

NOMURA

Connecting Markets East & West



Nomuraレポート2019

野村ホールディングス株式会社 統合報告書





“すべてはお客様のために”

それは創業以来、
変わらない私たちの想いです

Index

野村について

- 01 Introduction
- 03 価値創造の道筋
- 05 成長の軌跡

価値創造のための戦略

- 07 グループCEOメッセージ
- 15 CFOメッセージ
- 19 At a Glance
- 21 創業の精神/マテリアリティ
- 23 財務・非財務ハイライト
- 27 特集 米州グローバル・マーケット
- 29 部門別概況 営業部門
- 33 部門別概況 アセット・マネジメント部門
- 37 部門別概況 ホールセール部門

価値創造を支える力

- 41 サステナビリティ
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 49 野村ホールディングスの取締役
- 51 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
- 53 コンプライアンス
- 59 リスク・マネジメント
- 65 サステナブル・ファイナンス
- 69 金融リテラシー
- 71 人材戦略

企業情報/データ

- 75 財務レビュー
- 79 主要な財務データ
- 81 過去11年間の要約連結財務諸表
- 83 ESGデータ
- 87 第三者保証
- 88 個人のお客様向けサービス/
野村証券国内店舗
- 89 グローバル・ネットワーク
- 91 会社概要/株式の状況/株主総利回り/
格付情報

Path to Value Creation

脅威



強み

国内		
国内トップクラスの顧客基盤	残あり顧客口座数	534万口座 ^{※1}
	顧客資産残高	114.7兆円 ^{※1}
	国内上場会社幹事比率	約6割
商品・サービスの提案力	運用資産残高	51.4兆円 ^{※1}
	日本関連ECMリーグテーブル	1位 ^{※2}
お客様からの信頼	日本国債顧客シェア	1位 ^{※3}
	日本株売買高シェア	1位 ^{※3}
	顧客満足度(対面証券部門)	7年連続第1位 ^{※4}
	コーポレート・アクセス・プロバイダー	1位 ^{※5}
	本格的なグローバル事業基盤	90年以上の歴史を持つ海外ビジネス 世界30カ国以上の拠点 海外収益比率 3割超
グローバルに資産運用ビジネスを展開	北米、中南米、アジア、欧州等で運用	
	野村ブランドの認知度	米国エクイティ・フローデリバティブ収入シェア 1位 ^{※6} 米国債売買高シェア 6位 ^{※3} デュレーション加重平均欧州国債の電子取引売買高シェア 1位 ^{※7} アジア(除:日本)におけるエマージング・マーケット・クレジットの収入シェア 3位 ^{※8}

機会

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。優良な経営資源を効率的に活用しながら、競争力のある金融商品・サービス、ソリューションを提供することで、経済の成長や豊かな社会の創造に貢献していきます。また、どのような環境下でも持続的に成長できるような事業基盤を構築することで、経済的価値の向上にも努めていきます。

多様化する顧客ニーズへの対応

「貯蓄から資産形成」へのシフト

日本企業の海外進出の機運の高まり

低金利下の資産運用ニーズの高まり

海外市場の成長の取り込み



価値創造

社会的価値

金融サービスを通じて、経済の成長や豊かな社会の創造に貢献

社会的価値の創造に関する事例

- P05 / P06 成長の軌跡
- P29-40 部門別概況

経済的価値

持続的に成長できるような事業基盤を構築することで、経済的価値を向上

経済的価値の進捗を測る指標

- P23-26 財務・非財務ハイライト

ステークホルダーからの信用

事業展開やそれを支えるさまざまな仕組み・体制を通じて、顧客、株主、従業員をはじめとするステークホルダーの信用を向上

ステークホルダーからの信用に関わる事例

- P05 / P06 成長の軌跡
- P41-74 価値創造を支える力

強みを支える基盤	人材	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	コンプライアンス
	グループ役職員の国籍約90カ国	2003年に委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)に移行(2019年より、3委員会の委員長はすべて社外取締役)2010年以降、取締役会の過半数は社外取締役	リスク管理における重層的な管理体制の構築	グローバルなビジネス展開に対応した内部管理体制 全社員の研修を徹底

※1 2019年3月末現在
出所
※2 Refinitiv、期間:2018年4月~2019年3月
※3 Greenwich、期間:2018年1月~12月
※4 J.D.パワー 2012年~2018年
※5 Institutional Investor(コミッション加重による投資家投票がベース) 期間:2018年1月~12月
※6 McLagan、期間:2018年1月~12月
※7 Bloomberg、期間:2018年11月
※8 Coalition、期間:2018年1月~12月



野村グループのあゆみ

野村グループは、1925年の設立以来、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が、「証券報国（証券事業を通じて社会に貢献する）こそが存在意義である」などの『創業の精神』は時代が変わっても、変わりません。これからも、金融サービスを通じて、経済の成長や豊かな社会の創造に貢献していきます。

ステークホルダーからの信用

コンプライアンスの強化

- 1991年 損失補填問題
改善策：社内管理体制の大幅な強化・拡充
- 1997年 利益供与問題
改善策：自己・委託の峻別発注の明確化、「コンプライアンス・ホットライン」の設置 [詳細 ▶ P56](#)

金融・経済教育

- 1990年代～ プログラムの累計参加人数は2019年3月末現在で57万人 [詳細 ▶ P26](#)

責任ある金融機関として

- 2008年 CSR委員会を設置
- 2009年 野村グループ環境理念と環境方針制定
- 2018年 CSR委員会をグループCEOを委員長とするESG委員会に改組
野村グループESGステートメントを制定 [詳細 ▶ P41](#)

コンプライアンスの強化

- 2004年 「野村グループ倫理規程」を制定
- 2012年 増資インサイダー問題
改善策：コンプライアンス体制の見直しと強化 [詳細 ▶ P53](#)
- 2015年 「野村『創業理念と企業倫理』の日」を制定 [詳細 ▶ P53](#)

ガバナンスの強化

- 2003年 「委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）」へ移行 [詳細 ▶ P45](#)
- 2015年 野村ホールディングス コーポレート・ガバナンス・ガイドラインを制定

社会的価値

日本の証券取引の黎明期を支える

- ～1927年 公債、社債の引受けおよび売買を中心に行う
- ～1941年 日本初の投資信託の販売開始
- 1947年 8配電株（現・電力株）の公募引受
- 1949年 日本初となる転換社債（い号高島屋転換社債）の発行

日本の高度成長期を資金調達でサポート

- 1961年 日本企業（ソニー）が初めてADR（米国預託証券）を発行
- 1962年 日本企業（新三菱重工業（現・三菱重工業））が初めて海外で転換社債を発行
- 1968年 日本楽器製造（現・ヤマハ）が初の時価発行公募増資
- 1970年 海外発行体が初めてサムライ債を発行（アジア開発銀行）
- 1972年 外国投信の国内販売自由化
- 1980年 「中期国債ファンド」を開発、募集開始

公益事業・公営企業の民営化をサポート

- 1987年 日本電信電話（NTT）の新規上場
- 1990年代前半～ 複数の運用会社の商品を揃える、オープン・アーキテクチャーの採用
- 1994年 日本テレコム新規上場時に初のグローバル・オファリングを実施
日本たばこ産業の新規上場

多様化する顧客ニーズに応じたソリューションの提供

- 2001年 確定拠出年金（DC）導入に伴い、体制・サービスを拡充
- 2003年 財務省が個人向け国債発行を開始
- 2014年 少額投資非課税制度（NISA）のサービス提供を開始
- 2015年 日本郵政グループ3社の上場

1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2019

野村の
あゆみ

顧客
資産残高
1975年3月末

運用
資産残高
1989年3月末

顧客
資産残高
2000年3月末

運用
資産残高
2000年3月末

顧客
資産残高
2019年3月末

運用
資産残高
2019年3月末

3.3兆円

17.0兆円

62.4兆円

20.0兆円

114.7兆円

51.4兆円

- 1925年 株式会社大阪野村銀行の証券部を分離して野村証券株式会社設立
- 1927年 ニューヨーク出張所開設
- 1959年 野村証券投資信託委託を設立

- 1961年 野村証券株式を東京・大阪・名古屋証券取引所に上場
- 1967年 野村国際（香港）有限公司を設立
- 1969年 米国にノムラ・セキュリティーズ・インターナショナルを設立

- 1981年 英国にノムラ・インターナショナルを設立
野村投資顧問を設立
- 1993年 野村信託銀行を設立

- 2001年 持株会社へ移行。野村ホールディングス、ニューヨーク証券取引所に上場
- 2008年 リーマン・ブラザーズのアジア・パシフィックならびに欧州・中東地域部門の雇用などを承継
- 2016年 アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社との戦略的提携

グループCEOメッセージ

代表執行役社長 グループCEO

永井 浩二



信頼回復に向けて

2019年5月28日、野村ホールディングスおよび野村證券は、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、金融庁から業務改善命令を受けました。お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

私がグループCEOに就任した2012年当時、当社は、増資インサイダー問題（公募増資案件にかかる法人関係情報の管理等の法令違反）の渦中にありました。そこで私は、「すべてはお客様のために」という基本観に立ち返り、会社を根底から創りかえることを最優先課題として掲げ、グループを挙げて内部管理体制の充実や強化、社員の意識改革に取り組んでまいりました。また、2015年には8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」と定め、以後毎年、不祥事の再発防止と社会からの信頼の獲得および維持に向けて決意を新たにしてきました。これらの取り組みにより、法人関係情報管理などのコンプライアンス体制については一定の整備が図られました。

しかし、今回の不適切な情報伝達事案の関係者においては、コンプライアンスを狭く法令遵守に

限定して捉えており、社会常識あるいは社会が期待する役割に応えることが本来のコンプライアンスであるという考えを有していませんでした。また、社員の意識調査において、一部とはいえ、関係者の行動を「問題ない」と捉える意見が見られるなど、真の意味でのコンプライアンスが、まだ社員に浸透していなかったことが明らかとなりました。これらは不祥事を根絶するための意識改革がまだ道半ばであることを示しているものであり、極めて重く受け止めています。

当社は、5月24日に本事案に関して以下の3点を柱とする改善策を公表しました。改善策を完遂し、事案の再発防止に万全を期すことを、私自らの責務として率先垂範して着実に取り組んでまいります。また、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当社の社会的使命であるということを常に認識のうえ、良識や行動規範（コード・オブ・コンダクト）を軸とした思考・行動をとっていくよう、徹底を図ってまいります。

今後とも、法令等遵守体制および内部管理体制の一層の強化・充実を図り、再発の防止と信頼の回復に全社を挙げて努めてまいります。

2019年5月24日に当社が公表した
改善策の3つの柱

- I. 金融機関として社会が期待する役割に応える行動規範（「コード・オブ・コンダクト」）の考え方を浸透させ、自ら規律を維持・向上させる態勢の構築
- II. 健全な資本市場の発展に資する動機づけを組み込んだホールセール部門のエクイティ・ビジネスにおける組織体制の見直し
- III. 法人関係情報に加え、投資判断に重大な影響を及ぼし得る非公知の情報を厳格に管理する態勢の整備

不確実性と構造変化への対応が急務

当社のビジネスを取り巻く環境について、ここ数年、「不確実性の時代の到来」と申し上げてきましたが、この1年を振り返ってみると、その不確実性はますます高まり、構造変化もより決定的になりました。

米国中心にマクロ経済は堅調を維持していますが、この1年は米中貿易摩擦の高まりや英国のEU離脱をめぐる混乱、米国の金融政策正常化の過程で起こった新興国市場の変調など、地政学上の軋轢や各国中央銀行の金融政策が、さまざまな形で金融市場を大きく揺るがしました。日本でも、経済は緩やかな成長基調を保っているものの、海外経済をめぐるリスクの大きさから、日銀はマイナス金利政策などの超異次元緩和を維持する方針です。こうした動きを背景に、市場のボラティリティは大きく低下し、市場参加者の動きも年を通じて低調でした。

また、もう少し長い目で見ると、我々金融機関はいくつかの構造変化に直面しています。金融危機以降、主要な中央銀行が超低金利政策に舵を切り、金利なき時代に突入しました。さらに量的緩和政策で国債を大量に買い上げたことにより、市場の流動性は著しく低下し、それまで、金融機関が担っていたリクイディティ・プロバイダー（流動性供給者）としての役割は大きく薄れました。

2015年末からの米連邦準備制度理事会（FRB）の段階的な利上げ開始で、こうした非伝統的な金融政策が、ようやく

出口に向かうかもしれないという期待が市場に広がりました。しかし、2018年に入って米中貿易摩擦に拍車がかかり、秋以降に浮かび上がった景気減速懸念や株価急落を受け、FRBは政策の方向転換を余儀なくされました。欧州中央銀行なども引き締め方向の動きを休止させつつあり、金融政策の正常化への道は、遠のいてしまったといえます。

また、デジタル・イノベーションの進展にともない、電子取引のウェイトがより一層高まるなど、金融機関が構造的な手数料低下圧力にさらされているのはいうまでもありません。

こうした市場の不確実性や金融機関を取り巻く構造変化を背景に、当社は2019年3月期第3四半期に、ホールセール・ビジネスに関する過去の買収案件ののれん（約810億円）を、全額、減損損失として一括計上しました。のれん減損は、将来的な財務上の不確実性を払拭するという意味では、前向きな処理でしたが、同時に、構造的な変化に対する我々の対応策やそのスピードが十分でなく、今までと同じやり方では、現状から脱却できないと再認識するきっかけとなりました。

2019年3月期は、のれん減損や、金融危機前後の取引事案に関する法的費用など、過去からの負の遺産を一括して清算したことにもない、約1,200億円の一時費用が発生し、1,000億円超の最終損失となる厳しい決算となりました。経営として、大変重く受け止めています。

仮に、こうした一時費用がなかったとしても、決して満足のいく利益水準ではありません。収益は前年比で25%減少しましたが、税引前当期純利益は前年の4分の1まで落ち込んでしまっている。もし昨年のような収益環境が続くのであれば、明らかにコスト構造に問題があり、そこに早急にメスを入れて損益分岐点を引き下げなければならないと考えました。経営としては、こうした厳しい決算をふまえて、さまざまな構造変化を、やっかいな既成事実としてではなく、我々にもたらされる新たな利益機会と捉え、経営資源を成長分野へ集中投入していかなければなりません。

成長分野への注力

今後、こうした構造変化を踏まえ、野村グループが成長をしていくうえで、戦略的に強化したい分野が3つあります。それは、①国内を中心とした富裕層ビジネス、②資産形成層へのアプローチ、そして③中国ビジネスへの本格参入、です。



野村について

価値創造のための戦略

価値創造を支える力

企業情報／データ

強化分野

1

国内を中心とした富裕層ビジネス

対面ビジネスで培った企業オーナーや富裕層のお客様は、我々の強みの一つです。こうしたお客様の多くは年齢層が高く、金融資産や、不動産、自社株など、すべての資産をいかに効率的に次世代につないでいくかに関心をお持ちです。2012年以降、我々はこの層へのサービス提供を強化すべく、資産運用に加えて、不動産や保険、相続、タックス・プランニングなど、総合的なサービス・プラットフォームを整えてきました。富裕層ビジネスは、メガバンクや信託銀行もこぞって力を入れている分野で競争は激しいですが、例えば中堅企業オーナーのお客様には、自社株の異動や売却、IPOやMBO、お持ちになっている不動産の有効活用など、幅広い選択肢の中から、当社ならではのソリューションを提案することができます。地方の事業オーナーの方が「後継者不在でどこかと提携したい」といったときに、当社の国内ネットワークや、グローバルなビジネス基盤を活かせる場面も多々あります。

2018年には、事業再編・事業再生・事業承継・MBO等の案件において主にエクイティ等を提供する、プリンシパル・ビジネス（マーチャント・バンキング）も開始し、現在、多くのご相談をいただいています。今後も、お客様ニーズありきで、足りないプラットフォームや機能があれば、柔軟かつ迅速に対応をしていきます。

戦略的強化 3分野

強化分野

2

資産形成層へのアプローチ

一方で当社の課題は、非対面ビジネスです。ターゲットとなる20～40代の資産形成層は、長い投資時間軸という最大の武器があり、積み立てNISAやiDeCoなど累積投資との親和性も高いのですが、我々はこの層に対して、いまだに十分な取り組みを行ってきませんでした。この層の特徴は数が多いこと、そしてデジタルネイティブを含め、ITリテラシーの高い世代だということです。従って、人手を介するより、むしろデジタルを活用したサービス提供が前提となります。

そこで2019年4月に、新たに部門横断的な「未来共創カンパニー」を立ち上げ、グループに散在しているリソースを集約し、デジタルを含めたイノベーションを活用してコア・サービスを拡大していくことにしました。カルチャーの違う外部人材も採用し、従来の対面ビジネスとは違う発想や価値観で、まずは使いやすいプラットフォームを構築していきます。

強化分野

3

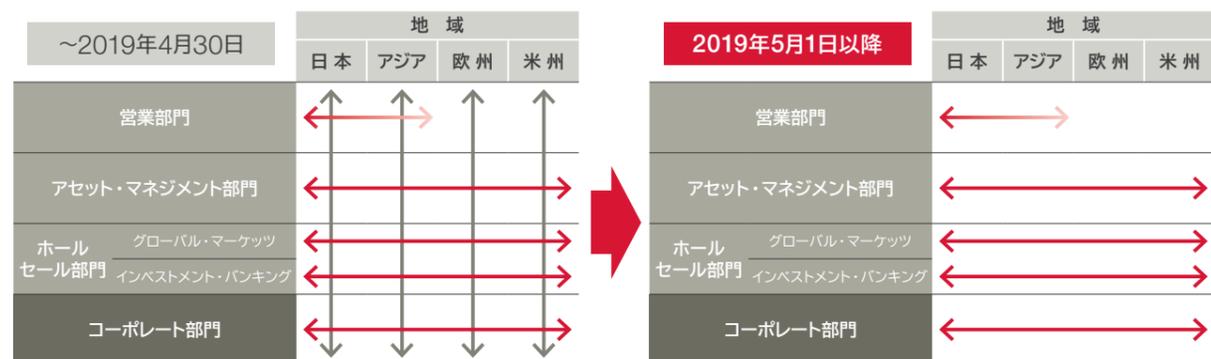
中国ビジネスへの本格参入

新たなマーケットの開拓にも取り組んでいきます。2018年に、中国政府が外資出資比率規制を緩和したことにもない、同年5月、野村グループは、現地有力企業との合併で証券会社を設立すべく、「野村東方国際証券有限公司」の設立について、中国証券監督管理委員会（CSRC）に申請を行いました。そして2019年3月に、日系証券会社として初めて設立の認可を受け、2019年中の開業に向けて準備をしているところです。

中国は、決して簡単なマーケットではありませんが、日本で培った富裕層向けサービスやプラットフォームを活かして、富裕層ビジネスで顧客基盤を確立していきます。そして将来的にはホールセール・ビジネスにもつなげていきたいと思っています。

損益分岐点を下げて一日も早く
成長軌道に戻すことが、マネジメントの責務

今年4月、新生・野村として再始動するために、ビジネス・プラットフォームの再構築に取り組み、新たな時代に対応できる筋肉質な基盤づくりを早急に進めることを発表しました。今回のビジネス・プラットフォームの再構築は、一言でいうと「非効率性の排除」であり、そしてそのための「シンプル化」です。これを、①マネジメント体制、②コーポレート機能、そして③ビジネスという3つの観点で行います。



1点目のマネジメント体制ですが、いままで、歴史的な経緯や理由から、地域を縦軸、ビジネスを横軸とするマトリックス経営体制を採用していました。しかし、ビジネスのボーダーレス化が進み、リスク測定に必要なノウハウや管理手法もより洗練化されたいま、機能の重複やコストの重複といったデメリットを容認したマトリックス型組織を続ける意味は、薄れてきています。そこで、2019年5月より、縦軸である地域という概念を廃止し、ビジネスによる地域横断的な組織のみにしました。もちろん、各国のエンティティは存続し、当局対応やコンプライアンス機能を担います。

そして3点目のビジネスについても、お客様のニーズにより確かつ効果的に向き合えるよう、プラットフォームの再構築を進めることにしました。これは、ホールセール部門と営業部門で取り組みます。

ホールセール部門はこれまで幾度となくコスト削減を行ってきましたが、今までの取り組みはプロダクトやサービスを絞り込むという、どちらかというフロントサイドにおける選択と集中でした。今回は、グローバル・フランチャイズは維持しつつ、成長性や収益性が低いビジネスを縮小すると同時に、前述したように、コインの裏表であるフロントに付随したコーポレート機能も抜本的に見直します。

実は「なぜ、もっと踏み込んだ削減をしないのか」、「なぜ、赤字の海外を残すのか」という意見も、たくさんいただきます。実際、この選択肢に至るまで、社内でも侃々諤々の議論をしました。そして最終的に、国内・海外の顧客基盤への影響を最小限にするという決断をしました。

当社は、2008年に旧リーマン・ブラザーズのアジアと欧州ビジネスを承継し、それまで我々とは取引のなかったお客様を、一気に獲得できました。欧米他社から優秀な人材を適正なプライスで採用することができるようになり、海外のビジネス基盤も格段に強化できました。ほかの国内金融機関との

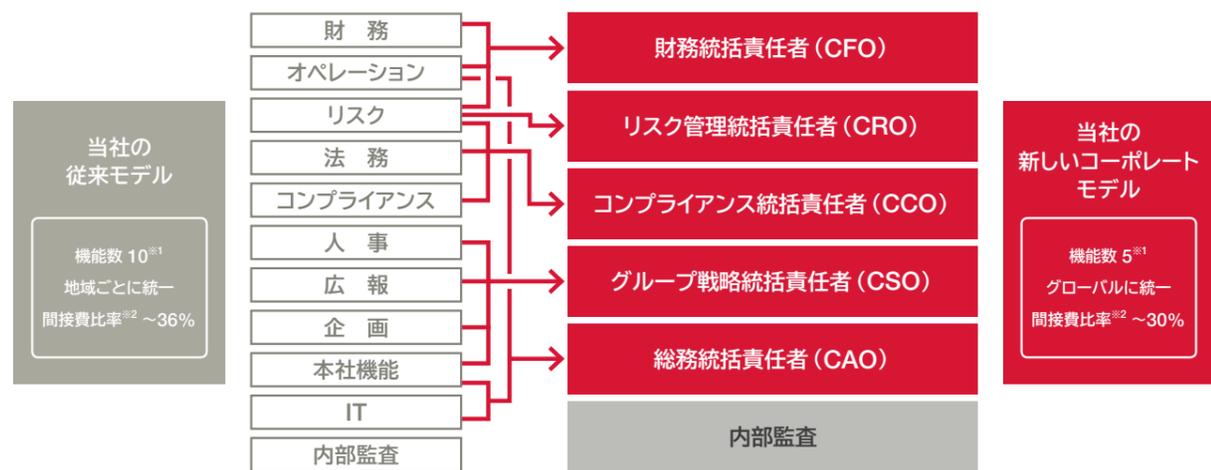
比較において、こうした海外の顧客基盤が野村の優位性だといっても過言ではありません。日本のお客様に対しても、海外のビジネス基盤を持たない状態で最適なソリューションやプロダクトを提供することはできません。当社のビジネスは、こうした顧客基盤があってはじめて成り立つのであり、だからこそ、すべての判断はお客様を軸に考えよう、となりました。

地域としては、日本、米国、そして中期的に中国という、大規模な単一市場に集中的に経営資源を投下します。またこれまで収益を牽引してきた機関投資家や金融機関とのビジネスに加えて、特に事業会社とのビジネスを拡大するため、オリジネーション・ビジネス(アドバイザー、プライマリー、ソリューション)を強化していきます。セカンダリー・トレーディングでは、人工知能技術を活用した市場データのリアルタイム分析を通じて、より効率的なプライシング(価格提示)やヘッジ戦略などを目指し、執行コストの削減やフロント・オフィス業務の効率化を図ります。

こうした取り組みを通じて、ホールセール部門は、2018年3月期の水準に対して約10億ドル(約1,100億円)のコストを削減しつつ、顧客ビジネスや成長分野にシフトし、収益の拡大を実現していきます。

2点目のコーポレート機能についても、同様の考えから、11ある機能のうち内部監査を除いた10を、5つに括り直すことにしました。コンプライアンスといった、絶対に疎かにす

べきでない機能は守りつつ、それ以外の機能が各レイヤーで抱えているバッファーをなくし、重複を徹底的にそぎ落としていきます。



※1 除く内部監査 ※2 間接費比率はホールセール部門の総コストにおけるコーポレート部門のコスト比率

国内でも、少子高齢化の進展や地方から都市部へのマネーと人口のシフトが、ますます進んでいくでしょう。デジタル・イノベーションの進展により、消費者の行動様式も大きく変化しており、金融業界でもお客様にサービスを届ける方法は遥かに多様化しています。

私がグループCEOになった2012年当時、対面ビジネスの拠点として、日本全国に178店舗ありましたが、こうした構造変化を踏まえて既に20店舗ほど削減してきました。テクノロジーが進化し、銀行の店舗に行かなくても簡単に現金が下ろせる時代、足元ではさらにキャッシュレス化も進んでいます。ましてや非日常性が高い証券会社ですから、最近では1日当たりの来店数が一桁という都市部の店舗もある。実店舗から顧客が離れたいま、旧態依然とした店舗網を維持する必要はありません。そこで今年8~9月、東京・名古屋・大阪のエリアが重複しているような小規模店舗を中心に、さらに25店舗を統廃合することにしました。

また、お客様一人ひとりのニーズに沿った付加価値を的

確に提供するために、営業部門ではビジネス・プラットフォームそのものをよりシンプルに創りかえます。一言でお客様といっても、法人や事業オーナー、富裕層、時間という武器を活かして資産形成を行える世代では、必要とするニーズが違います。ということは、ご提案するサービスや商品、もっといえばパートナー[※]のスキルセットも違ってはるはず。今まで、一人のパートナーが幅広い属性のお客様を担当していましたが、今年8月からパートナーをお客様の属性に合わせた担当制とし、パートナーとお客様のマッチングをより深化させます。今回、小規模店舗の統廃合を行う背景には、このマッチングも関連しています。各店舗がお客様の属性に合わせた担当制に移行するためには、一店舗当たりの母数はある程度まとまっていた方がよいからです。

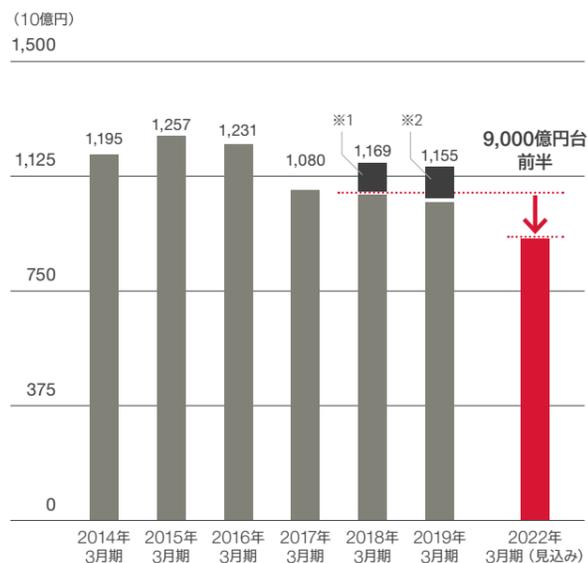
プラットフォームの見直しとともに、営業部門でも、2018年3月期のコスト水準から10%程度、金額にして約300億円を削減していきます。

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

そして、前述したホールセール部門のコスト削減策と合わせ、2022年3月期までに、全社のコスト水準を9,000億円台前半まで引き下げていく予定です。

金融費用以外の費用

2022年3月期までに全社コストを9,000億円台前半まで引き下げ



また、資本効率の向上も重要なテーマです。2012年以降、約3,600億円の保有株式を売却し、その売却資金を、配当や自己株式の取得などの株主還元にも回してきました。さらに2019年6月、関連会社である野村総合研究所(NRI)との最適な資本関係を検討するなかで、当社が保有するNRI株式の一部を、NRIが実施する公開買付けに応募する形で売却することを合意しました。これによって得られた資金1,600億円は、企業価値向上のために、株主還元や事業成長投資に活用する予定です。同時に、2020年3月末までの期間で、1,500億円あるいは3億株を上限とする新たな自己株式取得も決定しました。

2014年に、「どのような事業環境においても持続的に成長できるような事業基盤を構築する」ことを掲げました。残念ながら、2019年3月期のEPS(一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失))は大きく落ち込み、ビジネス部門の主要な業績評価指標(KPI)も、目標に対して大幅に足踏みをしている状況です。

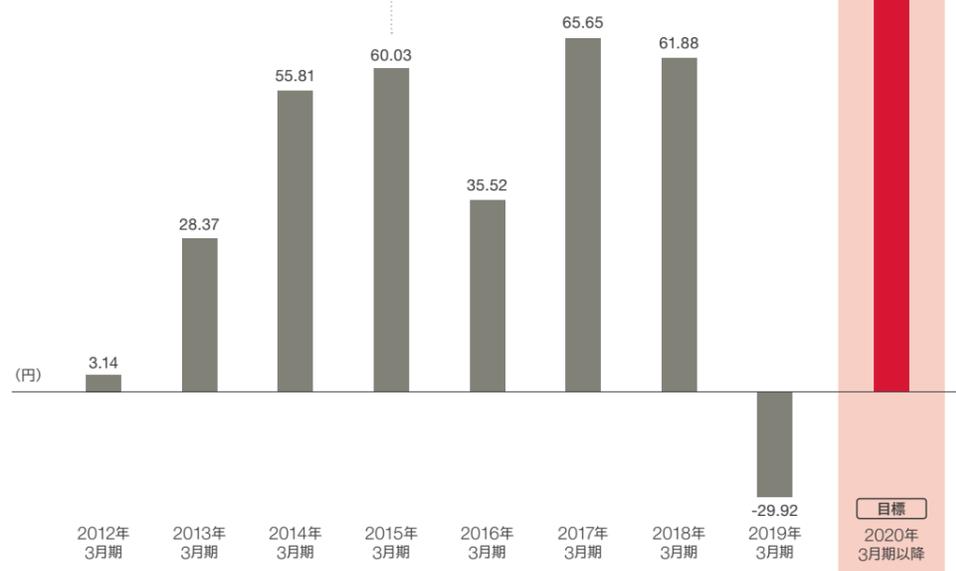
市場環境およびこれまでの進捗を踏まえると、2020年のEPS100円というゴールは先送りになる可能性が高いといわざるを得ませんが、まずはプラットフォームの再構築を最優先事項として全力で推し進め、一日も早く成長軌道に戻すべく、取り組んでまいります。

一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失) ※3

2014年8月に2020年に向けた長期経営ビジョンを公表



どのような事業環境においても持続的に成長できるような事業基盤を構築



※1 過去の取引事案に関する法的費用、連結子会社の異動にともなう2019年3月期以降は連結対象外となる費用
 ※2 過去の取引事案に関する法的費用、ホールセール部門に帰属するのれん減損損失
 ※3 希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)

持続成長可能な事業基盤構築に向けて

こうしたビジネス・プラットフォームの再構築や成長分野への注力を進めるうえで、最も大切なのは、人材です。当社が扱っているのは、製品のような目に見えるものではありません。金融商品を通じて、一人ひとりの価値観や人間性をお客様に買ってもらっているといっても過言ではありません。そのためにも、社員が自らの能力や個性を最大限に発揮し、活躍できるような職場環境づくりに力を入れています。

2020年4月には、野村證券で新たな人事制度を導入します。これは能力ある社員が、年齢や在籍年数にかかわらずに活躍できる機会をこれまで以上に広げるとともに、パフォーマンスに応じた人事評価を可能とするものです。

また働き方改革や健康経営への取り組みとして、2017年より、Nomura Work Style Innovationを本格始動しました。その考え方の中心は、「お客様」です。アウトプットは、投入した生産時間と生産効率を掛け合わせて決まりますが、生産時間に制約があるなかで、お客様ニーズに対して新たな付加価値を提供するためには、生産効率を意識し、仕事の質を高めていく必要があります。そのために、野村では、「生産性向上」と「人間力向上」を同時に進めています。

一方で、私が危惧するのは、組織内のコミュニケーションが希薄になっているおそれがあるという点です。以前の野村には、目標に向かって、上司や部下が一致団結して知恵を振り絞りながら取り組むというコーポレート・カルチャーがありました。ところが、最近では、上席者が部下の行動を把握していない、周囲でおかしいと思っても、誰も声を上げて指摘をしないといったケースがありました。ここ1、2年、組織の緩みや社員のモラルの低下に起因するいくつかの後ろ向きな事案も出ていますが、それもコミュニケーション不足で気づきなかったことが一因かもしれません。お客様をはじめ、さまざまなステークホルダーの方にご心配をおかけしていることを、経営として真摯に受け止めています。

多様性や少数意見を尊重しつつ、目標と責任は全員でシェアしていくという、野村グループの良いコーポレート・カルチャーを浸透させていくこそが、当社のコーポレート・ガバナンスの出発点であり、そのことに我々の真価を問われているといっても過言ではありません。こうした取り組みには、終着点はありませんが、私自身が陣頭に立って、コーポレート・カルチャーを育み、規律ある組織を取り戻すために取り組んでいく所存です。

※2009年12月にデンマーク・コペンハーゲンで開催された国際気候変動枠組条約第15回締約国会議(COP15)で採択された、気候変動問題に関する国際的な目標。パリ協定において、世界共通の長期目標として、産業革命前から世界全体の平均気温の上昇を2℃より十分下方に保持し、また1.5℃に抑える努力を継続することとされた

環境・社会・ガバナンス(ESG)と事業の真の融合を目指して

中長期的な成長に向けては、ESGの視点も不可欠です。「ESG投資」への関心がグローバルに高まっていますが、それが投資のためのテクニックや、投資家に選ばれるためのESGになってしまっただけでは意味がない。組織に根付かせることが重要だと考えています。そのための一歩として、2018年度には、CSR委員会をESG委員会に改組し、私自身が議長となり、野村グループとしてESGに関連する課題により戦略的に対応していくための体制を整えました。また、野村グループ役員会議のテーマを「持続可能な開発目標(SDGs)」とし、執行役と執行役員が、長期経営ビジョンとSDGsの関連性についてグループワークを行ったり、社内外の講師を招いて社員向け勉強会を開催したりと、役職員が各々の戦略や業務とESGやSDGsを結び付けていくための取り組みを進めています。

また、気候変動や社会的格差といったグローバルな課題の深刻化は経済成長にとって最大のリスクの一つであると同時に、国際的な目標であるSDGsや「2℃目標※」の達成に向けて、環境・社会問題に配慮した経済成長がこれまで以上に求められています。金融は、良好な環境や社会の形成に貢献する資金の流れを生み出すことが可能であり、私たち野村グループも重要な役割を担っています。こういった認識のもと、2019年1月に「野村グループESGステートメント」を制定しました。環境や社会的リスクに対し、当社がどのように対応していくかをステークホルダーの皆様と共有しながら、持続可能な環境・社会の実現を一層推進していければと考えています。

経営方針とESGの統合に向けた取り組みの一環としては、昨年よりESG委員会での議論を重ね、従来の「ESGの重要課題」に経営やビジネスの観点を加えて、総合的に見直しを行い、「野村グループ経営の重要課題(マテリアリティ)」として再整理しました。今後、各課題について、進捗を測りつつ取り組みを進め、ESGと経営戦略の真の融合に向けて最適なバランスを取りながら、企業理念でもある「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」の実現に向けて邁進してまいります。

私たちの改革はまだ道半ばですが、やるべきことは明確です。現状を立て直し、一日も早く成長軌道に戻すこと、そしてお客様・地域・社会からの信頼を回復し、必要とされるパートナーになるべく、取り組んでまいります。

引き続き、野村の企業価値創造を見守っていただければ幸いです。

野村グループは、2014年に、
 どのような市場環境であっても
 持続的に成長できるような事業基盤の構築を掲げ、
 全社を挙げて取り組んでいますが、
 その進捗はまだまだ道半ばです。
 この一年を振り返ってみると、成果が出ていること、
 抜本的な見直しが必要な課題、その両面が明らかになりました。

2019年3月期の成果と、課題

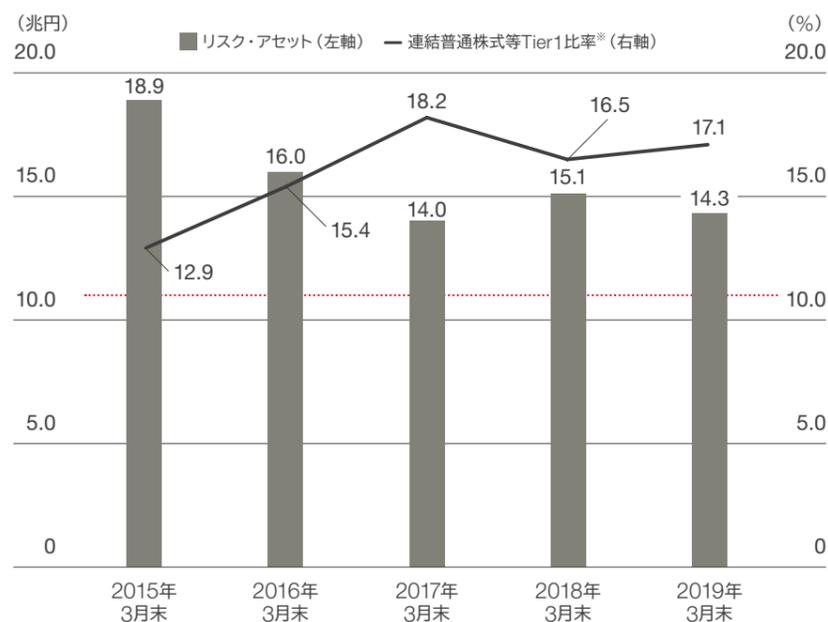
昨年、CFOとして重視する3つのポイントに触れました。
 それは、(1)野村グループの持続的な成長を財務面や資本面からサポートすること、(2)規制を遵守できる適正な財務基盤を維持すること、そして(3)株主の皆様適切な還元を行っていくことです。この1年の成果としては、(2)財務基盤がさらに盤石になり、各種金融規制への対応がより確かなものになった、ということが挙げられます。

野村グループが遵守しなくてはならないグローバル金融規制は複数ありますが、なかでもバーゼル委員会が定める自己資本規制は、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(以下、CET1比率)の最低所要水準を8%程度とみており、



執行役
 財務統括責任者(CFO)
北村 巧

連結自己資本規制比率



連結普通株式等Tier1比率
11%以上
 (中期的ターゲット)

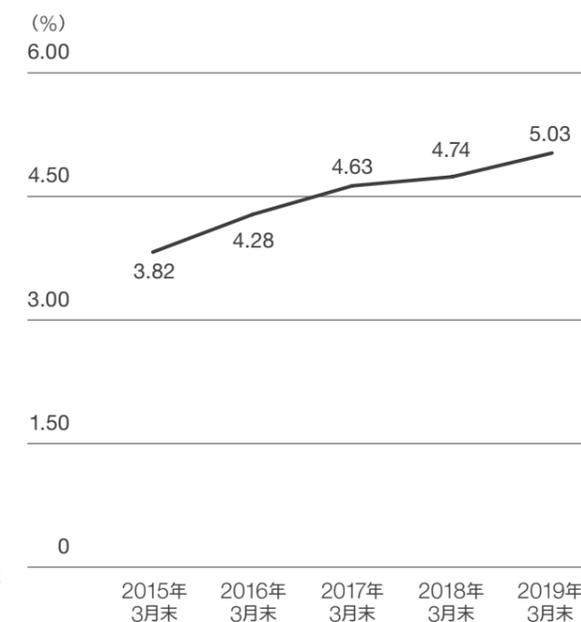
※連結普通株式等Tier1比率: Tier1資本から、その他Tier1資本を控除し、リスク・アセットで除したものの

マネジメント・バッファを含めて、中期的に11%以上維持することを掲げています。そのターゲットに対して、2019年3月末のCET1比率は17.1%と、1年前(16.5%)から上昇しました。2022年には、CET1比率の分母であるリスク・アセットについて、計測方法に大きな改定が予定されていますが、この影響を加味しても、今後、ビジネスを継続するうえで十分な資本水準を維持しているといえます。

また、連結レバレッジ比率も着実に改善しています。2019年3月末の連結レバレッジ比率は5.03%と、1年前の4.74%から0.29%上昇し、金融庁の開示公告で求められている最低基準(3%)に対して、十分な余裕があります。

※Tier1資本を、エクスポージャー額(オンバランス項目+オフバランス項目)で除したものの

連結レバレッジ比率※

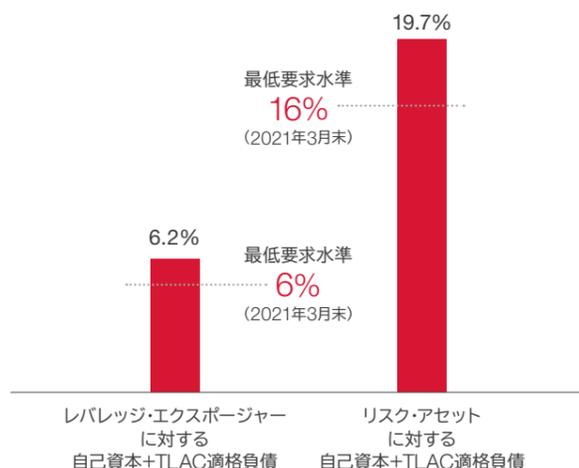


2018年4月には、本邦G-SIBs^{※1}のメガ3行に加えて、当社も総損失吸収力(TLAC^{※2})規制の対象になることが公表されました。2021年3月末から適用される規制ですので、まだ時間はありますが、償還や返済期限を迎える既存負債の一部を、逐次TLAC適格負債^{※3}に借り換えるなど、既に手を打ちはじめています。この1年間で約2,400億円のTLAC適格負債を調達し、また、バランスシートの規律ある運営に努めてきました。その結果、2019年3月末現在、TLAC規制導入時の最低要求水準をクリアできる「自己資本+TLAC適格負債の合計額」を有しています。今後も当社への要求水準を無理なく達成できるよう、計画的に進めていきます。

※1 金融安定理事会による選定を踏まえて金融庁がグローバルなシステム上重要な銀行として指定した金融機関
 ※2 Total Loss-Absorbing Capacity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
 ※3 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

TLAC規制への対応

(2019年3月末のバランスシートに当てはめて試算した場合)



一方で課題は、依然として市場環境に影響されやすい収益構造と、収益性です。2019年3月期は、不透明なビジネス環境や我々の構造変化への対応の遅れから本業が振るわず、さらに一過性のコストも重なり、大変厳しい決算となりました。そこで当社は、2019年4月、新たな時代に対応できる、筋肉質な基盤づくりを早急に進めるために、ビジネス・プラットフォームの再構築を公表しました。もちろん、収益を改善させることが最優先ですが、市場の回復をただ待つことはありません。目まぐるしく変化する環境に合わせて自ら変革し、稼ぐ力を取り戻すこと、そしてそのために必要なリソースの最適配分を行います。同時に、愚直なコスト・コントロールも行っています。

コスト・コントロールと、リソース配分の適正化

2022年3月期に向けて、ホールセール部門で10億ドル(約1,100億円)、営業部門で約300億円のコスト削減に取り組んでおり、今年7月末で、既に5割程度の進捗率となっています。ここからさらに進めるためには、コーポレート部門における取り組みが欠かせません。というのも、コーポレート部門のコストは、ほぼ全額が、フロントに配賦されているためです。

いままで、コーポレート部門は11の機能に分かれていましたが、2019年5月に、内部監査を除く10の機能を5つに括り直しました。新たに再編された組織のもと、現在、それぞれのファンクション・ヘッドが重複した機能や、レイヤーの削減、そして業務プロセスの効率化に取り組んでいます。

例えば、私はCFOとして、いままでファイナンス部門を統括していましたが、今回新たに、ミドル機能も担当することとなりました。現在、当社では、フロントに最も近いオペレーションの取引データに基づいて、リスク・マネジメントやファイナンスのミドル機能が、リスク管理や開示データの作成を行っています。ところが、それぞれが取り扱うデータの範囲やデータフローが異なることから、データの互換性に欠け、非効率な部分が残っているのが実情です。今回、3つの部門に点在していたミドル機能を、「ミドル・オフィス」として統合し、シンプルかつ重複を排除した組織運営と、効率的な業務プロセスの実現を目指します。中期的にはアジャイル型アプローチも活用しながらシステムを刷新することで、データの互換性を担保し、ビジネスや経営に対して、より精緻なデータ分析に基づいた有用な提言を行うことも可能だと考えています。

また、リソースの最適配分も、CFOの重要な役割です。野村グループでは、リスク・アセット、経済資本、無担保資金、レバレッジ・エクスポージャーなど、各種リソースをビジネスに配分し、リソース対比の収益性を定期的にモニタリングしています。そして、ビジネスと対話しながら、定期的に関係配分の見直しを行っています。

今回のビジネス・プラットフォームの再構築では、収益性の低い、あるいは、マイナス収益のビジネスを縮小し、規模の適正化を行うことで、ホールセール部門が使用しているリスク・アセットを10%程度削減しました。こうして削減したリソースをいかに効率的に使うか、常に検証しながら最適なアロケーションを目指して取り組んでいます。

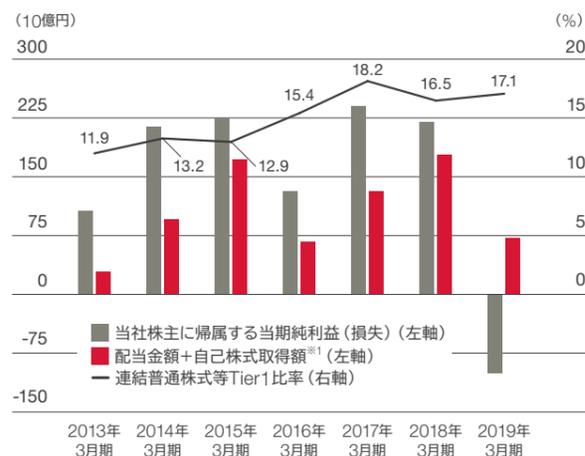
また成長のための投資を行う際は、既存のビジネスを補完できるかどうか、シナジーが期待できるか、あるいは新たな収益源として期待できる分野か、といった観点で実効性を検証しつつ、新たな分野への挑戦にも恐れずに取り組んでいきます。

資本効率の追求と株主還元を両立

各種規制への対応、ビジネスへのリソース配分と資本効率の追求、財務・投資バッファの確保など、外部・内部要件を満たしながら、まずは現状を立て直し、中期的には安定的に10%以上のROEを確保できるよう、財務規律を効かせていきたいと考えています。

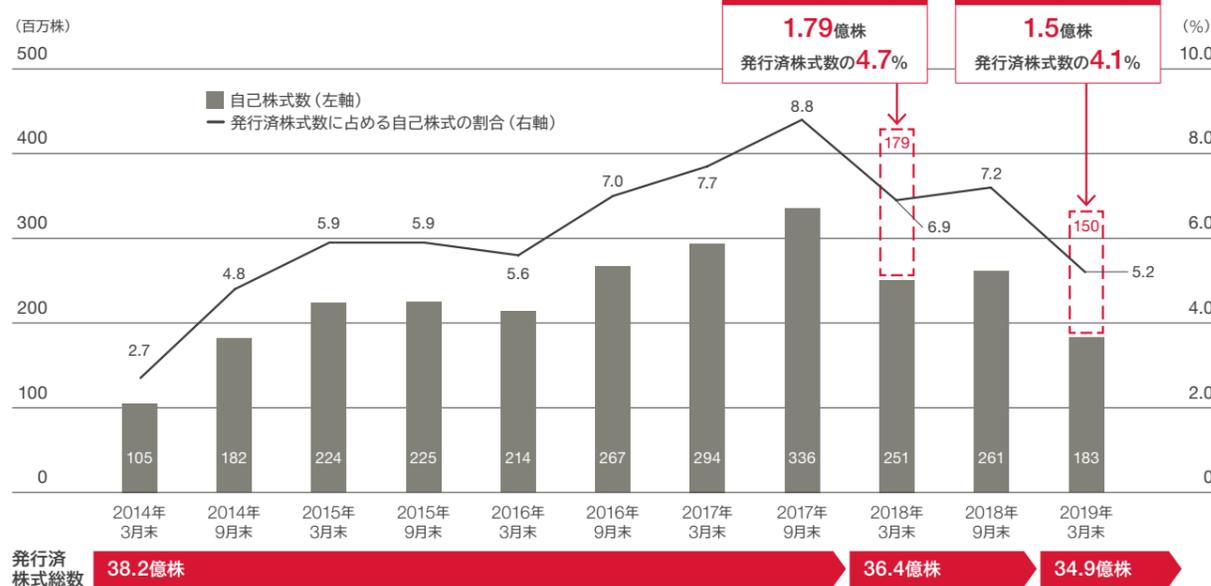
同時に、資産の見直しも進めています。この1年間で政策保有株式を21銘柄削減し、2019年3月末の保有数は276銘柄、Tier1資本に占める比率はわずかに4.3%となっています。また、2019年7月には、野村総合研究所の一部株式を約1,600億円で売却することが確定しました。

財務基盤の強化と株主還元を両立



※1 株式報酬として交付する株式へ充当するための取得分も含む

自己株式の消却



また、2014年3月期より、配当金の支払いに加えて、自己株式の取得を積極的に行うなど、株主還元も強化してまいりました。株式報酬として交付する株式への充充分を含めて、過去5年間で約3,500億円、約5.7億株の自己株式を取得し、うち、3.29億株を消却しました(発行済株式数は38.2億株→34.9億株に、9%低下)。今年6月には、2020年3月末までの期間に、1,500億円または3億株を上限とする自社株式の取得を公表しています。

今後とも、資本効率の観点から継続的なモニタリングを行い、成長のための資本を内部創出することで、株主還元と成長投資を両立し、企業価値の最大化に努めてまいります。

資本政策の明確化

2017年11月 自己株式の保有・消却方針の設定

- 自己株式の保有上限
発行済株式総数の5%程度を目安
- 自己株式の消却方針
保有上限を超える部分は原則として消却

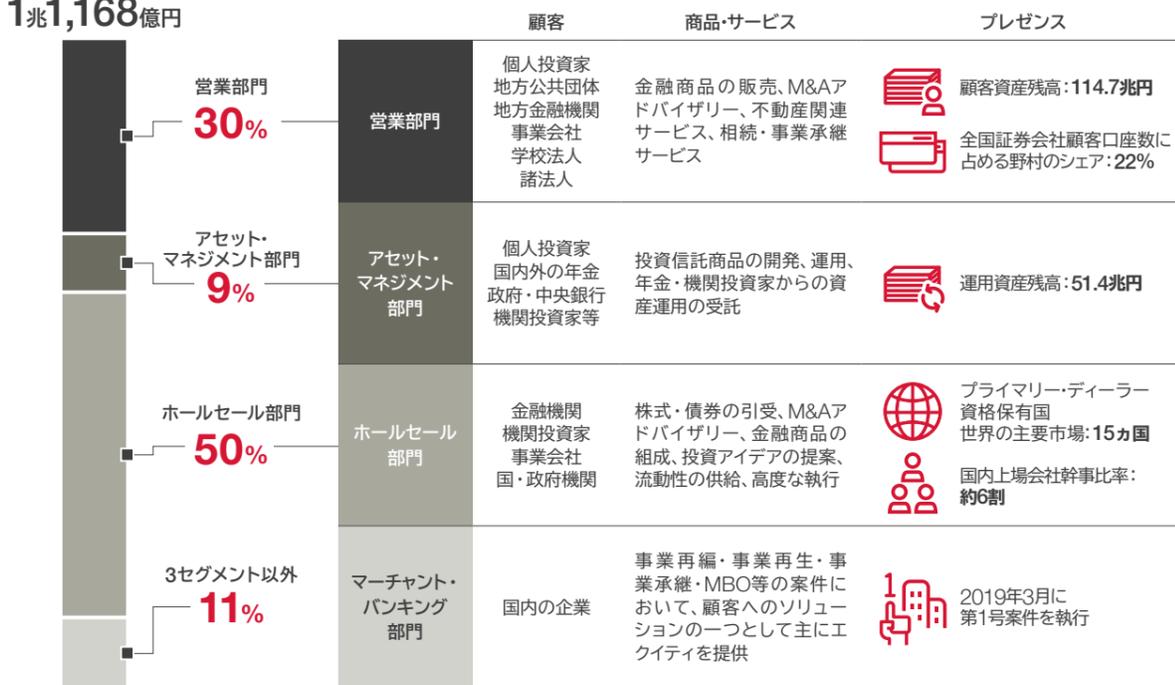
2018年4月 総還元性向の設定

- 自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向
50%以上

At a Glance

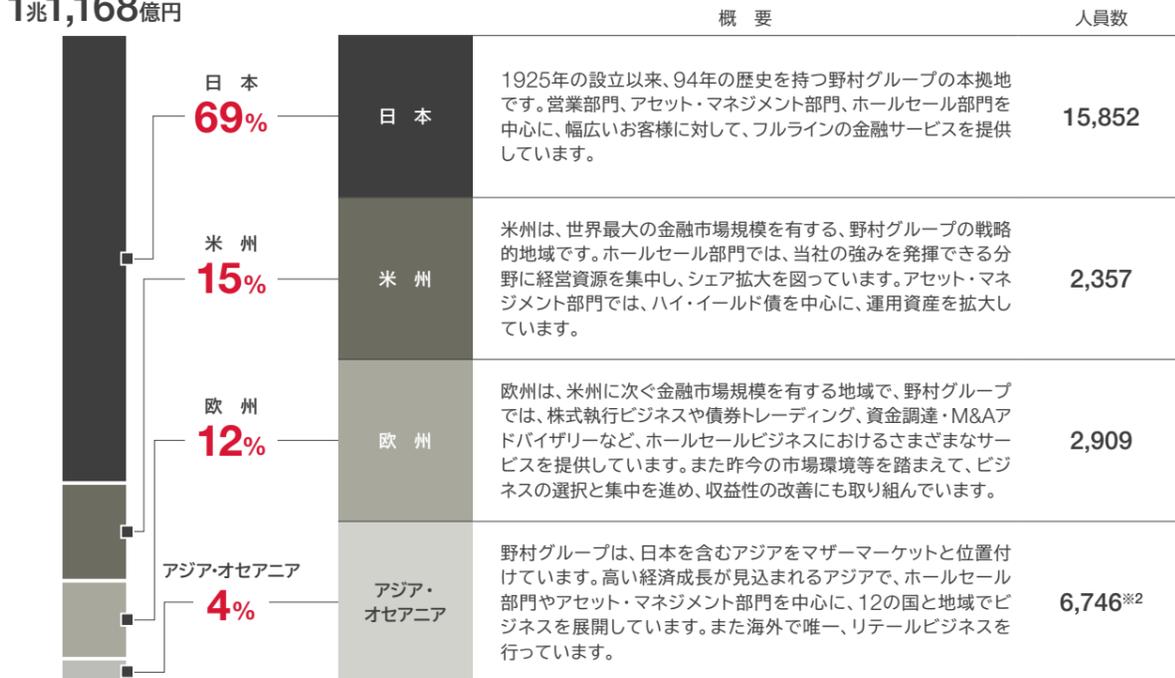
野村グループのセグメント※1

セグメント別の収益
1兆1,168億円



野村グループのグローバル展開※1

地域別収益
1兆1,168億円



※1 収益は2019年3月期、その他は別途記載がない限り2019年3月末現在 ※2 インドのポワイオフィス(ホールセール関連業務、ファイナンス、リスク管理等の分野をサポート)の人員を含む



世界30か国以上の拠点の役員数
(2019年3月末現在)
27,864名

創立94周年

1925年
設立

グループ役員員の国籍
(2019年3月末現在)
約90カ国

ESGインデックスへの組み入れ状況

野村グループのESGに関する取り組みは社外から高く評価されています。野村ホールディングスは、Dow Jones Sustainability Indices (ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス)の「DJSI World (DJSIワールド)」および「DJSI Asia Pacific (DJSIアジア・パンフィック)」をはじめ、GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人)がパッシブ運用を行う際のESG指数である「FTSE Blossom Japan Index」と「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」等、数々の指数の構成銘柄として採用されています。

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

FTSE4Good

Member 2018/2019
STOXX
ESG LEADERS INDICES

FTSE Blossom Japan

2018 Constituent
MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

国際的なイニシアティブへの参加

野村グループは、2015年に署名した「国連グローバル・コンパクト」を含め、事業活動に関わりのある国内外のイニシアティブに参加し、活動を推進しています。



Signatory of:
PRI Principles for Responsible Investment



TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



Climate Bonds INITIATIVE PARTNER



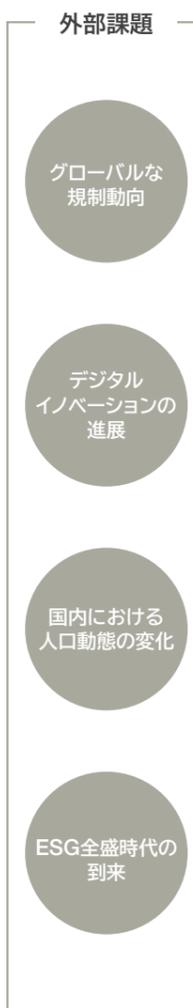
創業以来受け継がれる 真に豊かな社会の創造への貢献



野村グループは、日本の金融界の牽引役として、1925年の設立以来、資本市場の発展を支え、リスクマネーの循環を促すことで、常に経済成長や社会的価値の創出に貢献してきました。その根底に脈々と流れるのは、創業者である野村徳七が定めた「創業の精神」であり、「野村グループ企業理念」にも明記されている「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」という社会的使命です。

気候変動や社会的格差の拡大等、環境・社会課題が深刻化するなかで、これらに一層配慮した経済成長が求められています。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得ません。

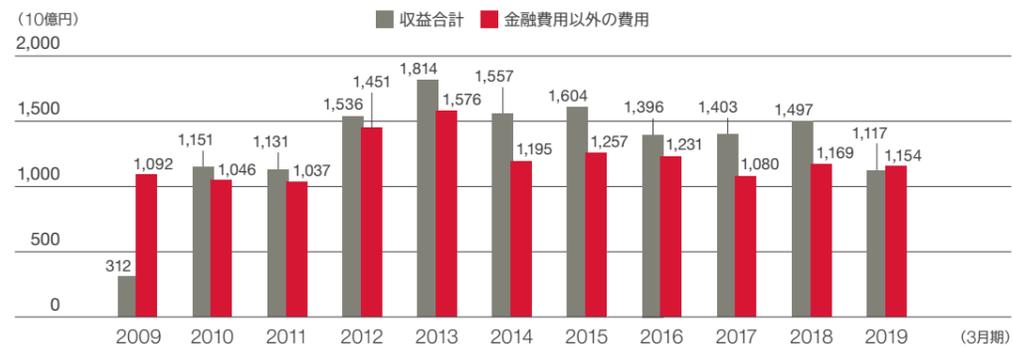
この地球・社会環境を取り巻く現状において、お客様をはじめ、社会の持続的な発展に資するとともに、企業価値を維持・向上していくために、今回、ESG委員会を中心に、経営の課題と従来のESG重要課題を統合的に見直し、「野村グループ経営の重要課題 (マテリアリティ)」として特定しました。



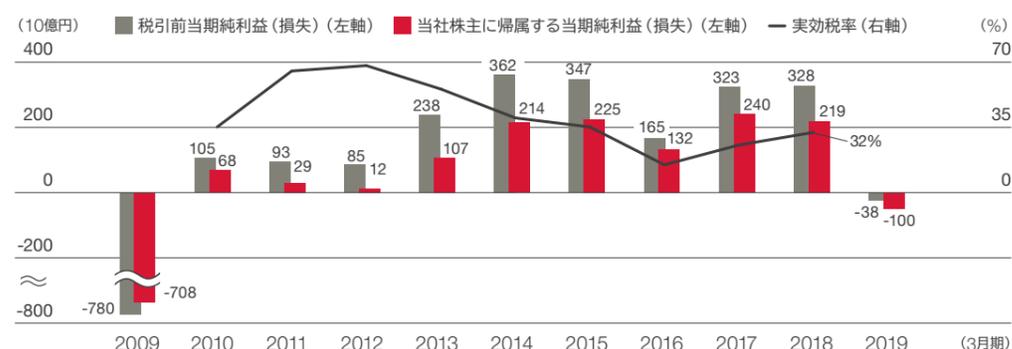
カテゴリ	重要課題	関連項目	目指す姿
コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンスの強化	取締役会の多様性 役員報酬へのコンプライアンス等の定性的な要因の反映	企業価値の向上を目指すうえで、コーポレート・ガバナンスは最重要課題のひとつであり体制の強化、充実に取り組んでいきます
コンプライアンス	行動規範の浸透と運用態勢の構築 法令遵守と違反の報告 公正な金融取引の徹底 贈収賄の防止 金融犯罪対策	内部通報件数 コンプライアンス研修実績 倫理規程の遵守状況 社外交流についての周知徹底 運用態勢の構築の進捗状況	法令遵守の徹底および社員の規範意識の向上に取り組み、社会との信頼構築、企業価値の保護と向上につなげます
リスクマネジメント	リスク管理体制の整備・強化 財務の健全性と透明性の確保 業務のレジリエンス 環境・社会リスクへの対応	リスク・アパタイトのモニタリング	財務の健全性と企業価値の向上には、さまざまなリスクの適切な管理が不可欠です。グローバルで統合的にモニタリングや報告を行うリスク管理体制を構築してまいります
多様性を尊重した人材の育成	人材の育成 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 働きやすい職場環境の整備	社員満足度調査 教育研修費 女性管理職の人数／育児介護支援諸制度利用実績	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まいります
健全かつ持続可能な資本市場への貢献	幅広い層への高品質な金融サービスの提供 環境・社会的課題に対応する商品・サービスの提供 顧客保護と情報セキュリティの確保 金融リテラシーの向上	顧客満足度 苦情件数 サステナブル・ファイナンスの発行額 金融・経済教育の提供実績 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まいります
ビジネスの選択と集中	ビジネスポートフォリオの柔軟な見直し	リソースの最適配分 生産性の向上 EPS	変化するお客様のニーズや社会の要請に応じて、常にビジネスの選択と集中を行い、最適なソリューションやサービス、価値をお届けするとともに、企業価値を高めます
持続可能な地球環境への貢献	環境保全活動の推進 事業活動を通じた気候変動対策や自然資本の保全	CO ₂ 排出量	健全な地球環境は、経済・社会はもちろん、当社の持続的成長の基盤です。中長期目標：2030年度 32%減、2050年度 65%減
持続可能な地域社会への貢献	グローバルでの取り組み ステークホルダーとの対話 人権の尊重	社会貢献支出額 ステークホルダーとの対話実績	ステークホルダーとの継続的な連携を通じて社会・環境課題に貢献してまいります



収益合計、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)、実効税率

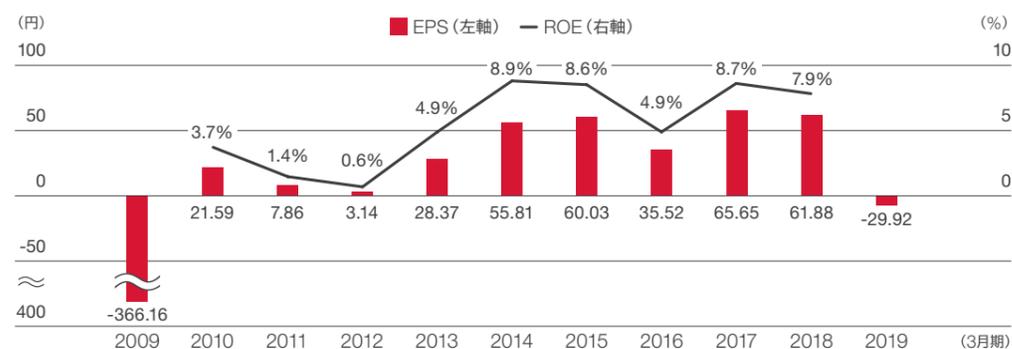


2019年3月期は、不透明な市場環境を背景に営業部門やホールセール部門を中心に本業が振るわず、3セグメント合計の収益は前年比で21%の減収となりました。3セグメント以外の収益も、前年に計上されていた一過性の収益押し上げ要因が剥落したことや、連結子会社の異動などで減少し、全社収益は前年比で25%の減収になりました。

金融費用以外の費用は、業績に応じて賞与引当を抑制するなど人件費を中心に減少しましたが、ホールセール部門に帰属するのれん減損損失の計上等があり、前年比で微減に留まりました。

税引前当期純損失は377億円、法人所得税等を差し引いた当社株主に帰属する当期純損失は1,004億円と、大変厳しい決算でした。

EPS (希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失))、ROE



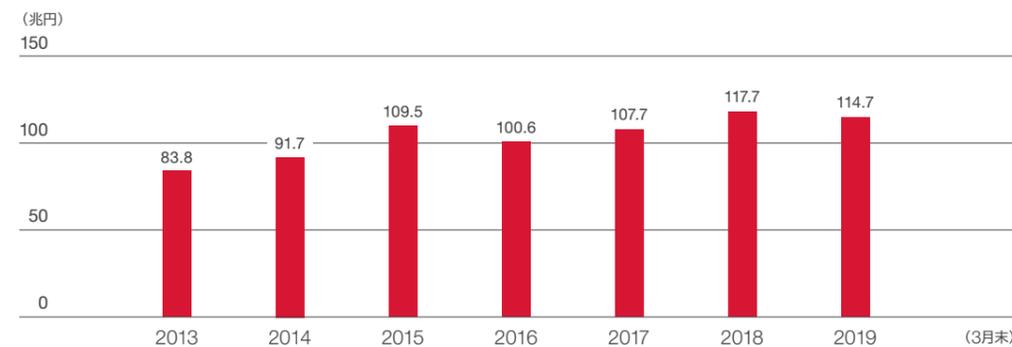
この指標を重視する背景

2014年8月、当社は2020年に向けた長期経営ビジョンとして、どのような環境であっても持続的に成長できるような事業基盤を構築すること、そして、そのビジョンが実現できた際にはEPSで100円を達成することを掲げました。ROEでは10%程度が目標です。

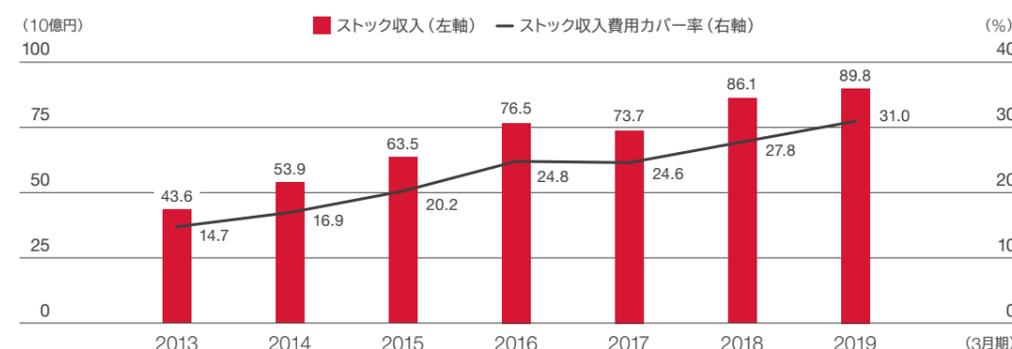
実績

2019年3月期のEPSは-29.92円と大きく落ち込みました。EPS目標である100円の達成時期は先送りとなる可能性が高いですが、まずは、ビジネス・プラットフォームの再構築に全社を挙げて取り組み、一日も早く成長軌道へと回復できるよう、立て直しを図っています。

営業部門 顧客資産残高



営業部門 ストック収入、ストック収入費用カバー率



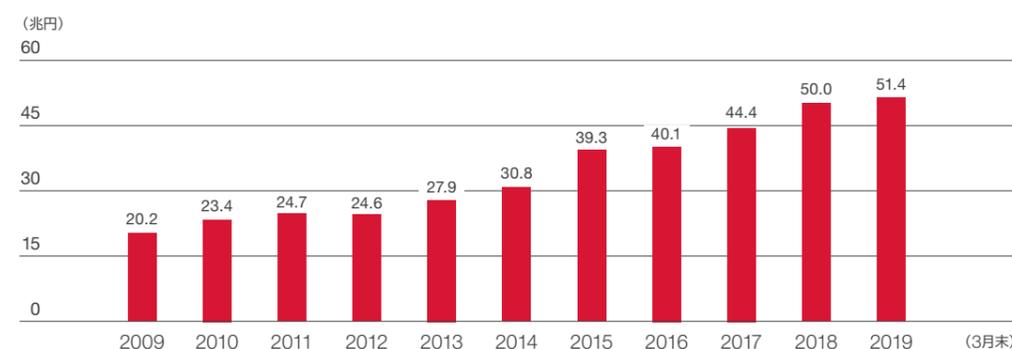
この指標を重視する背景

営業部門は、「お客様の信頼と満足度を高めることによって、ビジネスを拡大すること」を目指し、2012年8月から一貫してビジネスモデルの変革に取り組んでいます。2020年3月期に向けた主要な業績評価指標 (KPI) 目標として、顧客資産残高150兆円、ストック収入費用カバー率50%を掲げ、結果として、マーケットに左右されにくい収益構造を構築することを目指しています。

実績

2019年3月末の顧客資産残高は114.7兆円、2019年3月期のストック収入は898億円、ストック収入費用カバー率31.0%と、この6年間で着実に積み上がってきました。各KPI目標の達成にはまだ時間がかかる見込みですが、取り組みの方向性は変わりません。2020年3月期は、お客様の属性・ニーズに合わせた、よりきめ細かな体制を構築すべく、チャンネル・フォーメーションの見直しや商品・サービス戦略の高度化を推進しています。

アセット・マネジメント部門 運用資産残高



この指標を重視する背景

アセット・マネジメント部門は、「すべてはお客様のために」という基本観に立ち、最良のパフォーマンスを出し、お客様のニーズに適した質の高い商品とソリューションを提供することによって、運用資産残高を拡大することを目指しています。2020年3月期に向けた主要な業績評価指標 (KPI) 目標として、運用資産残高55兆円を掲げています。

実績

2019年3月末の運用資産残高は51.4兆円と過去最高水準まで積み上がり、KPI目標に向けて順調に進捗しています。この背景には、マーケット要因のほか、資金流入が継続していることがあります。運用商品のパフォーマンス向上や運用ソリューションの提案力強化に加え、ESGに対する取り組みやオルタナティブ運用の拡充も進めています。

取締役会の構成 (2019年6月末現在)



取締役会の主たる役割を経営の監督とし、これを適切に果たすため取締役会の過半数を社外取締役とすることを原則とし、透明性の高い経営を実践しています。また、社外取締役の当グループに対する独立性を保つための「独立性基準」を指名委員会において定めています。

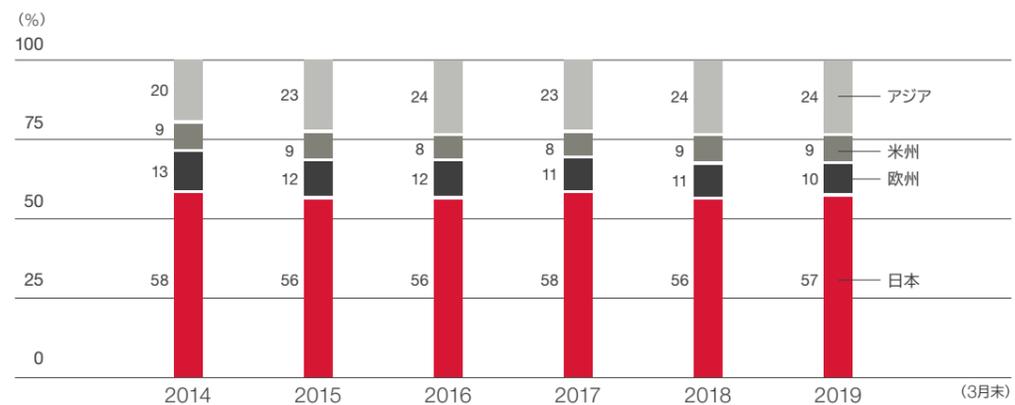
業務執行の監督を多角的な視点で行い、実効性を高めるため、取締役会の多様性を重視しています。国籍・性別・経歴など多様な背景を有する取締役が、各分野における豊富な経験を活かし、経営の重要事項の決定や経営の監督に尽力しています。

女性管理職構成



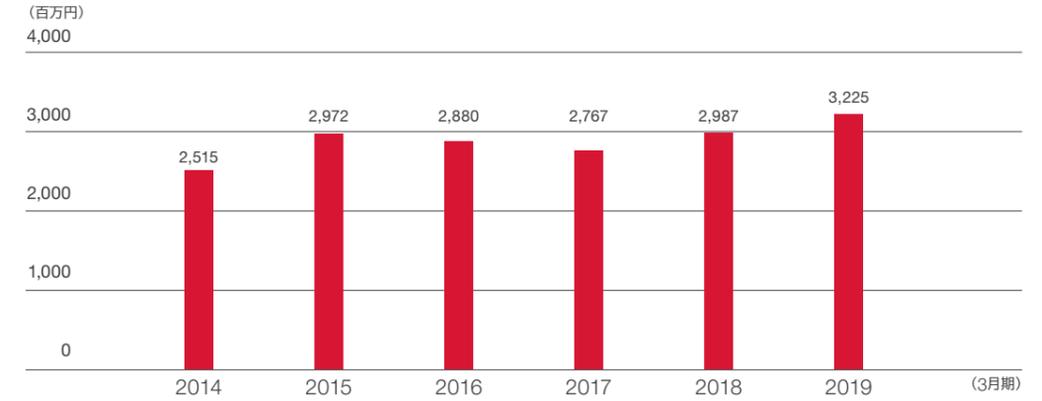
女性のキャリアアップを支援するために、管理職候補を対象としたキャリアデザインのための研修や、管理職相当を対象としたメンタリング・プログラム、幹部候補を役員が支援するスポンサーシップ・プログラムなど、各種の取り組みをグローバルで推進しています。

地域別社員構成



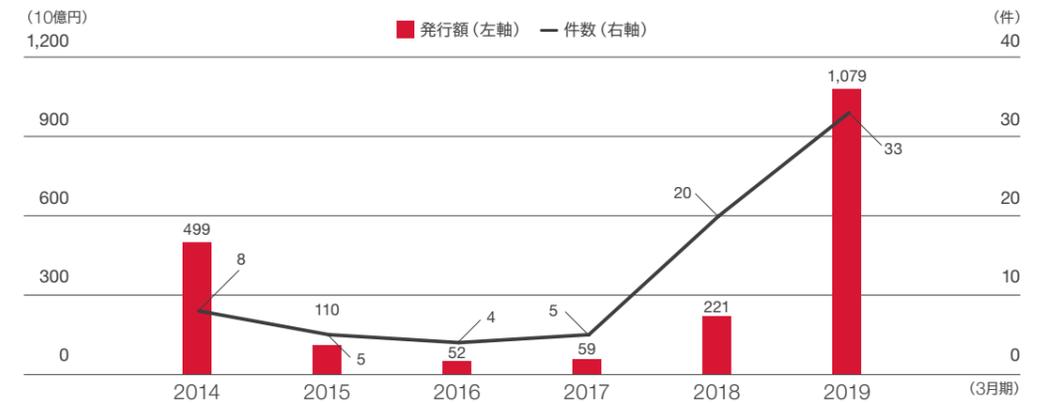
野村グループは、世界30を超える国・地域にビジネス拠点を有しており、約90の国籍の社員が働いています。多様化するお客様のニーズに対応するためには、さまざまな年齢、性別、国籍の人材が、バックグラウンドを活かして新たな付加価値を創造していくことが重要であり、多様な人材は私たちの最大の「財産」です。

教育研修費



多様なキャリアや価値観を持った社員が能力を発揮できるよう、人材育成体制を整備し、充実させています。すべての社員に能力を発揮しやすい機会を提供するとともに、パフォーマンスに応じた適正な評価とフィードバックを行っています。また、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。

サステナブル・ファイナンスの発行額と件数



投資を通じて社会に貢献したいという投資家の願いと、社会や環境課題の解決を目的としたプロジェクトや資金需要との橋渡し役を担い、気候変動問題や社会的課題の解決に資する商品提供を行っています。同時に、「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に向けても取り組みを推進していきます。

※野村證券が関与したESG債券案件

金融・経済教育の提供実績



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。

※出張授業、大学向け金融教育講座、社会人向け金融学習講座

米州グローバル・マーケット

GLOBAL
MARKETS
in THE
AMERICAS

マネジメントインタビュー



Richard Volpe

Global Head of Rates,
Head of Liquid Products, Americas

米州金利ビジネスのプラットフォームは、ここ数年、どのように成長してきたのでしょうか？

米州金利ビジネスでは、米国債、エージェンシー・モーゲージ債等を扱っており、当社のホールセールビジネスにとって重要なプロダクトとなっています。当社は、長年にわたって、米州での市場シェアと競争優位性を備えた強固なフランチャイズを確立してきており、米国債やエージェンシー、金利デリバティブ等の分野では市場をリードする地位にまで成長してきました。また、顧客基盤の拡充・多様化も進め、年金基金、グローバル・マクロ・ヘッジファンド、運用会社、中央銀行、国内外の銀行、保険会社等と深い関係を築いています。

当社が注力しているプロダクトのなかでも、米国のエージェンシー・モーゲージ・ビジネスでは、マーケットのトップとしての地位を保ち続けています。この分野で当社には、経験を積んだ優秀なトレーダー、セールス、リサーチチームがあり、それが顧客シェア、市場でのポジショニングにも表れています。また、パススルー証券^{※1}

※1 モーゲージ債権など同種複数の債権をプールし証券化したもので、一般にファニーメイ/連邦住宅抵当金庫やフレディマック/連邦住宅貸付抵当公社など政府エージェンシーの保証等が付いた債券
※2 パススルー証券を担保とし、キャッシュフローを組み替えて発行される債券 ※3 商業不動産担保証券



Michael Caperonis

Co-Head of Global Equities; Head of
Equity Trading and Corporate Credit
Trading, Americas

担当エリアについて教えてください。

私は15年間、米銀に在籍した後、2016年1月に野村に入社しました。元々、前職ではクレジットサイドに近い転換社債を見ましたが、最終的には米国株トレーディング全体を統括していました。野村では、エクイティとクレジットの両方を担当しており、クレジットでは、主にストラクチャード・ビジネスに注力しています。

とエージェンシーCMO^{※2}では、トップティアのポジションを維持しており、エージェンシーCMBS^{※3}では、市場をリードするフランチャイズを構築し、収益を牽引してきました。この分野は2011年に注力すべき分野として追加したもので、我々が新たなビジネス機会を開拓し、収益基盤を広げ、顧客サービスを拡充することに成功した事例となります。

米州金利ビジネスの強みは何でしょうか？

私たちの最大の強みは、人材です。私たちのビジネスでは、俗に「本当の資産はエレベーターに乗ってくる(社員である)」と言われる。当社には、幅広い事業分野にわたって経験豊富な結束力のあるチームがあり、その多くは2009~2010年の当社の米州ビジネスの再構築を開始した当初から一緒に働き、事業の発展とともに成長してきた仲間です。

フィーブールが縮小していくフィクスト・インカム・ビジネスでどのように競争力を保っていきますか？

当社は、社債の発行やそれに伴うヘッジ・デリバティブなどの分野でのビジネス規模はそれほど大きくありません。したがって、フィーブール下落による影響は、競合他社と比較して限定的であるとみています。

また、電子取引の分野では、より効率性や競争力を高める方法を模索し続けています。当社は、ホールセール・デジタル・オフィスを通じてAIへの投資を進めていて、まずは欧州債の取引でAIの活用を始め、次に米国債、JGB、モーゲージ債等のトレーディングにもAIを活用していく予定です。テクノロジーは常に発展しており、今後、米国債ビジネスを維持・成長させるにはテクノロジーが必要です。競合相手に後れを取らぬよう、当社のプラットフォームやプロダクトにもテクノロジーを活用していきます。

有望な人材を惹きつけるために、当社はどのような違いを出しているのでしょうか？

多くの優秀な人材、強みのあるプラットフォームが野村にはあります。この業界は、人材の流動性が高いのですが、野村では主要な人材が長い間籍を置いており、それが強みとなっています。野村は、非常に起業家精神あふれた会社で、実力主義の文化があると思っています。規模が小さく、成長している会社では、成果がより重要になると感じています。

野村はどのようにして米州ビジネスをさらに成長させることができますか？

当社は、優秀な人材の揃った安定したチームで、質の高いサービスとアイデアをお客様に提供することでビジネスを成長させることに注力しています。我々は、大手行と比べて、すべての分野で競争優位を発揮することはできないため、お客様中心であり続け、強みのある分野に特化しなければなりません。

野村グループでは、グローバル・フィーブール(業界全体の手数料等の収益合計)の過半を占める米州を戦略的地域と位置付け、2009年よりビジネスの再構築を進めてきました。顧客基盤の拡大とともに野村グループの認知度も上昇してきており、今回は、米州グローバル・マーケットの各ビジネスの成長の軌跡や差別化要因などをご紹介します。



Samir Patel

Head of Equity Sales and Structuring,
Americas; Co-Chair of Global Markets
Sales Executive Committee

米州エクイティビジネスのプラットフォームは、ここ数年、どのように成長してきたのでしょうか？

米州エクイティ(Instinet除く)の収益は、2018年3月期まで7年連続で増収となり、高い収益性を継続して出してきました。2019年3月期は、市場のボラティリティが総じて低かったこと等から、前期比でわずかに減収となりましたが、ビジネスの基調は今まで以上に強いものとなっています。

米州のエクイティ・プロダクト業務は、フロー・デリバティブ、ストラクチャード・デリバティブ、転換社債、プライム・ファイナンスの4つのビジネスで構成されています。3~4年前は、ストラクチャード・デリバティブが全体の収益をけん引していましたが、今では各ビジネスがバランス良く収益を上げています。かつて、当社



James Chenard

Head of Equity Capital Markets and
Solutions, Americas

担当エリアについて教えてください。

私たちのビジネスでは、幅広いプロダクトとソリューションを、事業法人や、ファミリーオフィス、ヘッジファンド、PEファーム、運用会社等のエクイティ投資家に対して提供しています。事業法人に対しては、未上場株による資金調達、IPO/PO、転換社債の発行、希薄化抑制や自己株式取得に係るソリューション等を通して、資本構成の最適化をサポートしています。エクイティ投資家に対しては、株式取得からヘッジ取引、売却時のストラクチャード取引まで、株式投資における「ライフサイクル」全体をサポートしています。

のお客様はヘッジファンドが主体でしたが、今はPEファンドや運用機関、事業法人もお客様となっています。

当社が競争力を有している分野はどこでしょうか？

当社は、フロー・デリバティブや転換社債、エクイティ・ファイナンス等で高いマーケットシェア、商品力を有しています。例えば、フロー・デリバティブの米国上場オプション取引では、2012年に11~12位だったマーケットシェアのランキングが2017年には1位となりました。米州において、競合他社比で限られたECMやプライム・ブローカレッジ、リサーチ機能しか持たないことを勘案すると、非常に大きな成果です。これは、一つには、メンバーの入れ替わりも少ない、優秀で安定したチームにより、優れたアイデアをお客様に提供し続けてきた成果と言えます。

当社の弱み、ビジネスチャンスは何でしょうか？

競合他社は、プライム・ファイナンス、デルタワン、仕組債、コーポレート・デリバティブに強みを有していますが、当社は、預金等の低コストでの資金調達源を持たず、企業への運転資金の貸付け等も行っていないため、競争の激しいこの分野での事業規模は小さいものとなっています。これらのビジネスは、他の株式関連業務と比較して収益の安定性が高い傾向があり、収益の変動が大きいトレーディング等のビジネスに対して、一定程度クッションとしての役割を果たしますが、非常に競争が激しく、相応のインフラも要するため、業務コストが高くなります。当社ではこうした業務の規模は限定的ですが、代わりにストラクチャード・ソリューションやファイナンスといった、高付加価値のお客様向けビジネスが、クッションの役割を果たしています。

注力している分野はどこですか？

未上場企業の資金調達やIPOでは、あらゆるセクターの成長企業に注力していますが、転換社債の起債業務では、主にテクノロジーやヘルスケアセクターの新興企業、成長企業のお客様に注力しています。一般にこうした発行体は、手元現預金残高を最適化することに留意しており、一方で、伝統的な銀行借入れによる多額の調達ができないため、サービスを提供するうえで当社が求められるバランスシート(融資等)も少ないものとなっています。当社は、優れたアイデアや適切な価格設定能力、機動的なリスクテイクによって、お客様から一定の評価をいただけており、たとえ転換社債の起債自体に関わっていかなくても、ヘッジ取引やソリューション等のビジネスで採用していただけることが多くあります。

お客様は当社と取引するうえで何を評価しているのでしょうか？

私たちは、強みのある分野に沿ってカスタマイズしたソリューションの提供に注力しており、競争力が低い、または存在感が限られているビジネスについては、率直にお客様に伝えています。お客様は、私たちがあらゆる面で十分なプラットフォームを持っていない代わりに、注力分野でトップになろうとしている点を高く評価しています。また、非常にセンシティブな取引において、お客様の機密性を保持するために構築したインフラについても、高い評価を受けています。



営業部門長 新井 聡

Retail Division

営業部門

野村の営業部門は、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、事業承継、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。

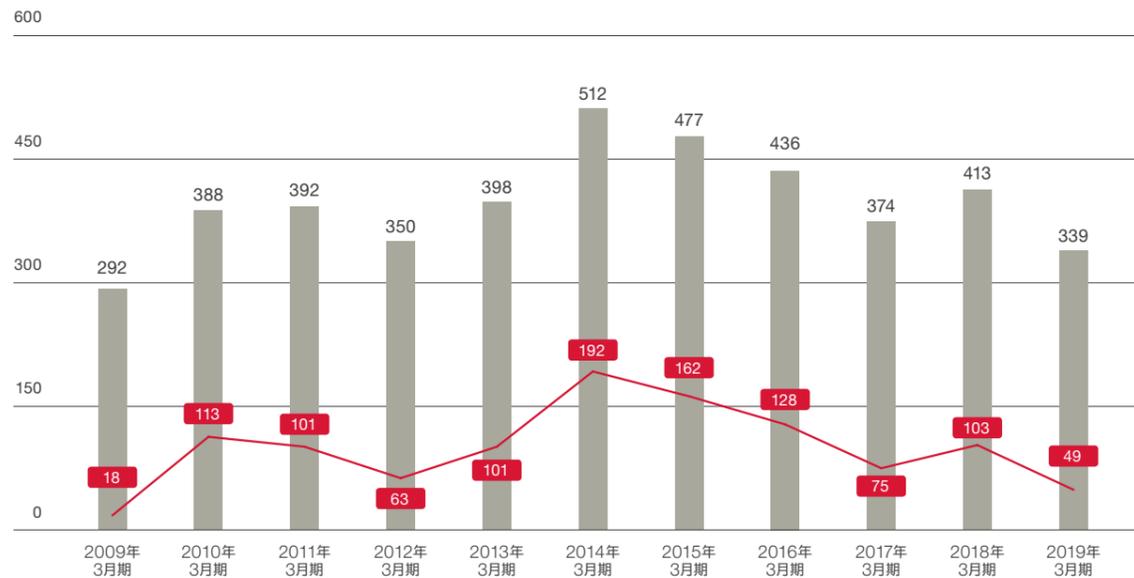
2019年3月期の振り返り

2019年3月期は、米中貿易摩擦や世界経済の減速懸念が高まるなど、政治や経済情勢の不透明感が資本市場にも影を落としました。お客様の投資マインドが冷え込み、株式や投資信託などの取引が減少した結果、収益は3,395億円、税引前当期純利益は495億円と、前年比で減収減益となりました。

営業部門では、2012年よりビジネスモデルの変革を進め、お客様のニーズに沿った商品やサービスを提供するコンサルティング営業への取り組みを強化しています。お客様の満足度が向上し、新たな資金流入につながったほか、大型上場案件などの貢献もあり、現金本券差引[※]は2兆円超のプラスとなりました。

※現金および本券の流入から流出を差し引いた指標。地域金融機関を除く

業績推移 (10億円) ■ 収益合計(金融費用控除後) — 税引前当期純利益



口座数・顧客資産残高

国内No.1

口座数 534万口座
顧客資産残高 114.7兆円

口座数は残あり顧客口座数、2019年3月末

顧客満足度調査(対面証券部門)

7年連続 第1位

J.D.パワー 2012年~2018年

強み

国内証券最大の顧客基盤
高度なコンサルティング能力とそれを支えるプラットフォーム
野村の総合力を活かした商品・サービス供給力(他部門とのシナジー)

環境課題

- ① お客様の中核資産へのアプローチ
- 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

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・専門性を持ったパートナー[※]の配置
- ③ 残高収入の拡大による安定的収益基盤の構築
- 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、ロボアドバイザー等)の拡充

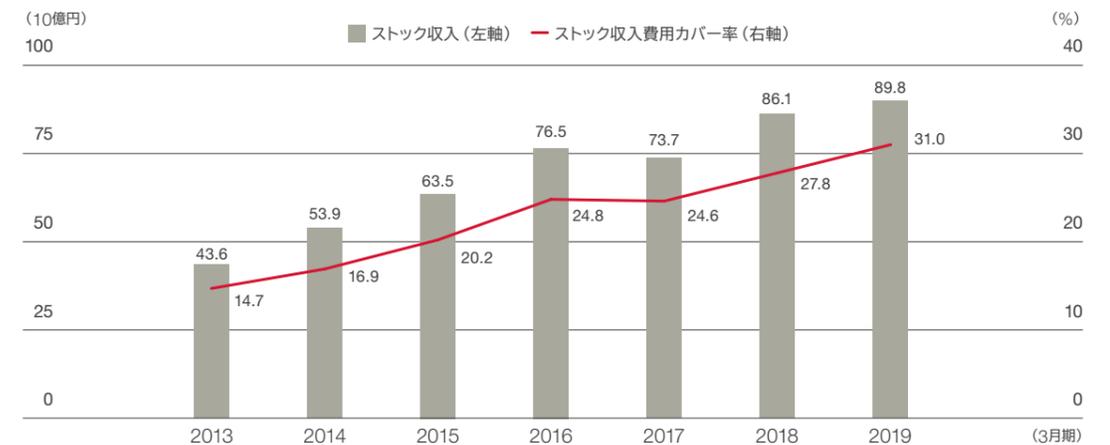
※当社では、最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれた金融サービスグループでありたいの思いから、営業担当者を「パートナー」と呼んでいます

環境の変化に応じた施策

当社は、より多くのお客様から信頼される金融機関となることを目指し、ビジネスモデルの変革に取り組んでまいりました。従来の商品ありきの営業ではなく、お客様のニーズをお伺いし、それに沿ったさまざまなご案内を継続して行うコンサルティング営業を強化した結果、預り資産残高は順調に積

み上がり、お客様からお預りした資産に対する継続的なサービスから入るストック収入も着実に伸びてきています。また費用削減の取り組みも継続して成果が出ており、ストック収入費用カバー率についても、向上しています。今後も安定的な収益基盤の構築に、継続して取り組んでまいります。

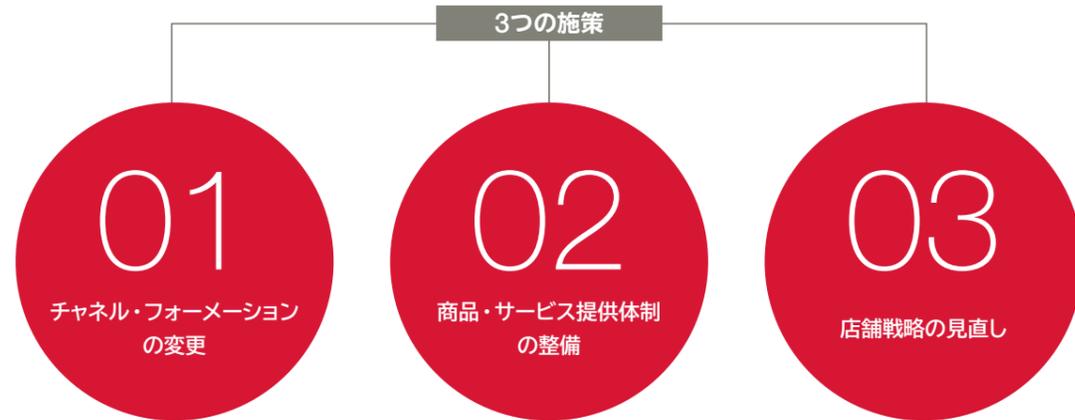
ストック収入の推移



営業体制の見直し

営業部門では、「すべてはお客様のために」という基本観のもと、2012年よりビジネスモデルの変革としてコンサルティング営業を軸にした質の高い資産運用、サービスやソリューションを提供することでお客様のニーズにお応えするべく取り組んでまいりました。

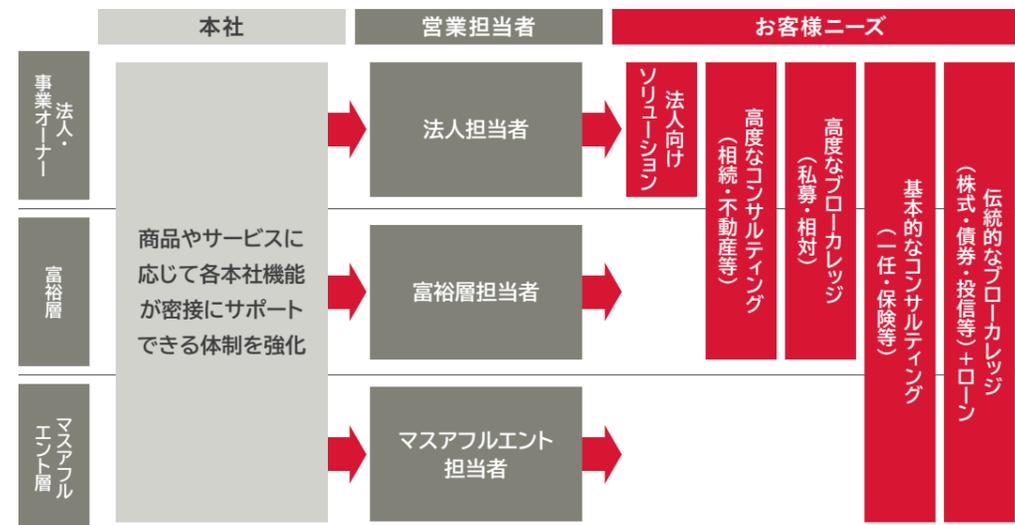
そして今回、時代の変化やより多様化・高度化するお客様のニーズにお応えし、お客様から信頼されるパートナーであり続けることができるよう組織再編を行いました。



01 チャンネル・フォーメーションの変更

これまで、各パートナーが幅広い層のお客様を担当していることにより、お客様が求めるニーズに十分に対応できていないケースがありました。そのため、今回のチャンネル・フォーメーションの変更では、各チャンネルの担当領域を明確化し、チャンネルごとに適切な領域の知識・専門性を持ったパートナーが、お客様のご要望に速やかに対応できるような営業体制へと見直しを行いました。

また、テクノロジーを活用し、これまで各支店で行っていた取引管理・取引確認等の業務を本社へ集約化し、各支店・各パートナーの負担の軽減を図ってまいりました。これにより、お客様と接する時間を創出し、これまで以上に良い商品提案やサービス提供を行ってまいります。

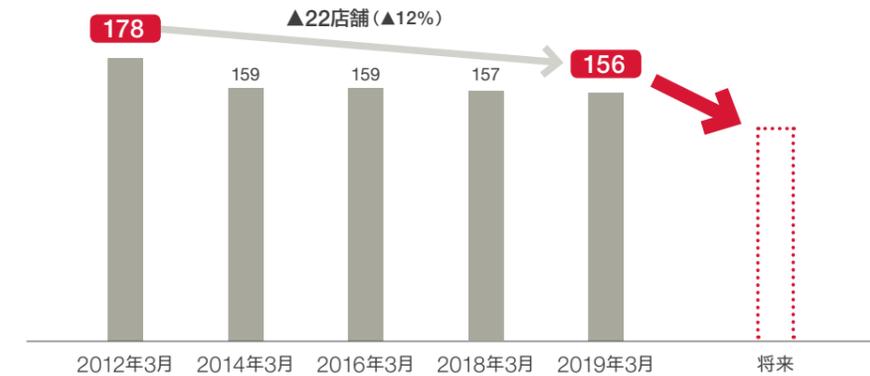


02 お客様ニーズに合わせた商品・サービス提供

当社のコア・サービスである株式や投資信託、債券といった伝統的な資産運用の提案を高度化するとともに、不動産やオペレーティングリース等のソリューションの提供、オルタナティブといった非伝統的な商品の充実、支店と本社間の連携強化を行い、これまで以上にお客様のタイプやニーズに適した商品・サービスを提供、提案できる体制を整えてまいります。

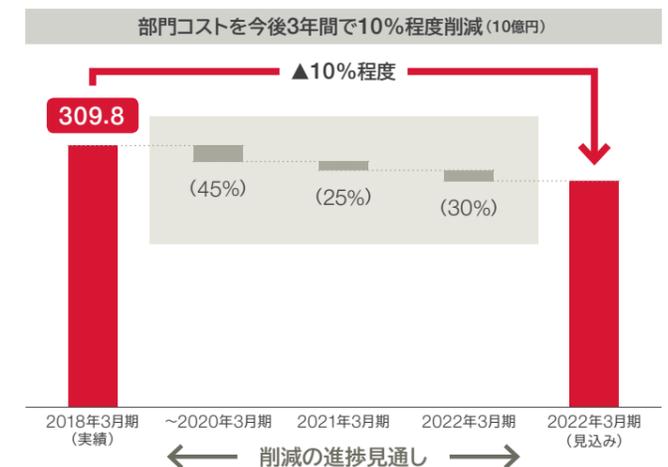
03 店舗戦略：顧客ニーズの変化に即した体制整備

近年のテクノロジーの進歩や、お客様の年齢層の変化、ニーズの多様化などにより、店舗に求められる機能や役割も大きく様変わりしています。こうした環境の変化を踏まえ、店舗戦略の見直しを行います。まず2019年9月までに、東京・大阪・名古屋圏の25店舗を既存の近隣店舗に統合いたします。同時にさまざまな分野での専門性を持つパートナーを各店舗に配置することで、お客様ニーズに合わせた最適なサービスを提供してまいります。あわせて、店舗の機能拡充や、店舗の魅力や価値の向上にも取り組み、お客様にとって使い勝手の良い、快適にお過ごしいただける空間を作っていく予定です。



コスト削減

今後3年間で部門コストを10%程度、金額にして300億円程度引き下げていく予定です。システム費用、販売管理費、不動産費等の見直しにより2022年3月期までに顕在化させてまいります。





アセット・マネジメント部門長 中川 順子

Asset Management Division

アセット・マネジメント部門

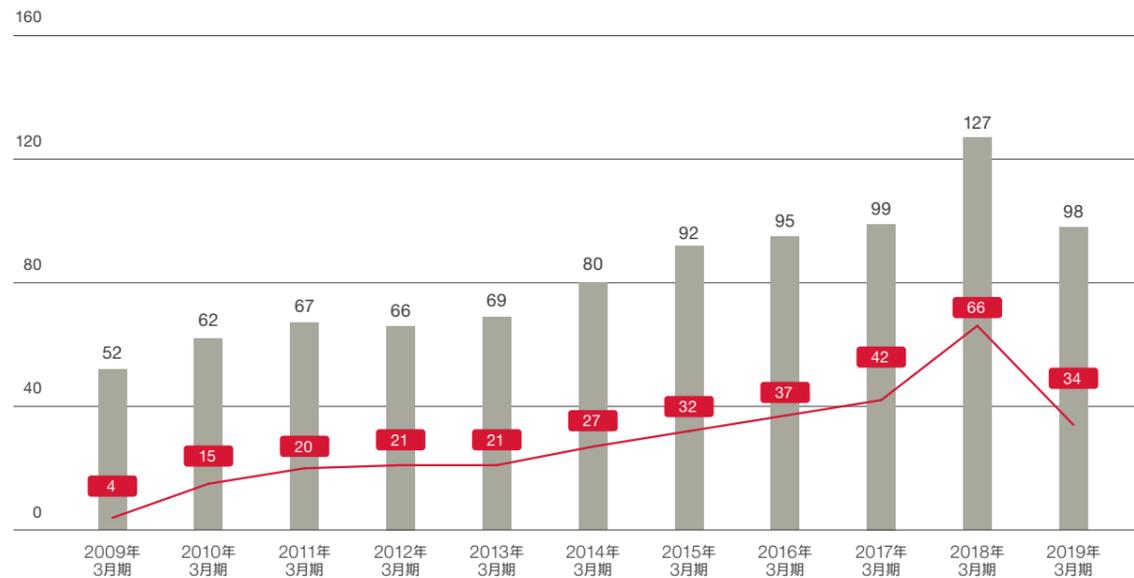
アセット・マネジメント部門は、野村アセットマネジメントを中核として、日本をはじめ世界12か国・地域において約1,400名のプロフェッショナルが、各地域の個人投資家のみならず年金基金や機関投資家に至るまでの幅広い投資家層に対し、高品質な運用戦略、商品ならびにサービスを提供しています。お客様の資産を預かる責任ある投資家として、世界中の多種多様な資産運用ニーズを的確に捉え、投資リターンの向上のみならず、投資先企業との対話を含むスチュワードシップ活動を通じて、資本市場の成長と発展に貢献していくことを目指しています。

2019年3月期の振り返り

2019年3月期は、国内投資信託事業のなかでETF(上場投資信託)、確定拠出年金向け投資信託の残高が拡大、また投資顧問事業では海外での新たな契約獲得が貢献し、合計で約2.2兆円の資金純流入がありました。この結果、2019年3月末の運用資産残高は昨年度末を上回る51.4兆円となりました。

一方、通期の収益は978億円、税引前当期純利益は342億円となりました。運用資産残高の拡大に伴う収益増加はあったものの、国内個人投資家向け公募投資信託での解約に加え、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)の株式持分の時価変動に伴う評価損の計上等から、部門業績は前年比で減収減益となりました。

業績推移 (10億円) ■ 収益合計(金融費用控除後) — 税引前当期純利益



運用資産残高

51.4兆円

2019年3月末

ETF運用資産残高

世界No.5

(国内No.1)

2019年3月末

強み

グローバルに展開する運用体制と質の高い運用調査能力
内外投資家の資産運用ニーズの多様化に応える運用ソリューション提供力
業界を先取りする高度な運用手法の開発などに挑戦する人材とノウハウ

環境課題

アセット・マネジメント部門の持続的成長を可能にするために

- 1 競争が激化する国内外の資産運用業界でさらに存在感を高めること
- 2 国内個人投資家に対する資産運用の魅力の喚起と新たな投資家層の開拓
- 3 海外事業の拡大を通じて収益基盤の多様化と事業基盤の堅固化
- 4 デジタル化(テクノロジーを活用した運用手法開発やビジネス・プロセスの変革)への取り組み

対応策

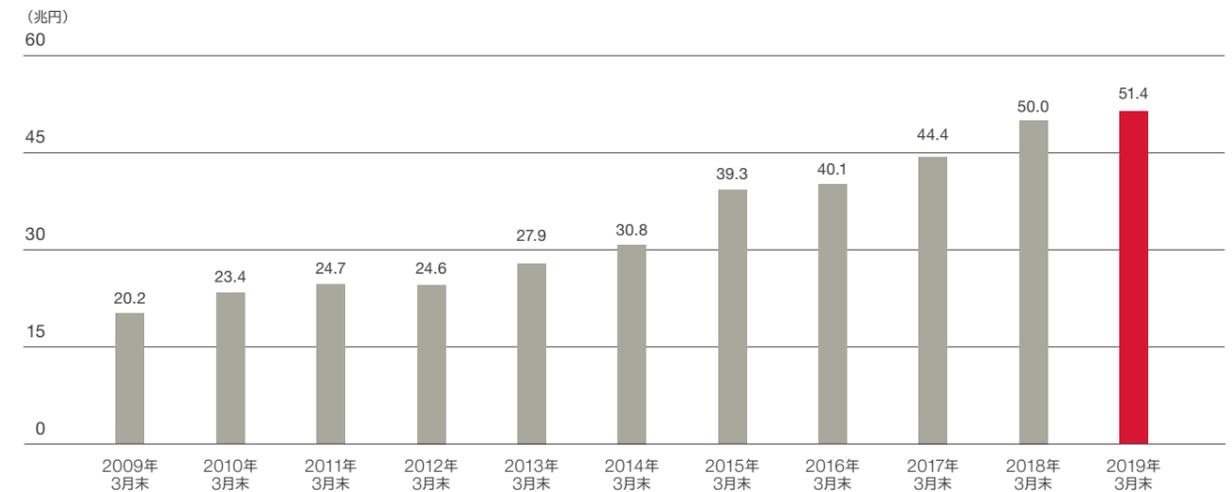
- 1 運用戦略、商品、サービスにおける“差別化要因”の明確化
- 2 さまざまなライフステージの投資家に資産運用を身近に感じてもらうためのサービスと商品の提供
- 3 海外事業での運用とマーケティングにおける効果的な資源配分の実現
- 4 デジタル化を推進する人材の確保やインフラ整備

環境の変化に応じた施策

アセット・マネジメント部門では、「すべてはお客様のために」という基本観に立ち、変化する事業環境やお客様の運用ニーズ、社会からの要請に応えるための取り組みを通じて運用資産残高の拡大に取り組んでいます。近年では特に以下の取り組みに注力してまいりました。

- 国内個人投資家層の裾野拡大に向けたマーケティング強化
- 企業との対話やESGへの取り組みなど、責任ある投資家としての活動の強化
- 資産運用に係る先端技術研究に要する人材の獲得と研究開発の推進

運用資産残高の推移



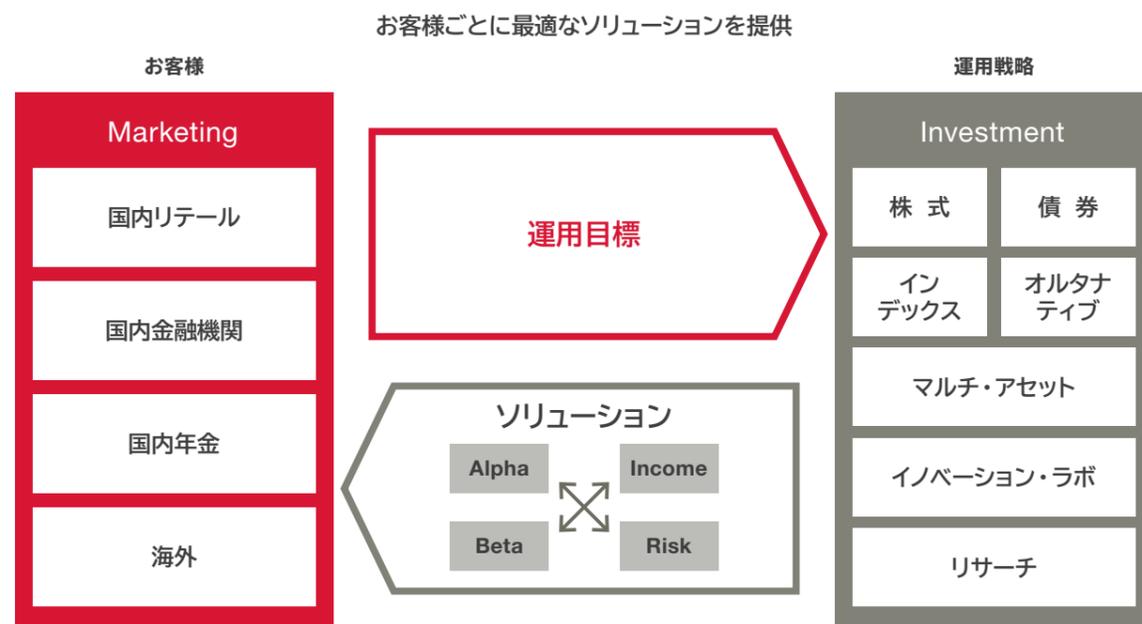
競争環境の激化や顧客ニーズが多様化するなかでの 中長期的な戦略

資産運用業界は、世界経済の発展とともに引き続き堅調な成長が見込まれています。その一方、先進諸国を中心とする地域での低金利環境の長期化や、政治や経済における不確実性の高まりのもとでは、投資家が期待する運用サービスを提供し、事業基盤を拡大していくためには、差別化に繋がる高度な運用戦略、商品、サービスの提供がますます求められてきています。これにともない業界内では、商品群の拡充や規模の拡大によるコスト競争力の強化を目指した合従連衡の動きに加え、異業種からの参入も相俟って、競争環境は激しさを増しています。このような環境のもと、アセット・マネジメント部門は、傘下の中核会社、野村アセットマネジ

メントが掲げる企業理念、「最高の付加価値の創造」、「高度な専門性の追求」、「信頼の獲得と社会への貢献」に基づき、お客様本位の業務運営を推進し、期待を超える成果を世界中のお客様に提供することを目指しています。そのため、国内外の投資家に対して運用成果を提供することのみならず、資産運用業を通じてSDGsに代表される社会的課題の解決に向き合い、責任ある投資家として活動することも重視しています。さらにデジタル化の潮流が加速するなか、多種多様な情報やデータを活用した運用戦略の開発を含め、テクノロジーを駆使しつつ、事業環境の変化に対応した施策にも積極的に取り組んでいます。

01 運用サービスにおける差別化

アセット・マネジメント部門では、多様化するお客様の要望に応えるため、運用成果の提供のみならず、オルタナティブ運用戦略の拡充や複数の資産クラスや運用手法を組み合わせた運用戦略の開発など、当社ならではの差別化された運用サービスの提案に取り組んでいます。



02 投資家層の裾野拡大

アセット・マネジメント部門では、資産運用の魅力伝える提案を、対面・非対面を問わず積極的に行っています。投資未経験者を含む資産形成層に対しては、資産運用や投資信託を身近に感じていただけるような商品、サービスを展開しています。また、退職世代を含めた幅広い投資家層に対しては、それぞれのライフステージに合わせた商品、サービスの提供やセミナーなどでの情報提供により、投資信託に対する理解をさらに深めていただく取り組みを行っています。

03 海外事業への取り組み

アセット・マネジメント部門では、今後も拡大が見込まれる海外において、経営資源を効果的に配分しつつ、事業基盤の強化を図っています。海外拠点での運用調査能力の向上に加え、新興地域を含めた海外のお客様に対し、当社ならではの特長ある運用戦略の拡充を通じて、運用資産残高の拡大に取り組んでいます。

04 責任ある投資家としての活動の促進

アセット・マネジメント部門では、投資先企業の持続的な企業価値向上につながる建設的な対話（エンゲージメント活動）や、ESG課題の解決に資する運用商品の提供、さらには投資教育の継続などに積極的に取り組むことで、資産運用を通じた社会の発展に貢献しています。

05 デジタライゼーションの促進

2017年に設立した「イノベーション・ラボ」（資産運用先端技術研究部）を軸に、デジタル技術の運用商品への活用に取り組んでいます。さらに、運用領域以外へもテクノロジーを活用するため、デジタル人材の採用・育成にも力を入れています。

Expertise to Exceed¹

今後もコーポレートスローガン"Expertise to Exceed"のもと、環境変化を着実に捉えて柔軟に対応し、社員一人ひとりが一段上を目指し、お客様から求められ続ける存在でいられるよう、取り組んでまいります。



ホールセール部門長 Steven Ashley
スティーブン・アシュレー

Wholesale Division

ホールセール部門

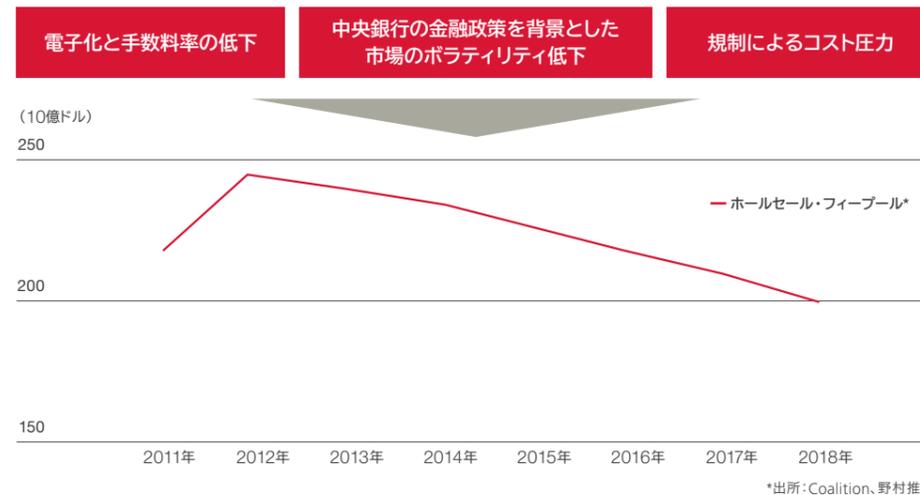
ホールセール部門は、金融商品やソリューションの提供、市場への流動性の供給に関する業務を行うグローバル・マーケットツ、資金調達やM&Aアドバイザーに関連する業務を行うインベストメント・バンキングで構成されています。国内外の事業会社、政府機関、金融機関など幅広いお客様を対象に、さまざまなサービスを提供しています。

環境の変化に応じた施策

ホールセール部門の業績が悪化した背景には、当社のビジネスモデルが、米中貿易摩擦やブレグジットを巡る地政学的な不透明感を発端とする市場の変調の影響を、比較的強く受けやすいという点が挙げられます。さらに遡ると、金融危機後の規制強化の流れや、各国中央銀行の非伝統的な金融緩和策による市場流動性の枯渇やボラティリティの低下、さらにはテクノロジーの発展による電子取引の増加とマージンや手数料率の低下などで、2012年以降、グローバル・

フィーブールは継続的に減少しています。

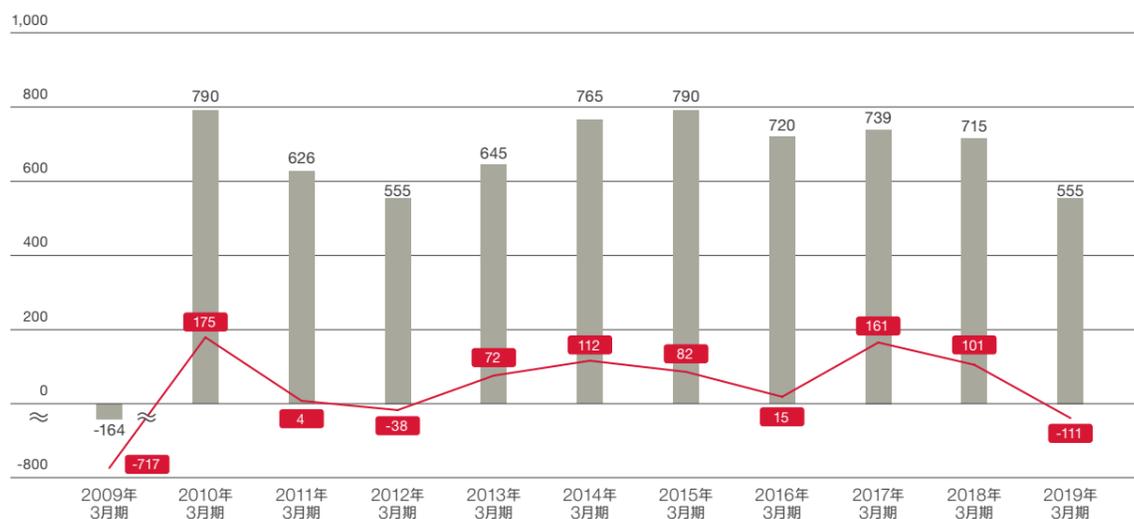
こうした環境変化に対応するため、ホールセール部門は、ビジネス・ポートフォリオの見直しやコスト削減を行うと同時に、オリジネーション・ビジネスや米国市場といった成長分野への選択的投資も進めてきました。2019年4月には新たなビジネス戦略も打ち出しており、まずは10億ドル程度の税前利益を安定的に確保できるよう、ビジネス・プラットフォームの再構築を進めてまいります。



2019年3月期の振り返り

2019年3月期は、地政学的な不透明感やボラティリティの低下などを背景に方向性に欠ける市場環境が続き、顧客アクティビティも低調でした。このような環境のもと、特にフィクスト・インカム・ビジネスが振るわず、ホールセール部門の収益は5,554億円と前年比で大幅な減収となりました。また、2007年に買収したホールセール・ビジネスのプラットフォームであるインスティネットと、2008年に承継したリーマン・ブラザーズに関連するのれんの減損損失(計810億円)を費用として計上したことで、税引前当期純損失は1,114億円と、大変厳しい決算となりました。

業績推移 (10億円) ■ 収益合計(金融費用控除後) — 税引前当期純利益(損失)



マーケットシェア / アワード

日本

- #1 日本関連ECMリーグテーブル ※1
- #1 日本株マーケットシェア ※2
- #3 日本国債マーケットシェア ※2
- #1 Research House ※3

出所 ※1 Refinitiv、期間:2018年4月~2019年3月
※2 Greenwich、期間:2018年1月~12月
※3 Institutional Investor 2018

海外

- #1 US Equity Flow Derivatives ※1
- #3 Consistently Top3 player in AEJ Credit ※2
- #1 Volatility Derivatives House of the Year ※3
- #1 Algorithmic Trading: Best Market Access (Instinet) ※4

出所 ※1 McLagan、期間:2018年1月~12月
※2 EM Credit、Coalition、期間:2018年1月~12月
※3 Global Derivatives Awards 2018 ※4 The TRADE, 2018

強み

日本における業界トップクラスのプレゼンス
海外におけるコア・ビジネス

環境課題

- 1 海外主要市場におけるシェアが十分でないこと
- 2 マーケット環境に左右されやすいセカンダリー・ビジネスに依存した収益構造
- 3 複雑な組織構造

対応策

- 1 成長分野へのリソース配分
- 2 クロスボーダーのシナジーを活かして、海外でニッチな強みを確立
- 3 競争力のないセカンダリー・ビジネスの見直し
- 4 ビジネス・地域間のマトリックス経営体制の簡素化

新たなビジネス戦略

セカンダリー・ビジネスは、引き続き厳しい環境が続くと見ており、ホールセール部門の課題の一つであると考えています。

こうしたビジネス環境に対応するため、当社は新しい戦略を打ち出し、

プライマリー、アドバイザー、ソリューションの分野にいままで以上にリソースをシフトし、注力しています。

これに加えて、コストを削減し、セカンダリー・ビジネスへの依存度を下げするために、海外ビジネスの縮小も行いました。

当社は、お客様中心のビジネスモデルを目指しており、以下の3つに注力していく方針です。

01

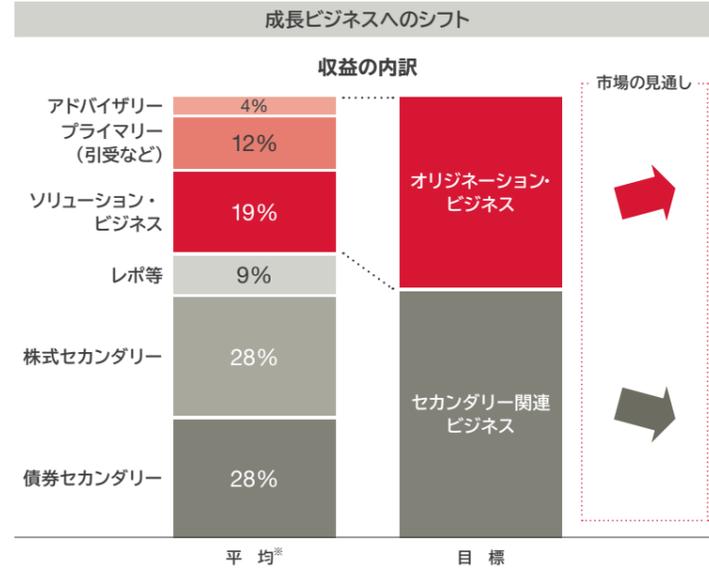
大規模な単一市場での
プレゼンス拡大

02

成長を支えるための顧客戦略

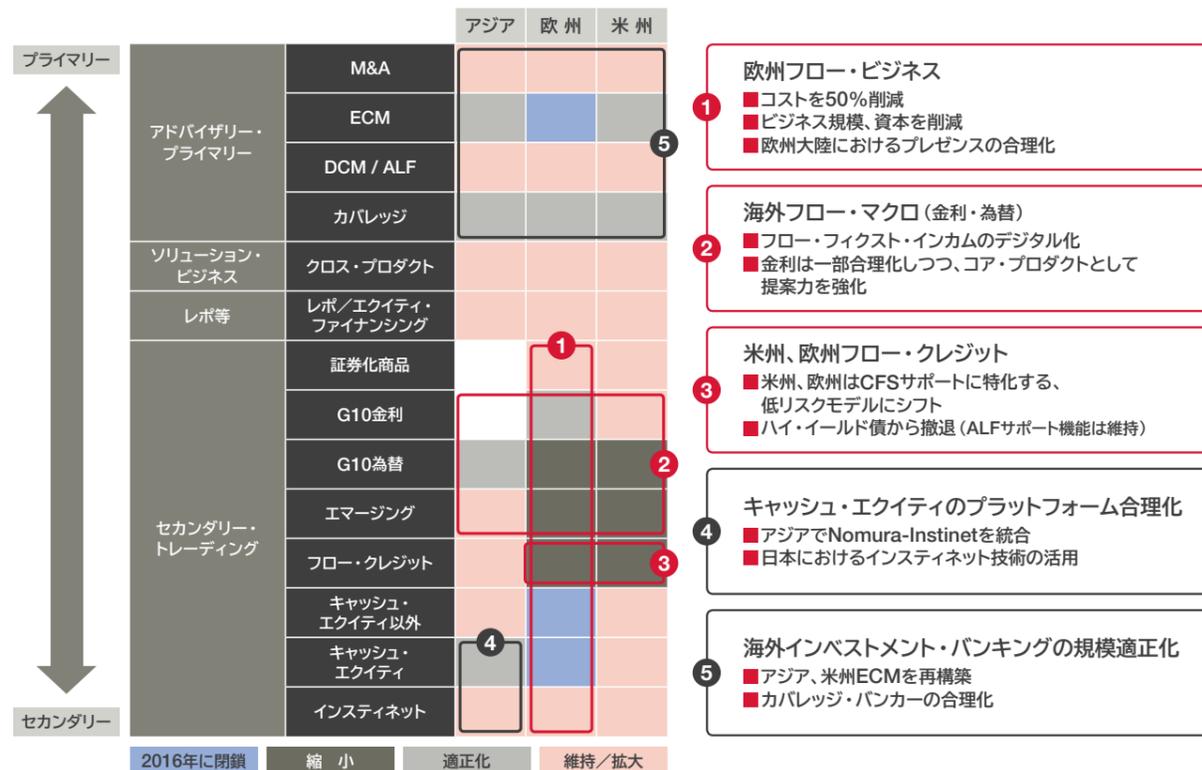
03

テクノロジーの活用による
成長機会の追求



※ 2016年3月期、2017年3月期、2018年3月期の平均、一部ノン・コアビジネスを除く

海外ビジネス・プラットフォームの見直し



01

大規模な単一市場でのプレゼンス拡大

当社は、マザーマーケットである日本でのプレゼンスを維持するとともに、米国や中国といった大規模な単一市場での事業にも注力します。日本では、地域金融機関や事業法人をはじめとしたお客様との関係をさらに強化します。海外では、まずは米国のミドル・マーケットにおいて、競争力のある分野やクロスボーダー・ビジネスを強化し、中期的には、中国での成長機会を追求していきます。

02

成長を支えるための顧客戦略

2つ目の戦略的目標は、お客様のニーズへの対応を強化することです。お客様のニーズは年々高度化しており、グローバル化も進展していることから、全社を挙げてお客様にオーダーメイドのサービスを提供することの重要性は高まっています。

このため、ホールセール横断的なサービスをお客様に提供し、戦略的分野である事業法人のビジネスを拡大することが重要となります。直近、当社はグローバル・マーケットとインベストメント・バンキングの協業を加速するために、チーフ・クライアント・オフィサーを任命しました。複数のビジネスラインによる協業を進めることで、クロスボーダー・ビジネスを拡大していきます。

さらに、当社はビジネス・地域間のマトリックス経営体制を簡素化することを決めました。これによってビジネスフローをシンプルにし、地域間の協業を加速するとともに、当社のあらゆる機能を効率的に活用して、お客様のニーズに対応してまいります。

03

テクノロジーの活用による成長機会の追求

デジタル化の進展は、金融業界そのものを変える可能性を秘めています。また、人工知能や自動化、さらなるデジタル技術の活用は、日々の業務の生産性を上げるために必要不可欠です。ホールセール部門では、新たなテクノロジーを活用してセールスやトレーディングの執行機能を強化するため、2018年の年頭にホールセール・デジタル・オフィスを設立しました。同オフィスでは、「Komainu」というデジタル資産のカストディ・プラットフォームの構築を進めている他、プレバン・ハワード社との合併会社を設立し、AIによるマーケット・メイクの基盤構築を進めています。当社は今後、下記の3つの分野に注力していきます。

- エージェンシー・エグゼキューション**
 - お客様とのさらなる関係強化
 - 地域やアセット・クラスを越えたビジネスのさらなる拡大
- AIを活用した債券マーケット・メイク**
 - フロー・ビジネスにおける収益基盤拡大やコスト効率改善に向けたAIの活用
- デジタル資産カストディ・ソリューション**
 - 機関投資家のニーズに対応したデジタル資産のカストディ・ソリューション
 - 銀行顧客が求める高水準のセキュリティの確保とさまざまなデジタル資産への応用

Sustainability

サステナビリティ



基本的な考え方

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。併せて、ESGに関連する課題への取り組みが、お客様をはじめ社会への貢献に資するとともに、企業価値を維持・向上するうえで重要であることを認識し、野村グループ全体でこれらの活動を適切に推進および管理しています。基本的な方針は、創業者野村徳七の「創業の精神」とそれをベースとした「野村グループ企業理念」、および「野村グループ倫理規程」に定められています。

 野村グループ企業理念
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/basic/>

ESG実行プロセス

野村グループは、ESGに関連する課題にこれまで以上に戦略的に対応していくために、2019年3月期より執行役員を委員長とするCSR委員会を、グループCEOを委員長とするESG委員会に改組しました。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。2019年3月期

ESG委員会概要

	改組前	改組後
委員長	執行役員	グループCEO
開催頻度	1回以上	2回

は、ESG委員会を2回開催し、野村グループESGステートメントの制定やESG重要課題(マテリアリティ)の見直し、TCFD対応等について議論しました。

 ESG委員会
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/group/>

野村グループESGステートメントを制定

2019年1月、野村グループのESGに関連する活動の方向性、および環境や社会的リスクに対して当社がどのように対応していくかについて、ステークホルダーの皆様と共有し、持続可能な環境・社会の実現を一層推進していくことを目的として、「野村グループ ESGステートメント」を制定しました。本方針に則り、当社はこれからも経済成長と社会の持続的な発展に貢献していきます。

 野村グループESGステートメント
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/group/>

中期・長期CO₂排出量削減目標を策定

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。グローバルに事業を展開する金融サービス・グループとして、グループ全社を挙げてCO₂排出量削減に向け、積極的に取り組んでいきます。

野村グループ(グローバル)における 中期・長期CO₂排出量削減目標

対象	グローバル	
設定方法	総量	
基準年度	2013年3月期	
目標年次	中期	長期
	2031年3月期	2051年3月期
水準	32%削減	65%削減

 環境への取り組み
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/environment/>

SDGs意識醸成への取り組み

2018年9月、長期経営ビジョン(Vision C&C)とSDGsの関連性について検討するため、野村グループ役員会議においてSDGsをテーマとしたグループワークを実施しました。SDGsをビジネス機会と捉え、当社が持続的に成長できる事業基盤をどのように構築すべきか、各グループに分かれて議論を行い、その内容を発表しました。引き続き、社内マネジメント層へのSDGs意識醸成の取り組みを推進してまいります。

さらに、全社員を対象としたSDGs勉強会を定期的に開催しており、これまで、国連広報センター所長の根本かおる氏や、私立高校・生物科教諭で一般社団法人Think the Earth SDGs for School アドバイザーの山藤旅間(さんとう りよぶん)氏を講師として迎えております。参加した社員からは「SDGs達成に寄与するビジネスを創造していくことが当社の今後のミッションだと感じた」などの声が寄せられており、今後も継続して開催することで、社内全体へのSDGsの浸透を図ってまいります。



役員会議でSDGsをテーマとしたグループワークを実施



国連広報センター所長の根本かおる氏

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への取り組み

TCFDは、金融安定理事会(FSB)によって設立された民間主導のタスクフォースで、気候変動に関する情報開示の拡充を企業に求めています。野村ホールディングスおよび野村アセットマネジメントは、2018年度にTCFDへの賛同を表明しました。併せて、気候変動が事業に及ぼす機会とリスクについての効果的な情報開示や、開示情報を適切な投資判断につなげるための取り組みについてTCFD賛同企業間で議論する場として、2019年5月に設立されたTCFDコンソーシアムにも参画しています。また、野村グループ内に社内横断的なプロジェクトチームを設置し、情報開示に向けた検討を進めていきます。



価値創造を支える力



コーポレート・ガバナンス

P43



コンプライアンス

P53



リスク・マネジメント

P59



サステナブル・ファイナンス

P65



金融リテラシー

P69



人材戦略

P71

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

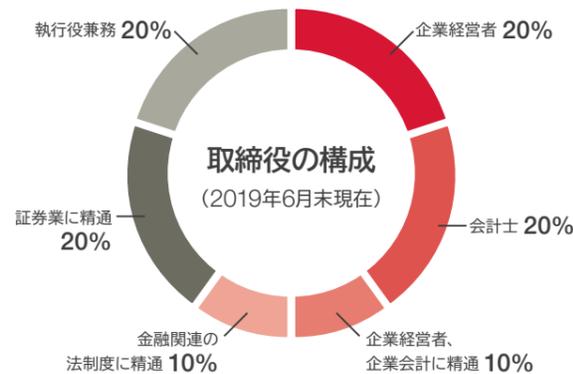
基本的な考え方

野村ホールディングスは、「社会からの信頼および株主、お客様をはじめとしたステークホルダーの満足度の向上を通じて企業価値を高める」という経営目標を達成するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要課題の一つと認識しています。指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化、取締役会から執行役への業務執行権限の委譲による意思決定の迅速化を図っています。

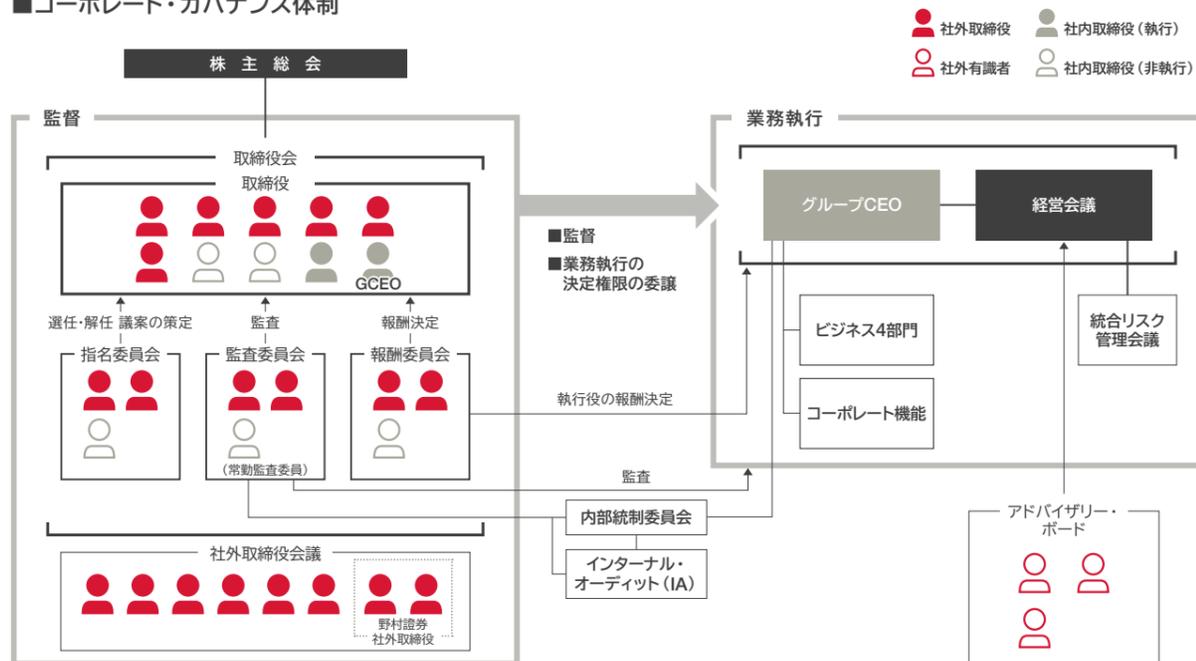
取締役会について

当社の取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図ることを目的とし、主たる役割を経営の監督においています。取締役会は、経営の公正性・透明性を確保するとともに、「経営の基本方針」を決定し、当該方針を踏まえたグループCEOその他の会社を執行する執行役の選任および当社の重要な業務執行の決定を行っています。

当社の取締役会は、10名の取締役で構成され、そのうち6名は独立社外取締役です。取締役会がその監督機能を適切に発揮し、多角的な視点から活発な議論を行うことができるよう、国籍・性別・経歴などの多様性を備え、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されています。また、執行役を兼務しない取締役を取締役会の議長としています。



■コーポレート・ガバナンス体制



取締役会の主な審議事項

2019年3月期の取締役会における主な審議内容は以下の通りです。また、今期は4回、社外取締役会議を開催しており、自由闊達な議論を行っています。

取締役会の主な議題	審議内容
2018年3月期通期決算、剰余金の配当について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
剰余金の配当等に関する基本方針の変更について	総還元性向を50%以上とすることを基本方針に明記することについて報告・議論
業務執行報告	ホールセール部門の現状および今後の戦略について報告・議論
お客様本位の業務運営を実現するための成果指標 (KPI) について	野村証券、野村アセットマネジメントのお客様本位の業務運営の実現に向けた成果指標 (KPI) 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、海外子会社のシステムに対する不正アクセスについて報告・議論
コンプライアンス報告	直近の事案、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策対応について報告・議論
2019年3月期第1四半期決算について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
業務執行報告	中国における証券会社設立、第2四半期の業績見込み等について報告・議論
監査活動所見に対する報告	監査委員会から執行側への提言に対して、執行側からの回答を報告・議論
リスク・マネジメント報告	リスク・アパタイトの運用状況について報告・議論
コンプライアンス報告	直近の事案、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策対応について報告・議論
2019年3月期第2四半期決算、剰余金の配当について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
業務執行報告	メガトレンドに伴う、ホールセール部門、営業部門の戦略等について報告・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	コーポレートガバナンス・コード改訂を受けた当社の対応について報告・議論
政策保有株式の保有適否の検証について	政策保有株式検討委員会の検討内容を報告・検証
リスク・マネジメント報告	Brexitへの対応状況、リスク・アパタイトの運用状況について報告・議論
コンプライアンス報告	直近の事案、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策対応について報告・議論
2019年3月期第3四半期決算について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
業務執行報告	各部門の足元の状況および今後の施策について報告・議論
非対面営業の戦略について	デジタルを活用した新規顧客の獲得について報告・議論
人事関連報告	新人事制度の導入について報告・議論
ビジネスプラットフォームの再構築について	マトリックス経営の見直し、コーポレートの再編等について報告・議論
リスク・マネジメント報告	来期のリスク・アパタイト・ステートメントにいま取り組むべきテーマとして、コンダクト・リスクやシステムリスク、地政学イベント、気候変動に関連するリスクを選定することについて報告・議論
コンプライアンス報告	直近の事案、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策対応について報告・議論 不適切な情報伝達事案について、監査委員会の傘下に特別調査チームを設置

ガバナンス体制の強化

当社は、2001年の持株会社体制への移行とニューヨーク証券取引所(NYSE)への上場を契機として、社外取締役を導入し、任意の機関として報酬委員会、経営管理委員会(現在の内部統制委員会)、経営会議への諮問機関として社外の有識者から構成される「アドバイザー・ボード」を設置しました。2003年には、指名・報酬・監査の3委員会を持つ「委員会等設置会社」(現在の指名委員会等設置会社)へ移行しています。

2010年には、取締役会に2名の外国人社外取締役を迎え、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、アドバイザー・ボードにアジアの有識者を迎え、「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」に向け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としました。

2004年より、当社は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として「野村グループ倫理規程」を制定、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おります。

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「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おります。

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

ガバナンスの取り組み



	2003年	2006年	2015年
機関構成	監査役設置会社	委員会等設置会社	指名委員会等設置会社 (会社法改正による名称変更)
取締役会内の委員会	2003年 指名委員会 2003年 監査委員会		
取締役会の実効性強化のための施策	2001年 報酬委員会(任意) 2003年 報酬委員会		2015年 取締役会評価(年1回実施) 2015年 社外取締役会議の定期開催
その他の諮問機関、委員会	2001年 経営会議への諮問機関としてアドバイザー・ボードを設置 2001年 経営管理委員会の設置	2006年 グループ監査業務室 ^{※1} に変更 2008年 内部統制委員会に変更	2015年 アドバイザー・ボードにアジアの有識者を招聘
規程、ガイドラインなど	1998年 内部通報制度「コンプライアンス・ホットライン」の設置	2004年 野村グループ倫理規程制定	2013年 社外取締役の独立性基準の公表 2015年 野村HD コーポレート・ガバナンス・ガイドラインを制定 2015年 8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」として制定
子会社のガバナンス強化		2012年 野村證券に野村ホールディングスと兼務しない社外取締役を導入	2015年 野村アセットマネジメントにグループ外から社外取締役を導入

※1 監査委員会、監査委員の監査業務を補佐する組織 ※2 監査委員会、社外取締役を含めた取締役の職務を補佐する組織

取締役会の実効性評価

当社は、2016年3月期以来、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。取締役会の運営方法や情報提供の質・量、取締役会における議論の状況などについて、各取締役が各項目を評価し、その結果を踏まえて取締役会および社外取締役会議で議論を行っています。また、評価結果を受けてさらなる監督機能の強化にも取り組んでいます。

これらの取り組みも踏まえ、取締役会の実効性は概ね高い水準にあるものと評価しております。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、もって取締役会による監督機能のさらなる高度化を図ってまいります。

評価項目
■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・報酬の三委員会の構成・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

結果を受けた対応
■マネー・ローンダリング防止に対する世界的な関心の高まりを受けて、取締役会において野村グループにおけるこれらの取り組みを含むコンプライアンス報告を大幅に増加
■社外取締役も陪席する執行役・執行役員会議においてSDGsをテーマにおき、Vision C&Cとの関連性、野村が目指すべき持続的成長モデル、重点課題や解決のための施策等について議論

グループCEO等の後継者計画

当社は、会社の持続的な発展という意味において、次世代マネジメントの育成・選抜に常に注力しています。グループCEOは、自らが策定する後継者計画を毎年、指名委員会に対して報告しています。後継者計画にはグループCEOに求められる資質についての考え方、経営環境や後継者育成の観点を取り入れた業務執行体制、当該業務執行体制下での業務執行状況の評価や具体的な後継者案が含まれま



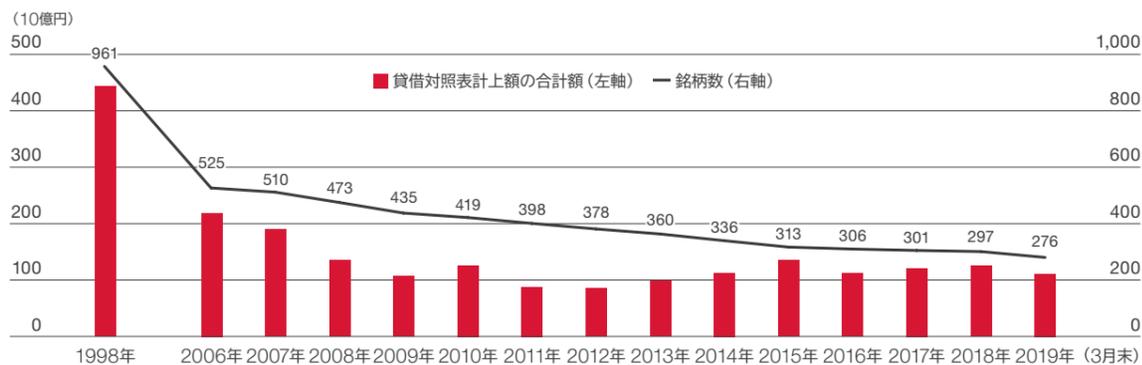
- 1 各取締役が、自己の職務執行状況と取締役会全体の実効性について評価
- 2 取締役会は、各取締役の評価をもとに取締役会全体の実効性について分析・評価を実施
- 3 執行として対応できることを協議、取締役会への提示
- 4 対応の報告を含めて評価の結果について議論

投資有価証券の保有方針

野村グループは、過去20年間にわたり、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まいりました。2019年3月末現在、保有する投資有価証券は276銘柄、バランスシートに計上されている金額(保有時価総額)は1,110億円、当社のTier1資本に占める比率はわずか4.3%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。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

■政策保有株式の推移



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から考慮したうえで、株式の保有が野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ、同株式を保有します。

この検討は、取締役会が設置した政策保有株式検討委員会が行い、その内容を取締役会が検証しています。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おります。

なお、「株式の政策保有に関する基本方針」等は、コーポレート・ガバナンス・ガイドライン第25条および第26条に記載しています。

内部統制システム

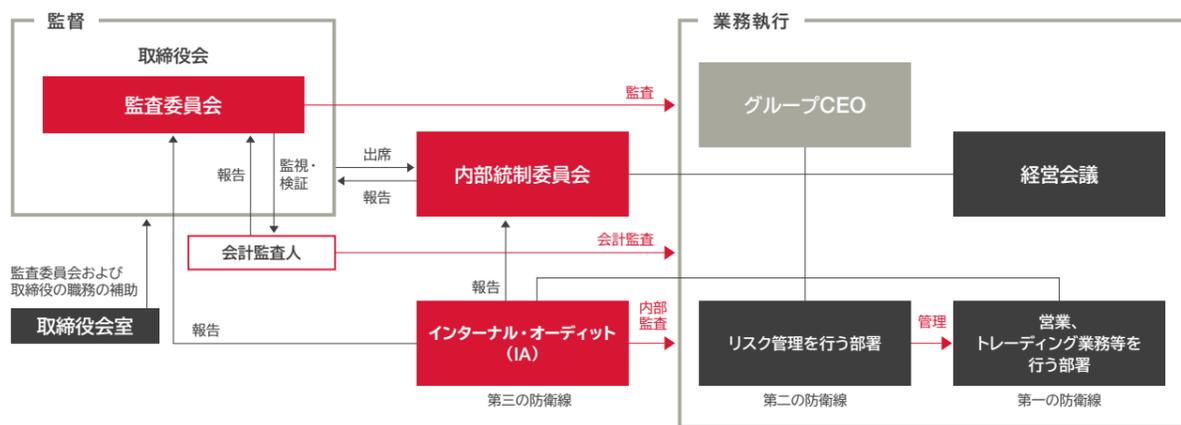
当社は、経営の透明性・効率性の確保、法令・諸規則の遵守、リスク管理、事業・財務報告の信頼性の確保および適時・適切な情報開示の促進といった観点から、グループ全体にわたる企業行動の適正化を促進するため、内部統制システムの強化・充実に努めています。①営業やトレーディング業務等を行う部署におけるリスク管理、②リスク・マネジメント等を行う管理部署による管理の枠組みの策定と促進および確認・牽制、③業務執行から独立した内部監

査部門による内部監査を実施しています(いわゆる3つの防衛線(⇒詳細はP54))。

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、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」を定めております。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おります。

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おります。

- 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おります。

(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おります。

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

なお、2019年3月期の役員の変動報酬は、業績に鑑み、支給しないこととしております。

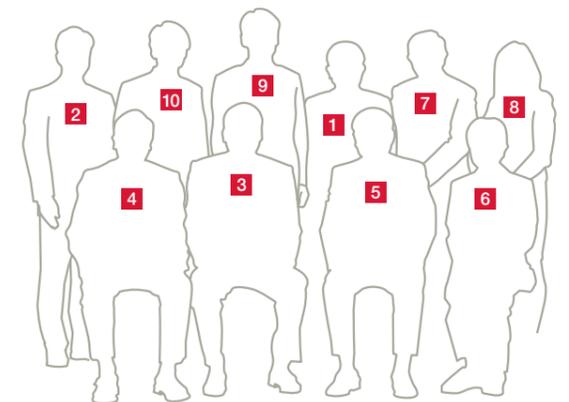
■取締役および執行役ごとの報酬等の総額 (2019年3月期)

区分	取締役(うち、社外)	執行役	合計
人数*1	10名(8名)	8名	18名
基本報酬等*2,3 (百万円)	251(127)	607	858
賞与 (百万円)	-(-)	-	-
当事業年度以前の繰延報酬*4 (百万円)	42(-)	466	508
合計 (百万円)	293(127)	1,073	1,366

*1 上記人数には、2018年6月に退任した取締役2名を含んでおります。期末日現在の人員は、取締役8名、執行役8名です。なお、取締役と執行役の兼任者については、上表では執行役の欄に人数と報酬を記入しております。
 *2 基本報酬等の額858百万円には、その他の報酬(通定期券代等)として支給された報酬112百万円が含まれております。
 *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24百万円を支給しております。
 *4 当事業年度以前に付与された繰延報酬(ストック・オプション等)のうち、当事業年度において会計上の費用として計上された金額をここに示しております。
 *5 上記のほか、当事業年度において社外取締役に対し、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49百万円支給しております。
 *6 当社は2001年に退職慰労金制度を廃止しております。



- | | | |
|----|---------------------------------|---|
| 1 | 古賀 信行 | 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
日本たばこ産業(株)代表取締役社長や取締役会長を歴任されるなど、企業経営についての豊富な経験を有しており、その実績や識見は社内外で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、本年からは指名委員(委員長)、報酬委員(委員長)を務めていただいております。 |
| 4 | 石村 和彦 | 社外取締役 指名委員/報酬委員/AGC(株)取締役会長
AGC(株)代表取締役兼社長執行役員CEOや代表取締役会長を歴任されるなど、企業経営についての豊富な経験を有しており、その実績や識見は社内外で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おります。 |
| 5 | 島崎 憲明 | 社外取締役 監査委員(委員長)/IFRS財団 アジア・オセアニア 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
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 評議員を歴任されるなど、企業経営についての豊富な経験や、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。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おります。 |
| 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査委員会委員も務められ、その実績・見識は社内外で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おります。 |
| 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、その実績や識見は社内外で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おります。 |
| 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など、金融関連の法制度に精通し、その実績や識見は社内外で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おります。 |
| 9 | 永井 浩二 | 取締役兼代表執行役社長 グループCEO |
| 10 | 永松 昌一 | 取締役兼代表執行役副社長 |



野村ホールディングスの執行役・執行役員 (2019年6月末現在)

執行役	代表執行役社長 グループCEO	永井 浩二
	代表執行役副社長	永松 昌一
	執行役副社長 グループCo-CEO	奥田 健太郎
	執行役 グループCo-CEO	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 リスク管理統括責任者 (CRO)	中田 裕二
	執行役 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
執行役員 営業部門	営業部門長	新井 聡
	営業部門アジアウェルス・マネジメント担当 (シンガポール駐在)	日比野 勇志
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 (ステイブン・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	赤塚 庸
	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)
	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

執行役員 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)
	グループ法務担当 (グループ・リーガル・ヘッド)	岸田 吉史
	グローバル人事担当	三輪 悦朗
	グループ広報担当兼ブランド戦略共管	杉山 剛
	総務担当	野々村 力哉
	IT統括責任者 (グローバル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)	武村 努
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)
	中国委員会副主席 (上海駐在)	水野 晋一
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

国内主要子会社の社外取締役 (2019年6月末現在)

(野村証券・野村アセットマネジメント)

野村証券

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

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

Compliance

コンプライアンス

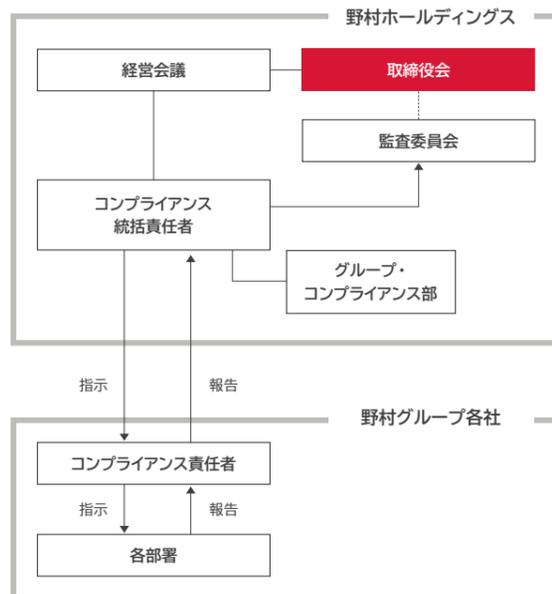


基本的な考え方

野村グループはコンプライアンスを経営上の最重要課題と位置づけ、「野村グループ倫理規程」にコンプライアンスの基本方針を規定しています。野村グループの役職員は毎年1回この規程を遵守することを宣誓しています。また、「野村『創業理念と企業倫理』の日」を定め、毎年、創業の精神に基づく企業文化と企業倫理を今一度確認し、過去の不祥事からの教訓を再認識のうえ、不祥事の再発防止と社会からの信頼の獲得および維持に向けて決意を新たにすることとしています。法令諸規則の遵守だけに限定せず、プリンシプルベースを基盤とし、金融機関として社会から求められる規範・倫理に沿った良識に基づく行動を行い、社会が期待する役割に応えることが「コンプライアンス」であるという考え方を全役職員に浸透させてまいります。

コンプライアンス体制

野村グループでは、グループのコンプライアンスを統括するコンプライアンス統括責任者を選任し、それを補助するグループ・コンプライアンス部を設置しています。また、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、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・維持のため、各社にコンプライアンス統括責任者の指示に従い、コンプライアンスに関する事項について報告するコンプライアンス責任者を設けています。



野村証券のコンプライアンス体制

野村証券では、グループとしての取り組みに加え、コンプライアンスの具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定し、これに沿って体制を構築しています。内部管理体制の整備および内部管理上の重要事案などに関わる審議を行う内部管理委員会を設置し、取締役社長が委員長を務めています。コンプライアンス責任者として、日本証券業協会規則に基づき内部管理統括責任者を設けるとともに、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、もって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本店に配置しています。そして、コンプライアンス機能を担う業務管理本部を設置し、社内ルールの策定やその周知徹底を行うとともに、各本店および営業店におけるルールの遵守状況等をモニタリングし、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。

リスク管理における三つの防衛線

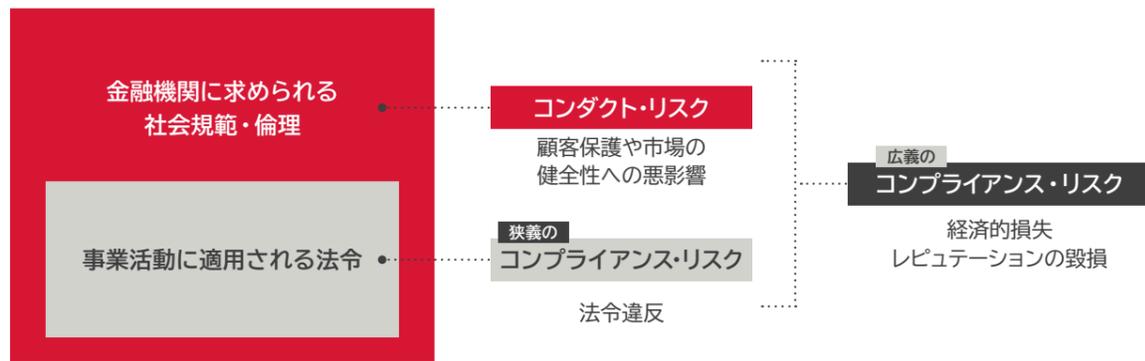
野村グループでは、すべての役職員が能動的にリスク管理に取り組むとの認識のもと、三つの防衛線から成る重層的な管理体制を設けています。コンプライアンスは第二の防

衛線として、第一の防衛線における管理活動のサポートを行うとともに、独立した立場でリスクの状況をモニタリングし、状況に応じてそれらの部署に対する牽制を行っています。



コンプライアンス・リスクの管理

野村グループでは「リスク・アベタイト・ステートメント」においてコンプライアンス・リスクを定義しています。コンプライアンス・リスク管理の主体は、役職員一人ひとりであるという自覚を持ち、それぞれが主体的・自律的な管理に努めています。また、コンダクト・リスクについても定義し、重点的に取り組む管理テーマとして位置づけています。さらに、金融機関として社会が期待する役割に応える行動規範(コード・オブ・コンダクト)の考え方を当グループ全体に浸透させ、自ら規律を維持・向上させる態勢を構築するために、コンダクトに関する行動規範を定めた「コンダクト・リスク管理規程」を制定しています。



法令遵守のための施策

法令遵守の徹底・管理体制の整備

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、経営レベルにまで漏れなく、かつ迅速に伝達され、適切に対処する組織体制を整備・構築しています。さらに、単に法令諸規則を遵守するにとどまらず、当グループに対する社会およびお客様からの信頼に応え、金融資本市場の一層の発展に資するべく、役職員全員がより高い倫理観を持って業務に取り組めるよう、社内の制度やルールの見直しを継続的に実施し、実効性をさらに高めてまいります。

コンプライアンス・リスクの定義

コンプライアンス・リスクとは、野村グループの役職員の以下のいずれかに該当する行為により、野村グループ各社が、法律上・規制上の処分の如何にかかわらず、経済的損失あるいはレピュテーションの毀損を被るリスクをいいます。

- ・事業活動に適用される法令諸規則の違反
- ・金融機関として求められる社会規範・倫理を逸脱した不適切な行動*

※特に、金融機関が求められる社会規範・倫理を逸脱し、結果、顧客保護や市場の健全性に悪影響を及ぼすリスクを「コンダクト・リスク」と定義しています。

適正なコンダクトを追求する企業風土の醸成

野村グループは、お客様の信頼を獲得し、真のパートナーとして選ばれ、金融資本市場の発展を通じて豊かな社会の創造に貢献することを目指しています。その実現に向けて、お客様の保護や市場の公正性の確保を守るべき行動規範と定め、単なる法令遵守にとどまらない、適正なビジネス・コンダクトを追求する企業風土・カルチャーを醸成し、定着させていくための取り組みを行っています。

野村証券の主な取り組み

- 社内イントラネットを通じて、経営トップより、コンプライアンス推進や不祥事に関するメッセージを随時発信
- 社員のコンプライアンスの推進に向けた努力を後押しするため、望ましい行為を表彰する取り組みを実施
- 経営陣自らが、現場の社員一人ひとりと車座になって対話を行う取り組みを進め、野村の目指す未来をしっかりと共有できるよう、コミュニケーションの活性化を図る
- 過去の不祥事を振り返り、法令遵守意識を高めるため、毎年8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」と定め、社員同士が議論を交わし、我々のあるべき姿を再確認する取り組みを実施

コンプライアンス・トレーニングの実施

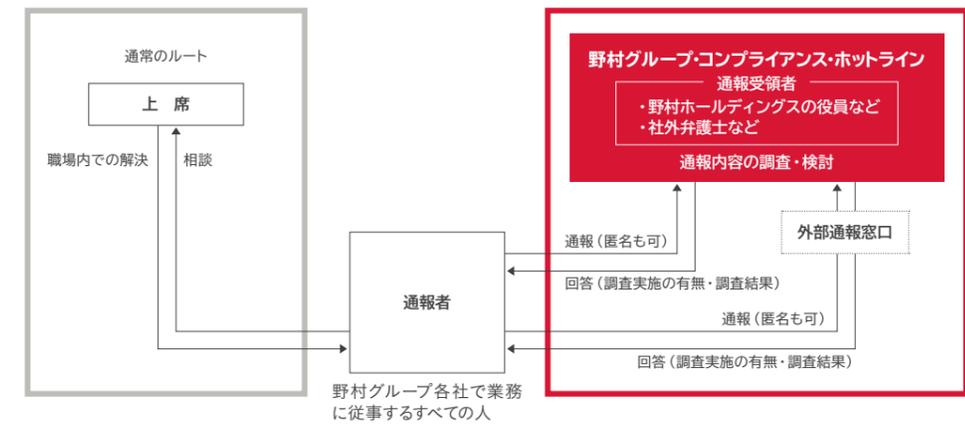
野村証券では、役職員に対し、マナー・ローンダリング及びテロ資金供与対策、利益相反管理、インサイダー取引防止、ファイアーウォール規制の遵守、顧客情報管理の徹底などのテーマで、コンプライアンスに関わるトレーニングを計画的に実施し、役職員の法令諸規則に関する知識水準の向上と、コンプライアンス意識の高揚を図り、適正なビジネス・コンダクトを追求する企業風土を醸成するよう努めています。

野村証券の主な取り組み

- 営業責任者、内部管理責任者、内部管理部門社員に対する研修および外務員の資質の向上のための研修
- 支店長、総務課長、新入者、新任者などへのコンプライアンスに関する知識習得・理解度向上のための研修
- 各種研修・会議における場を利用したコンプライアンスに関する教育・訓練の充実
- 業務管理者研修
- 営業部店におけるコンプライアンス・アワー*の実施

*社員一人ひとりに至るまでコンプライアンスを徹底し浸透を図るため、野村証券の営業部店を対象に原則として毎月1回の講習を開催しています。

コンプライアンス・ホットラインのフロー図



高品質な金融サービスの提供

野村証券では、金融商品取引業者向けの監督指針などを踏まえて、お客様に提供する各種金融商品およびサービスに関して、以下の取り組みを通じ、品質の向上を図っています。

野村証券の主な取り組み

- 内部管理責任者、業務管理者などの責任者を設置し、コンプライアンスおよび業務の適正性が遵守される体制の構築
- 口座開設時の審査および有価証券引受時の審査の徹底
- 商品の内容について十分に精査し、正確かつわかりやすい情報提供に努める
- お客様の金融商品に関する知識や、財産の状況などを総合的に勘案したうえで、金融商品取引法をはじめ各業務に応じた法令諸規則を遵守した商品勧誘の実施
- ご高齢のお客様に勧誘を行う場合のガイドラインの制定と、当該ガイドラインが遵守される体制の構築
- コンプライアンス研修を通じた法令諸規則および社内ルールの徹底

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人(社員、嘱託、派遣社員にかかわらずすべての人)が法令違反の疑いのある行為や、「野村グループ倫理規程」に反する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。また、コンプライアンス・ホットラインの周知・利用促進を通じて、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。2019年3月期のコンプライアンス・ホットラインへの通報件数は84件でした。すべての案件について状況確認の上、対応済みです。

公正な金融取引の徹底

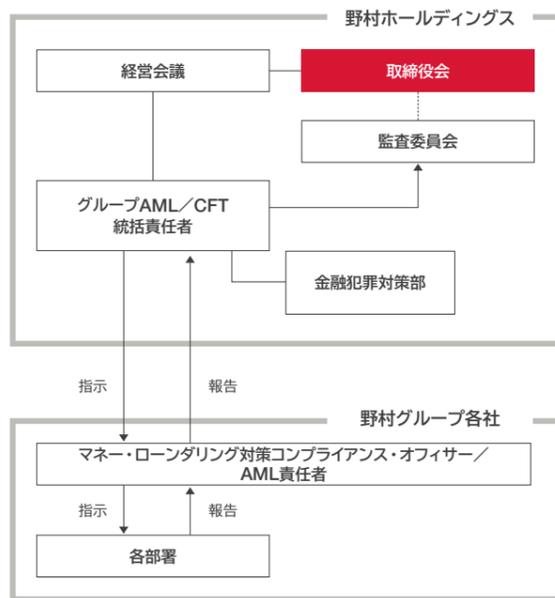
反社会的勢力との取引の排除

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「野村グループ倫理規程」の中で、「反社会的勢力又は団体との一切の取引を行わない」旨を定めており、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。

マナー・ローンダリング・テロ資金供与対策(AML/CFT)

野村グループでは、全役職員が遵守すべき指針である「野村グループ倫理規程」の中でマナー・ローンダリング対策を含む適用されるすべての法令諸規則及びその趣旨を正しく理解し、これを遵守しなければならないことを定めています。さらに、AML/CFTに係るグローバル規程である「野村グループ・マナー・ローンダリング及びテロ資金供与対策方針」を制定し、顧客管理プログラムなど各地域・グループ会

社で策定すべき共通ルールを規定しました。また、金融活動作業部会(FATF)が定めるAML/CFTについての勧告など、国際的な規制の動向を注視しながら、グループで一貫した社内管理態勢の強化を図っています。上記に加えて、各国の法規制に配慮しつつ、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。このような取り組みの中、2018年4月には、野村ホールディングスに、AML/CFTについての専任部署である「マネー・ロンダリング対策室」を設置しました。さらに、2019年4月、「マネー・ロンダリング対策室」を「金融犯罪対策部」に組織変更し、AML/CFTを含む金融犯罪対策全般について、野村グループの取り組みを俯瞰し、一元的に管理する態勢を整備し、実効的なコンプライアンス管理態勢の構築を図っています。



マネー・ロンダリング等の防止に向けた具体的な対策

野村証券では、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」およびリスクベース・アプローチに基づく野村証券のリスク分析結果に基づき、取引開始時に、個人の場合は、本人特定事項として氏名・住所・生年月日、取引目的、職業等を、法人の場合は、名称・本店または主たる事務所の所在地、取引目的、事業内容、実質的支配者等の法令上求められる確認事項に加えて、当該取引に係るリスクに応じた、追加的な確認や上級管理職による承認手続きを定めています。なお、オンラインで契約するお客様に関しては、リスク軽減措置として追加的な本人確認を行っています。また、リスクベース・アプローチを採用し、外国PEPs(Politically Exposed

Persons)やマネー・ロンダリングの行われるリスクが高いと指定されている国に居住しているお客様との取引など、高リスクの取引については厳格な顧客管理を行っています。海外拠点においても、お客様の本人確認、疑わしい取引の届出、高リスクの取引の厳格な管理などの施策を通じて、リスクベース・アプローチによるマネー・ロンダリング・テロ資金供与対策を講じるなど、不公正取引の防止に取り組んでいます。なお、これらの取引に際して確認した事項および売買審査に関する記録等のAML/CFTに関する文書は、各地域の方針および手順に基づき保持されています(日本国内は原則として7年間)。

贈収賄の防止

野村グループは、前述のとおり「野村グループ倫理規程」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「野村グループ倫理規程」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。具体的には、国内の利害関係のある公務員等を相手方とする会食・贈答等は、原則として行わないものとしています。外国公務員等を相手方とする場合は、あらかじめ適用される法令諸規則に照らして許容可能かどうかを確認することとしています。当該ガイドラインの周知徹底のため、適宜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。こういった贈収賄の防止に係る内部統制に対し、内部監査部門は、設計の有効性および運用の妥当性の観点から調査ならびに評価を定期的に行い、その結果に基づいて業務改善の勧告、提言等を行っています。海外拠点においても、公務員等を相手方とする会食・贈答等について、不公正あるいは疑わしい取引が行われないように報告・承認の手続きを定めています。

利益相反防止に向けた対策

野村グループは、さまざまなグループ会社を通じて、グローバルに金融サービスを提供しています。グループ各社の取引にともない利益相反が発生する可能性があるため、「野村グループ利益相反管理方針」に基づき、グループ全体として、お客様に安心して取引していただけるよう、利益相反管理体制を整えています。具体的には、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恐れの有無について審査し、利益相反の恐れがあると認められる場合には、情報隔壁の設置および情報遮断の実施、取引の条件または方法の変更、取引の中止、お客様への開示、取引に関する情報を共有する者の監視等の方法により、利益相反の恐れがある取引を適切に管理することとしています。

相場操縦等不公正取引の審査

野村証券では、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公正取引に該当する恐れがないか日々売買審査を行っています。売買審査は、法令諸規則を基に抽出したデータに独自基準を加えて不公正取引の疑いがある取引を抽出する一次審査、一次審査で抽出した取引を口座情報やマーケット情報などさまざまな角度から検討する詳細審査という二段階の審査によって行っています。審査の結果、不公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、当局への疑わしい取引の届出等を行っています。審査結果は記録に残し、再発の恐れがあると判断した場合には、継続的にモニタリングを実施しています。また、審査結果の分析、審査プロセスの有効性検証を定期的実施し、適切な売買管理態勢の構築・維持に努めています。

インサイダー取引の防止

野村証券では、法令諸規則に基づき、インサイダー取引関連法令等に違反すること、または違反する恐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、未公表の重要事実を有していないことを確認したうえで、受注した注文の内容を内部管理責任者に報告し、その承認を得ることとしています。また、定期的に内部者登録カードの内容に変更、漏れ等がないかを確認し、内部者からの取引の承認・報告が適切に行われているかを点検することとしています。さらに、野村証券では「法人関係情報管理に関する規程」を定め、法人関係情報等の管理・報告体制を定めるとともに、法人関係情報等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。

顧客保護と情報セキュリティ

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。2019年3月31日時点において野村証券は、顧客資産の分別管理に関する経営者報告書における経営者の主張が、すべての重要な点において法令諸規則に準拠して記載されているものと認められる趣旨の保証報告書を、同監査法人より受領しています。詳しくは、Webサイトをご覧ください。

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

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。

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

Risk Management

リスク・マネジメント



基本的な考え方

野村グループは、あらゆる業務や取引における潜在的なリスクについて、正しく認識するプロセスを確立するとともに、リスクの評価方法と管理機能の強化に努めています。

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最大限のリスク量(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おります。

リスク・アペタイト・ステートメントおよびリスク・アペタイトは、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。万一リスク量がリスク・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、超過解消に向けたアクションを検討・実行します。

リスク・アペタイトを設定している主なカテゴリ

自己資本充実度とバランスシートに関する項目	野村グループが事業を継続するうえで、どのような経済環境においても金融機関に課せられた自己資本規制を遵守し、堅固な財務基盤を維持するための指標
資金流動性リスクに関する項目	万一、野村グループの流動性が極めて厳しい状況となり、資金調達が困難な場合においても、保有資産を維持しつつ業務を継続し、監督当局の定める流動性力バレッジ比率を充足させるための指標
市場リスク・信用リスクに関する項目	ホールセール部門のビジネスに潜在する市場リスクと信用リスクを管理するための指標
オペレーショナル・リスク	業務遂行にともない発生するかもしれないミスや事故などその影響度を十分に理解し、軽減するよう努め、また未然に防ぐよう努めるための考え方
コンプライアンス・リスク	事業活動に適用となる法令諸規則はもとより、野村グループの役職員として遵守すべき行為規範や社内規則等の趣旨を正しく理解し、これらを逸脱した行動をとってはならないという考え方

*リスク・アペタイトとは：アペタイト(appetite)とは、直訳すると「食欲」のことです。リスク・アペタイトとは、事業を行うにあたり、取れるリスクの種類と量を指しています。

リスクの種類

野村グループが取るリスクは、部門やビジネス内容によって異なります。このため、リスク管理の体制は、リスクの特性に応じて構築されています。野村グループの社会的信用へ影響を及ぼしかねないリスクについては、これを回避するため、多角的な評価プロセスを設けています。

野村グループのリスク管理に関する基本

業務や取引における
損失の可能性について、
その評価と管理の枠組みを設定する

さまざまな手法を用いて
リスクを可能な限り定量化する

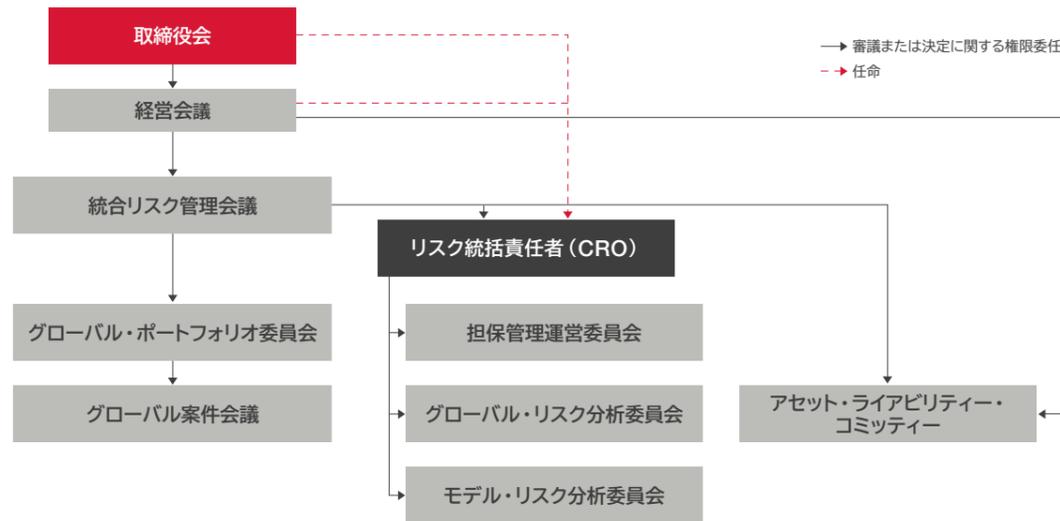
適切に評価できないリスクは
原則として回避する

部門・ビジネス	営業	アセット・マネジメント	ホールセール	コーポレート	その他子会社
選択的に取る リスク	市場リスク 金利や為替、有価証券など、金融資産や負債の価値が変動して、損失を被るリスク				
	信用リスク 信用供与の相手が債務不履行、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				
業務上 必ず発生するため、 取らざるを得ない リスク	モデル・リスク 金融商品の価値や、保有するリスクを推定するためのモデル(計算プログラム)が正しく使用されない、あるいは市場環境の変化によってモデルのアウトプットが信頼できなくなることで、財務上の損失や誤った意思決定に至るリスク				
	資金流動性リスク 自社の信用力の低下または市場環境の悪化により、必要な資金の確保が困難になる、または通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク				
	オペレーショナル・リスク 社内のプロセス、人、システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外生的事象(外部からの犯罪や天災など)が生じて損失を被るリスク				
取ってはいけない リスク	コンプライアンス・リスク 犯罪、インサイダー取引、不正会計など、野村グループの役職員が、野村グループの事業活動に適用となる法令諸規則への違反により、法律上・規制上の処分のみならず、経済的な損失およびレピュテーションの毀損などの損失につながるリスクのこと。顧客保護および市場の健全性に悪影響を及ぼす行為やハラスメントなど、野村グループ倫理規程などの行為規範に関するガイドライン、基準および各種社内規定に違反することにより社会からの信頼を損ない、ひいては企業価値を毀損しうるリスクも含む				

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。



主な会議体

統合リスク管理会議

- ・ 業務の健全かつ円滑な運営に資することを目的として、経営会議の委任を受け、野村の統合リスク管理にかかる重要事項を審議、決定します。
- ・ 野村のリスク・アペタイトを設定し、それに整合した統合リスク管理の枠組みの整備を行います。また、リスク管理の枠組みを整備することを通じて野村のリスク管理を監督します。
- ・ リスク管理に関する重要な事項その他議長が必要と認める事項について、取締役会および経営会議に報告します。
- ・ 経営会議の委譲を受け、リスク管理規程を策定し、リスク管理の基本方針を含むグループ全体のリスク管理の枠組みについて定めています。

アセット・ライアビリティ・コミッティー

- ・ 経営会議および統合リスク管理会議の委任を受け、統合リスク管理会議が定める野村のリスク・アペタイトに基づきバランス・シート管理体制、財務的経営資源の配賦、流動性管理などを審議します。

グローバル・ポートフォリオ委員会

- ・ 統合リスク管理会議の委任を受け、特定のポートフォリオの管理に係る事案を審議・決定し、野村のリスク配置およびリスク・アペタイトに沿ったリスク・プロファイルを実現することを目的として運営しています。

グローバル案件会議

- ・ グローバル・ポートフォリオ委員会の委任を受け、統合リスク管理会議が定める野村のリスク・アペタイトに沿って、個別取引の審議・承認を行い、業務の健全かつ円滑な運営に努めています。

担保管理運営委員会

- ・ 担保集中、流動性、担保再利用、リミットおよびストレス・テストを通じた担保リスク管理について審議または決定を行います。また野村の担保戦略の方向性を示し、担保の規制要件を確実に遵守します。

グローバル・リスク分析委員会および

モデル・リスク分析委員会

- ・ 野村におけるリスク・モデルおよび評価モデルの開発、および管理に関する重要事項の審議・決定をします。両委員会は、新規モデルや既存モデルの大幅な変更の承認など、リスク・モデルおよび評価モデルの管理における統制および監督について責任を有します。

ストレス・テスト

野村グループでは、統計的なリスク計測手法だけでは認識が困難なリスクを把握し、これまで前例のないリスク・イベントに備えるためストレス・テストを活用しています。ストレス・テスト

では、極端な経済環境の悪化、紛争や自然災害などのシナリオ（ストレス・シナリオ）を作成し、そのもとで発生しうるビジネスへの影響および財務の健全性への影響を検証しています。

ストレス・シナリオの例



過去に発生した深刻な経済状況が再度起こった場合の資本充分性の検証
例：金融危機



将来発生しうる極端な経済環境下での損益への影響の把握
例：特定の国や地域における経済破綻



国内外の政治上のイベントが当社ポートフォリオに与える影響の把握
例：英国のEU離脱を問う国民投票



大規模な自然災害等が発生した場合に想定される損益への影響の把握
例：首都直下地震等

■ ストレス・テストの流れ

- シナリオの例

 大手金融機関の破綻を契機に世界中で深刻な金融危機が発生
- ストレス・シナリオ想定

 過去の事例を参考に市場への影響を想定していく。例えば「質への逃避」により、株価の大暴落や国債利回りの下落、為替市場では円高や新興国通貨の減価など。直近の市場環境も考慮に入れることで、シナリオ全体の蓋然性を高める。
- ストレス・シナリオ分析

 想定シナリオがいま発生したとの仮定のもと、トレーディングからの損失、投資有価証券の評価損、ビジネス機会消失による収益の大幅な落ち込み、取引先の倒産損失等から生じうる損失額を算出する。
- 経営への活用

 ストレス状況下で、国際金融業務を継続するうえで最低限必要な自己資本比率が維持可能かどうかを検証する。また、平時に確保しておくべき自己資本バッファの水準の妥当性を議論する。

野村ホールディングス有価証券報告書
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/data/t115_full_jsec.pdf

Nomuraレポート 2019

野村について

価値創造のための戦略

価値創造を支える力

企業情報/データ

62

61

CROメッセージ



野村グループのリスク・カルチャー

執行役 リスク管理統括責任者(CRO)
中田 裕二

リスクとは、さまざまな要因によって「想定外」の損失を被る可能性のことです。あらゆる事業活動の裏には必ずリスクが潜んでいます。リスク管理とは、「想定外」のことが起きる可能性や、起きたときにどれぐらいのインパクトがあるのかを予測し、先手を打っておくことです。例えるならば、健康診断でさまざまな検査を行い、検査データを分析して疾患が発症する可能性を予測し、必要に応じて治療や予防を行うことに似ています。私たち野村グループでは、数値化されたリスクを分析し、ストレス・テストなども活用して万が一の対策を想定することで、「想定外」をなくすよう努めています。

しかし、「想定外」をなくすことは難しく、起こるときには起こるものです。それはなぜなのか。一つには、分析するためのデータが全くなかったり、少なすぎたりして精度の高い予測ができない場合があります。また、ある程度は予測されたとしても、これまでの経験上起こり得ないとか、起こっても影響はほとんどないだろうと決めつけ、あらゆる可能性を想定する柔軟性をなくしていた、ということも考えられます。

私たちの事業を取り巻く環境は日々変化して

おり、そこに発生するリスクもますます多様化、複雑化しています。例えば、事業活動のグローバル化が進んだ結果、ある国の政治情勢が世界中の経済に影響を及ぼしたり、ビジネスのデジタル化が急激に進展したことで、巧妙かつ高度なサイバー犯罪が発生したりするなど、これまでは「想定外」だったリスクが当たり前の時代を迎えています。つまり、「想定外」が起きる確率は、さらに高まるかもしれないのです。

「想定外」に対してどう向き合えばよいのかという問いに完璧な答えはありません。しかしながら、いま可能な限りの想像力を働かせ、これからどんなことが起こりうるのか、どれぐらいのインパクトを受けるのか、そして、もし「想定外」が起こってしまったら、そのときにできる最善の対応はいったい何なのかを常に意識し備えておくことが、リスク管理のあり方であり、損失を最小限にとどめる手段なのだと考えています。

私たち野村グループでは、想像力を駆使し、いざというときの場合にしっかりと備え、時代と環境の変化に対応できる柔軟な組織であるよう、努めてまいります。

サイバーセキュリティ対策

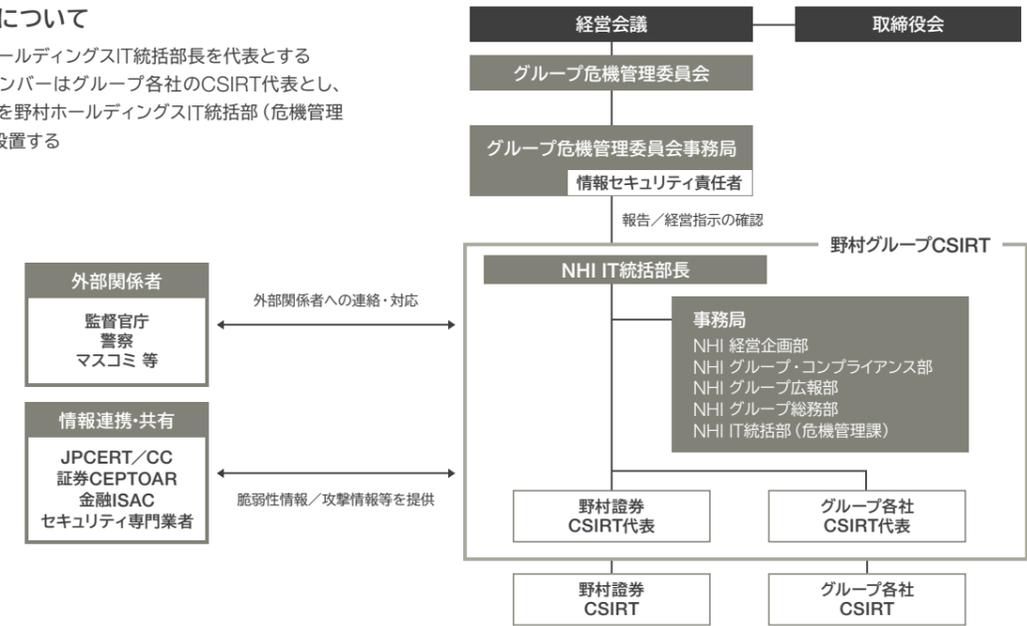
野村グループはサイバー攻撃に対してこれまでも一定の対策を講じていますが、サイバー上の脅威は日々深刻化しており、現在の対策が不十分となる可能性があります。また、金融分野のデジタル化の動きが加速的に進展しており、金融に関わるあらゆるシステムがネットワークにつながることで、サイバーセキュリティに関わるリスクがより一層高まっていく恐れがあります。当グループでは、これら深刻化するサイバーセキュリティに対する脅威からお客様の情報、お客様の資産を守り、安心してお取引を行っていただくため、金融庁が制定している金融商品取引業者向けの監督指針や、ISO27001および27002を参照している経済産業省のサイバーセ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、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」に基づき全役職員に対して研修・訓練・注意喚起を定期的実施しています。
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。

Sustainable Finance

サステナブル・ファイナンス



基本的な考え方

野村グループは、お客様のニーズに合わせた商品・サービスの提供を通じて適切な資金循環を促し、経済成長と社会の持続的な発展に貢献することが金融サービス業の社会的役割であると考えています。また、グローバルに事業を展開する企業の責任として、事業を通じた気候変動問題や社会的課題の解決に資する金融サービスを提供するとともに、「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に向けても取り組みを推進していきます。

ESG債市場の発展に向けて

企業経営におけるE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)への取り組みは機関投資家からも注視されるなど、企業価値の向上に欠かせない要素と考える傾向が強まっています。2018年度は国内市場においてもサステナブル・ファイナンスであるグリーンボンド、ソーシャルボンドの発行事例が大きく増加し、また財投機関、事業会社やREITなど発行体の多様化も見られ、債券市場におけるESG投資が活発化した年度となりました。国際資本市場協会(ICMA)によってESG投資と持続可能な開発目標(SDGs)の達成を結びつけるマッピングも公表され、サステナブル・ファイナンスがより市場に浸透することが期待されます。

野村グループは国内・海外においてサステナブル・ファイナンスに取り組んでおり、資本市場を活用したSDGsの達成に貢献しています。野村証券は引受部門の一つであるデット・キャピタル・マーケット部にESG債券の専任チームを2017年に設置しましたが、2018年にはさらに取り組みを

強化するため、グローバルな体制を構築しました。

野村資本市場研究所は社外の有識者を中心に構成する「ESG債市場の持続的発展に関する研究会」を2018年2月より約1年にわたって、ESG債および同市場が安定的・持続的に成長するために求められる対応について、産官学連携で調査研究を進めました。そして、2019年6月には、同研究会の報告書として、『サステナブルファイナンスの時代—ESG/SDGsと債券市場』を金融財政事情研究会より発刊いたしました。引き続き、ESG債券市場の発展に向けた貢献を行っていきます。



書籍『サステナブルファイナンスの時代 ESG/SDGsと債券市場』

サステナブル・ファイナンスの引受事例

「大林組グリーンボンド」

2018年10月に大林組は大手総合建設会社(スーパーゼネコン)として初のグリーンボンドを発行し、野村証券は主幹事として引受・販売に取り組みました。本案件においては、太陽光発電施設、陸上風力発電施設の建設、大型洋上風力発電施設の風車等の設置を行う作業台船の建造費や環境に配慮したビル(グリーンビルディング)建設が資金用途となっており、大林組が推進する「再生可能エネルギー事業」、「環境配慮型開発事業」に資金が活用される計画です。

「住宅金融支援機構グリーンボンド」

住宅ローンの提供を通じて住生活を向上させることを目的として設立された独立行政法人住宅金融支援機構は省エネルギー性に優れた新築住宅に対する住宅ローンを資金用途とするグリーンボンドを2019年1月に発行し、野村証券は主幹事として引受・販売を行っています。住宅金融支援機構グリーンボンドは環境省の「平成30年度グリーンボンド発行モデル創出事業」のモデル発行事例に選定され、環境省主催のジャパン・グリーンボンド・アワードにて「環境大臣賞」(ジャパン・グリーンイノベーション部門)を受賞しました。

「ドイツNRW州サステナビリティボンド」

野村インターナショナルは2019年3月にドイツ北ライン・ウェストファーレン州(NRW州)が発行した22.5億ユーロ(約3,000億円)のサステナビリティボンドのブックランナーを務めました。NRW州は2016年にサステナビリティ戦略を策定し、継続的にサステナビリティボンドの発行を行うことでSDGsを推し進めており、サステナビリティボンドは教育や公共サービスへの投資を通じてこの戦略を支えています。

野村グループはサステナブル・ファイナンスの引受・販売に取り組むだけでなく、2018年度は東京と大阪において発行体と機関投資家のお客様を多数呼びし、有識者によるサステナブル・ファイナンスのセミナーを実施しています。お客様への情報提供を積極的に行うことで資本市場におけるサステナブル・ファイナンスの拡大に努めています。



2019年7月に実施したブルームバーグ・エル・ピーとのセミナー「サステナブルファイナンスの時代 ESG/SDGsと債券市場」における、野村証券 後藤常務による挨拶

リサーチを通じた貢献

野村グループにおいて独立した調査機関である野村資本市場研究所は、国内外の市場や制度を中立的かつ客観的に調査・分析し、専門性の高いアウトプットを国内外に向けて発信することで、金融・資本市場と金融サービス業界の発展に貢献することを目指しています。ESGやサステナブル・ファイナンス等に関する研究も強化しており、季刊誌『野村資本市場クォーターリー』等を通じて分析・解説を発表しています。また、企業年金や公的年金などの機関投資家の皆様に資産運用コンサルティング・サービスを提供している野村証券のフィデューシャリー・サービス研究センターにおいても、国内外におけるESG投資の事例・投資手法をテーマにしたレポートを発行しています。今後も年金運用のコンサルティングの一環として、ESGに焦点を当てた情報発信を行っていきます。また、同インデックス業務室では、野村総合研究所と共同で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としてグリーンボンドやソーシャルボンド、それら両方の特性を有するサステナビリティボンド等を投資対象とするインデックスの開発・提供を検討しており、2019年秋頃より順次公開する予定です。

レポート一覧

世界的なエネルギー政策の転換と気候関連財務情報開示

媒体 『野村資本市場クォーターリー』2018年秋号
発行元 野村資本市場研究所

米国の社会及び環境に対して説明責任ある資本主義法案

媒体 『野村資本市場クォーターリー』2018年秋号
発行元 野村資本市場研究所

日本の個人投資家とESG投資

媒体 『野村資本市場クォーターリー』2019年冬号
発行元 野村資本市場研究所

低炭素交通関連のグリーンボンド等の現状と注目点

—気候債券イニシアチブ(CBI)の認証気候債に焦点を当てて—
媒体 『野村資本市場クォーターリー』2019年春号
発行元 野村資本市場研究所

中国のグリーンボンド市場

媒体 『野村資本市場クォーターリー』2019年春号
発行元 野村資本市場研究所

ESGインデックスの今

媒体 野村年金マネジメント研究会
『年金ニュース解説』No.801
発行元 野村証券 フィデューシャリー・サービス研究センター

海外年金のESG投資(連載)

※欧米の公的年金によるESG投資を特集
媒体 野村年金マネジメント研究会
『年金コンサルティング』2018/9~2019/3
発行元 野村証券 フィデューシャリー・サービス研究センター

責任投資への取り組み（野村アセットマネジメント）

野村アセットマネジメントは、責任ある機関投資家として、お客様の資産形成を支え、豊かな社会の構築を目指しています。2011年には、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）に署名しています。2014年には日本版ステewardシップ・コードを受け入れ、2019年には企業に気候関連の情報開示を求めるTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同を表明し、ESG課題への取り組みを進めています。また、野村アセットマネジメントのステewardシップ活動への取り組みについて理解を深めていただくために、責任投資レポートも発行しています。

ESGステートメントの制定

2019年3月、当社のESG課題への取り組みをより明確化させたESGステートメントを制定、公表しました。当社は、ESG（環境・社会・ガバナンス）課題の解決へ向けた動きが、インベストメント・チェーンの好循環を支えるうえで重要であると認識しています。責任ある機関投資家として、投資先企業にESGを重視した経営を求めるとともに、当社においてもESGを重視した事業運営を進めています。

特に気候変動問題、自然資本の問題、社会的責任に係る問題については、重要な課題であるとの認識のもと、取り組みを強化しています。

野村アセットマネジメント ESGステートメントの要約

持続的な企業価値の向上につながるための適切なコーポレートガバナンスの構築を求めます

環境・社会課題の解決へ向けた経営の取り組みなどに関する適切な情報開示を求めます

投資先企業のESGへの取り組みを独自の基準で評価し、投資の意思決定へ反映させます

ESG課題の解決に資する運用商品やサービスの提供による資産形成への貢献を目指します

さまざまなステークホルダーとの対話によるサプライチェーンリスクの最小化と、課題解決を目指します

野村アセットマネジメント「ESGステートメント」
<https://www.nomura-am.co.jp/corporate/service/pdf/esgstatement.pdf>

SDGs達成に向けて機関投資家が担う責任とESGインテグレーション

日本を含めて世界的なESG投資の活発化により、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けた企業活動が注目されています。当社は、SDGsに示されたさまざまな環境・社会課題の解決のための企業活動を新たなビジネス機会と捉え、経営戦略に反映していくことを投資先企業に求めています。機関投資家による企業への資金の供給が、社会問題の解決をもたらすとともに投資成果を生むことで「インベストメント・チェーン」の好循環が生じ、持続的社会的構築に貢献できると考えています。

一方、当社の運用部門では、非財務情報を運用プロセスに組み込む、いわゆるインテグレーションを強化しています。財務的な経営パフォーマンスと非財務情報であるESGへの対応には密接な関係があり、相互に影響すると考えているためです。この基準となるESG評価は、企業アナリストによる個別産業・企業ごとのESG課題の抽出に加え、複数の外部評価情報を活用しながら当社独自のESGレーティングを企業に付与し、プロダクトの組成・運用に役立てています。

野村アセットマネジメントが目指す好循環



地方創生

わが国においては、経営者の高齢化と後継者不在による廃業等によって企業数が減少しており、中小企業庁は、現状を放置すると2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性があるとして試算しています。“事業承継”は地方創生に向けた重大な社会課題であり、その円滑化に貢献するために、野村グループは、さまざまな取り組みを行っています。

資産承継研究会の開催

野村グループは、資産承継・事業承継に関し、法令・制度、税制、不動産、金融商品、プランニングなどの専門知識を統合的に研究する野村資産承継研究所というシンクタンクを有しており、研究活動とコンサルティングの両輪で活動しています。研究所が事務局となり、事業承継の実行において、経営者、後継者にとって最も身近なパートナーである税理士・会計士を会員として、「資産承継研究会」を催しています。3年前の会の発足以来、会員数は順調に増加しており、2019年6月現在、全国で500名弱の会員に対し、年2回のセミナーや季刊誌「季刊資産承継」等を通じ、情報提供しています。こうした活動を通じ、各地の事業承継ニーズを“地産地消”できる体制づくりに貢献しています。



セミナーには全国から多くの税理士、会計士が参加

新市場参入など、新たな領域に挑戦することで、持続的な経営を目指し、社会に新たな価値を生み出すことを指します。同法人は、官民のさまざまな組織と連携することで、日本の競争力の礎となる企業の存続力を支える「ベンチャー型事業承継エコシステム」の実現を目指しています。私たちは、大阪や東京にて、同法人のオンラインサロンの会員である“アトツギ”が企画・運営する勉強会等に会場を提供しています。



アトツギベンチャーサミット2019春（2019年4月20日）

中小企業庁委託事業 ブッシュ型事業承継支援高度化事業全国事務局

中小企業庁の事業承継計画では、5年後の目指すべき姿を、「地域の支援者同士が個別企業支援で連携できる地域プラットフォームを確立」としています。その実現に向け、国は地域における事業承継支援として、早期・計画的な事業承継準備に対する経営者の「気付き」を促すため「事業承継診断」を行うネットワーク（事業承継ネットワーク）の構築に取り組み、全国展開がほぼ図られました。さらに、事業承継診断で掘り起こされたニーズに対して、承継計画の策定や課題解決のための専門家派遣等、きめこまやかなサポートを行い、事業承継の支援体制を強めています。

野村証券が受託した全国事務局は、都道府県毎の事業承継ネットワークの設置、活動把握、評価、広域での連携強化、周知活動等を実施しています。また、地域を挙げて事業承継支援に取り組む地域事務局を再委託先として、事業が円滑に進むよう支援を行っています。

一般社団法人ベンチャー型事業承継への協賛

野村グループは、一般社団法人ベンチャー型事業承継（代表理事：山野千枝、堀尾司、以下「同法人」）に協賛し、取り組みを支援しています。

同法人は、「『起業家もカッコいいけど、後継社長もカッコいい』と、若い世代が思えるカルチャーをつくる」ことを目的に、日本全国の企業の若手後継者に特化した新規事業開発を支援する団体として、2018年6月に設立されました。同法人の名称にも使用されている「ベンチャー型事業承継」とは、後継者が、先代から受け継ぐ有形・無形の経営資源を活用して、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、

Financial Literacy

金融リテラシー



基本的な考え方

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、特に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、継続して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し、現在では全国の支店から400名を超える社員が講師として100を超える大学で講義を行っています。2018年度からは座学に加え、グループ学習やディスカッションを活用したアクティブラーニングの要素を取り入れ、学生たちが興味をもって積極的に取り組めるよう、新しいコースも導入しました。

併せて、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。来年度以降順次実施される新しい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、高校からの依頼、特に受講者が学年全体や学校全体といった大人数を対象とする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」のほか、起業家教育プロ

ラム「Nomuraビジネス・チャレンジ」などを実施しています。野村グループの社員と生徒たちのコミュニケーションを通して、金融リテラシーの向上のみならず、キャリア教育の側面でも貢献しています。

また、社会人が金融や経済の知識を学ぶ機会として、民間企業の社員の方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、野村証券に証券口座を保有するお客様に限らず、広く一般の方に対し提供するもので、通学コースのほか、Webコースもスタートしています。

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。

日経STOCKリーグ

野村ホールディングスは、2019年度に第20回を迎える、株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」(主催:日本経済新聞社)を第1回から特別協力会社としてサポートしています。

2018年度の第19回日経STOCKリーグには、中・高・大学合わせて7,000名を超える学生・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。最優秀賞を受賞した筑波大学附属駒場高等学校1年生5人のグループのレポートは、「消費で応援、災害を乗り越えろ!」。地方創生や復興支援といった長期的な課題に向き合う20銘柄を厳選し、「応援消費」による被災地支援は、災害大国である日本の持続可能性にもつながると訴えました。

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を読むことを楽しみにしています。

日経STOCKリーグに参加することで、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がきます。

第20回ではグローバルな視座を養えるよう、新たに「日経アジア300」を対象銘柄に加えました。また投資学習体験をよりスムーズに行えるようにLINEと連携するなど、学びやすく、参加しやすく、進化を続ける日経STOCKリーグを、これからも応援していきます。

SDGs for School

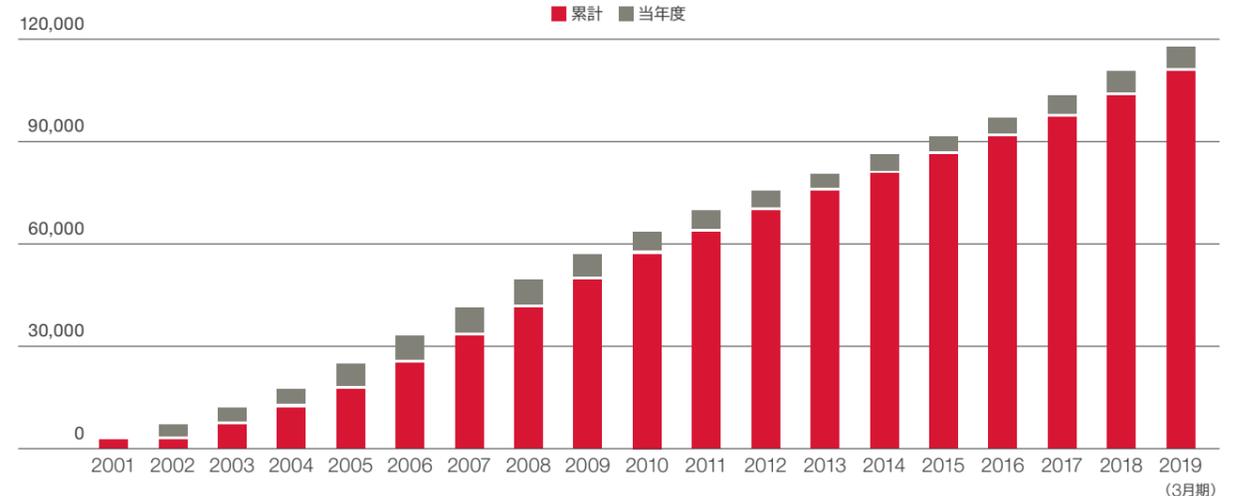
2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」の目標達成に向け、野村グループでは金融・経済教育の側面からも取り組みを進めています。当社が特別協力をしているバーチャルで株式投資体験できる日経未来投資プログラム(主催:日本経済新聞社)では、参加者に投資先を決める際に世界のさまざまな課題解決に取り組むという点に着目するように呼びかけています。

また、2018年度より、持続可能な社会創生のための教育を実践する現場の先生と生徒を応援するという理念に共感し、SDGsの普及に取り組むプロジェクト「SDGs for School」の支援を開始しました。2018年度は、当プログラムを推進する一般社団法人Think the Earth(シンク・ジ・アース)で活動する高校教諭の山藤旅間(さんとう・りよぶん)氏に、SDGsの意義や企業への期待、SDGs教育の可能性などについて社員向け勉強会を実施していただき、概要を動画にまとめ、ホームページに掲載しました。

SDGsは私たちの企業理念「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」に合致します。金融・経済は、持続可能な社会や環境を実現する役割を担っており、SDGsで掲げられている課題を解決していく力をもっています。この基本感を次世代に伝える金融・経済教育にこれからも取り組んでいきます。



日経STOCKリーグ参加者数の推移



Human Resources Strategy

人材戦略



基本的な考え方

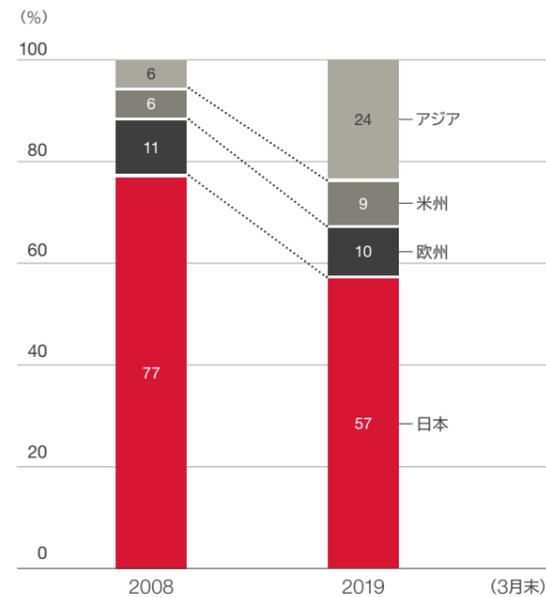
野村グループでは、約90の国籍の社員が働いており、多様な人材は、最大の「財産」です。社員一人ひとりが自らの能力や個性を最大限に発揮し、活躍できるよう、健全な職場環境を構築し、平等な雇用機会を提供するとともに、国籍、人種、民族、性別、年齢、宗教、信条、社会的身分、性的指向、性同一性、障がいの有無などに基づく一切の差別を行わないことを「野村グループ倫理規程」に定めています。

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。



■地域別社員構成比

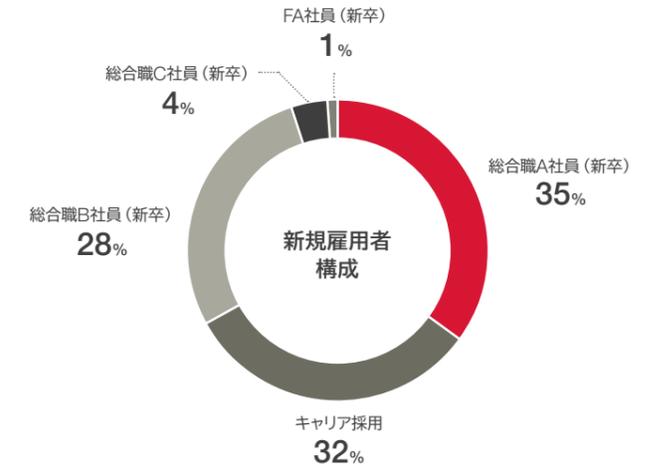


優秀な人材の採用

創業以来、当社は「人」が最大の財産であるとして、採用については非常に力を注いできました。優秀な人材をコンスタントに確保するため、出身、性別などを問わない人物本位の採用方針は、現在もお変わっていません。日本においては、新卒採用において「キャリア・サポーター制」を導入し、インターンシップも充実させるなど、学生との接点を増やしています。海外においても、インターンシップ制度の導入等、新卒採用を積極化しています。

近年は新卒以外に即戦力となるキャリア採用(中途採用)も積極化しており、日本においては毎年約1,000名、海外法人でも約1,500名の社員が入社しています。また、即戦力を期待し、退職した社員の再雇用も行っています。さらに2018年には、理工系博士課程に在籍する学生を対象とした新しい採用プログラム「野村パスポート」を導入し、高い専門性をもつ人材の獲得を図っています。

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。



(日本: 野村ホールディングス、野村證券、2019年3月期)

「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することを決定しました。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中、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以下のような新たな人事制度の導入を予定しています。

新人事制度の概要

- 1 総職A・B・C社員全員を新職種(新しい「総職」)に移行
- 2 賞与・給与は年齢や在籍年数に関係なく各人の職責や業績をより適切に反映する体系とする
- 3 退職金制度の中心を確定給付企業年金(DB)から確定拠出年金(DC)に移行

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。社員は年度初めに当社の戦略、能力要件・行動要件に即した形で目標設定を行い、年度半ばおよび年度末にその達成度について上席者と率直に話し合うことで、社員の適正なパフォーマンス評価と、さらなる能力開発や行動変革につなげています。

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>

人材開発

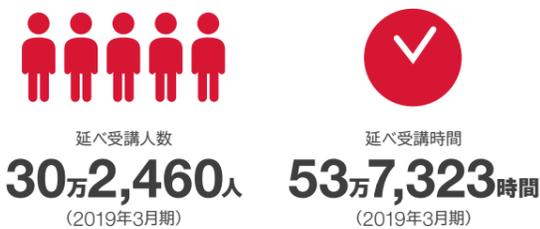
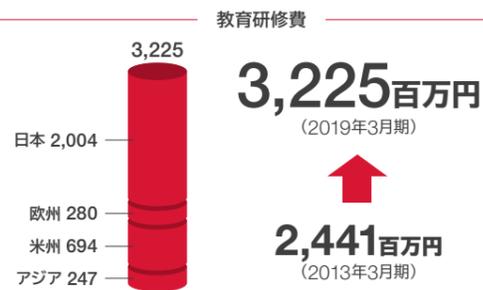
当グループでは、多様なキャリアや価値観をもった社員が能力を発揮していけるように、「人材育成」に加えて、活気にあふれ一体感のある組織風土の醸成を目的とした「組織開発」を行う体制を整備し、充実させていくことが重要であると考えています。そのため各階層にわたる充実した教育研修プログラムにより、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。

野村証券では、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の育成を行っており、営業部門では育成責任者(管理職)と共に営業担当者(パートナー)の育成を行っております。さらにパートナーがお客様にサービスの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他にも年次、職位または役職別等の集合研修と、OJTによる人材開発をコアとしています。また、多数の外部研修・通信教育ならびに当社研修施設での週末の自発的な集合研修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。併せて、グローバルな舞台で活躍できる人材を育成するため、海外留学制度、社員自らが行き先とテーマを決める海外修練制度などを設けています。

■社員への投資



※四捨五入の関係で、合計が一致しない場合があります。

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。

野村グループでは、その他にも定期的に社員へのアンケートを実施し、その結果をもとに、仕事と育児介護との両立支援の取り組みを行うなど、働きやすい職場づくりを推進し、従業員の満足度の向上につなげています。



働き方改革と健康経営の推進 (NWSI)

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・

ダイバーシティ&インクルージョン

当グループでは、多様なバックグラウンドや価値観をもつ社員が、お互いに尊重し協働することで、お客様の多様なニーズに応え付加価値の高いサービスを提供していくことができると考えています。野村ホールディングスおよび野村証券は、ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会を設置し、それぞれ執行役員副社長兼グループCo-CEO、代表取締役副社長を委員長とし、各部門の代表等が多様な社員の活躍推進をテーマに定期的に審議しています。2016年に、グループ全体で多様な社員を活かす職場環境を形成するという強い意志のもと「グループ・ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」を、2017年には家族の介護に直面した社員が安心して働き続けることができる職場づくりに取り組むことを目的とし、「NOMURAの仕事と介護の両立支援宣言」を採択しました。この方針に基づき、社員の意識啓発のための情報提供、両立支援のためのサービス提供などの取り組みを行っています。

また、社員による自主的な3つのネットワーク*がグローバルに活動しており、職場における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。

女性の活躍推進

野村証券では、2020年までに女性マネジャーの人数を550名とする数値目標を定め、女性の活躍推進にかかる行動計画を策定し、公表しています。数値目標の実現に向け、女性社員のキャリア形成支援やライフイベントとの両立支援など、女性が活躍できる雇用環境整備への取り組みを進めています。

■外部評価



2007年	6月~	くるみん(野村証券)
2015年	12月~	大阪市「女性活躍リーディングカンパニー」認証(野村証券)
2016年	6月	えるぼし(野村信託銀行)
	10月~	トモニン(野村証券)
	10月~	PRIDE指標 GOLD(野村証券)
2017年	5月	AllAboutCareers School Leaver Awards(Nomura International plc)
	12月	TechWomen 50(Nomura International plc)
2019年	2月	健康経営優良法人2019~ホワイト500~(野村ホールディングス・野村アセットマネジメント)
	3月	準なでしこ(野村ホールディングス)
	5月	くるみん(野村アセットマネジメント)

※女性のキャリア推進を考える「ウーマン・イン・ノムラ(WIN)」、ワークライフ・マネジメントを考える「ライフ&ファミリー(L&F)」、多文化、LGBT、障がい者など多様な価値観の理解を促進する「マルチカルチャー・バリュー(MCV)」

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、数値目標を設定した行動計画を策定、社内外に公表しています。また社内Webサイトへの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。

管理職相当を対象としたメンタリング・プログラムや、幹部候補者を役員が支援するスポンサーシップ・プログラム、管理職候補者を対象としたキャリアデザイン研修、ロールモデルとなるような先輩社員との交流イベントはその一例です。また、男性も含めた管理職に対しては、ダイバーシティ・マネジメントに関する研修を実施するなど、女性が活躍できる風土の醸成を図っています。

欧州では「UK Gender Pay Gap Report」を発行するとともに、英国政府が主導する「Women in Finance Charter」に署名し、2021年までに、女性の管理職比率を現在の1.5倍とする数値目標をはじめ、ジェンダーのバランス改善に向けた各種の施策に取り組んでいます。

LGBT

野村証券において、LGBT等の性的マイノリティへの対応として、全社員への研修の実施、支援者(アライ)を増やす活動、パートナーシップ制度導入等を実施してきました。これら一連の取り組みが評価され、PRIDE指標(任意団体work with Pride)による、日本初の企業のLGBT等の性的マイノリティに関する取り組みの評価指標)において最高位のGOLDを2016年から2018年にかけて3年連続で受賞しました。さらに、2019年5月にはLGBT等への支援の意を表明するため、国連より発表された「LGBTIの人々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、日本の金融・証券業界で初めて正式に署名しました。

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

2019年3月期の振り返りと分析

■ 経営環境

当期の世界経済は、先進国、新興国ともに拡大しつつも、一部の国・地域でそのペースは鈍化しました。英国のEU離脱交渉や米中貿易摩擦など、保護主義的な政策への懸念が金融市場を不安定化させ、主要中央銀行は全体として引き締め方向への動きを休止させつつあります。

米国では、実質GDP成長率が2017年から加速傾向が続き、税制改革や歳出拡大を背景に個人消費や政府支出が伸長し、設備投資も堅調でした。しかし、米中の追加関税と報復関税の応酬で、金融市場では貿易摩擦に対する懸念が高まり、2018年後半に株価が急落しました。米連邦準備制度理事会(FRB)は、2019年内に金融引き締め休止する方向を示し、さらに米国が関税引き上げを一旦先送りしたことで、金利が大幅に低下し、株式市場も持ち直しました。ダウ工業株30種平均株価は、2018年3月末の24,103ドルから、2019年3月末の25,929ドルへ7.6%上昇しました。米国財務省証券10年利回りは、2018年3月末の2.74%から、2019年3月末には2.41%と0.33%ポイント低下しました。

ユーロ圏経済は2018年7-9月期以降、減速基調をたどりました。中国経済の減速、主要国での自動車需要減退が、ユーロ圏最大の経済大国であるドイツ経済に悪影響を及ぼしました。DAX指数は、2018年3月末の12,096.73ユーロから、2019年3月末の11,526.04ユーロと4.7%下落しました。

欧州中央銀行(ECB)は2018年12月に、2018年末に量的緩和の終了を決めたものの、2019年3月にはドイツ経済の減速を踏まえ、少なくとも2019年末まで政策金利を据え置くことと発表しました。ECBが当面の利上げに慎重な姿勢を示したことで、2019年3月下旬には独10年債利回りは2016年秋以来となる0%未満へ低下しました。英国でも、EU離脱の先行きの不透明さから、企業の設備投資意欲が低調でした。

アジアでは、中国の2018年の実質GDP成長率は前年比6.6%増と、前年の同6.8%増から小幅に減速しました。この他のアジア諸国では、内需を中心に総じて底堅い経済成長が続きましたが、金融市場では米国の利上げや米中通商摩擦に伴う投資家のリスク回避により資金流出が顕著となりました。

日本も米中貿易摩擦による世界景気減速の影響を受けました。また、豪雨や台風、地震等の相次ぐ自然災害の影響により、個人消費が低迷したほか、サプライチェーンの分断など企業の生産活動にも影響が及びました。日経平均株価は2018年3月末の21,454.30円から、2019年3月末には21,206.81円と1.2%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するなか、新発10年国債利回りは概ね-0.1~0.15%程度での推移となりました。

過去5年の米国、欧州、新興、発展途上アジア、日本の実質GDP成長率※1



過去5年の日本国債利回り10年・円ドル為替・日経平均の推移※2



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

■ 連結業績サマリー

2019年3月期の収益合計(金融費用控除後)は前年比25%減の1兆1,168億円、税引前当期純損失は377億円となりました。法人所得税等を差し引いた当社株主に帰属する

当期純損失は1,004億円、EPS(希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純損失)は-29.92円でした。

(単位:10億円)	2018年3月期	2019年3月期	前年比	コメント
収益 委託・投信募集手数料	373.3	293.1	-21.5%	株式買付額や投資信託募集買付額の減少により、株式委託手数料や投信募集手数料が減少しました
投資銀行業務手数料	101.7	101.5	-0.1%	M&AやECMビジネスが収益に貢献し、前年比で横ばいとなりました
アセットマネジメント業務手数料	245.6	245.5	0.0%	金融機関向け私募投信や投資一任向け商品へ資金が流入し、前年比で横ばいを確保しました
トレーディング損益	442.9	343.0	-22.6%	フィクスト・インカム、エクイティともに低調でした
プライベート・エクイティ投資関連損益	-0.9	1.0	-	
金融収益	585.7	777.0	32.7%	
投資持分証券関連損益	2.7	-7.0	-	営業目的で保有する株式等の評価損益と売買損益は、減少しました
その他	221.2	81.1	-63.4%	前期に計上した海外子会社の実質的な清算によって生じた利益、朝日火災売却益が剥落したこと、およびアメリカン・センチュリー・インベストメンツ社関連損益が減少したことが要因です
収益合計	1,972.2	1,835.1	-6.9%	
金融費用	475.2	718.3	51.2%	
収益合計(金融費用控除後)	1,497.0	1,116.8	-25.4%	
金融費用以外の費用	1,168.8	1,154.5	-1.2%	賞与抑制による人件費の減少や過去の取引事案等に係る法的費用の減少はありましたが、ホールセール部門に帰属するのれん減損(814億円)を計上した結果、前年比で若干の減少に留まりました
税引前当期純利益(損失)	328.2	-37.7	-	
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	219.3	-100.4	-	

金融収益から金融費用を差し引いた純金融収益は、トレーディング資産およびレボ・リバースレボ取引を含む総資産・負債の水準と構成、ならびに、金利の期間構造とボラティリティに左右され、トレーディング業務と不可分な一つの要素です。2019年3月期はアメリカン・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が増加する一方、金融費用も増加したため、純金融収益は前年比で減少しました。

■ 部門別の業績

営業部門

2019年3月期の収益合計(金融費用控除後)は前年比18%減の3,395億円、税引前当期純利益は前年比52%減の495億円となりました。不透明な市場環境を背景にお客様の投資マインドが低下し、株式や投資信託の売買が低調だったことが主な要因です。営業部門では、「お客様の信頼と満足度を高めることによって、ビジネスを拡大すること」、そしてその結果として「多くの人に必要とされる金融機関になる」ことを目指し、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。お客様の資産運用に加えて、不動産や事業承継、資金調達など、幅広いニーズに沿ったサービス提供を継続した結果、コンサルティング関連収入は前年比で14%増加しました。また、大型ファイナンス案件等も貢献し、現金本券差引は2兆円を超える高水準となりました。

アセット・マネジメント部門

2019年3月期は、投資信託ビジネスにおいてはETF(上場投資信託)や確定拠出年金向けファンドでの残高拡大、また投資顧問ビジネスでは海外市場での新たな顧客の拡大などが貢献し、約2.2兆円の資金純流入がありました。この結果、2019年3月末の運用資産残高は過去最高水準の51.4兆円となりました。一方で、収益合計(金融費用控除後)は前年比23%減の978億円、税引前当期純利益は前年比48%減の342億円でした。運用資産残高の拡大に伴う収益貢献はあったものの、一部の公募投資信託における資金流出や、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社の株式持分の時価変動に伴う評価損の計上の影響し、部門業績は前年比で減少しました。

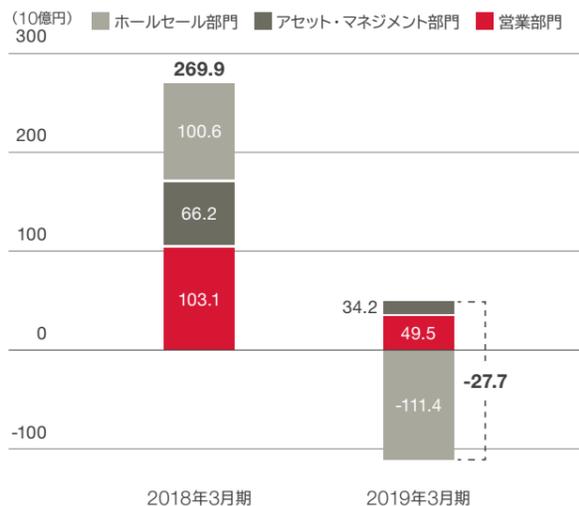
■ 海外ビジネス

2019年3月期の海外合計の税引前当期純損失は1,659億円と、前期から悪化しました。地域別では、アジア・オセアニアは利益を確保しましたが、米州は1,141億円、欧州は569億円の損失を計上しました。難しい市場環境を背景にフィクスト・インカムを中心に収益が減少したほか、ホールセール部門に帰属するのれん減損、過去の取引事案にかかる米国司法省との和解費用、ビジネス・ポートフォリオ見直しに伴う一時費用等でコストが増加したことが要因です。

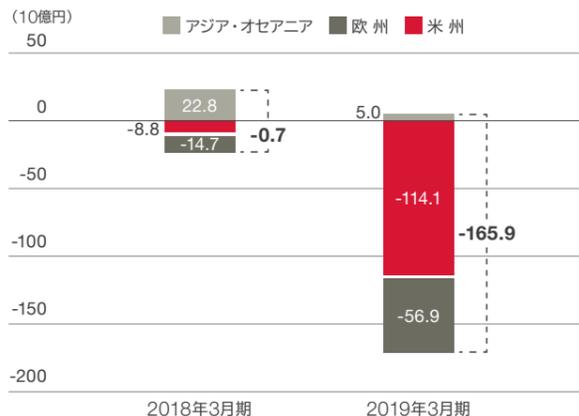
ホールセール部門

ホールセール部門の収益合計(金融費用控除後)は5,554億円と、前年比で22%減少しました。地政学上の不透明要因等を背景に、顧客アクティビティが低下し、新興国市場やクレジット市場の混乱も加わり、フィクスト・インカムを中心に大きく減収となりました。インベストメント・バンキングは、グローバルに収益機会が減少するなかで前年比減収となるも、地域や部門を越えた連携が奏功し、M&AやECMビジネスが収益を牽引しました。また、のれん減損やビジネス・ポートフォリオの見直しに伴う一時費用で金融費用以外の費用が増加した結果、税引前当期純損失は1,114億円となりました。

セグメント別税引前利益(損失)



海外の地域別税引前当期純利益(損失)



■ 連結自己資本規制比率

2019年3月末の連結普通株式等Tier1比率は17.11%と、2018年3月末の16.53%から上昇しました。背景には、一時的に保有していたポジションの解消等により、マーケット・リスク中心にリスク・アセットが減少したことがあります。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。連結レバレッジ比率は5.03%と、2018年3月末の4.74%から上昇しました。これは、分母のエクスポージャーの計測に関し、新たな手法を採用したことが主な要因です。

連結自己資本規制比率

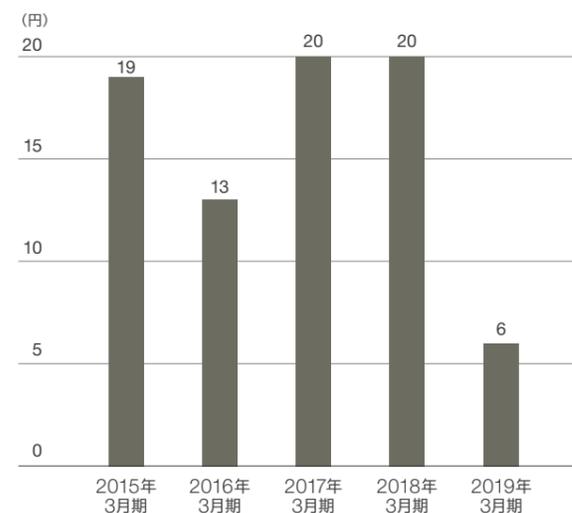
単位:10億円		2018年3月末	2019年3月末	前年比
自己資本	普通株式等Tier1資本の額	2,500	2,440	-60
	Tier1資本の額	2,666	2,606	-61
	総自己資本の額	2,732	2,652	-81
リスク・アセット	信用リスク・アセットの額	7,736	7,527	-209
	マーケット・リスク相当額を8%で除して得た値	4,748	4,211	-537
	オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た値	2,638	2,513	-125
	リスク・アセット合計	15,122	14,252	-871
連結自己資本比率	連結普通株式等Tier1比率	16.53%	17.11%	0.58%
	連結Tier1比率	17.63%	18.28%	0.65%
	連結総自己資本規制比率	18.06%	18.60%	0.54%

■ 株主還元

当社は、株主の皆様への利益還元について、株主価値の持続的な向上および配当を通じて実施していくことを基本と考えています。配当につきましては、半期ごとの連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとします。各期の配当額については、バーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定してまいります。配当回数については、原則として年2回(基準日:9月30日、3月31日)です。また自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向を50%以上とすることを、株主還元上の目処といたします。

2019年3月期は、上半期、下半期ともに当社株主に帰属する当期純損失を計上しましたが、配当方針に加え、一時的な費用が業績を押し下げている点や、安定的な配当支払い等を総合的に勘案し、配当の支払いをそれぞれ決定しました。その結果、年間の配当金額は、1株当たり6円となりました。

一株当たりの年間配当金



主要な財務データ

単位:10億円

P/L項目	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
収益(金融費用控除後)	1,557.1	1,604.2	1,395.7	1,403.2	1,497.0	1,116.8
税引前当期純利益	361.6	346.8	165.2	322.8	328.2	(37.7)
当期純利益*	213.6	224.8	131.6	239.6	219.3	(100.4)

*当社株主に帰属する当期純利益

単位:10億円

セグメント情報	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
収益(金融費用控除後)						
営業部門	511.9	476.5	435.6	374.4	412.9	339.5
アセット・マネジメント部門	80.5	92.4	95.4	99.4	127.3	97.8
ホールセール部門	765.1	789.9	720.3	739.3	715.3	555.4
3セグメント合計	1,357.5	1,358.7	1,251.3	1,213.1	1,255.6	992.7
その他	188.8	220.8	165.1	183.5	239.5	131.3
営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	10.7	24.7	(20.7)	6.6	1.9	(7.2)
収益合計	1,557.1	1,604.2	1,395.7	1,403.2	1,497.0	1,116.8
税引前当期純利益(損失)						
営業部門	192.0	161.8	127.6	74.8	103.1	49.5
アセット・マネジメント部門	27.1	32.1	36.7	42.3	66.2	34.2
ホールセール部門	111.8	82.2	15.4	161.4	100.6	(111.4)
3セグメント合計	330.9	276.1	179.7	278.6	269.9	(27.7)
その他	20.0	46.0	6.1	37.6	56.4	(30.5)
営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	10.7	24.7	(20.7)	6.6	1.9	(7.2)
税引前当期純利益合計	361.6	346.8	165.2	322.8	328.2	(37.7)

単位:10億円

地域別情報*	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
地域別税引前 当期純利益(損失)						
日本	386.3	363.2	244.8	234.7	328.8	128.2
米州	29.5	(27.6)	(32.0)	50.0	(8.8)	(114.1)
欧州	(48.9)	(23.5)	(67.4)	14.4	(14.7)	(56.9)
アジア・オセアニア	(5.2)	34.6	19.8	23.7	22.8	5.0
海外小計	(24.7)	(16.4)	(79.6)	88.1	(0.7)	(165.9)
連結	361.6	346.8	165.2	322.8	328.2	(37.7)

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

ROE	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
ROE	8.9%	8.6%	4.9%	8.7%	7.9%	-

単位:10億円

B/S項目	2014年3月末	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
総資産	43,520.3	41,783.2	41,090.2	42,852.1	40,343.9	40,969.4
当社株主資本	2,513.7	2,707.8	2,700.2	2,789.9	2,749.3	2,631.1
グロス・レバレッジ(倍)	17.3	15.4	15.2	15.4	14.7	15.6
調整後レバレッジ*(倍)	10.4	9.3	9.6	8.6	8.8	9.0

*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	2014年3月末	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
流動性ポートフォリオ*	6,127.2	6,064.0	5,947.1	4,970.3	4,628.4	4,096.9
短期無担保債務	2,969.3	2,557.0	3,303.8	1,883.0	2,107.0	2,518.8
長期無担保債務	6,218.6	6,509.4	6,593.6	5,918.9	5,218.9	6,483.5

*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	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
一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	57.57	61.66	36.53	67.29	63.13	(29.90)
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	55.81	60.03	35.52	65.65	61.88	(29.92)
一株当たり株主資本(BPS)	676.15	752.40	748.32	790.70	810.31	794.69
一株当たり配当金(DPS)	17.0	19.0	13.0	20.0	20.0	6.0
配当性向	29.5%	30.8%	35.6%	29.7%	31.7%	(20.1)%

単位:10億円

連結自己資本規制等*1	2014年3月末	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
Tier1	2,314.2	2,459.2	2,577.5	2,689.8	2,666.4	2,605.9
Tier2	401.5	361.2	323.1	109.6	66.1	46.0
総自己資本の額	2,715.7	2,820.4	2,900.6	2,799.4	2,732.5	2,651.9
リスク・アセット	17,425.9	18,929.2	15,970.5	13,977.9	15,122.3	14,251.6
連結Tier1比率	13.2%	12.9%	16.1%	19.2%	17.6%	18.3%
連結普通株式等Tier1比率*2	13.2%	12.9%	15.4%	18.2%	16.5%	17.1%
連結総自己資本規制比率	15.5%	14.8%	18.1%	20.0%	18.1%	18.6%
連結レバレッジ比率*3	—	3.82%	4.28%	4.63%	4.74%	5.03%
適格流動資産(HQLA)*4	—	—	6.2	4.5	4.0	4.3
連結流動性カバレッジ比率(LCR)*4	—	—	175.8%	180.0%	153.6%	198.4%

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

単位:兆円

発行済株式総数、株価等	2014年3月末	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
発行済株式総数(千株)	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,643,563	3,493,563
株価(期末)(円)	662	706.2	502.9	691.9	615.3	400.2
時価総額(兆円)*	2.5	2.7	1.9	2.6	2.2	1.4
PBR(倍)*	0.98	0.94	0.67	0.88	0.76	0.5
PER(倍)*	11.50	11.45	13.77	10.28	9.75	-

*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いたします。

単位:100万円

	2009年3月期	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
損益計算書:											
収益:											
委託・投信募集手数料	306,803	395,083	405,463	347,135	358,210	473,121	453,401	431,959	327,129	373,313	293,069
投資銀行業務手数料	54,953	121,254	107,005	59,638	62,353	91,301	95,083	118,333	92,580	101,663	101,521
アセットマネジメント業務手数料	140,166	132,249	143,939	144,251	141,888	168,683	203,387	229,006	216,479	245,616	245,519
トレーディング損益	(128,339)	417,424	336,503	272,557	367,979	476,356	531,337	354,031	475,587	442,885	342,964
プライベート・エクイティ投資関連損益	(54,791)	11,906	19,292	25,098	8,053	11,392	5,502	13,761	1,371	(869)	1,007
金融収益	331,356	235,310	346,103	435,890	394,007	416,350	436,766	440,050	441,036	585,675	776,964
投資持分証券関連損益	(25,500)	6,042	(16,677)	4,005	38,686	15,156	29,410	(20,504)	7,708	2,683	(6,983)
その他	39,863	37,483	43,864	563,186	708,767	179,485	175,702	156,460	153,626	221,192	81,057
収益合計	664,511	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
金融費用	351,884	205,929	254,794	315,901	266,312	274,774	326,412	327,415	312,319	475,189	718,348
収益合計(金融費用控除後)	312,627	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
金融費用以外の費用:											
人件費	491,555	526,238	518,993	534,648	547,591	570,058	596,593	574,191	496,385	530,641	497,065
支払手数料	73,681	86,129	92,088	93,500	91,388	111,849	129,977	123,881	94,495	99,868	82,637
情報・通信関連費用	154,980	175,575	182,918	177,148	179,904	192,168	192,300	189,910	175,280	184,781	166,865
不動産関係費	78,480	87,806	87,843	100,891	91,545	80,142	76,112	78,411	69,836	67,895	64,940
事業促進費用	31,638	27,333	30,153	48,488	49,010	38,485	35,230	35,892	35,111	36,762	36,915
その他	262,558	142,494	125,448	496,227	616,463	202,754	227,205	228,238	209,295	248,864	306,049
金融費用以外の費用計	1,092,892	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
税引前当期純利益(損失)	(780,265)	105,247	93,255	84,957	237,730	361,614	346,759	165,158	322,795	328,158	(37,701)
法人所得税等	(70,854)	37,161	61,330	58,903	132,039	145,165	120,780	22,596	80,229	103,866	57,010
当期純利益(損失)	(709,411)	68,086	31,925	26,054	105,691	216,449	225,979	142,562	242,566	224,292	(94,711)
差引:非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	(1,219)	288	3,264	14,471	(1,543)	2,858	1,194	11,012	2,949	4,949	5,731
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(708,192)	67,798	28,661	11,583	107,234	213,591	224,785	131,550	239,617	219,343	(100,442)
貸借対照表(期末)*:											
現金・預金	1,422,709	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
貸付金および受取債権	1,643,007	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
担保付契約	8,412,618	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
トレーディング資産およびプライベート・エクイティ投資	11,672,612	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
その他の資産	1,686,902	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
資産合計	24,837,848	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
短期借入	1,183,374	1,301,664	1,167,077	1,185,613	738,445	602,131	662,256	662,902	543,049	743,497	841,758
支払債務および受入預金	1,242,318	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
担保付調達	10,157,954	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
トレーディング負債	4,752,054	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
その他の負債	467,574	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
長期借入	5,483,028	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
負債合計	23,286,302	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
当社株主資本合計	1,539,396	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
非支配持分	12,150	6,085	8,882	281,896	24,612	39,533	37,172	42,776	53,875	50,504	49,732
資本合計	1,551,546	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
負債および資本合計	24,837,848	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
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	(712,629)	(1,500,770)	(235,090)	290,863	549,501	457,426	(77,028)	1,238,372	1,305,025	(445,690)	(361,165)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(98,905)	(269,643)	(423,214)	9,942	(160,486)	(103,195)	12,337	(23,711)	(118,051)	(56,172)	(112,503)
財務活動によるキャッシュ・フロー	999,760	2,176,530	1,284,243	(844,311)	(701,623)	289,385	(178,206)	986,387	(2,130,644)	373,168	761,191
現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額	(81,896)	964	(26,246)	(6,314)	47,175	41,089	68,513	(40,195)	4,249	(53,504)	44,741
現金および現金同等物の増加(減少)額	106,330	407,081	599,693	(549,820)	(265,433)	684,705	(174,384)	2,160,853	(939,421)	(182,198)	332,264

※編纂書810「連結財務諸表」で言及されている非支配持分に関する会計と開示の新指針の適用に伴い、2008年3月期、2009年3月期の数値を組み替えて表示しています。

ESGデータ



☑を付した項目の2019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	2014年6月末	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
取締役数合計	人	11	12	11	10	10	10
社外取締役	人	6	7	6	6	6	6
	%	55	58	55	60	60	60
外国人取締役	人	3	3	3	1	2	2
	%	27	25	27	10	20	20
女性取締役	人	1	1	1	1	2	2
	%	9	8	9	10	20	20

役員構成(執行役・執行役員)	単位	2014年4月1日	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
男性	人	27	26	27	33	34	33
女性	人	2	2	2	1	1	1
女性比率	%	6	7	7	3	3	3

取締役会	単位	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
開催回数	回	10	10	10	11	10	10
平均出席率	%	98	99	100	99	100	100
平均在任期間	年	3.1	3.8	3.2	3.3	2.7	3.7

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(野村証券)	単位	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
合計	件	7,010 ^{*1}	5,540	5,767	6,003	7,054	7,843
苦情	件	4,023	2,537	2,771	2,531	2,479	2,542^{*3}
問い合わせ	件	2,730	2,766	2,749	3,267	4,147 ^{*2}	4,852
意見・要望	件	55	81	128	98	270	237
その他	件	202	156	119	107	158	212

*1 2014年3月期の相談件数の増加は、電話回線の混雑にかかわる相談の増加による
 *2 2018年3月期の件数増加は、制度システム変更起因するもの
 *3 うち個人情報にかかわる苦情申し出28件

店頭接客満足度調査(野村証券)	単位	2014年8月	2015年1月	2016年2月	2017年2月	2017年11月	2019年3月
大変満足/満足	%	81.4	80.9	82.1	83.7	85.5	88.8
普通	%	16.3	16.3	15.1	14.3	13.0	9.6
大変不満/不満	%	2.2	2.8	2.8	2.0	1.5	1.6

サステナブル・ファイナンス	単位	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
件数	件	8	5	4	5	20	33
発行額	百万円	498,768	110,331	52,133	59,226	220,997	1,079,161

* 野村証券が関与したESG債券案件

持続可能な地域社会への貢献

社会貢献支出額	単位	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
合計	百万円	1,323	1,457	1,325	1,704	1,224	1,717
教育	百万円	604	530	562	451	407	410
文化芸術・スポーツ	百万円	66	333	102	567	157	476
科学・学術振興	百万円	117	114	120	116	109	230
地域貢献	百万円	190	161	162	189	261	277
福祉・健康	百万円	39	85	79	53	33	46
環境	百万円	84	34	29	71	59	69
人権・労働	百万円	20	19	39	12	6	16
災害支援	百万円	78	68	56	61	9	18
その他	百万円	129	113	176	184	185	175

* 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	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
出張授業 2008年～ (小学校、中学校、高校、大学、教員)	実施数	56	265	304	346	442	393
	参加人数	2,825	9,836	9,637	15,317	19,377	18,919
大学向け金融教育講座 2001年～	学校数	112	108	106	104	106	102
	受講者数	11,000	11,000	11,000	11,200	11,000	11,200
社会人向け金融学習講座 2003年～	回数	531	566	412	304	270	256
	受講者数	23,897	24,712	14,958	10,926	8,105	7,421
日経STOCKリーグ 2000年～	チーム数	1,484	1,361	1,429	1,618	1,832	1,792
	出場者数	5,699	5,167	5,587	6,462	7,180	7,103
☑ 学習教材提供数*	学校数	442	527	440	434	470	730
	発送部数	26,801	39,550	27,305	30,167	37,163	61,581

* 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	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
合計	百万円	2,515	2,972	2,880	2,767	2,987	3,225
日本	百万円	1,978	2,076	2,020	2,094	2,093	2,004
欧州	百万円	81	115	225	161	228	280
米州	百万円	262	573	426	299	435	694
アジア	百万円	194	208	209	213	230	247

☑ 教育研修受講実績	単位	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
合計	延べ受講時間(hr.)	406,602	507,639	499,386	501,377	530,869	537,323
	延べ受講人数	89,657	132,672	211,014	195,819	277,824	302,460
日本	延べ受講時間(hr.)	284,920	333,305	307,295	303,854	298,571	332,570
	延べ受講人数	12,325	14,398	16,294	15,581	14,896	18,879
欧州	延べ受講時間(hr.)	26,117	48,434	47,709	33,638	49,288	43,787
	延べ受講人数	21,822	41,654	62,077	44,325	70,240	77,539
米州	延べ受講時間(hr.)	7,811	15,439	17,589	15,848	23,139	15,983
	延べ受講人数	5,598	12,255	25,122	19,816	38,169	35,932
アジア	延べ受講時間(hr.)	87,754	110,461	126,793	148,037	159,871	144,983
	延べ受講人数	49,912	64,365	107,521	116,097	154,519	170,110

* 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	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
合計	社員数	26,019	28,672	28,865	28,186	28,048	27,864
	男性比率(%)	62	62	62	61	61	60
	女性比率(%)	38	38	38	39	39	40
日本	社員数	15,062	15,973	16,083	16,227	15,819	15,852
	男性比率(%)	56	58	58	58	57	56
	女性比率(%)	44	42	42	42	43	44
欧州	社員数	3,461	3,485	3,424	3,026	3,057	2,909
	男性比率(%)	71	71	71	70	70	69
	女性比率(%)	29	29	29	30	30	31
米州	社員数	2,281	2,449	2,503	2,314	2,362	2,357
	男性比率(%)	74	74	74	74	74	74
	女性比率(%)	26	26	26	26	26	26
アジア	社員数	5,215	6,765	6,855	6,619	6,810	6,746
	男性比率(%)	64	61	61	59	60	59
	女性比率(%)	36	39	39	41	40	41

☑ 新規雇用者*2	単位	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
合計	社員数	2,920	2,934	2,868	2,763	2,901	2,779
	男性比率(%)	-	67	65	57	61	59
	女性比率(%)	-	33	35	43	39	41
日本	社員数	1,029	845	932	1,107	1,008	1,100
	男性比率(%)	49	57	58	53	54	51
	女性比率(%)	51	43	42	47	46	49
欧州	社員数	503	510	405	283	376	346
	男性比率(%)	-	76	71	67	69	67
	女性比率(%)	-	24	29	33	31	33
米州	社員数	418	510	424	318	355	333
	男性比率(%)	-	75	74	71	74	76
	女性比率(%)	-	25	26	29	26	24
アジア	社員数	970	1,069	1,107	1,055	1,162	1,000
	男性比率(%)	-	67	64	54	60	59
	女性比率(%)	-	33	36	46	40	41

☑ 管理職構成*3	単位	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
合計	社員数	7,944	8,329	8,535	9,110	9,174	9,187
	男性比率(%)	87	85	84	85	84	83
	女性比率(%)	13	15	16	15	16	17
日本	社員数	3,698	3,673	3,615	4,672	4,493	4,493
	男性比率(%)	94	94	93	92	91	90
	女性比率(%)	6	6	7	8	9	10
欧州	社員数	1,797	1,790	1,838	1,559	1,624	1,568
	男性比率(%)	84	83	82	81	81	80
	女性比率(%)	16	17	18	19	19	20
米州	社員数	1,262	1,343	1,399	1,279	1,366	1,355
	男性比率(%)	81	81	80	80	80	81
	女性比率(%)	19	19	20	20	20	19
アジア	社員数	1,187	1,523	1,683	1,600	1,691	1,771
	男性比率(%)	76	71	71	70	70	68
	女性比率(%)	24	29	29	30	30	32

環境とのかかわり

☑ GHG排出量	単位	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		
スコープ1 直接的な排出*1	日本	t-CO ₂	2,207	2,107	1,986	2,005	1,968	1,901	
	欧州	t-CO ₂	1,131	797	752	772	784	683	
	米州	t-CO ₂	46	69	72	72	73	74	
	アジア	t-CO ₂	143	143	169	173	167	201	
	合計		3,527	3,116	2,980	3,030	2,993	2,860	
スコープ2 間接的な排出*1	日本	t-CO ₂	42,300	40,965	39,065	36,783	35,302	34,126	
	欧州	t-CO ₂	17,334	14,164	12,822	11,786	10,031	8,364	
	米州	t-CO ₂	5,015	6,406	6,966	6,168	5,510	5,361	
	アジア	t-CO ₂	21,601	22,007	21,892	20,942	19,800	17,207	
	合計		86,250	83,542	83,835	75,679	70,643	65,058	
スコープ1、2*1 社員一人当たりの排出量	日本	t-CO ₂	3.0	2.9	2.7	2.5	2.4	2.3	
	欧州	t-CO ₂	6.0	4.6	4.3	4.2	3.6	3.2	
	米州	t-CO ₂	2.2	2.6	2.8	2.7	2.4	2.3	
	アジア	t-CO ₂	4.9	4.3	4.2	4.2	3.8	3.2	
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	18,729	20,823	22,013	22,936	24,554	23,417	
	欧州	t-CO ₂	9,253	8,127	7,651	7,023	7,929	5,774	
	米州	t-CO ₂	5,561	4,349	4,966	4,343	5,547	5,147	
	アジア	t-CO ₂ *3	9,552	10,575	11,587	11,041	12,196	11,628	
合計		43,095	43,875	46,217	47,929	50,126	45,366		
☑ エネルギー消費	直接的エネルギー消費 (天然ガス等)	日本	MWh	11,729	11,229	10,573	10,654	10,402	10,054
		欧州	MWh	6,210	4,438	4,201	4,329	4,374	3,804
		米州	MWh	225	340	355	359	360	368
		アジア	MWh	608	611	732	743	720	862
	間接的エネルギー購入 (購入電力量)	日本	MWh	74,117	72,780	70,520	68,372	67,360	66,807
		欧州	MWh	41,164	30,836	30,133	30,713	30,135	31,666
		米州	MWh	15,896	22,148	21,882	20,236	18,883	18,345
		アジア	MWh	26,942	27,862	26,720	25,577	24,200	24,996
	うちグリーン電力購入量*4	MWh	6,317	32,626	34,652	35,033	34,193	35,560	
	(購入冷熱量)	日本	MWh	15,258	12,400	11,971	12,320	11,680	11,335
		欧州	MWh	0	0	0	0	0	0
		米州	MWh	2,220	238	140	198	254	284
		アジア	MWh	1,731	1,694	1,617	1,723	1,824	1,832
☑ 環境資源効率	水使用量	日本	km ³	177	171	170	168	161	161
		欧州	km ³	124	97	115	107	111	109
		米州	km ³	13	26	30	29	30	30
		アジア	km ³	45	48	36	35	53	45
紙使用量*5	ton	746	1,041	1,083	1,018	1,002	1,018		
廃棄物排出量*6	ton	2,659	2,281	2,540	2,658	2,403	2,341		

スコープ1、2、3の区分は、The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) <https://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 (<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/>)
 欧州：ロンドン、パリ、フランクフルト、チューリヒ、マドリッド、ミラノ、ルクセンブルク、ケープタウンに所在する拠点
 米州：ニューヨークに所在する拠点およびインスティテュート社拠点
 アジア：香港、シンガポール、インド、大連、バンコクに所在する拠点

*1 アジアについて、2015年3月期から、バンコク拠点を追加。欧州について、2018年3月期から、ケープタウン拠点を追加
 *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、香港およびバンコク拠点については、常時利用する車両にかかるデータも集計
 *3 アジアのうち、保証対象は2019年3月期データ10,644t-CO₂(香港、シンガポール、インドおよびバンコク拠点分)
 *4 2014年3月期は、日本、欧州のうちフランクフルト、チューリヒおよびミラノ拠点を集計。2015年3月期から、欧州のうちロンドン拠点を集計に追加。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
 *5 2014年3月期は、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、欧州のうちロンドン拠点分、およびアジアのうちインド、香港拠点を集計。2015年3月期から、アジアのうちバンコク拠点分を追加し、野村證券における集計対象をA4用紙のみからコピー用紙全種へと拡大
 *6 2014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、香港およびインド拠点を集計。2015年3月期から、ルクセンブルク拠点を集計に追加。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

*1 社員構成：集計対象は、野村グループ(連結ベース)。2014年3月期以前のデータについては、一部子会社が対象範囲に含まれていません。
 *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・タイフン等)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

個人のお客様向けサービス



独立した第三者保証報告書

2019年6月28日

野村ホールディングス株式会社
グループCEO 永井 浩二 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 **沢味 健司**

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2018年4月1日から2019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: <https://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*1 2018年7月)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*2 2009年4月)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*2 2013年12月)、「サステナビリティ情報審査実務指針」(一般社団法人サステナビリティ情報審査協会 2014年12月)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*2 2013年12月)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。

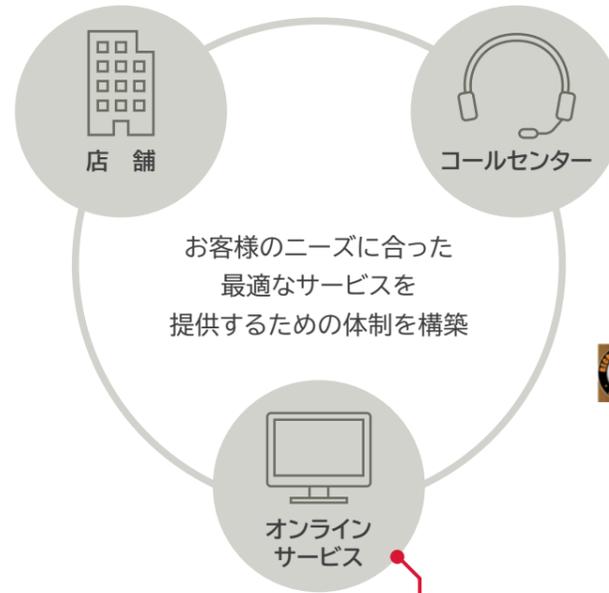
以上

*1 International Ethics Standards Board for Accountants
*2 International Auditing and Assurance Standards Board

お客様一人ひとりのニーズを伺い、最適なお提案やアドバイスを提供。各種セミナーも開催

強み 全国の本・支店ネットワーク(一部店舗は夜間/土日も営業)／J.D. パワー個人資産運用顧客満足度調査の対面証券部門で7年連続第1位
サービス内容 資産運用、退職などのライフイベント、相続・贈与、事業承継などの各種ご相談・ご提案

さまざまなデバイスで、豊富な情報や便利なツールを多数ご提供。口座をお持ちのお客様は、専用ページを通じて各種お取引が可能



お客様のニーズに合った最適なサービスを提供するための体制を構築

当社に口座をお持ちのお客様、口座開設をご希望のお客様などを対象に、さまざまなサポートを提供

強み 確定拠出年金のコールセンターとインターネットサービスは、HDI(ヘルプデスク協会)から、5年連続で最高評価“五つ星”を獲得



サービス内容 取引注文/マーケット見直し、投資相談(予約制) / 個人型確定拠出年金(iDeCo)の各種問合せ / 口座開設等の諸手続き

2019年4月1日に未来共創カンパニーを設立
オンラインサービスを強化

施策

- 顧客基盤の活用・拡大
- 既存サービスのオンライン化
- リサーチ情報・コンテンツ等のデジタル化
- 社内外の技術の活用

野村グループ一体となったデジタルおよびオンライン・ブランド戦略の確立

野村証券国内店舗 156店 (2019年6月末現在)

テクノロジーの進歩、顧客の年齢層の変化やニーズの多様化などにより、店舗に求められる機能や役割が変化しています。野村グループは、こうした環境の変化に応じ、戦略的に既存店舗の見直しを行い、東京・大阪・名古屋圏の一部の店舗網を統合することとしました。この統合は2019年8～9月に行い、統合後の国内店舗数は131店になります。各店舗の機能拡充に加え、店舗の魅力や価値の向上にも取り組んでいきます。

夜間/土日営業している支店	
京王新宿店 夜間 土日	町田支店 夜間(毎週水曜日)
土曜(第三土曜日)	
渋谷支店	たまプラーザ支店
名古屋支店	天王寺支店
高槻支店	戸塚支店
横浜支店	津支店
府中支店	山形支店
船橋支店	青葉台支店
岐阜支店	市川支店
枚方支店	柏支店
平塚支店	小田原支店
広島支店	新橋支店
松戸支店	新宿駅西口支店
松山支店	宝塚支店
名古屋駅前支店	田無支店
品川支店	所沢支店



※太字は統合後の店舗数

日本/アジア

本・支店、営業所
156^{※2}

香港	現地法人 ^{※1}
北京	駐在員事務所
上海	駐在員事務所
台北	支店
ソウル	現地法人 駐在員事務所
ムンバイ	現地法人
ハノイ	駐在員事務所

ジャカルタ	現地法人
クアラルンプール	現地法人
フィリピン	現地法人
バンコク	現地法人
シンガポール	現地法人 ^{※1}
シドニー	現地法人 ^{※1}
メルボルン	駐在員事務所

グローバル・ネットワーク (2019年6月末現在)

野村グループは、「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」として、世界30ヵ国・地域を超えるグローバル・ネットワークを有しています。

※1 インスティテットの現地法人、支店を含む
※2 2019年8～9月に実施する一部店舗網の統合により、国内店舗数は131店になります。



米州

ニューヨーク	現地法人 ^{※1} 支店 ^{※1}
ワシントン	支店
ボストン	支店 ^{※1}
シカゴ	支店 ^{※1}
マンハッタンビーチ	支店
サンフランシスコ	支店 ^{※1}
ロサンゼルス	支店 ^{※1}
セントルイス	支店 ^{※1}
トロント	現地法人 ^{※1}
コロンビア	駐在員事務所
サンパウロ	駐在員事務所
バミューダ	現地法人



ヨーロッパ・中東・アフリカ

ロンドン	現地法人 ^{※1}
アムステルダム	現地法人 支店
ウィーン	駐在員事務所
ストックホルム	支店
チューリッヒ	現地法人 支店 ^{※1}
パリ	現地法人 支店 ^{※1}
フランクフルト	現地法人 支店 ^{※1}
ヘルシンキ	支店
マドリッド	支店
ミラノ	支店
ルクセンブルク	現地法人
イスタンブール	駐在員事務所
カタール	支店
ドバイ	支店
バハレーン	駐在員事務所
リヤド	現地法人
ケープタウン	支店



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)	27,864名
発行済株式数	3,493,562,601株
株主数	371,292名(単元株主数350,172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 2019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(信託口)	180,391	5.4%
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口)	160,284	4.8%
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口5)	68,101	2.1%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	64,983	2.0%
JP MORGAN CHASE BANK 385151	62,963	1.9%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	54,126	1.6%
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口7)	46,435	1.4%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENTION FUNDS	46,059	1.4%
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口1)	45,498	1.4%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	42,902	1.3%

※1 当社は、2019年3月31日現在、自己株式を182,411千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

株主構成比 (単元株式ベース)



株主総利回り(TSR^{※1})

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	109.5%	80.8%	112.4%	103.8%	72.2%
TOPIX	130.7%	116.5%	133.7%	154.9%	147.1%

※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 2014年3月末の終値を基準としています

格付情報 2019年6月末現在

	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-1	A-	A-2
Fitch	A-	F1	A-	F1

※ 2019年8月2日に、野村証券の長期発行体格付けがA-、短期発行体格付けがA-2、野村ホールディングスの長期発行体格付けがBBB+に、それぞれ変更されました

レポート基礎情報

報告対象期間	2018年4月1日～2019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	2018年8月
今回発行時期	2019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・レポート・スタンダード2016
 本報告書にはGRIサステナビリティ・レポート・スタンダード2016の標準開示項目の情報が記載されています。
 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/>
 ■環境省『環境報告ガイドライン』(2018年版)

お問い合わせ

野村ホールディングス株式会社	
IR室	コーポレート・シティズンシップ推進室
電話: 03-5255-1000(大代表)	電話: 03-5255-1000(大代表) e-mail: csr@jp.nomura.com

日本の挑戦を、サポートするという誇り。



NOMURA



東京2020ゴールド証券パートナー



この報告書の印刷工程で使用した電力量(460kWh)は、すべてグリーン電力でまかなわれています。

