

Nomuraレポート 2018

野村ホールディングス株式会社

統合報告書



NOMURA

Connecting Markets East & West

目指すのは、 “今”以上の“未来”。

社会的使命

豊かな社会の創造 | 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

会社のあるべき姿

お客様に選ばれるパートナー | 最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる金融サービスグループ

わたしたち一人ひとりの価値観

「挑戦」 | 変化を尊重し、成長への情熱と勇気を持って挑戦を続ける

「協働」 | 新たな価値を生み出すために、多様性を尊重し、組織や立場を超えて協働する

「誠実」 | 高い倫理観のもと、正しい行動をとる誠実さと信念を持つ

“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

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

Index 野村について

- 01 Introduction
- 04 Index
- 05 野村を知る3つのポイント
- 07 野村グループのあゆみ
- 09 野村グループの価値創造モデル
創業以来受け継がれる
- 11 真に豊かな社会の創造への貢献

価値創造のための戦略

- 13 グループCEOメッセージ
- 19 野村グループの経営ビジョン
- 21 CFOメッセージ
- 25 財務・非財務ハイライト
- 27 特集「お客様のライフステージに合わせた
サービスの拡充」
- 29 特集「イノベーションの推進」
- 31 事業一覧
- 33 部門別概況 営業部門
- 37 部門別概況 アセット・マネジメント部門
- 41 部門別概況 ホールセール部門

価値創造を支える力

- 45 ESGへの取り組み
- 47 健全かつ持続的な資本市場への貢献
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 57 野村ホールディングスの社外取締役
- 59 野村ホールディングスの取締役・執行役・執行役員／
国内主要子会社の社外取締役
- 61 社外取締役によるステークホルダーとの対話
- 63 社外取締役インタビュー ～ガバナンスの視点から投資家が聞く～
- 65 リスク・マネジメント
- 71 コンプライアンス
- 73 人材戦略
- 77 持続可能な地域社会への貢献
- 79 環境への取り組み

企業情報／データ

- 81 主要な財務データ
- 83 財務レビュー
- 87 過去11年間の要約連結財務諸表
- 89 ESGデータ
- 93 第三者保証／1年間のできごと
- 95 グローバル・ネットワーク／個人のお客様向けサービス
- 97 会社概要／株式の状況／株価推移／格付情報

野村を知る

3

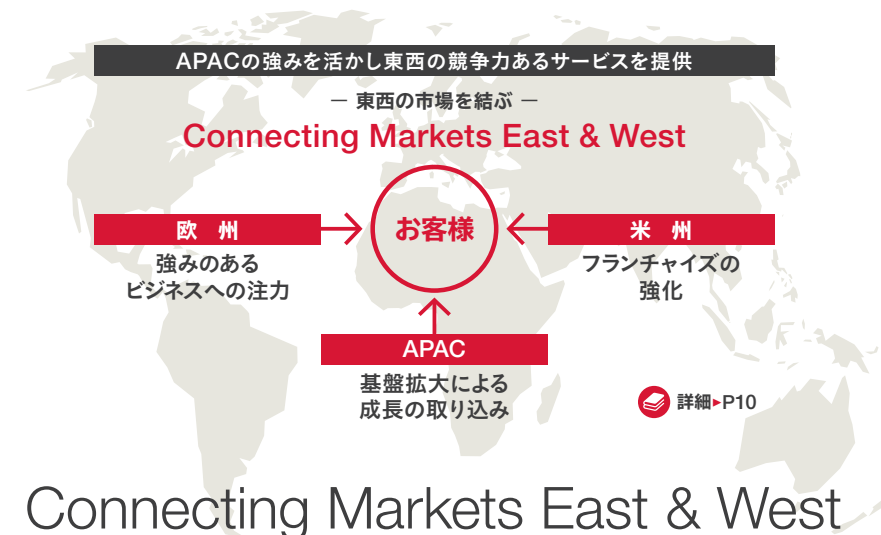
つのポイント

他社にない当社の特徴は、日本を「マザーマーケット」と位置づけ、グローバルに事業を展開している金融サービスグループであるという点です。当社が日本で成功を収めたリテールとホールセールの両輪モデルは、いずれアジアでも実現できるとみています。アジアでは、既に香港、シンガポールを中心に富裕層向けビジネスを展開しており、また、タイやフィリピンでもリテール・ビジネスを行っています。

一方、欧米のホールセールにおいては、強みのあるビジネスへ注力し、

特に米国では一部セクターにおいて高い専門性、豊富な経験・リレーションを持つバンカーを追加採用することで、グローバル体制の整備・拡大を行っています。アジア・欧米の間のビジネス機会は今後ますます

増える傾向にあるとみており、当社はさらなるクロスボーダー案件の獲得のため、引き続きM&Aアドバイザー、顧客ファイナンス&ソリューションをはじめとした、幅広い商品・ソリューションを提供していきます。



2

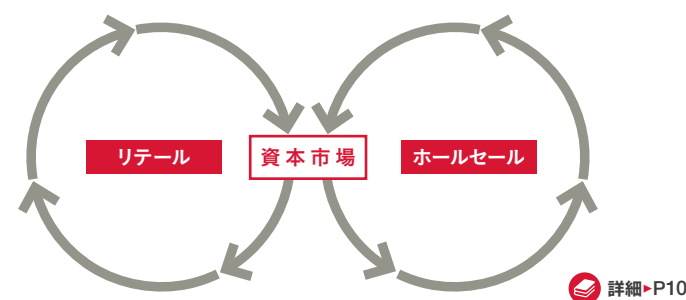
Connecting Markets East & West

世界に類を見ない両輪モデル

1

野村の強みの源泉は、リテールとホールセールの両輪モデルによるシナジーにあります。当社は、もともと日本で盤石なリテールの基盤を有しており、その強みの上に、独立系の優位性を活かしたホールセールの併営することで、リテールとホールセールの「両輪モデル」を築き上げてきました。発行体である法人のお客様からは、野村の提案力と強力な販売力を高く評価していただいております。また、個人のお客様からは、セールスのコンサルティング

野村の両輪モデル



グ力に加えて、引受による豊富な商品供給力を評価していただいております。

これを背景に、2018年3月末の当社の営業部門顧客資産残高は118

兆円、また、日本関連ECM、日本関連M&Aリーグテーブルでいずれも1位(出所：トムソン・ロイター、期間：2017年4月～2018年3月)と、国内No.1の座を堅持しております。

3

人材の多様性

会社の持続的な成長を支える上で重要な鍵となるのは、人材です。

現在、野村グループには、世界の30を超える国々で約28,000人の社員が働いており、その国籍は約90カ国に及びます。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、そのバックグラウンドを活かして新たな付加価値を創造し続けていくことが重要となります。

当社は、すべての社員がその能力を十分に発揮できるよう、働き方改革

と健康経営推進に関する取り組み(Nomura Work Style Innovation)のほか、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の取り組みを行っています。また、2016年には、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「野村グループ・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ために「NOMURAの仕事と介護の両立支援宣言」を採択しました。

世界30カ国以上の拠点の従業員数

28,048名
(2018年3月時点)

グループ従業員の国籍

約90カ国
(2018年3月時点)

金融サービスを通じて お客様のニーズに応え続け、 長期成長を実現していきます

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。



資本市場の発展に
貢献してきた92年

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

1961	日本企業（ソニー）が初めてADR（米国預託証券）を発行
1962	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	日本楽器製造（現・ヤマハ）が初の時価発行公募増資
1970	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	外国投信の国内販売自由化

1980	「中期国債ファンド」を開発、募集開始
1987	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	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
2003	日本たばこ産業の新規上場
2015	財務省が個人向け国債発行を開始 日本郵政グループ3社同時上場

野村のあゆみ

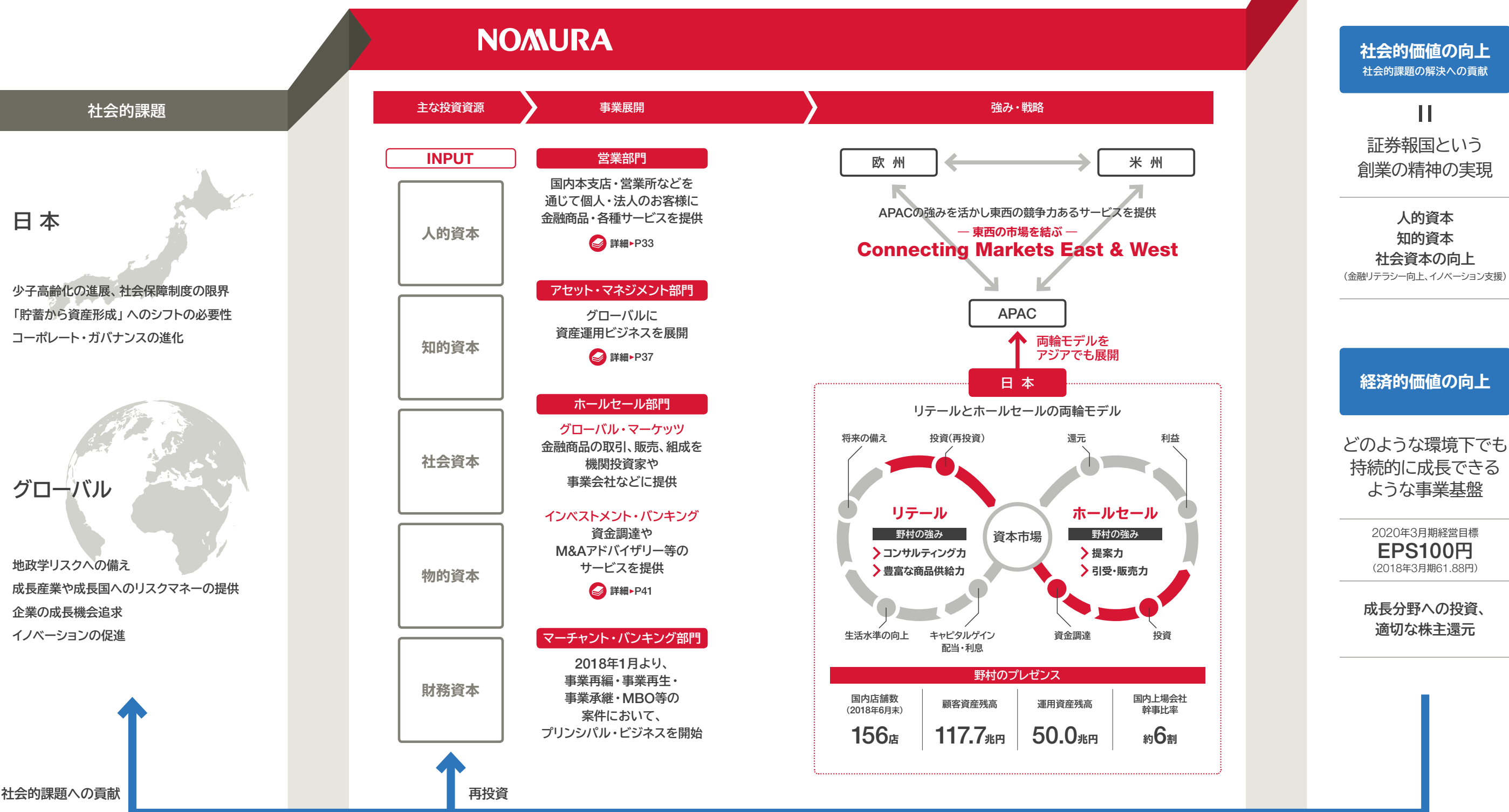
1925	大阪野村銀行の証券部を分離して野村證券を設立
1927	ニューヨーク出張所開設
1959	野村證券投資信託委託を設立
1961	野村證券株式を東京・大阪・名古屋証券取引所に上場
1967	野村国際（香港）を設立
1969	米国にノムラ・セキュリティーズ・インターナショナルを設立

1981	野村投資顧問を設立
1991	英国にノムラ・インターナショナルを設立 損失補填問題 改善策 社内管理体制の大幅な強化・拡充
1993	野村信託銀行を設立
1997	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 ・P71

2001	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	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 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 ・P71
2012	
2015	「創業理念と企業倫理」を制定 詳細 ・P71
2016	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

野村グループの価値創造モデル

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。



日本

少子高齢化の進展、社会保障制度の限界
 「貯蓄から資産形成」へのシフトの必要性
 コーポレート・ガバナンスの進化

グローバル

地政学リスクへの備え
 成長産業や成長国へのリスクマネーの提供
 企業の成長機会追求
 イノベーションの促進

創業以来受け継がれる 真に豊かな社会の創造への貢献

野村グループは創業以来、資本市場の発展を支え、リスクマナーの循環を促すことで、経済成長や社会的価値の創出に貢献してきました。近年、環境・社会・ガバナンス(ESG)投資の広がりのなかで、環境や社会への配慮が金融機関にも一層求められています。サステナブルな環境や社会の実現を意識した金融サービスを提供することで、2030年に向けた国際社会の共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成につながると同時に、私たちも成長することができます。

野村グループは、2014年に経営ビジョン(Vision C&C)を策定し、2020年までに持続的な成長ができるような事業基盤を構築すべく取り組みを進めています。また、より幅広い社会的課題解決に貢献していくために、ステークホルダーと当社にとっての課題を分析し、優先順位づけを行い、ESG重要課題を特定しています。「2020年とその先」を見据えて、持続的な成長と持続可能な社会の構築への貢献を続けていきます。

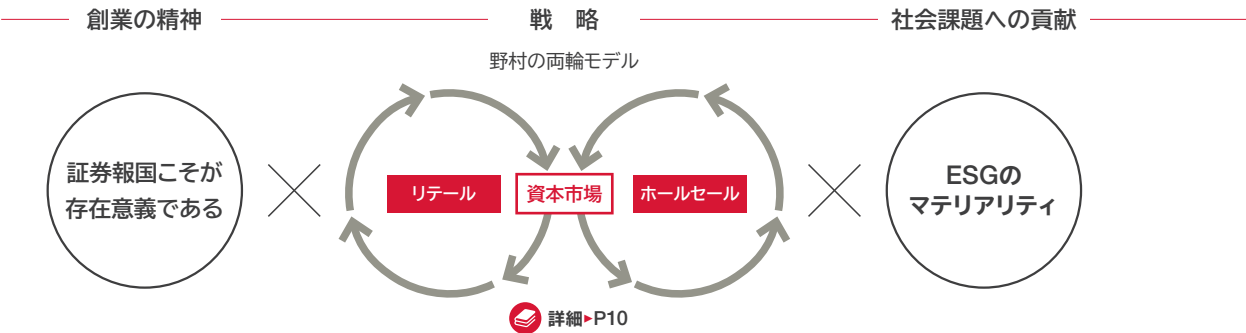
野村グループは、創業以来、常に社会の発展に貢献することを心がけてきました。創業者である野村徳七の時代から続く「創業の精神」の実践こそ、野村グループが果たすべき企業の社会的責任であると考えています。

事業活動の拠り所としての「創業の精神」

- 一. 野村グループの存在意義
証券報国こそは野村証券の職域奉公の実体にして、あくまでもこれを貫徹すべく
- 二. 顧客第一の精神
自己の利益よりも顧客の利益を先にす
- 三. 海外への雄飛
君たちの将来には、世界の飛躍が待っている
- 四. 調査・分析の重視
凡ての證券に就いて、その本質に就いての研究を科学的になすべき責任がある
- 五. 先取りの精神
常に一步前進することを心がけよ。停止は退歩を意味する
- 六. 企業家精神
企業家は、七割方の科学的確実性を握ったならば、それをもって、あとの三割の不確実を、突飛し飛躍するだけの勇気がなければならぬ
- 七. 人材の登用
人材を養ふこと、有為の人物を蓄へ、適材を適所に配することは、寧ろ資本力以上の大なる財産であることを強調して参りました
- 八. チームワークの重視
各部各係は各々責任を以て事に當り、幹部は身を以て之を率い、店主の統制下に協力一致打って一団と成り
- 九. 業務推進の心構え
敢然として我等は我等の信ずる道に向かって鋭意奮進すべきである
- 十. サービスの心構え
単に取引を行へば任務終れりとする如き器械的労務を為すのみならば、必ずしも各位の力を待たずして可なり

「創業の精神十カ条」
「あらゆる投資に関して最高のサービスを提供する」という事業活動を通じて、豊かな社会の創造に貢献することが、創業以来の私たちの変わらぬ精神であり、野村グループの存在価値かつ社会的責任です。

創業者
野村 徳七



野村グループの経営ビジョン

2014年8月に掲げた2020年3月期に向けた経営ビジョン(Vision C&C)において、当社は「どのような環境であっても、持続的に成長ができる事業基盤を構築する」ことを目指しています。戦略の大きなテーマである「国内におけるビジネスモデルの変革」と「海外ビジネスの収益性の改善」の2つを軸に、EPS 100円を安定的に確保できる体制の確立に向けて、着実に実績を積み重ねていきます。また、2020年以降を見据えた長期的な成長のための布石作りにも、引き続き取り組んでいきます。

詳細▶P19

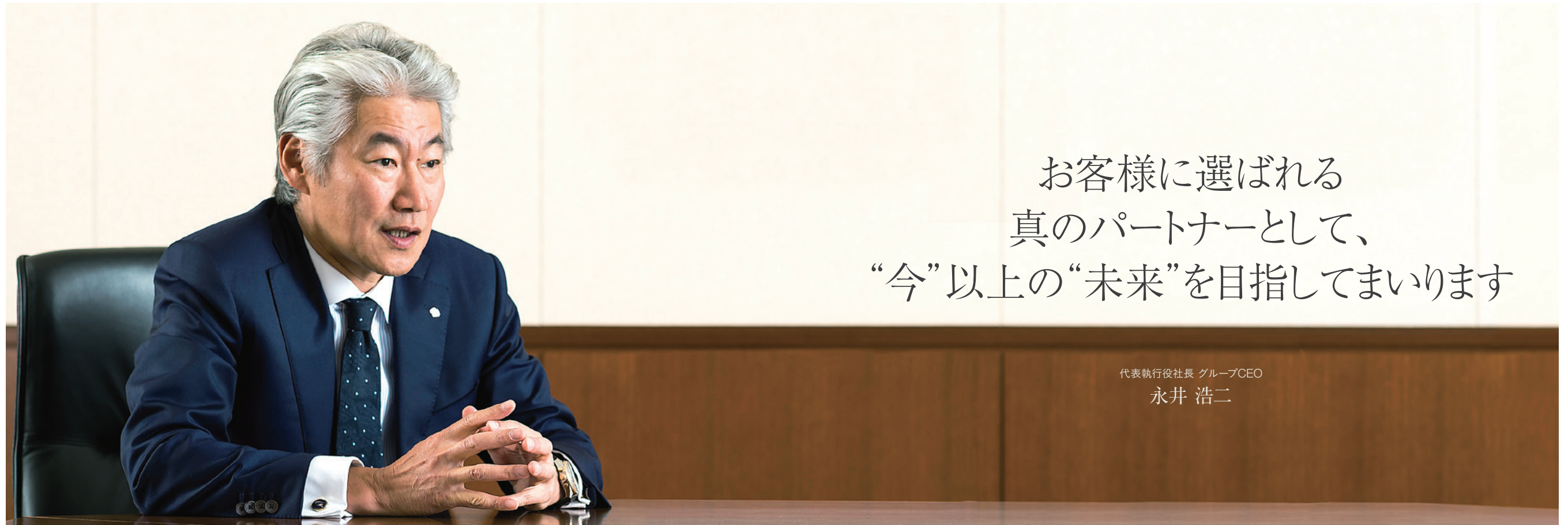
野村グループのESG重要課題

環境や社会的課題のなかから、ステークホルダーにとって関心の高い「ステークホルダーにおける重要度」と「当グループにおける重要度」を精査し、ステークホルダーと当グループにおける重要度がともに高い項目について、重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

これらESG重要課題への取り組みは、SDGsへの貢献にもつながります。野村グループにとって、SDGsは創業以来取り組んできた「真に豊かな社会の創造」に向けた活動の継続と、その更なる強化を後押しするものです。当社はSDGsの17のゴール全てに果たすべき役割を有していますが、その中でも特に関係性の深いゴールを以下に示しました。

詳細▶P45





お客様に選ばれる 真のパートナーとして、 “今”以上の“未来”を目指してまいります

代表執行役社長 グループCEO

永井 浩二

原体験はお客様の笑顔と「ありがとう」の言葉

私の社会人としてのスタートは、高松支店での個人投資家営業でした。大学を卒業したばかりの若造が、誰ひとり知り合いのいない土地で、心もとない毎日でした。ある日、あぜ道を歩いてお客様のところに向かう途中、突然ザーッと雨が降り出しました。途方にくれながらも、やっと見つけた小さなトタン屋根の下で雨宿りをしました。ようやく雨が小降りになったので、お客様のもとに行きましたが、気が付けば自分は雨と土でドロドロの姿。御宅を汚すといけないと思い、玄関に留まっていると、奥様が「お入りなさい」と優しい笑顔でタオルを差し出してくださいました。さらに「ひどい雨の中、はるばる来てくれてありがとう」と言われ、最後に「良い提案をありがとう」と言って商品を購入してくださったのです。

その後も、試行錯誤しながら、地元の富裕層、中堅企業の経営者の方々にさまざまなご提案を行い、インベストメントチェーンの源流である個人のリスクマネーを、教科書ではなく、全身で感じることができました。これが、私の社会人としての原体験です。

「リテールとホールセールの両輪モデル」という業

入社以来ずっとリテール畑を歩んできた私が、40歳の

ときに、突然、リテールからホールセールへと異動になりました。同じ会社とはいえ、ビジネスそのものが違いますので、別の会社に転職したような感覚でした。

2つの全く異なるビジネスを経験して感じたことは、野村ならではのリテールとホールセールの関係があるということです。一般的に世界の金融機関では、「引受機能を持つホールセールが川上、販売機能を持つリテールが川下」という考え方が主流ですが、野村は逆です。インベストメントチェーンは個人のリスクマネーから始まるという原理・原則が、社員と組織に深く刻み込まれているからです。発行体などホールセールのお客様は、野村のリテールの販売力を良くご存じで、日本の上場企業の約6割、そして各国政府機関、グローバル金融機関から、ビジネス上のパートナーとしてご指名いただいています。これが野村の本当の強さであり、業（なりわい）とも呼ぶべき、「リテールとホールセールの両輪モデル」です。

当社が創業以来、一度もホールセールとリテールを分離することなく、一体運営を続けた理由はここにあります。法人のお客様からは提案力とともに強力な販売力を、個人のお客様からはコンサルティング力とともに引受による豊富な商品供給力を評価いただき、「だから、野村と取引する」と言っていただけに、私たちは誇りを感じています。

アジアを“マザーマーケット”と呼べるまでに
進化させたい

このように、野村は、マザーマーケットである日本においては、業界トップクラスのリテールとホールセールの両輪を有し、いわば「プラットフォーム」としてのポジションを確立していると言ってよいでしょう。私は、日本で成功した「リテールとホールセールの両輪モデル」は、アジアでも十分通用するとみています。アジアは2050年には世界GDPの52%を占めると予想される成長市場ですが、国ごとに事情や人口の伸び具合、経済発展の段階などはさまざまです。直接金融において、本当の意味でリテール・ビジネスが成立するには、一人当たりGDPが15,000～20,000ドルに達し、いわゆる中間層が出現するのを待たなくてはなりません。ただ、その時代は確実に訪れるでしょう。幸いにも野村は、成長が期待されるこのアジアに位置し、地の利があるわけです。

もちろん、日本で成功した「両輪モデル」をアジアで展開するには、少し工夫が必要です。なぜなら、アジア諸国においては、デジタルトランスフォーメーションの進化やリアルとネットの融合が、実は日本より遥かに進んでいるからです。従って、デジタルプラットフォームと富裕層向けのコンサルティングをうまく使い分けながら、ビジネス機会を追求していく必要があります。1970年に設立された

タイのCapital Nomura Securitiesでは既に両輪ビジネスを展開していますし、2016年にフィリピン最大手の商業銀行BDO（Banco de Oro）Unibankと設立したオンライン証券会社BDO Nomura Securitiesは、僅か2年弱で13万口座（2018年6月末時点）を突破し、証券口座数ベースで国内2位のオンライン証券会社にまで成長しました。いよいよ中国でも個人富裕層向けのサービスを始めるべく、2018年5月、合併による証券会社の設立を中国证券监督管理委员会に申請しました。

当社がアジアにおける両輪モデルを本格稼働させ、日本を含むアジア全体を、欧州・米州とつなげることができれば、誰にも真似のできない「真の強み」になると確信しています。これが、私たちが目指す「Connecting Markets East & West（日本を含むアジアと欧米のマーケットを結ぶ）」です。

ビジネスを根底から揺るがすような構造変化

今、私たちは3つの大きな構造変化に直面しています。一つは、リーダー不在の世界、「Gゼロ」という時代に突入しているのではないかとことです。グローバルなリーダーとして責任を果たすことに明確な関心を示す国もなく、各地でもポピュリズムの高まりとともに自国の利益を第一に考える風潮が出てきています。こうした流れは、国際的

な安全保障や経済取引を弱体化させ、さまざまな軋轢が地政学リスクとなって、金融市場に影を落とす可能性も懸念されます。二つ目は、日本において急速に少子高齢化が進んでいることです。全人口に占める75歳以上の割合は2015年時点で25%前後でしたが、2030年には約3割、個人金融資産にして最大46%が75歳以上になると見込まれています。こうしたご高齢の方々は、コンプライアンス上の理由から、金融機関より十分なサービスを受けることが難しい状況です。人生100年時代を迎える中、今後こうしたご高齢者がさらに増加することになるわけです。一方で、現役世代の多くは、少子高齢化の進展により、公的年金に不安を覚え、自分の老後は自分で守るという意識を持つようになっています。そして三つ目は、デジタル・イノベーションの進化です。正直、これが一番恐ろしいと思っています。イノベーションのジレンマの常として、ゲームのルールが変わるときは、それまでのルールでチャンピオンだったプレイヤーが最も打撃を受けるからです。日本の証券業では、野村です。これは間違いないことなので、闇雲に変化をおそれ、ルールが変わるのを待つのではなく、自らがゲームチェンジャーとなる覚悟で臨んでいきます。

いま優先させるべきは、どのような環境でも持続的成長が可能な事業基盤を作ること

2014月8月、2020年に向けた長期経営ビジョンを発表しました。それは、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、そのビジョン実現の暁には、一株当たり当期純利益（EPS）で100円が達成されることとしました。

そのための課題は二つで、「国内ビジネスモデルの変革の推進」と「海外ビジネスの収益性のさらなる向上」です。私たちの業績はマーケット環境に左右されやすく、また、先ほども申し上げたように、地政学リスクによる金融市場の変調にも、しっかり身構えておく必要があります。営業部門では、安定収益でもあるストック収入の積み上げに取り組んでいますし、アセット・マネジメント部門では運用ラインナップの拡充と販路の拡大を、ホールセール部門では伝統的なセカンダリー・トレーディングへの依存度を減らし、お客様のファイナンスやソリューション・ニーズに向き合えるように取り組んでいます。また、今後4年以内に、全社の固定費を600億円削減すべく、デジタイゼーションや自動化の推進、購買の一元化、グローバルな不動産戦略の実践など、業務効率化の取り組みを進めています。

10年先、20年先を見据えて

2020年に向けた長期経営ビジョンの達成に向けて、経営者として全力を尽くすのは当然ですが、同時に、10年後、20年後を見据えて、きちんとしたものを残していくことが、現役世代である私の責任だと考えています。

日本で急速に進む「超」高齢化社会に対しては、ハートフルパートナーという専門の担当者を全国に配置するとともに、認知機能の低下を視野に入れた資産アドバイスができるよう、慶應義塾大学とファイナンシャル・ジェ



ロントロジーの共同研究を進めて現場に取り入れています。同時に、当社の弱みである次世代へのアプローチについても、手を打っています。大学に進学するとき、あるいは、社会人になるときにたいい銀行口座を作りますが、証券口座を開く人はなかなかいません。当社は、日本最多の証券口座を持っていますが、それでも、せいぜい530万口座で、30-40歳台に限ってみれば全人口のたった3%です。その課題を解決するため、LINEとの提携を決めました。LINEの月間アクティブ・ユーザー（2018年3月時点）は7,500万人と、日本の総人口の約6割に相当します。しかも、その74%が50歳未満の、いわゆる資産形成層です。都市部・地方問わず、野村とはまったく縁のない人にでも、LINEだったらアクセスすることが出来るかもしれない。今後、LINEのプラットフォームを通じて、若い世代に、株式投資や投資信託をもっと身近に感じてもらえるような仕組みを作っていきます。

アセット・マネジメント部門でも、2018年4月にエイト・グループへの出資を行いました。エイト・グループが有する優れたモバイル・アプリ開発力と、当社の運用力および商品供給力を活用し、資産形成層に向けた投資サービスを提供する予定です。

「永井さんは知らないでしょうが」と言われながら、デジタル・イノベーションに向き合う

このように、スピーディに、質の高い商品やサービスを作れるのであれば、自前でも、M&Aを含むオープン・イノベーションでも良いと考えています。社内では、2015年にフィンテック委員会を作り、実働部隊として金融イノベーション推進支援室を立ち上げました。彼らとは月に一度、ディスカッションを行っています。「永井さんは知らないでしょうが、世界では、こんな変化が起きています」と言われながら、新しい技術やアイデアについて触れるのは楽しく刺激的で、何よりも有益です。日本だけでなく、インドのポワイでもアクセラレーター・プログラムVOYAGER（ボイジャー）を開催し、シリコンバレーを含む、世界の優秀な企業から、素晴らしい提案をもらいました。2017年4月には、新規ビジネスの開発と事業投融資（総額100億円程度）を行うN-Villageを、デジタルのスタートアップが集積している渋谷に設立しました。

最近話題の仮想通貨に関しては、現時点では仮想通貨そのものを取り扱う予定はありませんが、ブロックチェーン技術を活用したBtoBのデジタル・アセット・カストディなどについては研究を進めています。

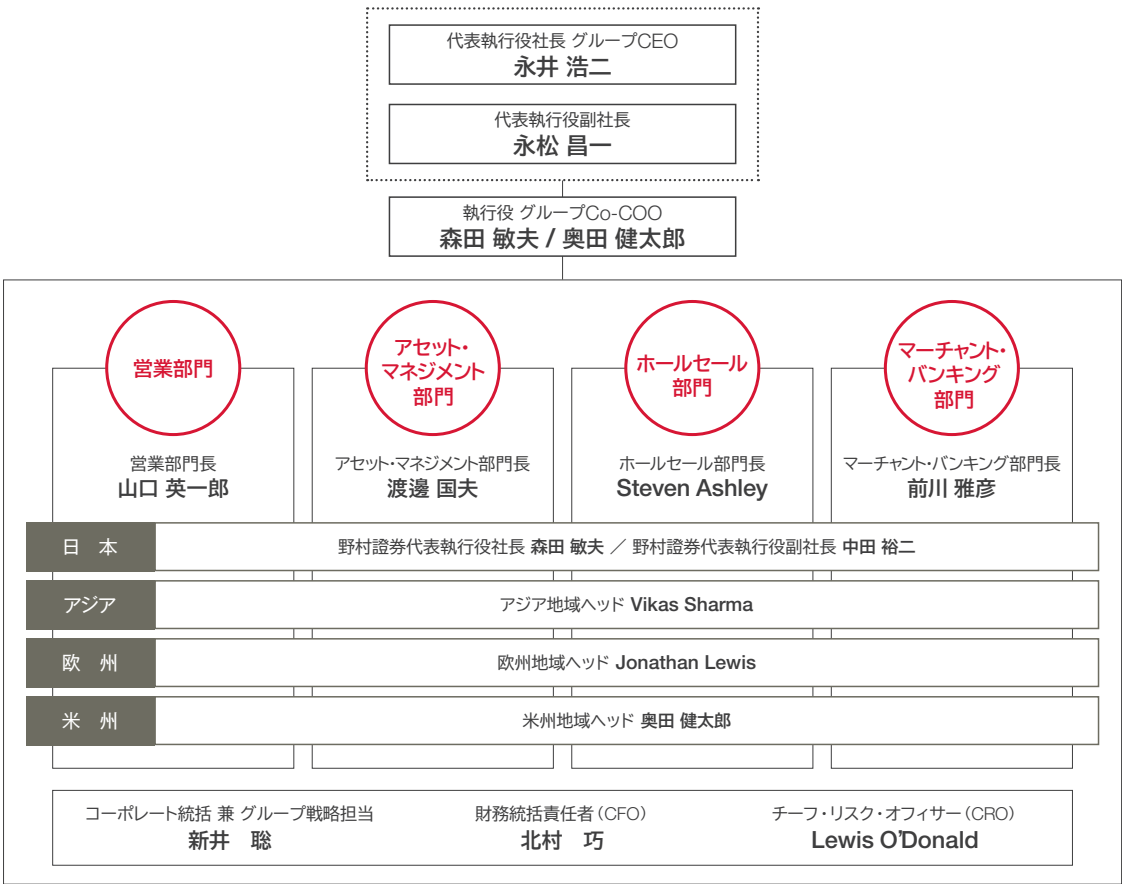
こうした取り組みに私自身が強くコミットすることで、デジタル・イノベーションの波に乗りたいと考えています。

「目指すのは、“今”以上の“未来”。」に込めた想いは、本業そのものが社会貢献という覚悟

2018年1月に、「野村グループ企業理念」を象徴したコーポレート・スローガン「目指すのは、“今”以上の“未来”。」を制定しました。野村の創業の精神は、時代とともに変化すべきと考えていますが、「証券報国」と「すべてはお客様のために」は、決して変えてはならない野村のDNAです。「証券報国」を現代的に言えば、直接金融を通じて、社会に貢献することです。証券業は、本来的には、社会のお役に立てなければ成り立たない業であり、お客様、株主、従業員、社会への責任、今で言えばESGの「S (Social)」を内包している事業です。

私は、証券業を「投資家と企業をつなげることで、企業に対しては事業活動に必要なリスクマネーを提供し、投

マトリックス経営 (2018年4月1日以降)



資家に対しては資産運用の手段を提供することで、国民経済、社会の発展に貢献する業」と捉えています。昨今、国連の持続可能な開発目標（SDGs）が注目されていますが、当社も2014年に2020年長期経営ビジョン（Vision C&C）を策定し、どのような環境においても持続的な成長ができるような事業基盤を構築すべく取り組みを進めています。これは、SDGsが目指す持続可能な社会の創造という理念に通ずるものです。

企業経営におけるESGへの取り組みが投資家からも注視されるなか、野村グループとしても今期より、ESG委員会を設置し、私が委員長としてリードしていくこととしました。

コーポレート・ガバナンス体制は

野村の強みの一つ

野村のコーポレート・ガバナンス体制は、野村の強みの一つと言ってよいでしょう。具体的には、指名委員会等設置会社として、業務執行と経営の監督を明確に分離しています。執行役へ大幅な権限移譲を行うことで意思決定のスピードを確保した上で、業務執行の監督を行う取締役会は、10人中6名が社外取締役で構成されています。

実は、月一回の取締役会は、私にとって最もタフな会議の一つです。社外取締役からの厳しい質問や意見も多く、かなり神経を擦り減らしながらの議論となるためですが、一方で、この対話がコーポレート・ガバナンスの質を担保していると実感しています。その意味では、社外取締役は、執行サイドのことを忖度せず、直言を厭わない信念を持たれた方が望ましいと考えています。

ただし、当社は、社外取締役の声で意思決定しているわけではありません。さまざまな意見や指摘は真摯にお聞きしますが、経営上のすべての意思決定の責任は私が取るわけですから、グループCEOとしての最終的な意思決定は尊重いただいています。取締役会は、過半数が社外取締役で、グループCEOを含む執行役の選任権を持っていますので、仮にそれが難しいようであれば、私を解任していただくという覚悟で臨んでいます。

過去の過ちを風化させない仕組み作り

会社が持続的に発展するためには、過去の過ちを風化させないことも大切です。当社は、2015年に、8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」としました。2012年に野村が業務改善命令を受けた日です。1991年の損失補てん問題、1997年の総会屋への利益供与事件、2012年のインサイダー取引についてまとめたビデオを

全社員で観て、振り返る機会です。グループCEOに就任以来、150店以上の支店を訪問してきましたが、若手社員に聞くと、入社以前の不祥事について、あまりよく知らなかった。年月が経って、現場ではそれくらい風化してしまっていたのです。「これはまずい」と、危機感を覚えたことがきっかけです。

こういう取り組みを続けていても、最近、支店に行って驚いたのは、既に2012年の不祥事を知らない若手社員が出てきているということです。新しい社員が毎年毎年入ってくる以上は、何度も何度も、繰り返し言い続けるしかない。海外の社員からは、「自社の不祥事をこれほど何度も、繰り返して見せる会社はない」と驚かれますが、これは、二度と不祥事は起こさないという我々の意思の表れであり、手を緩めずに続けていきます。

次世代の経営者の条件は、
チームで経営できることと、社会・会社への
貢献を私心に優先できること

会社の持続的な発展という意味では、次世代マネジメントの育成・選抜にも常に注力しています。私たちのように、日本に本拠を置き、リテール、アセット・マネジメント、ホールセール、マーチャント・バンキングのビジネスを手掛け、グローバルにも事業展開している会社はユニークです。そして、そのすべてを経験して微に入り細に入り、一人で会社全体をコントロールできる人はなかなかいません。また、企業は社会の公器である以上、私心に優先して、その企業の経営に当てる必要があります。そのため、次世代の経営者は、チームでカバーしながら、社会・会社への貢献を私心に優先できることが条件と考えています。

人材育成は座学では難しく、長期で、経験から学んでもらうしかありません。例えば、実績を挙げた社員を30代半ばで支店長に抜擢したり、また、グローバルでの視点を養ってもらうために将来の幹部候補を海外拠点の要職に充てたりなどもしています。今まで経験してきたキャリアとは異なる部門への異動も、人材育成の手段の一つです。幸い、当社は優れた人材を多く抱えており、今後の成長が楽しみです。

株主の皆様には、まだ十分に報いていません

経営を担うものとして、足元の株価にまったく満足していませんし、常に最大の関心をもって注視しています。株価そのものをコントロールすることはできませんが、一方で株価は中長期的な業績やバリュエーションに大きく左右



されると認識しています。従って、私たちが成すべきことは、どのような環境でも持続的に成長できるようなビジネス基盤を構築し、中長期的に業績を引き上げていくことです。これが、2012年のグループCEO就任以来、EPSを経営目標として掲げ、当時一桁台だったEPSを引き上げるべく、取り組んできた理由です。

営業部門では、2012年当時、70兆円程度だった預り資産を、2020年までに150兆円に積み上げることを目指し、足元では120兆円近くまでできています。アセット・マネジメント部門でも、運用資産残高55兆円を目指し、足元では50兆円を突破するところまで拡大しました。ホールセール部門では、フィードバック・マーケット・シェアを3.4%に引き上げるべく収益の拡大に取り組むとともに、継続的にビジネスの見直しを行うことでコスト水準を大幅に引き下げました。

2009年に行った2回の増資で発行済株式総数を大幅に増やし、一株当たり価値を希薄化してしまったことも、常に念頭に置いています。2014年から自己株式取得を

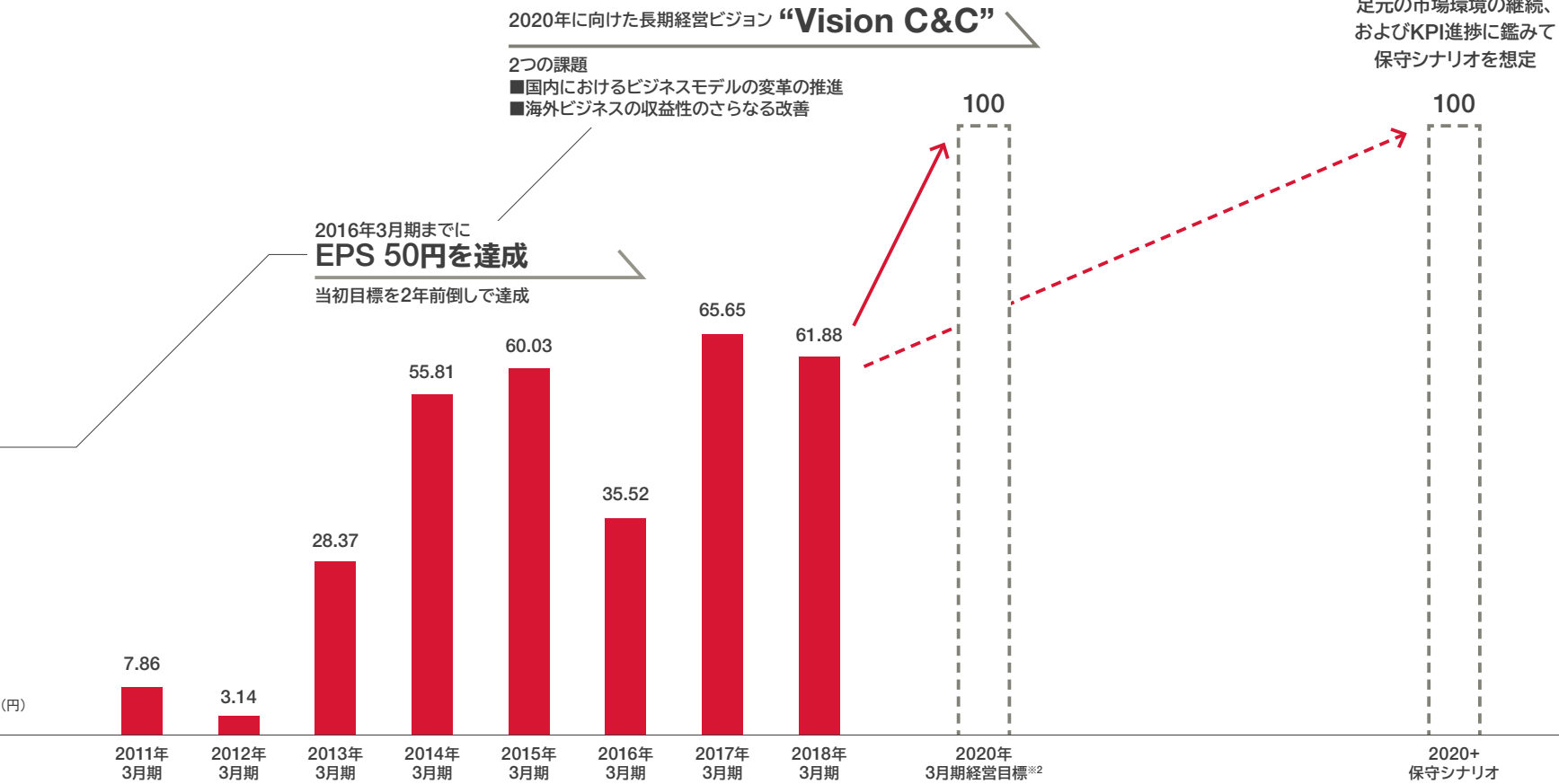
積極的に行い、昨年11月には発行済株式総数の5%程度を上回る部分については、原則、消却することを打ち出すなど、発行済み株式数の削減にも取り組んでいます。ただし、当社がグローバルにビジネスを展開する以上、各国金融規制を遵守できる、適正な財務基盤を維持する必要があります。その点も踏まえながら、内部留保と株主還元のバランスにも配慮しています。

こうした取り組みはまだまだ道半ばですが、辛抱強く支えていただいた株主の皆様へ報いるためにも、増資前の水準であるEPS 100円を安定的に出せる事業基盤の構築に向けて、着実に戦略を実行してまいります。そして、「豊かな社会の創造」という社会的使命を果たすため、「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を体現し、お客様に選ばれる真のパートナーとして、“今”以上の“未来”を目指してまいります。

引き続き、野村の企業価値創造を応援いただけたら幸いです。

「どのような環境であっても、持続的に成長ができる事業基盤を構築する」ことを目指し、
2014年8月に2020年3月期に向けた長期経営ビジョン(Vision C&C)を掲げました。
戦略の大きなテーマである「国内におけるビジネスモデルの変革」と「海外ビジネスの収益性の改善」の2つを軸に、
EPS 100円を安定的に確保できる体制の確立に向けて、着実に実績を積み重ねてまいります。
また、2020年以降を見据えた長期的な成長のための布石作りにも、引き続き取り組んでまいります。

経営目標(EPS※1)と、その進捗



“Vision C&C”とは？

当社を取り巻く環境はこれまで以上に変化していくと予想されますが、この変化を絶好の機会(Chance)として捉え、我々自身も果敢に変化(Change)していくという思いを込めています。
また、この「C」という文字には、同時に、「Challenging spirit」、「Client first」という、当社が常に大切にしてきた思いも込めています。

2020年その先へ “Post Vision C&C”

LINE株式会社との 金融事業における業務提携	2018年5月、当社とLINE株式会社、LINE Financial株式会社の間で、LINE証券株式会社設立に係る合併契約を締結しました。今後、同社を通じて、LINEプラットフォーム上で、資産形成層をターゲットとした非対面証券ブローカレッジ、および非対面証券投資コンサルティングサービス等を提供する予定です。
エイト・グループの モバイル・アプリ開発力を 活用した投資サービスの提供	2018年4月、モバイル・アプリの開発力に強みを持つエイト・グループへ総額約27億円を出資しました。今後、iOSおよびAndroid向けのアプリを用いて、ETF(上場投資信託)を投資対象とした投資一任型ロボアドバイザー・サービスや野村アセットマネジメントが運用するインデックスファンドシリーズ「Funds-i(ファンズアイ)」を提供する予定です。
マーチャント・バンキング・ ビジネスの立ち上げ	2018年1月、マーチャント・バンキング部門を新設しました。当初1,000億円程度を上限に、多様化・複雑化するお客様の課題解決のために、事業再編・事業承継・事業再生・MBO等の案件において主にエクイティ等を活用したソリューションを提供していきます。
中国ビジネスへの本格参入	2018年5月、中国证券监督管理委员会に合併による証券会社設立を申請しました。当社の富裕層ビジネスの実績・知見を活かし、まずは中国の富裕層向けビジネスから着手し、将来的にはホールセール・ビジネスを含めた他ビジネスへと展開していく予定です。
イノベーションの推進	お客様への提供価値向上と、新たなビジネス機会追求を目的に、テクノロジーの活用も含めたイノベーションへの取り組みを進めています。

2020年3月期経営目標を達成するための
主要な業績評価指標(KPI) ※2

2020年3月期 経営目標	3セグメント 税引前当期純利益
EPS 100円 (EPS 61.88円)	4,500~4,700億円 (2,699億円)

()は2018年3月期、あるいは2018年3月末

営業部門	顧客資産残高 150兆円 (117.7兆円)
	ストック収入費用カバー率 50%程度 (28%)
アセット・マネジメント部門	運用資産残高 55兆円 (50.0兆円)
ホールセール部門	ファイブール・マーケット・シェア 3.4% (3.1%)

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」で、「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。2020年3月期に向けて、顧客資産残高150兆円とストック収入費用カバー率50%程度を主要なKPIとして掲げ、マーケットに左右されにくい収益構造の構築に取り組んでいます。

資産運用業界は、今後も堅調な市場拡大が見込まれる一方で、お客様の資産運用に対するニーズの変化や、デジタル・イノベーションの進展に伴う技術革新を背景に、他業種をも巻き込んだ競争激化が予想されます。このような環境のもと、KPI達成に向けて、アセット・マネジメント部門では、継続的な運用力の強化、テクノロジーの活用、お客様本位の業務運営を通じて、顧客基盤の拡大と運用商品の拡充に取り組んでいます。

ホールセール部門では、どのような市場環境でも持続的に利益を上げることができるよう、ビジネス基盤の強化に取り組んでいます。KPIの達成に向けて、顧客ファイナンス＆ソリューションビジネスの拡大や、米州ビジネスの強化、クロスボーダー案件の獲得を進めてまいります。

※1 一株当たり当社株主に帰属する当期純利益
※2 2020年3月期環境想定：日経平均株価25,000円、ドル円レート115円、国内法人税の実効税率20%台、ホールセール関連ファイブール成長率1%(年率)



CFOとして重視していること

野村グループの持続的成長を
財務面からサポートすること

規制を遵守できる
適正な財務基盤を維持すること

株主の皆様
適切な還元を行っていくこと

経営戦略の遂行と 企業価値の向上を 財務・資本面からサポート

執行役
財務統括責任者 (CFO)

北村 巧

野村グループの財務・資本戦略(基本観)

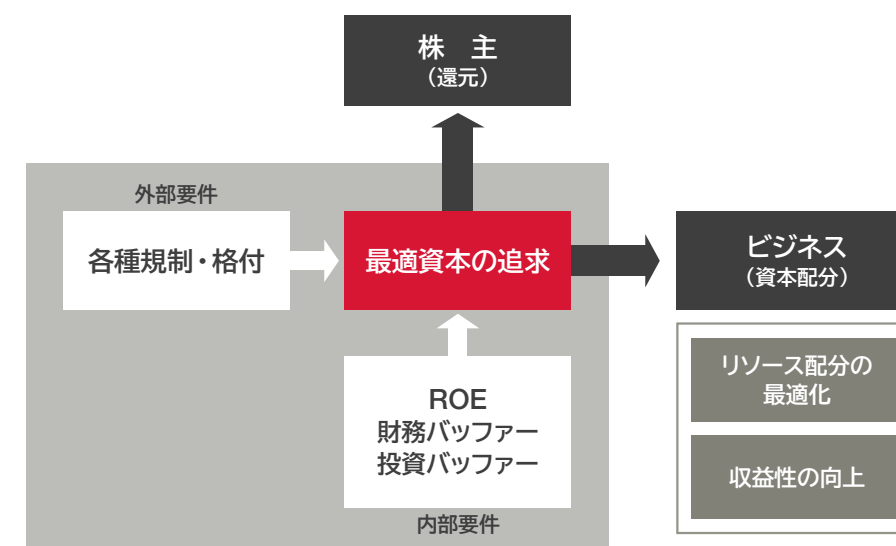
野村グループでは、「どのような環境であっても持続的に成長できるような事業基盤を構築する」ことを目指し、2020年3月期のKPI達成に向けた取り組みや、2020年

以降を見据えた、さまざまな布石作りを行っています。こうした経営戦略の遂行を、財務・資本面からサポートするのが、CFOである私の役割だと考えています。

当社は、グローバルにビジネスを展開する金融機関として、資本や流動性など、さまざまな面で規制を受けています。また、適正な格付を維持するために、一定水準以上の財務基盤が必要です。一方で、存続企業として財務上のバッファをどれくらい持つておくべきか、成長に必要な投資バッファはどれくらいか、そして何より重要なことは、皆様からお預かりした資本を、いかに効率よく活用するか。これらの内部要件も加味しながら、適切な資本水準を追求しています。

限られたリソースを効率よく使いながら、リターンの最大化を目指すこと、同時に、株主や投資家を含め、ステークホルダーの方々と対話し、適切な株主還元を継続しながら企業価値の向上を図ることが、私のミッションです。

財務・資本戦略を考える上での要素分解



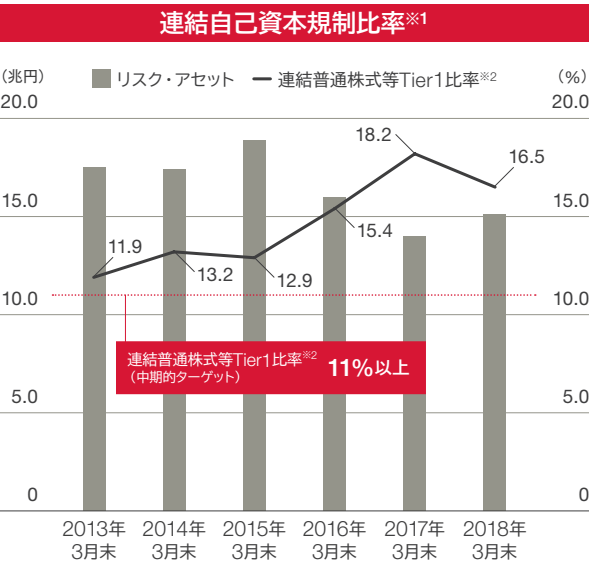
各種規制への対応

野村グループが遵守すべきグローバル金融規制は、さまざまありますが、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。当社に求められる連結普通株式等Tier1比率（以下、「CET1比率」）の最低所要水準は、2019年以降、7.5%程度と見込んでおり、財務上および投資のパフーアを含めて、中期的に11%以上を維持していきたいと考えています。

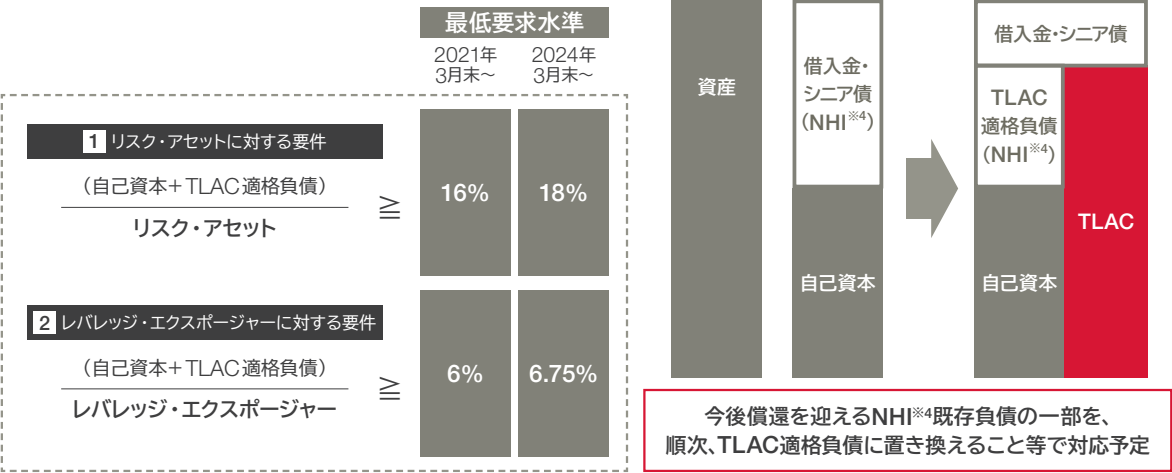
2022年には、CET1比率の分母であるリスク・アセットの計測方法に、大きな改定が予定されています。特に、「トレーディング・ブックの抜本的見直し（FRTB）」の導入で、リスク・アセットの一部である市場リスクが大幅に増える見込みですが、まだその規制の細部が固まっておらず、現時点でその影響を精緻に見積もることができないため、足元のCET1比率については一定のパフーアをもっています。また、昨今の市場環境に鑑みて、ビジネス側も、リソースの使用量を抑制していることから、2018年3月末のCET1比率（16.5%、完全実施ベース）は、中期的な目標に対して、余裕のある水準です。

また、2018年4月、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}）規制の対象となることが

金融庁より発表されました。適用開始は2021年3月末の予定です。TLAC規制を遵守するために、TLAC適格負債^{※3}を積み上げていく必要がありますが、2021年3月まで、まだ十分に時間があり、また段階的な適用となっていますので、今後償還を迎える既存負債の一部を、順次TLAC適格商品に置きかえることなどにより、十分に対応可能だとみています。



TLAC規制の最低要求水準と対応策



※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
※4 野村ホールディングス株式会社

リソース配分の適正化と、収益性の向上

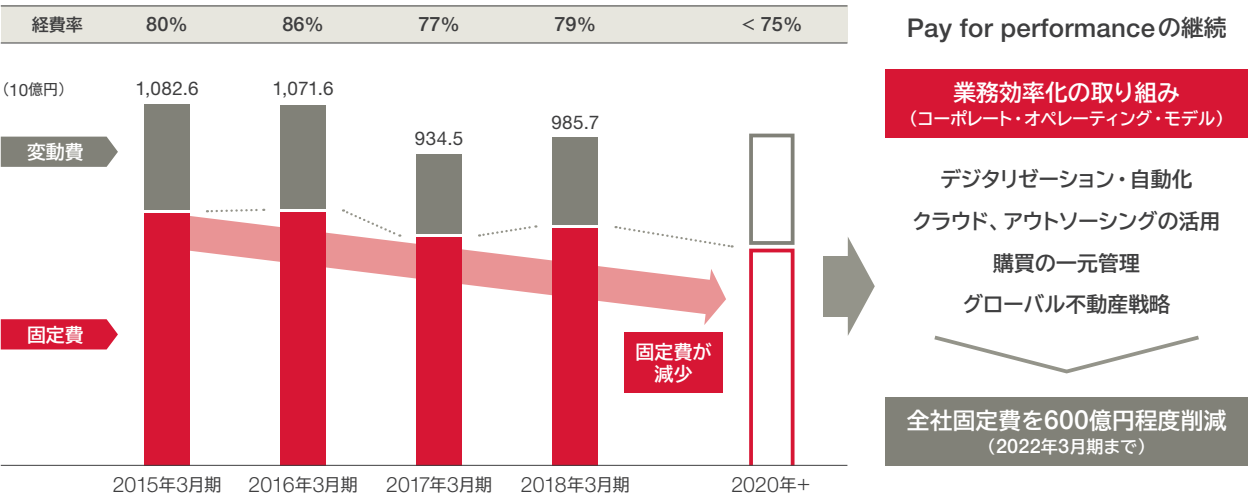
当社では、リスク・アセット、経済資本、無担保資金、レバレッジ・エクスポージャーなど、各種リソースをビジネスに配分し、リソース対比の収益性を定期的にモニタリングし、ビジネスと対話しながら、定期的にリソース配分の見直しを行っています。また、収益性だけで判断するのではなく、例えばストレス時の分散効果が期待できるのであればリソースを配分するなど、事業ポートフォリオ全体として、戦略的に判断を行っています。

また成長のための投資を行う際も、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、といった観点で実効性を検証し、資本コストを安定的に上回ることが期待できるものについて、資本を配分していきます。

収益性を高める上で、コスト・コントロールも重要なテーマです。ホールセール部門では、2016年に欧州・米州ビジネスの戦略の見直しを行い、低採算ビジネスから一部撤退など、ポートフォリオを抜本的に見直しました。こうした継続的な取り組みもあって、2017年3月期以降の経費率（3セグメント）は80%以下となりました。

全社レベルでも、固定費を中心としたコスト削減を継続しています。テクノロジーを活用した業務効率化の推進や購買の一元管理、グローバル・ベースでの不動産戦略の見直しなどを通じて、今後4年間で、全社の固定費を600億円程度削減する予定です。変動費についても、「Pay for performance（業績に応じた支払い）」の徹底を継続することにより、現在80%弱の経費率（3セグメント）を、中期的には75%以下でコントロールしてまいります。

3セグメントの金融費用以外の費用



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・投資パフーアの確保など、外部・内部要件を満たしながら、安定的に10%以上のROEを確保できるよう、財務規律を利かせていきたいと考えております。

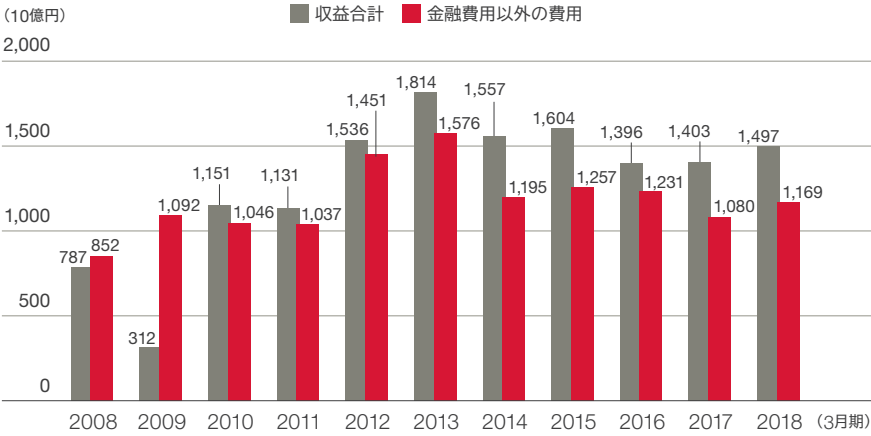
同時に、株主還元についても強化しています。当社は、2014年3月期より、配当金の支払に加えて自己株式の取得を積極的に行ってまいりました。今般、株主還元の姿勢を明確化すべく、2018年4月、自己株式取得による株主還元分を含めた総還元性向を、新たに50%以上としました。今後、成長のための資本を内部創出することで、株主還元と成長投資を両立し、企業価値の最大化に努めてまいります。

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

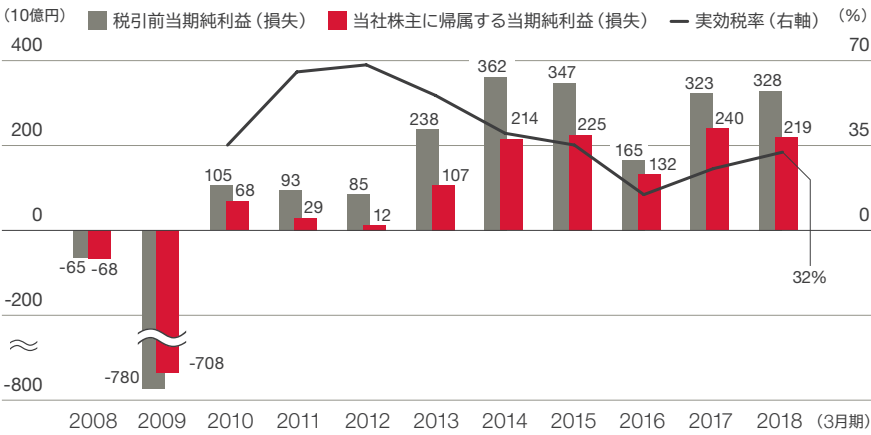
全社収益、金融費用以外の費用

2018年3月期は、営業部門とアセット・マネジメント部門が健闘し、全社収益が伸長しました。全社コストも増えていますが、これは収益の拡大や取引量の増加を受けて人件費や支払手数料などの変動費が増加したほか、過去の取引事案に関する引当金を計上したことが背景です。



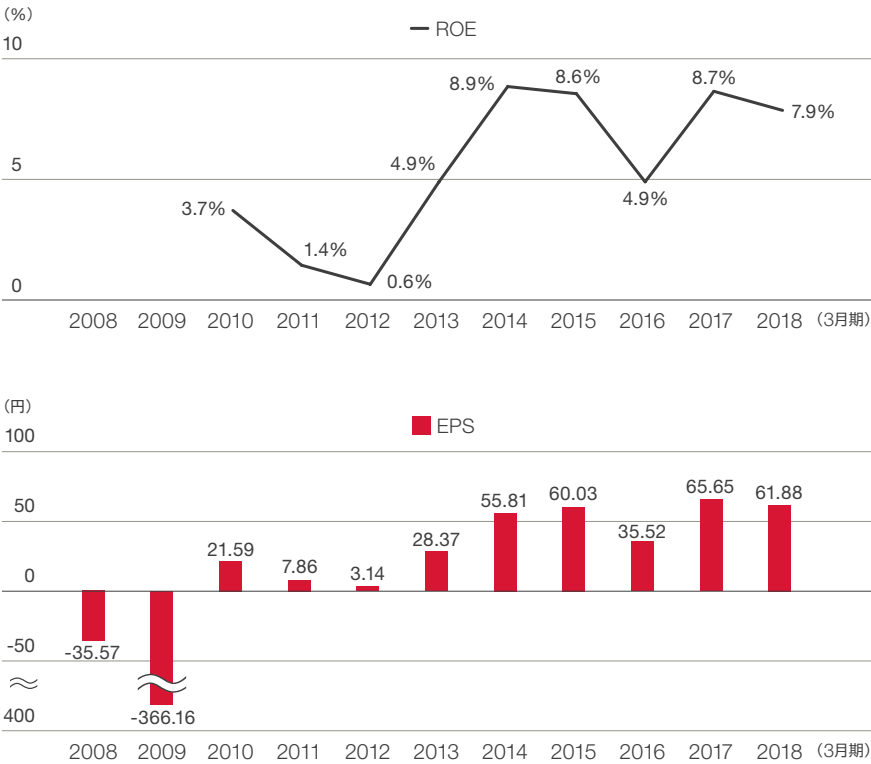
税引前当期純利益(損失)、当社株主に帰属する当期純利益(損失)、実効税率

2018年3月期の税引前当期純利益は3,282億円と、前年比で微増となりました。地域別にみると、日本ビジネスは増益でしたが、海外ビジネスは債券市場の低ボラティリティでフィクスト・インカム収益が減少したこと、また、過去の取引事案で引当金を計上したことなどにより、7億円の税引前当期純損失となりました。その結果、実効税率が31.7%に上昇し、当期純利益は前年比で減少しました。



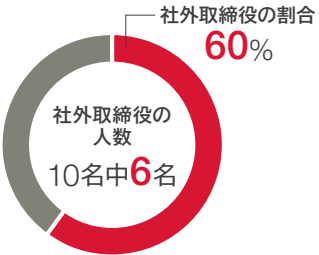
ROE／EPS (希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失))

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ています。ROEでは10%程度が目線です。2018年3月期のEPSは61.88円と前年比で減少しましたが、長期経営ビジョンは変わりません。「国内におけるビジネスモデルの変革の推進」と、「海外ビジネスの収益性のさらなる改善」という2つの課題にしっかりと取り組んでいきます。

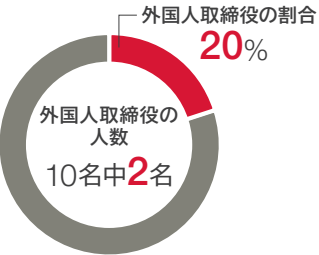


取締役会の構成 (2018年6月末)

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。

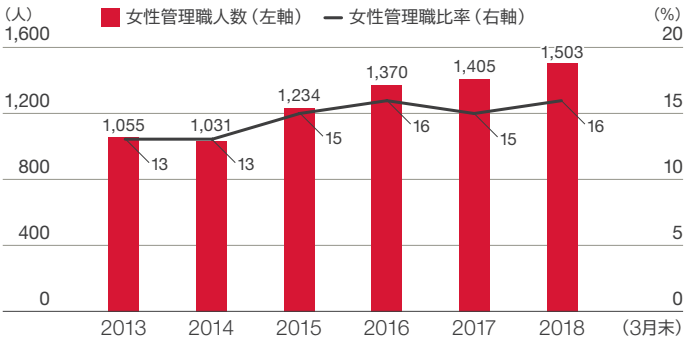


業務執行の監督を多角的な視点で行い、実効性を高めるため、取締役会の多様性を重視しています。国籍・性別・経歴など多様な背景を有する取締役が、各分野における豊富な経験を活かし、経営の重要事項の決定や経営の監督に尽力しています。



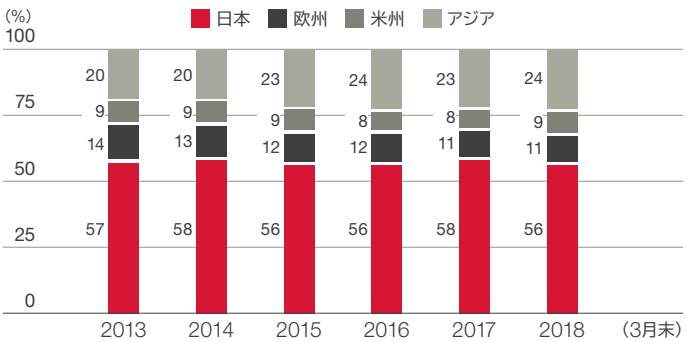
女性管理職構成

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。



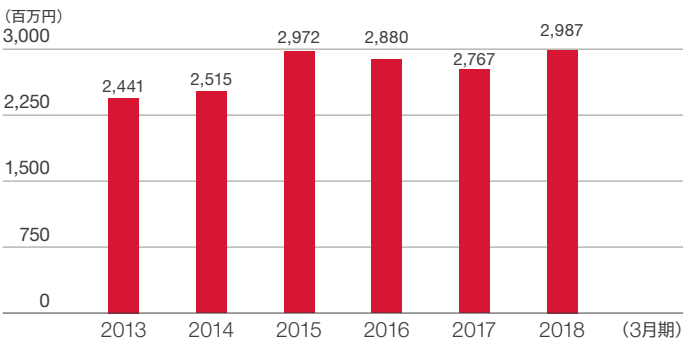
地域別社員構成

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。



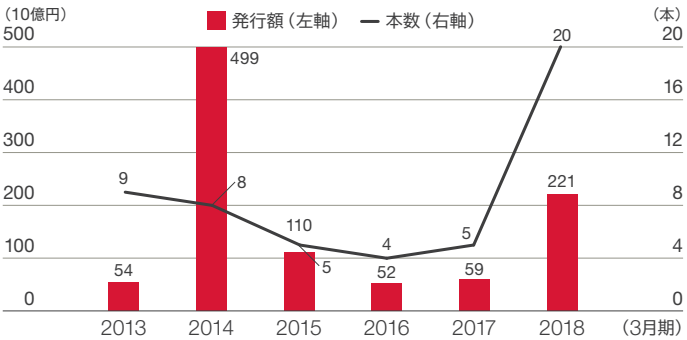
教育研修費

多様なキャリアや価値観をも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。



サステナビリティボンド

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。

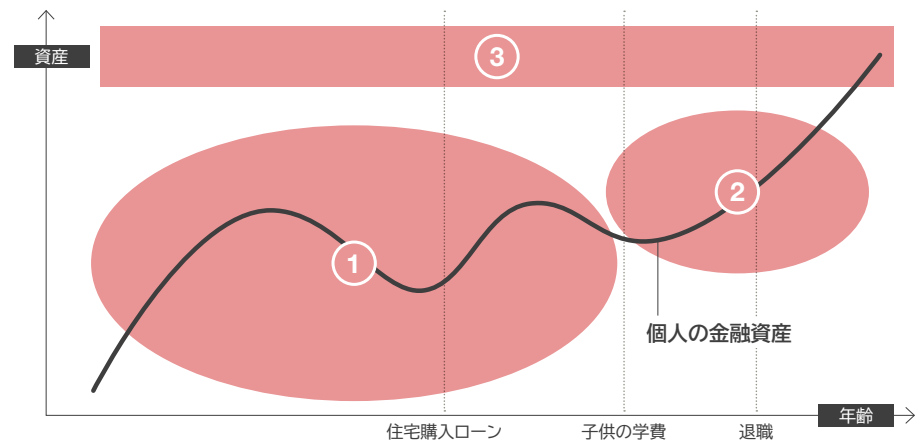


お客様のライフステージに合わせたサービスの拡充

「人生100年時代」を生きるお客様一人ひとりの「今」と「未来」に寄り添い、最も信頼されるパートナーとなるべく取り組んでいきます。

下の図は、縦軸に資産額、横軸に年齢を置き、ライフステージの移行に応じた資産額の推移の例を描いています。就業以降は、住宅購入や子供の学費等、ライフイベントでの出費を伴いながら、退職に向けて資産が増えています。営業部門は、お客様のライフステージや目的に応じたサービスの提供と体制の構築に努め、お客様の一生を通して資産形成のサポートが出来るよう取り組んでいます。

ライフステージと資産額に応じたサービスの提供と体制の構築



	①	②	③
顧客ニーズ	資産形成 将来への備え	資産を守りたい、次世代に残したい 長寿化に伴う備え	資産運用 相続、M&A、事業承継 不動産等の金融商品以外の資産運用
商品／サービス	長期分散投資 (NISA, つみたてNISA, iDeCo) 従業員持株会 ロボアドバイザー	各種金融商品 相続、保険	各種金融商品 相続、M&A、保険 不動産 オペレーティング・リース
野村の体制／プラットフォーム	非対面 ライフプラン・サービス部 確定拠出年金部 事例 01	対面 ファイナンシャル・パートナー課 ライフ・パートナー課 (ゆとりたいあ、ハートフルパートナー) 事例 02	対面 ウェルス・マネジメント部 ウェルス・パートナー課 S&S部／PB業務部／法人開発部 信託銀行・保険事業部 野村資産承継研究所 不動産業務部 野村バブコックアンドブラウン
非対面 野村のオンラインサービス			
+ LINE証券 事例 03			

事例 01

資産形成層に向けてのサービスを提供

NISA・つみたてNISA・iDeCoは、長期・分散・積立投資等により国民の資産形成を促進しようとする制度で、その活用による資産形成のニーズは高まっており、営業部門では加入者の拡大に向けて取り組んでいます。

また、幅広い顧客層にご満足いただけるよう、非対面サービスを強化しており、2018年1月には「野村ホームトレード」と「野村ネット&コール」を「野村のオンラインサービス」として統合しました。また、ロボアドバイザー「野村のゴールベース」は、投資経験があまりない資産形成層の方々にも使っていただきやすい仕様を目指し、バージョンアップしました。

事例 02

高齢顧客とその家族の悩みに応じたサービスの提供

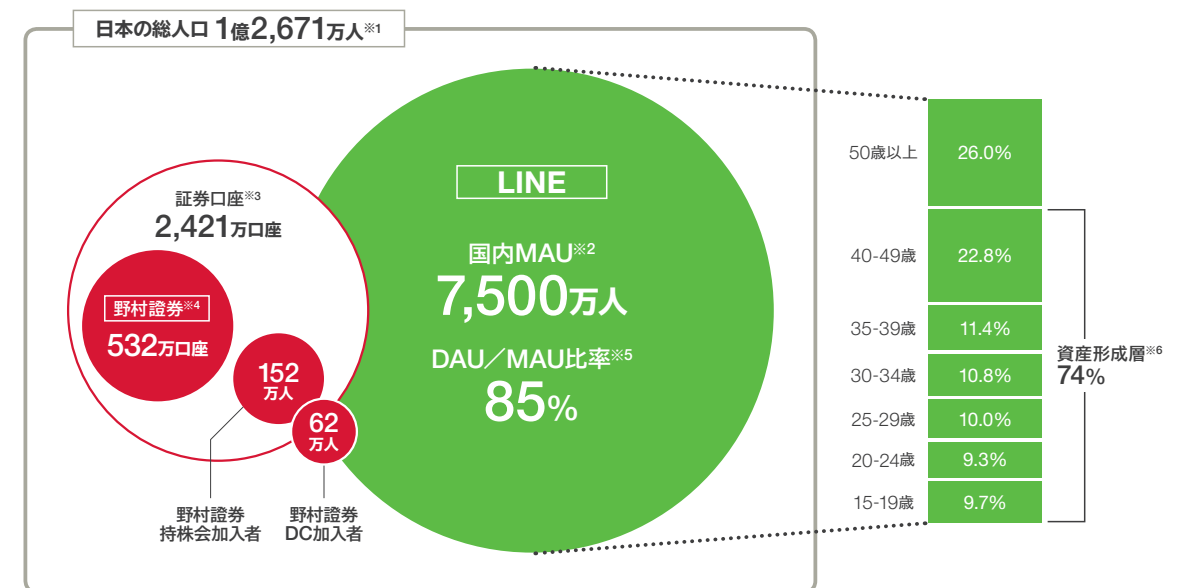
ご高齢のお客様は相続や遺言、贈与など資産承継に関する悩みに加え、健康や介護、葬儀やお墓のことなど幅広い不安をお持ちです。これらの心配ごとに応えるべく、グループ会社等とも連携し、遺言信託やラップ信託、保険や贈与サービスなど相続・贈与コンサルティングサービスを充実させ、またご高齢のお客様とご家族の想いに寄り添う「ハートフルパートナー」の体制を国内全店舗に拡充しました。「ハッピーライフセミナー」も開催し、ご高齢のお客様の「老後のいろいろ」について良きパートナーとなり、安心して心豊かなセカンドライフのサポートに取り組んでいます。

事例 03

LINE株式会社との提携

2018年5月、LINE株式会社、LINE Financial株式会社とLINE証券設立に関する合弁契約書を締結し

ました。LINEの7,500万人を超えるユーザーベースと野村グループが培ってきた金融ビジネスのノウハウを活かし、資産形成層をターゲットとした非対面証券ブローカレッジおよび非対面証券投資コンサルティングサービスの提供等を行うことを目指しています。

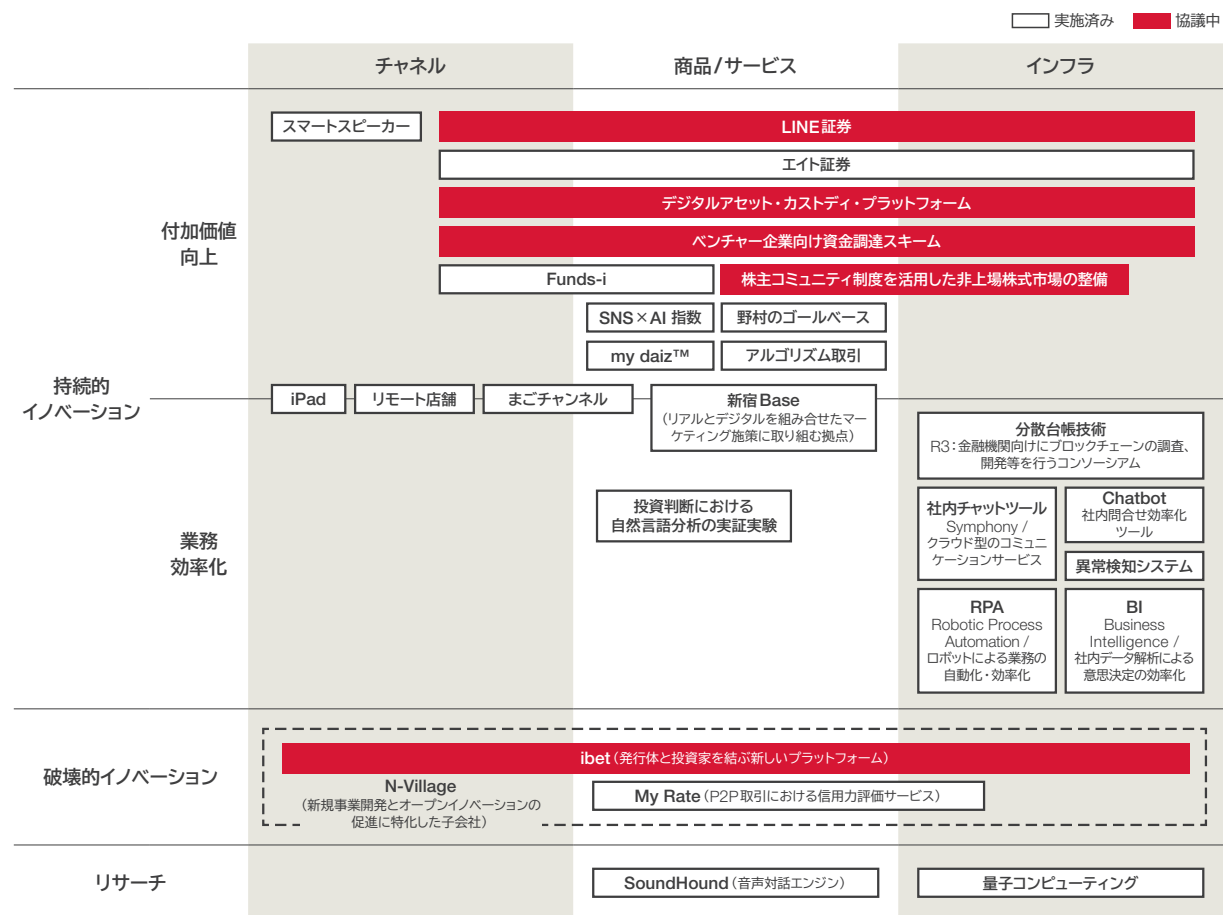


※1 日本の総人口1億2,671万人(平成29年11月1日現在(確定値)総務省統計局) ※2 LINE調べ LINEアプリ 月間アクティブユーザー 2018年3月時点 ※3 日本証券業協会 2017年12月時点。なお、証券口座数は、決算月が1月、4月、7月、10月の会社は10月末時点、決算月が2月、5月、8月、11月の会社は11月末時点の数字を合算 ※4 野村証券残あり顧客口座数 2018年3月時点 ※5 日本国内MAU = Monthly Active UserにおけるDAU = Daily Active User(1日に1回以上利用したユーザー)の割合 2018年3月時点 ※6 LINEユーザーの構成は、マクロミル社・インターネット調査(2018年1月実施/全国15-69歳のLINEユーザーを対象/サンプル数2,060)

イノベーションの推進

取り組み

2020年に向けた長期経営ビジョン「Vision C&C」に掲げられている「どのような環境下であっても、持続的に成長できるような盤石な事業基盤」を構築し、世の中の常識やビジネスの在り方が大きく変化を遂げる不確実性の高い環境に対応するためには、イノベーションの推進が必要不可欠だと考えております。野村グループはイノベーションを興し続ける組織になるために、グループ全体で連携し、さまざまな取り組みを行い、さらに質の高いサービスの提供を目指すとともに、グループの新たな収益源となるビジネスの創出を目指しております。



推進体制

野村グループにおけるイノベーションに関する取り組みは、2015年12月の金融イノベーション推進支援室発足をはじめとし、新規事業開発に特化した子会社 N-Village の設立、海外におけるイノベーション拠点の設置等まで、グループCEOの統制のもと、地域および部門間で連携して行っております。また、グループCEOはイノベーションに対する取り組みの継続の重要性を全社に展開し、社内だけではなく社外を巻き込んだイノベーションの重要性を訴えるなど、オープンイノベーションを推進しています。



失敗を恐れず、
野村の未来に向けて
新しいビジネスの開発と
イノベーションを
推進していきます



株式会社 N-Village
取締役 佐々木俊典



N-Villageは、野村ホールディングスの100%子会社として2017年4月に設立されました。金融サービスの枠にとらわれることなく、中長期的な視点で野村グループの新たな収益源となりうるビジネスの創出がミッションです。本格的な活動は、オフィスを設けた2017年7月から3名でスタートしました。野村のホールセール部門で、新興IT企業の上場を支援するチームを率いてきた社長をはじめ、NRI出身でハッカソン※好きの基盤系エンジニア、SAPでコンサルタントに従事した後、野村証券で債券、株式、証券化の引受や開発に関わってきた私というチームです。これに、オープンイノベーションを加速するために、アイデア豊富なベンチャー創業者など複数人が兼業で加わります。大企業目線では、「ベンチャー支援」という言葉が出てきますが、本当に良い経営者、アイデアを持ったエンジニアは、今は資金に不自由しておらず、資金的「支援」は必要としていません。「世の中をかえること、面白いことなら、いっしょにやる」というスタンスです。我々は、こうしたチームで、「誰もが挑戦者になれる社会を実現しよう」というテーマを掲げ、サービスのプロトタイプを作っています。P2P(個人間)資本市場や、ブロックチェーン技術を使ったトークンエコノミー、シェアリングエコノミー、デジタル上での信用基盤の構築などに取り組んでいます。活動拠点は、本社のある日本橋や大手町から離れた渋谷で、野村グループとは違う企業文化で活動しており、既存ビジネスからの制約を極力減らした自由度の高い開発環境にあります。トライ＆エラーを繰り返すことができるのが強みです。野村ホールディングスの永井CEOをはじめ、経営陣とは、密にコミュニケーションを取りながら、「野村がやられたら一番いやなことを開発して欲しい」という期待に応えるべく、ベンチャー企業のスピード感で走っています。個人的には、資本市場の取引のコストを1/100にしたいです。簡単ではありませんが、チャレンジします。

※プログラマー、グラフィックデザイナー、ユーザインタフェース設計者などが集まるソフトウェア開発イベント

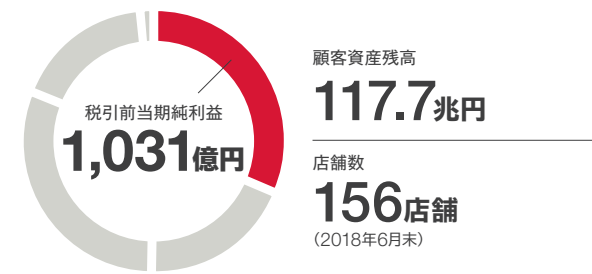
野村グループのセグメント

営業、アセット・マネジメント、ホールセールの3つの部門に加え、2018年1月にマーチャント・バンキング部門を新設し、事業再編・事業再生・事業承継・MBO等の案件において、お客様へのソリューションの一つとして主にエクイティを提供するプリンシパル・ビジネスを始めました。4つの部門が横断的に連携して、国内外のお客様に付加価値の高い商品・サービスを提供してまいります。



営業部門

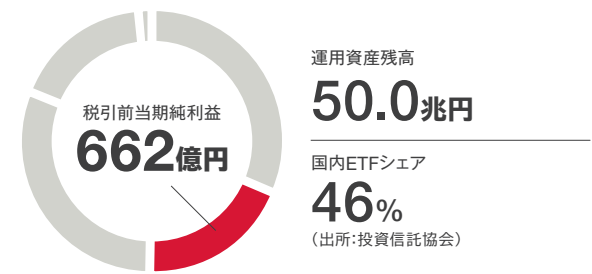
全国156の本支店・営業所やコールセンター、インターネットを通じて、国内の個人・法人のお客様に多様な金融サービスを提供しています。また、日本とアジアでウェルス・マネジメント・ビジネスを展開しています。



顧客	個人投資家 地方公共団体 地方金融機関 事業会社 学校法人 諸法人
	商品サービス 金融商品の販売 M&Aアドバイザー 不動産(紹介) 相続・事業承継サービス

アセット・マネジメント部門

中核となる野村アセットマネジメントを中心に、グローバルに資産運用ビジネスを展開しています。
投資信託ビジネスでは幅広いチャネルを通じて、充実した商品ラインナップを提供しています。投資顧問ビジネスでは、国内外の幅広い機関投資家に対して質の高い商品と運用サービスを提供しています。



顧客	個人投資家 国内外の年金 政府・中央銀行 機関投資家等
	商品サービス 金融商品の開発、運用 一部投資家への直販

ホールセール部門

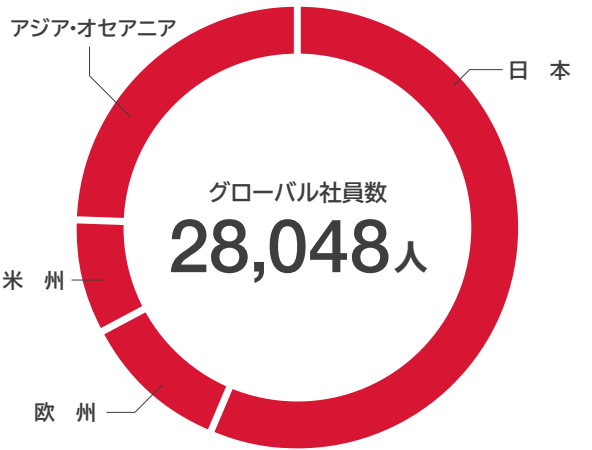
金融商品の取引・組成・販売に関する業務を行うグローバル・マーケット、資金調達やM&Aアドバイザーに関連する業務を行うインベストメント・バンキングで構成されています。
国内外の事業会社、政府機関、金融機関など幅広いお客様を対象に、さまざまなサービスを提供しています。



顧客	金融機関 機関投資家 事業会社 国・政府機関
	商品サービス 株式・債券の引受 M&A アドバイザリー 金融商品の組成 投資アイデアの提案 流動性の供給 高度な執行

野村グループのグローバル展開

野村グループの強みの一つは、グローバルに構築されたビジネス・プラットフォームです。
ビジネスや地域が密接に連携することにより、お客様のニーズにあった最適なソリューションを提供しています。



日本	欧州	米州	アジア・オセアニア ^{※2}
15,819人	3,057人	2,362人	6,810人
日本は、1925年の設立以来、92年の歴史をもつ野村グループの本拠地です。 営業部門、アセット・マネジメント部門、ホールセール部門を中心に、幅広いお客様に対して、フルラインの金融サービスを提供しています。	欧州は、米州に次ぐ金融市場規模を有する地域です。 ホールセール部門では、当社の強みが活かせるマクロ・プロダクト(金利、為替)や、M&Aアドバイザー、ソリューション・ビジネスなどに注力する一方、コスト管理を徹底し、収益性の改善に取り組んでいます。	米州は、世界最大の金融市場規模を有する、野村グループの戦略的地域です。 ホールセール部門では、当社の強みを発揮できる分野に経営資源を集中し、シェア拡大を図っています。アセット・マネジメント部門では、ハイ・イールド債を中心に、運用資産を拡大しています。	野村グループは、日本を含むアジアをマザーマーケットと位置づけています。 高い経済成長が見込まれるアジアで、ホールセール部門やアセット・マネジメント部門を中心に、12の国と地域でビジネスを展開しています。また海外で唯一、リテールビジネスを行っています。

※1 税引前当期純利益は2018年3月期、その他は別途記載がない限り2018年3月末現在
※2 インドのボワイオフィス(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



Retail Division

営業部門

2018年3月期の
振り返り

2018年3月期は、地政学リスクの高まりなどを受け、全般的に低調なスタートとなりましたが、その後、堅調な日米の経済指標を背景に2017年の後半にかけて株価が上昇しました。お客様の投資マインドの好転とともに、株式取引や投信買付が増加し、2018年3月期の収益は4,129億円、税引前当期純利益は1,031億円と、前年比で増収増益となりました。

営業部門では、お客様一人ひとりの悩みやご要望をヒアリングし、最適なソリューションを提供する、コンサルティング営業への取り組みを継続しました。お客様の信頼の証左である預り資産は、過去最高に近い水準となっています。

強み

国内証券最大の支店網と顧客基盤

質の高い投資情報の調査・発信能力

高度なコンサルティング能力

グループ内の機能を活かした、他社との差別化

課題

お客様の中核資産へのアプローチ

市況に左右されやすい収益体質

高齢のお客様のご家族との関係構築

若い顧客層の拡大

対応策

お客様に全幅の信頼を寄せていただける
コンサルタントの養成

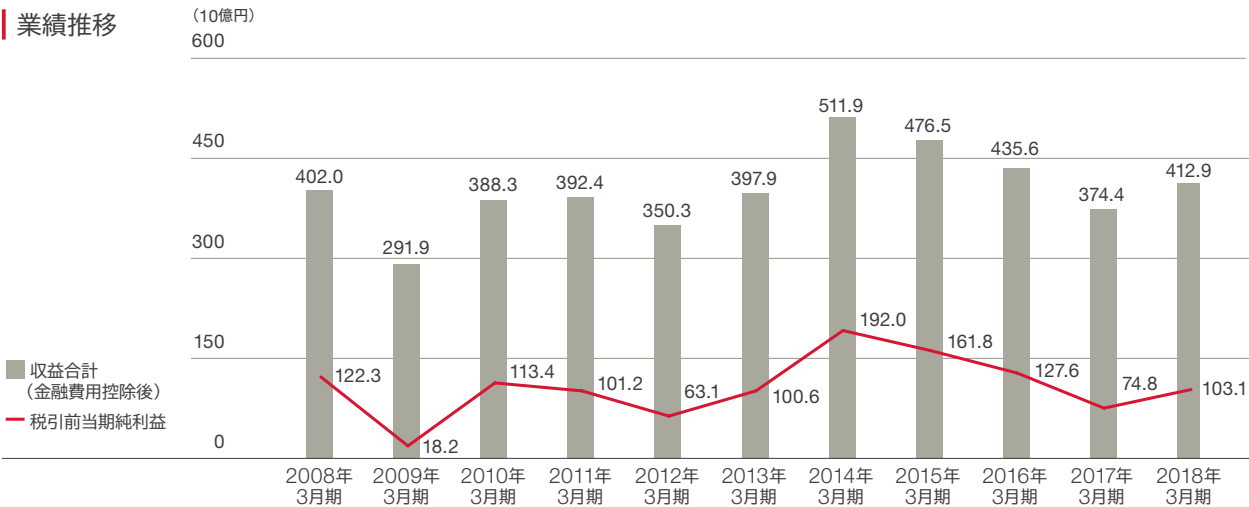
残高収入の拡大による、
安定的収益基盤の構築

高齢のお客様とご家族を対象とした
商品・サービスの拡充

若年層向けコンテンツ（Web、セミナー、
ロボアドバイザーなど）の拡充

資産形成層のお客様が投資しやすい
商品ラインアップの拡充

業績推移



価値創造
への
取り組み

中期的な戦略

マーケット環境と2020年に向けたKPI

低金利の継続によって、ますます運用の重要性が高まっています。また、高齢化の進展とともに、人生100年時代への備えや次世代への資産承継など、お客様のニーズは多様化しております。このような環境において、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。2020年3月期に向けた重要な業績評価指標は、顧客資産残高を150兆円まで積上げると同時に、ストック収入を1,500億円まで拡大し、

2020年3月期経営ビジョンを達成するための 営業部門のKPI

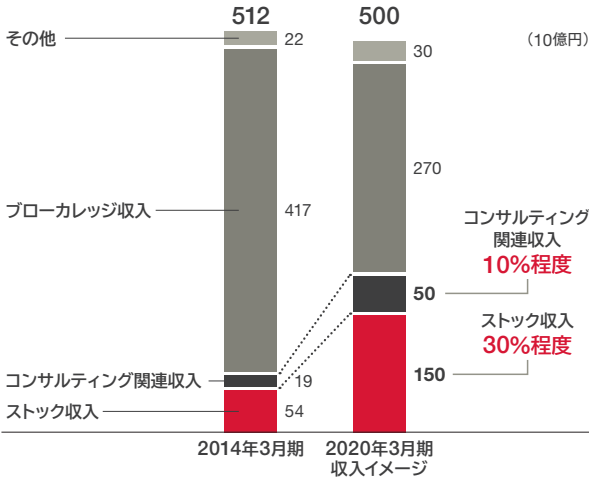
	2014年3月期	2020年3月期のKPI
税引前 当期純利益	1,920億円	1,950億円～ 2,050億円
顧客資産残高	91.7兆円	150兆円
ストック収入	539億円	1,500億円程度
ストック収入 費用カバー率	17%	50%程度

マーケットに左右されにくい収益構造を構築することです。

これらの達成に向けて、今期、お客様のニーズに合わせて組織を改編しました。また、運用だけではなく、相続・事業承継、M&A、不動産など、お客様のご資産にトータルでソリューションをご提供できるよう、それぞれサービス内容の拡充にも努めております。

毎年行っております「お客様満足度調査」は2018年3月期も継続するとともに、お客様の声をもとにさまざまな改善を図り、満足度の向上を目指してまいります。

収益構成のイメージ



マーケットに左右されにくい収益構造の構築 ストック収入を増やす施策

ストック収入は、投資信託の信託報酬など、お客様からお預かりした資産に対する継続的なサービスによる収入を指します。コンサルティング営業を通じて、投資信託や投資一任等を保有していただくことによって、ストック収入を積み上げ、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してまいります。

ストック収入を増やす施策として、投資信託は、高成長が期待できる分野に加え、中長期的な資産形成に資する商品等、引き続きラインナップを揃えてまいります。投資一任サービスは、サービスの拡充に取り組み、2018年5月から、お客様のご資金使途等に合わせて、野村ファンドラップと野村SMA合計で最大8契約までご契約いただけるようになりました。

投資一任の取り組み

2017年 配当払出機能付きSMA信託の取扱い開始

2018年 ラップ信託の取扱い開始

定時定額払戻しの取扱い開始

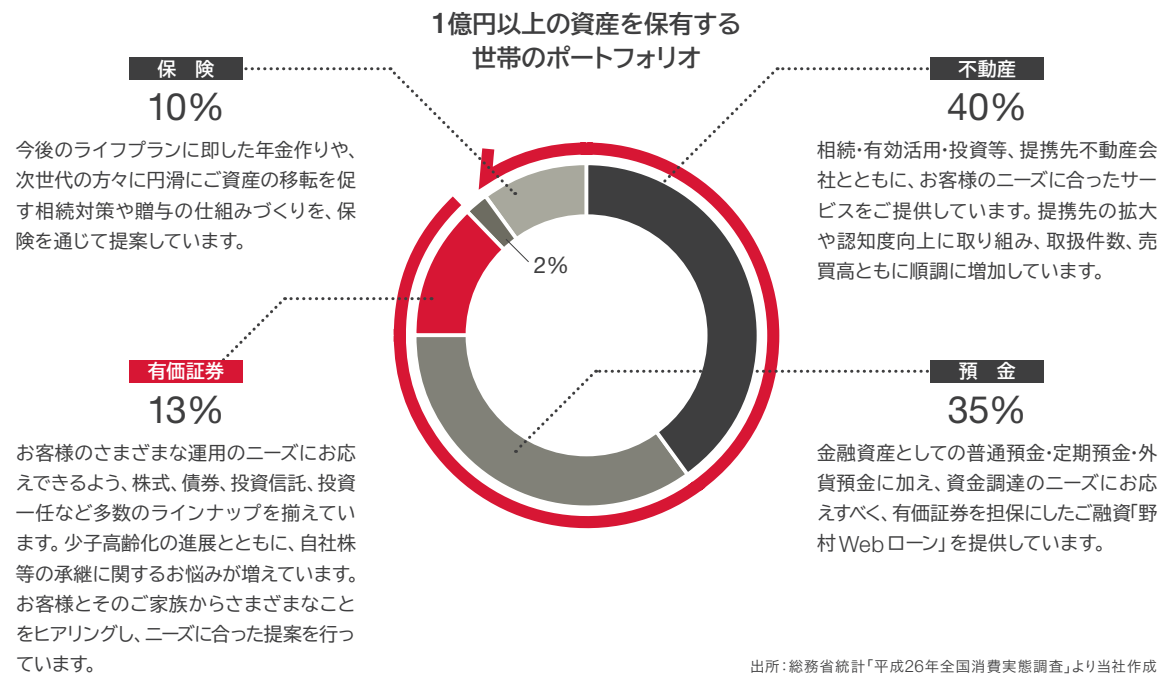
減額の取扱い金額を「100万円以上」から
「1万円以上」へ変更

「SMA（エグゼクティブ・ラップ）」最低契約金額
を5,000万円から3,000万円へ引下げ

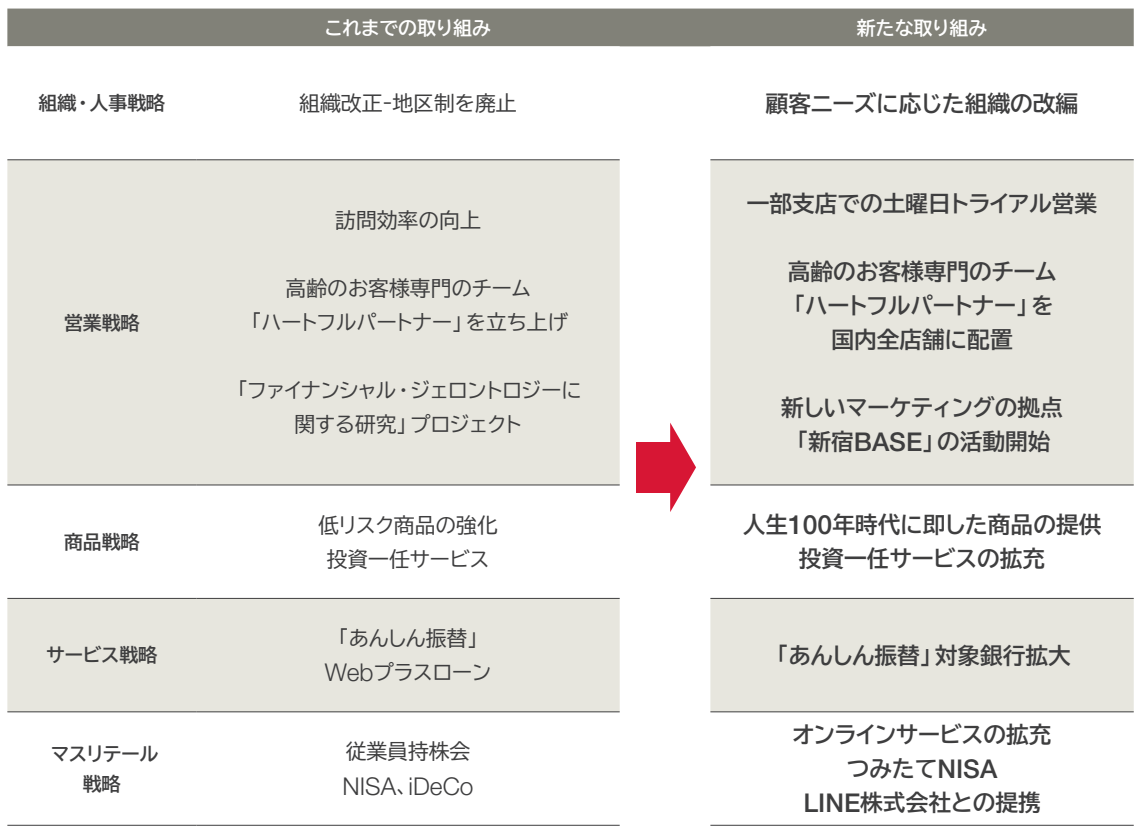
目的別口座の取扱い開始

お客様へのヒアリングを通じて、
資産全体に対して包括的なソリューションを提案
コンサルティング関連収入の拡大に向けて

コンサルティング関連収入は、保険、不動産、M&A、
引受、財務コンサル等の収入を指します。グループ機
能を活かし、従来の有価証券に関わるサービスに加え、
お客様の資産全体にわたって、高付加価値なサービ
スを提供してまいります。



お客様のニーズに合わせた取り組み



社会課題の解決に向けて

「まごチャンネル」 サービス開始

2017年10月、株式会社チカクと協業し、野村證券のお客様に、
世代と距離を超えた「家族とのつながり」を提供する「まごチャン
ネル」のサービスを開始しました。チカクのIoTプロダクトである
「まごチャンネル」は、専用の機器とアプリを使ってテレビ画面に
動画や写真を映し、離れて暮らす家族の日常や子・孫の成長を、
家族間で簡単に共有できるコミュニケーション・ツールです。
高齢化と核家族化が進む中、お客様の経済的な課題に加え、家族
や社会とつながることで得られる豊かさを、新たなテクノロジーの
導入によってご提供していきたいと考えています。



左：まごチャンネル受信ボックス
右：まごチャンネル使用イメージ

ファイナンシャル・ ジェロントロジー研究

長寿高齢社会に向けた
資産運用面からの取り組み

人生100年ともいわれる時代に、豊かな老後を過ごし、次の世
代に資産を伝えていくためには、金融資産の形成・管理に個人が
積極的に携わっていくことが求められます。一方で、高齢化・加齢
に伴い、資産管理に必要な体力や判断の能力が衰えていくのも
事実です。野村證券では、慶應義塾大学と共同で、長寿・高齢
化という環境の中で、個人金融資産をいかに管理・運用してい
くか、また金融機関としてどのように提案すべきか、日本の先頭に
立って研究をスタートし、また高齢のお客様の社会課題の解決に
向けて専門のコンサルタント「ハートフルパートナー」を通じて、
実際のサービスの提供・改善につなげています。

ファイナンシャル・
ジェロントロジー※に関する
共同研究を開始

慶應義塾大学 NOMURA

・いかに、資産寿命を伸ばすことができるか
・認知機能低下を視野に入れた総合的な資産管理

※ファイナンシャル・ジェロントロジーは長寿・加齢が経済および金融行動に与える影響を研究する学問



Asset Management Division

アセット・マネジメント部門

2018年3月期の振り返り

2018年3月期は、国内におけるETF(上場投資信託)を含む投資信託、投資顧問での残高拡大および海外でのUCITS[※]ファンドの販売拡大等を背景に約3.3兆円の資金流入があり、国内外を合わせた2018年3月末の運用資産残高は、過去最高水準の50兆円となりました。

通期の収益は1,273億円、税引前当期純利益は662億円となりました。運用資産残高の拡大を背景に運用報酬が増加し、また、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ(ACI) 関連損益も収益に貢献したことで、2002年3月期以降の最高益となりました。

※Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities (UCITS)、欧州委員会指令に定義される譲渡可能証券の集団投資事業のことで、欧州連合における投資信託の統一基準

強 み

世界にまたがる運用体制と質の高い運用調査能力

各投資家の多様なニーズに対応する運用ソリューションの提供力

業界を先取りする新たな取り組みへの挑戦を可能にする人材とノウハウ

課 題

市場環境や投資家ニーズの変化に対応できる商品開発力の一層の強化

国内における投資家層の裾野拡大と海外ビジネスの更なる推進

資産運用ビジネスにおけるテクノロジーの活用による付加価値創造

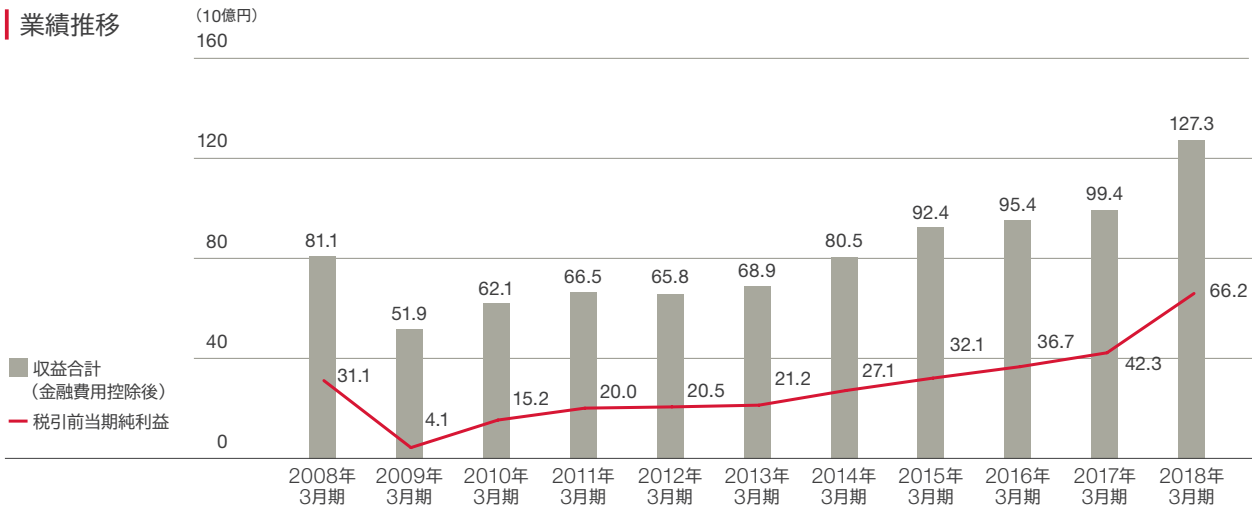
対応策

ACIとの協業、オルタナティブ運用戦略の強化

国内投資未経験者層に訴求する資産運用の提案、海外でのUCITSファンド群の拡充

資産運用ビジネスの強化に結び付く先端技術に関する研究開発の加速

業績推移



価値創造への取り組み

中 期 的 な 戦 略

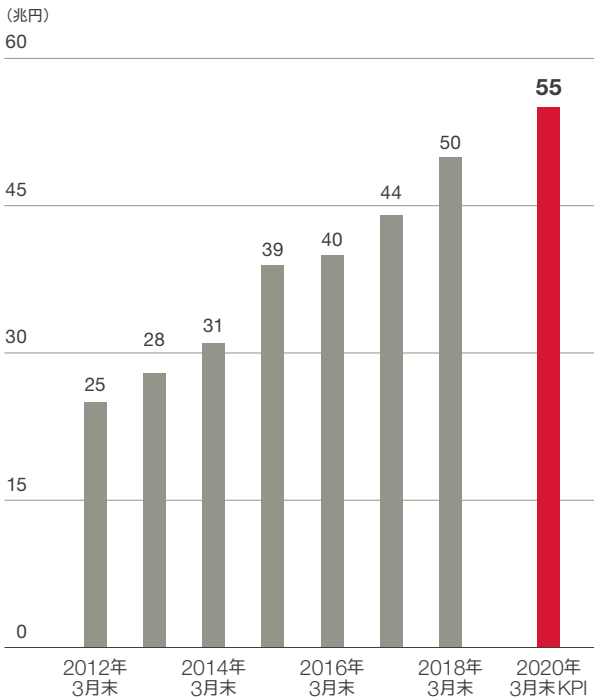
マーケット環境と2020年に向けたKPI

資産運用業界は、世界的な富の拡大に加え、新興諸国における経済成長も相俟って、今後も堅調な市場拡大が見込まれます。その一方、お客様の資産運用ニーズの変化、投資コストに対する関心の高まり、およびテクノロジーの進展を背景とした他業種の参入等による競争激化が予想されます。

このような状況の下、アセット・マネジメント部門は2020年3月期のKPIとして掲げている、運用資産残高55兆円、税引前当期純利益500～550億円の目標達成に引き続き取り組んでいます。

具体的には、ACIとの協業やオルタナティブ運用戦略の強化、海外でのUCITSファンド群の拡充等、運用ソリューションの提供に取り組んでいます。また、投資未経験者層に訴求する資産運用の提案を通じて投資家層の裾野拡大を図るほか、資産運用ビジネスの強化に結び付く先端技術に関する研究開発も加速させています。

運用資産残高



- 投資コストに対する意識の高まりを背景とした、ETFやパッシブ運用需要が拡大
- 株式、債券といった伝統的な運用だけでなく、資産配分の分散化を図れるような、特徴ある運用商品やオルタナティブ投資に対する関心の高まり
- 人工知能(AI)やビッグデータ等のデジタル技術に代表されるテクノロジーの急速な進化

資産運用業界を取り巻く環境



アセット・マネジメント部門の取り組み

- 質の高い運用調査能力に基づいた最良のパフォーマンスの提供
- 運用と営業の一体化による顧客ニーズに沿った運用ソリューションの提供
- 自社の運用商品に加え、複数の外部委託先の運用商品も活用した、オルタナティブ投資のニーズへの対応

- ETFの商品ラインアップを拡充
- iDeCoやつみたてNISA等に商品供給
- 投資未経験者層への資産運用の訴求



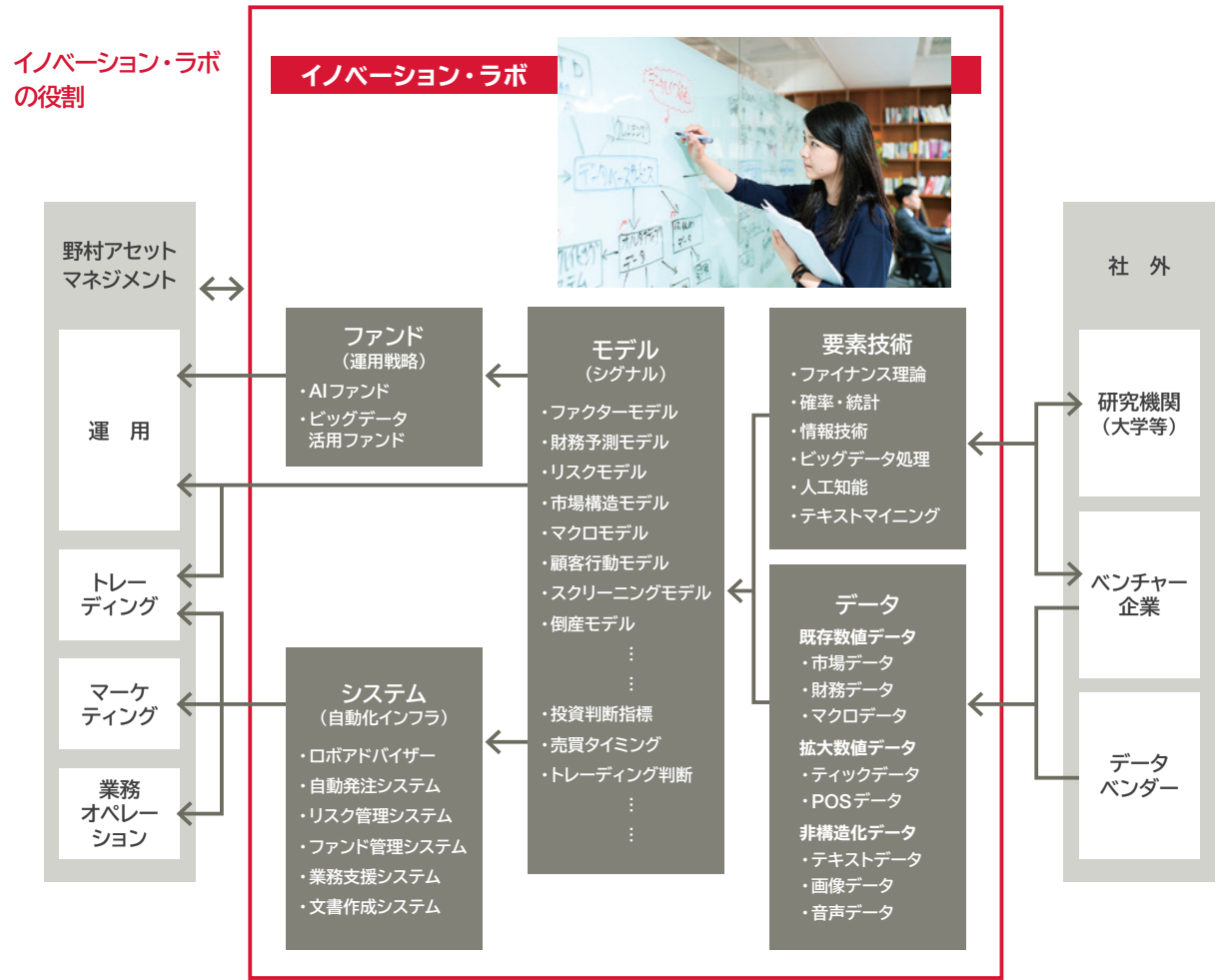
- ACIとの協業による商品提供力の向上
- UCITSファンドの残高拡大
- 海外の機関投資家への提案力強化

デジタル技術の活用

人工知能（AI）やビッグデータ等のデジタル技術に代表されるテクノロジーの急速な進化は、資産運用業界においても、競争力を左右する大きな要因になりつつあります。またテクノロジーの活用には、運用力の強化にとどまらず、業務効率化による生産性向上や新たなビジネスチャンス創造につながる大きな原動力となることが期待されています。

当部門では、テクノロジーに精通した専門性の高い人材を主体に、資産運用先端技術研究室「イノベーション・

ラボ」を創設し、先端技術の活用による資産運用ビジネスでの競争力の強化に取り組んでいます。2017年度には、AIを用いてアナリストレポート等を解析し、資産運用業務における投資判断精度の向上や効率化を図る取り組みを開始した他、新たな運用戦略の開発やオペレーションの自動化を含む効率化技術の開発にも取り組んでいます。また、将来を見据えた技術基盤の構築に向け、大学をはじめとする研究機関、フィンテック企業等との連携も進めています。



また業界を問わず、モバイル・アプリを用いた非対面型のビジネスが拡大する中、当部門においても拡大が期待されるロボ・アドバイザー・サービス等への展開を進めています。当部門が持つ運用力と商品開発力に、モバイル・アプリ等の技術とノウハウを融合させ、これまで資産

運用になじみのなかった投資家層に対しても資産運用の魅力を訴求するビジネス基盤の構築に取り組んでいます。これらのような、進化するテクノロジーを活用した取り組みを今後も継続し、資産運用ビジネスにおける新たな付加価値の創造を目指しています。

資産運用を通じた社会への貢献

当部門は、「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」を柱とする野村アセットマネジメントの企業理念に基づき、資産運用を通じて社会の発展に貢献します。投資信託を提供する運用会社として、多様化するお客様のニーズや各々のライフステージに合った運用商品やサービスを、対面、非対面を問わずさまざまな手段を通じて提案しています。

また、国内外の機関投資家に対しても、競争力のある運用商品を提供することはもとより、投資先企業との建設的な対話や議決権の行使等のスチュワードシップ活動を通じて、投資家の資産形成への貢献と、企業の持続的な成長を両立する、投資の好循環の実現を目指しています。

加えてテクノロジーの進化に伴う資産運用ビジネスにおける構造変革の可能性をも見据え、運用戦略や商品の高度化だけでなく、お客様に対するサービス水準の高度化にも注力しています。

こういった新たな挑戦を踏まえ当部門では、企業理念で掲げる精神を反映させた、資産運用会社に相応しいコーポレート・スローガン、「Expertise to Exceed」を作成しました。時代を先駆ける専門性と先見性を力に、卓越したパフォーマンスとソリューションを追求することで、お客様の期待を超えることを目指す思いを表現しています。当部門としては、このスローガンが掲げる精神の下、今後の変化を着実に捉え、柔軟な発想にてお客様の期待を超える活動に取り組んでいます。

野村アセットマネジメントの企業理念

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

企業理念の精神を反映させた、資産運用会社にふさわしいコーポレート・スローガンを制定

アセット・マネジメント部門のコーポレート・スローガン

Expertise to Exceed¹⁾

Using our expertise and foresight to stay ahead of change,
we pursue exceptional performance and
create cutting-edge solutions to exceed all expectations.

時代を先駆ける専門性と先見性を力に。
卓越したパフォーマンスとソリューションを追求することで、
期待のさらにその先へ。



Wholesale Division

ホールセール部門

2018年3月期の振り返り

2018年3月期は、地政学リスクへの懸念から全般的に低調な滑り出しでしたが、政治的な懸念後退や堅調な日米の経済指標を背景に、年の後半にかけて株式市場は活況を呈しました。一方、債券市場は金利などのボラティリティが極めて低く、市場参加者の動きも低調でした。このような環境のもと、ホールセール部門の収益は7,153億円、エクイティやインベストメント・バンキング収益は増加したものの、フィクスト・インカム収益の減少を補うことができず、前年比で減収となりました。税引前当期純利益は1,006億円でした。

ホールセール部門では、収益性の改善とリスク・コントロールの徹底に継続的に取り組んでいます。部門コスト（ドルベース）は2012年3月期と比較して25% 低下、また、収益の変動も抑制できています。

強 み

日本を中心とするアジア市場で業界トップクラスのプレゼンス

強固な海外プラットフォーム

30を超える国々のネットワークを通じたグローバルな顧客基盤

クロスボーダー案件の執行能力

課 題

金融規制強化の流れのなかで、高い収益性を実現

マーケット環境に左右されやすい収益構造

市場構造と競争環境の変化への対応

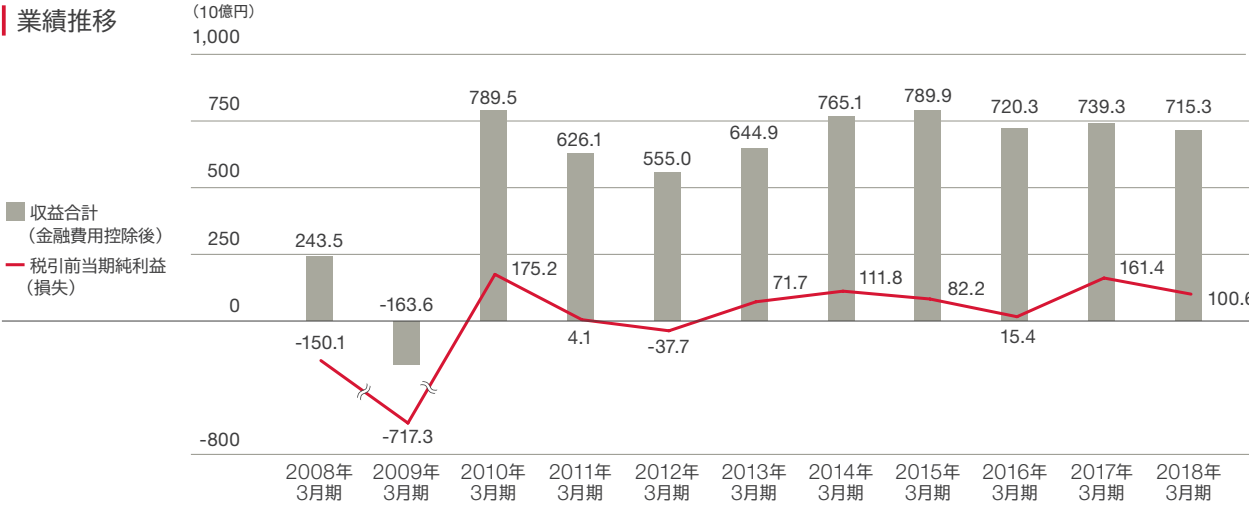
対応策

変化する市場環境や顧客ニーズに応じ、ビジネスポートフォリオの見直しを継続的に実施

リスク管理の強化

お客様への付加価値の提供と成長分野への選択的な投資を通じた成長の実現

業績推移



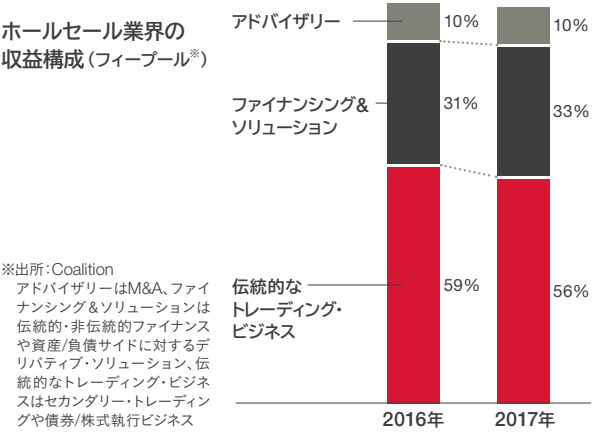
価値創造への取り組み

中期的な戦略

マーケット環境と2020年に向けたKPI

金融機関に対する規制強化や、資産運用業におけるパッシブ化の流れ、取引の電子化による手数料の引き下げ圧力など、ホールセール業務を取り巻く環境は、大きく変化しています。そして、このような構造的な変化は、今後も継続していくことが予想されます。直近2年のホールセール業界の収益構成をみても、伝統的なセールス&トレーディングの割合が相対的に減り、事業会社を中心としたファイナンスやソリューション、クロスボーダー・ビジネスなど、非伝統的なビジネスが増加してきています。

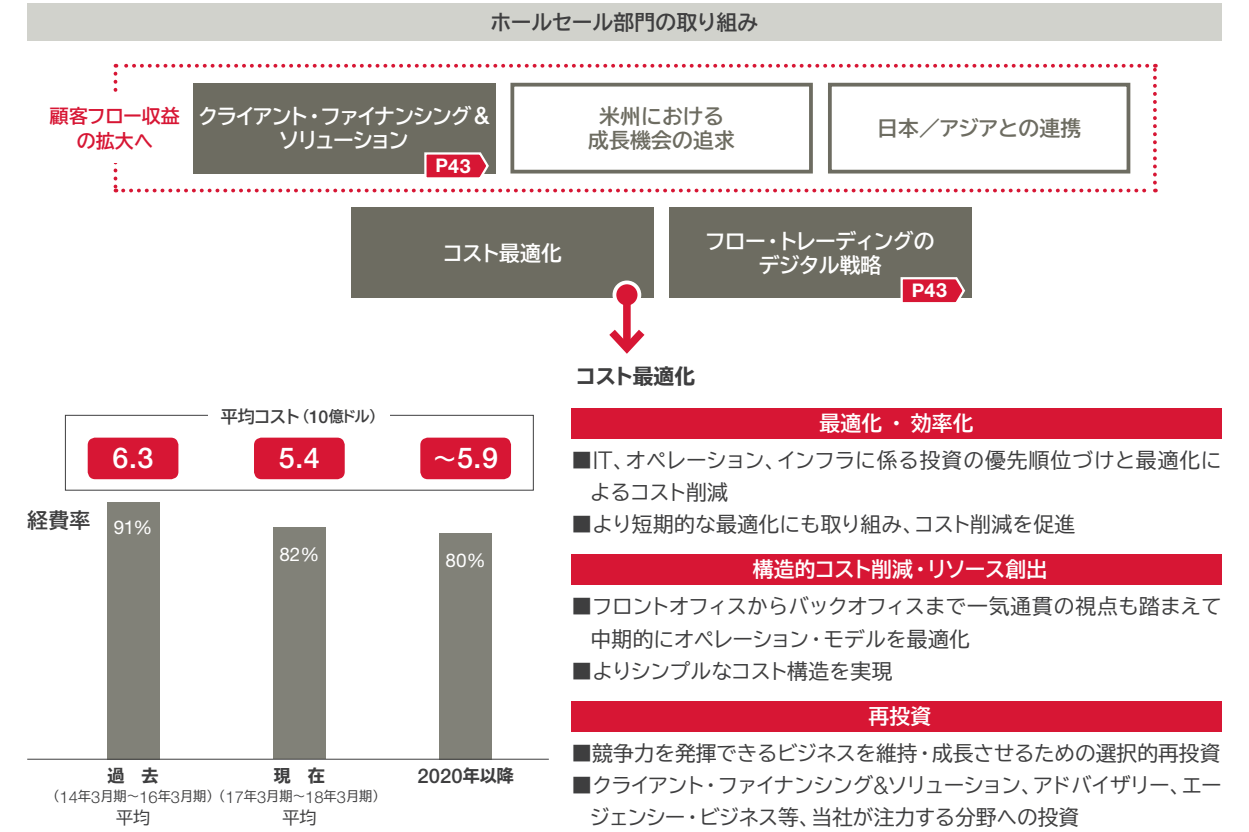
ホールセール業界の収益構成（フィープール※）



このような環境変化に的確に対応するため、ホールセール部門では、さまざまな取り組みを行っています。変化するお客様のニーズにお応えするため、2018年4月、従来のグローバル・マーケットとインベストメント・バンキングの一部機能を統合し、「クライアント・ファイナンス&ソリューション（CFS）」というチームを設置しました。また、当社の顧客基盤を拡大し、クロスボーダー・ビジネスの機会を捉えるため、世界最大のマーケットである米国において戦略

的な投資を行うとともに、米国市場でのプレゼンス向上に向けて取り組んでいます。そして、急速に進むデジタル化の流れに対応し、トレーディング業務にマシン・ラーニングを活用するなど、最先端のテクノロジーを取り入れています。

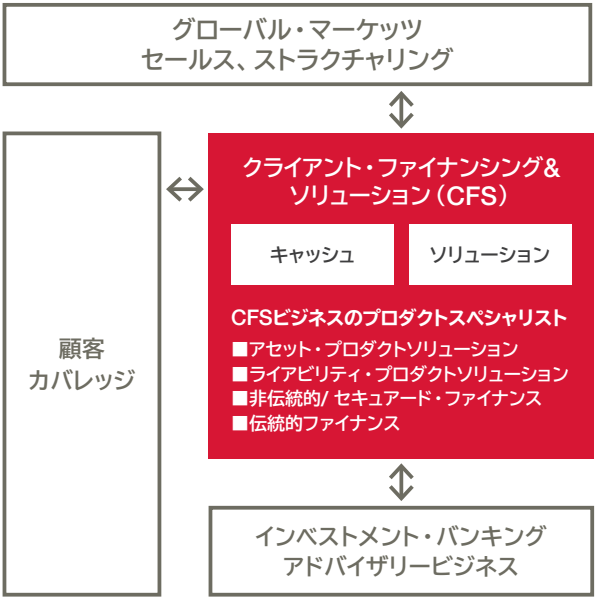
同時に、リスク・コントロールの徹底やコスト削減にも努めることで、2020年3月に向けて、ホールセール部門のKPIである税引前当期純利益2,000～2,200億円の達成を目指してまいります。



クライアント・ファイナンス&ソリューションを通じた施策

新たに立ち上げた「クライアント・ファイナンス&ソリューション (CFS)」は、ホールセール部門内のファイナンスやストラクチャリング、ソリューションの機能を一体化し、統一した顧客戦略のもとシームレスに協働することで、お客様に付加価値を提供することを目指しています。

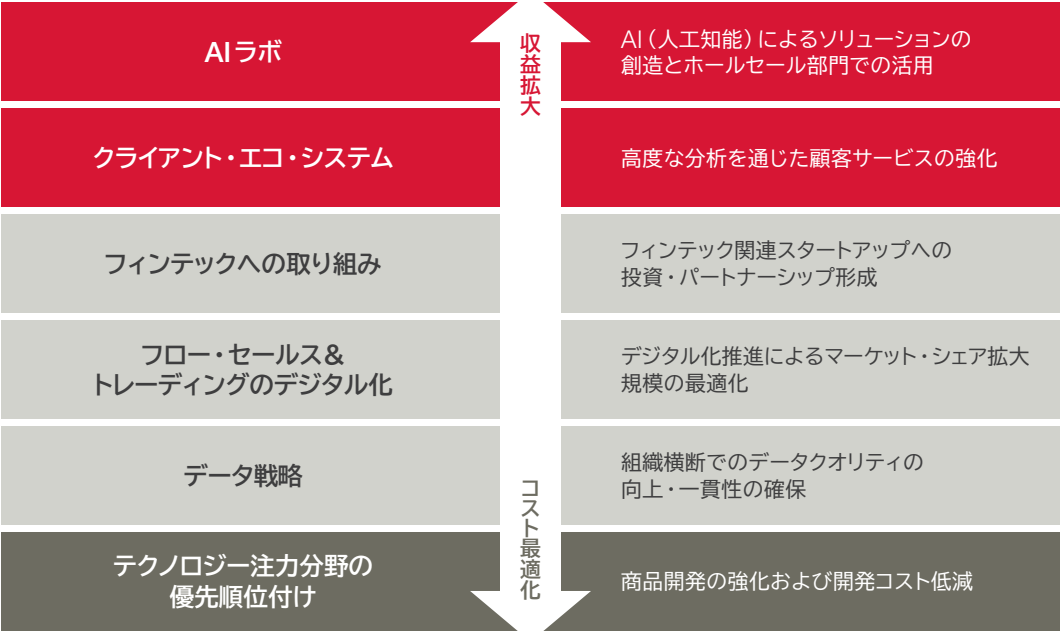
資金調達や資本政策あるいはヘッジニーズなどに関するソリューションの提供といった、幅広い分野への顧客ニーズの広がりに対応することは、部門の課題であるとともに、収益の拡大にとっても欠かせないものです。そして、当社はこうしたチャンスを、確実に捉えていくことが出来る体制を整えています。



デジタル戦略

デジタル技術を活用し、イノベーションの先頭に立ち続けることは、最優先課題の一つと捉えています。新たなテクノロジーやデジタル資産の出現は、マーケットに構造的な変化を引き起こすものであり、人工知能 (AI) やマシン・ラーニング、自動化などの技術は、各ビジネスに、新たな収益機会の創出やコスト削減の余地をもたらします。

こうした可能性を追求するため、当社では、新たにホールセール・デジタル・オフィスを立ち上げました。ホールセール・デジタル・オフィスは、より高度な価格発見機能や顧客サービスの提供、あるいは生産性、効率性の向上、さらにデジタル資産分野での足がかりを作ることなどを目的として、グループ各部署のプラットフォームにおける技術革新を推進します。



円滑な取引の促進

ホールセール部門は、発行市場および流通市場において、資本調達のサポートや流動性の供給という重要な役割を担っています。当社の役割は、資金を必要とする事業者と投資機会を追求する投資家を結び、マーケットに流動性を供給することで、市場に対する信頼を高め、資本市場を効率的に機能させることであり、同時にイノベーションを支援し、雇用を生み出すことで、経済の発展に寄与することです。

さらに、コーポレートガバナンス・コードの導入等によってもたらされた企業のさまざまなニーズに対応しています。例えば株式の持ち合い解消や、一株利益の希薄化を抑制した資金調達などに対して、新たな商品やサービスを提案し、顧客がこうした課題に対応することをサポートしています。

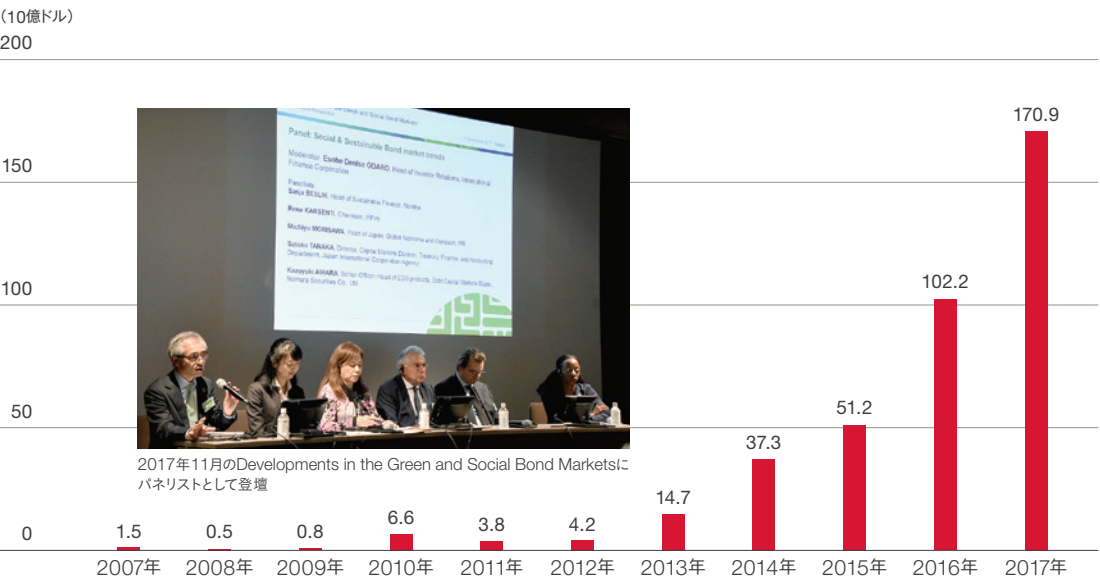
ESG債券市場の拡大に向けて

国際的な環境意識の高まりとともに、E (環境)、S (社会)、G (ガバナンス) 投資の重要性が高まるなか、ホールセール部門ではESG市場の発展に向けて活発に取り組んでいます。

日本では2017年に専用のチームを編成し、鉄道・建設グリーンボンドやJICA債 (ソーシャルボンド) 等のESG債の引受や、潜在的なESG債の発行体に対して啓蒙活動やESG債発行に向けたアドバイスを行うほか、野村資本市場研究所の「ESG債市場の持続的発展に関する研究会」への参画や2018年5月のBloombergと共催での

グリーンボンドセミナーの開催、2017年11月の国際資本市場協会 (ICMA)・日本証券業協会共催のセミナー“Developments in the Green and Social Bond Markets”でパネリストとして登壇するなど、ESG債市場の発展に向けた取り組みを積極的に行っています。

世界のグリーン・ボンド発行額



出所: Bloomberg NEF

ESG債券に関する取り組みの詳細について▶P47-48



野村について

価値創造のための戦略

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・向上する上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。

ESGへの取り組み

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、2018年度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

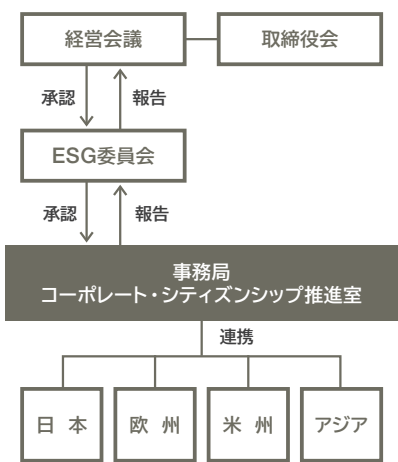
ESG委員会概要		
	改組前	改組後
委員長	執行役員	グループCEO
開催頻度	1回以上	2回

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。2018年3月期は、CSR委員会を1回開催しましたが、ESG委員会はガバナンスの頻度を高めるため、規定の中で原則として年2回開催、但し、必要があるときには臨時に開催することができる旨を定めました。

ESG委員会メンバー

委員長	永井 浩二	代表執行役社長 グループCEO
副委員長	尾崎 哲	執行役副会長
メンバー	中田 裕二	執行役 グループ・エンティティ・ストラクチャー担当兼Co-CRO
	新井 聡	コーポレート統括兼グループ戦略担当
	鳥海 智絵	NSC専務、営業部門 企画統括
	寺口 智之	グループ・コンプライアンス統括責任者
	中川 順子	NAM専務、リスク管理本部、ビジネス・インフラ本部、コーポレート本部管掌兼チーフ・リスク・オフィサー（CRO）
	北村 巧	執行役 財務統括責任者（CFO）
	赤塚 庸	インベストメント・バンキング グローバル・ヘッド
	高山 寧	チーフ・リーガル・オフィサー（CLO）
	三輪 悦朗	グローバル人事担当
	ボール・スパンズウィック	コーポレート統括補佐、グループCAO兼オペレーション担当
	木村 賢治	バンキング担当
	池田 肇	グループ広報・CSR担当兼東京2020オリンピック・パラリンピック推進担当
監査陪席	柳井 健寿	NSC監査特命取締役

推進体制



野村グループにおけるESG重要課題
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/group/>

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・パシフィック）」の両指数をはじめ、「FTSE4Good Index」、「STOXX Global ESG Leaders Index（ストックス・グローバル・ESG・リーダーズ・インデックス）」、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）」等の構成銘柄として採用されています。

Dow Jones Sustainability Indices

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

米国ダウ・ジョーンズ社とRobecoSAM社が選ぶ、世界で初めて作られたサステナビリティ株式指標。DJSI World（DJSIワールド）およびDJSI Asia Pacific（DJSIアジア・パシフィック）両指数に採用

FTSE4Good Index


FTSE4Good

ロンドン証券取引所の子会社であるFTSEが作成する、世界中の優良企業を選定した社会的責任投資指標

STOXX Global ESG Leaders

Member 2017/2018
STOXX
ESG LEADERS INDICES

ドイツ証券取引所の子会社であるSTOXX（ストックス）社が提供する、世界の主要企業から、ESGの評価基準を満たした企業が選定される社会的責任投資（SRI）の世界的な株価指数

MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）

 2017 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数（WIN）

米国のMSCI社により作成されたもので、女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータおよび企業の開示情報から多面的にスコアを算出し、各業種の中で女性の活躍が認められる企業を選定するもの

外部評価
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/evaluations/>



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。

サステナブル・ファイナンス

健全かつ持続的な資本市場への貢献

ESG債券への取り組み

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。機関投資家による株式に関するESG投資は新たな企業価値に着目する方法として広まってきていますが、債券投資におけるESGは発展途上の段階にあります。野村證券は、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2017年、ESG債券の専任チームを設置しました。また、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月に立ち上げ、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ています。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。

ソーシャルボンド「JICA債」「BPCE債」

ソーシャルボンドは調達資金が社会課題への取り組みに活用される枠組みで発行される債券であり、国内においては国際協力機構(JICA)がソーシャルボンド「JICA債」を発行、野村證券も主幹事として、その発行をサポートしています。野村證券は2018年1月にフランスの金融機関、グループBPCEのサムライ債でのソーシャル

ボンドの主幹事として引受・販売を行いました。グループBPCEはフランス第2位の大手銀行グループで、ソーシャルボンドの調達資金は、グループの地方銀行の顧客のうち、教育、ヘルスケア、ならびに社会的活動分野の顧客向けローンの借換えに用いる計画です。

グリーンボンド「鉄道建設・運輸施設整備支援機構債」「オランダ水道整備金融公庫債」

COP21(第21回気候変動枠組条約締約国会議)にて合意された「パリ協定」において、地球温暖化防止の目安である「2℃目標」が定められました。グリーンボンドは発行体の活動を「2℃目標」達成に結びつける資金調達であり、拡大する海外市場はもとより国内市場でも認知度が高まっています。

野村證券は2017年11月および2018年2月にグリーンボンド「鉄道建設・運輸施設整備支援機構債」を主幹事として引受・販売を行いました。本債券の発行によって調達した資金は、CO₂削減に効果的とされる鉄道新線(神奈川東部方面線)の建設に充当される予定です。野村グループは海外においてもグリーンボンドの引受・販売に積極的に取り組んでいます。

2017年11月、野村インターナショナルはオランダの公的金融機関の1社であるオランダ水道整備金融公庫(NWB)のユーロ建てグリーンボンドの引受・販売を主

幹事としてユーロ市場において行いました。

野村グループは、低炭素化社会への移行に伴う投資に民間資金を提供するグリーンボンド市場発展のサポートを通じて、お客様の資金調達および運用の多様化はもとより、気候変動課題の解決に貢献していきます。



2018年5月に実施したブルームバーグ・エル・ピーとのセミナー「グリーンボンドの新たな潮流」より

リサーチレポートの提供

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。グリーンボンドやESG債券市場に関する研究も強化しており、レポート「欧州におけるサステナブルファイナンスの確立に向けた取組み」では、2018年3月に欧州委員会で採択された、

「サステナブルファイナンスに関するアクションプラン」について分析・解説を行っています。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證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。

レポート名	媒体	発行元
地方公共団体の新たな資金調達手段となりうるグリーンボンド	野村資本市場クォーターリー 2017年冬号	野村資本市場研究所
ESG債市場の概況と今後の課題	野村資本市場クォーターリー 2018年春号	野村資本市場研究所
欧州におけるサステナブルファイナンスの確立に向けた取組み	野村資本市場クォーターリー 2018年春号	野村資本市場研究所
機関投資家が注目し始めた気候関連財務情報	野村資本市場クォーターリー 2018年夏号	野村資本市場研究所
持続可能な社会の実現に向けて注目が集まるソーシャルボンド	野村資本市場クォーターリー 2018年夏号	野村資本市場研究所
ESG投資方針の策定アイデア	フィデューシャリー・リサーチ 2018年6月	野村證券 フィデューシャリー・サービス研究センター

野村アセットマネジメントにおける責任投資への取り組み

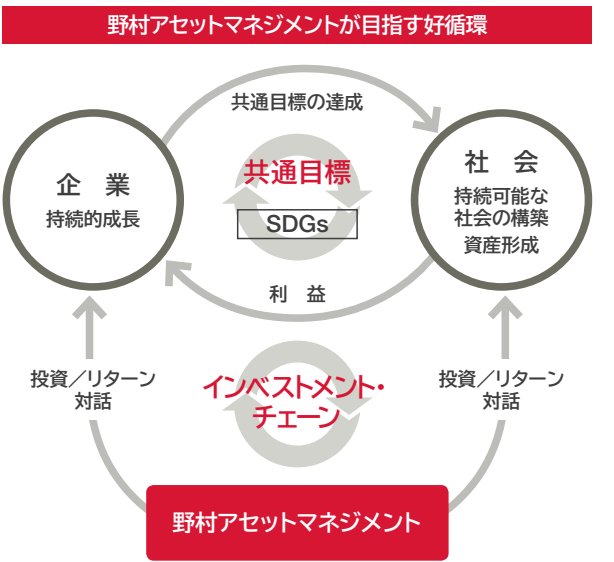
野村アセットマネジメントは、お客様と社会から深く信頼される運用会社として、資産運用ビジネスを通じて社会の発展に貢献していくことが、その使命であると考えています。その実現に向け、野村アセットマネジメントはお客様の資産を預かる「責任ある投資家」として、フィデューシャリー・デューティーに基づき、エンゲージメントや議決権行使などのスチュワードシップ活動に積極的に取り組んでいます。その中でもESG 課題については、企業の社会的責任や持続性の観点から取り組むべき事項として、運用会社の観点からも重要視しています。投資先企業のESG 課題への対応状況を把握のうえ、それらの課題に対する適切な取り組みがなされるよう、積極的なエンゲージメントに取り組んでいます。

また、運用において直面する利益相反の課題については、お客様の利益を損なうことがないよう独立性を確保のうえ、議決権の適切な行使を通じて、お客様の利益の最大化に努めています。野村アセットマネジメントは、異なるビジネスを営む複数の金融機関等から構成される野村グループの一員であり、グループ内においてさまざまな利益相反が発生するリスクにさらされているため、お客様の利益の保護を図ることがより一層求められます。そこで、2016年9月に「利益相反管理方針」を定め、利益相反のおそれのある取引等を適切に管理しています。

- 野村アセットマネジメント「責任投資への取り組み」
https://www.nomura-am.co.jp/corporate/service/responsibility_investment/
- 野村アセットマネジメント「利益相反管理方針」
<https://www.nomura-am.co.jp/corporate/service/conflict/>

SDGs達成に向け機関投資家が担う責任

ESG投資が活発化すると、国連にて世界各国が合意した、持続可能な開発目標（SDGs）を社会と共有することを目指す企業が評価されるようになります。機関投資家がこのような企業に資金を供給し、企業がその資金を使って事業を拡大すると同時に、環境・衛生・教育などSDGsの目標の達成にも貢献すれば、企業の持続的な成長と持続可能な社会の構築が可能になります。さらにESG投資による成果が投資リターンという形で投資家に配分されることになれば、SDGsを巡る「インベストメント・チェーン」の循環もよくなります。野村アセットマネジメントは、ESG投資を通じてこのような好循環を生み出す「インベストメント・チェーン」の構築に貢献してまいります。



各拠点におけるスチュワードシップ・コードの受け入れ状況

野村アセットマネジメントは、2017年4月までに、世界6つの国と地域でスチュワードシップ・コードに署名しています。ノムラ・アセット・マネジメントUKは、FRCによる英国スチュワードシップ・コードの実施状況調査に基づく運用機関評価において、最高位のTier1に分類されています。



幅広い層に向けた金融リテラシーの普及

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。

次世代に向けた金融・経済教育

野村グループは、若い世代に対する金融・経済教育に、国内においていち早く取り組んでいます。2001年に開始した大学生向け講座や、全国の小学校、中学校、高校などにおける出張授業では、全国の部支店の社員が講

師として学校で教えています。また、株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」への支援や学習教材の寄贈など、未来を担う子どもたち一人ひとりに、経済・証券教育の機会を提供しています。

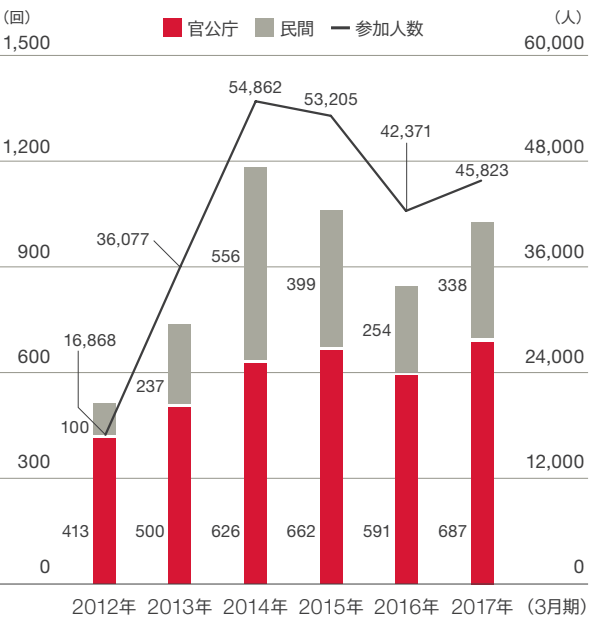
主なプログラムの実施状況

提供開始時期 実施回数、参加人数など			2018年3月末 累計実績	
出張授業 (小学校、中学校、高校、大学、教員)	2008年	実施回数	11	→ 実施回数 1,519
		参加人数	653	
大学向け金融教育講座	2001年	参加校	17	→ 参加校 1,864
		参加人数	3,000	
社会人向け金融学習講座	2003年	実施回数	171	→ 実施回数 8,120
		参加人数	11,431	
日経STOCKリーグ	2000年	チーム数	623	→ チーム数 27,950
		参加人数	2,604	

資産形成層に向けた金融知識の提供

野村グループは、民間企業の新入社員の入社時に持株会・確定拠出年金・職場つみたてNISAに関する投資教育や、同社員の方々にライフプランセミナー等を行っています。また、官公庁職員の方々に向けて生涯生活設計・個人型確定拠出年金・職場つみたてNISA等の金融リテラシー教育を提供しています。ゆとりと生きがいを持って暮らすために必要なお金の知識や資産管理の基礎といった金融知識の提供を通じ、「真に豊かな社会の創造に貢献する」取り組みを進めていきます。

セミナー等の実施回数と参加人数



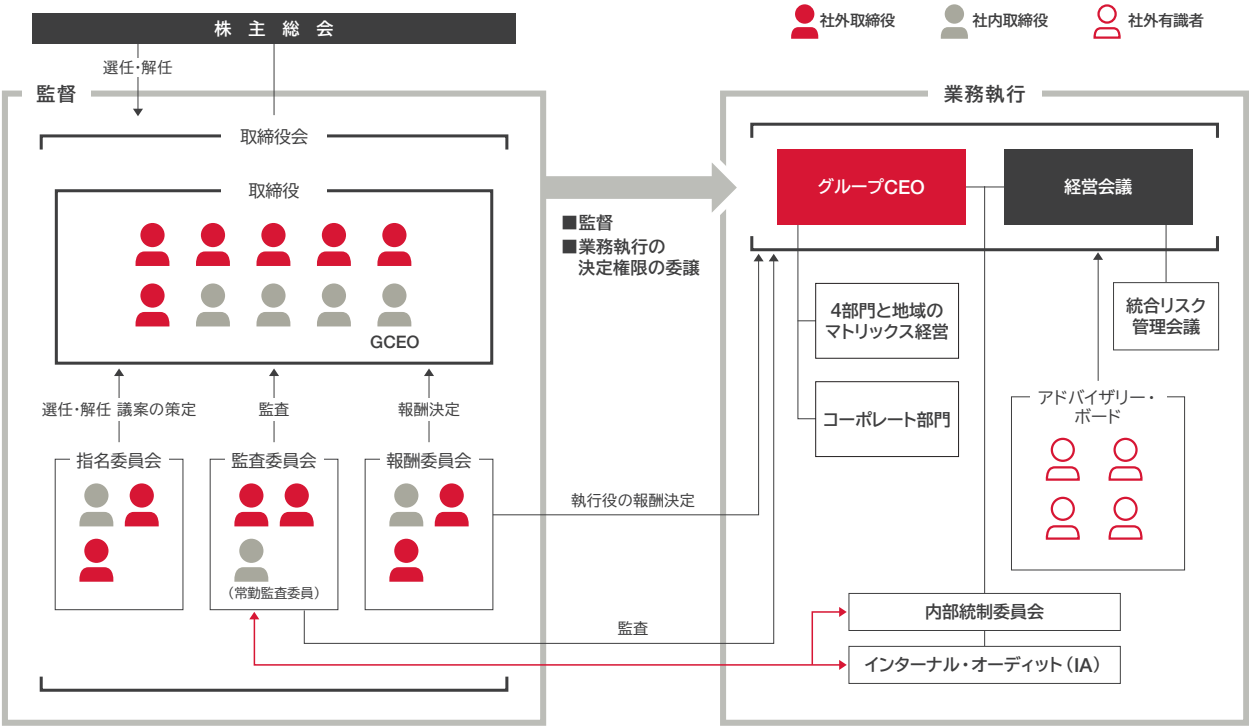


基本的な
考え方

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上で、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任による意思決定の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会について

- 取締役会の過半数を独立社外取締役で構成
- 取締役会の多様性を重視し、多角的な視点で監督

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としています。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その他の会社を経営する執行役の選任および当社の重要な業務執行の決定を行っています。

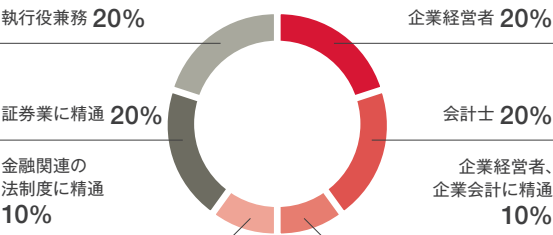
当社の取締役会は、その監督機能を適切に発揮するため、10名の取締役で構成され、そのうち6名は独立社外取締

指名委員会

当社の指名委員会は、その活動を通じて、野村グループの適切な経営体制の構築に資することを目的としています。株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容の決定を、人格、識見、倫理観、自らの専門分野についての深い知見と経験などを踏まえて行います。社外取締役の独立性については、当グループに対する独立性を保つため、「独立性基準」を指名委員会において定めています。また、社外取締役の兼任については、

役です。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。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・経歴などの多様性と、財務、企業経営などの専門性を備えた人員で構成されています。

取締役の構成 (2018年7月1日現在)



その役割を果たすために十分な時間が確保できる数にとどまっていることを確認します。特に上場会社の取締役または執行役の兼務について、社外取締役は当社のほかに3社までを原則としています。

当社の指名委員会は、執行役を兼務しない3名の取締役で構成され、そのうち2名が独立社外取締役です。

当社の社外取締役の「独立性基準」の詳細について
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/criteria.pdf>

監査委員会

当社の監査委員会は、その活動を通じて、適法、妥当かつ効率的な野村グループの業務の運営に資することを目的としています。法令に定める権限を行使し、会計監査人および社内の組織を利用して、取締役および執行役の職務の執行の適法性・妥当性・効率性について監査を行い、監査報告書を作成します。会計監査人については、独立性と専門性に関する評価基準に基づき、会計監査人の選解任および会計監査人を再任しないことに関する

議案の内容を決定し、会計監査人の報酬などの決定について同意権を行使します。また、監査委員会は適正な監査の確保に向けて、会計監査人や内部監査部門との連携を図ります。

当社の監査委員会は、執行役を兼務しない3名の取締役で構成され、そのうち2名が独立社外取締役です。すべての委員は、米国企業改革法で定める独立性の要件を満たしており、また、1名は同法に基づく財務専門家です。

報酬委員会

当社の報酬委員会は、その活動を通じて、野村グループがグローバルな競争力を備えた金融サービス・グループとして確固たる地位を築くため、最大の財産となる人材の確保、維持、動機付けに資することを目的としています。「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、これらに基づき取締役および執行役の個別報酬を決定します。取締役・執行役の報酬決定にあたっては、「Pay for performance(業

績に応じた支払い)」の原則のもと、外部評価機関による分析なども踏まえて客観性・透明性の向上を図ります。また、一定の受給資格確定期間を設けた株式関連報酬などの繰延報酬の活用により、株主との利益の一致と、長期的なインセンティブの向上を図ります。

当社の報酬委員会は、執行役を兼務しない3名の取締役で構成され、そのうち2名が独立社外取締役です。

ガバナンス体制の強化

- 指名委員会等設置会社への移行
- 透明・公正かつ果断な意思決定を行うための継続的な仕組み作り

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、任意の機関設計として、報酬委員会、内部統制委員会、そして社外の有識者が多様な観点からグループ経営について定期的に議論する「アドバイザリー・ボード」を設置しました。

2003年には、監督と業務執行の分離のさらなる明確化および透明性の向上を目的に、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）へ移行しました。

また、野村グループの役員・社員一人ひとりが遵守すべき行動規範として「野村グループ倫理規程」を2004年に制定し、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。

2010年には、取締役会に2名の外国人社外取締役（うち1名は女性社外取締役）を迎え、取締役の属性の多様化を

進め、取締役会の過半数を社外取締役としました。
2015年、当社はコーポレート・ガバナンス強化のための仕組みを「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」として定めました。

また、取締役会とは別に、社外取締役が当社の事業およびコーポレート・ガバナンスに関する事項などについて定期的に議論する「社外取締役会議」を設置し、さらにアドバイザリー・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」に向けてガバナンスを進化させています。

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化のため、当社のガバナンス体制の一層の強化に向けて取り組みを進めています。



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



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

ガバナンスの取り組み

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	
機関構成	監査役設置会社		委員会等設置会社			委員会設置会社 (会社法施行による名称変更)										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	取締役12名 (監査役4名)	取締役11名 (監査役4名)	11名	11名	11名	11名	11名	11名	12名		12名	14名	11名	11名	11名	12名	11名	10名	10名
うち、社外取締役	社外取締役2名 (社外監査役2名)	社外取締役2名 (社外監査役2名)	4名	4名	4名	4名	4名	5名	6名		7名	8名	7名	6名	6名	7名	6名	6名	6名
社外取締役比率	17%	18%	36%	36%	36%	36%	36%	45%	50%		58%	57%	64%	55%	55%	58%	55%	60%	60%
外国人比率	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		17%	29%	27%	27%	27%	25%	27%	10%	20%
女性比率	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		8%	7%	9%	9%	9%	8%	9%	10%	20%
取締役会内の委員会			2003年 指名委員会																
			2003年 監査委員会																
	2001年 報酬委員会(任意)		2003年 報酬委員会																
取締役会の 実効性強化のための 施策																		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	
	監査役室		2003年 監査業務室を設置※1				2006年 グループ監査業務室に変更										2016年 取締役会室に変更※2		
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、アドバイザリー・ボードを設置																	2015年 アドバイザリー・ボードにアジアの有識者を招聘	
	2001年 経営管理委員会の設置							2008年 内部統制委					員会に変更						
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						
	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															2015年			
子会社の ガバナンス強化													8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」として制定					2015年	
													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						
	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															2015年			

2003年

「委員会等設置会社」へ移行
(現在の指名委員会等設置会社)

2004年

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」制定

2010年

取締役会の過半数が
社外取締役に

2015年

野村ホールディングス
コーポレート・ガバナンス・
ガイドラインを策定

「社外取締役会議」を開催
(取締役会とは別に社外取締役が
当社の事業およびコーポレート・
ガバナンスに関する事項などに
ついて議論)

「アドバイザリー・ボード」に
アジアの有識者を招聘
～「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
助言をいただける体制に

※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

社外取締役へのサポート体制と知見の活用

- 取締役の職務を支援し、監督の実効性を高める体制の構築

当社は、監査委員会および取締役の職務を補助する取締役会室を設置しています。社外取締役に対しては、取締役会の議題を事前に説明するだけでなく、当社の事業内容、事業計画、財務状況、内部統制などのガバナンス体制等、重要な事項を継続的に説明しています。

社外取締役は、必要と考える場合には、執行役および従業員に対して説明もしくは報告または資料の提出を求めることができ、当社の費用において、法務、会計その他の外部専門家を利用できることとしています。

また、社外取締役は、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社外取締役会議等で議論を重ねながら、以下のようなさまざまな取り組みを行っております。

取り組み事例

- 執行役・執行役員会議に社外取締役を含む取締役が参加し、2020年以降の野村のあるべき姿について、2日間にわたり議論。
- 監査委員会メンバーが海外拠点（ロンドン、ニューヨーク、香港等）、国内支店（京都、大阪等）のオフィスを訪問。現場での経営状況、経営ビジョン、戦略の浸透状況を確認。
- 投資家向け事業説明会「インベスター・デー」にて、監査委員長も務める社外取締役からコーポレート・ガバナンス体制と実効性および監査委員会の取り組みについて説明。投資家と社外取締役の対話を実施。

投資有価証券の保有方針

野村グループは、政策保有株式の保有の意義について、継続的な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よる当社ビジネスの収益拡大の機会などの事業戦略的な観点を考慮した上で、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。

検討の結果、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ます。

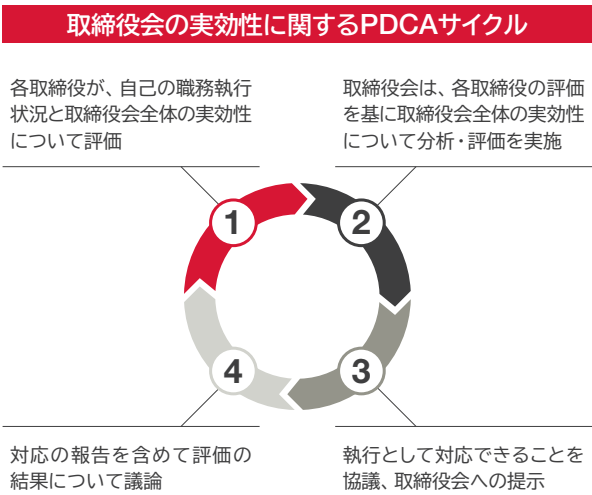
なお、「株式の政策保有に関する基本方針」等については、コーポレート・ガバナンス・ガイドライン第25条および第26条に記載しています。

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で議論を行います。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。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		結果を受けた対応
■取締役会の構成・運営 ■取締役会への情報提供 ■経営目標や経営戦略への取締役会のかかわり ■取締役会の経営監督機能	■指名・監査・報酬の三委員会の構成・運営	■投資家やアナリストなどのステークホルダーとの対話状況を取締役会へ適宜報告 ■社外取締役会議などを通じた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についての議論
	■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	



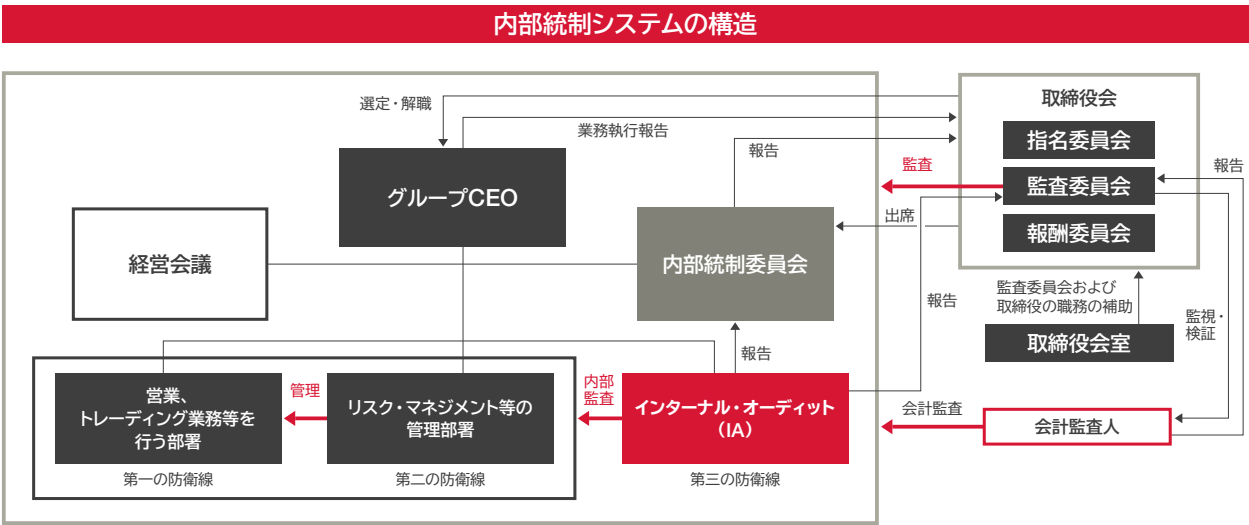
内部統制システム

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・マネジメント等の管理部署による管理枠組みの策定と促進および確認・牽制、③業務執行から独立した内部監査部門による内部監査を実施しています(いわ

ゆる三つの防衛線 ⇒詳細はP67-68)。

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、監査委員会から取締役会へ報告されています。

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おります。



注:内部統制委員会 野村グループの業務運営体制に係る内部統制の整備と評価、企業行動の適正化に関する事項の審議・決定を行う。監査委員会の同意を受けた上で、内部監査計画、予算の承認、内部監査部門責任者の選解任を行う。グループCEO、グループCEOが指名する者、監査委員会が選定する監査委員および取締役会が選定する取締役から構成される。

取締役および執行役の報酬

指名委員会等設置会社である当社では、報酬委員会が「野村グループの報酬の基本方針」および「取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定めております。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。

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、ベースサラリー、年次賞与、長期インセンティブプランで構成され、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。

譲渡制限株式ユニットの導入

当社は、これまで発行してきた新株予約権(ストック・オプション)等の繰延報酬プログラムに代わり、2018年3月期より、当社および当社の子会社の取締役、執行役、および使用人等向けの自社株式による繰延報酬制度として、譲渡制限株式ユニット(Restricted Stock Unit、以下「RSU」)を導入いたしました。

RSUとは、原則として付与から1～3年後(各国における金融機関の報酬規制等の対象となる場合は最大7年後)に、対象者に対し、自己都合によって退職しない等の一定の要件を満たすことを条件に、主に自己株式処分により当社の普通株式等を交付するというものです。RSUの付与から株式の交付までに一定の期間を要する繰延報酬です。

RSUの導入により、当グループにおける繰延報酬プログラムを原則として一本化し、報酬制度と事業戦略、ならびに、株主との中長期的な利益とのさらなる一致を図っています。

野村グループの報酬の基本方針

当グループの持続的な成長と株主価値の長期的な向上、お客様への付加価値の提供ならびにグローバルな競争力と評価の向上などに資するため、以下の内容からなる方針を定めております。

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ごとの報酬等の総額(2018年3月期)			
区 分	取締役(うち、社外)	執行役	合 計
人 数※1	9名(6名)	7名	16名
基本報酬等※2,3 (百万円)	264 (124)	522	786
賞 与 (百万円)	89 (→)	415	504
2018年3月期以前の繰延報酬※4 (百万円)	84 (→)	511	595
合 計 (百万円)	437 (124)	1,448	1,885

※1 上記人数には、2017年6月に退任した取締役1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7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786百万円には、その他の報酬(通勤定期券代等)として支給された報酬107万円が含まれております。
※3 基本報酬等のほかに、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對し、当社の子会社の役員としての報酬等を当該子会社が合計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。

役員報酬について
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/compensation.html>



木村 宏
社外取締役

日本たばこ産業(株)の代表取締役社長等を歴任し、特に2度の大型M&Aと統合マネジメントの成功によりグローバル化を進展させました。業界は違いますが、経営資源の集中やスピード感、多様性を競争力の源泉とする点など、成功するために必要な要素は共通していると感じています。

野村グループでは、二度と同じ不祥事を繰り返さないという経営陣の固い決意のもと、数々の取り組みが行われています。これは終わりのないプロセスであり、経営システムを常に刷新していくとともに、社員一人ひとりに至るまでマインドに緩みが生じないよう経営からのメッセージを絶やさないことが肝要であると考えています。

野村の良さは、創業の精神が言葉を変えて経営に息づき、豊富な人材がいることです。そしてホームマーケットにおける確固たる事業基盤と、これを原資とする将来のための投資余力があり、海外での伸び余地も期待できます。一方、課題も明確です。日本で急速に進む少子高齢化にどれだけスピード感をもって対応できるか、海外ビジネスの収益を安定化できるか、また継続的なコスト水準の見直しも必要でしょう。こうした課題と野村の良さをしっかりと認識しながら、私がこれまで培ってきたノウハウを活かし、野村グループのさらなる発展に貢献していきたいと考えています。

監査委員／公認会計士／証券取引等監視委員会元委員

野村グループのコーポレート・ガバナンス体制は全体的によく整備されています。特に社外取締役が過半を占める取締役会では忌憚なく意見交換がなされており、毎月の監査委員会や、監査委員長と常勤監査委員の精力的な活動、取締役の職務を補助する取締役会室の存在、内部監査部門との連携など、いずれもしっかりとしています。一方で、ガバナンスの実効性を保つためには、常に現状に満足することなく、感覚を新たにし、緊張感を持ち続けることが肝要です。

野村グループの強みは、国内最大の証券会社として顧客、人材、財務の強固な基盤をもっていることで、今では海外拠点も一層充実してきていますが、激変する経済環境の中で、従来の強みや経営資源が負の遺産となることのないよう、しっかりと舵取りが求められます。大きな組織だからこそ、全社員に企業理念やコンプライアンスを浸透させる為の不断の努力が必要だと考えており、その基を築いていく為にも、私の専門性を活かして貢献していきます。



園 マリ
社外取締役

公認会計士として、適正なディスクロージャーと利害関係者に対する説明責任の重さを肝に銘じています。企業の内部統制の把握や評価は監査の基礎であり、社外取締役、そして、監査委員にも通じるものがあると考えています。

指名委員／報酬委員／AGC(株)取締役会長

野村グループの強みは、創業当時から脈々と受け継がれている「すべてはお客様のために」という基本観と、変革の必要性に気づき、新しいことに果敢に挑戦していく姿勢です。また、強い営業力も魅力の一つであります。

私の出身元であるAGC(株)には、「多様性(Diversity)、環境(Environment)、誠実(Integrity)」をベースに、「革新と卓越(Innovation & Operational Excellence)」を目指すという価値観があります。そして、この価値観を常に意識しながら、経営にあたってきました。野村グループは、「目指すのは、“今”以上の“未来”。」をコーポレート・スローガンに掲げ、グローバルに事業展開をしています。私が培った経験や価値観が、異業種である野村グループに新たな風を吹き込み、さらなる飛躍を遂げられるよう、貢献できれば幸いです。



石村 和彦
社外取締役

AGC(株)において、生産設備の設計開発部門、生産部門、エレクトロニクス部品の事業責任者を経て、グループCEOとして経営を担ってきました。製造業と金融業では業種が違いますが、グローバルに事業を展開する企業の経営という点で、共通点も多いと考えています。

ブライズウォーターハウスコーパス(シンガポール)元エグゼクティブ・チエアマン



Michael Lim Choo San (マイケル・リム)
社外取締役

会長職を含め、30年以上務めたブライズウォーターハウスコーパス(シンガポール)での経験や、シンガポールの公職、上場企業の非常勤会長などを通じて、会計・監査の専門性、コーポレート・ガバナンスやさまざまな業界における規制について、知見を培ってきました。

野村グループは、部門と地域のマトリックス経営体制を採用しています。執行サイドでは、トップ・マネジメントも参加する統合リスク管理会議、内部統制委員会が設けられ、さらにそれらを、取締役会と3つの委員会が監督するという仕組みになっています。

野村グループの強みは、日本における圧倒的な顧客基盤をベースに、グローバルにビジネス展開を行っていることです。これは、野村の競争力ともいえるでしょう。一方で、取り組むべき課題も明確です。例えば、デジタル・テクノロジーは急速な勢いで進化していますが、そのスピードに乗り遅れないよう、フィンテックの分野でも積極的に取り組んでいく必要があります。一つひとつの課題に対して、自らが変革しながら、新たな挑戦を行っていく野村グループを、社外取締役としてしっかりと支援してまいります。



島崎 憲明
社外取締役

住友商事(株)元代表取締役 副社長執行役員としてのマネジメント経験に加え、金融庁 企業会計審議会委員、国際会計基準委員会財団 評議員など財務・会計の分野でも幅広い経験と知見を培ってきました。

野村グループのコーポレート・ガバナンス体制は形式的ではなく、過半数の社外取締役を中心とした各委員会が機能し、実効性ある運営が行われています。これはトップマネジメントの高い意識により成り立っており、決してビジネス優先に陥ることなく、創業者である野村徳七から受け継がれる「創業の精神十カ条」の「顧客第一の精神」をベースに持続的成長を目指しているからです。そして、トップの考え方を現場まで浸透させる「戦略の現場化」が出来ているからこそ、野村がグローバルに発展していく為の源である人材が国内外問わず、優れていると考えています。

一方で、野村が企業価値をさらに高めていく上での課題も明確です。国内におけるビジネスモデルの変革と、海外の収益性のさらなる改善をしていくための基盤作りです。そうすることで、いかなる環境においても持続的な成長を果たすことができると考えています。住友商事で培った企業経営の観点、そして社外取締役として牽制と助言を通じて野村の競争力を高め、価値創出に貢献していきたいと考えています。

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

米国証券取引委員会(SEC)元委員および元委員長代行

野村グループは、米国最大の独立系投資銀行の一社として、銀行持株会社とは異なる強みを持っています。現在、米国でインベストメント・バンキング・ビジネスを強化していますが、銀行持株会社がさまざまな制約から取扱うことのできないサービスを、野村グループは提供することができます。米国において注力している中堅企業(時価総額100億ドル以下)向けビジネスを、さらに拡大するチャンスはあるでしょう。また、日本の堅調なマクロ環境などを背景に、日本を含むアジアでの成長機会を模索する企業が増えたと予想され、野村グループの果たす役割は大きいと思います。

一方で、野村が直面する課題もあります。私は社外取締役として、金融規制や法改正なども踏まえた米国におけるビジネス機会について情報提供を行うことで、野村グループの成長に貢献していきたいと考えています。



Laura Simone Unger (ローラ・アンガー)
社外取締役

米国証券取引委員会に在籍し、委員および委員長代行を務めたのち、報道コメンテーターや金融機関のコンサルタント、複数の公開企業の独立取締役を歴任しました。これらの経験を通じて、金融業界における専門性や、経営戦略、コーポレート・ガバナンスの知見を培ってきました。

野村ホールディングスの取締役（2018年7月1日）

取締役会長	指名委員（委員長）／報酬委員（委員長）	古賀 信行
取締役	監査委員（常勤）	宮下 尚人
社外取締役	指名委員／報酬委員／日本たばこ産業（株）社友	木村 宏
社外取締役	指名委員／報酬委員／AGC（株）取締役会長	石村 和彦
社外取締役	監査委員（委員長） 国際財務報告基準財団（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	島崎 憲明
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	園 マリ
社外取締役	ブ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	Michael Lim Choo San （マイケル・リム）
社外取締役	米国証券取引委員会（SEC）元委員・元委員長代行	Laura Simone Unger （ローラ・アンガー）
執行役兼務		
取締役兼代表執行役社長グループCEO		永井 浩二
取締役兼代表執行役副社長		永松 昌一

国内主要子会社の社外取締役（野村證券・野村アセットマネジメント）

野村證券

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

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

野村ホールディングスの執行役・執行役員（2018年7月1日時点）

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
	執行役副会長	尾崎 哲
	執行役 グループCo-CEO	森田 敏夫
	執行役 グループCo-CEO 兼米州地域ヘッド（ニューヨーク駐在）	奥田 健太郎
	執行役 アセット・マネジメント部門長	渡邊 国夫
	執行役 財務統括責任者（CFO）	北村 巧
	執行役 グループ・エンティティ・ストラクチャー担当兼 Co-CRO	中田 裕二
執行役員	営業部門	山口 英一郎
	ホールセール部門	ホールセール部門長兼グローバル・マーケットズ ヘッド（ロンドン駐在） Steven Ashley（スティーブン・アシュレー） 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 コ・ヘッド 中島 豊 グローバル・マーケットズ グローバル・エクイティ ヘッド 明渡 則和 グローバル・マーケットズ 欧州地域ライン コ・ヘッド（ロンドン駐在） 北野 秀雄 グローバル・マーケットズ アジア地域ライン 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 米州地域ライン ヘッド（ニューヨーク駐在） Jonathan Raiff（ジョナサン・レイフ）
	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
	コーポレート	チーフ・リスク・オフィサー（CRO）（ロンドン駐在） Lewis O’ Donald（ルイス・オドナルド） コーポレート統括兼グループ戦略担当 新井 聡 コーポレート統括補佐、グループCAO※兼オペレーション担当 Paul Spanswick（ポール・スパンズウィック） IT統括責任者（CIO） 沼田 薫 グループ・コンプライアンス統括責任者 寺口 智之 チーフ・リーガル・オフィサー（CLO） 高山 寧 イノベーション推進担当 八木 忠三郎 グループ広報・CSR 担当兼東京2020オリンピック・パラリンピック推進担当 池田 肇 グローバル人事担当 三輪 悦朗 総務担当 野々村 力哉 経営企画担当 大塚 徹
	バンキング	バンキング担当 木村 賢治
	米州	米州地域エグゼクティブ・チェアマン（ニューヨーク駐在） David Findlay（デイビッド・フィンドレー） 米州地域コ・ヘッド（ニューヨーク駐在） 武村 努
	欧州	欧州地域エグゼクティブ・チェアマン（ロンドン駐在） 柏樹 康生 欧州地域ヘッド（ロンドン駐在） Jonathan Lewis（ジョナサン・ルイス）
	アジア	アジア地域エグゼクティブ・チェアマン（香港、シンガポール駐在） 中国委員会主席兼アジア戦略担当 飯山 俊康 アジア地域ヘッド（シンガポール、香港駐在） Vikas Sharma（ヴィカス・シャルマ） 中国委員会副主席 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

※チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー



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

島崎 憲明

持続的成長の確保と 社会的信頼に応える、 良質なコーポレート・ ガバナンスを確立します

2018年5月、大手町本社で開催したアナリスト・機関投資家向け説明会に、社外取締役・監査委員(委員長)の島崎憲明氏が初登壇し、コーポレート・ガバナンスの実効性や監査委員会の活動状況について説明が行われました。その後、質疑応答を行いました。

質疑応答

Q

&

A

セルサイド・アナリスト

訴訟や当局との係争案件について、野村グループの対応状況や引当金の計上をどのように評価しているか。

監査委員会は定期的に法務担当執行役員から訴訟の状況について報告を受けています。また、CFOより、四半期決算の際に各訴訟・係争案件の最大損失額がどの程度予想されるか報告を受け、しかるべく財務諸表に引当金が計上されていることを確認しています。訴訟等に関する会計上の引当金の計上や注記の記載が適切であることは、十分に確認しています。

海外機関投資家

米国で取締役の任期を制限する動きがある。独立取締役として取締役の任期を区切るという考え方についてどう考えるか。

日本の場合は会社にもよりますが、取締役の任期、執行役員の定年制度は、一般的に設けられています。野村でも社外取締役の在任期間が決められていますし、取締役は毎年株主総会に任期の更新を諮るか、あるいは退任するかを決めています。私はこれは適切な基準であり、対応であると思っています。

プレゼンテーションの要旨

1

野村グループの コーポレート・ガバナンス体制と 取締役会の実効性向上に向けて

取締役会の執行からの独立性および
監督者としての客観性の担保を図ることが可能

- 取締役会および3委員会（指名・監査・報酬）の過半数は社外取締役
- 取締役会は、多様性を重視し、各専門分野における経験・知見を活かし、多面的な議論を深められる構成

毎年、取締役会の自己評価を実施し、
PDCAサイクルを通じて実効性向上を図る

- 特定された課題と対応策（事例）
 - 多面的な情報提供
（ステークホルダーとの対話状況を取締役に継続的に報告、執行の会議に陪席して中長期的な経営戦略等を議論）
 - 社外取締役による議論促進
（社外取締役会議の定期的な開催）

2

監査委員会の取り組み

野村ホールディングス監査委員会の監査基本方針

- 野村グループの持続的成長の確保と社会的信頼に応える良質なコーポレート・ガバナンスの確立
- 内部統制システムの構築・運用への積極的関与およびその整備と有効性の監視・検証
- 会計監査人や内部監査との連携による監査の実効性、効率性の向上
- グループの各レベルにおける戦略に対するPDCAの実施による、戦略の実効性のモニタリング

監査委員会

- グループCEO、グループCOO、ビジネス部門長、地域ヘッド、主要な執行役・執行役員、シニア・マネジメントの監査インタビューを実施
- 財務担当役員による財務報告、リスク・マネジメント、コンプライアンスなどの内部統制役員、内部監査担当役員の報告など

常勤監査委員および監査特命取締役の主な監査活動

- 監査インタビュー：執行役員、部長レベルからの報告と議論
- 海外往査：主要拠点のマネジメント、主要スタッフへのインタビュー
- 国内往査：国内本支店での部店長、スタッフへのインタビュー

監査人との連携

- 内部監査、会計監査人との月次ミーティング
- 地域監査委員会、子会社の監査（等）委員会、監査役との連携

取締役会への報告

- 監査報告、職務執行状況報告、監査活動所見

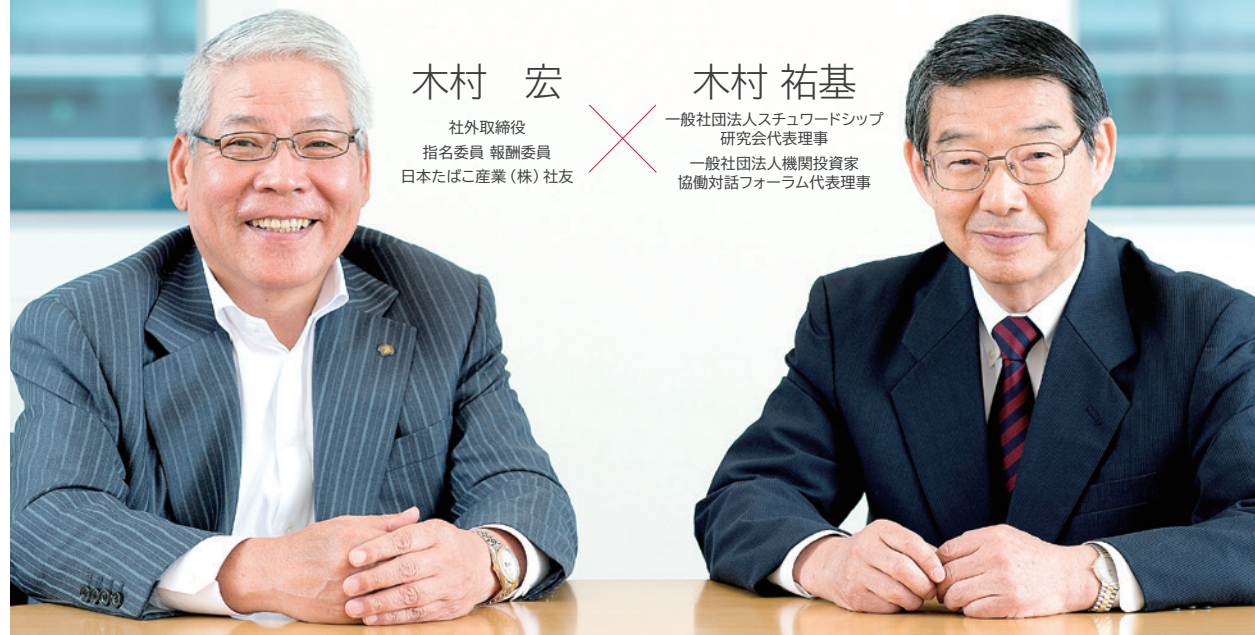
セルサイド・アナリスト

監査委員会の目的として、「戦略の実効性のモニタリング」を挙げている。例えば、マネジメントが設定したKPI（主な業績評価指標）が達成できない状況において、監査委員会として取締役に何らかの提案をするのか。

2020年に向けて様々なKPI、目標があります。監査委員会はその進捗状況を少なくとも四半期ごとにトレースし、単に決算で表れる数字だけでなく、収益基盤の強化などが達成されているかをモニタリングしています。また、数字が独り歩きしないよう注意しています。過去の野村のさまざまな不祥事を振り返ると、現場の頑張り過ぎ、いわゆる数値第一主義に現場が走り、不適切な取引に結び付いたことがありました。数字の達成は大事ですが、それ

だけを目的としてはいけません。2020年に向けた経営ビジョン(Vision C&C)の最大の目的は、野村グループが持続的に成長できるビジネス基盤を確立することです。そのために、国内のビジネスモデルの変革と海外の収益性改善という二つの課題に取り組んでいるわけです。そして、それができれば、EPS100円が達成できるという位置づけです。それを最近の取締役会において、監査委員長としての所見として、改めて強く執行サイドに申し上げました。

助言を通じ、 野村グループの競争力向上に 貢献していきます



木村 宏

社外取締役
指名委員 報酬委員
日本たばこ産業(株) 社友

木村 祐基

一般社団法人スチュワードシップ
研究会代表理事
一般社団法人機関投資家
協働対話フォーラム代表理事

木村(祐) | 初めに、木村取締役は、野村ホールディングス(以下、野村HD)の社外取締役として実際にどのような活動をされているか具体的に説明いただけますか？

木村(宏) | 社外取締役としては、毎月1回の取締役会への出席が基本になります。野村HDの取締役会は極めて適切に運営されていると感じています。私は2015年6月に野村HDの社外取締役に就任しました。最初の1年間は監査委員として毎月1回の監査委員会に出席しました。2016年からは指名委員、報酬委員を務めています。オブザーバーとして監査委員会に陪席できるようになっています。監査委員会は、毎月グループCEO、グループCOOをはじめ各部門長などへのヒアリングがあり、人を知るという面で大変良い機会であり、これには時間の許す限り出席しています。指名委員会、報酬委員会については、必要なときに取締役会の前に時間を取って開催しています。野村HDでは、指名委員会と報酬委員会の委員は同じメンバーになっていますが、経営陣の評価と報酬は一体のものなので、この両委員会の委員を分けないことは合理的だと思います。

木村(祐) | 現在の取締役会の体制や運営についての評価を具体的にお教えてください。また、取締役会の実効性について、年1度実施している自己評価がどのように取締役会の運営や経営に反映されているかもお聞かせください。

木村(宏) | 現在の取締役会の構成は、多様性がきちんと担保されていて素晴らしいと思います。取締役の人数は

10人で、活発な議論を行うには丁度よい規模です。社外取締役は6人と過半数を占め、女性1名と外国人1名が含まれています。また今年6月の株主総会で、女性かつ外国人の社外取締役がさらに1名加わりました。外国人の方は、グローバルで野村がどう見られているか、また海外の規制当局がどう動くかしているかなどの視点をもっているため、野村の経営判断を行う上で大変役立っています。

社外取締役への情報提供では、毎月の状況報告に加え取締役会の前には事前に事務局から議題についての説明があり、四半期ごとの決算については取締役会より前に、CFOから個別に説明を受けています。また、野村に関する社外に公表されている資料も豊富に届けられており、その中にはアナリスト・レポートも含まれています。社外から野村がどう見られているかという観点も、社外取締役が現在の経営がきちんとされているかの適切な判断を行うために有用な情報だと考えています。

また、取締役会とは別に、年に数回、外国人の社外取締役も含めて社外取締役全員による会議を持ち、意見をまとめて執行に社外取締役の意見を伝えています。

社外取締役は、短期的には収益にネガティブなことであっても、職業倫理に反することや長期的に必要な投資について、助言しなければいけない立場です。任期が短すぎるとは経営の勘所を把握しきれず、とはいえ、あまり長期の在任で経営陣と近くなりすぎても良くないと思います。自分は6年が適切だと思っており、毎年少人数ずつ交代していく形になるのが

望ましいでしょう。

取締役会の自己評価は2016年から行っており、先ごろ3回目が終わったところです。各取締役が自己の職務執行状況と取締役全体の実効性について評価して、これを基にして取締役会議を行い、取締役会の改善点を議論するという形で、うまくPDCAサイクルが回っていると考えています。

木村(祐) | 次に野村HDの経営戦略、経営課題についてお伺いします。野村HDの現在の経営方針、経営戦略などを、社外取締役としてどう評価され、どのような助言をされていますか？

木村(宏) | 一言でいえば、野村HDの経営戦略を高く評価しています。日本で少子高齢化が進み、人口減少が現実のものとなる中、営業部門では2012年から大きなパラダイムチェンジを行い、ビジネスのあり方を大幅に変革してきました。まだ変革は途上ですが、方向は正しいと考えています。製造業と違ってIT以外で大きな設備投資があるわけではなく、重要なのは人材です。社員のマインドセットが経営戦略にあっているかどうか、毎年毎年、変革は進ん



でいますが、マインドセットが定着するためには、エンドレスの取り組みが必要です。その面で、野村HDでは、過去の不幸事を風化させないために、8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」と定め、我々も含めて全役職員がビデオを見て誓約書にサインをしています。これは終わりのないプロセスであり、同じことを言い続けることが肝要だと思います。

一方、世界に目を向けると、すべての地域に資源を投入することはできません。アジアに立脚するという考え方のもと、世界最大のマーケットである米国でアメリカン・センチュリー・インベストメンツと提携してシナジー効果を追求するなど、戦略的な足場固めを行っています。海外ビジネスの高コスト体質も見直しました。EPS目標の達成のためには、海外の利益成長を盤石なものにすることが鍵となりますし、足元、地政学リスクはありますが、早く成長につなげていくて欲しいと思います。

そして、今後も、勝負すべき市場をきちんと定義して、そこに資源を投入する必要があります。中国への進出やマーチャント・バンキング部門の立ち上げなど必要なリスクテイクは行っ

ていると考えていますし、その際に、投資案件のハードルレートとして資本コストを考慮することは、大変重要な概念です。

また近年関心が高まっているESGへの取り組みについても、野村はしっかりと行っていると思っていますが、投資家・ステークホルダーへの開示・説明の面ではまだ改善の余地があるのではないかと感じています。社外取締役としても、ESGの取り組みについてさらに深めた議論をしていきたいと考えているところです。

木村(祐) | 木村様は日本たばこ産業(JT)のトップとして、海外M&Aや海外事業に深いご経験をお持ちです。ご自身のご経験を踏まえて、野村HDのグローバル戦略について評価や助言があればお聞かせください。

木村(宏) | 海外事業のマネジメントについては、業態による特徴もあることなので、一概にJTの経験が当てはまるものではありません。ただ、JTは、1位、2位になれる市場にフォーカスし、それができない市場には進出しなという方針でした。金融でも、フェアなマーケットシェアを取っていかないと収益は確保できないだろうと思います。勝てる市場を見極めること

が重要だと思います。

規制産業であることも、たばこ産業と金融業の共通点です。当局との対話を大事にし、世界の規制動向を見極めて機先を制していくことで、当局とともに将来を作っていくという視点が重要です。野村はこの点をよく理解し、適切に対応していると思います。

木村(祐) | コーポレートガバナンス・コードでは「株主との対話」が重視されています。また社外取締役も株主との対話が期待されています。野村HDの「対話」の現状と今後についてのお考えをお聞かせください。

木村(宏) | 取締役会では、決算発表やIR説明会後の投資家フィードバックをもらっています。投資家がどこに懸念を持っているかということや辛口のコメントもきちんと説明されていますので、経営陣もきちんと対応ができているのではないのでしょうか。社外取締役も、投資家からリクエストがあり、付加価値を提供できるのであれば、投資家との対話を断る理由はありません。



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・マネジメント

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。

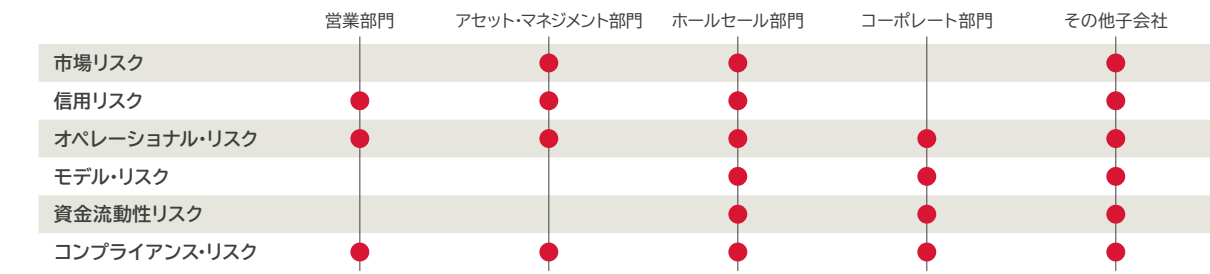
野村グループは、いかなる経済環境においても資本の健全性を確保し、事業計画を達成すること、顧客保護と法令遵守を徹底することが重要と考えています。

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・アパタイト[※]）を定め、リスク・アパタイト・ステートメントに明文化しております。

リスク・アパタイト・ステートメントおよびリスク・アパタイトは、経営会議で承認され、リスク・アパ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・アパ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・アパタイトとは：アパタイト (appetite) とは、直訳すると「食欲」のことです。リスク・アパタイトとは、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。さらに、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やリスク審査委員会では、リスク管理にかかる重要な事項を審議・決定しています。

業務上必ず発生するため、取らざるを得ないリスク

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
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

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
--------------	--

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

野村グループの リスク管理に関する基本

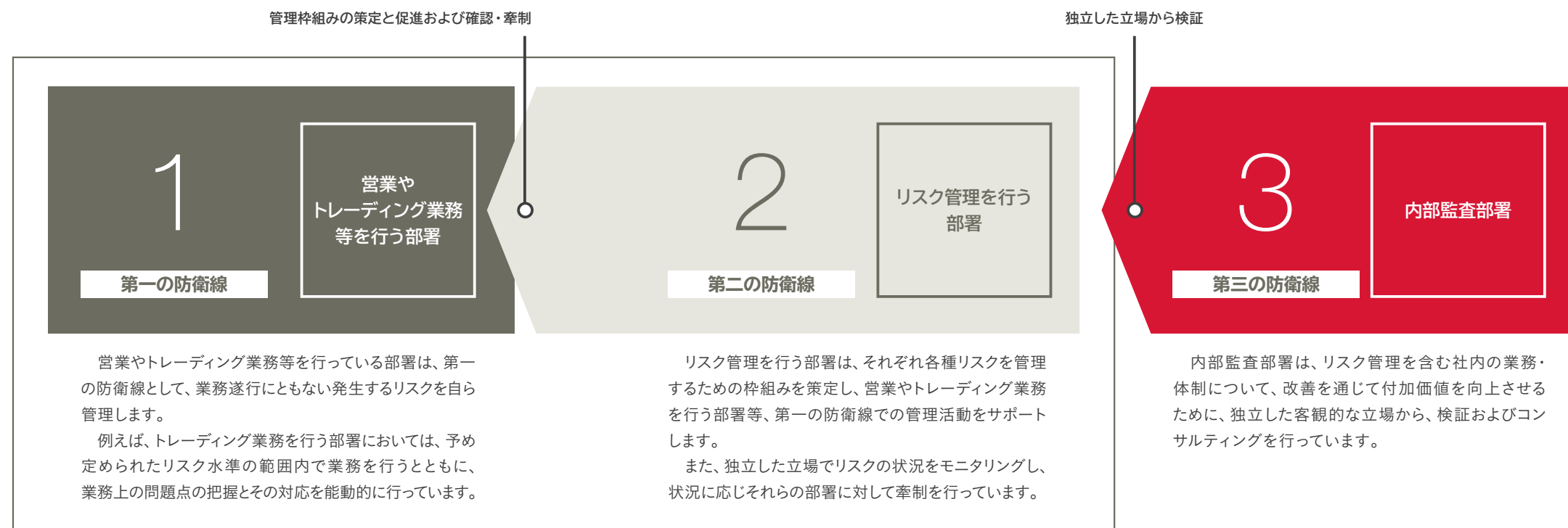
- 業務や取引における損失の可能性について、その評価と管理の枠組みを設定する
- さまざまな手法を用いてリスクを可能な限り定量化する
- 適切に評価できないリスクは原則として回避する

リスク・アパタイトを設定している主なカテゴリー

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上で、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	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
資金流動性リスクに 関する項目	万が一、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カバレッジ比率を充足させるための指標	オペレーショナル・ リスク	業務遂行に伴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、右のような重層的な管理体制を設けています。



Chief Risk Officer Message



野村グループの リスク・カルチャー

チーフ・リスク・オフィサー (CRO) (ロンドン駐在)
Lewis O'Donald (レイス・オドナルド)

野村グループではリスク管理の強化を徹底的に追及するため、リスク管理の目標を決めています。この目標とは、当社がマーケットで起こりうる混乱や想定外の脅威に耐え、事業を継続するために十分な資本を確保すること、そして株主資本に対する収益が適切であり、経営絵戦略に沿ったものであるかを確認することです。

リスクにまつわる専門用語は難しく感じるかもしれませんが、基本的な考え方はシンプルです。野村グループではまず、経営会議において会社として取りうる最大限のリスク量（リスク・キャパシティ）を確認し、その範囲内で、事業戦略を遂行するために取るリスク量（リスク・アベタイト）を決定します。このリスク・アベタイトは、事業計画に基づき、各部門のそれぞれの部署に配分されます。

さて、ここでいうリスクにはさま

ざまな種類がある訳ですが、リスク管理では、このさまざまなリスクをものさしで図る作業を行います。例えて言うならば、どちらのリスクが大きいかを比べるために一つ一つ定規で長さを測ることを想像していただくとうわかりやすいかもしれません。そのようにして測ったさまざまなリスク量は、技術的な計算を行うことによって一つの数値に集約されます。ここで使う計算方法はかなり専門的な話になってしまうので割愛します。

しかし、これらの専門的なものさしや複雑な計算方法を理解することよりも、野村グループの社員にとってより重要なのは、全ての役職員が、自らの業務において会社がとることになるリスクについて、しっかりと認識することです。一人ひとりがリスク管理の当事者であり、意識的であれ無意識であれ会社をリスクにさらす行為について、責任を負っているという自覚を

持つこと、これは野村のリスク管理において最も重要な原則の一つです。

役職員一人ひとりがリスク管理の当事者であるという考えは、当社のリスク・カルチャーの源です。カルチャーは目に見えないものなので説明が難しいですが、これは、リスクを取る結果に対して、社員同士がどう対応し、相互に協調するかという経験を積み上げていくことだと思っています。野村のリスク・カルチャーとは、しっかりとしたリスク管理体制であること、またそれが社内全体に浸透していくことで、役職員が会社に影響を及ぼすような決断を迫られたときに、その意思決定を根拠づけるものでありたいと考えています。カルチャーを計測したり、変えたりすることは困難かもしれませんが、わたしたちは、研修や報酬制度、メンタリングや模範的行動、リーダーシップを通じて、健全なリスク・カルチャー

の醸成を目指しています。

わたしたちの企業文化は、「野村グループ企業理念」と「わたしたち一人ひとりの価値観」である「挑戦」「協働」「誠実」に支えられています。社員には、法令順守はもとより、会社に対する義務についても念頭に置くことを、研修等を通じ継続して伝えています。また、「野村『創業理念と企業倫理』の日」を制定し、毎年これを企業倫理の重要性について役職員全員が確認する日としています。そして経営陣は、最高水準の倫理行動規範を自ら身をもって日々示すことにより、トップの姿勢を明確に社内に伝えるよう努めています。お客様をはじめとするステークホルダーのために、企業文化や市場における行動、そしてお客様に向けた活動を重視し、市場における最高基準を維持し続けていきます。

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)



Co-CRO Message

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。ではリスク管理とは何でしょう？一言でいうと、想定外をいかに減らせるか、という取り組みのことだと思います。

野村をはじめとする多くの金融機関では、リスク管理はまずリスクを数値化によって把握することからはじまります。当然ですが、将来起きることは誰も知りえないわけですから、実際には過去データを集積し統計の手法を駆使して将来の「リスク」を推定することになります。ただし、「歴史は繰り返す」という言葉があるように、過去を振り返ることと有益な示唆が得られることは

執行役
グループ・エンティティ・ストラクチャー担当兼
Co-CRO

中田 裕二



数多くありますが、100%の推定はありません。

では、想定外を減らすにはどうすればよいか？まず、想像力を働かせ、あらゆる可能性に考えを巡らせて準備しておく。これがリスク管理の基本です。同時に、いくら予見しよ

うと思って想定外の出来事は起きうという前提に立ち、余裕を持って万が一に備える。金融機関においては、十分な財務リソースを保持することで、万が一の事態を乗り切る、つまり想定外を想定の範囲内にしています。

サイバーセキュリティ対策

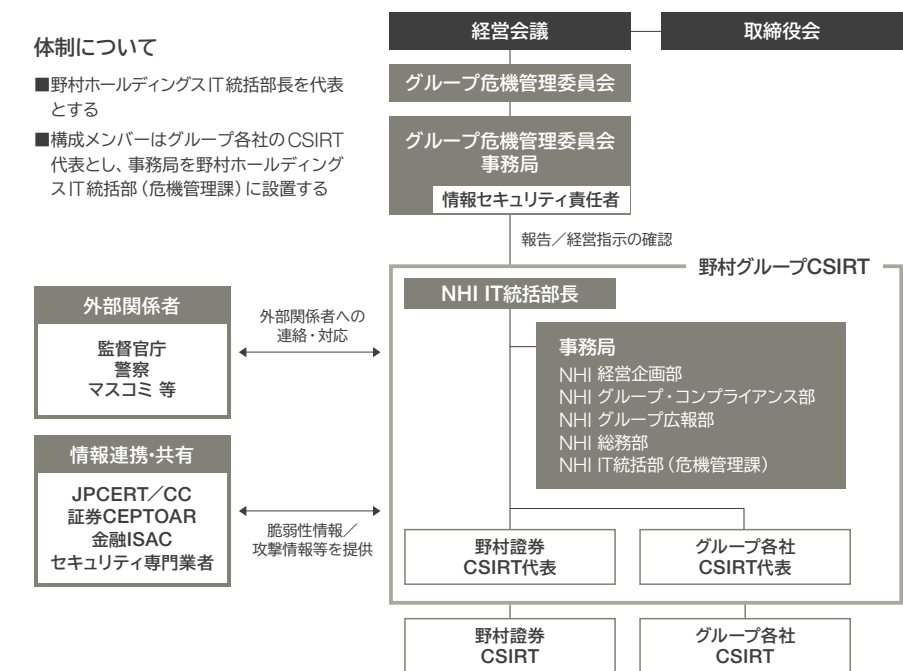
Cyber security measures

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。

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。



組織運営

「平時」は、サイバー演習への参加、外部専門家によるサイバーセキュリティ対策の実効性検証、外部委託先の対策状況の把握などを実施して、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。

人的对应

役職員の知見向上のため「野村グループ情報セキュリティ基本方針」に基づく全役職員に対して研修・訓練を定常的に実施しています。

外部連携

野村グループでは金融ISAC、日本CSIRT協議会やFS-ISAC等の海外の情報共有機関とのコミュニケーションを通じ、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。



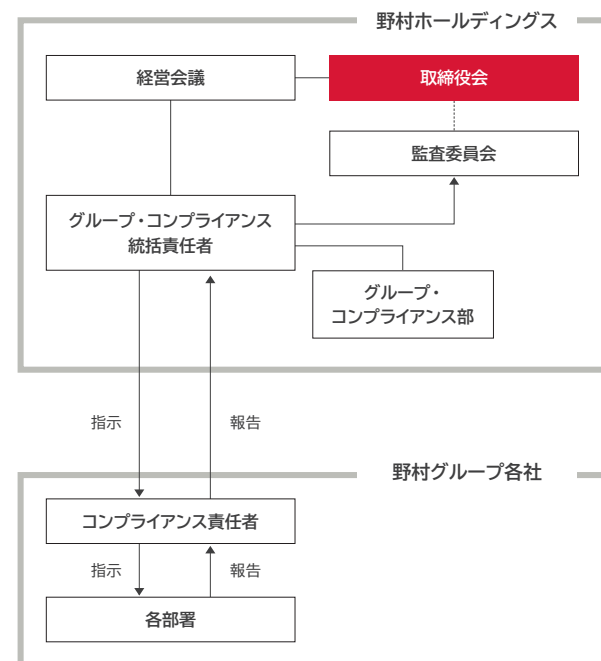
基本的な
考え方

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。当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再確認することとしています。

コンプライアンス

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グループ・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、および海外拠点を含むグループ各社におけるコンプライアンス体制の整備・維持のため、各社にコンプライアンス責任者を設けています。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。



法令遵守のための施策

- 法令遵守の徹底・管理体制の整備
- コンプライアンス・ホットラインの設置
- コンプライアンス・トレーニングの実施

当グループは、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上、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。社員が法令違反の疑いのある行為などに気づいた場合には、その情報を当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(匿名も可)として、「コンプライアンス・ホットライン」を設置しています。2018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31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。また、野村証券では、役職員に対し、マネー・ローンダリング防止、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かかわるトレーニングを計画的に実施しています。

公正な金融取引の徹底

- 反社会的勢力との取引の排除
- マネー・ローンダリングの防止
- 贈収賄の防止
- 利益相反管理・インサイダー取引防止

当グループでは、反社会的勢力との取引を排除するとともに、マネー・ローンダリングの防止に取り組んでいます。さらに、本年4月にマネー・ローンダリング対策室を設置し、当グループの取り組みを俯瞰し一元的に管理するとともに、対策を不断に高度化することにより、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。

また、公務員や民間団体役職員など、社外との交流について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。グループ・コンプライアンス部に情報を集約し、グローバルな視野に立った利益相反の管理とインサイダー情報の管理を行っています。

詳しくは、当グループのWebサイトをご覧ください。

公正な金融取引の徹底
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/>

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確保される体制の構築
- 口座開設時の審査および有価証券引受時の審査の徹底

野村証券のコンプライアンス体制
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/>

顧客保護と情報セキュリティ

- 顧客資産の適正な分別管理
- 情報資産・個人情報の適切な保護

当グループでは、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。野村証券では、お客様のご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。当グループでは、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。

特に、お客様の個人情報に関しては、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」などに則り、厳格な取り扱いを徹底しています。詳しくは、当グループの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>



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。

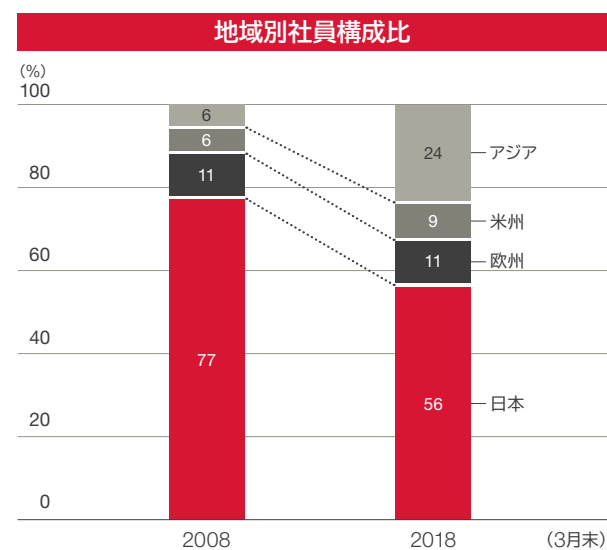
人材戦略

人事体制

グローバルな体制

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ており、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います。特に2008年にリーマン・ブラザーズの人材を承継した後は、各部門においてグローバルに一体的な人事運営が進んでいます。

これらの社員一人ひとりが能力を発揮し協調しながら活躍できるように、柔軟かつ適切な人材マネジメントに努めています。



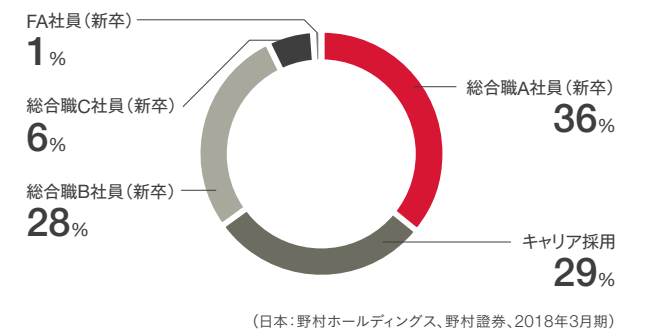
採用

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、2016年3月期の新卒採用から「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入社（中途採用）も採用しており、日本においては毎年約1,000人、海外法人でも約1,500人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。当社には基幹的な業務を担う職種として、総合職A社員、総合職B社員、総合職C社員があります。総合職A社員、総合職B社員は、ともに当社の基幹的業務に幅広く取り組む職種であり、転居を伴う異動の有無のみに差があります。総合職C社員は当社の基幹的業務において特定領域のスペ

シャリストとして高度な専門性を追求しています。入社後も、総合職A社員からB社員への転換、総合職A社員からC社員への転換、および、C社員と海外拠点の社員が他のポジションに応募できるインターナル・ジョブポスティング・プログラムなどを実施しています。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。

新規雇用者構成



人材開発

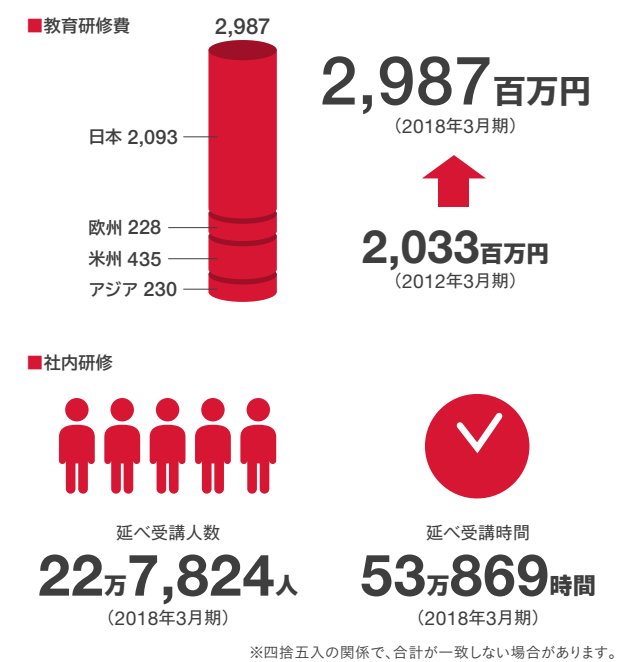
グローバルに事業を展開する当グループでは、多様なキャリアや価値観をもった社員が能力を発揮していけるよう、人材開発体制を整備し、充実させていくことが重要であると考えています。そのため各階層にわたる充実した教育研修プログラムにより、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。

野村證券では、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、営業部門では育成担当者（管理職）を設け、インストラクターとともに営業社員の育成に注力しています。また、グローバルベースで人材開発の「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。特に特定領域において非常に高い専門性が求められる総合職C社員については、国内採用社員も海外採用社員と同内容の研修を受講できる仕組みを導入しています。

研修プログラムは、国内においては、新入社員の育成のほかにも年次や職位ごとの集合研修や、ホールセール・コーポレート部門の職員向けの選択制の集合研修と、OJTによる人材開発をコアとしています。そのほかに自発的な能力開発をサポートすることを目的に語学を含め、ビジネススキルやマネジメントスキルの伸長に有用な多数

の外部研修・通信教育等を利用した自己研鑽支援制度を設けています。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



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おり、原則として全社員がその対象となっています。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います。これにより、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、対象として選出される管理職に対して360度評価（上席者、同僚、部下等）からのフィードバックを実施しています。

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。

当グループの持続的な成長と株主価値の長期的な拡大、顧客への付加価値の提供ならびにグローバルな競争力と評価の向上等に資する優秀な人材を確保・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



Work Style Innovation

働き方改革と健康経営の推進

当グループでは、2016年7月に「NOMURA健康経営宣言」を採択し、健康経営推進最高責任者（以下、CHO）のもと、健康保持・増進に向けた取り組みを推進しています。さらに、2017年より、働き方改革と健康経営推進に関する取り組みを「Nomura Work Style Innovation（ノムラ・ワークスタイル・イノベーション）」として、多様な人材がその能力を発揮し活躍することができるよう環境整備をすすめています。この方針のもと、在宅勤務制度や時間単位で柔軟に休暇を取得できる制度の導入、人間ドックおよび二次検査受診のための休暇の新設、自己研鑽サポートの拡充などを行っています。また、情報発信のための社内Webサイトの新設、CHOでもある執行役副会長から全社員へのレター配布、各部門への取組推進担当者の設置など、この取り組みのさらなる推進を図っています。

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證券は、ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会を設置し、執行役副会長を委員長とし、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）」

女性の活躍推進

野村證券では、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、2016年3月には女性の活躍推進にかかる行動計画を公表しました。行動計画には、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盛り込んでいます。

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のための研修、また若手社員向けにロールモデルとなるような先輩社員との交流イベントなどの実施はその一例です。また、男性も含めた管理職に対しては、女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ・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。

2016年6月には、野村信託銀行が、女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の認定（えるぼし認定）で最上位（3段階目）の認定を受けています。

LGBT

野村證券において、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、2017年と2年連続で受賞しました。

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

外部評価

			
2007年 6月～	くるみん（野村證券）		
2015年 12月～	大阪市「女性活躍リーディングカンパニー」認証（野村證券）		
2016年 6月	えるぼし（野村信託銀行）		
2016年 10月～	トモニン（野村證券）		
2016年 10月～	PRIDE指標 GOLD（野村證券）		
2017年 5月	AllAboutCareers School Leaver Awards（Nomura International plc）		
2017年 12月	TechWomen 50（Nomura International plc）		



基本的な
考え方

野村グループはお客様をはじめ、株主や地域社会、社員などの幅広いステークホルダーとの継続的なコミュニケーションを通じて、社会・環境課題の解決に貢献していきます。
創業以来受け継がれる規範である「創業の精神」をベースとした「野村グループ企業理念」においても社会的使命として、「金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する」旨を定めています。

持続可能な地域社会への貢献

ステークホルダーとのコミュニケーション

企業市民としての社会的責任を果たすため、国内外の社会や環境イニシアティブに参画しています。

ステークホルダーとの対話や連携を通じ、経済・社会・環境に関する課題に対し、私たちが取り組むべき活動や情報開示について精査し、必要に応じて見直しやESG委員会への報告を行っています。



Signatory of:



- ステークホルダーとのコミュニケーション
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/stakeholder/communication/>
- イニシアティブ等への参画
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/stakeholder/initiatives.html>

テーマ	イニシアティブ	概要
人権・労働・環境・腐敗防止	国連グローバル・コンパクト	グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンに参加
ESG	国連責任投資原則(国連PRI)	日本ネットワークに参加
ESG	持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則	運用・証券・投資銀行業務ワーキンググループに参加
ESG	Climate Bonds Initiative	パートナーとしてグリーンボンド等を推進する活動に参加
環境	CDP	署名機関として、気候変動および水プログラムを推進
環境	気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)	賛同を表明

グローバルにおける地域社会とのパートナーシップ

野村グループは、ビジネスを展開する世界の各地において、「For Future Generations (次世代のために)」という共通のテーマのもと、次世代育成を中心とした活動を展開しています。社員が地域の方々との連携やNGOな

どのパートナーシップを通じて、各地域のニーズに沿った活動を展開しています。

地域貢献活動
<https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/society/contribution/>

TOPIC 1

日本の挑戦を、サポートするという誇り。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会支援を通じた日本経済発展への貢献



NOMURA



東京2020ゴールド証券パートナー



野村ホールディングスは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(東京2020大会)のゴールド証券パートナーとして、大会成功のサポートはもちろん、その先の未来につながる取り組みを進めています。

若い世代に向けた「金融・経済教育」は、「東京2020公認プログラム」の認定を受け、金融経済と東京2020をテーマにした独自の教材を使用し、社員による出張授業を提供しています。東京2020大会をより幅広い視点で応援できるよう、世界や経済に対する子どもたちの意識醸成に貢献していきます。

TOPIC 2

Ball for All

日本のバレーボール界を一つに



障がいやパラスポーツの理解促進に向け、シッティングバレーボールの普及を担う「日本パラバレーボール協会」のスペシャルトップパートナーとして役職員による体験会や公式試合のサポートを行っています。また、2018年4月から全日本女子バレーボールチームの支援を決定したことを契機に、さまざまなバックグラウンドを持つ人々がボールをつなぐバレーボールを通じたダイバーシティの推進を通じて、豊かな社会の実現を応援するプロジェクト「Ball for All プロジェクト」も開始しました。

今後も競技やアスリートへの支援だけでなく、応援する人々も含めた大会に関わるすべての人の挑戦を応援していきます。



基本的な考え方

野村グループは、グローバルに事業を展開する企業の責任として、事業を通じて気候変動問題の解決に貢献するとともに、自らの事業活動にともなう環境負荷低減に取り組んでいます。また、「野村グループ倫理規程」のなかに「環境保護に対する責任を常に意識し、環境問題に積極的に取り組む」と定めています。併せて、持続可能な開発目標(SDGs)やパリ協定などの国際動向を踏まえ、気候変動問題がビジネスに及ぼす影響について認識した上で、課題解決に向けてグローバルで連携し活動しています。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しております。

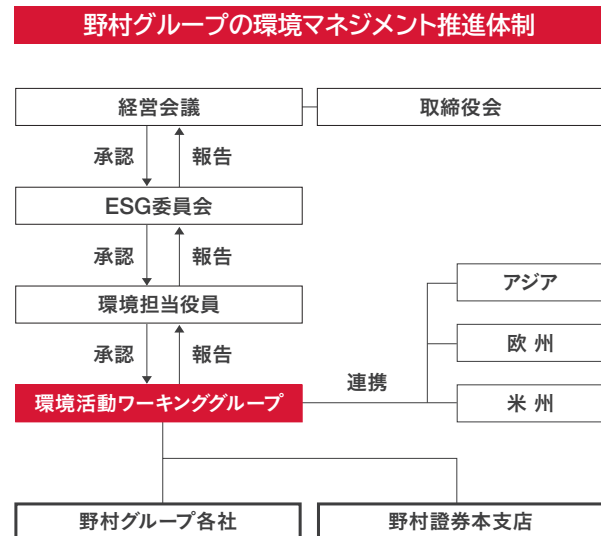
環境への取り組み

環境マネジメント

野村グループは、「野村グループ倫理規程」のもとに、2009年に環境理念と環境方針を取りまとめ、環境活動ワーキンググループが主体となって、グループ全体で環境負荷低減に取り組んでいます。

国内においては、環境マネジメントシステム(EMS: Environmental Management System)を確立し、環境に関するリスクや課題に対して包括的な環境保全活動を推進しています。

世界各地の事業拠点においても環境に配慮した取り組みを進めており、ロンドンの本社ビルでは現地認証機関の審査のもとに2007年からISO14001認証を維持するとともに、2015年には新たにエネルギーマネジメントシステムであるISO50001認証を取得しました。



野村グループ(国内)環境目標

国内では、2031年3月期における床面積1㎡あたりのCO₂排出量を2010年3月期比20%以上削減する目標に沿って、省資源・省エネルギー対策を推進しています。

野村グループ(国内)における環境目標および実績

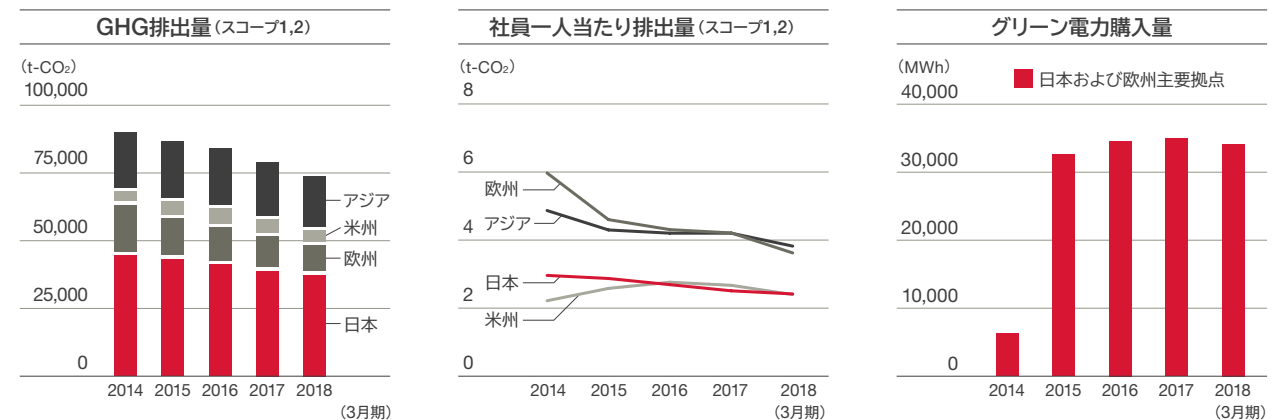
	2018年3月期目標	実績・評価	2019年3月期目標
温室効果ガス 排出量削減	床面積1㎡あたりのCO ₂ 排出量を 2010年3月期比20%以上削減※1	○ 23.0%削減	床面積1㎡あたりのCO ₂ 排出量を 2010年3月期比20%以上削減
	野村証券のリース車による 走行距離あたりのCO ₂ 排出量を前年比削減	○ 1.7%削減	野村証券のリース車による走行距離 あたりのCO ₂ 排出量を前年比削減
	主要拠点における廃棄物排出量を 2014年3月期比削減	○ 6.6%削減	主要拠点における廃棄物排出量を 2014年3月期比削減
資源の有効活用	事務用品のグリーン購入率85%	○ 購入率88.05%	事務用品のグリーン購入率85%
紙類の削減	コピー用紙使用量(年間購入量)を 前年比削減	○ 0.5%削減	コピー用紙使用量(年間購入量)を 前年比削減
	電子交付サービスの推進※2	○ 電子交付承諾口座276.2万口座	電子交付サービスの推進
本業を通じた 環境への貢献	社会的課題の解決につながる 金融商品やサービスの拡大	○ グリーンボンド・ソーシャルボンドの引受・販売 新たにESG債券の専任チームを設置 「ESG債市場の持続的発展に関する研究会」立ち上げ	社会的課題の解決につながる 金融商品やサービスの拡大

*環境目標の詳細については <https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/environment/management.html> をご覧ください。
 ※1 2018年3月期から、電気の適用排出係数を基準年度となる2010年3月期電力会社別排出係数から毎年度の電力会社別排出係数に変更
 ※2 2018年3月期から、メール交付サービス承諾口座数に加え、Web交付サービス承諾口座数を集計に追加

(2019年3月期目標)						
CO ₂ 排出量	走行距離あたりの CO ₂ 排出量	廃棄物排出量	事務用品 グリーン購入率	コピー用紙使用量	電子交付	社会的課題の 解決につながる 金融商品やサービス
-20%	前年比削減	2014年3月期比削減	85%	前年比削減	推進	拡大

気候変動への取り組み

当グループは、環境情報の開示をグローバルに拡充しております。また、グリーン電力の利用を通じて、環境負荷低減を促進しています。



※環境情報の詳細については、P92環境とのかかわりをご覧ください。

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

主要な財務データ

単位:10億円						
P/L項目	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
収益(金融費用控除後)	1,813.6	1,557.1	1,604.2	1,395.7	1,403.2	1,497.0
税引前当期純利益	237.7	361.6	346.8	165.2	322.8	328.2
当期純利益※	107.2	213.6	224.8	131.6	239.6	219.3
※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	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
収益 (金融費用控除後)	営業部門	397.9	511.9	476.5	374.4	412.9
	アセット・マネジメント部門	68.9	80.5	92.4	99.4	127.3
	ホールセール部門	644.9	765.1	789.9	720.3	715.3
	3セグメント合計	1,111.7	1,357.5	1,358.7	1,251.3	1,213.1
	その他	664.2	188.8	220.8	165.1	183.5
	営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	37.7	10.7	24.7	(20.7)	6.6
	収益合計	1,813.6	1,557.1	1,604.2	1,395.7	1,403.2
税引前当期純利益 (損失)	営業部門	100.6	192.0	161.8	127.6	74.8
	アセット・マネジメント部門	21.2	27.1	32.1	36.7	42.3
	ホールセール部門	71.7	111.8	82.2	15.4	161.4
	3セグメント合計	193.5	330.9	276.1	179.7	278.6
	その他	6.6	20.0	46.0	6.1	37.6
	営業目的で保有する 投資持分証券の評価損益	37.7	10.7	24.7	(20.7)	6.6
	税引前当期純利益合計	237.7	361.6	346.8	165.2	322.8

単位:10億円						
地域別情報※	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
地域別税引前 当期純利益(損失)	日本	317.2	386.3	363.2	244.8	234.7
	米州	25.7	29.5	(27.6)	(32.0)	50.0
	欧州	(93.1)	(48.9)	(23.5)	(67.4)	14.4
	アジア・オセアニア	(12.1)	(5.2)	34.6	19.8	23.7
	海外小計	(79.4)	(24.7)	(16.4)	(79.6)	88.1
	連結	237.7	361.6	346.8	165.2	322.8

※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	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
ROE	4.9%	8.9%	8.6%	4.9%	8.7%	7.9%

単位:10億円						
B/S項目	2013年3月末	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
総資産	37,942.4	43,520.3	41,783.2	41,090.2	42,852.1	40,343.9
当社株主資本	2,294.4	2,513.7	2,707.8	2,700.2	2,789.9	2,749.3
グロス・レバレッジ(倍)	16.5	17.3	15.4	15.2	15.4	14.7
調整後レバレッジ※(倍)	10.4	10.4	9.3	9.6	8.6	8.8

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

単位:10億円						
資金調達と流動性管理	2013年3月末	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
流動性ポートフォリオ※	5,883.5	6,127.2	6,064.0	5,947.1	4,970.3	4,628.4
短期無担保債務	2,293.3	2,969.3	2,557.0	3,303.8	1,883.0	2,107.0
長期無担保債務	6,457.3	6,218.6	6,509.4	6,593.6	5,918.9	5,218.9
※流動性管理の観点に基づくもので、財務諸表の定義と異なる。流動性ポートフォリオの中の現金・預金は取引所預託金およびその他の顧客分別金を含まない						

単位:円						
一株当たり情報	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
一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	29.04	57.57	61.66	36.53	67.29	63.13
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益(EPS)	28.37	55.81	60.03	35.52	65.65	61.88
一株当たり株主資本(BPS)	618.27	676.15	752.40	748.32	790.70	810.31
一株当たり配当金(DPS)	8.0	17.0	19.0	13.0	20.0	20.0
配当性向	27.5%	29.5%	30.8%	35.6%	29.7%	31.7%

連結自己資本規制等※1	2013年3月末	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
単位:10億円						
Tier1	2,092.9	2,314.2	2,459.2	2,577.5	2,689.8	2,666.4
Tier2	359.2	401.5	361.2	323.1	109.6	66.1
総自己資本の額	2,452.1	2,715.7	2,820.4	2,900.6	2,799.4	2,732.5
リスク・アセット	17,546.7	17,425.9	18,929.2	15,970.5	13,977.9	15,122.3
連結Tier1比率	11.9%	13.2%	12.9%	16.1%	19.2%	17.6%
連結普通株式等Tier1比率※2	11.9%	13.2%	12.9%	15.4%	18.2%	16.5%
連結総自己資本規制比率	13.9%	15.5%	14.8%	18.1%	20.0%	18.1%
連結レバレッジ比率※3	—	—	3.82%	4.28%	4.63%	4.74%
単位:兆円						
適格流動資産(HQLA)※4	—	—	—	6.2	4.5	4.0
連結流動性カバレッジ比率(LCR)※4	—	—	—	175.8%	180.0%	153.6%

※1 パーゼル3iに基づく数値
※2 連結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 連結Tier1資本を、エクスポージャー額(オンバランス項目+オフバランス項目)で除したものの
※4 第4四半期の月次平均の値

発行済株式総数、株価等	2013年3月末	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
発行済株式総数(千株)	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,643,563
株価(期末)(円)	577	662	706.2	502.9	691.9	615.3
時価総額(兆円)※	2.2	2.5	2.7	1.9	2.6	2.2
PBR(倍)※	0.93	0.98	0.94	0.67	0.88	0.76
PER(倍)※	19.87	11.50	11.45	13.77	10.28	9.75

※期末の株価に基づく値

2018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、新興国を問わず順調な景気回復が続きました。2008年の金融危機による景気の谷が深かったことなどから、景気回復は長く継続し、インフレ率も総じて低く抑制されています。一方、主要中央銀行は全体としては緩和的な金融環境を維持しながらも、徐々に引き締め方向に舵を切りつつあります。

米国では、内外景気の順調な拡大を背景に、FRB（米連邦準備制度理事会）は緩やかなペースでの利上げを継続しました。株式市場も、内外景気の順調さや法人税減税を受けて2018年1月まで上昇を続けましたが、2月に入って長期金利が上昇したことをきっかけに急落し、その後も通商政策への不安などからボラティリティの大きい状況が続いています。ダウ工業株30種平均株価は、2017年3月末の20,663ドルから、2018年3月末の24,103ドルへ16.6%上昇しました。米国財務省証券10年利回りは、2017年3月末の2.39%から、2018年3月末には2.74%と0.35%ポイント上昇しました。

ユーロ圏では、中国経済の上向きや堅調な米国経済を背景に輸出の伸びが加速し、設備投資も堅調に推移するなど、実質GDP成長率は2.4%と、2007年以来の高い伸びとなりました。2017年10月には、量的緩和政策のもとでの月額資産購入額を2018年1月以降減額する、いわゆる金融緩和の縮小を発表しました。もっとも、ユーロ圏では賃金上昇率の低迷も影響し、基調的なインフレ

圧力は高まっておらず、ECB（欧州中央銀行）は目先の利上げには慎重な姿勢を示しています。

アジアは、不動産市況の回復や官民連携方式によるインフラ投資の拡大を背景に、中国経済の成長が加速したほか、インドネシアでは規制緩和を背景に事業環境の改善が続きました。フィリピンでも旺盛な内需を背景に堅調な経済成長が続く見込みです。

日本経済も、堅調な拡大を見せました。世界経済の拡大を背景に、輸出が堅調に推移し、国内でも省力化需要や建設需要が高まり、設備投資が伸びました。2018年3月期前半の日本株は地政学リスクから、上値の重い株価推移でしたが、企業業績が過去最高水準となる確度が高まったことや国内政治リスクの低下を背景に、2017年10月以降、日本株は力強い上昇を見せました。年明け後も株価上昇の勢いは続き、日経平均は2018年1月23日、約26年ぶりに終値で24,000円台を回復しました。2月以降は、米国の利上げ加速への不安や、米中貿易摩擦の懸念の高まりによって投資家のリスク回避姿勢が強まり、世界の主要株式市場は調整局面入りし、日本株の上昇幅も縮小しました。一方、日本国債の利回りは、日本銀行のイールド・カーブ・コントロール政策によって狭いレンジに抑え込まれており、2018年3月期は新発10年国債でマイナス0.009%～0.104%（終値）のレンジで上下を繰り返しました。

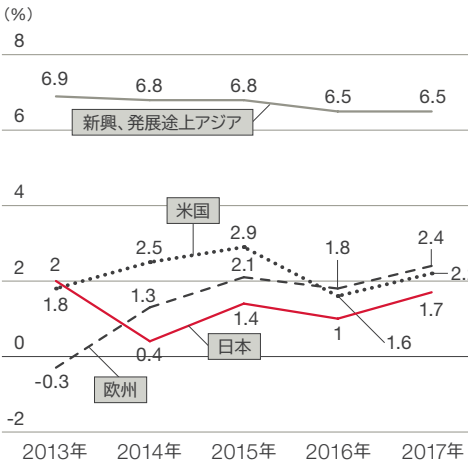
連結業績サマリー

2018年3月期の収益合計（金融費用控除後）は、前年比6.7%増の1兆4,970億円、金融費用以外の費用は同8.2%増の1兆1,688億円となりました。税引前当期純利益は3,282億円、当社株主に帰属する当期純利益は2,193億円となりました。当期のEPS（希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益）は61.88円となっております。

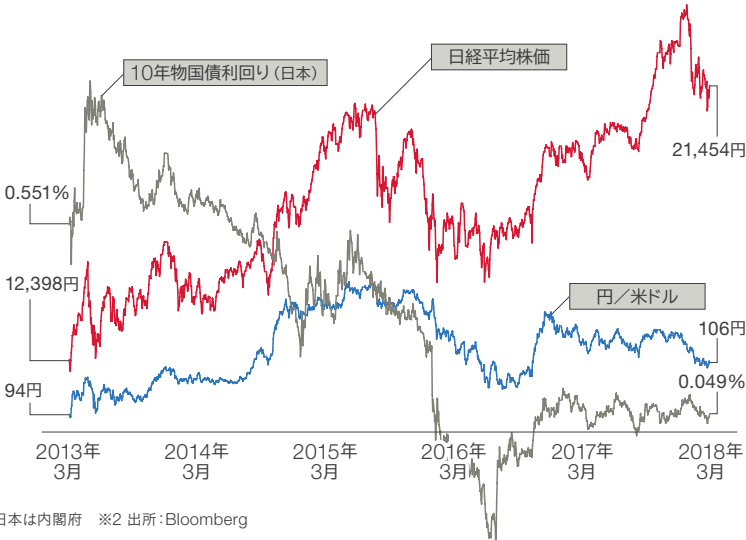
（単位:10億円）	2017年3月期	2018年3月期	前年比	コメント
収益				
委託・投信募集手数料	327.1	373.3	14.1%	株式買付額や投資信託募集買付額の増加により、株式委託手数料や投信募集手数料が増加しました
投資銀行業務手数料	92.6	101.7	9.8%	M&AやM&Aに付随するファイナンスなどからの収益が増加しました
アセットマネジメント業務手数料	216.5	245.6	13.5%	ETFや投資一任向け商品への資金流入による運用資産残高の拡大などを背景に増加しました
トレーディング損益	475.6	442.9	-6.9%	主にフィクスト・インカム関連ビジネスの減収や、証券担保ローン案件に関する損失により減少しました
プライベート・エクイティ投資関連損益	1.4	-0.9	-	
金融収益	441.0	585.7	32.8%	
投資持分証券関連損益	7.7	2.7	-65.2%	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	153.6	221.2	44.0%	海外子会社の実質的な清算によって生じた利益や、朝日火災株式売却益を計上したことなどを背景に、増加しました
収益合計	1,715.5	1,972.2	15.0%	
金融費用	312.3	475.2	52.1%	
収益合計（金融費用控除後）	1,403.2	1,497.0	6.7%	
金融費用以外の費用	1,080.4	1,168.8	8.2%	繰延報酬により人件費が増加したこと、および、過去の取引事案に関して米州で約300億円強の引当を計上したことにより増加しました
税引前当期純利益（損失）	322.8	328.2	1.7%	
当社株主に帰属する当期純利益（損失）	239.6	219.3	-8.5%	

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。2018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。

過去5年の米国、欧州、新興、発展途上アジア、日本の実質GDP※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 ※2 出所：Bloomberg

部門別の業績

営業部門

市場環境の改善を背景にお客様の投資マインドが改善し、株式や投信の売買が増えた結果、2018年3月期の収益合計（金融費用控除後）は4,129億円と、前年比で10％増加しました。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。こうした取り組みも奏功し、投信や投資一任残高は純増を伴って増加し、安定収益であるストック収入は900億円（第4四半期の年換算）まで拡大しました。税引前当期純利益は1,031億円と、前年比で38％増加しました。

アセット・マネジメント部門

アセット・マネジメント部門の収益合計（金融費用控除後）は1,273億円、前年比で28％増加、税引前当期純利益は662億円と、2002年3月期以降の最高益を更新しました。

今期も、ETFや投資一任向け投信、国内の投資顧問ビジネスを中心に約3.3兆円の資金流入があり、2018年3月末の運用資産残高は50兆円まで積み上がりました。また、今期はアメリカン・センチュリー・インベストメンツ関連損益も、収益を押し上げました。

ホールセール部門

ホールセール部門の収益は7,153億円、前年比で3％減少しました。債券市場のボラティリティが低調で市場参加者の動きが緩慢になり、フィクスト・インカム収益が

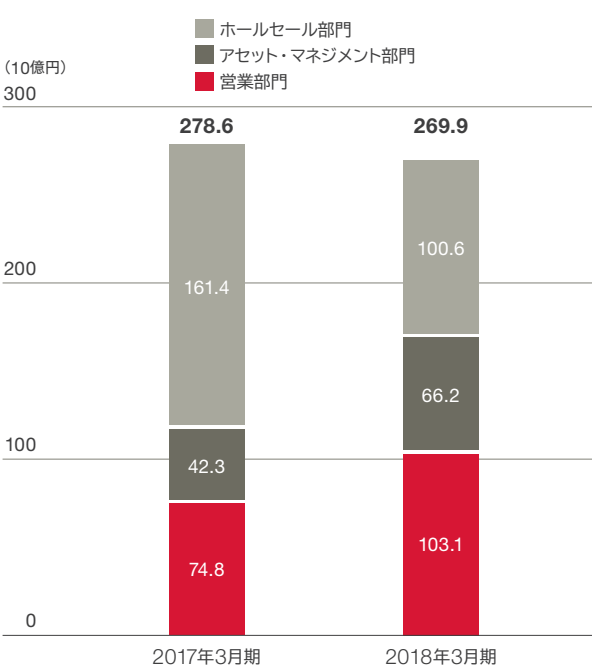
海外ビジネス

2018年3月期の海外合計の税引前当期純損失は7億円と、前年の税引前当期純利益881億円から減少しました。この背景は、過去の取引事案に関して米州で300億円強の引当金を計上したこと、また、証券担保ローン案件について欧州で評価損約140億円を計上したことです。

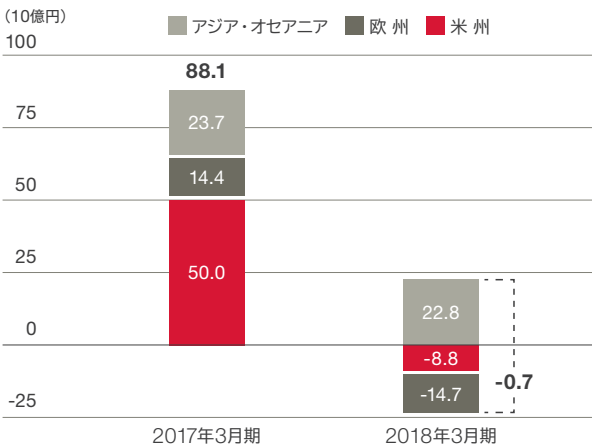
大きく減少したことが背景です。エクイティは世界的な株高を受けて大幅な増収、インベストメント・バンキングもグローバル連携がさらに進み、多くのクロスボーダー案件を手掛けた結果、増収となりました。

金融費用以外の費用は6％増加しました。エクイティ・ビジネスの取引量が増えて支払手数料が増加したこと、また、前年の業績が好調だったために、その前年業績に基づいて付与する繰延報酬が増え、今期に計上する費用が増加したためです。その結果、税引前当期純利益は1,006億円と、前年比で38％減少しました。

セグメント別税前利益



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

2018年3月末の連結普通株式等Tier1比率は16.5％と、2017年3月末の18.2％から低下しました。この背景は二つあります。一つは、リスク・オフの環境が続き、2017年3月末のリスク・アセットが14兆円と、極めて低い水準だったことです。今期もリスクを抑制ぎみにコントロールしていましたが、2017年3月末と比較すると、マーケット・リスクを中心に増加しました。二つ目は、円高

連結自己資本規制比率

単位:10億円		2017年3月末	2018年3月末	前年比
自己資本	普通株式等Tier1資本の額	2,549	2,500	-49
	Tier1資本の額	2,690	2,666	-23
	総自己資本の額	2,799	2,733	-67
リスク・アセット	信用リスク・アセットの額	7,763	7,736	-26
	マーケット・リスク相当額を8％で除して得た値	3,505	4,748	1,244
	オペレーショナル・リスク相当額を8％で除して得た値	2,711	2,638	-73
	リスク・アセット合計	13,978	15,122	1,144
連結自己資本比率	連結普通株式等Tier1比率	18.2％	16.5％	-1.7％
	連結Tier1比率	19.2％	17.6％	-1.6％
	連結総自己資本規制比率	20.0％	18.1％	-1.9％

株主還元

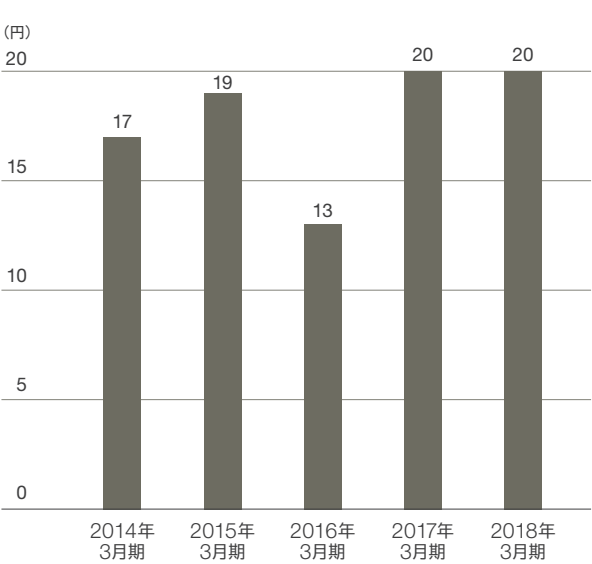
当社は、株主の皆様への利益還元について、株主価値の持続的な向上および配当を通じて実施していくことを基本と考えています。配当につきましては、半期毎の連結業績を基準として、連結配当性向30％を重要な指標の一つとします。各期の配当額については、パーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定してまいります。なお、配当回数については、原則として年2回（基準日：9月30日、3月31日）といたします。

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。

進行による為替換算調整額の減少や、パーゼル規制の経過措置終了による影響で、分子である普通株式等Tier1資本が減少したことです。

なお、当社は中期的な連結普通株式等Tier1比率のターゲットを11％以上と掲げており、十分な資本水準を維持しています。

1株当たりの年間配当金



過去11年間の要約連結財務諸表 (米国会計基準)

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

		2008年3月期	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
		単位：100万円										
損益計算書：												
収益：	委託・投信募集手数料	404,659	306,803	395,083	405,463	347,135	358,210	473,121	453,401	431,959	327,129	373,313
	投資銀行業務手数料	85,096	54,953	121,254	107,005	59,638	62,353	91,301	95,083	118,333	92,580	101,663
	アセットマネジメント業務手数料	189,712	140,166	132,249	143,939	144,251	141,888	168,683	203,387	229,006	216,479	245,616
	トレーディング損益	61,720	(128,339)	417,424	336,503	272,557	367,979	476,356	531,337	354,031	475,587	442,885
	プライベート・エクイティ投資関連損益	76,505	(54,791)	11,906	19,292	25,098	8,053	11,392	5,502	13,761	1,371	(869)
	金融収益	796,540	331,356	235,310	346,103	435,890	394,007	416,350	436,766	440,050	441,036	585,675
	投資持分証券関連損益	(48,695)	(25,500)	6,042	(16,677)	4,005	38,686	15,156	29,410	(20,504)	7,708	2,683
	その他	28,185	39,863	37,483	43,864	563,186	708,767	179,485	175,702	156,460	153,626	221,192
	収益合計	1,593,722	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
	金融費用	806,465	351,884	205,929	254,794	315,901	266,312	274,774	326,412	327,415	312,319	475,189
収益合計(金融費用控除後)		787,257	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
金融費用以外の費用：	人件費	366,805	491,555	526,238	518,993	534,648	547,591	570,058	596,593	574,191	496,385	530,641
	支払手数料	90,192	73,681	86,129	92,088	93,500	91,388	111,849	129,977	123,881	94,495	99,868
	情報・通信関連費用	135,004	154,980	175,575	182,918	177,148	179,904	192,168	192,300	189,910	175,280	184,781
	不動産関係費	64,841	78,480	87,806	87,843	100,891	91,545	80,142	76,112	78,411	69,836	67,895
	事業促進費用	38,135	31,638	27,333	30,153	48,488	49,010	38,485	35,230	35,892	35,111	36,762
	その他	157,190	262,558	142,494	125,448	496,227	616,463	202,754	227,205	228,238	209,295	248,864
	金融費用以外の費用計	852,167	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
税引前当期純利益(損失)		(64,910)	(780,265)	105,247	93,255	84,957	237,730	361,614	346,759	165,158	322,795	328,158
法人所得税等		3,259	(70,854)	37,161	61,330	58,903	132,039	145,165	120,780	22,596	80,229	103,866
当期純利益(損失)		(68,169)	(709,411)	68,086	31,925	26,054	105,691	216,449	225,979	142,562	242,566	224,292
差引：非支配持分に帰属する当期純利益(損失)		(322)	(1,219)	288	3,264	14,471	(1,543)	2,858	1,194	11,012	2,949	4,949
当社株主に帰属する当期純利益(損失)		(67,847)	(708,192)	67,798	28,661	11,583	107,234	213,591	224,785	131,550	239,617	219,343
貸借対照表(期末)※：												
現金・預金		1,434,067	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
貸付金および受取債権		1,187,600	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
担保付契約		10,391,367	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
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		10,278,188	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
その他の資産		1,944,832	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
資産合計		25,236,054	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
短期借入		1,426,266	1,183,374	1,301,664	1,167,077	1,185,613	738,445	602,131	662,256	662,902	543,049	743,497
支払債務および受入預金		950,381	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
担保付調達		10,540,731	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
トレーディング負債		4,469,942	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
その他の負債		623,206	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
長期借入		5,224,426	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
負債合計		23,234,952	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
当社株主資本合計		1,988,124	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
非支配持分		12,978	12,150	6,085	8,882	281,896	24,612	39,533	37,172	42,776	53,875	50,504
資本合計		2,001,102	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
負債および資本合計		25,236,054	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
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		(647,906)	(712,629)	(1,500,770)	(235,090)	290,863	549,501	457,426	(77,028)	1,238,372	1,305,025	(445,696)
投資活動によるキャッシュ・フロー		(102,019)	(98,905)	(269,643)	(423,214)	9,942	(160,486)	(103,195)	12,337	(23,711)	(118,051)	(56,172)
財務活動によるキャッシュ・フロー		942,879	999,760	2,176,530	1,284,243	(844,311)	(701,623)	289,385	(178,206)	986,387	(2,130,644)	(373,168)
現金および現金同等物に対する米国公認会計士協会意見書07-1号の初年度適用に伴う影響額		(38,427)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額		(57,319)	(81,896)	964	(26,246)	(6,314)	47,175	41,089	68,513	(40,195)	4,249	(53,501)
現金および現金同等物の増加(減少)額		97,208	106,330	407,081	599,693	(549,820)	(265,433)	684,705	(174,384)	2,160,853	(939,421)	(182,201)

※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

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

☑を付した項目の2018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	2013年6月末	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
取締役数合計	人	11	11	12	11	10	10
社外取締役	人	6	6	7	6	6	6
	%	55	55	58	55	60	60
外国人取締役	人	3	3	3	3	1	2
	%	27	27	25	27	10	20
女性取締役	人	1	1	1	1	1	2
	%	9	9	8	9	10	20
役員構成(執行役・執行役員)	単位	2013年4月1日	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
男性	人	23	27	26	27	33	34
女性	人	2	2	2	2	1	1
女性比率	%	8	6	7	7	3	3

取締役会	単位	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
開催回数	回	11	10	10	10	11	10
平均出席率	%	97	98	99	100	99	100
平均在任期間	年	2.1	3.1	3.8	3.2	3.3	2.7

健全かつ持続可能な資本市場への貢献

お客様相談室への相談件数(野村證券)	単位	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
合計	件	5,693	7,010 ^{*1}	5,540	5,767	6,003	7,054
苦情	件	3,409	4,023 ^{*2}	2,537	2,771	2,531	2,479
問い合わせ	件	2,119	2,730	2,766	2,749	3,267	4,147 ^{*3}
意見・要望	件	23	55	81	128	98	270
その他	件	142	202	156	119	107	158

^{*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} うち顧客情報管理関連69件
^{*3} 2018年3月期の件数増加は、制度システム変更に起因するもの

店頭接客満足度調査(野村證券)	単位	2013年12月	2014年8月	2015年1月	2016年2月	2017年2月	2017年11月
大変満足/満足	%	81.6	81.4	80.9	82.1	83.7	85.5
普通	%	15.7	16.3	16.3	15.1	14.3	13.0
大変不満/不満	%	2.7	2.2	2.8	2.8	2.0	1.5

サステナビリティボンド*	単位	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
件数	件	9	8	5	4	5	20
発行額	百万円	53,619	498,768	110,331	52,133	59,226	220,997

* 野村證券が関与した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	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
合計	百万円	1,348	1,323	1,457	1,325	1,704	1,224
教育	百万円	556	604	530	562	451	407
文化芸術・スポーツ	百万円	81	66	333	102	567	157
科学・学術振興	百万円	129	117	114	120	116	109
地域貢献	百万円	199	190	161	162	189	261
福祉・健康	百万円	79	39	85	79	53	33
環境	百万円	47	84	34	29	71	59
人権・労働	百万円	4	20	19	39	12	6
災害支援	百万円	88	78	68	56	61	9
その他	百万円	171	129	113	176	184	185

金融・経済教育の提供実績	単位	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
出張授業 2008年～ (小学校、中学校、高校、大学、教員)	実施数	31	56	265	304	346	442
	参加人数	1,865	2,825	9,836	9,637	15,317	19,377
大学向け金融教育講座 2001年～	学校数	114	112	108	106	104	106
	受講者数	11,000	11,000	11,000	11,000	11,200	11,000
社会人向け金融学習講座 2003年～	回数	444	531	566	412	304	270
	受講者数	21,696	23,897	24,712	14,958	10,926	8,105
日経STOCKリーグ 2000年～	チーム数	1,287	1,484	1,361	1,429	1,618	1,832
	出場者数	5,120	5,699	5,167	5,587	6,462	7,180
	学校数	783	442	527	440	434	470
☑ 学習教材提供数*	発送部数	34,748	26,801	39,550	27,305	30,167	37,163

* 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	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
合計	百万円	2,441	2,515	2,972	2,880	2,767	2,987
日本	百万円	1,907	1,978	2,076	2,020	2,094	2,093
欧州	百万円	108	81	115	225	161	228
米州	百万円	233	262	573	426	299	435
アジア	百万円	193	194	208	209	213	230

☑ 教育研修受講実績*	単位	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
合計	延べ受講時間(hr.)	254,117	406,602	507,639	499,386	501,377	530,869
	延べ受講人数	22,048	89,657	132,672	211,014	195,819	277,824
日本	延べ受講時間(hr.)	208,087	284,920	333,305	307,295	303,854	298,571
	延べ受講人数	12,081	12,325	14,398	16,294	15,581	14,896
欧州	延べ受講時間(hr.)	1,732	26,117	48,434	47,709	33,638	49,288
	延べ受講人数	647	21,822	41,654	62,077	44,325	70,240
米州	延べ受講時間(hr.)	7,204	7,811	15,439	17,589	15,848	23,139
	延べ受講人数	1,794	5,598	12,255	25,122	19,816	38,169
アジア	延べ受講時間(hr.)	37,094	87,754	110,461	126,793	148,037	159,871
	延べ受講人数	7,526	49,912	64,365	107,521	116,097	154,519

* 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。
過年度のデータを精査した結果、2016年3月期及び2017年3月期における延べ受講時間(hr.)について、「合計」欄(589,242→499,386)および(562,289→501,377)、「欧州」欄(137,565→47,709)および(94,550→33,638)の修正を行いました。

多様性を尊重した人材の育成

☑ 社員構成*1	単位	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
合計	社員数	26,242	26,019	28,672	28,865	28,186	28,048
	男性比率(%)	62	62	62	62	61	61
	女性比率(%)	38	38	38	38	39	39
日本	社員数	15,004	15,062	15,973	16,083	16,227	15,819
	男性比率(%)	57	56	58	58	58	57
	女性比率(%)	43	44	42	42	42	43
欧州	社員数	3,618	3,461	3,485	3,424	3,026	3,057
	男性比率(%)	70	71	71	71	70	70
	女性比率(%)	30	29	29	29	30	30
米州	社員数	2,271	2,281	2,449	2,503	2,314	2,362
	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	5,349	5,215	6,765	6,855	6,619	6,810
	男性比率(%)	65	64	61	61	59	60
	女性比率(%)	35	36	39	39	41	40

☑ 新規雇用者*2	単位	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
合計	社員数	2,554	2,920	2,934	2,868	2,763	2,901
	男性比率(%)	-	-	67	65	57	61
	女性比率(%)	-	-	33	35	43	39
日本	社員数	1,027	1,029	845	932	1,107	1,008
	男性比率(%)	43	49	57	58	53	54
	女性比率(%)	57	51	43	42	47	46
欧州	社員数	307	503	510	405	283	376
	男性比率(%)	-	-	76	71	67	69
	女性比率(%)	-	-	24	29	33	31
米州	社員数	361	418	510	424	318	355
	男性比率(%)	-	-	75	74	71	74
	女性比率(%)	-	-	25	26	29	26
アジア	社員数	859	970	1,069	1,107	1,055	1,162
	男性比率(%)	-	-	67	64	54	60
	女性比率(%)	-	-	33	36	46	40

☑ 管理職構成*3	単位	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
合計	社員数	8,079	7,944	8,329	8,535	9,110	9,174
	男性比率(%)	87	87	85	84	85	84
	女性比率(%)	13	13	15	16	15	16
日本	社員数	3,768	3,698	3,673	3,615	4,672	4,493
	男性比率(%)	94	94	94	93	92	91
	女性比率(%)	6	6	6	7	8	9
欧州	社員数	1,872	1,797	1,790	1,838	1,559	1,624
	男性比率(%)	83	84	83	82	81	81
	女性比率(%)	17	16	17	18	19	19
米州	社員数	1,250	1,262	1,343	1,399	1,279	1,366
	男性比率(%)	81	81	81	80	80	80
	女性比率(%)	19	19	19	20	20	20
アジア	社員数	1,189	1,187	1,523	1,683	1,600	1,691
	男性比率(%)	76	76	71	71	70	70
	女性比率(%)	24	24	29	29	30	30

*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ヤピタル・ノムラ・セキュリティーズ、ノムラ・アセット・マネジメント・タイワン等の一部子会社を除く連結子会社）を対象としています。
*3 管理職構成：集計対象は、野村グループ（連結ベース）。2016年3月期以前のデータについては、日本の一部子会社が対象範囲に含まれていません。
算定基準の詳細については、https://www.nomuraholdings.com/jp/csr/data 参照

環境とのかかわり

☑ GHG排出量	単位	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
スコープ1 直接的な排出*1	日本	t-CO ₂	2,247	2,207	2,107	1,986	2,005
	欧州	t-CO ₂	1,318	1,131	797	752	772
	米州	t-CO ₂	0	46	69	72	72
	アジア	t-CO ₂	76	143	143	169	173
スコープ2 間接的な排出*1	日本	t-CO ₂	38,988	42,300	40,965	39,065	36,783
	欧州	t-CO ₂	16,842	17,334	14,164	12,822	11,786
	米州	t-CO ₂	6,278	5,015	6,406	6,966	6,168
	アジア	t-CO ₂	24,323	21,601	22,007	21,892	20,942
スコープ1、2*1 社員一人当たりの排出量	日本	t-CO ₂	2.8	3.0	2.9	2.7	2.5
	欧州	t-CO ₂	6.2	6.0	4.6	4.3	4.2
	米州	t-CO ₂	2.8	2.2	2.6	2.8	2.7
	アジア	t-CO ₂	5.4	4.9	4.3	4.2	4.2
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	17,919	18,729	20,823	22,013	22,936
	欧州	t-CO ₂	9,728	9,253	8,127	7,651	7,023
	米州	t-CO ₂	5,124	5,561	4,349	4,966	4,343
	アジア	t-CO ₂ *3	11,057	9,552	10,575	11,587	11,041

☑ エネルギー消費	単位	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
直接的エネルギー消費 （天然ガス等）	日本	MWh	11,948	11,729	11,229	10,573	10,654
	欧州	MWh	7,025	6,210	4,438	4,201	4,329
	米州	MWh	0	225	340	355	359
	アジア	MWh	800	608	611	732	743
間接的エネルギー購入 （購入電力量）	日本	MWh	74,293	74,117	72,780	70,520	68,372
	欧州	MWh	38,679	41,164	30,836	30,133	30,713
	米州	MWh	16,104	15,896	22,148	21,882	20,236
	アジア	MWh	28,012	26,942	27,862	26,720	25,577
うちグリーン電力購入量*4		MWh	6,329	6,317	32,626	34,652	35,033
（購入冷熱量）	日本	MWh	17,523	15,258	12,400	11,971	12,320
	欧州	MWh	0	0	0	0	0
	米州	MWh	7,924	2,220	238	140	198
	アジア	MWh	1,907	1,731	1,694	1,617	1,723

☑ 環境資源効率	単位	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
水使用量	日本	千m ³	178	177	171	170	168
	欧州	千m ³	124	124	97	115	107
	米州	千m ³	4	13	26	30	29
	アジア	千m ³	45	45	48	36	35
紙使用量*5	ton	759	746	1,041	1,083	1,018	1,002
廃棄物排出量*6	ton	1,904	2,659	2,281	2,540	2,658	2,403

スコープ1、2、3の区分は、The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) <http://www.ghgprotocol.org>の区分に従っています。
各地域における集計対象範囲は、以下のとおりです。ただし、スコープ3の航空機については、全拠点のデータを集計しています。
日本：日本国内に所在するグループ会社（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ット社拠点
アジア：香港、シンガポール、インド、大連、バンコクに所在する拠点

*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2018年3月期データ11,002t-CO₂（香港、シンガポール、インドおよびバンコク拠点分）
*4 2013年3月期は、日本、欧州のうちフランクフルトおよびチューリヒと拠点を集計。2014年3月期から、欧州のうちミラノ拠点を追加。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 2013年3月期および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 2013年3月期は、東京（日本橋本社ビル、第二江戸橋ビル）、大阪支店、名古屋支店、ロンドン、パリ、フランクフルト、チューリヒ、およびインド拠点を集計。2014年3月期から、東京（アーバンネット大手町ビル）、京都支店、岡山支店、および香港拠点を追加。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



Building a better
working world

野村ホールディングス株式会社
グループCEO 永井 浩二 殿

独立した第三者保証報告書

2018年6月29日

新日本有限責任監査法人
東京都千代田区内幸町二丁目2番3号
日比谷国際ビル

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2017年4月1日から2018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 データー算定基準：http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/data/参照)に従いレポートに記載されている指標を算定する責任を負っている。なお、温室効果ガスの排出量の算定には、排出係数を用いており、当該排出係数の基となる科学的知識が確立されておらず、また、温室効果ガス排出量の算定の過程で使用される測定装置固有の機能上の特質及びパラメータの推定的特質から固有の不確実性の影響下にある。

2. 当法人の独立性と品質管理

当法人は、誠実性、公正性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、「職業会計士に対する倫理規程(Code of Ethics for Professional Accountants)」(国際会計士倫理基準審議会*1 2017年1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 2012年6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、及び以下を含んでいる。

- 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本社(1か所)・支店(1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本社(1か所)・支店(1か所)における分析的手続の実施
- レポートに記載されている一部指標に対する会社及び主要子会社の本社(1か所)・支店(1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

1年間のできごと

日本における少子高齢化の進展やデジタル・イノベーションの進化など、野村グループは大きな構造変化に直面しています。10年先、20年先を見据えて野村グループのビジネス基盤をより盤石なものにするため、プリンシパル・ビジネスの開始や、資産形成層に強みを持つLINE株式会社との業務提携の検討開始、モバイル・アプリ開発に長けたエイト・グループへの出資等、さまざまな取り組みを加速しました。

また、ESGに関連する活動も積極的に行っています。野村グループは、複数のESG 指数の構成銘柄に選定されているほか、野村資本市場研究所では「ESG 債市場の持続的発展に関する研究会」を立ち上げました。

2017年

4月

経営トピック

新ビジネス開発とオープンイノベーションの促進に特化した子会社「N-Village」の設立

経営トピック

「お客様本位の業務運営を実現するための方針」の制定

経営トピック

インドで「VOYAGER(ボイジャー)」ノムラ・フィンテック・パートナーシッププログラムを開始

5月

評 価

経済産業省と東京証券取引所が選定する「攻めのIT 経営銘柄2017」に選出

6月

経営トピック

英国のEU 離脱によるお客様への影響を最小限に抑え、従来同様の金融サービスを提供する為、ドイツに新会社を設立し、現地の証券業に関する認可申請を開始

7月

ESG

「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定

9月

ESG

世界的な社会的責任投資インデックスであるDow Jones Sustainability Indices のDJSI World およびDJSI Asia Pacific 両指数の構成銘柄に選定

経営トピック

金融イノベーションおよび新規ビジネスの推進・支援を一層強化するため、サンフランシスコにイノベーション・オフィスを設置

10月

財 務

自己株式の取得終了(1億株、約623億円)

経営トピック

「NOMURAの仕事と介護の両立支援宣言」を採択

11月

評 価

企業情報化協会より「ITマネジメント賞」を受賞

財 務

自己株式消却の方針を制定

経営トピック

プリンシパル・ビジネスの開始、および、マーチャント・バンキング部門の新設を決定

12月

ESG

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定

2018年

1月

経営トピック

野村證券(株)が、日本の長寿社会において、お客様の課題を解決する最適な金融サービスを提供することを目的に「人生100年パートナー」を宣言

財 務

自己株式の取得終了(7,000万株、約467億円)

2月

サービス

「公的個人認証サービス」を利用した口座開設のweb 完結サービス「スピード口座開設」の提供開始

ESG

野村資本市場研究所による「ESG 債市場の持続的発展に関する研究会」の設立

3月

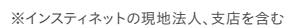
経営トピック

LINE 株式会社と金融事業における業務提携検討開始に関する基本合意書を締結

経営トピック

野村アセットマネジメントがエイト証券株式会社および8 Limitedの第三者割当増資の引受に合意

Nomuraレポート 2018



価値創造のための戦略

支店: 1

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）	28,048名
発行済株式数	3,643,562,601株
株主数	373,524名（単元株主数352,148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

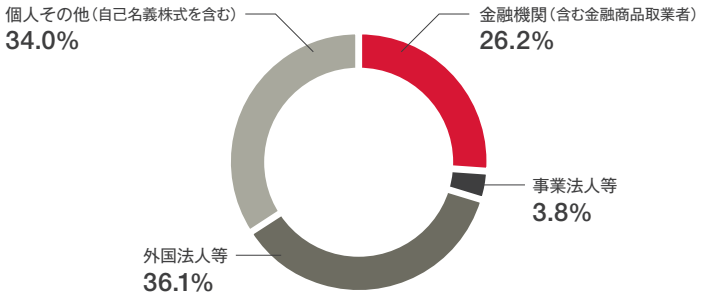
2018年3月末現在

大株主の状況（上位10名）※1

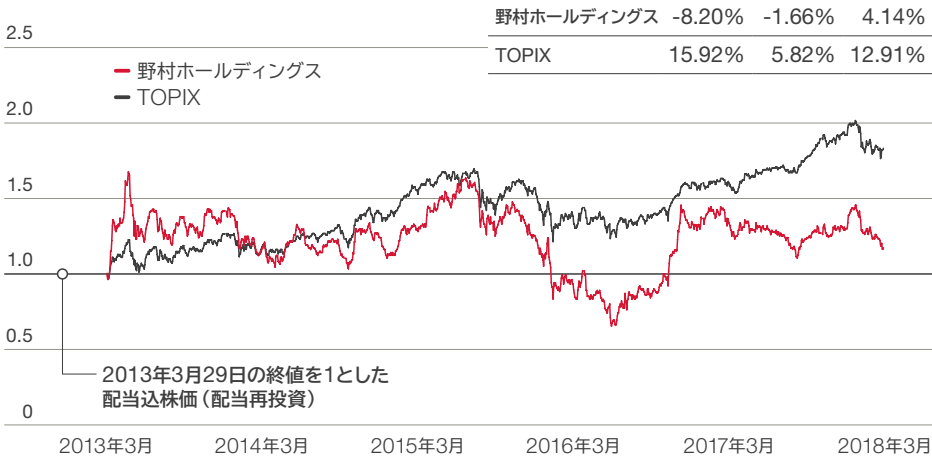
株主名	株数（千株）※2	比率（％）※2
日本トラスティ・サービス信託銀行（信託口）	168,204	5.0％
日本マスタートラスト信託銀行（信託口）	158,790	4.7％
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ-505234	65,993	1.9％
日本トラスティ・サービス信託銀行（信託口5）	64,838	1.9％
日本トラスティ・サービス信託銀行（信託口1）	48,118	1.4％
日本トラスティ・サービス信託銀行（信託口2）	47,496	1.4％
日本トラスティ・サービス信託銀行（信託口7）	45,040	1.3％
ノーザン トラスト カンパニー（エイブイエフシー）アールイー シルチェスター インターナショナル インベスターズ インターナショナル バリュエ エクイティ トラスト	44,183	1.3％
ジェービーモルガン チェース バンク385151	44,129	1.3％
日本トラスティ・サービス信託銀行（信託口9）	43,253	1.3％

※1 当社は、2018年3月31日現在、自己株式を250,285千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）推移



※1 配当を再投資した場合の投資収益率。Bloombergデータより当社作成
※2 2018年3月末の終値を基準としています

格付情報

2018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

レポート基礎情報

報告対象期間	2017年4月1日～2018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	2017年8月
今回発行時期	2018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 スタンダード(2016)
本報告書にはGRI 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 スタンダード(2016)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(2012年版)』
- 日本経済団体連合会 企業行動憲章

野村ホールディングス株式会社		
お問い合わせ	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(470kWh)は、すべてグリーン電力でまかなわれています。

