール、オンライン・サービスやオンライン会議システムなどを併用する、ハイブリッド・モデルの形式となっています。今期は、デジタル・ツールやデータの活用をさらに深化させることで、お客様の満足度や社員の生産性を高め、より多くのお客様に、長期にわたってお取引いただくことにつなげたいと考えています。加えて、ビジネス部門から独立したCIO (チーフ・インベストメント・オフィス) グループの知見を活用することで、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。今後このグループが中心となって、資産運用サービスを提供し、新たな課金体系の導入にもつなげていく予定です。また、これまで当社のサービスを届けることができなかったお客様との接点を広げるため地域金融機関等の第三者との提携推進によるビジネスの拡大を図ってまいります。

	2020年3月期 (2020年3月末)	2023年3月期 (2023年3月末)
コンサルティング関連収入	149億円	278億円
ストック資産	15兆円	21兆円
稼働顧客数	107万件	147万件
現金本券差引	-0.4兆円	2.4兆円
	2020年3月期	2023年3月期
税引前当期純利益	494億円	1,100億円

今後3年間で取り組むポイント

営業部門では、新しいチャネル・フォーメーションをもとに、既存ビジネスの拡大・生産性向上を図り、高付加価値アドバイザリー・モデルの導入によるビジネスシフトの本格化を目指します。

Point 01 既存ビジネスの生産性向上	Point 02 高付加価値アドバイザリーモデルの導入	Point 03 地域金融機関との連携によるビジネスの拡大
2019年に実施したチャネル・フォーメーションの見直しをさらに進化させるため、デジタル活用の促進や商品・サービスの拡充等を進めます	独立したCIOグループの知見を活用しながら、お客様のニーズに沿った、より高度な運用コンサルティングを提供します	より多くのお客様に証券サービスを届けるための施策として、地域金融機関などの第三者との提携を推進してまいります

Point 01 今後3年間で取り組むポイント	既存ビジネスの生産性向上 既存ビジネスの生産性向上を目的に、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。
--	--

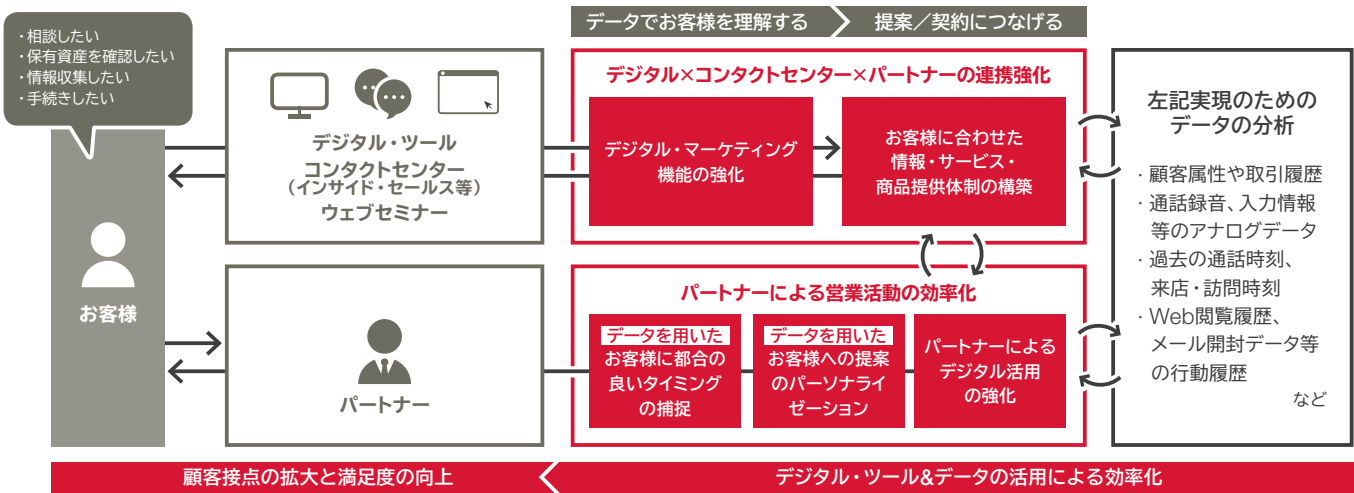
さまざまなやりとりで得たデータをもとに、お客様ごとに最適なタイミングで、対面・非対面の最適チャネルを組み合わせ、必要なサービスを提供することで、より快適なカスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を実現します。

デジタル・マーケティング機能の強化等を通じて、パートナーの営業活動についても効率化し、より多くのお客様に専門性の高いサービスを提供します。

お客様のバランスシート全体に対しアドバイスを行えるよう、商品・サービスの一層の拡充を図ります。

法人およびそのオーナーのお客様に対しても、資産運用にとどまらず、本業の成長支援や、従業員の方の資産形成のお手伝いなど、幅広いサービスを展開することにより、長くお付き合いいただくとともに、当社にとっての収益源の多様化も実現します。

デジタル・マーケティングを活用したサービス提供（イメージ）

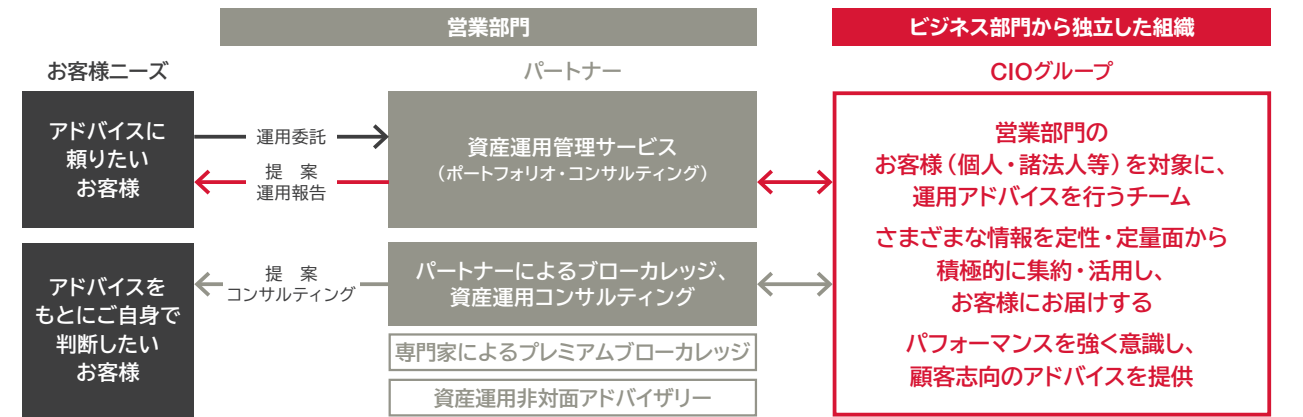


Point 02 今後3年間で取り組むポイント	高付加価値アドバイザリー・モデルの導入 2020年7月設立のCIO（チーフ・インベストメント・オフィス）グループの知見を活用して、新たな資産運用サービスを提供予定です。
--	--

CIOグループは、ビジネス部門から独立した組織で、機関投資家を対象とした運用コンサルティングを行っているチームと、個人投資家向けの一任運用チーム、そして付加価値の高いコンテンツが加わり、投資家のリスク選好度に基づくアセット・アロケーションから、CIOチームビューとしての投資ストラテジーや投資テーマの策定までを行います。

また、アドバイスをともに自分で投資の意思決定を行うお客様に対しては、パートナーが、CIOグループのアウトプットを使いながら、より専門性の高い情報提供を行えるよう、仕組みを整えてまいります。

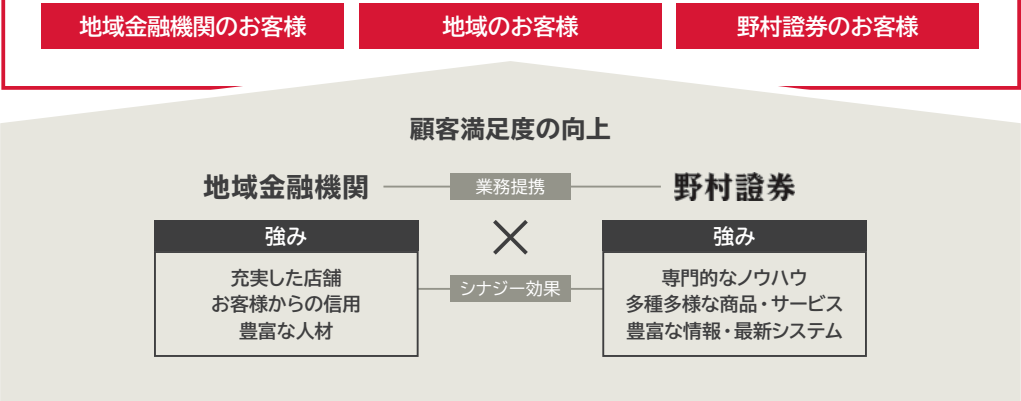
新たな資産運用サービスの提供 ～高付加価値アドバイザリー・モデルの構築～



Point 03 今後3年間で取り組むポイント	地域金融機関との連携によるビジネスの拡大 地域に強固な顧客基盤と店舗網をもつ地域金融機関と、豊富なノウハウ・商品ラインナップ・サービスを有する当社との連携により、高い相乗効果を期待しています。地域金融機関との新しい形の業務提携を行うことで、これまで接点がなかったお客様に当社の商品・サービスを提供し、地域経済の活性化に貢献することを目指します。
--	--

当社はこれまで、山陰合同銀行グループおよび阿波銀行との間で、それぞれ金融商品仲介業務における包括的業務提携を発表し、提携開始に向けた準備を進めています。

お客様の豊かな生活の実現・付加価値向上、地域経済の発展



ASSET MANAGEMENT DIVISION

アセット・マネジメント部門

アセット・マネジメント部門は、野村アセットマネジメントを中核に、世界13拠点、約1,500名の体制をもって『世界のお客様に選ばれる、日本を代表する運用会社』を目指しています。お客様にご満足いただく運用戦略、商品やサービスの提供を追求するだけでなく、投資先企業との積極的な対話（エンゲージメント）を通じた“企業と社会の共存・共生”や、“社会の持続的発展”につながる社会的責任投資の深化に日々取り組んでいます。

運用資産残高

49.3兆円

(2020年3月末)

ETF運用資産残高

世界5位

(国内No.1)

(2020年3月末)

公募投資信託シェア

28.2%

(国内No.1)

(2020年3月末)

強み

- 1 世界の動向を現地の観点で見極める運用調査能力と、それに基づくグローバル運用体制
- 2 国内、海外投資家の多様な資産運用ニーズに応えるソリューション提案力と運用戦略の提供力
- 3 1959年の設立以来、それぞれの時代の変化に適応し、持続的成長を支える人材構成

環境課題

- 1 世界的な低金利や市場での不確実性の高まりに伴う、投資ニーズの多様化
- 2 日本国内における少子高齢化や人生100年時代に備えた、資産運用に対する関心の高まり
- 3 デジタル化の進展による、ビジネス・モデルの変革やサービスの在り方の変化

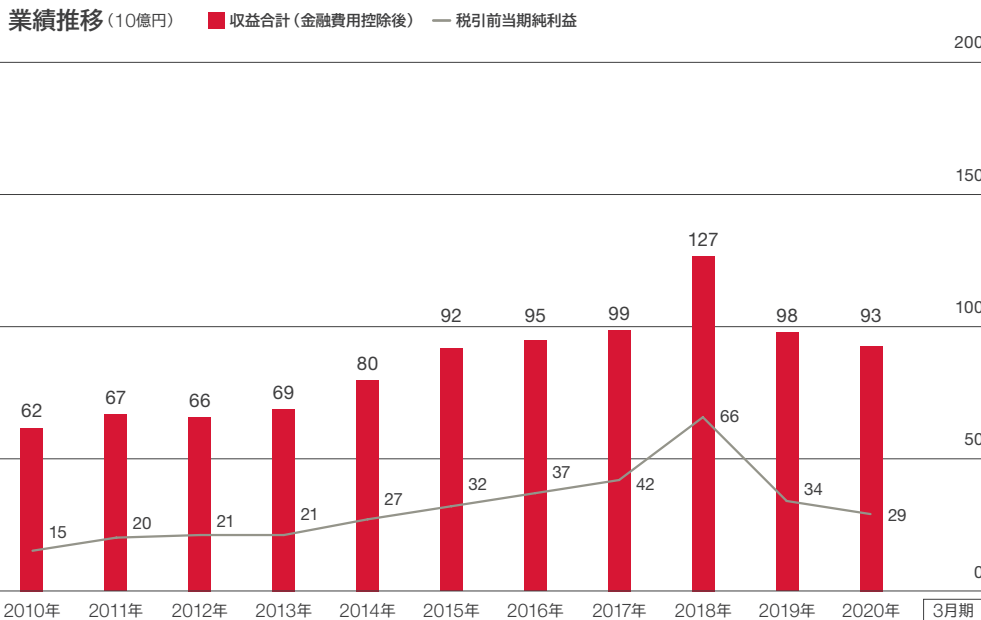
対応策

- 1 伝統的資産の運用に加え、ESGやオルタナティブなどの領域での運用拡大やアセット・アロケーション能力のさらなる向上
- 2 日本国内のさまざまなライフステージのお客様に対し、資産運用を身近に感じてもらうための商品・サービスの開発・提供
- 3 デジタル技術を活用した運用の意思決定プロセスの高度化や効率化、並びに対面と非対面の双方に対応したサービスの提供

2020年3月期の振り返り

2020年3月期のアセット・マネジメント部門収益は926億円、前年比5%の減収、税引前当期純利益は288億円、前年比16%の減益となりました。主な背景は、2020年3月のマーケット急落を受けて、戦略的パートナーであるアメリカン・センチュリー・インベストメンツ(ACI)株式の時価評価損が膨らんだこと、運用資産残高が大幅に減少したことで、第4四半期の運用報酬が減少したためです。

一方、投資信託ビジネスでは、人生100年時代に向けた資産形成に資する商品や確定拠出年金向けに提供する商品、ETF(上場投資信託)への資金流入が継続し、投資顧問ビジネスでも公的年金を中心に資金流入が継続する等、この1年間で約2兆円の資金が流入しました。今期の業績は、マーケット急落による影響はありましたが、ビジネス自体は堅調だったと言えます。



目指す姿

世界のお客様から選ばれる、日本を代表する運用会社になることを目指し、

■ 国内で圧倒的なトッププレイヤーとしての存在感を確立

■ 優れた特徴と実績をもつ商品・サービスを創造・提供

■ 時代の変化に適応し持続的な成長を実現

重要な業績評価指標 KPI

2020年3月期
(2020年3月末)

2023年3月期
(2023年3月末)

運用資産残高	49.3兆円	65兆円
--------	--------	------

重要な目標達成指標 KGI

税引前当期純利益	288億円	500億円
----------	-------	-------

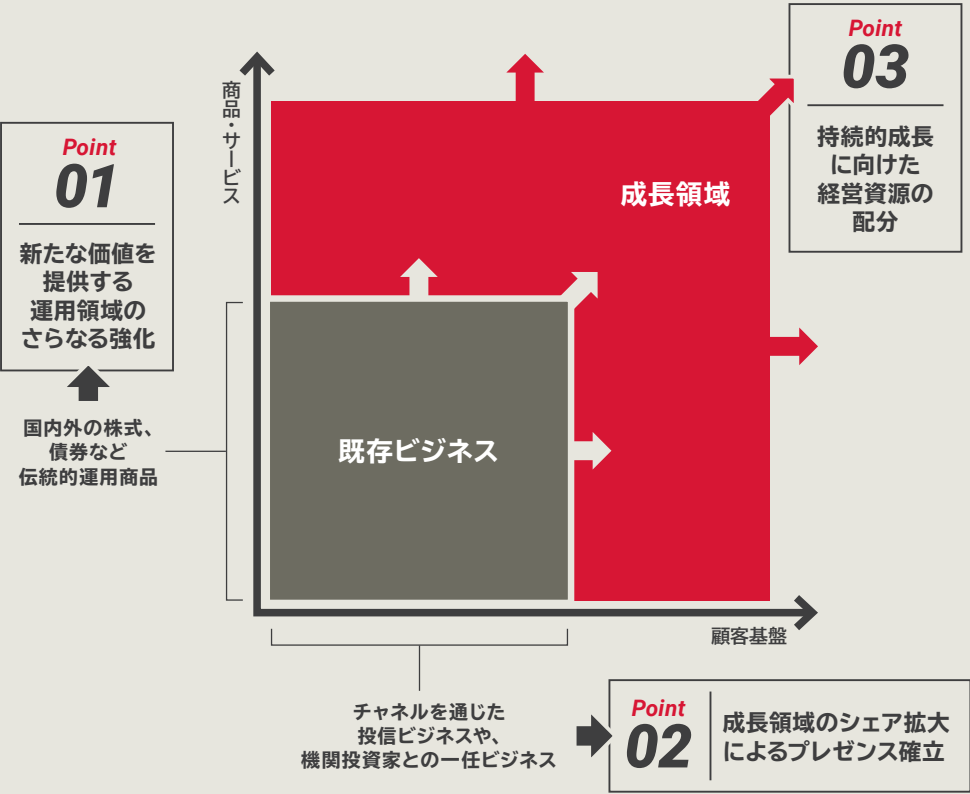
今後の取り組み

1 株式、債券などの伝統的な運用領域での卓越した運用成果に加え、ESGやオルタナティブの運用領域でも、これまで培ってきたグローバルな枠組みでの運用調査ノウハウも活用し、新たなリターン源泉の提供に努めます。また、複数の資産クラスを組み合わせるマルチ・アセット運用においても、アセット・アロケーション能力を駆使し、安定した運用パフォーマンスを提供する商品・サービスを拡大します。

2 日本市場では、公募投資信託と確定拠出年金の領域において、お客様の長期・安定的な資産形成を支える商品や、投資教育などのサービスの提供を柱に、揺るぎない業界トッププレイヤーの地位を確立します。海外市場においては、世界の競合と比較しても競争力のある運用商品の提供を広げることで、海外の年金、機関投資家等のニーズに応えつつ運用資産残高の拡大を目指します。

3 事業環境が変化するなかでも持続的成長を果たすため、運用における競争力強化や新たな顧客基盤の拡大に必要な投資を積極的に行っていきます。また、資産運用を支える業務プロセスの自動化・効率化など、生産性の向上につながる取り組みもあわせて推進し、経営資源を成長領域に効果的に配分します。これらの取り組みの下で持続的成長を実現し、資産運用ビジネスを通じた社会全体の成長と発展に貢献することを目指します。

今後3年間で取り組むポイント



Point

01

今後3年間で取り組むポイント

新たな価値を提供する運用領域のさらなる強化

不確実な投資環境が継続するなかにおいては、リターン源泉の多様化とリスク分散に資する運用提案が望まれます。当社では、それらを満たすためにESG運用、オルタナティブ運用、マルチ・アセット運用の3つを今後の成長領域と定め、さらなる強化に取り組めます。

ESG運用では、投資先企業との積極的な対話を通じて“企業と社会の共存・共生”の実現に取り組めます。また、気候変動への影響を測る要素やSDGsといった持続的社会的実現に向けた重要課題を運用プロセスに組み入れ（ESGインテグレーション）、同領域におけるプレゼンスを高めていきます。

オルタナティブ運用においては、プライベートエクイティやインフラなど、伝統的資産とは異なった特徴をもつアセットクラスにおける専門性を深化させ、新たなリターン源泉を求めるお客様のご要望に応えていきます。

マルチ・アセット運用においては、当社の強みであるグローバル運用体制を基盤とした、多様な資産クラスの運用力、それらのリスク管理能力、そしてこれらのノウハウを活用したアセット・アロケーション力を駆使し、お客様が期待するきめ細かな運用ソリューションの提供を目指します。

Point

02

今後3年間で取り組むポイント

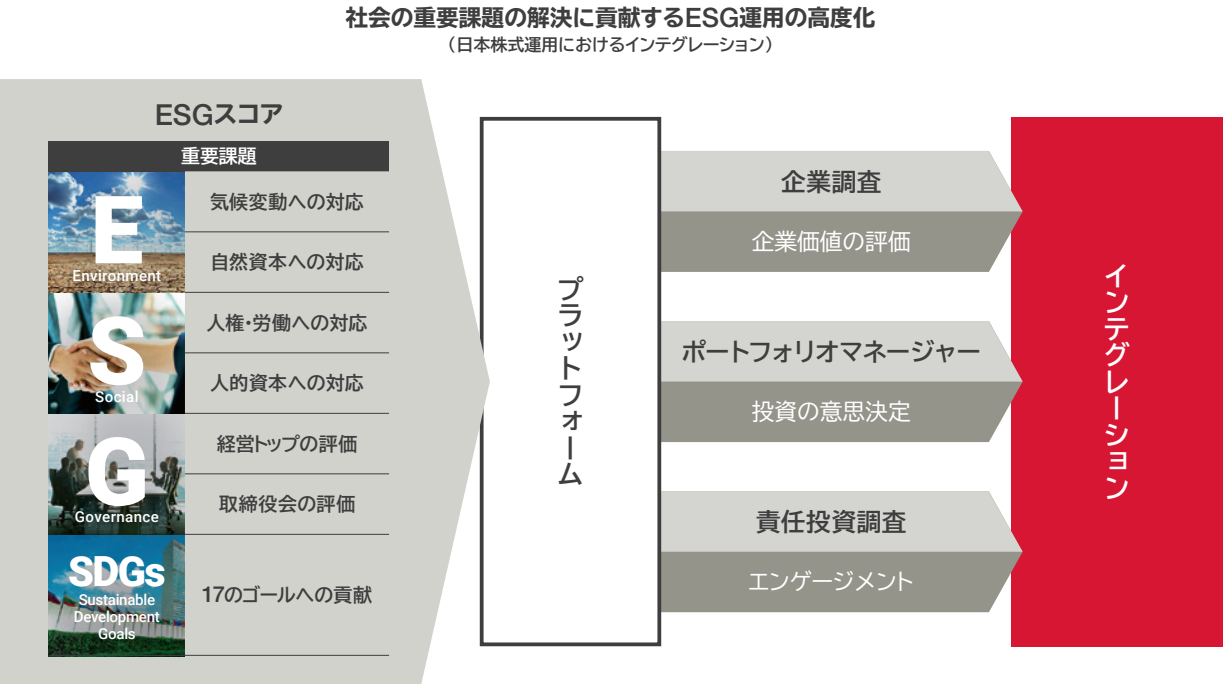
成長領域のシェア拡大によるプレゼンス確立

日本では、公募投資信託と確定拠出年金を成長領域と捉え、揺るぎない業界トッププレイヤーとしての地位確立を目指します。

昨今、若い世代から退職者世代までの幅広い年齢層にわたり、資産運用に対する関心が高まっているなか、公募投資信託市場でのさらなるシェア拡大に向け、高い運用成果のご提供に加え、お客様から当社のファンド群を選んでいただくための、分かりやすくかつ有益な情報・サービス提供に取り組めます。

確定拠出年金（DC）では、法改正による規制緩和等から、今後も新規加入者の増加や加入者一人ひとりの拠出金額の拡大が期待されます。iDeCoを含むDCによる資産形成の支援や啓蒙に加え、NISAを活用した積立による商品群を幅広く提供できる運用会社としてさらなるプレゼンス向上を目指します。

海外では、主力の日本株運用に加え、世界の競合と比べても競争力の高い運用商品を拡充し、特に欧州やアジアの金融機関を通じたファンドの販売等にて運用資産残高の一層の拡大を目指します。また、戦略的提携先であるアメリカン・センチュリー・インベストメンツの商品群の活用も推進します。



Point

03

今後3年間で取り組むポイント

持続的成長に向けた経営資源の配分

事業環境が変化するなかでも持続的成長を可能にするための新たな付加価値の創造に向け、経営資源の再配分と業務の生産性向上を進めます。具体的には、多種多様かつ大量のデータの分析結果を用いた新たな運用手法の開発や、強化すべき事業領域と位置付けるESG、オルタナティブ、マルチ・アセットのそれぞれの運用領域に資源を配分します。またマーケティング活動においても、デジタルをさらに活用し、対面、非対面を問わず、お客様に対してタイムリーかつ分かりやすい情報の提供を強化します。また、資産運用を支える業務プロセスの自動化・効率化などのさまざまな社内改革を着実に進めます。経営資源を成長領域に効果的に配分するためにも生産性向上につながる取り組みを積極的に推進し、変化のなかでも成長し続けられる事業構造に転換します。これらの取り組みの下で持続的成長を実現し、お客様に常に最高のパフォーマンスをお届けするだけでなく、長期にわたる社会全体の成長と発展に貢献することを目指します。

WHOLESALE DIVISION

ホールセール部門

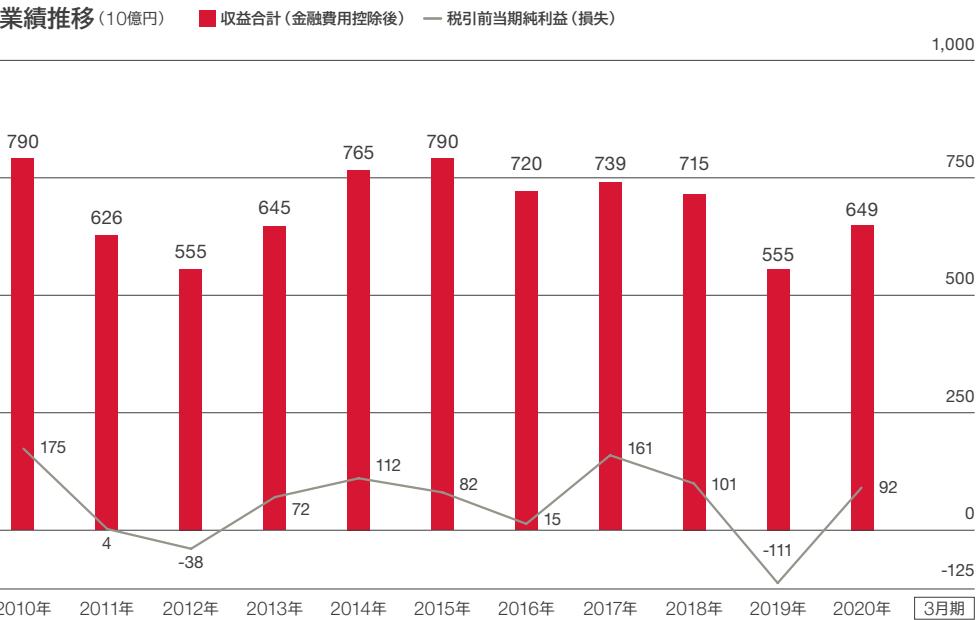
ホールセール部門は、
金融商品やソリューションの提供、
市場への流動性供給に関する業務を行うグローバル・マーケット、
資本・資金調達やアドバイザリーに関する業務を行う
インベストメント・バンキングで構成されています。
国内外の事業会社、政府機関、金融機関など幅広いお客様を対象に、
こうしたさまざまなサービスを提供しています。

2020年3月期の振り返り

ホールセール部門では2019年4月にビジネス・プラットフォームの見直しを行い、不採算ビジネスの縮小・撤退を行うとともに、各地域で強みのあるビジネスに注力してきました。

今期は、地政学リスクの高まり、2020年には新型コロナウイルスの急速な感染拡大が世界経済の重石となりましたが、このような環境の中で、世界の各地域においてお客様の多様なニーズと市場の動きを的確にとらえることができました。

その結果、金利プロダクトやアジアの為替/エマージングを中心にフィクスト・インカム収益が大幅に回復し、エクイティも増収となり、部門収益は6,486億円と前年比17%の増収となりました。また、10億ドル(約1,100億円)のコスト削減は当初計画を上回って進捗し、前年計上したホールセール部門に帰属するのれん減損損失(810億円)も剥落するなど、部門費用は前年比で17%減少しました。税引前当期純利益は922億円と、前年から大幅に改善しています。



日本

FX house of the year, Japan^{※1}
日本関連 M&Aリーグテーブル 1位^{※2}
日本関連 ECMリーグテーブル 1位^{※2}

※1 FX Week 2019
※2 Refinitiv、期間：2019年4月～2020年3月

海外

Volatility Derivatives house of the year (3年連続)^{※1}
US Fixed Income market share 8位^{※2}
Specialist Agency Broker of the Year (Instinet)^{※3}
EGB e-Trading volume market share 2位^{※4}
US RMBS bank of the year^{※5}

※1 GlobalCapital 2019
※2 Greenwich、期間：2019年1月～12月
※3 Financial News – Trading and Technology Awards Europe 2019
※4 TradeWeb March 2020
※5 2020 GlobalCapital US Securitization Awards

強み

- 1 日本における業界トップクラスのプレゼンス
- 2 日本および海外におけるコア・ビジネス
- 3 分散の効いたビジネス・ポートフォリオ

環境課題

- 1 セカンダリー・ビジネスに依存した収益構造
- 2 不透明な事業環境
- 3 急速に変化する市場構造

対応策

- 1 フィー収益の拡大
- 2 高成長分野へのリソース配分
- 3 デジタライゼーションに対する取り組みの加速
- 4 他社との提携による新たな市場の開拓

ホールセール部門の目指す姿と取り組み

ホールセール部門は、変化し続ける資本市場の第一線で、プライマリーからセカンダリー市場に至るまで、世界中のお客様のニーズに対して安定的かつ持続的にシームレスなサービスを提供できるよう努めています。2019年4月に実施したビジネス・ポートフォリオの見直しを通じて、より広範囲な市場へのアクセスや流動性の供給、差別化された商品やサービスの提供、そしてさまざまな市場サイクルに応じたオーダーメイドのファイナンスやソリューションの提供が可能となっています。

こうしたホールセール部門の事業基盤を強化し、さらなる成長とビジネス・ポートフォリオの多様化を実現すべく、取り組みを進めていきます。具体的には、セカンダリー・トレーディングの強みを活かして新たなビジネス機会に繋げていくことや、成長分野への投資を継続しアドバイザリー業務をグローバルに強化していきます。また、デジタル・トランスフォーメーションやデジタル資産に関するビジネスを展開することに加え、2020年4月に買収が完了したノムラ・グリーンテックの知見を活かして、ESG関連分野におけるプレゼンスを向上していきます。

		2020年3月期 (2020年3月末)	2023年3月期 (2023年3月末)
重要な業績評価指標 KPI	収益／リスクアセット比率	6.5%	6%前後※
	経費率	86%	82%以下
	フィー、コミッション収益の拡大	約10億ドル	+15%以上 (2020年3月期実績対比)
		2020年3月期	2023年3月期
重要な目標達成指標 KGI	税引前当期純利益	922億円	1,200億円

※規制変更など現時点で不確実な影響は考慮していない

今後3年間で取り組むポイント

ホールセール部門では、既存ビジネスに加えて、規制資本やリスク・アパタイトを考慮したうえで、収益の多様化および安定化を図り、将来にわたってお客様への持続的なサービス提供を可能とする体制を構築していきます。中期的には、主に以下の施策を通じて、税引前当期純利益1,200億円を達成することを目指していきます。

Point 01 ビジネス戦略 既存のコア・ビジネスでの強みを維持し、成長分野及び高収益性ビジネスへ注力していきます。	Point 02 デジタル・トランスフォーメーション デジタルイゼーションを通じ、効率性向上や新たなビジネス機会を創出していきます。	Point 03 ESGへの取り組み ノムラ・グリーンテックの知見を活かして、持続可能な社会の実現に貢献していきます。
コスト削減 2022年3月期までに、残り約3億ドルのコスト削減を実施していきます。		

Point 01	ビジネス戦略
今後3年間で取り組むポイント	コア・ビジネスにおける高い収益性を維持しつつ、新たな成長機会の追求とコストの効率化に取り組みます。

執行ビジネスにおける収益源の多様化とマーケット・シェアの拡大

セカンダリー・トレーディング・ビジネスの強みを活かし、テクノロジーを活用したフロー・トレーディングのさらなる差別化と生産性向上を推進

ストラクチャード・ビジネス、ソリューション・ビジネスを拡大

経営リソースの柔軟な再配分を通じて、リスク管理の徹底とリソース効率性を追求

パブリック市場での強みを活かし、プライベート市場におけるプレゼンスを向上

成長分野への投資を継続し、新たな顧客ニーズをサポートするアドバイザー機能を強化

他社との提携による新たなビジネス機会の追求、デジタル・ビジネス構築に向けた取り組み

ビジネス



Point 02	デジタル・トランスフォーメーション
今後3年間で取り組むポイント	ホールセール部門では、生産性の向上と、新たなビジネス機会を創出していくうえで、デジタル戦略を重要な施策の一つと位置付けています。

既存ビジネスにおけるデジタル化の取り組み事例としては、e-トレーディング・プラットフォームにおける分析ツールの先進化、セカンダリー・ビジネスにおけるAI活用によるプライシングやヘッジ、マーケットメイク機能の改善などが挙げられます。また、2020年3月に、ブロックチェーン技術を活用した証券取引基盤を提供するBOOSTRYが日本初となるデジタル社債を引き受け、2020年6月には、機関投資家向けのデジタル資産カストディ・サービス「Komainu」を始動しました。

Point 03	ESGへの取り組み
今後3年間で取り組むポイント	

当社では、ファイナンスやソリューションを通じた脱炭素社会に関する取り組みを加速させるため、ESG委員会の分科会として、「ホールセール・サステナビリティ・フォーラム」を設置しました。議長はホールセール部門長、メンバーは関連部門から選出されています。このフォーラムでは、専門的な知見の蓄積、市場や法規制動向のモニタリング、持続可能な社会の実現に貢献する金融商品・サービスを特定するとともに、業界の活動にも積極的に参加していきます。

2020年4月に、サステナブル・テクノロジーとインフラストラクチャー分野でM&A助言のリーディング・プレイヤーである米グリーンテック・キャピタル社を買収しました。今回の買収を通じて、グリーンテック・キャピタル社のもつ専門性やノウハウと、当社がもつグローバル・ネットワークやソリューション業務のノウハウを融合させることで、環境・社会関連のプライマリー・サービスやアドバイザー・サービスを強化します。この結果、ノムラ・グリーンテックとして、関連業界における専門性を高め、お客様の多様なニーズにお応えするとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



CORPORATE GOVERNANCE

「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の分離による監督機能の強化に加え、取締役会から執行役へ業務執行権限を委任していることで意思決定の迅速化を図っています。

野村のコーポレート・ガバナンス

- + 経営の監督と業務執行が分離されていることで、取締役会の監督機能が強化され、経営の公正性・透明性を確保
- + 取締役会では、経営の基本方針を決定し、当該方針を踏まえて、経営の重要事項を決定するとともに、グループCEOその他の執行役を選任
- + 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
- + 取締役会は、国籍・性別・経歴などの多様性と、企業経営についての豊富な経験、企業会計、金融関連の法制度などの専門的知識を有する人員で構成
- + 社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の3委員会の設置

- + 指名委員会は、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のもとに取締役候補者を決定
- + 監査委員会は、委員の全員が米国企業改革法の定める独立性の要件を満たしており、財務専門家を1名以上設置
- + 報酬委員会は、業績に応じた報酬支払いの原則のもと、客観性・透明性向上のため、外部評価機関による分析等も活用して取締役・執行役の報酬を決定
- + 毎年、各取締役の自己評価を参考に、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示

コーポレート・ガバナンス体制

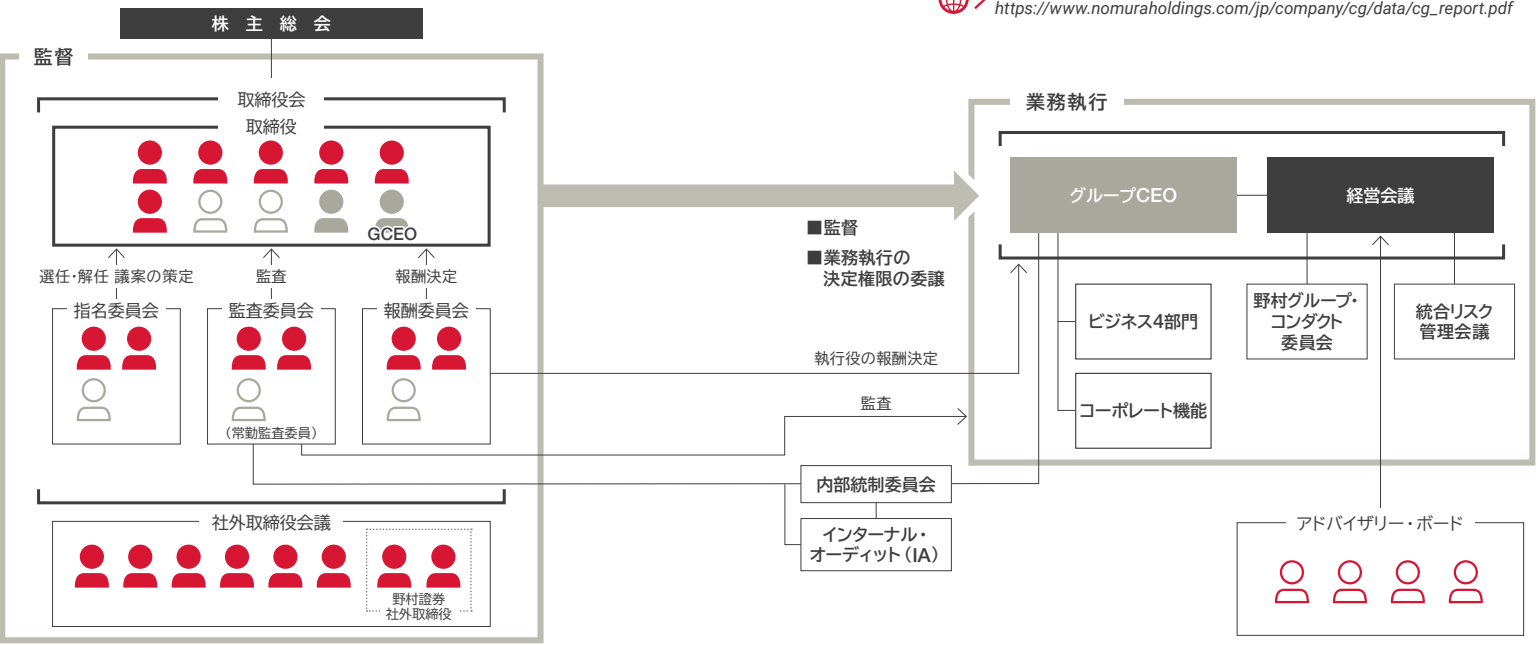
● 社外取締役

● 社内取締役（執行）

○ 社外有識者

○ 社内取締役（非執行）

	2019年度開催数	2019年度出席率
取締役会	11回	100%
指名委員会	9回	100%
監査委員会	16回	100%
報酬委員会	8回	100%
社外取締役会議	5回	100%



ガバナンスの強化

当社は、2010年に2名の外国人社外取締役を取締役に迎え、取締役会の過半数が社外取締役となりました。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。また、アドバイザリー・ボードにアジアの有識者を迎え、グローバル金融サービス・グループとしてさまざまなアドバイスを受けています。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にしました。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。

2004年に制定した野村グループの役員・社員一人ひとりが遵守すべき行動規範である「野村グループ倫理規程」に代わるものとして、2019年には、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して、「野村グループ行動規範」を策定しました。あらゆる企業活動を野村グループ行動規範に基づいて実行、その遵守を徹底し、株主のみならず、あらゆるステークホルダーに対する責任を果たすべく努めています。

当社は、ガバナンスの強化に対し不断の取り組みを行っており、これを反映した当社のコーポレート・ガバナンスの枠組みを2015年11月に「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」として示しています。また、現在のコーポレートガバナンス・コードへの対応状況をコーポレート・ガバナンスに関する報告書で開示しています。

- 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

社外取締役比率

2003年 36% → 60% 2020年

外国人比率

2003年 0% → 20% 2020年

女性比率

2003年 0% → 20% 2020年

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

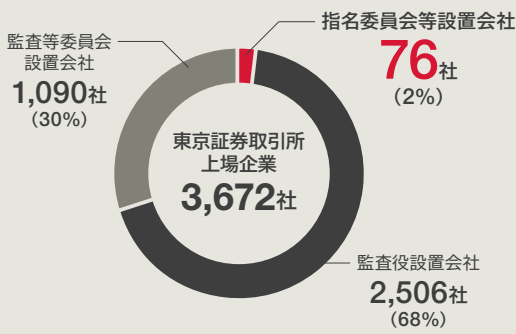
経営会議の諮問機関として
「アドバイザリー・ボード」を設置

2001年

社外取締役会議の定期開催

2015年

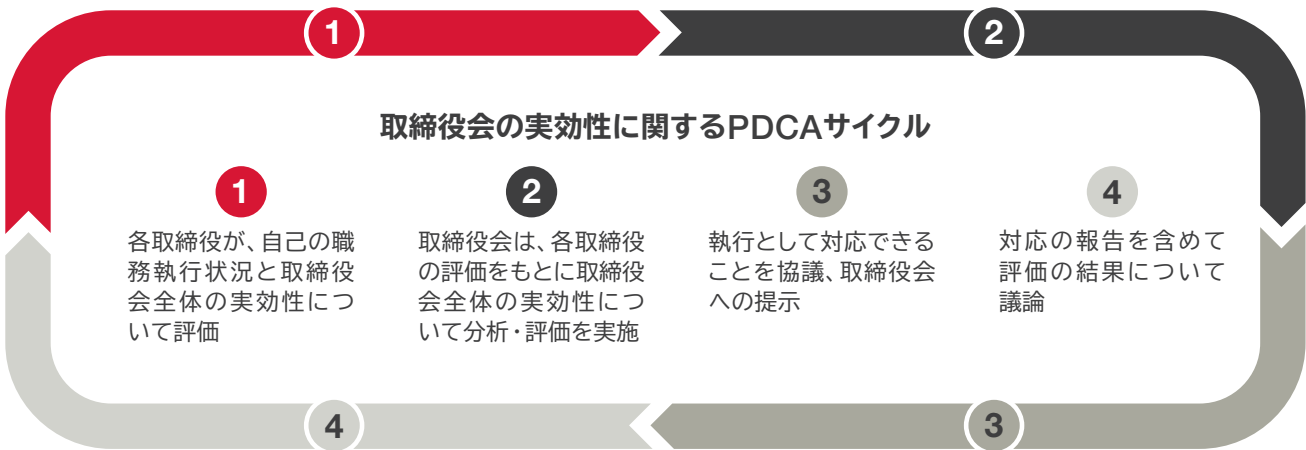
日本企業の機関設計※



※株式会社日本取引所グループ「コーポレート・ガバナンス情報サービス」より当社作成 (2020年7月7日時点)

取締役会の実効性評価

当社は、2016年3月期以降、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。取締役会の運営方法や情報提供の質・量、取締役会における議論の状況などについて、各取締役がそれぞれの項目を評価し、その結果を踏まえて、取締役会および社外取締役会議で議論を行い、課題として挙げた項目については、取締役と執行側でさらに議論を進めることで、監督機能の強化に取り組んでいます。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概ね良好な水準にあるものと評価しています。当社は、指名委員会等設置会社として、執行の機動性を確保しつつ、取締役会内外において各取締役がその知見を活用する機会の充実に努め、取締役会による監督機能のさらなる高度化を図っています。



評価項目	結果を受けた対応
取締役会の構成・運営 取締役会への情報提供 経営目標や経営戦略への取締役会のかかわり 取締役会の経営監督機能 指名・監査・報酬の3委員会の構成・運営 ステークホルダーとの対話状況のモニタリング 社外取締役会議の運営 など	前年の結果を受けた対応 2019年度は、指名・報酬委員長に当社の筆頭社外取締役である木村取締役が就任し、取締役会機能のさらなる高度化を図りました。 指名委員会においては、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い、報酬委員会においては、業績連動報酬の内容について議論を実施するなど、各委員会の機能の充実に努めました。

不適切な情報伝達事案について、取締役会は、監査委員会の傘下に設置された特別調査チームの調査結果に基づき、経営陣に改善策の策定を要請しました。その結果、改善策の軸である野村グループ行動規範が取締役会での議論を踏まえて策定されるとともに、その浸透のための取り組みについても取締役会で議論されました。

今後の課題

定期的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に向けた取り組みを実施していきます。

取締役会の主な審議事項

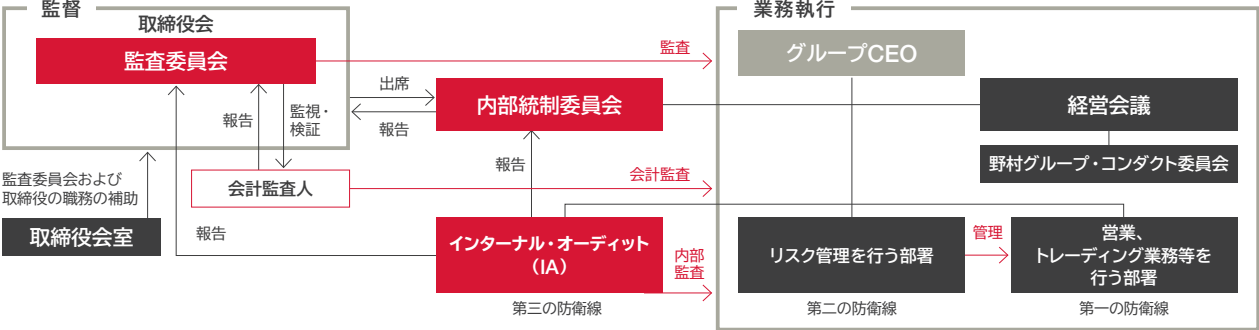
	取締役会の主な議題	審議内容
第1 四半期	2019年3月期通期決算、剰余金の配当について	概要、部門別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	ビジネスプラットフォームの再構築および今後の戦略について報告・議論
	リスク・マネジメント報告	リスク・アパタイトの運用状況、注意が必要となるリスクについて報告・議論
	コンプライアンス報告	不適切な情報伝達事案に関する調査状況および今後の対応の報告・議論
	監査活動所見に関する報告	中長期的な経営戦略の実現に向けた取り組み
第2 四半期	2020年3月期第1四半期決算について	概要、部門別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	野村総合研究所の一部株式売却および営業部門の今後の戦略について報告・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、注意が必要となるリスクについて報告・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および進捗状況の報告・議論
	コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの改訂について 政策保有株式検討委員会報告	指名・報酬委員長の選定基準の明確化 現時点の保有状況と今後の対応について報告・議論
第3 四半期	2020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	部門毎の今後の戦略について報告・議論
	出資、売却および提携に関する報告	出資、売却、提携案件の現況報告・議論
	2019年6月総会の議決権行使状況の分析について	機関投資家および個人投資家の議決権行使結果の報告・議論 上位株主の議決権行使結果の分析と今後の対応の報告・議論
	リスク・マネジメント報告 コンプライアンス報告	リスク・アパタイトの運用状況、注意が必要となるリスクについて報告・議論 野村グループ行動規範の策定に関する報告・議論
第4 四半期	2020年3月期第3四半期決算について	概要、部門別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	部門毎の今後の戦略について報告・議論
	シェアホルダー・リレーションズ外交の報告	主要株主との対話状況について報告・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、注意が必要となるリスクについて報告・議論
	コンプライアンス報告	野村グループ行動規範の策定に伴う諸規程の見直しに関する報告・議論

内部統制システム

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。①営業やトレーディング業務等を行う部署におけるリスク管理、②リスク・マネジメント等を行う管理部署による管理の枠組みの策定と促進および確認・牽制、③業務執行から独立した内部監査部門による内部監査を実施しています(いわゆる三つの防衛線(⇒詳細はP63))。

内部監査の実施状況は、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」に報告され、内部統制委員会の内容は取締役会に対して報告されています。また、監査委員会は内部監査部門と直接連携しており、監査委員会から取締役会への報告も行われています。内部監査部門の業務執行からの独立性を強化するため、内部監査の実施計画や予算策定、責任者の選解任については監査委員会の同意を必要としています。

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運営体制に係る内部統制の整備と評価、企業行動の適正化に関する事項の審議・決定を行う。監査委員会の同意を受けたうえで、内部監査計画、予算の承認、内部監査部門責任者の選解任を行う。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。

取締役および執行役の報酬

指名委員会等設置会社である当社では、報酬委員会が「野村グループの報酬の基本方針」および「取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定めています。これらの方針に基づき、報酬制度と事業戦略との一致を図っています。

野村グループの報酬の基本方針

当グループの持続的な成長と株主価値の長期的な向上、お客様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などに資するため、以下の内容からなる方針を定めています。

- 1

当社が重視する価値および戦略との合致
- 2

会社、部門、個人の業績の反映
- 3

リスクを重視した適切な業績測定
- 4

株主との利益の一致
- 5

適切な報酬体系
- 6

ガバナンスとコントロール

取締役および執行役にかかる報酬の方針

取締役および執行役の報酬は、固定報酬および変動報酬で構成され、本方針に基づき報酬委員会で決定されています。

報酬については、一部の支払いを将来に繰り延べたり、株式関連報酬の形で支払うことがあります。

株式関連報酬については、一定の受給資格確定期間を置くことによって、株主との中長期的な利益の一致を図っています。また、繰り延べた報酬については、一定の事由に該当する場合、支給しない、ないしは没収する場合があります。

報酬の体系：固定報酬と変動報酬の決定方法

当社は役員および従業員に対し、固定報酬および変動報酬を支給しています。

(1) 固定報酬

固定報酬は、主としてベースサラリーとその他諸手当によって構成されます。

ベースサラリーは、各人の職務、役割、責任水準、知識、スキル、能力、経験等によって決定され、その他諸手当は、各国・地域の労働市場慣行を反映して決定されます。

(2) 変動報酬

変動報酬は、現金賞与と繰延報酬によって構成される、業績に連動して決定される報酬です。業績連動報酬の決定にあたっては、下記の計数指標に加え、各人の職責、業績、グローバルな競合他社や業界の報酬動向等を総合的に勘案することにより、最終的な総報酬額を決定しています。

- 1

税引前当期純利益
- 2

一株当たり当期純利益（希薄化後）
- 3

一株当たり配当額
- 4

株価 等

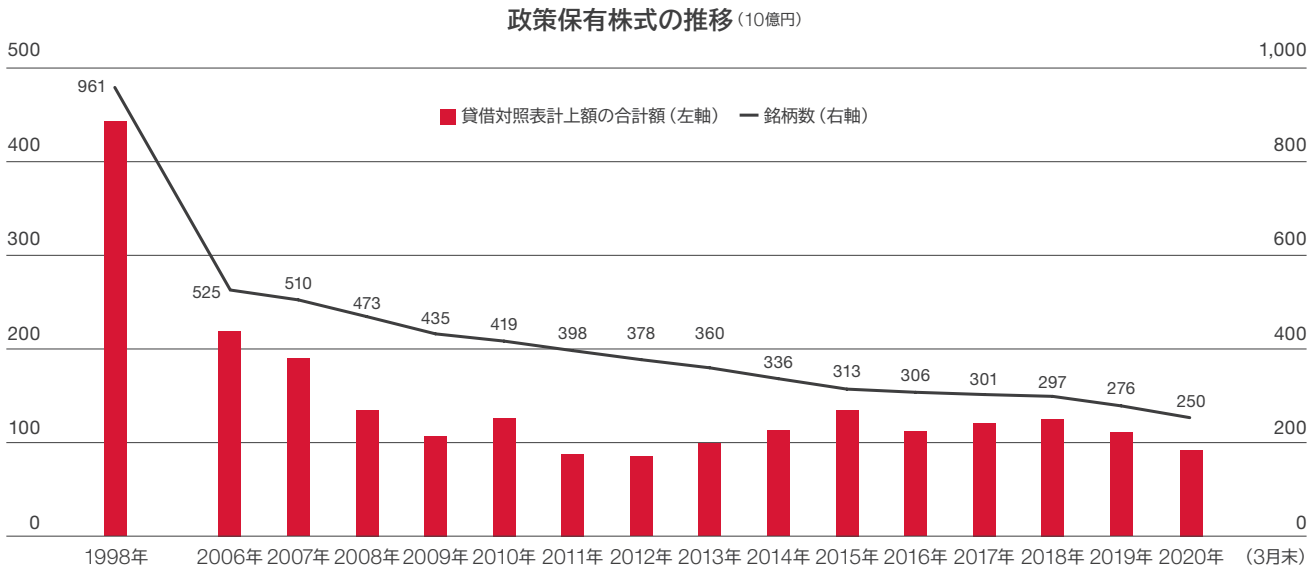
取締役および執行役ごとの報酬等の総額

区 分	取締役 (うち、社外)	執行役	合 計
人数※1	8名 (6名)	8名	16名
基本報酬等※2,3 (百万円)	253 (129)	560	813
賞与 (百万円)	100 (－)	538	638
当事業年度以前の繰延報酬※4 (百万円)	15 (－)	203	218
合計 (百万円)	368 (129)	1,301	1,669

注：1. 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います。
2. 基本報酬等の額813百万円には、その他の報酬（通勤定期券代等）として支給された報酬75万円が含まれています。
3. 基本報酬等のほかに、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27百万円を支給しています。
4. 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います。
5. 上記のほか、当事業年度において社外取締役にに対し、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61百万円支給しています。
6. 当社は2001年に退職慰労金制度を廃止しています。

投資有価証券の保有方針

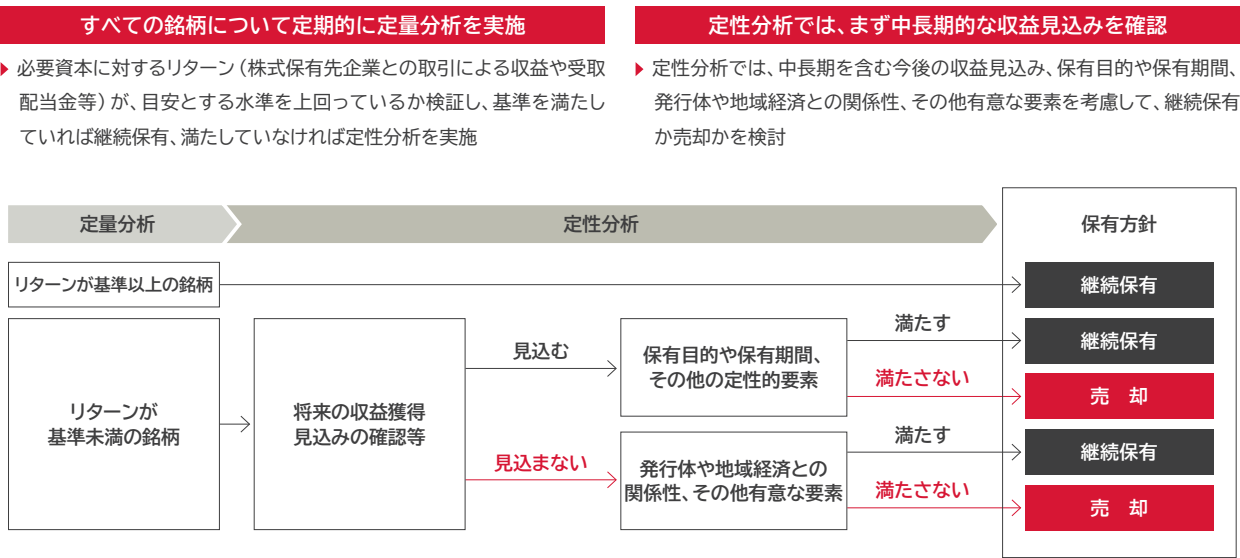
野村グループは、過去20年超にわたり、純投資目的以外の投資有価証券（いわゆる政策保有株式）を継続的に削減してきました。2020年3月末現在、保有する投資有価証券は250銘柄、バランスシートに計上されている金額（保有時価総額）は921億円、当社のTier1資本に占める比率は僅か3.6%となっています。



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。

この検討は、取締役会が設置した政策保有株式検討委員会（2020年3月期は2回開催）が行い、その内容を取締役会が検証します。そして、売却することが合理的と判断される株式については、市場への影響やその他考慮すべき事情も配慮しつつ売却を進めています。

政策保有株式の保有意義に関する検討プロセス





Q 指名委員会の活動状況や 審議内容について教えてください

指名委員会のミッションは、毎年の取締役候補者とその選定理由を決定すること、それから社外取締役の独立性基準を決定することです。そのうえで、この1～2年は委員会の重要な任務であるグループCEOの後継者計画について、最も多くの時間を割きました。規程上、指名委員会は年1回以上開催することになっていて、通常は年3回ほど開催されますが、2019年3月期は6回、2020年3月期は9回に増えました。

木村 宏

社外取締役
指名委員（委員長）／報酬委員（委員長）
日本たばこ産業株式会社 社友

Q 野村ホールディングスの取締役候補者を選ぶ際に、 指名委員会は、どのような点を重視していますか

コーポレート・ガバナンス・ガイドラインに、取締役に必要な要件が書かれていますが、まずは多様性を備えた取締役会の構成にすること、次に過半数を社外取締役にすることです。多様性というのは国籍やジェンダー、専門分野も含めて、ということですね。また社内の取締役に限っては、グループCEOやグループCOO（いまは不在）も、基本的に取締役とすることとしています。結果として現在10名いる取締役のなかで、社外取締役が6名、うち外国人が2名、女性が2名という構成です。社外取

締役については、専門性に加えて独立性基準を満たすことを要件としています。

ガバナンスという観点では野村ホールディングスは先進的な形を取っているといえます。つまり、取締役会は基本的には経営の監督を責務とし、執行との分離が極めて明確になされています。そのうえで、一律の基準があるわけではありませんが、グループCEOの職責を十分果たすことができないと判断する場合に、解任するのも取締役会の役割です。

2019年12月に、2020年4月のトップ・マネジメント人事を発表しました。

Q 奥田さんを新グループCEOとして決定するうえで、 いつ頃から議論を開始していたのでしょうか

実質的には2018年からです。当時のグループCEOである永井さんが指名委員会に説明者として出席し、10名以上の候補者から徐々に絞り込んでいったのですが、まず、議論になったのがグループCEOとしての要件をどう定義していくか、ということでした。永井さんのときは、経営環境が相当変わってきていました。今後、野村が向き合う経営環境において、必要な施策を、リーダーシップをもって進めるにはどういった資質や経験が必要か、あるいはどのようなリーダーシップのタイプが適切かなどの観点を含めて多面的な議論を進めてきました。議論が本格化したのは、2019年8月、10月、11月の3回の指名委員会だったと思います。12月の委員会で最終的に奥田さん一人に絞り、取締役会に諮りました。

指名委員会は、現役の役員と直接話す機会が、実はあまりないのです。一方、監査委員会は毎月インタビューをやっていて、各ビジネスの部門長だけではなく、その下の執行役員とも接する機会があります。そこで3年前の取締役会の実効性評価での意見により、監査委員以外の社外取締役も監査委員会に陪席できるようになりました。私もタイミングが合えば極力出席して、質問することもあります。また、国内外の役員が集まってグループや部門の業況や戦略等について議論が行われる会議に、社外取締役も陪席できるようになりました。こうした会議に出ることで現場と接することができ、結果として指名委員が各候補者のその人となりを知り、スムーズな選定に結び付けられていると感じています。

Q そうしたプロセスを通じて、指名委員会として、奥田氏が新CEOとして最適だと結論付けられた理由は为什么呢

野村は、人材が極めて豊富な会社です。実際、世の中を見回しても野村出身者が相当活躍していますし、人を育てるという野村スピリッツがあると思います。そうした豊富な人材のなかから奥田さんに絞ったのは、少なくとも今後5年先、10年先、野村は変わっていかなければならない、そういうときに奥田さんであれば大きなリーダーシップを発揮してくれるであろうということです。奥田さんはホールセール部門を中心に歩んできて、海外経験もあります。少子高齢化や手数料率の低下といったマクロ環境を踏まえて野村の今後を考えた場合、国内でシェアを高めたとしても、収益や利益が大きく伸びる余地は限られています。そうしたなかで今後、伸ばしていかなければならないのは、むしろトレーディングやキャピタル・マーケットなどのホールセール・ビジネスに加えて、中国、マーチャント・バンキングなどの新規事業領域です。そのうえでホールセールについては、ブローカレッジだけではなく、顧客基盤に根差してビジネスを成長させていく、これを引っ張っていくのに最適な人材は奥田さんであった、ということです。ホールセール部門は、3月のマーケット急変を受けて評価損を出しましたが、昨年・今年と、根っここの競争力は着実に上がってきている

と感じています。ただ、果たしてこれが安定しているのかと問われればどうか。ある年は大きな黒字を出したかと思えば、翌年は赤字ということが過去にありました。今後はもうないのかといわれると、ないとはいいい切れない。海外の収益を安定させて収益性を高めていくことは、野村にとって財務的に見ても重要な課題です。ただ闇雲に拡大するのではなく、コストもきちんと管理しながら伸ばしていく必要があります。

また、急速に進化するIT、特に新型コロナウイルスの感染拡大を受け、今後ますます加速するであろうデジタル化などの課題に対して、野村は、先端を走らなくてはなりません。国内における地域金融機関との提携やLINE証券などのパートナーシップも極めて重要で、すべてを自前でやる必要はありません。バランスの巧拙が競争力を決めるかもしれません。こうした課題に向き合い、全体のバランスを見ながら、取り組みを加速していくリーダーとして、奥田さんが最もふさわしい人物だと判断しました。もともと構想力や企画力のある人ですし、対外的・対内的なコミュニケーション能力、つまり金融の専門用語ではなく自分の言葉で分かりやすく伝える能力にも長けています。

Q 次に報酬委員会の開催頻度と審議内容を教えてください

規程上は年1回以上の開催となっていますが、2020年3月期は8回開催しました。1回は不祥事に伴う役員報酬の自主返上について、それ以外に報酬水準について審議しました。あとは私が委員長になったことを機に、役員報酬の決め方についてもう少し透明性の高いものにしたいと思い、議論しています。業績が良いときは胸を張ってそれなりの報酬を払うべきで、ちゃんとしたルールを作り、メリハリのある報酬支払いにすべきだと考えています。報酬をもらう側も、自分の何が評価されて報酬が決まっているのかが分かれば、インセンティブにもなります。

国内外のグローバル他社の事例も勘案し、2020年3月に大枠の合意をしました。これから、どのKPIを使うのかといった詳細を決めていく段階です。奥田グループCEOに変わり、新しい経営ビジョンを掲げているので、それも加味した体系になるでしょう。定性評価も入れたいと思っています。フィデューシャリー・デューティや顧客満足度の結果、その成果である顧客預り資産がどれだけ増えたかなど、部門によっては大事な項目です。経営全体と個別の評価では、参照するKPIも違ってくるかもしれません。



Q 取締役議長は社外取締役の方がよいという意見がありますが、野村は違います。そのあたりについてどう思われますか

金融機関のなかでも社外取締役が取締役議長を務めているところもありますが、野村については、私は社内取締役が良いと思います。金融業界に知見のある取締役はいますが、証券業界のすべてを分かっているわけではありません。議長は議論を円滑に進めていく機能です。いままでも議長が結論を左右することは基本的にありませんでしたし、問題を感じたこともありませんでした。取締役会の実効性評価でも、今年3月

まで議長をしていた古賀さんの評価はかなり高いものでした。

過半が社外取締役なので、そんなことは決してないと思いますが、新議長に重大な問題があれば議長を変えられるという安全弁はついています。いまの取締役会は、6名の社外取締役を含めて、かなり活発な議論が繰り広げられているのが現状で、議長が議論をリードすることはありません。

Q ありがとうございます。最後に、野村HDのガバナンスで課題があればお願いします

冒頭でも申し上げましたが、野村のガバナンスの考え方や体制は、かなり先進的だと思います。そして、全社のガバナンスの徹底は、執行が責任をもっています。2019年の不適切な情報伝達事案を受けて、こうしたものを絶対に再発させないために、野村は社内のあるゆるレイヤーで議論を積み上げて、『野村グループ行動規範』を作りました。規範性の高い、プリンシプル・ベー

スのものです。「ルールに書いていないものはやってもいい」という、一部の誤った風潮をなくすために、5つの質問に対して自問自答して「All Yes」だったら、やってもいいことを決めました。これは非常に大事なことです。とはいえ、ガバナンスに終着点はありません。環境も変わってきます。必要な措置はずっと続けていく必要があると思っています。

取締役一覧

- 1

永井 浩二

取締役会長 指名委員／報酬委員
- 2

宮下 尚人

取締役 監査委員（常勤）
- 3

木村 宏

社外取締役 指名委員（委員長）／報酬委員（委員長）／日本たばこ産業（株）社友
企業経営についての豊富な経験を有しており、日本たばこ産業（株）代表取締役社長や取締役会会長を歴任されるなど、その実績・識見は社内外に高く評価されています。2015年6月より当社の社外取締役に就任し、2019年6月より指名委員（委員長）、報酬委員（委員長）を務めていただいています。
- 4

石村 和彦

社外取締役 指名委員／報酬委員／AGC（株）取締役
企業経営についての豊富な経験を有しており、AGC（株）代表取締役兼社長執行役員CEOや代表取締役会会長を歴任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されています。2018年6月より、当社の社外取締役に就任し、指名委員、報酬委員を務めていただいています。
- 5

島崎 憲明

社外取締役 監査委員（委員長）／IFRS財団 アジア・アセアニア オフィス アドバイザー／住友商事（株）元代表取締役 副社長執行役員
企業経営についての豊富な経験を有しており、また、国際的な会計制度について米国企業改革法上の財務専門家に該当する高い専門性を有しています。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 理事を歴任されるなど、その実績・識見は社内外に高く評価されています。2016年6月より、当社の社外取締役に就任し、監査委員（委員長）を務めていただいています。
- 6

園 マリ

社外取締役 監査委員／公認会計士／証券取引等監視委員会元委員
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ます。2017年6月より、当社の社外取締役に就任し、監査委員を務めていただいています。
- 7

Michael Lim Choo San（マイケル・リム）

社外取締役 プライスウォーターハウスクーパース（シンガポール）元エグゼクティブ・チェアマン
国際的な会計制度に精通しており、プライスウォーターハウスクーパース（シンガポール）の会長やシンガポールの公職等を歴任され、1998年から2010年にかけて三度にわたり同国より勲章を授与されるなど、その実績・識見は社内外に高く評価されています。2011年6月より、当社の社外取締役に就任いただいています。
- 8

Laura Simone Unger（ローラ・アンガー）

社外取締役 米国証券取引委員会（SEC）元委員および元委員長代行
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、金融関連の法制度に精通し、その実績・識見は社内外に高く評価されています。2018年6月より、当社の社外取締役に就任いただいています。
- 9

奥田 健太郎

取締役兼代表執行役社長 グループCEO
- 10

森田 敏夫

取締役兼代表執行役

取締役のスキルセット分布

氏 名		関与委員会			経 験				
		指 名	報 酬	監 査	経 営	国際ビジネス	証券業	会計財務	法制度・規制
永井 浩二	非業務執行（取締役会長）	○	○		■	■	■		
宮下 尚人	非業務執行			○		■	■		■
木村 宏	社外取締役	●	●		■	■			
石村 和彦	社外取締役	○	○		■	■			
島崎 憲明	社外取締役			●	■	■		■	
園 マリ	社外取締役			○				■	■
マイケル・リム	社外取締役					■		■	
ローラ・アンガー	社外取締役					■			■
奥田 健太郎	代表執行役社長グループCEO				■	■	■		
森田 敏夫	代表執行役				■		■		



野村ホールディングスの執行役・執行役員（2020年7月1日現在）

執行役	代表執行役社長 グループCEO	奥田 健太郎
	代表執行役 健康経営推進最高責任者（CHO）	森田 敏夫
	執行役 アセット・マネジメント部門長	中川 順子
	執行役 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
	執行役 財務統括責任者（CFO）	北村 巧
	執行役 リスク管理統括責任者（CRO） （ニューヨーク駐在）	加藤 壮太郎
執行役員	営業部門	営業部門長 新井 聡
	ホールセール部門	ホールセール部門長 （ロンドン駐在） Steven Ashley （スティーブン・アシュレー）
		グローバル・マーケットズ ヘッド 中島 豊
		インベストメント・バンキング グローバル・ヘッド 後藤 匡洋
		グローバル・マーケットズ デビュティ・ヘッド （シンガポール駐在） Rig Karkhanis （リグ・カールカニス）
		グローバル・マーケットズ デビュティ・ヘッド （ニューヨーク駐在） Jonathan Raiff （ジョナサン・レイフ）
		アジアウェルス・マネジメント担当 （シンガポール駐在） 日比野 勇志
		インベストメント・バンキング担当 （香港駐在） 豊嶋 賢士
	マーチャント・バンキング部門	マーチャント・バンキング部門長 前川 雅彦
		マーチャント・バンキング部門担当 茂木 豊

国内主要子会社の社外取締役（2020年7月1日現在）
（野村證券・野村アセットマネジメント）

野村證券		
社外取締役	TMI総合法律事務所顧問弁護士、元検事総長	樋渡 利秋
社外取締役	花王（株）元取締役会会長	尾崎 元規

執行役員	コンテンツ・カンパニー	コンテンツ・カンパニー長 鳥海 智絵
	未来共創カンパニー	未来共創カンパニー長 兼ブランド戦略共管 池田 肇
		未来共創カンパニー副担当 兼イノベーション推進担当 八木 忠三郎
	コーポレート	グループ戦略統括責任者（CSO） 大塚 徹
		総務統括責任者（CAO） 兼ノムラ・ヨーロッパ・ホールディングスplc CEO Jonathan Lewis （ジョナサン・ルイス）
		グループファイナンス担当 岡崎 道雄
		グループ法務担当（グループ・リーガル・ヘッド） 兼コンプライアンス担当 岸田 吉史
		グループ法務担当 森 貴子
		グローバル人事担当 三輪 悦朗
		グローバル人事担当 尾崎 由紀子
		グループ広報担当 兼ブランド戦略共管 杉山 剛
		グループ総務担当 野々村 力哉
		IT統括責任者 （グループITヘッド） 吉村 潤
	バンキング	バンキング担当 木村 賢治
	米州	ノムラ・ホールディング・アメリカ Inc. エグゼクティブ・チェアマン（ニューヨーク駐在） 渡邊 国夫
		ノムラ・ホールディング・アメリカ Inc. CEO（ニューヨーク駐在） 赤塚 庸
	欧州	ノムラ・ヨーロッパ・ホールディングス plc ヴァイス・チェアマン（ロンドン駐在） 青木 健男
	アジア	中国委員会主席 飯山 俊康
		アジア担当 （シンガポール駐在） Vikas Sharma （ヴィカス・シャルマ）
	インターナル・オーディット	グループ・インターナル・オーディット担当 小川 祥司

野村アセットマネジメント		
社外取締役	認定特定非営利活動法人 トリトン・アーツ・ネットワーク理事長	長濱 力雄
社外取締役	弁護士、アンダーソン・毛利・友常法律事務所 顧問	木村 明子

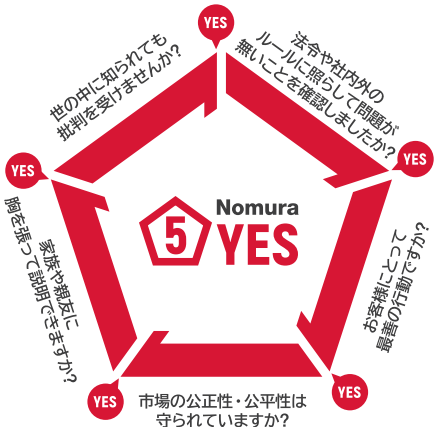
CODE of CONDUCT

野村ホールディングスは、2019年12月に「野村グループ行動規範」を公表しました。
この行動規範は、「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してまとめ直したものです。
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。

野村グループ行動規範

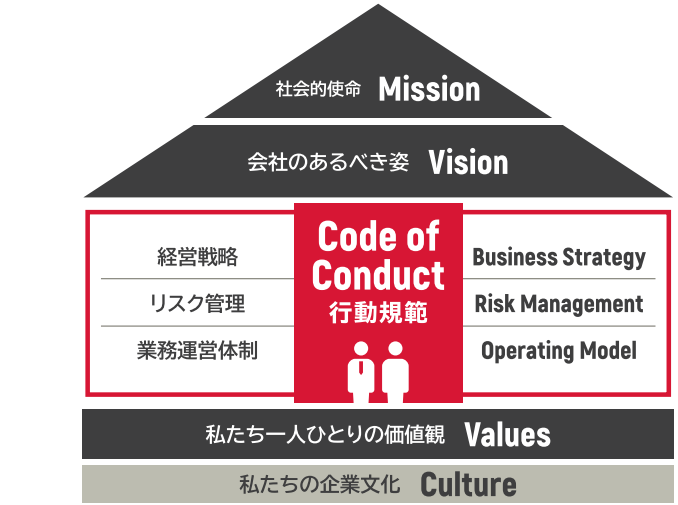
野村グループでは、「野村グループ企業理念」において、金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する、という「社会的使命(Mission)」と、最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる金融サービスグループ、という「会社のあるべき姿(Vision)」を定めています。これを実現するため、私たちが「挑戦」「協働」「誠実」という3つの「価値観(Values)」を大切にしていくことを宣言しています。

「野村グループ行動規範」には、こうしたMissionやVisionを実現するため、経営戦略の立案・実行、リスク管理、業務運営態勢の構築といった、日々直面するさまざまなビジネスシーンにおいて、これらの3つの価値観に沿って、私たちがどのような「具体的行動(Behavior)」



をとるべきかの指針が示されています。そしてその内容は法令遵守にとどまりません。いわば、行動規範は、会社のあるべき姿と、3つの大切な価値観をつなぐ、会社を支える大きな柱であり屋台骨ともいえるものです。そして、行動に迷った場合、常に立ち止まって自らの行動の是非を考えるためのヒントとして指し示したものが、5つの質問「Nomura5YES」です。

「野村グループ行動規範」では、「お客様」「私たち自身」「社会」という大きな3つのステイクホルダーに関わる私たちの行動について、「挑戦」「協働」「誠実」という3つの価値観に照らしてどう考えていくのかという観点から、19項目にわたって、具体的な指針を示しています。法令遵守や一般的な職業倫理・社会倫理に関する考え方だけでなく、お客様対応の基本観や、人材育成、ダイバーシティ&インクルージョン、人権の尊重に関する考え方、社会課題に向き合う姿勢など、会社の活動におけるあらゆる領域をカバーしています。



	挑 戦	協 働	誠 実
お客様のための行動	お客様に最善な利益の追求 高度な専門性の提供	総合力の発揮	最も信頼できるパートナー 高いコンプライアンス意識
私たち自身のための行動	成長への情熱 人材育成	チームワーク 働きやすい環境づくり	私利追求の禁止 贈答や接待の管理 品性と自己規律
社会のための行動	次の時代への一歩	持続可能な社会への貢献	多様性と人権の尊重 適切な情報開示

行動規範の浸透に向けた取り組み

野村グループでは、「野村グループ行動規範」の真の浸透、正しいカルチャーの醸成のため、新入社員研修、階層別研修、テーマごとの研修や、HP、PCスクリーンセーバー、スマートフォンに5YESの掲載をするなど、日常を通じて啓発活動を幅広く実践することで、行動規範の浸透に取り組んでいます。

こうした取り組みのほか、社員への動機づけのため、人事評価体系の見直しとともに、行動規範に則ったグッドビジネスを展開した社員を表彰する取り組みを行っています。実際に起きた事例のなかから、望ましいコンダクトに関わるエピソードを取り上げ、絵や図を用いた設問項目を通じ、

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。

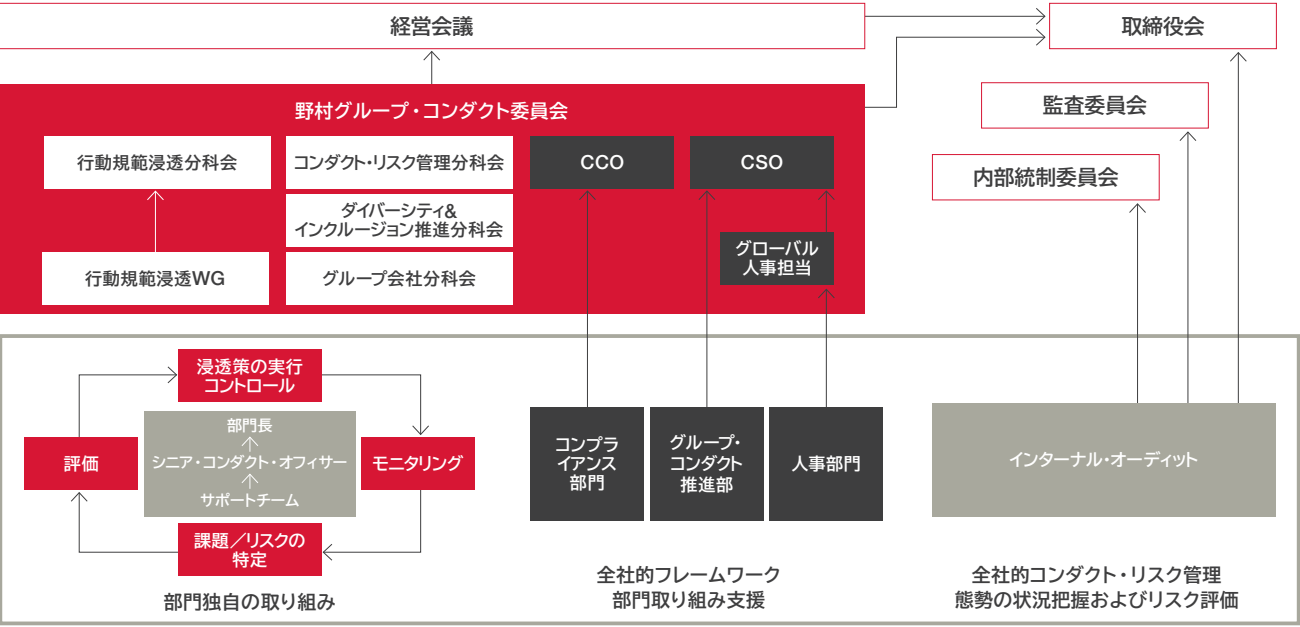
役員レベルでの委員会、部店マネジメント層による分科会、担当者レベルでのワーキング・グループ等を設置し、全社を挙げて取り組む体制のもと、考え方の浸透や望ましいコンダクトの奨励を図る推進活動と、規制やモニタリングを通じて不適切なコンダクトを抑制するリスク管理

判断に迷った際の5YESの活用方法を示した特設サイトを開設しました。また、有志の社員による行動規範やコンプライアンスに関するメールマガジン「草の根プロジェクト」の発行も始まりました。そして、毎年8月3日の「野村『創業理念と企業倫理』の日」には、グループの全役職員が、ひとりひとり、「野村グループ行動規範」を遵守することを宣誓しています。

こうした全社的な取り組みを背景に、各部門においても、部門独自の勉強会やグループディスカッションの機会を設けるなど、自主的な取り組みを進めています。



コンダクト推進体制図





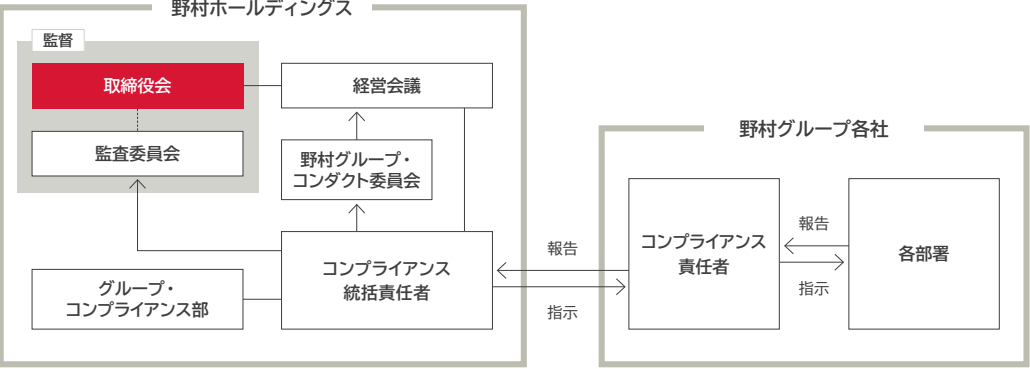
COMPLIANCE

野村グループでは、コンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理を経営上の最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。そして、一人ひとりの役職員が、金融サービスグループの一員として求められる行動の指針である「野村グループ行動規範」に沿った正しい行動ができるよう「コンダクト・プログラム」に基づくさまざまな取り組みを行っています。

コンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理体制

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。

野村グループでは、コンダクト・プログラムにもとづき、執行側の役員による会議体として「コンダクト委員会」を設置し、コンプライアンスおよびコンダクト・リスク管理（以下、コンダクト・リスク管理）に関する体制整備や重要事項の審議、各種施策の推進、モニタリングを通じたプログラムの有効性の検証などを行っています。



コンダクト委員会で審議された事項については、経営会議に報告されるとともに、定期的取締役会にも報告され、取締役が必要に応じて意見を述べるなどの過程を通じて、プログラムに基づく取り組みが適切に行われるよう、執行側と監督側の両面から管理しています。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。

野村証券では、コンダクト・リスク管理に関する責任者として、日本証券業協会規則に基づく内部管理統括責任者を設けるとともに、営業単位ごとに営業責任者および内部管理責任者を配置しています。また、社員に対し、遵法精神を啓発し、法令諸規則を遵守した業務運営を推進する責務を担う業務管理者を各店舗に配置しています。そして、コンダクト・リスク管理機能を担うコンプライアンス本部を設置し、社内ルールの策定やその周知徹底を行うとともに、各店舗および営業店におけるルールの遵守状況をモニタリングし、問題点が発見されれば、ルールの再徹底や修正などの改善策を講じることにより、法令諸規則の遵守、内部管理体制の強化・充実を図っています。

コンダクト・リスク管理の考え方

- コンプライアンス・リスクは、法令諸規則の違反、金融市場の公正性・公平性の阻害、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を言います。
- 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。

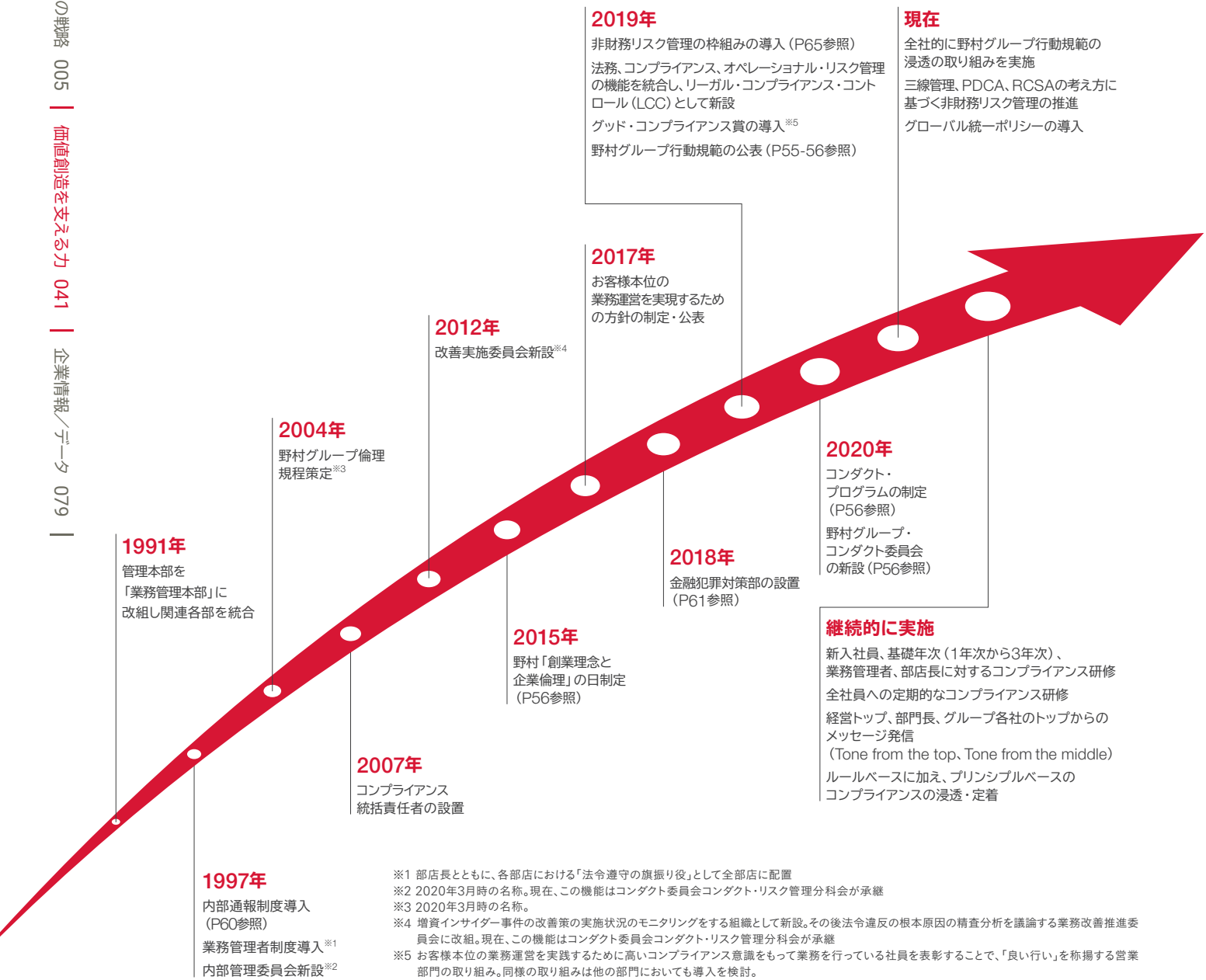
野村グループでは、非財務リスク管理の枠組みのもと、「リスク・アペタイト・ステートメント」および「コンダクト・プログラム」において、コンダクト・リスク管理に関する方針や体制について定めています。三線管理の考え方のもと、第一線である各部門の部門長が担当部門の業務におけるコンダクト・リスク管理についての責任を負います。各部門には部門長によるコンダクト・リスク管理の取り組みを補佐するとともに、牽制する役割を担うシニア・コンダクト・オフィサーを設置しています。第二線であるコンプライアンスおよびコンダクト関連部署は、第一線が実施したコンダクト・リスク管理に対する助言・指導と牽制を行うとともに、モニタリングを行い、第一線によるコンダク

ト・リスク管理の実効性の検証を行います。第三線である内部監査部門は、独立した立場から第一線、第二線のコンダクト・リスク管理体制の状況把握および検証を行い、改善のための助言を行います。コンダクト・リスク管理では、業務に内在するリスクとそのコントロールを自己評価するRCSA（Risk and Control Self-Assessment）の実施やKRI（Key Risk Indicator：リスクを検知するための指標）を活用したモニタリングを通じて、PDCAサイクルの考え方を実践していきます。

非財務リスク：P65を参照 三線管理：P63を参照

コンダクト・リスク管理体制の強化

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。



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、コンダクト、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策、利益相反管理、インサイダー取引防止、ファイアーウォール規制の遵守、顧客情報管理の徹底などのテーマで、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。

コンプライアンス・ホットラインの設置

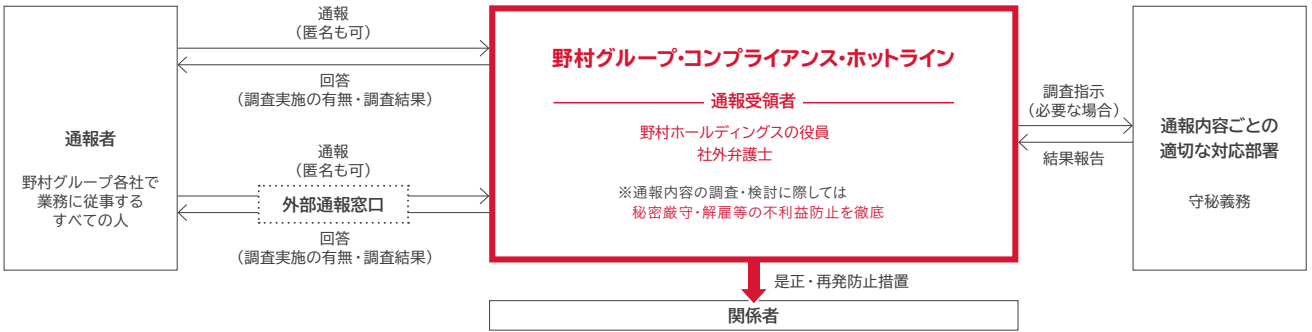
野村グループでは、グループ各社における法令遵守体制の維持および実効性の確保のため、グループ各社で業務に従事するすべての人（嘱託社員、派遣社員等を含む）が法令違反の疑いのある行為や、「野村グループ行動規範」に反する行為、会計または会計監査に関する疑わしい行為などに気づいた場合に、その情報を野村グループが定めた社外弁護士を含む通報受領者に直接提供する手段（専門の外部業者が提供する通報窓口経由や匿名も可）として、平日夜間・土日や、英語にも対応可能な「野村グループ・コンプライアンス・ホットライン」を設置しています。寄せられた情報については、通報者に関する秘密を厳守しつつ、通報受領者の指揮のもと、必要な調

査を行い、問題があると認められた場合には、適切な是正措置を講じるとともに、情報提供を行ったことによる不利益については厳格に対処していくこととしています。野村グループでは、社内文書の発信やイントラネットでの情報発信等を通じて、コンプライアンス・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」ことができる機運の醸成に努めています。なお、2020年3月期の「野村グループ・コンプライアンス・ホットライン」への通報件数は101件でした。すべての案件について状況確認のうえ、対応済みです。また、2019年11月に消費者庁所管の「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。

※事業者が自社の内部通報制度を評価し、消費者庁の定める内部通報制度認証基準に適合している場合、当該事業者からの申請にもとづき指定登録機関がその内容を確認した結果を登録し、所定のWCMSマークの使用を許諾する制度です。



コンプライアンス・ホットラインのフロー図



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。

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を構築しており、お客様の資産と野村証券自身が保有する資産について、分別管理を適正に行っています。野村証券ではEY新日本有限責任監査法人に、日本公認会計士協会が定める業種別委員会実務指針第54号に準拠した「顧客資産の分別管理の法令遵守に関する保証業務」を依頼しています。当該監査法人より、2020年3月31日現在において、野村証券は法令を遵守して分別管理を行っている旨の保証報告書を受領しています。詳しくは、Webサイトをご覧ください。

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ています。さらに、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。詳しくは、Webサイトをご覧ください。

また、在宅勤務やWeb会議等「新しい働き方」を進めていくなかで求められる各種ITツールに関しては、適正な情報管理の観点も踏まえ、その導入・利活用についての検討を行っています。

🌐 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>

公正な金融取引の徹底

マネー・ローンダリング・テロ資金供与対策

野村グループ行動規範において、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策(AML/CFT)に関しても、犯罪収益の金融資本市場への流入やテロリストへの資金供与を防ぐために高いレベルの管理体制をもってこれを防ぐことを基本方針としています。さらに、AML/CFTに係るグローバルな方針として「野村グループ・マネー・ローンダ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。

野村グループのAML/CFTの最高責任者であり、AML/CFT管理態勢を整備し、その実効性を維持する責任者としてグループAML/CFT統括責任者を選任しています。また、効果的なAML/CFT管理態勢を構築・維持するため、グループAML/CFT統括責任者を補佐する金融犯罪対策部を設置しています。野村グループ各社はAML/CFT管理態勢に責任を負うマネー・ローンダリング対策コンプライアンス・オフィサーを設置しています。野村証券では各都店にAML責任者を設置し、所属する都店内におけるAML/CFTの責任者としてAML/CFTに係る管理態勢の推進の企画・実行を行っています。

マネー・ローンダリング等の防止に向けた具体的な対策

野村グループではリスクベースアプローチにもとづき、マネー・ローンダリング等の防止に向けたさまざまな対策を講じています。

野村証券の対策例

顧客管理(カスタマー・デュー・デリジェンス) 口座開設時のデュー・デリジェンスや継続的な顧客情報の更新など

取引モニタリング 異常な取引をモニタリングするシステムの導入

方針・手続き・計画等の策定・実施・検証・見直し AML/CFTの浸透状況の検証・確認および管理態勢等の再検討・改善

3つの防衛線 第一線(営業部門)によるリスク低減措置の実施、第二線(管理部門)によるチェック牽制機能、第三線(監査部門)による独立した立場からの検証

グループベースの管理態勢 「野村グループ・マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策方針」を制定し、グループで一貫した社内管理態勢の強化

このほか、AML/CFTに関する研修・周知を定期的に行っており、社内の意識醸成を図っています。研修については全社員向け・グループ会社向けのほか、役職別・部門別などさまざまな種類の研修を実施しています。

反社会的勢力との取引の排除

野村グループでは、反社会的勢力との取引を排除するため、全役職員が遵守すべき指針である「野村グループ行動規範」のなかで、反社会的勢力または団体との取引の遮断について定めており、反社会的勢力との関係を一切遮断することを基本方針としています。

贈収賄等の防止

野村グループは「野村グループ行動規範」において、全役職員に対して適用されるすべての法令諸規則と、その趣旨を正しく理解し遵守すべきことを規定していますが、これには贈賄や脱税を規制する法令も含まれています。贈賄を含む法令違反の疑いのある行為や「野村グループ行動規範」に反する行為等は、「野村グループ・コンプライアンス・ホットライン」の通報対象としています。野村証券においては、公務員や民間団体役職員など社外との交流について「社外との交流に関するガイドライン」を定め、周知徹底を図ることで、贈収賄を防止し、公正な取引が行われるよう努めています。当該ガイドラインの周知徹底のため、役職員に対して継続的に研修を実施しています。また、交際費が適切に利用されていることを確認するため、交際費の使用状況のモニタリングを実施しています。

インサイダー取引の防止

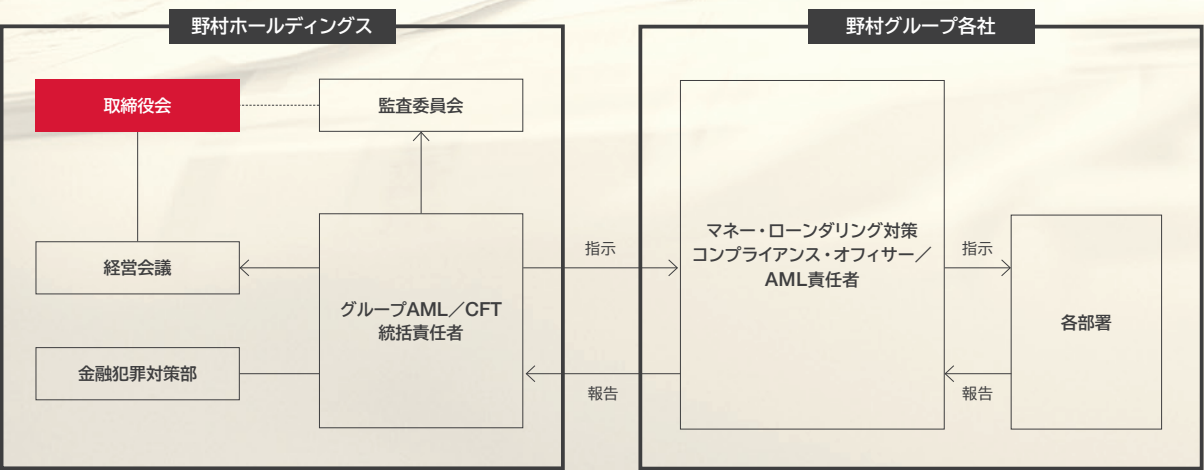
野村証券では、法令諸規則にもとづき、インサイダー取引関連法令等に違反すること、または違反するおそれがあることを知りながら注文を受託することを禁止しています。また、インサイダー取引の未然防止を図るため、内部者登録カードを整備し、上場会社等の関係者(内部者)からの注文を受注するにあたっては、インサイダー取引に該当しないこと、あるいはインサイダー情報を保有していないことを確認しています。さらに、野村証券では「法人関係情報管理に関する規程」、「公的機関等から取得された非公知の重要な情報の管理に関する規程」を定め、法人関係情報や非公知の重要な情報の管理・報告体制を定めるとともに、法人関係情報、非公知の重要な情報を保有している場合の当該有価証券の勧誘をはじめとした禁止行為を定めています。

利益相反防止に向けた対策

野村グループでは、グループ各社を通じてグローバルに提供する金融サービス取引において利益相反が発生することがないように、「野村グループ利益相反管理方針」にもとづき、グループ全体として利益相反管理体制を整えています。グループ各社において利益相反を適切に管理する体制を整備するとともに、野村ホールディングスのグループ・コンプライアンス部が利益相反管理統括部署として、野村グループ内の利益相反のおそれの有無について審査し、利益相反のおそれがある場合には防止対策を行うことにより適切に管理しています。

相場操縦等不正取引の審査

野村証券では、法令諸規則にもとづき、自己および委託取引が相場操縦、作為的相場形成、インサイダー取引等の不正取引に該当するおそれがないか日々売買審査を行っています。審査の結果、不正取引の疑いがある取引を行った取引行為者には、ヒアリングや注意喚起を行い、再発のおそれがあると判断した口座で行われる取引は継続的にモニタリングを実施しています。改善が見られない場合には、注文の受託の停止その他の適切な措置を行っています。また、定期的に審査結果を分析し、審査プロセスの有効性や審査システムの健全性を検証して、適切な売買管理態勢の構築・維持に努めています。



RISK MANAGEMENT

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・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。

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。

三つの防衛線

私たち野村グループの役職員は、一人ひとりが「三つの防衛線」で定義されるリスク管理体制を通じて、能動的にリスク管理に取り組みます。



- 1 営業やトレーディング業務等を行う部署
- リスク・アペタイト・ステートメント、社内規程および手続きにもとづき、業務遂行に伴って発生するリスクをリスク・オーナーとして自ら特定、評価し、管理します。
- 2 リスク管理を行う部署
- リスクを管理するための枠組みを策定し、第一の防衛線での管理活動をサポートします。また、独立した立場でリスクの状況を監督し、経営陣へ報告するとともに、必要に応じて牽制を行います。
- 3 内部監査部署
- 第一の防衛線、第二の防衛線の業務や体制について、独立した立場から検証を行い、改善のための助言を行います。

リスク・アペタイト

野村グループの事業活動は、市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク、流動性リスクといったさまざまな損失の可能性にさらされています。これらのリスクを適切に管理することは、経営の最重要課題の一つです。

野村グループは、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こと、顧客保護と法令遵守を徹底することが重要と考えています。

そのため、リスク管理に関する基本的な考え方と、許容できるリスクの種類および水準（リスク・アペタイト）を定め、リスク・アペタイト・ステートメントに明文化しています。

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。

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。

野村グループが取っている主要な財務リスク

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さします。
モデル・リスク	野村グループでは、金融派生商品の評価、バリュエーション・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。

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
プルデンシャル・リスク・フレームワークに関わるリスク	会社の安定性と健全性を促進するためのリスク管理体制が不十分であることにより、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

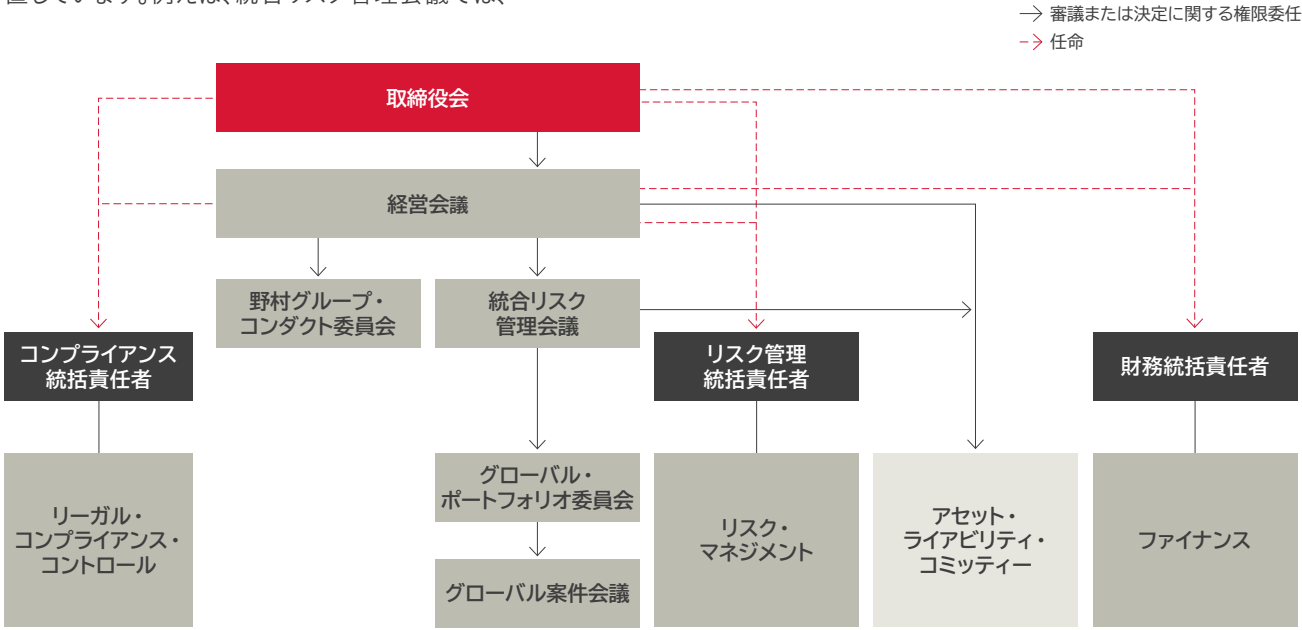
レピュテーション・リスクとは、野村グループのステークホルダーから見た場合に、不適切、非倫理的、または野村の価値観や企業理念と矛盾していると判断される行為等が行われた結果、野村グループの評判を損なうリスク、またそれに伴い当社の利益、資本、流動性が影響を受ける

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。

野村グループのリスク管理体制

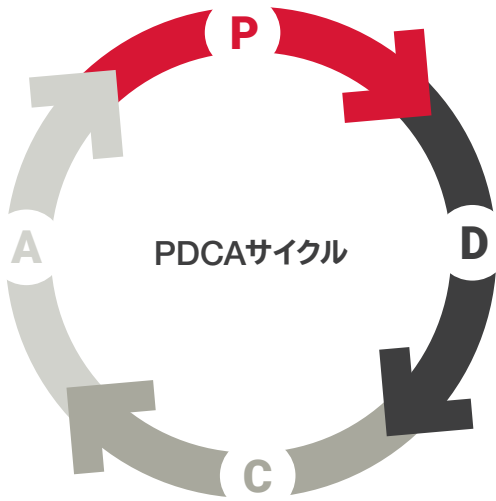
野村グループでは、リスク管理全般を統括するため、経営陣をメンバーとする各種会議体を設置しています。例えば、統合リスク管理会議では、

野村グループ全体のリスク管理に係る重要な事項を審議・決定しています。



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・アパ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」あるいは会議体としてリスク管理活動を行っています。



Plan

野村グループの企業理念の実現に向けて、経営会議は事業環境や経営資源の状況を考慮のうえ、事業計画の策定およびリスク・アパタイトの設定を行います。これらは毎年、あるいは必要に応じて見直しが行われます。

Do

各ビジネス部門は、リスク・アパタイトおよびグループ行動規範に沿って、事業計画を遂行します。

Check

第一の防衛線がリスク・アパタイトを超過する可能性のあるリスクを自ら特定、評価、管理し、第二の防衛線はモニタリング、分析、ストレス・テストや予兆管理によって、第一の防衛線に助言、支援、牽制を行います。さらに第三の防衛線が独立した立場からこれらの検証や助言を行います。

Action

各ビジネス部門は、リスク・アパタイトを超過する可能性のあるリスクを改善する活動や、第二の防衛線から受けた助言、支援、牽制にもとづいた活動を行います。

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

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、社内の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、同委員会は大きな災害発生の際には対策本部として機能します。

具体的な業務継続態勢としては、例えば地震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業務を継続する態勢を備えています。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を守っています。さらに自家発電装置等インフラ面でも強化を図っており、局所的な災害のみならず首都直下地震等の広域災害が発生した場合においても、システ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の定めに沿って、国内外の感染拡大に先んじて出張等の移動や感染の一因となるおそれがある活動の制限等により感染拡大防止に取り組み、政府の緊急事態宣言下においては国内支店窓口業務の一時閉鎖等を実施いたしました。また、テレワーク環境の整備を進めるとともに在宅勤務を活用した業務継続と感染予防を両立する体制を整備しています。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。

CYBER SECURITY

野村グループはサイバー攻撃に対してこれまでも一定の対策を講じていますが、サイバー上の脅威は日々深刻化しており、現在の対策が不十分となる可能性があります。また、金融分野のデジタル化の動きが加速的に進展しており、金融に関わるあらゆるシステムがネットワークにつながることで、サイバーセキュリティに関わるリスクがより一層高まっていくおそれがあります。当グループでは、これら深刻化するサ

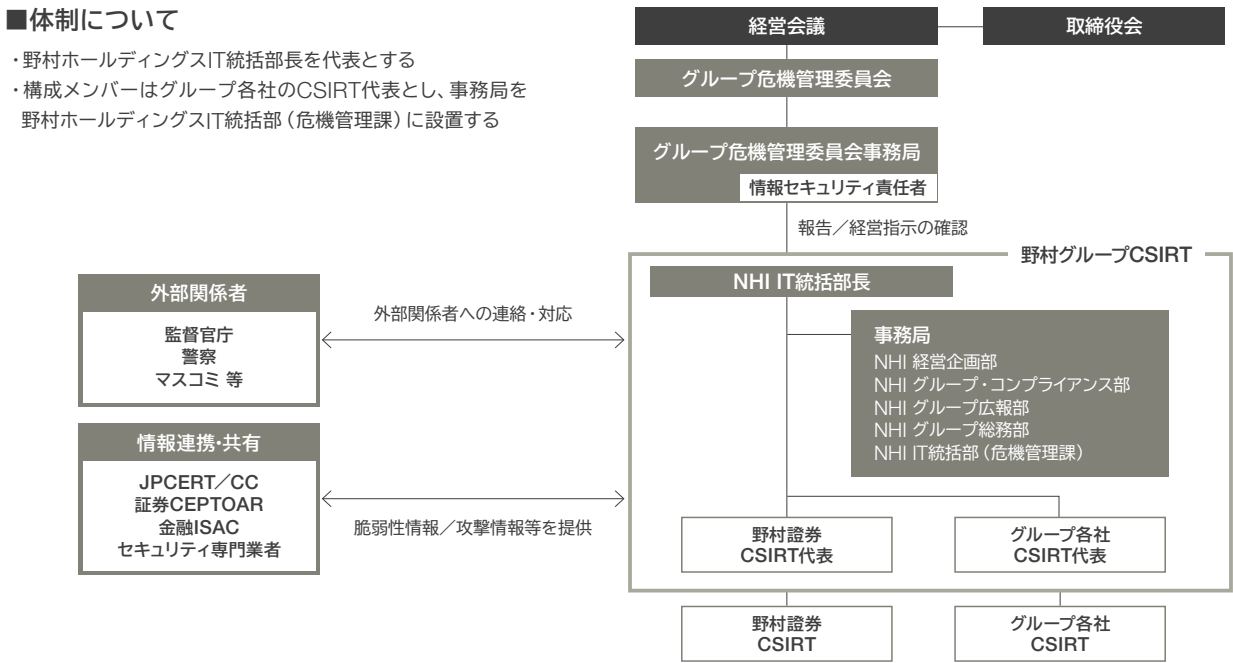
イバーセキュリティに対する脅威からお客様の情報、お客様の資産を守り、安心してお取引を行っていただくため、金融庁が制定している金融商品取引業者向けの監督指針や、ISO27001および27002を参照している経済産業省のサイバーセキュリティ経営ガイドラインを参考に、包括的なサイバーセキュリティ対策の強化に努めています。

サイバーセキュリティ体制

野村グループ全体で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。野村ホールディングスに設置した野村グループCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を中心に、野村証券および野村グループ各社にもCSIRTを設置。野村グループCSIRTは野村グループ各社のCSIRT等のガバナンスを行い、各社のCSIRTは各社の業務・情報資産・システムを守る機能を果たしており、組織運営、システム対応、人的対応、外部連携の4つの軸でサイバーセキュリティ対策を推進しています。

■体制について

- ・野村ホールディングス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、海外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」にもとづき全役職員に対して研修・訓練・注意喚起を定款的に実施しています。
外部連携	野村グループでは金融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。

SUSTAINABILITY

野村グループは、企業市民としての社会的責任を果たすため、事業活動を通じて証券市場の発展に貢献するとともに、当社の持続的成長と社会的課題の解決のためESGに関連する活動に積極的に取り組んでいます。

お客様、お取引先、社員をはじめとする、当社に関わるすべてのステークホルダーの方々とともに、サステナブルな社会を実現するために野村グループ全体で活動を推進してまいります。

ESG実行プロセス

野村グループでは、経営レベルでESG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資することを目的に、ESG委員会を設置しています。ESG委員会は、ビジネスおよびコーポレートを担当する野村グループの役員で構成されています。同委員会は、グループ全体の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・決定の責務を負い、委員会の活動は取締役会および経営会議に適宜報告されます。国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs）に貢献する具体的な事業運営も同委員会で検討します。

なお、ESG委員会の下部組織として、気候変動をはじめとするESGに関するビジネス機会やリスクの検討、野村グループの環境負荷低減に向けた取り組みなど、それぞれ関連する組織のメンバーからなる下部組織を別途設置しています。

ESG委員会 開催実績

2020年3月期は、ESG員会を2回開催し、ESG重要課題（マテリアリティ）の再整理やTCFD対応について議論しました。

開催回数	2回 2019年4月1日から2020年3月31日まで
主な議題	● ESG重要課題（マテリアリティ）に関する事項 ● TCFD対応に関する事項 ● 気候変動関連の報告
議論の概要	● ESG重要課題（マテリアリティ）の再整理 ● TCFDワーキンググループの設立 ● 気候変動に関するリスクと機会 ● サステナブル・ファイナンスに関する国内外の動向 ● UNEP FI PRB署名に関する事項

サステナブルな経営を実現するための取り組み ーESGガバナンス体制と下部組織の活動ー

ガバナンス体制図

```
graph TD; A[取締役会] --- B[経営会議]; B --- C[ESG委員会]; A -- "委員会への出席可能" --> C;
```

ホールセール・サステナビリティ・フォーラム

ビジネス上の機会

サステナブル・ファイナンスに関する ビジネス機会および戦略の特定	取引上の体制やアパタイト策定、 ポリシーの検討
-------------------------------------	----------------------------

ホールセール部門では、脱炭素社会を支えるプロジェクトへのファイナンスやソリューション提供の取り組みを加速するため、ホールセール部門長を責任者とし、関連部署のメンバーからなる本フォーラムを発足させました。関連する専門知識を蓄積しながらマーケットや法規制の動向を注視し、持続可能な社会に資する金融商品やサービスに関する機会を特定して、業界での活動に積極的に参画していきます。

クライメイト・リスク・ワーキンググループ

ビジネス上のリスク

物理的リスクおよび 移行リスクのシナリオ分析	ポートフォリオ上の 気候変動リスク分析	ストレス・テスト
---------------------------	------------------------	----------

当社の戦略に沿って、ESG関連リスクを特定、把握、管理するためのグローバル・フレームワークを確立するため、リスク管理およびその他の関連部署のメンバーからなる本ワーキンググループを発足させました。ESGおよび気候変動に関連するリスクを管理するための手法（新規取引に関するプロセス、信用審査、シナリオ分析、リスク管理手法等）を策定していきます。

環境活動ワーキンググループ

環境負荷低減

環境マネジメントシステムの運営	CO ₂ 排出量削減目標達成に 向けた取り組み
-----------------	---------------------------------------

グループ横断的な組織である環境活動ワーキンググループが事務局となり環境マネジメントシステムを運営しています。CO₂排出量削減に向けて、国内においては、グリーン電力証書を購入しているほか、ヨーロッパの拠点では、オフィスで利用する電力のほとんどを、水力発電などの再生可能エネルギーでまかっています。

TCFDワーキンググループ

情報開示

開示方針・内容の検討	当社ビジネスに与える 影響の分析	気候変動リスク・ 機会の検討
------------	---------------------	-------------------

TCFD提言に沿った情報開示を拡充するため、グループ横断的な組織である本ワーキンググループを発足させました。気候変動に関連するリスクと機会について、TCFDが推奨する開示内容である、核となる4つのカテゴリー（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）にもとづき、当社ビジネスに与える影響を分析し、開示内容の充実を図っています。 ※詳細はP71「TCFD」をご覧ください。

TCFD Task Force on Climate-related Financial Disclosures

野村グループは、企業市民としての責任を果たすため、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD)に賛同するとともに、これに基づく情報開示の拡充に取り組んでいます。

戦略およびリスク管理

私たちは、脱炭素社会に向けた社会的な関心の高まりを受けてビジネス機会の拡大に取り組むとともに、気候変動に伴うリスクを特定し、適切に管理してまいります。

機 会			リスク		
金融サービス種別	取り組み事例	詳 細	リスク種別	想定されるリスク	対 応
 アドバイザー／ファイナンス	グリーンテック社買収によるESG関連のアドバイザー・ファイナンス強化	社会インフラ（エネルギー、輸送、食品、水、廃棄物など）がより持続可能なシステムに移行することをサポート	物理的リスク	自然災害や自然火災、洪水といった気候変動を要因として、野村グループおよび顧客等の事業基盤が毀損するリスク	特に以下に注力して対応 ■新規取引に関するプロセスの強化 ■信用審査実施時に、物理的リスクや移行リスクを分析するプロセス導入を検討
	野村サステナビリティ研究センター設立	サステナビリティ関連テーマの情報発信・提言		低炭素社会への移行に伴う法規制の強化や外部環境の変化が、野村グループの事業環境に与える影響	■シナリオ分析の実施 ■ESGリスクを考慮したリスク管理手法の策定
 金融プロダクト	ESG/SDGs関連投資商品の拡充・販売	投資収益と社会問題解決の双方を追求するプロダクトを提供	移行リスク		

TCFD開示のロードマップ

2018 - 2020		2020 - 2021	
これまでの取り組み		今後の取り組み	
ガバナンス	・TCFD賛同表明 ・TCFDコンソーシアムに参画 ・ESG委員会下部組織として、グループ内横断型TCFDワーキンググループを設立 ・ESG委員会下部組織として、ホールセール・サステナビリティ・フォーラムを設立（ESGに関する機会を検討） ・ESG委員会下部組織として、クライメイト・リスク・ワーキンググループを設立（ESGに関するリスクを検討）	リスク管理	ESGの要素を考慮し、次のプロセスを強化 ・新規取引に関するプロセス ・信用審査 ・シナリオ分析
戦 略	気候変動に関するリスクと機会を特定	戦 略	・ESGに関するプライマリー・サービスとアドバイザー・サービスを強化 ・金融・資本市場と密接なサステナビリティ関連テーマの良質な情報発信や各種提言の強化 ・投資家へのサステナブル・ファイナンスの浸透に向けた啓蒙活動
開 示	野村グループ TCFDレポートを発行	開 示	野村グループTCFDレポートの更新

指標と目標

サステナブル・ファイナンス目標の設定

2020年4月に買収したグリーンテック社は、過去10年間でアドバイザーとして世界最多のクリーン・エネルギーおよびスマート・エネルギー事業に関わるM&A取引をサポートし、民間のイノベーション企業に対して40億ドルにのぼる成

長資金調達を支援してきました。新たなブランド名「ノムラ・グリーンテック」のもと、今後5年間でこの金額以上の資金調達を支援していくことを目標としています。

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、中期・長期CO₂排出量削減目標を策定しました。2020年3月末時点で、既に中期目標水準を超える、41.7%の削減を達成しており、今後は長期目標の達成に向けて取り組んでいます。

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

野 村 グ ル ー プ の TCFD提 言 に 基 づ く 情 報 開 示 の 全 文 は「野 村 グ ル ー プ TCFDレ ポー ト」を ご 覧 く だ さ い

 野村グループ TCFDレポート
<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/tcfd/2020/pdf/all.pdf>

アセット・マネジメント部門におけるTCFDへの取り組み
野村アセットマネジメントにおいても、TCFD提言に賛同するとともに、エンゲージメントを通じて投資先企業によるTCFDへの賛同や気候関連財務情報の開示、気候関連リスク・機会の経営戦略への統合等を積極的に促進しています。
詳しくは、野村アセットマネジメント「責任投資レポート」をご覧ください

 責任投資レポート2019
https://www.nomura-am.co.jp/corporate/service/responsibility_investment/ri-report.html

FINANCIAL LITERACY

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

幅広い層に向けた金融リテラシーの普及

野村グループは、次世代を担う若者たちに向けた金融・経済教育に、国内においていち早く取り組んできました。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義を行っています。

あわせて、全国の小学校、中学校、高校などにおいても出張授業を行っています。今年度から順次実施されている学習指導要領により「キャリア教育」「起業」「金融教育」の充実が図られることや成年年齢の引き下げなどを背景に、依頼が増加しており、資産形成の基礎を学ぶ「自分の将来とお金の話」、起業家教育プログラム「Nomuraビジネス・チャレンジ」などを実施。生徒たちとのコミュニケーションを通してキャリア教育の側面でも貢献しています。また、コロナウイルス感染症拡大が懸念されはじめた春休みから、以前より行っていた学校への教材無償提供に加え、親子で経済を学ぶ機会を応援する企画として、ご家庭への学習教材の無償提供を行いました。2020年6月末時点で1,500を超えるご家庭にお届けし、経済を通して社会の仕組みを学ぶきっかけを提供しています。社会人向けには、民間企業社員や官公庁職

員の方々にライフプランセミナーや生涯生活設計、個人型確定拠出年金といった金融リテラシー教育の場を提供しています。2018年11月には、ライフプランニングや資産運用などのお金の知識を体系的かつ実践的に習得できる有料講座「野村金融アカデミー」を開設しました。これは、広く一般の方に対し、自立した資産管理のための知識を提供するもので、今年度より、年齢層・目的別に設計された講義の中から、受講したい講義を個別に選択できるオンライン講義となっています。野村グループは、金融リテラシーの向上に積極的に取り組み、わが国における「貯蓄から投資を通じた資産形成へ」の流れの推進に貢献していきます。

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達成のために不可欠であり、金融・経済に関する正しい理解も「すべてのSDGs達成の基礎」となるものです。

野村グループは、SDGsの達成に向けて、お金の役割や価値を伝えながら、社会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継続して行っています。

日経STOCKリーグ

野村ホールディングスは、株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」(主催:日本経済新聞社)を2000年度の第1回から特別協力会社としてサポートしています。

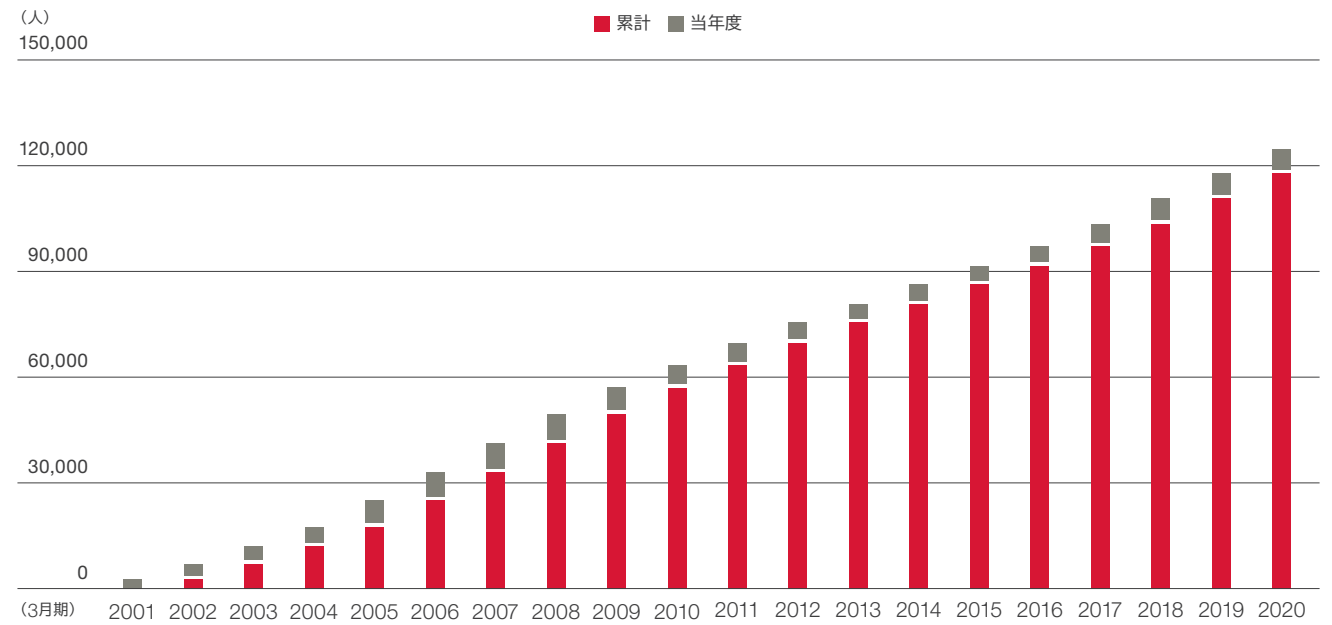
第20回を迎えた2019年度には、中・高・大学合わせて約7,000名の学生・生徒が参加し、自らが決めた投資テーマに沿って、仮想の株式ポートフォリオをつくり、レポートを提出しました。野村グループでは、毎年100名を超える社員がボランティアでレポート審査員として参加し、投資テーマの独創性や経済や社会の仕組みに対する理解度などを評価するとともに、若い感性

による斬新な切り口で日本企業を評価したレポートに刺激を受けています。

日経STOCKリーグに参加することで、学生・生徒たちは、「自分たちが理想とする未来や社会」に思いを馳せ、その実現につながる企業に投資することの意義を学び、投資を通じて社会課題を解決し、健全な資本市場の形成、豊かな社会を支えることに気付きます。

第21回は、説明会をライブ配信で行うなど、新たな取り組みを開始しています。進化する日経STOCKリーグを、これからも応援していきます。

日経STOCKリーグ参加者数の推移



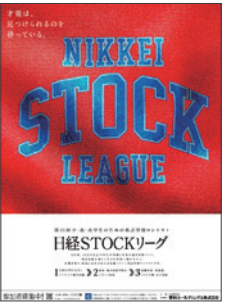
女性向けスペシャルセミナー開催

野村ホールディングスは、2019年10月「証券投資の日」に丸の内キャリア塾×NOMURA「輝く力を手に入れる!」と題した女性向けのスペシャルセミナーを開催しました(主催:日本経済新聞社/共催:野村ホールディングス)。セミナーでは、野村証券社員による投資の基礎知識、アロマ調香デザイナーによるアロマセラピーのスペシャル講義を行いました。分散投資の必要性や投資手法、株主優待についての知識に加

え、ビジネスシーンでの香りの活用や効能を学んでいただく、活力チャージの場として、約200名の方にご参加いただきました。

今後も幅広い世代を対象に、気軽に証券投資に触れることができる機会を提供していきます。

(右)スペシャルセミナー講師をつとめた野村証券投資情報部 寺田社員
未来への自分の投資として、資産形成のノウハウを分かりやすく解説しました。
(左)アロマセラピー 香りの展示も行い、会場いっぱいに香りが広がりました。



第21回日経STOCKリーグ
中・高・大学生を対象にした金融・経済教育プログラム。生きた経済にふれながら、企業を知り、社会を見る目を養っていきます。



HUMAN RESOURCES STRATEGY

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。

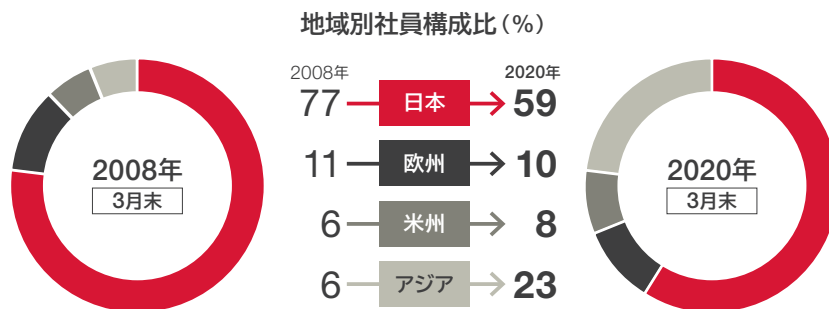
社員一人ひとりが自らの能力や個性を最大限に発揮し、活躍できるよう、健全な職場環境を構築し、平等な雇用機会を提供するとともに、国籍・人種・性別・性自認・性指向・信条・社会的身分・障がいの有無等を理由とする一切の差別を行わないことを「野村グループ行動規範」に定めています。

グローバルな人事体制

当グループは、多様化するお客様のニーズに合わせて、金融サービスを提供できる人材をグローバルに採用し、一体的な人事運営を進めています。グループ内には多様なキャリアや価値観をもつ社員が在籍しており、これらの社員一人ひとりが能力を発揮し協調しながら活躍できるように、柔軟かつ適切な人材マネジメントに努めています。

新人事制度の導入

野村證券は、2020年4月より新たな人事制度を導入しています。働き方の多様化やデジタル・イノベーションの進展等により、経営環境が大きく変化するなか、今後も有能で意欲ある人材に選ばれる会社であり続けるため、能力ある社員が年齢や在籍年数にかかわらず活躍できる機会をこれまで以上に広げるとともに、各人の適性を活かしたプロフェッショナルなキャリア形成を可能にする人事制度となっています。



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。また今年度からは、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。

野村グループの報酬の基本方針
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/employee/capability.html>

優秀な人材の採用

創業以来、当グループは「人」が最大の財産として、採用については非常に力を注いできました。優秀な人材を継続的に確保するため、出身、性別などを問わない人物本位の採用方針は、現在もなお変わっていません。新卒採用で「キャリア・サポーター制」の活用、インターンシップの充実、留学生採用イベントへの参加など、さまざまな形で学生との接点を増やすことで、多様性のある優秀な学生の採用に努めています。

加えて、即戦力となる中途採用も力を入れています。また、退職した社員の再雇用や、理工系博士課程学生を対象とした採用プログラム「野村パスポート」などを通じ、さまざまな形での人材獲得を図っています。

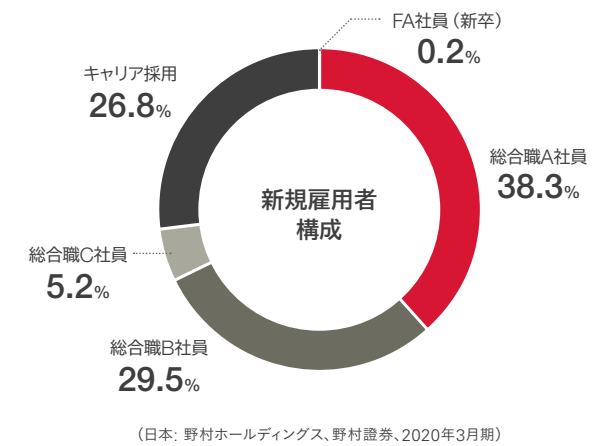
人材育成

当グループでは、多様なキャリアや価値観をもった社員が能力を発揮していけるように、「人材育成」に加えて、活気にあふれ一体感のある組織風土の醸成を目的とした「組織開発」を行う体制を整備し、充実させていくことが重要であると考えています。そのため各階層にわたる充実した教育研修プログラムにより、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。

野村證券は、全部門で新入社員の指導育成を行うインストラクターを任命し、1年間にわたり自立型人材を目指し育成を行っています。営業部門では、さらに育成責任者(管理職)を任命しインストラクターと共に営業担当者(パートナー)の育成に取り組んでいます。パートナーがお客様へサービス提供を行うにあたり必須のスキル・知識を所定の期間で習得するために2019年4月より野村育成カリキュラムを導入いたしました。

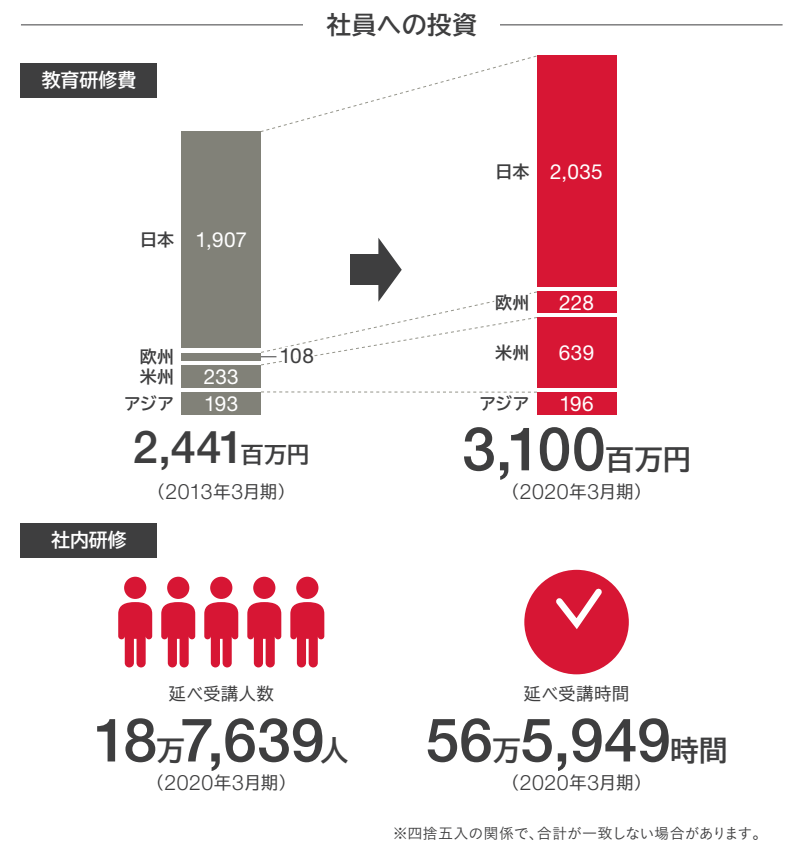
また、各社員の能力開発の「見える化」を推進するため、パフォーマンス向上や目標達成に必要な行動やスキルをまとめたフレームワークを制定し、社員とその評定者が対話を通じて開発すべき能力を明確にできるよう活用を図っています。

国内の研修プログラムは、新入社員の導入研修のほかにも年次、職位または役職別等のオンラインおよび集合研修と、OJTによる人材開発をコアとしています。また、多数のEラーニング・通信



さらに、採用イベントや面接の一部「オンライン化」や通年採用など、求職者にとってさまざまな形で当社と接点をもてるよう工夫を進めています。

これらの多様な人材を適材適所に配置し、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。



教育等で構成される自己研鑽支援制度を設け、社員の自発的な能力開発をサポートしています。あわせて、グローバルな舞台で活躍できる人材を育成するため、さまざまな海外研修派遣プログラムを設けています。

社員とのコミュニケーション

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、「野村で働くことを誇りに感じる」等を問う設問を設定し定期的

に実施している「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従業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年度からは、さらに、ESGや多様性に対する考え方を含め、野村グループ行動規範に対する意識も測定することとし、更なる対話の充実を図ることとしております。



働き方改革と健康経営

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。さらに、2017年より、働き方改革と健康経営推進に関する取り組みを「Nomura Work Style Innovation（ノムラワークスタイル・イノベーション）」として、多様な人材がその能力を発揮し活躍することができるよう環境整備を進めています。これに関し、数値目標などを設定した当社ガイドラインを設け、社内Webサイトに公表しています。このほか、経営トップのメッセージや好事例の掲載、各部門への推進担当者の設置などにより、この取り組みのさらなる推進を図っています。

今回、新型コロナウイルス感染拡大に伴う困難な環境に直面し、リモートワークが一気に加速しました。引き続き、テクノロジーを使った業務

効率化やオペレーション業務の集約化など、あらゆるデジタルライゼーションの推進を図ると同時に、今後のニューノーマルに向け、新たに生まれる現場での課題やさまざまなアイデアを吸い上げながら、さらなる生産性向上を追求していきます。



(2020年3月期)

ダイバーシティ&インクルージョン推進戦略

野村グループは、「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」という考え方のもと、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。2016年より、D&I推進を経営レベルで全社的に審議する機関^{※1}を設置し、多様な社員を活かす職場環境を形成するための推進宣言等を採択しました。「NEXT D&I」のスローガンを掲げ、ダイバーシティ経営のさらなる推進を目指して取り組んでいます。

女性活躍

野村証券では、2015年に定めた女性活躍推進の行動計画を一新し、さらなるステージアップを目指し、新たな経営ビジョンや新人事制度のもと新行動計画をかかげ、その実現に向け、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。また、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を構築するため、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。

さまざまなダイバーシティ

野村ホールディングスでは、2019年4月に国連の「LGBTI^{※2}に対する差別解消への取り組み～企業のためのグローバル行動基準～」に、日本金融・証券業界で初めて署名しました。野村証券では、LGBTIの支援者(アライ)を増やす活動や障がい、がん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。

社員ネットワーク

野村グループでは、社員による自主的なネットワーク^{※3}がグローバルの各拠点で活動しており、多様性について情報発信やイベントの開催、社内外交流の機会を提供しています。



社員とのかかわり <https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/employee/>
外部評価 <https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/evaluations/>

外部評価



障がい者雇用

近年、障がい者の就労意欲は急速に高まっており、障がい者にキャリア形成の機会を提供することは、企業の責務となっています。野村グループにおいても、障がい者が安心して働くことのできる就労環境の整備を進めており、障がい特性に配慮した業務の確保、職場環境の整備および適切な専門スタッフの配置等をより柔軟に行うため、野村かがやき株式会社を2019年10月1日に設立しました。

野村かがやきは、野村グループにおいて障がい者が安心して働くことのできる就労環境の整備を進めながら、障がい者にキャリア形成の機会を提供しています。会社名には、「いつまでも輝き続ける会社でありたい」という強い思いと、「そこで働く障がいのある社員一人ひとりがいつまでも輝き続けてほしい」という強い願いが込められています。

野村かがやきは、2020年1月23日に、「障害者の雇用の促進等に関する法律」の特例子会社に認定されました。

野村グループは、障がい者雇用の一層の促進と安定を通じて、共生社会の実現を目指します。

※1 体制は、P56へのコンダクト推進体制図を参照
※2 レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、インターセックスの頭文字を組み合わせた、性的マイノリティを表す言葉
※3 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(VIN)」、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、LGBTIA、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

2020年3月期の振り返りと分析

経営環境

2019年の世界経済は、夏場にかけて減速傾向となりました。米中貿易摩擦への懸念が高まったことで、金融市場が不安定化し、主要中央銀行は金融緩和再開を余儀なくされました。米国では7月以降に連邦準備制度理事会(FRB)による予防的な利下げが行われ、ユーロ圏でも9月に欧州中央銀行(ECB)がマイナス金利の深掘りや量的緩和再開などの緩和パッケージを決定しました。夏場以降は、米中が貿易交渉合意に向かうとの期待から、世界的に景気回復期待が強まりましたが、2020年に入ると、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が世界経済の重石となり、1～3月期の経済成長率は大きく落ち込みました。

米国では、2019年通年のGDP成長率が+2.3%と、緩やかな景気回復が続きました。2019年半ばまでは対中関税の税率引き上げや対象拡大で景気減速懸念が高まりましたが、2019年後半には米中が貿易合意に向けて動いたことで、貿易摩擦に対する懸念が和らぎました。しかし、2020年に入ると新型コロナウイルスの感染拡大により経済は大きく落ち込み、FRBは3月に大幅な金融緩和に乗り出しました。ダウ工業株30種平均株価は、2019年3月末の25,929ドルから、2020年3月末の21,917ドルへ15%下落しました。米国債10年利回りも、2019年3月末の2.41%から、2020年3月末には0.67%と1.74%ポイント低下しました。

ユーロ圏経済もプラス成長は維持したものの、2018年秋の新車環境規制の強化が新車需要に悪影響を及ぼし、自動車を中心に製造業生産は減少しました。景気低迷を踏まえ、ECBは2019年9月に、

政策金利の引き下げと量的緩和政策の再開を発表しました。その後、2020年1月末に英国がEUを離脱、2020年末までこれまでと同様の経済関係をEUと維持した点は、ユーロ圏経済の下振れリスク後退要因となりました。しかし、欧州域内での新型コロナウイルス感染拡大を受けて、2020年1～3月期のユーロ圏実質GDPは、1999年以降最大の落ち込みとなり、ECBは3月に量的緩和政策の拡大を発表しました。

アジアでは、中国の2019年実質GDP成長率は前年比6.1%増と、近年減速基調にあります。金融政策は2018年末以降の緩和姿勢が維持されたものの、民営企業の資本市場における資金調達活動は低迷していました。一方で、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、中国政府は景気対策を本格化させています。他のアジア地域も、2019年に底堅い経済成長を実現できていましたが、2020年3月には新型コロナウイルスの影響で経済は減速しました。

日本では、2019年前半は設備投資や増税前の駆け込み消費を背景とする堅調な国内需要を維持しました。しかし10月以降の消費税率の引き上げの影響で国内の消費・需要が大きく落ち込み、さらに2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大により経済活動が圧迫されました。日経平均株価は2019年3月末の21,205.81円から、2020年3月末には18,917.01円と10.8%下落しました。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したため、概ね0%前後の範囲で推移しました。

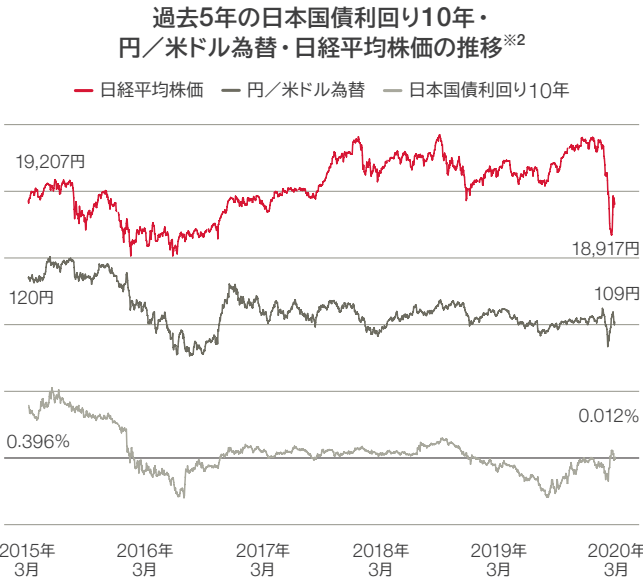
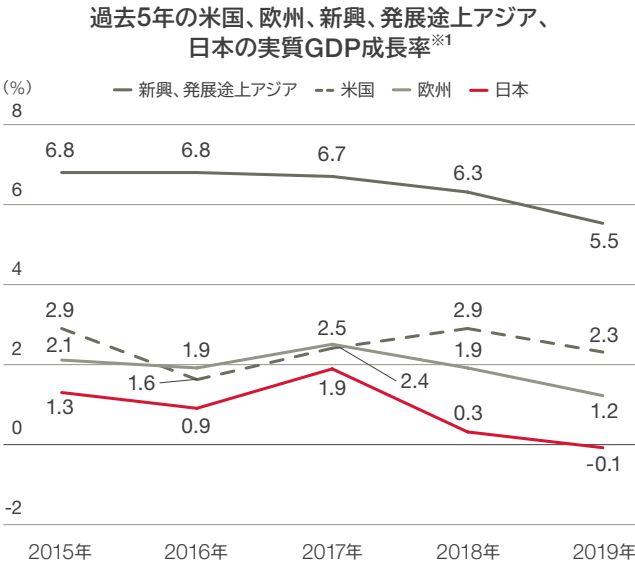
連結業績サマリー

当期の収益合計(金融費用控除後)は前年比15.3%増の1兆2,878億円、金融費用以外の費用は同10.0%減の1兆396億円となりました。税引前当期純利益は2,483億円、当社株主に帰属する

当期純利益は2,170億円、ROEは8.2%、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66.20円と、いずれも前年から大幅に回復しました。

(単位:10億円)					
	2019年3月期	2020年3月期	前年比		コメント
収 益	委託・投信募集手数料	293.1	308.8	5.4%	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	101.5	103.2	1.7%	M&Aやファイナンスに付随するソリューション・ビジネスが収益増加に貢献しましたが、2月中旬以降のマーケット急変を受けてIPO案件の中止・見送りが発生しました。
	アセットマネジメント業務手数料	245.5	238.2	-3.0%	確定拠出年金への提供商品、ETFへの資金流入が継続する一方で、第4四半期のマーケット急落により運用資産残高が減少し運用報酬が低下しました。
	トレーディング損益	343.0	356.6	4.0%	主にフィクスト・インカムビジネスが増収となりました。
	プライベートエクイティ・デット投資関連損益	1.0	-0.1	—	
	金融収益	777.0	794.5	2.3%	
	投資持分証券関連損益	-7.0	-14.7	—	
	その他	81.1	166.0	104.7%	野村総合研究所の株式売却益を計上したことが貢献しました。
	収益合計	1,835.1	1,952.5	6.4%	
	金融費用	718.3	664.7	-7.5%	
					収益合計(金融費用控除後)
					金融費用以外の費用
					税引前当期純利益(損失)
					当社株主に帰属する当期純利益(損失)
					主にホールセール部門に帰属するのれんの減損損失814億円が剥落したことにより減少しました。

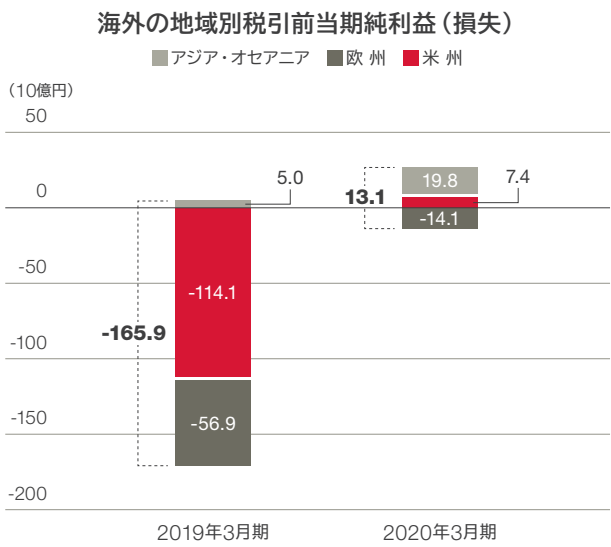
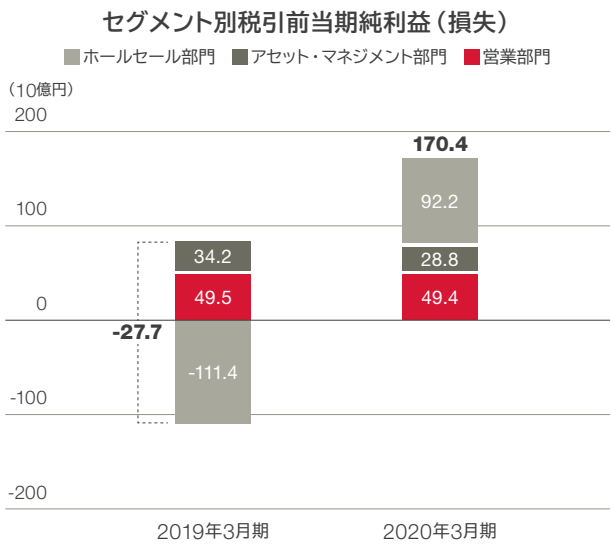
☑金融収益から金融費用を差し引いた純金融収益は、トレーディング資産およびレボ・リバースレガ取引を含む総資産・負債の水準と構成、ならびに、金利の期間構造とボラティリティに左右され、トレーディング業務と不可分な一つの要素です。2020年3月期においては、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社からの配当を含む金融収益は前期比2%増加、また、金融費用も前期比8%減少し、その結果、2020年3月期の純金融収益は2019年3月期から増加しました。



※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

部門別の業績

営業部門 2020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0.9%減の3,364億円、税引前当期純利益は同0.1%減の494億円となりました。営業部門では、「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、お客様一人ひとりに寄り添い、「最も信頼できるパートナー」を目指してコンサルティング営業に取り組んでいます。当期は大型プライマリー案件のあった前年比で株式募集買付は減少しましたが、債券や投信募集買付は増加し、前年並みの収益水準を確保することができました。2019年夏には、お客様の属性に合わせて最良のサービスを提供できるよう、大幅な営業社員の再配置と店舗統合を行いました。また、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も活用したアプローチに取り組んでいます。



アセット・マネジメント部門 2020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926億円、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ株式の時価評価損等が影響し、前年比で5.4%の減収となりました。税引前当期純利益は同15.8%減の288億円です。投資信託ビジネスでは、人生100年時代に向けた資産形成に資する商品や確定拠出年金向けに提供する商品、ETFへの資金流入が継続し、投資顧問ビジネスでも公的年金を中心に資金流入が継続する等、この1年間で約2兆円の資金が流入しました。3月のマーケット急落を受けて、2020年3月末の運用資産残高は49.3兆円と、2019年3月末から2.1兆円減少しましたが、ビジネス自体は堅調だったと言えます。

ホールセール部門 2020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6,486億円、顧客アクティビティの増加やボラティリティの上昇を背景に金利プロダクトやアジアの為替/エマージングを中心にフィクスト・インカム収益が大幅に回復し、前年比16.8%の増収となりました。金融費用以外の費用は5,564億円と、前年比16.6%減少しました。この背景は、10億ドル（約1,100億円）のコスト削減の取り組みが当初計画を上回って進捗していること、そして前年に計上したホールセール部門に帰属するのれんの減損損失やビジネス・ポートフォリオ見直しに伴う構造改革費用が剥落したことがあります。その結果、税引前当期純利益は922億円と、前年の損失から回復しました。

海外ビジネスの業績

2020年3月期の海外合計の税引前当期純利益は131億円と、前年から大幅に改善しました。これは、金利プロダクトやアジアの為替/エマージングを中心にフィクスト・インカム収益が回復したこと、ビジネス・ポートフォリオ見直しを通じて競争優位性のある分野に経営リソースを集中するなどコスト削減の取り組みが奏功したこと、そして、前年に計上した一時費用（ホールセール部門に帰属するのれんの減損損失、ビジネス・ポートフォリオ見直しに伴う構造改革費用、過去の取引事案に関する法的費用等）が剥落したことが主な要因です。地域別では、米州とアジア・オセアニアは利益を確保しましたが、欧州は2020年3月のマーケット急変を受けて計上したローン関連ポジションの評価損が影響し、141億円の損失となりました。

連結自己資本規制比率

2020年3月末の連結普通株式等Tier1比率は15.34%と、2019年3月末の17.11%から低下しました。主な要因は、分母であるリスク・アセットが、2020年3月のボラティリティ上昇やクレジット・スプレッドのワイドニングを受けてマーケット・リスク中

（単位：10億円）			
	2019年3月末	2020年3月末	前年同期比
自己資本			
普通株式等Tier1資本の額	2,440	2,405	-35
Tier1資本の額	2,606	2,572	-34
総自己資本の額	2,652	2,602	-50
リスク・アセット			
信用リスク・アセットの額	7,527	7,635	107
マーケット・リスク相当額を8%で除して得た値	4,211	5,549	1,338
オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た値	2,513	2,491	-23
リスク・アセット合計	14,252	15,675	1,423

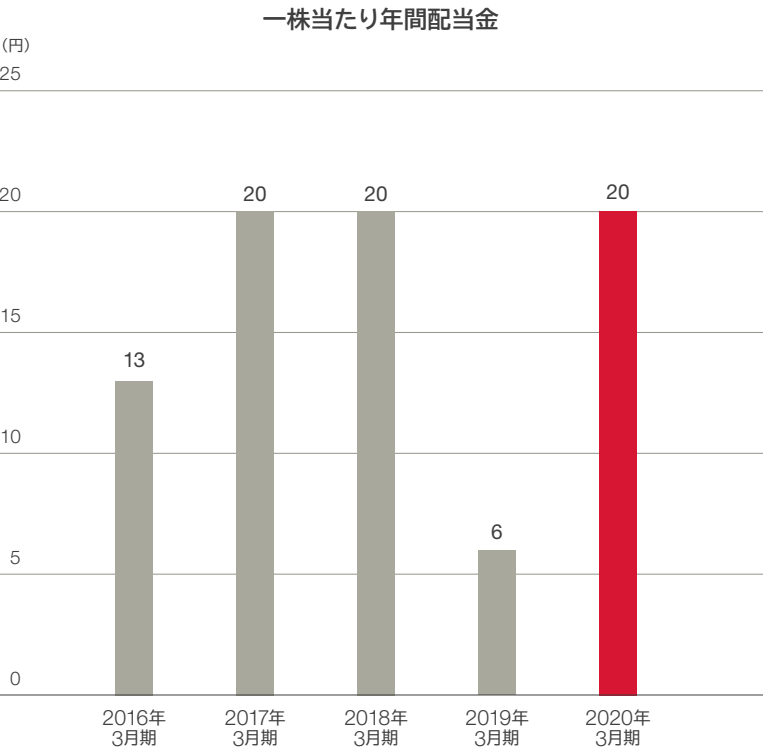
連結自己資本比率			
連結普通株式等Tier1比率	17.11%	15.34%	-1.77%
連結Tier1比率	18.28%	16.40%	-1.88%
連結総自己資本規制比率	18.60%	16.60%	-2.00%

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、半期毎の連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとします。各期の配当額については、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、2019年9月30日を基準日とする配当金は一株当たり15円、2020年3月31日を基準日とする配当金につきましては一株当たり5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一株当たり20円となります。また、2019年6月18日に自己株式の取得を決定し、2020年2月21日までに約1,500億円の自己株式の取得を実施しました。

心に増加したことです。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4.83%と、2019年3月末の5.03%から若干低下しました。



主要な財務データ

単位：10億円						
P/L項目	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
収益(金融費用控除後)	1,604.2	1,395.7	1,403.2	1,497.0	1,116.8	1,287.8
税引前当期純利益(損失)	346.8	165.2	322.8	328.2	(37.7)	248.3
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	224.8	131.6	239.6	219.3	(100.4)	217.0

単位：10億円

セグメント情報		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
収益 (金融費用控除後)	営業部門	476.5	435.6	374.4	412.9	339.5	336.4
	アセット・マネジメント部門	92.4	95.4	99.4	127.3	97.8	92.6
	ホールセール部門	789.9	720.3	739.3	715.3	555.4	648.6
	3セグメント合計	1,358.7	1,251.3	1,213.1	1,255.6	992.7	1,077.6
	その他	220.8	165.1	183.5	239.5	131.3	231.6
	営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	24.7	(20.7)	6.6	1.9	(7.2)	(21.3)
	収益合計(金融費用控除後)	1,604.2	1,395.7	1,403.2	1,497.0	1,116.8	1,287.8
税引前当期純利益 (損失)	営業部門	161.8	127.6	74.8	103.1	49.5	49.4
	アセット・マネジメント部門	32.1	36.7	42.3	66.2	34.2	28.8
	ホールセール部門	82.2	15.4	161.4	100.6	(111.4)	92.2
	3セグメント合計	276.1	179.7	278.6	269.9	(27.7)	170.4
	その他	46.0	6.1	37.6	56.4	(2.8)	99.2
	営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	24.7	(20.7)	6.6	1.9	(7.2)	(21.3)
	税引前当期純利益(損失)合計	346.8	165.2	322.8	328.2	(37.7)	248.3

単位:10億円

地域別情報※		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
地域別税引前 当期純利益(損失)	日本	363.2	244.8	234.7	328.8	128.2	235.2
	米州	(27.6)	(32.0)	50.0	(8.8)	(114.1)	7.4
	欧州	(23.5)	(67.4)	14.4	(14.7)	(56.9)	(14.1)
	アジア・オセアニア	34.6	19.8	23.7	22.8	5.0	19.8
	海外小計	(16.4)	(79.6)	88.1	(0.7)	(165.9)	13.1
	連結	346.8	165.2	322.8	328.2	(37.7)	248.3

※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	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
ROE	8.6%	4.9%	8.7%	7.9%	-	8.2%

単位：10億円						
B/S項目	2015年3月末	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
総資産	41,783.2	41,090.2	42,852.1	40,343.9	40,969.4	43,999.8
当社株主資本	2,707.8	2,700.2	2,789.9	2,749.3	2,631.1	2,653.5
グロス・レバレッジ(倍)	15.4	15.2	15.4	14.7	15.6	16.6
調整後レバレッジ※(倍)	9.3	9.6	8.6	8.8	9.0	10.6

※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	2015年3月末	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
流動性ポートフォリオ※	6,064.0	5,947.1	4,970.3	4,628.4	4,870.5	5,354.4
短期無担保債務	2,557.0	3,303.8	1,883.0	2,107.0	2,518.8	3,072.3
長期無担保債務	6,509.4	6,593.6	5,918.9	5,218.9	6,483.5	6,344.0

※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	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
一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	61.66	36.53	67.29	63.13	(29.90)	67.76
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	60.03	35.52	65.65	61.88	(29.92)	66.20
一株当たり株主資本(BPS)	752.40	748.32	790.70	810.31	794.69	873.26
一株当たり配当金(DPS)	19.0	13.0	20.0	20.0	6.0	20.0
配当性向	30.8%	35.6%	29.7%	31.7%	(20.1)%	29.5%

単位：10億円						
連結自己資本規制等※1	2015年3月末	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
Tier1	2,459.2	2,577.5	2,689.8	2,666.4	2,605.9	2,571.5
Tier2	361.2	323.1	109.6	66.1	46.0	30.9
総自己資本の額	2,820.4	2,900.6	2,799.4	2,732.5	2,651.9	2,602.4
リスク・アセット	18,929.2	15,970.5	13,977.9	15,122.3	14,251.6	15,674.5
連結Tier1比率	12.9%	16.1%	19.2%	17.6%	18.3%	16.4%
連結普通株式等Tier1比率※2	12.9%	15.4%	18.2%	16.5%	17.1%	15.3%
連結総自己資本規制比率	14.8%	18.1%	20.0%	18.1%	18.6%	16.6%
連結レバレッジ比率※3	3.82%	4.28%	4.63%	4.74%	5.03%	4.83%

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

※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	2015年3月末	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
発行済株式総数(千株)	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,643,563	3,493,563	3,493,563
株価(期末)(円)	706.2	502.9	691.9	615.3	400.2	457.8
時価総額(兆円)※	2.7	1.9	2.6	2.2	1.4	1.6
PBR(倍)※	0.94	0.67	0.88	0.76	0.50	0.52
PER(倍)※	11.45	13.77	10.28	9.75	-	6.76

※期末の株価に基づく値

過去11年間の要約連結財務諸表（米国会計基準）

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。

		2010年3月期	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
		単位：百万円										
損益計算書：												
収益：	委託・投信募集手数料	395,083	405,463	347,135	358,210	473,121	453,401	431,959	327,129	373,313	293,069	308,805
	投資銀行業務手数料	121,254	107,005	59,638	62,353	91,301	95,083	118,333	92,580	101,663	101,521	103,222
	アセットマネジメント業務手数料	132,249	143,939	144,251	141,888	168,683	203,387	229,006	216,479	245,616	245,519	238,202
	トレーディング損益	417,424	336,503	272,557	367,979	476,356	531,337	354,031	475,587	442,885	342,964	356,609
	プライベートエクイティ・デット投資関連損益	11,906	19,292	25,098	8,053	11,392	5,502	13,761	1,371	(869)	1,007	(93)
	金融収益	235,310	346,103	435,890	394,007	416,350	436,766	440,050	441,036	585,675	776,964	794,472
	投資持分証券関連損益	6,042	(16,677)	4,005	38,686	15,156	29,410	(20,504)	7,708	2,683	(6,983)	(14,726)
	その他	37,483	43,864	563,186	708,767	179,485	175,702	156,460	153,626	221,192	81,057	165,991
	収益合計	1,356,751	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
	金融費用	205,929	254,794	315,901	266,312	274,774	326,412	327,415	312,319	475,189	718,348	664,653
収益合計（金融費用控除後）		1,150,822	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
金融費用以外の費用：	人件費	526,238	518,993	534,648	547,591	570,058	596,593	574,191	496,385	530,641	497,065	479,420
	支払手数料	86,129	92,088	93,500	91,388	111,849	129,977	123,881	94,495	99,868	82,637	106,123
	情報・通信関連費用	175,575	182,918	177,148	179,904	192,168	192,300	189,910	175,280	184,781	166,865	170,317
	不動産関係費	87,806	87,843	100,891	91,545	80,142	76,112	78,411	69,836	67,895	64,940	72,986
	事業促進費用	27,333	30,153	48,488	49,010	38,485	35,230	35,892	35,111	36,762	36,915	31,885
	その他	142,494	125,448	496,227	616,463	202,754	227,205	228,238	209,295	248,864	306,049	178,837
	金融費用以外の費用計	1,045,575	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
税引前当期純利益（損失）		105,247	93,255	84,957	237,730	361,614	346,759	165,158	322,795	328,158	(37,701)	248,261
法人所得税等		37,161	61,330	58,903	132,039	145,165	120,780	22,596	80,229	103,866	57,010	28,894
当期純利益（損失）		68,086	31,925	26,054	105,691	216,449	225,979	142,562	242,566	224,292	(94,711)	219,367
差引：非支配持分に帰属する当期純利益（損失）		288	3,264	14,471	(1,543)	2,858	1,194	11,012	2,949	4,949	5,731	2,369
当社株主に帰属する当期純利益（損失）		67,798	28,661	11,583	107,234	213,591	224,785	131,550	239,617	219,343	(100,442)	216,998
貸借対照表（期末）：												
現金・預金		1,352,244	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
貸付金および受取債権		2,071,714	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
担保付契約		12,467,213	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
トレーディング資産およびプライベートエクイティ・デット投資		14,700,282	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
その他の資産		1,638,975	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
資産合計		32,230,428	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
短期借入		1,301,664	1,167,077	1,185,613	738,445	602,131	662,256	662,902	543,049	743,497	841,758	1,486,733
支払債務および受入預金		1,528,419	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
担保付調達		11,216,481	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
トレーディング負債		8,356,806	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
その他の負債		494,983	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
長期借入		7,199,061	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
負債合計		30,097,414	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
当社株主資本合計		2,126,929	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
非支配持分		6,085	8,882	281,896	24,612	39,533	37,172	42,776	53,875	50,504	49,732	77,797
資本合計		2,133,014	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
負債および資本合計		32,230,428	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
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		(1,500,770)	(235,090)	290,863	549,501	457,426	(77,028)	1,238,372	1,305,025	(445,690)	(361,165)	(15,943)
投資活動によるキャッシュ・フロー		(269,643)	(423,214)	9,942	(160,486)	(103,195)	12,337	(23,711)	(118,051)	(56,172)	(112,503)	216,336
財務活動によるキャッシュ・フロー		2,176,530	1,284,243	(844,311)	(701,623)	289,385	(178,206)	986,387	(2,130,644)	373,168	761,191	332,062
現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額		964	(26,246)	(6,314)	47,175	41,089	68,513	(40,195)	4,249	(53,504)	44,741	(27,277)
現金および現金同等物の増加（減少）額		407,081	599,693	(549,820)	(265,433)	684,705	(174,384)	2,160,853	(939,421)	(182,198)	332,264	505,178

ESGデータ

ESGデータ <https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/data/>

を付した項目の2020年3月期データについて第三者による検証を受けています。

コーポレート・ガバナンス

取締役構成	単位	2015年6月末	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
取締役数合計	人	12	11	10	10	10	10
社外取締役	人	7	6	6	6	6	6
	%	58	55	60	60	60	60
外国人取締役	人	3	3	1	2	2	2
	%	25	27	10	20	20	20
女性取締役	人	1	1	1	2	2	2
	%	8	9	10	20	20	20

役員構成(執行役・執行役員)	単位	2015年4月1日	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
男性	人	26	27	33	34	33	38
女性	人	2	2	1	1	1	3
女性比率	%	7	7	3	3	3	8

取締役会	単位	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
開催回数	回	10	10	11	10	10	11
平均出席率	%	99	100	99	100	100	100
平均在任期間	年	3.8	3.2	3.3	2.7	3.7	4.7

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	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
合計	件	5,540	5,767	6,003	7,054	7,843	6,961
苦情	件	2,537	2,771	2,531	2,479	2,542	2,315 ^{*2}
問い合わせ	件	2,766	2,749	3,267	4,147 ^{*1}	4,852	4,180
意見・要望	件	81	128	98	270	237	323
その他	件	156	119	107	158	212	143

^{*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} うち個人情報にかかわる苦情申し出25件

店頭接客満足度調査(野村證券)	単位	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
満足度平均	点	4.21	4.22	4.29	4.34	8.49	8.56

* 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。2015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	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
件数	件	9	13	15	33	47	72
発行額	百万円	180,967	94,961	394,886	552,464	1,916,593	1,270,819

* 野村證券が関与したSDGs債(グリーン・ソーシャル・サステナビリティボンド)案件

サステナブル投資(アセット・マネジメント部門)	単位	2019年3月末	2020年3月末
サステナブル投資比率	%	74	73

* サステナブル投資比率の算出にあたっては、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. インバクト投資
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。

持続可能な地域社会への貢献

社会貢献支出額	単位	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
合計	百万円	1,457	1,325	1,704	1,224	1,717	2,053
教育	百万円	530	562	451	407	410	308
文化芸術・スポーツ	百万円	333	102	567	157	476	932
科学・学術振興	百万円	114	120	116	109	230	241
地域貢献	百万円	161	162	189	261	277	237
福祉・健康	百万円	85	79	53	33	46	48
環境	百万円	34	29	71	59	69	62
人権・労働	百万円	19	39	12	6	16	41
災害支援	百万円	68	56	61	9	18	12
その他	百万円	113	176	184	185	175	173

* 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	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
出張授業 2008年～ (小学校、中学校、高校、大学、教員)	実施数	265	304	346	442	393	287
	参加人数	9,836	9,637	15,317	19,377	18,919	13,847
大学向け金融教育講座 2001年～	学校数	108	106	104	106	102	101
	受講者数	11,000	11,000	11,200	11,000	11,200	10,924
社会人向け金融学習講座 2003年～	回数	566	412	304	270	256	212
	受講者数	24,712	14,958	10,926	8,105	7,421	7,100
日経STOCKリーグ 2000年～	チーム数	1,361	1,429	1,618	1,832	1,792	1,726
	出場者数	5,167	5,587	6,462	7,180	7,103	6,892
	学校数	527	440	434	470	730	804
学習教材提供数*	発送部数	39,550	27,305	30,167	37,163	61,581	62,698

* 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

多様性を尊重した人材の育成

教育研修費	単位	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
合計	百万円	2,972	2,880	2,767	2,987	3,225	3,100
日本	百万円	2,076	2,020	2,094	2,093	2,004	2,035
欧州	百万円	115	225	161	228	280	228
米州	百万円	573	426	299	435	694	639
アジア	百万円	208	209	213	230	247	196

* 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	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
合計	延べ受講時間(hr.)	507,639	499,386	501,377	530,869	537,323	565,949
	延べ受講人数	132,672	211,014	195,819	277,824	302,460	187,639
日本	延べ受講時間(hr.)	333,305	307,295	303,854	298,571	332,570	440,867
	延べ受講人数	14,398	16,294	15,581	14,896	18,879	22,451
欧州	延べ受講時間(hr.)	48,434	47,709	33,638	49,288	43,787	29,407
	延べ受講人数	41,654	62,077	44,325	70,240	77,539	41,030
米州	延べ受講時間(hr.)	15,439	17,589	15,848	23,139	15,983	9,127
	延べ受講人数	12,255	25,122	19,816	38,169	35,932	17,393
アジア	延べ受講時間(hr.)	110,461	126,793	148,037	159,871	144,983	86,548
	延べ受講人数	64,365	107,521	116,097	154,519	170,110	106,765

* 欧州、米州、アジアについては、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	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
合計	社員数	28,672	28,865	28,186	28,048	27,864	26,629
	男性比率 (%)	62	62	61	61	60	60
	女性比率 (%)	38	38	39	39	40	40
日本	社員数	15,973	16,083	16,227	15,819	15,852	15,748
	男性比率 (%)	58	58	58	57	56	57
	女性比率 (%)	42	42	42	43	44	43
欧州	社員数	3,485	3,424	3,026	3,057	2,909	2,691
	男性比率 (%)	71	71	70	70	69	68
	女性比率 (%)	29	29	30	30	31	32
米州	社員数	2,449	2,503	2,314	2,362	2,357	2,120
	男性比率 (%)	74	74	74	74	74	73
	女性比率 (%)	26	26	26	26	26	27
アジア	社員数	6,765	6,855	6,619	6,810	6,746	6,070
	男性比率 (%)	61	61	59	60	59	59
	女性比率 (%)	39	39	41	40	41	41

新規雇用者*2	単位	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
合計	社員数	2,934	2,868	2,763	2,901	2,779	2,416
	男性比率 (%)	67	65	57	61	59	60
	女性比率 (%)	33	35	43	39	41	40
日本	社員数	845	932	1,107	1,008	1,100	1,004
	男性比率 (%)	57	58	53	54	51	59
	女性比率 (%)	43	42	47	46	49	41
欧州	社員数	510	405	283	376	346	286
	男性比率 (%)	76	71	67	69	67	65
	女性比率 (%)	24	29	33	31	33	35
米州	社員数	510	424	318	355	333	251
	男性比率 (%)	75	74	71	74	76	71
	女性比率 (%)	25	26	29	26	24	29
アジア	社員数	1,069	1,107	1,055	1,162	1,000	875
	男性比率 (%)	67	64	54	60	59	57
	女性比率 (%)	33	36	46	40	41	43

管理職構成*3	単位	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
合計	社員数	8,329	8,535	9,110	9,174	9,187	8,734
	男性比率 (%)	85	84	85	84	83	82
	女性比率 (%)	15	16	15	16	17	18
日本	社員数	3,673	3,615	4,672	4,493	4,493	4,267
	男性比率 (%)	94	93	92	91	90	89
	女性比率 (%)	6	7	8	9	10	11
欧州	社員数	1,790	1,838	1,559	1,624	1,568	1,473
	男性比率 (%)	83	82	81	81	80	79
	女性比率 (%)	17	18	19	19	20	21
米州	社員数	1,343	1,399	1,279	1,366	1,355	1,257
	男性比率 (%)	81	80	80	80	81	80
	女性比率 (%)	19	20	20	20	19	20
アジア	社員数	1,523	1,683	1,600	1,691	1,771	1,737
	男性比率 (%)	71	71	70	70	68	67
	女性比率 (%)	29	29	30	30	32	33

*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月期以前のデータについては、日本（野村ホールディングス、野村證券）、アジア（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月期以前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/csr/data>参照

環境とのかかわり

GHG排出量		単位	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
スコープ1 直接的な排出*1	日本	t-CO ₂	2,107	1,986	2,005	1,968	1,901	1,895
	欧州	t-CO ₂	797	752	772	784	683	675
	米州	t-CO ₂	69	72	72	73	74	69
	アジア	t-CO ₂	143	169	173	167	201	175
スコープ2 間接的な排出*1	日本	t-CO ₂	40,965	39,065	36,783	35,302	34,126	30,709
	欧州	t-CO ₂	14,164	12,822	11,786	10,031	8,364	6,880
	米州	t-CO ₂	6,406	6,966	6,168	5,510	5,361	4,728
	アジア	t-CO ₂	22,007	21,892	20,942	19,800	17,207	16,251
スコープ1、2*1 社員一人当たりの排出量	日本	t-CO ₂	2.9	2.7	2.5	2.4	2.3	2.1
	欧州	t-CO ₂	4.6	4.3	4.2	3.6	3.2	2.9
	米州	t-CO ₂	2.6	2.8	2.7	2.4	2.3	2.3
	アジア	t-CO ₂	4.3	4.2	4.2	3.8	3.2	3.1
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	20,823	22,013	22,936	24,554	23,417	19,476
	欧州	t-CO ₂	8,127	7,651	7,023	7,929	5,774	4,342
	米州	t-CO ₂	4,349	4,966	4,343	5,547	5,147	4,205
	アジア	t-CO ₂ *3	10,575	11,587	11,041	12,196	11,628	8,711

✓ エネルギー消費		単位	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
直接的エネルギー消費 (天然ガス等)	日本	MWh	11,229	10,573	10,654	10,402	10,054	10,008
	欧州	MWh	4,438	4,201	4,329	4,374	3,804	3,791
	米州	MWh	340	355	359	360	368	340
	アジア	MWh	611	732	743	720	862	758
間接的エネルギー購入 (購入電力量)	日本	MWh	72,780	70,520	68,372	67,360	66,807	62,574
	欧州	MWh	30,836	30,133	30,713	30,135	31,666	28,233
	米州	MWh	22,148	21,882	20,236	18,883	18,345	17,273
	アジア	MWh	27,862	26,720	25,577	24,200	24,996	23,912
うち再生可能電力購入量 ^{*4}		MWh	32,626	34,652	35,033	34,193	35,560	32,564
再生可能電力比率		%	21.2	23.2	24.2	24.3	25.1	24.7
(購入冷熱量)	日本	MWh	12,400	11,971	12,320	11,680	11,335	10,289
	欧州	MWh	0	0	0	0	0	0
	米州	MWh	238	140	198	254	284	202
	アジア	MWh	1,694	1,617	1,723	1,824	1,832	1,656

環境資源効率		単位	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
水使用量	日本	千m ³	171	170	168	161	161	153
	欧州	千m ³	97	115	107	111	109	103
	米州	千m ³	26	30	29	30	30	27
	アジア	千m ³	48	36	35	53	45	47
紙使用量*5		ton	1,041	1,083	1,018	1,002	1,018	990
廃棄物排出量*6		ton	2,281	2,540	2,658	2,403	2,341	2,206

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、マドリード、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ット社拠点
アジア：香港、シンガポール、インド、大連、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 アジアのうち、保証対象は2020年3月期データ8,512t-CO₂（香港、シンガポール、インド、バンコク、ソウルおよびオーストラリア拠点分）
*4 2015年3月期は、日本、欧州のうちロンドン、フランクフルト、チューリヒおよびミラノ拠点を集計。2016年3月期から、欧州のうちルクセンブルクおよびパリ拠点を集計に追加。2020年3月期から、
欧州のうちマドリード拠点を集計に追加
*5 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、およびアジアのうちインド、香港およびバンコク拠点を集計
*6 2015年3月期は、東京（日本橋本社ビル、第二江戸橋ビルおよびアーバンネット大手町ビル）、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。2016年3月期から、東京（野村アセットマネジメント本社ビル）分を集計に追加

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9番1号
資本金	594,493百万円
社員数(連結ベース)	26,629名
発行済株式数	3,493,562,601株
株主数	349,668名(単元株主数326,975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

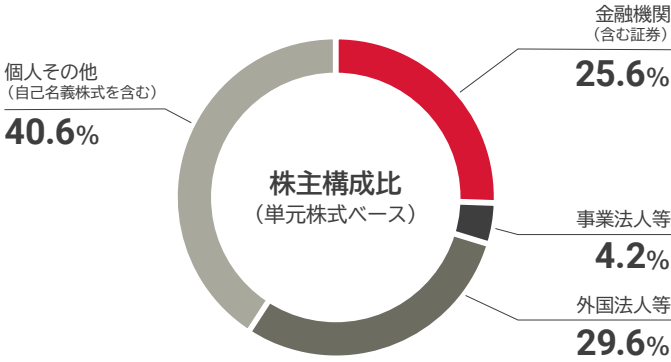
株式の状況

2020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)	228,152	7.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	163,096	5.4%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	70,680	2.3%
JP MORGAN CHASE BANK 385151	53,546	1.8%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	51,872	1.7%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	50,758	1.7%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	49,110	1.6%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENTION FUNDS	39,176	1.3%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	36,260	1.2%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	34,172	1.1%

※1 当社は、2020年3月31日現在、自己株式を454,625千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

2020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	73.1%	102.6%	94.6%	65.0%	76.0%
TOPIX	89.2%	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%

※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 2015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	2019年4月1日～2020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	2019年8月
今回発行時期	2020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)



Building a better working world

独立した第三者保証報告書

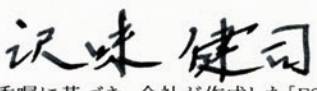
2020年7月15日

野村ホールディングス株式会社

代表執行役社長 グループCEO 奥田 健太郎 殿

EY新日本有限責任監査法人

東京都千代田区有楽町一丁目1番2号

業務責任者 

当法人は、野村ホールディングス株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した「ESGデータ」(以下、「レポート」という。)に記載されている2019年4月1日から2020年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社の重要なサステナビリティ情報(以下、「指標」という。)について限定的保証業務を実施した。保証の対象とし、手続を実施した指標については、レポートの該当箇所にマーク(☑)を付した。

1. 会社の責任

会社は、日本の環境法令等に準拠した基準(CSR－ESGデータ－算定基準：<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/data/>参照)に従いレポートに記載されている指標を算定する責任を負っている。なお、温室効果ガスの排出量の算定には、排出係数を用いており、当該排出係数の基となる科学的知識が確立されておらず、また、温室効果ガス排出量の算定の過程で使用される測定装置固有の機能上の特質及びパラメータの推定的特質から固有の不確実性の影響下にある。

2. 当法人の独立性と品質管理

当法人は、誠実性、公正性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、「職業会計士に対する倫理規程(Code of Ethics for Professional Accountants)」(国際会計士倫理基準審議会*)に定める独立性を遵守した。また当法人は、「国際品質管理基準第1号(International Standard on Quality Control 1)」(国際監査・保証基準審議会*)に準拠しており、倫理規則、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

3. 当法人の責任

当法人の責任は、実施した手続及び入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている指標に対する限定的保証の結論を表明することにある。当法人は、「国際保証業務基準3000(改訂)過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務(Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Information)」(国際監査・保証基準審議会*)及び温室効果ガス報告に関しては、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務(Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements)」(国際監査・保証基準審議会*)に準拠し、限定的保証業務を実施した。

当法人の実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、文書の閲覧、分析的手続、レポートに記載されている指標の基礎となる記録との一致であり、以下を含んでいる。

- 日本の環境法令等に準拠した基準に関する質問及び適切性の評価
- レポートに記載されている指標に関する内部統制の整備状況に関する会社及び主要子会社の事業所(2か所)における質問、資料の閲覧
- レポートに記載されている指標に対する会社及び主要子会社の事業所(2か所)における分析的手続の実施
- レポートに記載されている一部指標に対する会社及び主要子会社の事業所(2か所)における試査による根拠資料との照合、再計算

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、当法人が行った限定的保証業務は、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。

4. 結論

当法人が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている指標が日本の環境法令等に準拠した基準に従って算定、開示されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以上

*1 International Ethics Standards Board for Accountants

*2 International Auditing and Assurance Standards Board

Nomura Report 2020

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)
ESG推進室 電話:03-5255-1000 (大代表)
e-mail csr@jp.nomura.com

