



Nomura レポート 2017

野村ホールディングス株式会社

野村グループは
証券業を通じて、経済の成長や
豊かな社会の創造に貢献します



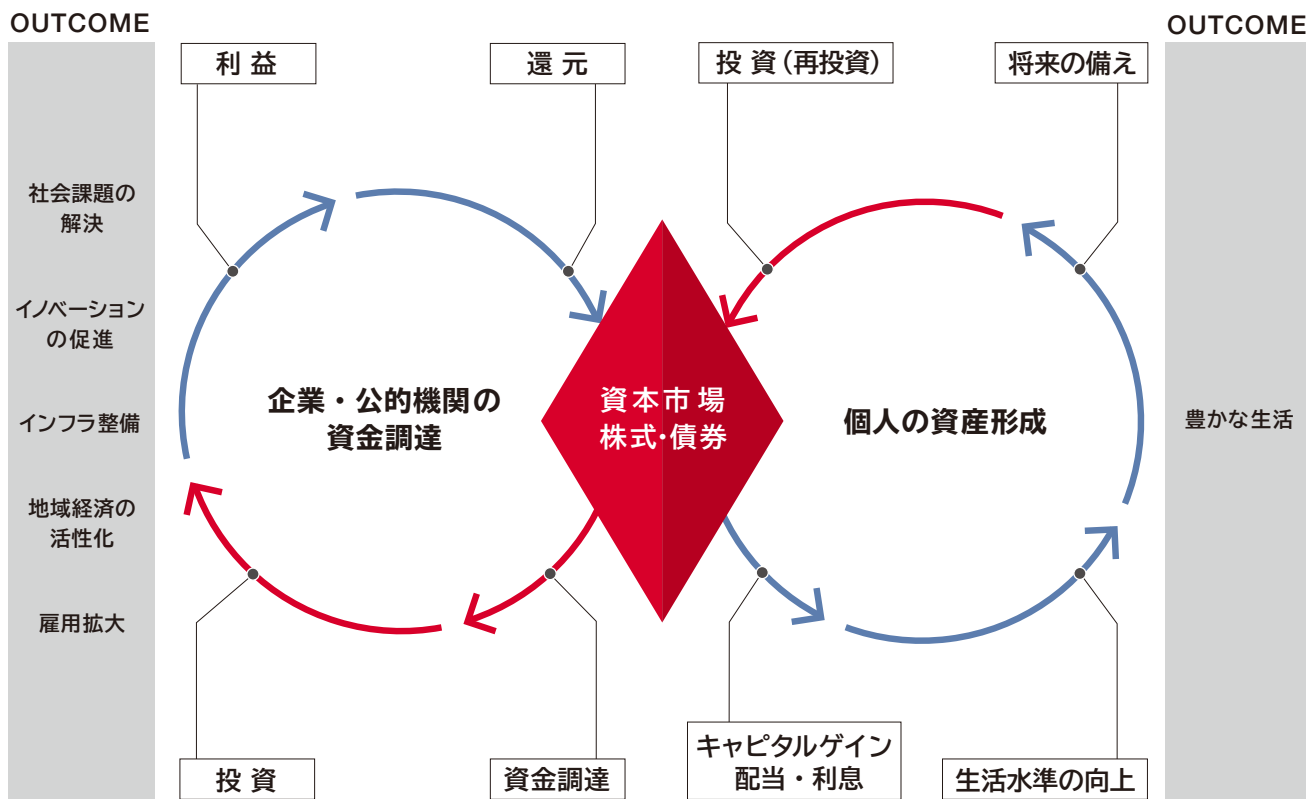
“すべてはお客様のために”
それは創業以来、
変わらない私たちの想いです



目指すのは、今まで以上の未来。

個人の資産形成は、国・企業の成長を支える資金調達と密接な関係があります。個人は、投資を通じて、リスクに見合った、キャピタルゲインや配当・利息などを受け取り、将来に備え、資産形成の一助とすることができます。企業や公的機関は、資本市場を通じて調達した投資資金を有効活用することにより、価値創造や地域社会の活性化、ときには社会課題の解決につなげることができます。私たちは、資本市場を通じて投資家と企業をつなぎ、リスクマネーの正の循環を促すことで、より良い未来を切り拓いていきます。

リスクマネーの循環による社会貢献（野村の両輪モデル）



企業・公的機関の資金調達支援



1961年
日本企業（ソニー）が初めてADR（米国預託証券）を発行



1987年
日本電信電話（NTT）の新規株式上場



2015年
日本郵政グループ3社同時上場

個人の資産形成支援



1953年
証券貯蓄普及のため百万両貯金箱を配布



2012年
タブレット端末を用いたコンサルティングを開始
（写真は2017年）
⇒詳細は、P28 特集1：「国内におけるビジネスモデル
変革の推進」



2016年
ロボアドバイザーによる投資情報の提供
⇒詳細は、P30 特集2：「新しいテクノロジーの活用」

金融・経済教育



2000年
大学向け金融教育講座開始
（写真は2015年）
⇒詳細は、P32 特集3：「国内における金融・経済教育の推進」



2008年
小学生向け出張授業「まなぼう教室」開始
（写真は2017年）



2016年
第17回日経STOCKリーグ

INDEX

野村について

- P 8 ビジネスモデル
- P10 野村グループのあゆみ～資本市場の発展に貢献してきた91年～
- P12 数字で見る野村
- P13 1年間のできごと
- P14 財務・非財務ハイライト

価値創造のための戦略

- P16 グループCEOメッセージ
- P22 グループCOOメッセージ
- P26 CFOメッセージ
- P28 特集1:国内におけるビジネスモデル変革の推進
- P30 特集2:新しいテクノロジーの活用
- P32 特集3:国内における金融・経済教育の推進
- P34 特集4:本業を通じて企業や公的機関の成長をサポート
- P36 特集5:海外ビジネスの強化
- P38 事業一覧
- P40 部門別概況:営業部門
- P42 部門別概況:アセット・マネジメント部門
- P44 部門別概況:ホールセール部門

価値創造を支える力

- P46 コーポレート・ガバナンス
- P54 社外取締役インタビュー
- P56 アドバイザリー・ボードメンバーインタビュー
- P58 コーポレート統括担当メッセージ
- P60 野村ホールディングスの取締役／
国内主要子会社の社外取締役／執行役・執行役員
- P64 リスク・マネジメント
- P70 コンプライアンス
- P72 人事戦略
- P76 CSRの取り組み
- P78 健全かつ持続的な資本市場への貢献
- P80 持続可能な地域社会への貢献
- P84 環境への取り組み

企業情報／データ

- P86 主要な財務データ
- P88 過去11年間の要約連結財務諸表
- P90 CSR関連データ
- P94 第三者保証
- P96 グローバル・ネットワーク
- P97 個人のお客様向けサービス／野村証券国内店舗
- P98 会社概要／株式の状況／格付情報

見通しに関する注記事項

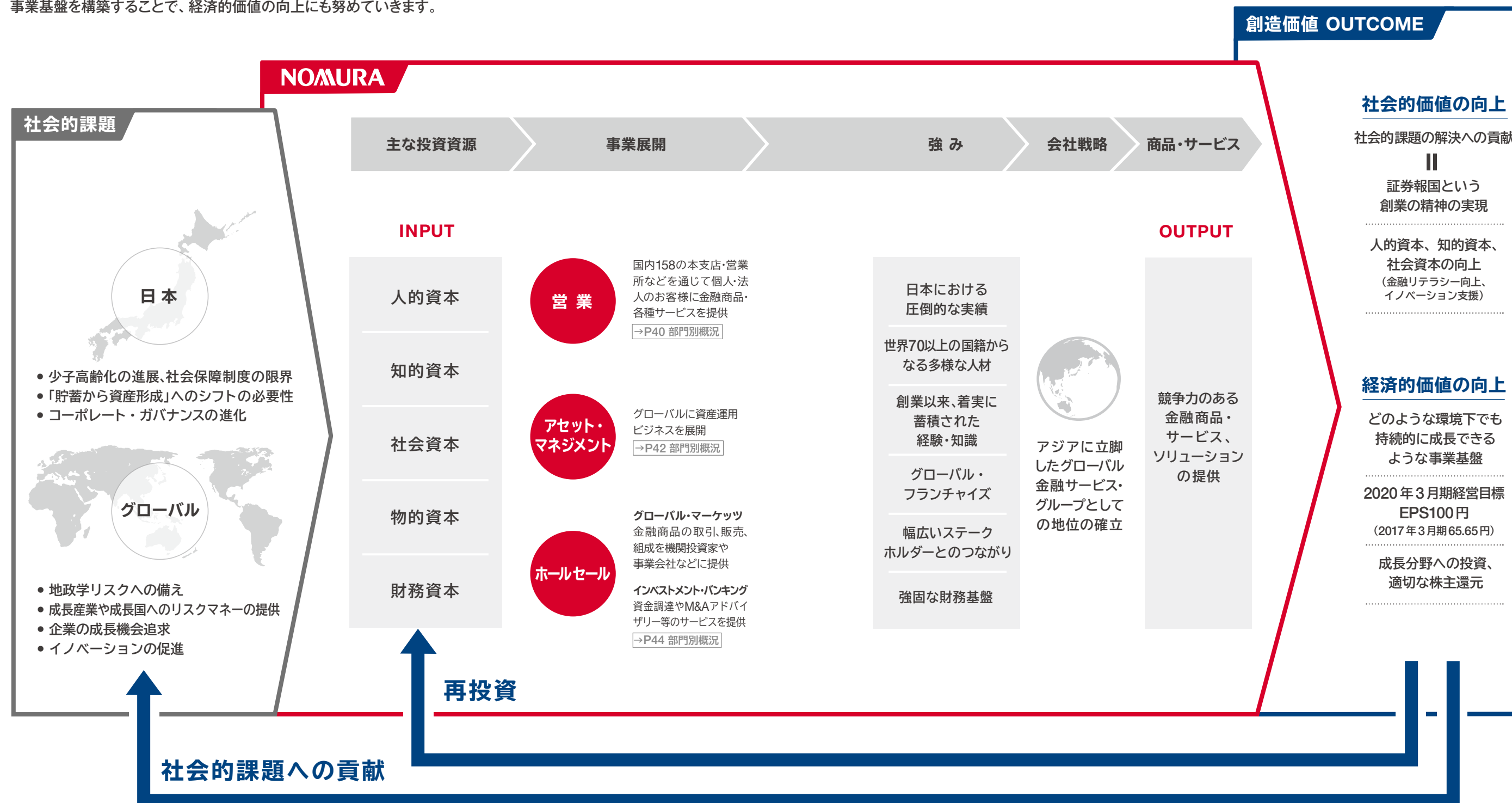
このレポートには、野村グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定に基づく見込みです。また、市場動向、経済情勢、金融業界における競争激化、法規制や税制などにかかわるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ、実際の業績は当社の見込みと異なる可能性のあることをご承知おきください。



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。



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。

創業当時から変わらないこと

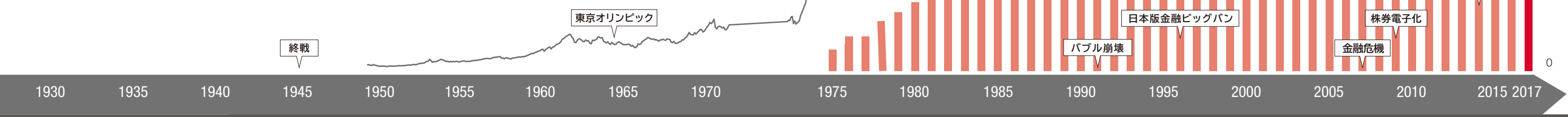
創業の精神

証券報国こそが
存在意義である

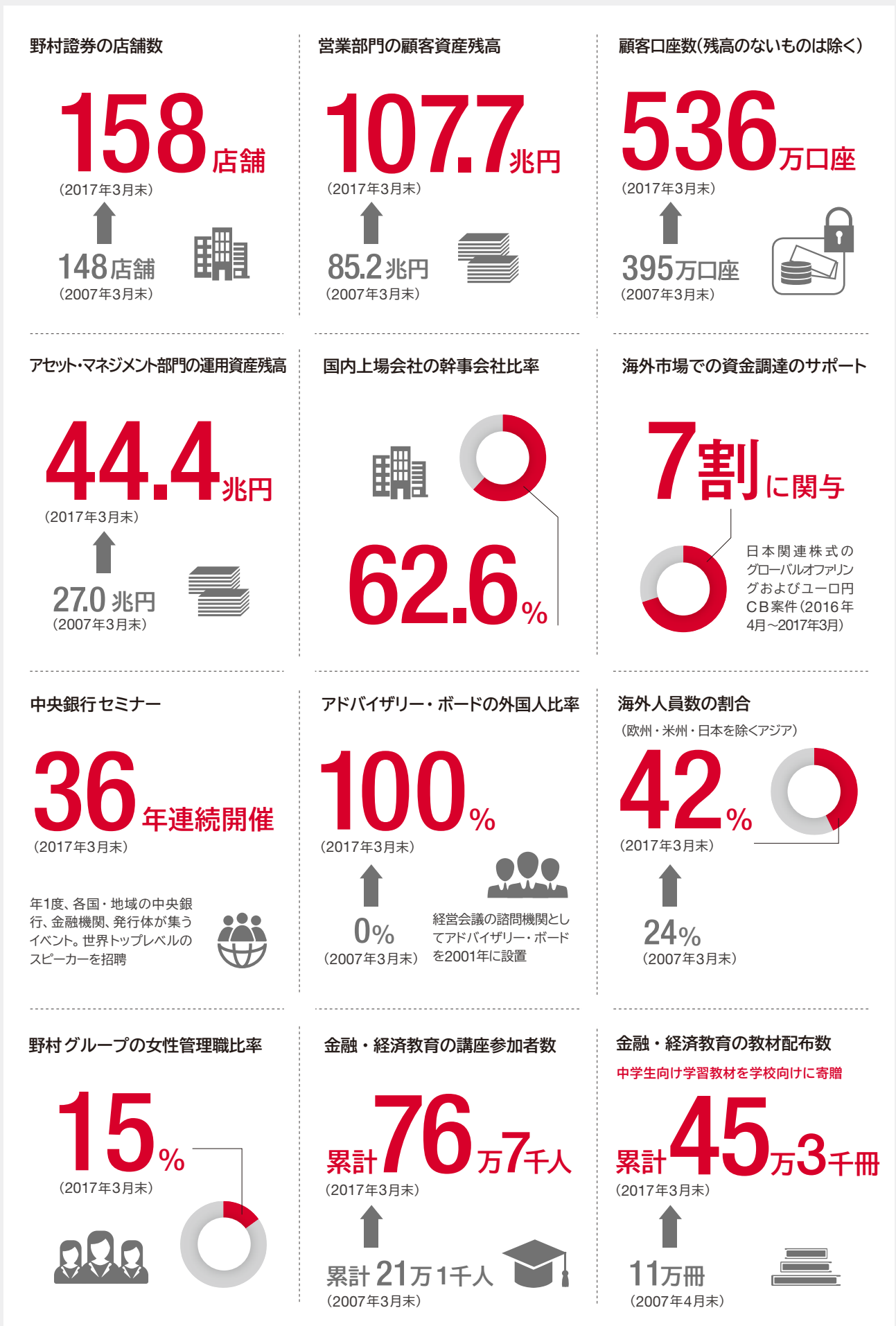
創業当時から変わったこと

	1926年	2000年	2017年
収益（金融費用控除後）（億円）	-	1兆627	1兆4,032
顧客資産残高（兆円）	-	62.4	107.7
社員数（名）	84	14,823	28,186
国内店舗数（店）	5	126	158
海外人員数比率（％）	-	19	42
金融教育受講者数累計（万人）	-	0.3*	77

* 2001年3月末の値



資本市場の発展に貢献してきた91年



2015年後半以降のビジネス環境の変化や、規制強化の流れなどを受けて、2016年春、欧州・米州地域のホールセール・ビジネスを戦略的に見直しました。2017年3月期は英国や米国の選挙など、さまざまなマクロ・イベントがありましたが、永年の課題であった海外ビジネスの黒字化を、ようやく達成することができました。

2016年7月には「NOMURA 健康経営宣言」や「グループ・ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」を発表するなど、野村グループの最大の財産である人材が、心身ともに健康で、多様性を尊重し、自らの能力や個性を十分に発揮できるよう、取り組んでいます。

2016年

4月	経営トピック	欧州・米州地域のホールセール・ビジネスを戦略的に見直し
5月	経営トピック	アメリカン・センチュリー・インベストメンツ(ACI)社への出資完了
6月	財務	自己株式の取得終了(3,500万株、約163億円)
7月	経営トピック	「NOMURA 健康経営宣言」を発表 「健康経営推進最高責任者」を選任
	経営トピック	「グループ・ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」を発表
8月	経営トピック	Asia Infrastructure Project Officeをシンガポールに設置
9月	評価	世界的な社会的責任投資インデックスDow Jones Sustainability Indices のDJSI WorldおよびDJSI Asia Pacific両指数の構成銘柄に選定
11月	サービス	個人投資家向け資産運用助言型ロボアドバイザー「野村のゴールベース」の提供を開始
	評価	Standard & Poor's社が野村ホールディングスおよび中核子会社の格付を引き上げ
	経営トピック	野村アクセラレータープログラム「VOYAGER」の開始、新ビジネスの開発と事業投融資を行う新会社設立の検討を発表
12月	財務	自己株式の取得終了(約8,599万株、約450億円)



ACI社への出資完了



野村アクセラレータープログラム「VOYAGER」の実施



特に優良な健康経営を実施している大企業「ホワイト500」に認定



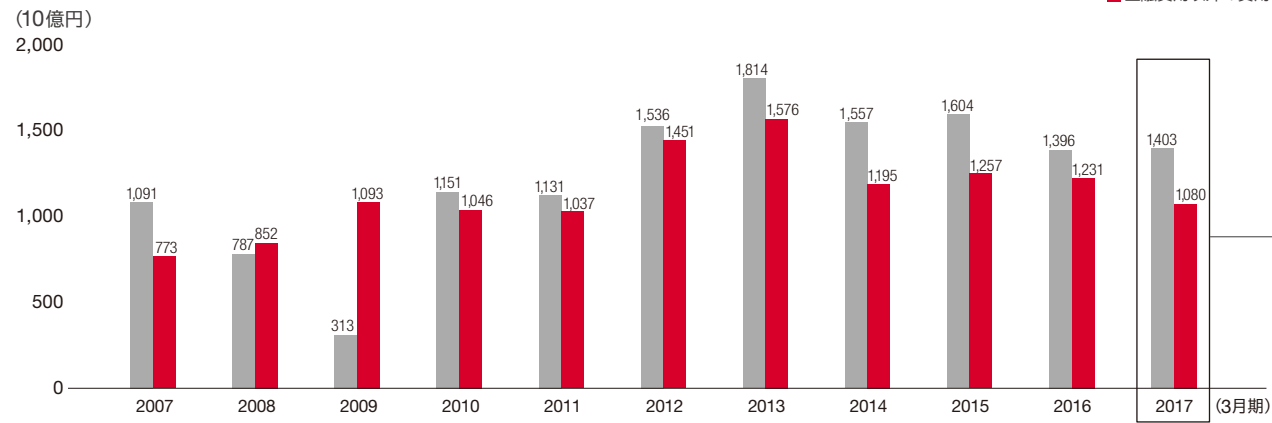
「攻めのIT経営銘柄2017」に選出

2017年

1月	サービス	個人型確定拠出年金(iDeCo)新プランの取扱開始
2月	経営トピック	「Nomura Work Style Innovation」の本格始動による働き方改革と健康経営の推進 特に優良な健康経営を実施している大企業「ホワイト500」に認定
3月	経営トピック	組織の一部改正、新体制の発表(野村証券の体制強化など)
4月	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」を制定
	財務	2017年3月期のEPS(希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益)は65.65円。海外税前利益は881億円と、地域別損益を開示し始めた2002年以降で最高
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

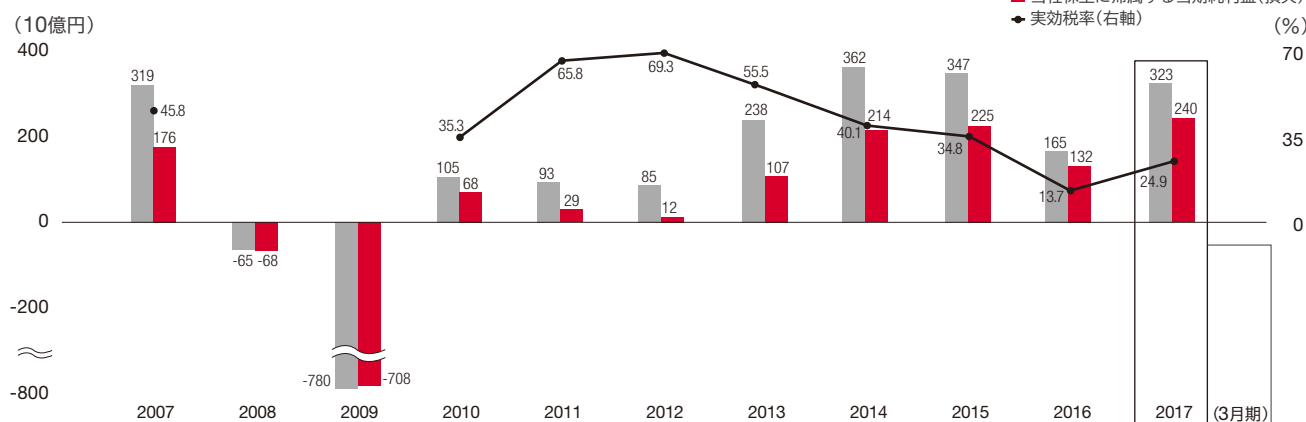
財務・非財務ハイライト

収益、金融費用以外の費用



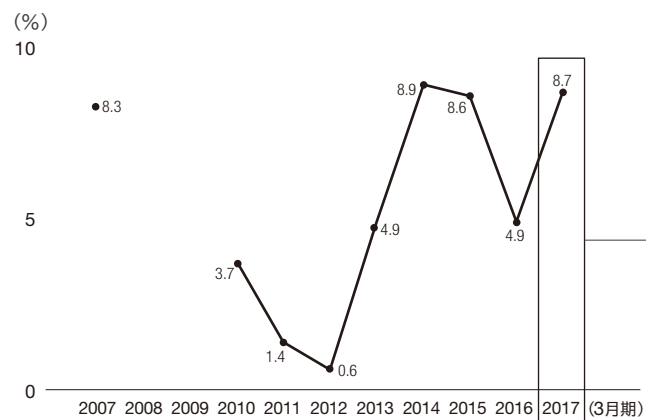
過去数年にわたって、ホールセール部門を中心にコスト構造の見直しを行ってきました。特に2017年3月期は、欧州・米州ビジネスを戦略的に見直し、強みのある分野に経営資源を集中させることにより、コストを大幅に引き下げながら、収益を伸ばすことができました。

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



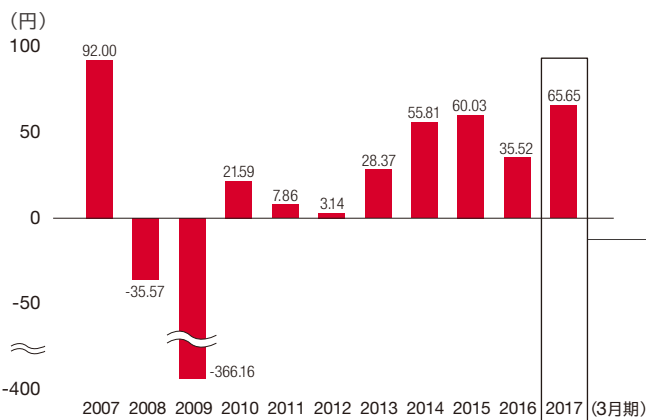
2017年3月期の税引前当期純利益は3,228億円。このうち、3割近くに相当する881億円を、海外ビジネスで稼ぐことができました。その結果、実効税率は25%となり、当社株主に帰属する当期純利益は米国会計基準の適用を始めた2001年以降で、2番目の高さになりました。

ROE

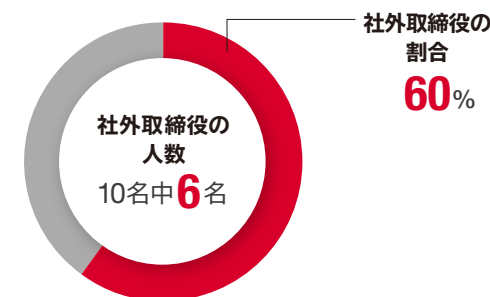


当社は、2020年に向けてEPS100円を安定的に確保できる体制づくりを行っています。ROEでは10%程度が目線です。収益性の改善に取り組む一方、2014年より継続的な自己株式取得を行ってきた結果、2017年3月期のEPSは65.65円と着実に改善させることができています。

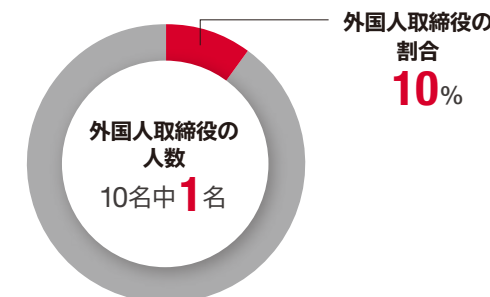
EPS (希薄化後一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失))



取締役会の構成 (2017年6月末)

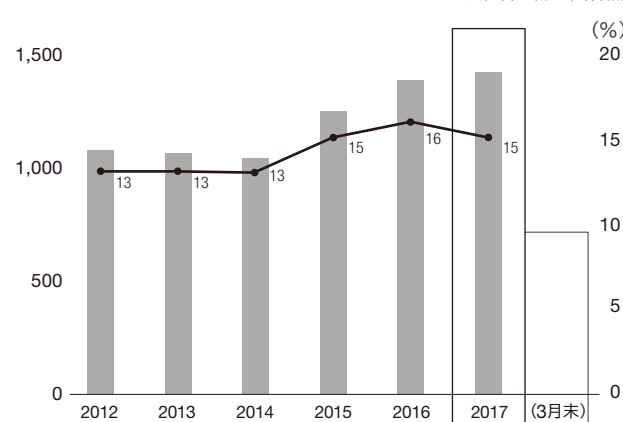


取締役会の過半数を社外取締役で構成するなど、外部の視点を重視した監督のもと、透明性の高い経営を実践しています。また、社外取締役の当グループに対する独立性を保つための「独立性基準」を指名委員会において定めています。



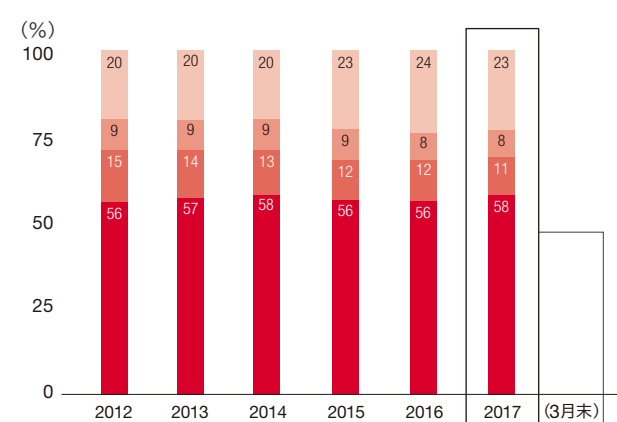
業務執行の監督を多角的な視点で行い、実効性を高めるため、取締役会の多様性を重視しています。国籍・性別・経歴など多様な背景を有する取締役が、各分野における豊富な経験を活かし、経営の重要事項の決定や経営の監督に尽力しています。

女性管理職構成



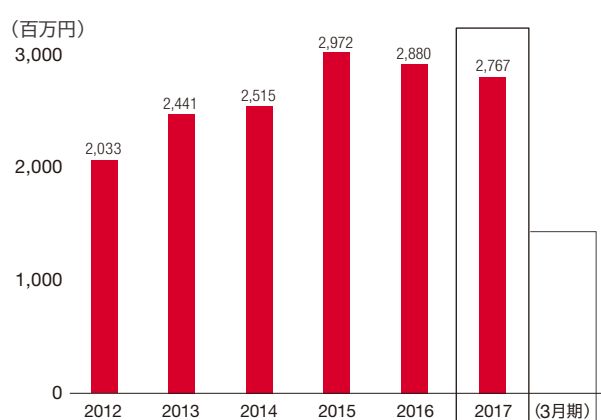
女性のキャリアアップを支援するために、管理職候補を対象とした研修や、管理職相当を対象としたメンタリング・プログラム、幹部候補を役員が支援するスポンサーシップ・プログラムなど、各種施策を推進しています。

地域別社員構成



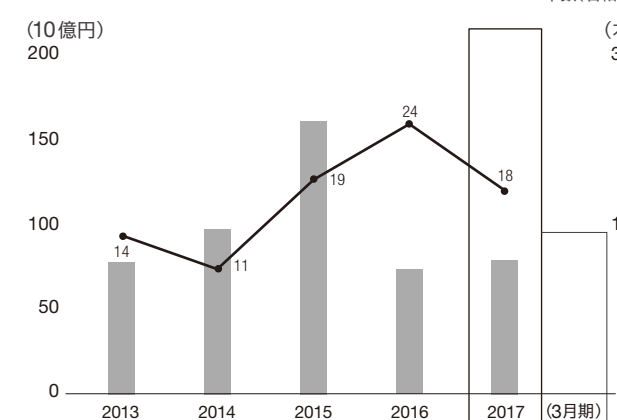
野村グループは、世界30を超える国・地域にビジネス拠点を有しており、70以上の国籍の社員が働いています。こうした多様な人材は、新たな付加価値を創造し続けていくための最大の「財産」です。

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。平等な雇用機会の提供とともに、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。

社会貢献型債券



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、社会の持続的な発展に資する商品提供を行っています。

2020年のその先へ

私たちを取り巻く環境は、今後、大きく変わっていくと予想されますが、そのなかにあっても、「すべてはお客様のために」という基本観は変わりません。「2020年のその先」を見据えて、どのような環境下でも持続的に成長できるような盤石な事業基盤をつくるべく、「変革と挑戦」を続けてまいります。

代表執行役社長 グループCEO
永井 浩二

持続的な成長のための“変革”と“挑戦”

2014年8月、当社は、2020年に向けた長期経営ビジョン「Vision C&C」を発表しました。そのなかで、当社は、2020年までに、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することを掲げました。その背景には、私たちを取り巻く環境が、これから大きく変わっていくであろうという想定があります。今後、日本では少子高齢化がますます進み、アジア各国の経済成長とともにグローバルの勢力図も変化していくでしょう。イノベーションがさらに進展し、世の中の常識やビジネスの在り方が根本的に変わっていくかもしれません。もちろん、10年、20年先の未来がどのようなになっているか、明確に予測することはできません。従って、こうした不確実性の高い環境においても、持続的に成長できるよう、今から一つひとつ着実に布石をうち、強固な地盤を固めておきたいと考えたのです。

このビジョンの実現に向けて、「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、二つの大きなテーマに取り組んでいます。営業部門では、真のパートナーとして、お客様一人ひとりに寄り添い、個々のニーズにお応えするコンサルティング営業へと変革し、ビジネスの多様化と拡大に挑戦しています。ホールセール部門では、お客様のニーズがあり、当社が強みをもつ分野にフォーカスし、さらなる高みを目指せるビジネス・ポートフォリオを再構築しました。

これらの取り組みは、すでに成果に結びついたものもありますが、「2020年のその先」を見据えたとき、まだまだやるべきことは数多くあります。当社が培ってきた強みを活かしつつ、内なる変革を起こしながら、果敢に挑戦を続けていくことで、成長のチャンスをつかみ取っていきたいと考えています。なかには、短期的な成果や利益につながりにくい取り組みもありますが、長期的な視点で、私たちがフルコミットし、旗振り役を務めていきます。

“リテール”と“ホールセール”が両輪となりシナジーを発揮する野村のビジネスモデル

当社は、もともと、日本でリテールの盤石な基盤を構築し、そのリテールの強みの上に、独立系の優位性を活かしたホールセールを併営することで、リテールとホールセールの「両輪モデル」を築き上げました。金融業界では、総じて、引受機能をもつホールセールが川上で、販売が川下という構図が一般的ですが、野村はむしろその逆です。だからこそ強みがある、ということをリテールとホールセールの両方を経験した私にはよく理解できるのです。

実際、発行体であるお客様も、野村の販売力を何よりご存知で、こうしたお客様の信頼にお応えしてきたからこそ、上場企業の6割以上からビジネス上の強固なパートナーとしてご指名いただいているのだと思います。さらに、

全国の金融機関をはじめ、機関投資家を広くカバーすることで、幅広いお客様に流動性を供給することができ、グローバル・マーケットの競争力につながる。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。つまり、このホールセールとリテールの「両輪モデル」により生み出されるシナジーこそが、野村の強みの源泉といえるのです。

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」と言っていただけることに、私たちは誇りを感じています。

“アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ”として、アジアとともに栄える

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、地域によっては、海外でも十分通用すると考えています。しかし、欧米には長い歴史と伝統をもったブランド力の高い金融機関が数多く存在するため、そこで当社がリテールを一から展開し、ブランドを構築するのは容易ではありません。一方、日本を含むアジアを“マザーマーケット”と位置づける当社にとって、アジアには地の利があり、それができると考えています。

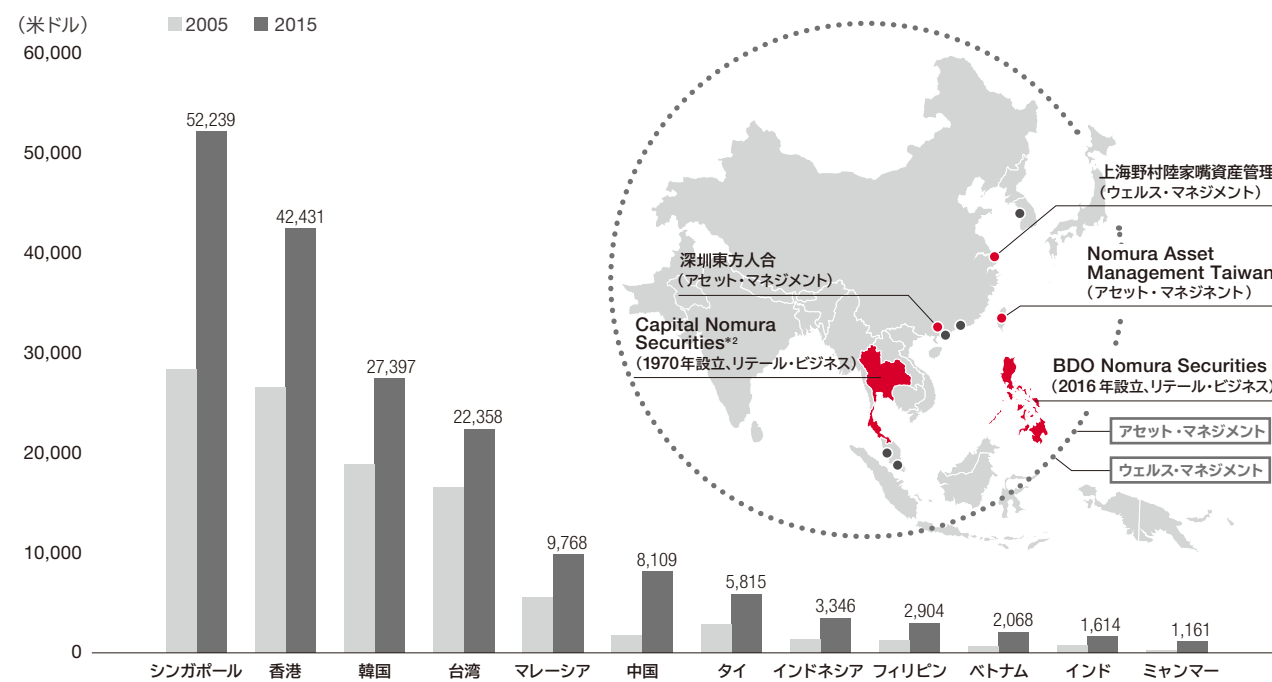
アジアと言っても、国ごとに事情や人口の伸び具合、経済発展の段階などはさまざまです。直接金融において、本当の意味でのリテール・ビジネスが成立するには、一人当たりGDPが15,000ドル～20,000ドルに達し、いわゆる中間層が出現するのを待たなくてはなりません。今後、アジア各国はこのゾーンに入ってくることが想定され、長期的にはビジネス機会が十分にあると考えています。ただ、タイミングは早すぎても、遅すぎてもいけない。

いつ、どこで、どのように布石を打つか。時期を見極めながら、決断することになります。

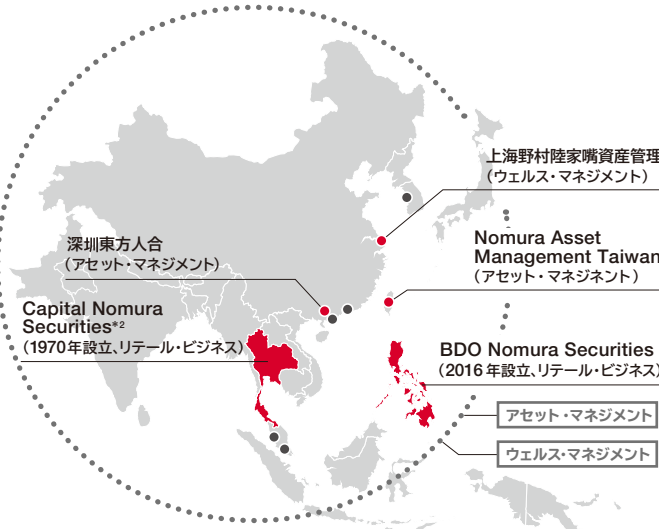
すでに、タイのCapital Nomura Securities (CNS) およびフィリピンのBDO Nomura Securitiesでは、オンライン取引を中心としたリテール・ビジネスを行っています。まずはここでしっかりと口座を増やし、今後、経済の成熟とともに現れてくるであろう中間層に対応していきたいと考えています。タイは、近い将来、そのタイミングに差し掛かるところであり、CNSでは、500人のファイナンシャル・アドバイザーが担当のお客様をもち、コンサルティング・サービスを提供し始めたところです。⇒詳細は、P36-37 特集5:「海外ビジネスの強化」

また、中国（上海）自由貿易試験区において、現地金融機関との合併会社を設立するなど、今後さらなる発展が見込まれる中国においても、着実にビジネス基盤構築を進めています。

1人当たりGDP*1と、アジアにおける当社のリテール、アセット・マネジメント関連ビジネス



*1 出所: United Nations、台湾のみIMF *2 ホールセール・ビジネスも手掛ける



アジアのホールセール・ビジネス、特に、投資銀行ビジネスはフィーが薄く、競争が激しいという声も聞かれますが、両輪モデルのもう片方の車輪、すなわち、盤石なりテールの顧客基盤を構築し、強力な販売網を確立できれば、そういった競争にいたずらに巻き込まれることはないはずです。当社がアジアにおける両輪モデルを本格稼働

押し寄せる“大相続時代”と“テクノロジーの進化”。世代を超えて、当社が選ばれる存在になるために

翻って、当社の最大の強みである日本のマーケットでは、少子高齢化やテクノロジーの革新により、人々の暮らしや行動が大きく変化していくと予想されます。

「人生90年」が当たり前の時代を迎え、豊かな老後のためには、長期的な視点に立った個人の金融資産の形成と管理が必要になっています。国もさまざまな制度を導入しており、2018年からスタートする積立型NISAは、20年間の非課税期間があり、その間の利益には税金が掛かりませんし、個人型確定拠出年金(iDeCo)にも、税制上の優遇措置がなされています。こういった制度を活かし、シンプルで手数料の安い商品に長期的に投資していただけるよう、システム開発も含めて対応します。長期的な視座で、今から、こうした資産形成層のニーズもしっかりと取り込んでいき、20年後に大きな花が開くことを目指しています。

この資産形成層に対するアプローチに際しては、AIやビッグデータの活用など、最先端技術の活用が不可欠です。例えば、資産運用助言型ロボアドバイザー「野村のゴールベース」やスマートフォン向けアプリ「moneby(マネビー)」をリリースしたのは、その一環です。このような最新のテクノロジーの活用には、社内に専門部署を設け、ベンチャー企業との共創など、オープン・イノベーションを推進するほか、イノベティブなビジネスを推進していきます。⇒詳細は、P30-31 特集2:「新しいテクノロジーの活用」

また、年間50兆円を超える規模の相続が発生する、いわゆる「大相続時代」が到来するなか、お客様からは、資

させ、日本を含むアジア全体を、欧州・米州とつなげることによって、誰にも真似のできない「真の強み」になることは間違いありません。これこそが、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)」の本質です。



産運用だけでなく、相続や事業承継に関する悩みやニーズについてご相談いただくことが増えています。こういったお客様の声に応え、さまざまなソリューションを提供するために、専門部署を立ち上げ、また弁護士、公認会計士、税理士が当社に常駐して、日々のサポートを行っています。

1,800兆円にのぼる個人金融資産を、いかに守り、いかに増やしていくか。そのために、野村が果たすべき役割は数多くあります。現在、豊かな高齢社会の実現に向けた学際的研究である老年学(ジェロントロジー)の研究が内外で脚光をあびていますが、当社は、2016年10月、慶應義塾大学と共同で、「長寿・加齢が経済及び金融行動に与える影響(ファイナンシャル・ジェロントロジー)に関する研究」プロジェクトを立ち上げ、高齢者の資産管理に関する課題解決に向けて、研究・提言を行うこととしたのも、その一環です。引き続き、お客様のニーズに寄り添い、グループを挙げて取り組んでいくことで、世代を超えてお客様から選ばれる存在になりたいと思います。

「変革と挑戦」を支えるのは、いつの時代も変わらぬチャレンジング・スピリッツ溢れる人材

そのために、最も大切なのは人材です。

1925年に大阪で創業した当社は、東京では後発組の一社に過ぎませんでした。そして、常に「すべてはお客様のために」という信念のもと、「昨日より今日、今日

より明日」という「あすなる精神」、すなわちチャレンジング・スピリッツをもって、「変革と挑戦」を恐れずに事業に邁進し続けてきました。戦後復興期、「証券の民主化」を推し進め、日本の経済復興に貢献するという信念のもと、当社は当時禁止されていた投資信託の再開を目指し、当局と粘り強い折衝を重ねました。「証券の普及」に向けては、百貨店への投資相談所設置や、女性の投資家を意識した「婦人貯蓄投資講座」の開催を行うなど、社員が考案する新しい手法を次々と打ち出し、成果を上げました。こうした「変革と挑戦」の歴史が、当社には刻まれています。

当社が扱っているのは、製品のように目に見えるものではありません。金融商品を通じて、一人ひとりの価値観や人間性をお客様に買っていただいているといってもいいかもしれません。したがって、社員は、自らの価値観やひいては人間性を磨き、お客様から認めていただくというプロセスのなかで成長します。まさに、「明日は今日よりも成長しよう」という「あすなる精神」がここにも流れています。

現在、野村グループでは、70カ国以上の国籍をもつ多様性のある社員が活躍しています。その一人ひとりがチャレンジング・スピリッツをもち、プロフェッショナルとして日々成長しながら、部門や地域の壁を超えて強いチームとなることで、大きな力となり、お客様に最適なソリューションを提供する存在であり続けるのです。

社会や環境の課題解決に貢献し、世の中に必要とされ続ける野村に

野村グループは創業以来、創業者野村徳七が説いた「創業の精神」を礎に、経済・社会の発展への貢献に努めてきました。私たちを取り巻く環境は、日々、変わってきます。そのなかで、次世代に伝えるべきものと、時代の変化に合わせて変えていくべきものをしっかりと整理し、

統合する必要があると考え、今般、企業理念として整えました。今後、この企業理念を象徴するコーポレート・スローガンを決定し、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様に共有できるよう、引き続き、社内で協議を重ねていきます。

野村グループ企業理念

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

私たちが社会から必要とされ、持続的に成長していくためには、幅広いステークホルダーの声に耳を傾け、社会の課題解決に貢献していくことがますます求められるでしょう。さらに、環境、社会、企業統治への配慮も重要です。それらが企業の持続的成長に資するという方針に基づく「ESG投資」も広がりを見せています。5年前に私がグループCEOに就任した際に約束した、お客様、株主、社員の満足度向上のためにも、このESGへの対応に力

を入れていきたいと考えています。

私たちは、今までの当たり前が通用しない時代を迎えています。証券業もさらなる変貌を遂げるでしょう。どのような時代がきたとしても、私たちは金融という枠組みを起点として、社会や環境等の課題解決への貢献を大前提に、領域を広げ、進化を続け、世の中から必要とされていく存在になりたい。私たち野村が目指すのは、「今まで以上の未来」です。

代表執行役副社長 グループCOO
尾崎 哲

2020年3月期経営ビジョンの達成に向けて

3年前に策定した2020年3月期への経営ビジョン（Vision C&C）と、それに基づく経営目標へのさまざまな取り組み（Road to 2020）も、残すところ、あと3年となりました。

世界の政治・経済や、テクノロジーの進化は、まさに歴史的な転換期にあり、金融機関のビジネスモデルも急速に変化しています。そのようななか、「すべてはお客様のために」を徹底的に追求するなかで行ってきた自らの変革への挑戦も、いよいよ正念場となってまいりました。特に、過去5年にわたり戦略の大きなテーマとしてまいりました、「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、2020年3月期の経営目標であるEPS100円を安定的に確保できる体制の確立に向け、ここから3年、着実に実績を積み重ねてまいります。

2016年は、EU離脱（Brexit）をめぐる6月の英国国民投票や、11月の米国大統領選挙など、底流にある歴史的な変化のうねりが顕在化し、まさに不確実性の時代への突入を感じた一年でしたが、金融危機以降で最高となる希薄化後EPS65.65円を、何とか達成することができました。

2020年に向けた各ビジネスの取り組み

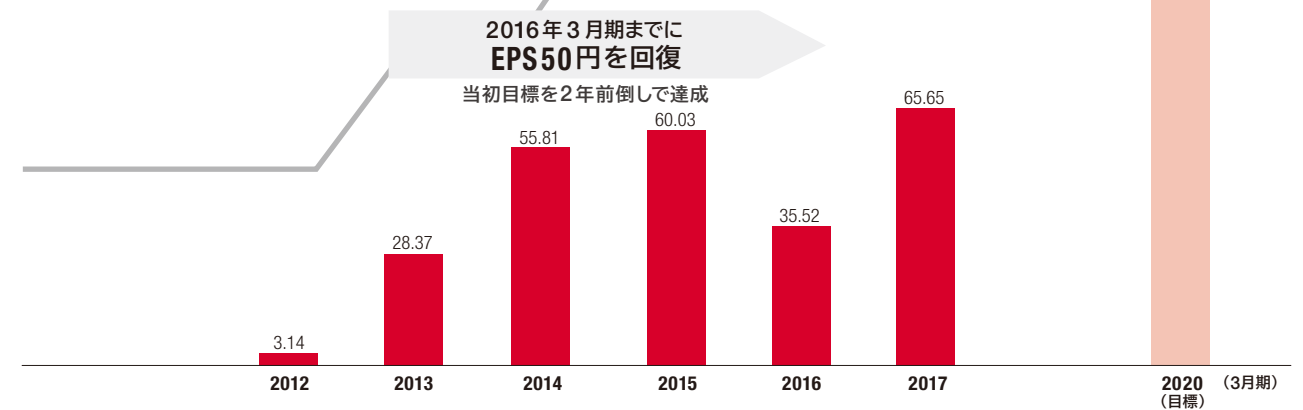
それでは、ビジネス部門別に2017年3月期までの実績と2020年3月期に向けた今後3年間の取り組みについて、ご説明いたします。

まず営業部門は、長期投資を主体としたリスクマネーの拡大においては、難しい市場環境のなかで足踏みを余儀なくされましたが、収益は、市場の回復にともなって第1

経営目標（EPS*）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。



* 一株当たり当社株主に帰属する当期純利益

四半期を境に最悪期を脱しました。また、マイナス金利環境下における未曾有の運用難のなか、金融機関のお客様に対する投資ソリューションの提供が拡大し、加えて企業オーナーのお客様に対する事業承継や資産管理のビジネスも大きく成長しました。

2020年3月期に向けて、顧客資産残高150兆円を一つの主要な業績評価指標（KPI）として取り組んでいます。そのために、営業部門の体制を、お客様との接点を増やし、その有効性を高める方向で全面的に刷新し、同時に、全国の部店長の裁量を大きくすることによって、よりお客様に近いところで、より柔軟かつ迅速に運営できる体制といたしました。

また、FinTech導入等の金融イノベーション推進も、営業部門内にて具体化を早期化すべく体制を拡充し、少しでも多くのお客様に満足いただけるよう2018年3月期を大きな節目としてスピードを上げてまいります。⇒詳細は、P30 特集2：「新しいテクノロジーの活用」

アセット・マネジメント部門では、時価の上昇に加え、主に2つの側面が貢献し、運用資産残高は過去最高を更新しました。一つには、ETFに対する投資家のニーズを捉

え、ETF最大手の運用会社として豊富な品揃えと高いシェアを維持・拡大することができたこと、もう一つは、国内外の機関投資家から運用のマンデートを獲得し、パフォーマンスが良好なハイイールド・プロダクトなどに資金が流入したことです。資産収益率が低下するなかでも、資産あたりの費用を抑制し、税引前当期純利益は、2002年3月期以降の最高益となりました。

2020年3月期に向けては、日本の資産運用業の発展・成長に貢献しつつ、そのなかで高いシェアの維持・拡大を目指します。また、2016年5月に提携したアメリカン・センチュリー・インベストメンツ社との協業の深化を含めて海外の投資顧問ビジネスをさらに拡大し、KPIとして、運用資産残高55兆円という水準を目指してまいります。

営業部門、アセット・マネジメント部門ともに、特に日本のリスクマネー拡大という日本の課題解決とその結果としての資産拡大を最重要テーマとしておりますが、最近改めて再確認された「顧客本位の業務運営」に関しても、営業部門とアセット・マネジメント部門が独自の取り組みを進めながら、リーディングカンパニーとして不動のデファクト・スタンダードを継続することにより、課題解決と

業績の向上を目指してまいります。

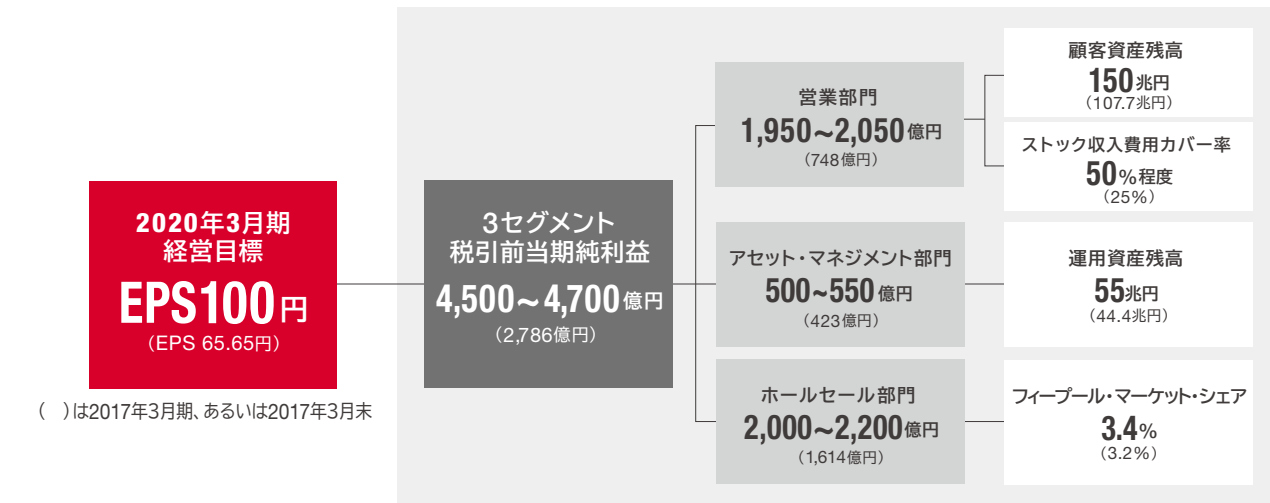
ホールセール部門では、2016年4月に公表した欧州・米州ビジネスの戦略的な見直しにより、特に海外の損益分岐点を大幅に引き下げること成功しました。日本は、固定化された金利水準の影響や株式相場のモメンタム不足などから、収益が伸び悩みましたが、海外ではBrexitの決定やトランプ米大統領の誕生といった大きなイベントにおいても、強化したリスク・カルチャー（⇒詳細は、P64「リスク・マネジメント」）で乗り切ることができ、グローバル・マーケット、インベストメント・バンキングともに、生産性を大きく改善することができました。経営課題である「海外ビジネスの収益性の改善」について、ようやく大きな一歩を実感できた一年となりました。

グローバル・マーケットでは、特に金利ビジネスや、通貨などの新興国市場ビジネスで、お客様からさらに

信頼を獲得することができ、顧客基盤の拡大と収益の多様化が進みました。インベストメント・バンキングでは、クロスボーダーM&Aや付随する複合化案件の獲得、また、グローバル・マーケットとの協業の深化により組成・販売の体制強化が行われ、特に米州における生産性が大きく改善しました。

2020年3月期に向けては、お客様からのニーズが強いオリジネーション（組成）と新興国市場ビジネスを、グローバル・マーケットとインベストメント・バンキングの協業を推進することにより、さらに拡大してまいります。また、各地域の連携によるクロスボーダービジネスをさらに強化してまいります。そして、今後とも適切なリスク管理と効率的な経営資源配分を両立させることで、市場変動に影響されにくい、より安定したビジネスモデルの確立を目指してまいります。

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)*



* 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ィードバック成長率1%（年率）

マトリックス経営をさらに強化

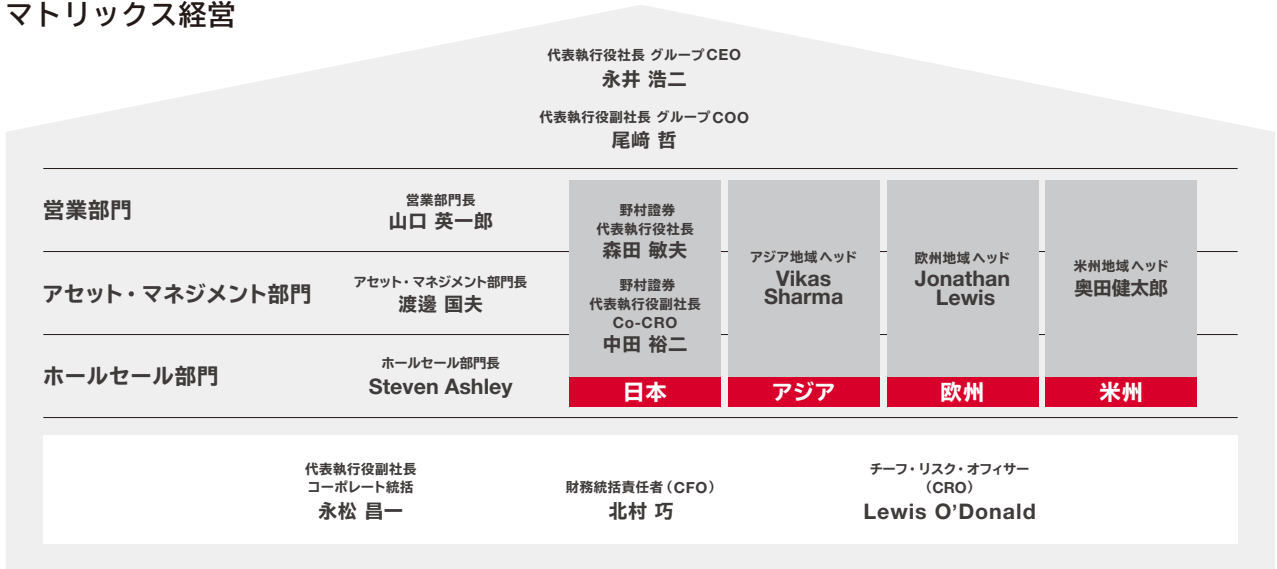
また2017年3月、各地域の課題・目標をスピーディに解決・達成すべくマトリックス経営を強化しました。欧州は、Brexitという大イベントを視野に、いかにお客様から効果的に選ばれる存在になるかの歴史的な正念場とな

ります。米州は、生産性の大幅な向上を背景に、その生産性を維持したまま、いかにクロスボーダービジネスのニーズ拡大に資する体制構築ができるかについて、大きな山場となります。アジアは、新たに門戸を開かんとする中国を含め、野村の中長期的なフランチャイズを確立すべく、部門を超えたサービス提供のスピードを上げてまいります。

日本では、少子高齢化が進むなか、生産性の向上と世代間格差の解消が喫緊の課題であり、社会全体が新たな成長モデルを模索しながら、急速に変化しつつあります。当社においても、働き方改革(Nomura Work Style Innovation)に取り組み、より効果的なサービスを、より

効率的に提供できるか、すなわち、いかに野村の強みをお客様に徹底的に使っていただくかを追求し、全社的なコスト・コントロールを含め、生産性の向上に努めてまいります。同時に、日本の金融市場におけるイノベーションを推進し、市場の活性化につなげてまいりたいと思います。

マトリックス経営



左から、Vikas Sharmaアジア地域ヘッド、渡邊国夫アセット・マネジメント部門長、Steven Ashleyホールセール部門長、尾崎哲グループCOO、永井浩二グループCEO、永松昌一コーポレート統括、森田敏夫 野村証券代表執行役社長、山口英一郎 営業部門長（最前列）、Jonathan Lewis欧州地域ヘッド、奥田健太郎 米州地域ヘッド



執行役 財務統括責任者 (CFO)
北村 巧

2020年の長期経営ビジョン達成に向け、コスト・コントロールを継続

2017年3月期は、収益が前年並みの水準にとどまるなかで、税引前当期純利益をほぼ倍増させることができました。特に永年の課題だった海外ビジネスでは、すべての地域で黒字を達成し、全社の3割近い利益を稼ぎ出すことができました。2016年の春、ホールセール部門の欧州・米州ビジネスを戦略的に見直すという大きな決断がこの背景にはあります。一部のビジネスから撤退・縮小するとともに、野村の強みを発揮できる分野に経営資源を集中いたしました。コストを大胆に引き下げながら、収益水準を維持することができ、結果として収益性が大幅に改善したのです。当社株主に帰属する当期純利益は2,396億円と、2001年に米国会計基準を導入してから、2番目に高い水準でした。

当社の収益は、顧客基盤の拡大とリスク管理の徹底により、以前と比較すると、かなり安定してきました。それでも、やはりマーケットの影響は受けます。従って、利益のブレを抑えて、さらに高いステージを目指すためにも、しっかりとコスト・コントロールが重要になってきます。例えば、コストの5割近くを占める人件費については、引き続き、業績に応じた支払 (Pay for Performance) を徹底する。クラウドの活用や、オフィス・スペースの見直しを行い、システム費用や不動産費用を抑制する。物品の集中購買を全社レベルで進める、新しいテクノロジーの導入などで業務プロセスを効率化するなど、あらゆる角度で、コストの総点検を行う。こうした努力をコツコツと積み重ね、2020年までに「どのような環境であっても、持続的に成長できるような、盤石な事業基盤」を構築すべく、財務サイドから、しっかりとサポートしていきます。

さまざまなステークホルダーの意見も踏まえ、柔軟な資本政策を遂行

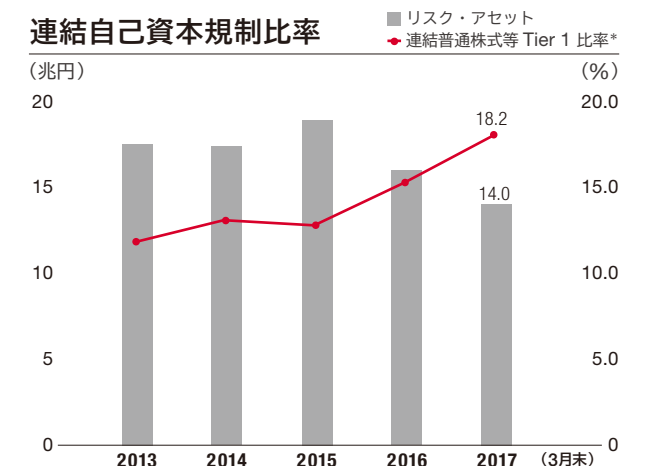
当社はグローバルにビジネスを行う金融機関として、さまざまな規制に配慮しながら、戦略を遂行しています。そのなかでも、バーゼル委員会が定める自己資本規制は、当社のビジネスの在り方にも直接的な影響を与えるものです。2017年3月末現在、普通株式等 Tier 1 比率は18.2%と、4年前の11.9%から大幅に増加しました。これは、リスク・アセットを抑制する一方で、Tier 1 資本については、株主還元を積極化しながら、しっかりと積み上げることができたからです。

中期的には、11%以上の普通株式等 Tier 1 比率を維持していきたいと考えていますが、現時点では、規制強化に向けた議論が最終化されておらず、当社へのインパクトを精緻に見積もることができないため、余裕のある運営を行っています。

当社には、お客様、株主、債権者、監督当局など、幅広いステークホルダーがいます。例えば2017年3月期は、

エクイティ投資家やセルサイド・アナリストと300件以上の個別ミーティングを行いましたし、債権者や監督当局の方々と、定期的に対話を行い、貴重なご意見をいただいています。もちろん、それぞれのお立場によって、内容はさまざまですし、時には相反するご意見もある。こうした各ステークホルダーのバランスを取りながら、そのなかで何がベストかを考え、経営判断に活かしていくことが、CFOとしての私の任務であると考えています。

株主還元については、半期ごとの業績をベースに、配当性向30%を一つの指標としていますので、利益の3割を配当でお支払しても、7割分は資本として積み上がっていくことになります。今後、マーケット環境がどうなるのか、規制がどのような規模感で当社のバランスシートに影響を及ぼすのか、しっかりと見極めつつ、余剰資本については、未来への成長投資と、機動的な自己株式取得など、その時々状況に応じてバランスを取ってまいります。そして、ビジネスに配賦している資本を適宜見直すことで、資本効率のさらなる向上を図ってまいります。



* 連結 Tier 1 資本からその他 Tier1 資本を控除し、リスク・アセットで除したものの

2017年3月期ステークホルダーとの対話実績

カンファレンス	実績
決算説明電話会議	4回
戦略説明会	2回
個別ミーティング (スモールを含む)	実績
アナリスト・機関投資家	302回
債券投資家	67回
格付会社	42回
個人投資家	実績
個人株主数 (3月末時点)	374,769人
第113回定時株主総会へのご来場者数	545人

特集 1

国内における ビジネスモデル変革の推進

コンサルティング営業への取り組み

お客様一人ひとりのニーズに寄り添うべく、ビジネスモデルを変革

営業部門では、「お客様の信頼、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」ことを目指して、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。その背景には、少子高齢化の進展や低金利環境が続くなかで、お客様の悩みやニーズが、今まで以上に多様化していることがあります。シニア世代はご自身の資産をどのように守り、次世代に

受け継いでいくか、中堅企業オーナーは事業承継や生き残りをかけた戦略をどうするか、地域金融機関は低金利環境で運用戦略をどうするか、などといったことです。こうした悩みやニーズの変化に対応するため、当社は従来の商品提案が中心のビジネスモデルから、お客様それぞれのニーズに寄り添い、ソリューションを提案するコンサルティング中心のビジネスモデルへと、変革を進めてまいりました。

人事評価や人事制度を見直し

まず取り組んだのは、社員の意識改革。そして、人事評価体系の変更や人事制度の見直しも行いました。

また、お客様のニーズに合わせた多様なソリューションを提供できるよう、グループを挙

げて、さまざまな施策を実施しています。従来の金融商品に加えて、2014年以降は投資一任商品や保険、不動産の取り扱いが増加、2015年4月にはグループ内で相続関連ビジネスを強化しました。

	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	2020年に向けて
組織 人事	ビジネスモデルの変革 — 「お客様の信頼、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」ことを目指す					
	社員の意識改革					2017年4月 お客様本位の業務運営を実現するための方針を制定
サービス 商品	2013年4月 人事評価体系の変更 ●資産拡大、顧客対応等の観点を重視 ●在任期間実績の導入					2017年4月 組織改正・地区制を廃止 顧客満足度向上を評価項目に導入
	2014年9月 人事制度の見直し ●総合職A社員の在任期間を延長(平均3年→5年) ●新職種の導入(異動なし、最長70歳定年、ストック収入重視の報酬体系)					2018年1月 オンラインサービスを統合し、サービスを拡充(野村のオンラインサービス)
	2012年7月 営業担当者がタブレット端末を用いてコンサルティングを開始					2016年10月 慶応義塾大学と共同でファイナンシャル・ジェロントロジーに関する研究プロジェクトを立ち上げ
	商品・ビジネス領域が徐々に拡大 ●投資一任 ●保険 ●不動産 ●中堅企業M&A					2015年4月 野村信託銀行が相続関連ビジネスを開始 野村資産承継研究所を設立

コンサルティング営業の現場から

“お客様のお悩みに、野村の総合力でお応えする。それを積み重ねることによってお客様に必要としていただけるようになると思います”

Q. お客様と会話するときにはどんなことを心がけていますか？

お客様のことを徹底的に知り、お客様が何に悩んでいるのか、できるだけ早く精緻に理解しようと努めています。お客様とお話する時は、そのお客様の関心は何かを、円グラフでイメージしながらお話を伺っています。例えば、企業経営者のお客様ですと、本業のことが7-8割、次いで事業承継や相続です。実は、証券会社が本来得意とする資産運用の割合は、案外、小さかったりします。

Q. 本業でお悩みのお客様に、証券会社ができることはありますか？

本業のお悩みと一言でいっても、事業そのものに関する、海外展開をどうしようか、人材育成や後継者問題はどうかなど、本当にさまざまです。事業そのものであれば、本社の専門各部署と連携して、お客様のニーズに応じた情報提供をしています。海外展開を悩んでいるお客様には、野村の海外拠点のコネクションを通じて、現地のビジネスパートナーを紹介することもできます。人材育成については、野村がどのような想いや体制で育成を行っているかをお伝えすることはできます。お客様にとっての大きなテーマやお悩みに対して、一つひとつ、丁寧に応えていくことで、お客様から信頼していただければ、資金面を含め何かあったときに「まず野村に相談しよう」と思っていたのではないかなと思っています。

Q. 具体的にどのような事例がありましたか？

資産運用でお取引をいただいていたある企業経営者のお客様と関係を深めるなかで、ご一族の資産管理や贈与・相続に関して信頼できる相談相手がおらず、お悩みであることがわかりました。今まで、さまざまな金融機関や税理士から提案を受け、部分的に対策を講じていらしたものの、それが全体では逆に非効率だったのです。そこで、提携先の相続税に詳しい税理士と一緒に会い、お客様のご資産状況とご意向を詳しく聴き、資産管理会



野村證券 新潟支店
ファイナンシャル・コンサルティング課

飛岡 尚作

社のリストラクチャリングや相続対策といったソリューションを作成しました。資産管理や相続は、ご家族全員にとって、とても大切なことですので、離れて暮らすお子様にも詳しい内容をご説明し、ご両親の想いをお伝えしました。ご家族全員に納得いただいたうえで実行した結果、大変喜んでいただけました。

Q. これからやりたいことは？

野村には、幅広い専門知識やネットワーク、商品ラインナップ、外出先でも社内のナレッジを使うことができるタブレット端末をはじめとしたさまざまなインフラが整っていますが、こうしたポテンシャルを、まだまだ活かされていないと思っています。私が入社したときに、上司から「ありがとう貯金をするように」と言われました。お客様にどれだけ「ありがとう」と言ってもらえるかがすべてです。お客様の期待に応えるべく、自分の能力を高め、お客様の真のパートナーとなれるよう努力していきたいです。

特集 2

新しいテクノロジーの活用

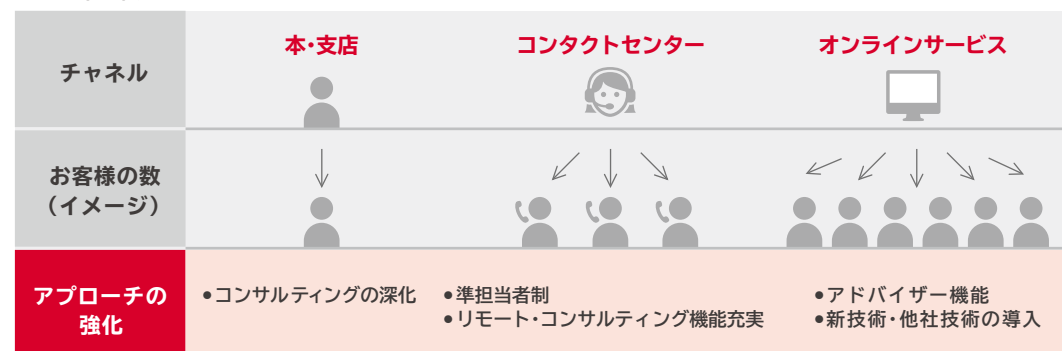
日本における非対面サービスの強化

幅広い顧客層へのアプローチ

営業部門では、本支店における対面サービスと、コンタクトセンターやオンラインでの非対面サービスを通じて、お客様のニーズに合わせた商品・サービスを提供しています。昨今、日本で少子高齢化が進み、従来の社会保障制度が限界を迎えるなかで、自分の老後は自分で守ることの必要性が増してきています。日本における「貯蓄から資産形成」への流れを後押しすべく、当社でも、さまざまなセミナーを開催すると同時に、非対面サービスを通じたビジネスの強化も図っていきます。

現在、コンタクトセンターは、受注や入金等の諸々の手続き、初めてのお客様へのご案内な

2020年に向けたイメージ



サービスの拡充

野村證券のサービス

2016年11月に資産運用助言型ロボアドバイザー「野村のゴールベース」を導入。最適な運用方法のご提案に加え、「投資家タイプ診断」や「資産運用の目的(ゴール)設定」の機能も搭載しています。



「野村のゴールベース」

野村アセットマネジメントのサービス

2016年4月に資産運用ロボアドバイザー「Funds Robo」、2017年3月にスマートフォン向けアプリ「moneby (マネビー)」をリリース。日経平均やNYダウの動きを予測するゲーム機能や投資啓発ツールも掲載しています。



「Funds Robo」

スマートフォン向けアプリ
「moneby (マネビー)」

グローバルに連携しながら、外部の知見やテクノロジーを取り込むことでFinTechへの取り組みを加速

日本やインドにおけるアクセラレータープログラム、新規ビジネスの開発

野村アクセラレータープログラム

VOYAGER

— ボイジャー —



野村総合研究所および野村不動産ホールディングスと連携しながら、社会課題を解決したいという共通認識のもとで5つの募集テーマを掲げ、共感したベンチャー企業から広くアイデアを募集・選定し、新規事業化を目指しています。

5つの募集テーマ

金融の枠にとらわれない、シニアの方々の心を豊かにするサービスづくり

テクノロジーの力による金融情報の信頼性向上

多様なライフスタイルにおける新たな資産の持ち方・贈り方・遺し方の提案

消費者と企業の強い結びつきの創出

ライフスタイルの多様化に対応する暮らしの環境づくり

新規ビジネス開発

子会社「N-Village (エヌビレッジ)」の設立

2017年4月、新ビジネスの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を設立しました。お客様へのさらに質の高いサービスの提供を目指すとともに、既存企業のビジネスの促進やスタートアップ企業等の事業拡大を支援していきます。

アクセラレータープログラムのインドへの展開

野村のアクセラレータープログラムであるVOYAGERをアジアに展開するべく、インドにおいても同様の取り組みを行っています。

ノムラ・イノベーション・センターをインドに設置

新しいアイデアやテクノロジーを評価・応用し、野村のビジネスに活用するという目的でイノベーション・ラボをインドに設置。イノベーション推進をグローバルに展開しています。

人工知能(AI)活用における官民連携の事例

2015年、野村証券では、政府や日銀が発行する経済や金融に関する文書データを人工知能(AI)で解析し、野村AI景況感指数として、指数化しました。

また、経済産業省が発表している鉱工業生産指数を、世

の中に広がっている文書データから複製し、よりタイムリーに公開する取り組みを行いました。本取り組みは経済産業省と直接連携することで、精度の高い指数の開発につながりました。

その他の取り組み

ブロックチェーン

金融機関向けにブロックチェーン／分散型台帳技術の調査、開発等を行うコンソーシアムであるR3に参画しています。また、日本取引所グループが主催する技術検証に参画し、実用化に向けた取り組みを行っています。

RPA

RPA(Robotic Process Automation)とは、人手による業務の機械化や自動化を指します。事務コストの削減や事務品質の改善が期待されており、業務効率化と生産性向上への貢献を目的に積極的に取り組んでいます。

特集 3

国内における 金融・経済教育の推進

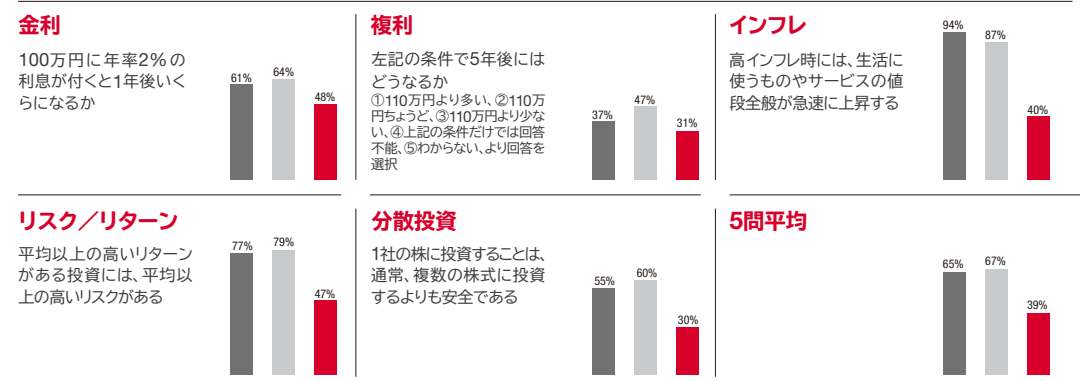
「貯蓄から投資を通じた資産形成へ」の後押し

急激な社会構造の変化に向けて、大きく変化する資産形成の在り方

日本は、少子高齢化と長寿化の進行にともない、資産形成の在り方が大きく変わっていく潮目にあります。資産形成には自助努力が必要となり、特に若年層に向けた、金融・経済教育は課題となっています。また、金融・経済に関する知識は、正しい資産形成のためだけではなく、長期的な視野で健全な資本市場の育成を行っていくうえで重要です。

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をはじめ、小・中学生から大学生、社会人に至る幅広い世代への教育・啓発活動に力を入れています。今後も、未来を担う子どもたちをはじめ、金融知識を求めている人々に、経済・証券教育の機会を提供することで、真に豊かな社会の創造に貢献していきます。

金融リテラシーの国際比較（金融用語に対する理解度合）



（出所）英国、ドイツ：OECDの金融教育に関する国際ネットワーク会議参加国のうち英国、ドイツを含む14カ国が2010-11年に実施したMeasuring Financial Literacy調査より（訪問調査、電話調査）
日本：野村総合研究所が2016年8月-9月に実施した「NRI生活者1万人アンケート調査（金融編）2016」より（訪問留置調査、全国の18-79歳の個人10,070人を対象）

目的・対象に合わせた幅広いツールを提供しています

幅広い世代を対象とした金融・経済教育に、教育研究会が2013年4月に公表した「生活スキルとして最低限身に付けるべき金融リテラシー」（金融リテラシーマップ）の各分野に対応しています。

野村グループが提供する金融・経済教育プログラム体系

	小学校	中学校	高校	大学	教員
実施目的	「お金」を身近に感じる	「投資」の意義を学ぶ	「将来」と「お金」の関係を学ぶ	「生きた経済活動」を実務の観点から学ぶ	金融・経済教育の実践
講座	為替・株式を学ぶ 「まなぼう教室」	投資家体験 「投資って何？」 起業家教育プログラム 「Nomuraビジネス・チャレンジ」	ライフプランを学ぶ 「自分の将来とお金の話」	寄附講座 「資本市場の役割と証券投資」	教員向けセミナー
ゲームで学ぶ株式講座	「投資」の意義を学ぶアニメを使った親子向け講座				
学習教材（無償配布）	「街のけいざい教室」 「社会のしくみとお金の役割」	「街のTシャツ屋さん」	「STOCK FANTASY」	寄附講座（参考図書） 「証券投資の基礎」 「日本の資本市場」	「社会のしくみとお金の役割」 教師用副読本
出版物	「ニャン太とお金の大冒険」 「日経 STOCKリーグ チームで挑戦！ 株式投資でアクティブ・ラーニング」		「証券会社図鑑」		
協賛プログラム		株式会社コンテスト「日経 STOCKリーグ」			
		投資初心者向けバーチャル投資プログラム「日経未来投資プログラム」			
インターネット	経済学習サイト「man@bow!（まなぼう!）」				

金融リテラシーの向上に向けて教育分野への取り組みを拡大

当社の金融・経済教育は、「経済・テクノロジー」の分野で東京2020公認プログラムの認定を受けています。2017年3月期には全国104の大学で金融教育講座を実施しました。また親子で参加できるプログラムや高校からの要望が高かった起業をテーマにしたプログラムを開発しました。全

国47都道府県にわたる拠点網をベースに、支店や地域の方々とも協働し、日本全国の学校で出張授業を行っています。金融のプロである社員との触れ合いを通じて、子どもたちには、金融や経済に対する理解を深めるとともに、将来のキャリア形成にも役立ててもらいたいと考えています。

各プログラムの実施状況（2017年3月末現在）

	提供開始時期	回数、実施数など	累計参加人数
日経STOCKリーグ	2000年	チーム数：26,118チーム	10.4万人
大学向け金融教育講座	2001年	参加校：1,758校	22.8万人
社会人向け金融学習講座	2003年	回数：7,850回	39.2万人
出張授業（小学校、中学校、高校、大学、教員）	2008年	実施数：1,066件	4.3万人

累計
76.7万人

学習教材の寄贈実績（2017年3月末現在）

	提供開始時期	2017年3月期	累計
小学校向け学習教材 （「街のけいざい教室」、 「社会のしくみとお金の役割」）	2008年	学校数：378校	4,048校
		発送部数：25,503冊	308,111冊
中学校向け学習教材 （「街のTシャツ屋さん」）	2006年	学校数：56校	4,778校
		発送部数：4,664冊	452,660冊

累計
76.1万部



効果的なプログラムの実施のために、地域の教育コーディネーターとも協働して出張授業に取り組んでいます。また、学生団体主催の勉強会に社員を講師として派遣するなどの支援も行っています。



親子向け講座
2017年3月期はアニメを使った親子向けプログラムを開発し、15支店で実施しました。



復興支援の一環として、被災地の中学生向けに出張授業を行っています。熊本県では「将来の夢」についても話してもらいました。



特別協賛プログラム

日経STOCKリーグは、中・高・大学生を対象としたコンテスト形式の株式学習プログラムです。野村グループは2000年の第1回から特別協賛を行っています。また、毎年100名近い社員がレポート審査員としてボランティアで参加しています。

特集 4

本業を通じて企業や
公的機関の成長をサポート

「資金を必要とする発行体」と「資金を提供する投資家」をつなぐ

テクノロジーの進化や消費者の行動変化など、経営環境が劇的なスピードで変化するなか、事業会社や金融機関は、こうした「変化への対応」が迫られています。それを、自らのたゆまぬ努力で克服することもあれば、ときには、事業の再編や合併・

出資、成長を可能とするためのファイナンスなど、資本市場の活用が必要になることもあります。野村グループは、アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループとして、各企業のニーズに合わせたさまざまなソリューションを提供しています。

当社の強みは、お客様のニーズに応じた総合的なソリューションの提供



最適なソリューションを提供できるビジネス基盤と実績

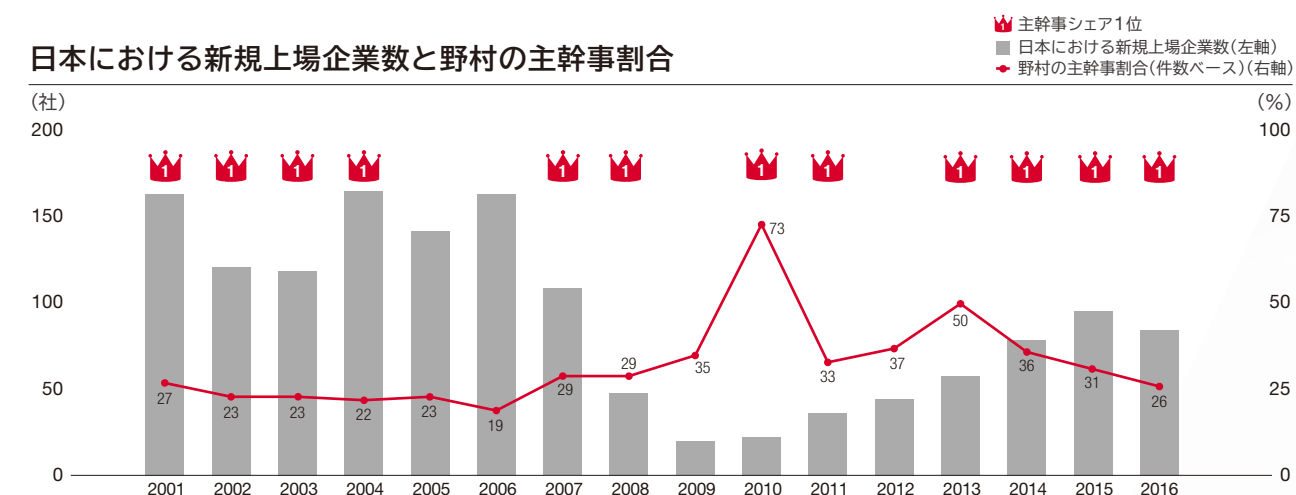
インベストメント・バンキング	Thomson Reuters Deal Watch Awards 2016-総合部門 “House of the Year-野村証券” Deal Watch Awards 2016-株式部門 “Equity House of the Year-野村証券”	Asiamoney Best Domestic Bank Awards 2016 “Best Domestic Equity House in Japan”
トレーディング	Euromoney FX Survey 2016 総合18位 (日系金融機関の中で7年連続で首位)	Coalition 2016年APAC投資銀行 リーグテーブル 同率3位 (2015年の8位から上昇)
セールス	Institutional Investor All-Japan Sales Team Ranking 総合第2位 Japan's Top Corporate Access Provider Ranking 総合第1位	J.D.パワー 2012-2016年日本投資サービス 顧客満足度調査 対面証券部門 “投資サービス満足度5年連続1位”

新たな市場参加者をサポート

野村グループは、投資家と企業の架け橋となり、成長が期待される企業の上場をサポートしています。さまざまな企業を株式市場に送り出し、企業価値向上のために継続的

にサポートをすることで、資本市場の活性化を促し、日本経済の発展や社会課題の解決に貢献しています。

日本における新規上場企業数と野村の主幹事割合



新規上場企業 Pick-up

株式会社ヘリオス

(2015年6月16日に東証マザーズ市場上場)



当社は『「生きる」を増やす。爆発的に。』というミッションのもと、iPS細胞をはじめとした幹細胞技術を用いて、難治性疾患の患者さんに治療と希望を届けるべく事業を推進しています。2011年2月、iPS細胞由来網膜色素上皮細胞による、加齢黄斑変性の治療法の実用化を目指して設立。日本を代表する企業との提携に加えて、2015年6月東証マザーズ上場により、約77億円の資金調達を行いました。高齢社会において患者数が増加傾向にある疾患をはじめ、未だ有効な治療法がない疾患に対し、より根治に近い治療法の提供に向けて、国内外において開発を進めています。



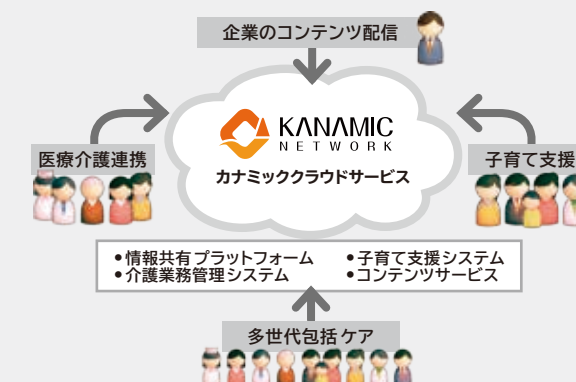
細胞培養センター (Cell Processing Center) にて

株式会社カナミックネットワーク

(2016年9月14日に東証マザーズ市場上場)



カナミックネットワークは、「超高齢社会における地域包括ケアをクラウドで支える」を経営理念に、医療・介護・子育てといった社会保障分野に対するICTソリューションとして、情報共有プラットフォーム「カナミッククラウドサービス」を中心に事業を展開しています。例えば、患者様の情報を、主治医とケアマネジャーなどが職種・法人を超えてリアルタイムに共有できるようにしたり、子育てに関する行政等からの情報や相談支援を端末で簡単に受け取れるサービスを提供しています。本上場を経て、医療・介護・子育て業界のクラウドサービスNo.1を目指し、安心で豊かな地域社会の構築に貢献してまいります。



特集 5

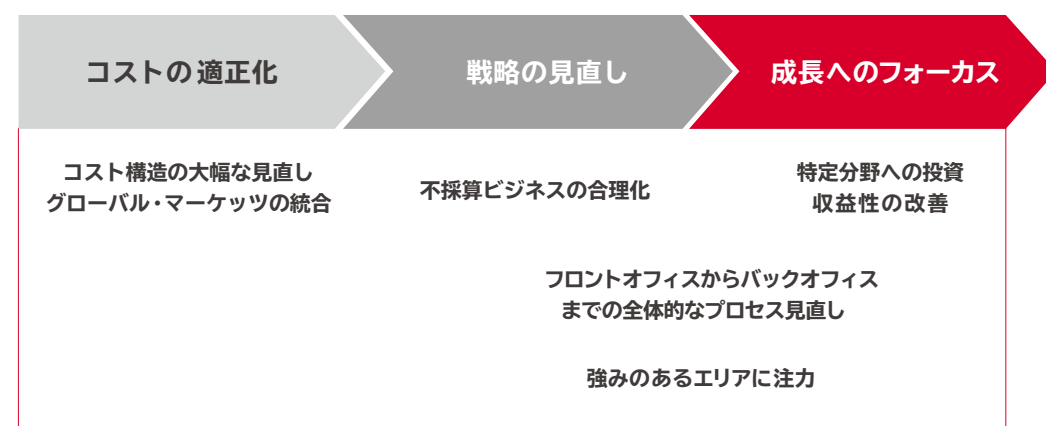
海外ビジネスの強化

海外ビジネスの収益性改善に向けた取り組み

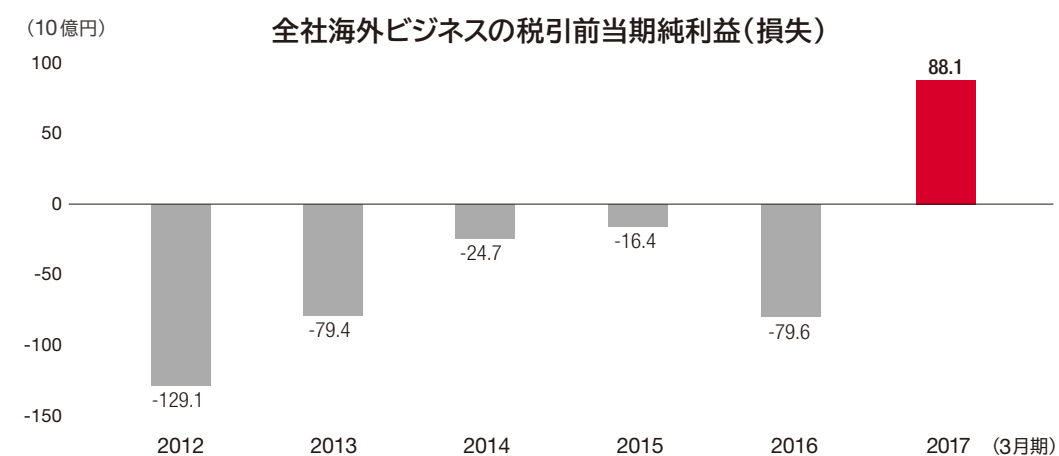
海外ビジネスの収益性を改善し、安定的に利益を上げられる体制を構築することは、当社にとって永年の課題でした。2011年以降、ホールセール部門ではコスト水準を構造的に引き下げ、当社が強みを有する分野に特化すべく、さまざまな戦略的施策を打ち出してまいりました。

その結果、2017年3月期には、全社の海外ビ

ジネスがようやく黒字に転じ、今後の成長機会をしっかりと捉えることができる筋肉質なビジネス・ポートフォリオを構築することができました。今後も持続的なパフォーマンスを上げられるよう、収益の拡大を目指すとともに、業界のベスト・プラクティスを踏まえた柔軟なコスト構造への転換と、野村グループ内のシナジー追求を図ってまいります。



一連の取り組みの結果、海外の収益性が改善



アジアにおける将来への布石づくり

タイ

Capital Nomura Securitiesの取り組み



タイ証券取引所主催の個人投資家向けイベントにブースを出展

Capital Nomura Securities (CNS) はタイのバンコクに本拠を置き、リテールとホールセール・ビジネスを展開する総合証券会社です。1970年5月に設立、1975年にはタイ証券取引所の創設会員となり、1988年からはタイ証券取引所に上場しています。

2016年末時点で、タイ国内に17の本・支店、約580名の従業員がいます。一般・機関投資家の株式売買高をはじめ、IPOの取扱高や投資信託販売高も伸び、いまや、タイ国内有数の証券会社にまで成長しています。2014年には野村ホールディングスが公開買付けを行い、持株比率を85.78%まで引き上げて連結子会社化しました。アジアにおいて、リテールとホールセールを両輪とするビジネスモデルの強化を進めています。タイは経済の発展にともない、上場企業数、投資家人口とも着実に増加していますが、同時に高齢化も進んでいます。今後は、従来型のブローカレッジ・ビジネスから、コンサルティングモデルへの転換を図り、ビジネスのさらなる拡大を目指していきます。

フィリピン

BDO Nomura Securitiesの取り組み



2016年10月24日の一般開業記念パーティにて

フィリピンにおいて、リテール・ビジネスを開始するため、フィリピン最大手の商業銀行BDO (Banco de Oro) Unibankと、オンライン証券会社BDO Nomura Securitiesを2016年に設立しました。同年10月からBDO銀行の国内顧客をターゲットとして一般営業を開始しています。また野村グループが世界の投資家から獲得したフィリピン株式注文も現地取引所に発注しています。

フィリピンは他のアジア諸国と比較して、経済成長率がインドに次いで高く（2016年実績、6.8%）、平均年齢が23歳と極めて低いため、これから変化が大きいビジネス・ポテンシャルの高い国です。一方で株式市場の一日売買金額は170億円程度（2016年実績）と少なく、約半分が海外からの注文であり、周辺国と比べても国内投資家の売買金額は特に低いです。フィリピンでは投資リテラシーが十分に発展していないことが背景にあると考えています。

十数年後には、日本の人口を超えられているフィリピンですが、野村グループが日本というアジア最大のリテール・マーケットで得た経験と知識を使って、フィリピンにリスクマネー供給者を増やし、さらなる発展が期待されるフィリピン資本市場の育成のお手伝いできれば良いと考えています。

野村グループのセグメント

営業部門

野村証券の全国158の本支店・営業所や野村ネット&コールなどを通じて、個人・法人のお客様に多様な金融商品や各種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。

税引前当期純利益

748億円

顧客資産残高

107.7兆円

店舗数

158店舗



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。

税引前当期純利益

423億円

運用資産残高

44.4兆円

国内ETFシェア

45%

(出所：投資信託協会)



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。

税引前当期純利益

1,614億円

プライマリー・ディーラー資格保有国

世界の主要市場

15カ国

日本関連ECM

1位/シェア22.0%

(2016年4月～2017年3月)出所：トムソン・ロイター



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

*1 税引前当期純利益は2017年3月期、その他は別途記載がない限り2017年3月末現在

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。

アジア*2

6,619人

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。

日本

16,227人

日本は、1925年の設立以来、91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。

アジア・オセアニア

237億円

日本

2,347億円

欧州

144億円

米州

500億円

欧州

3,026人

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

2,314人

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。

*1 税引前当期純利益は2017年3月期、その他は2017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、ITやミドル・オフィス業務、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



強み・課題・対応策

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

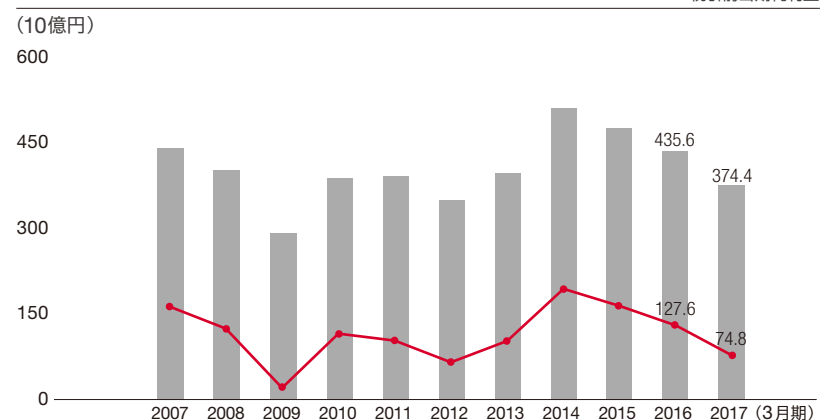
- お客様に全幅の信頼を寄せていただけるコンサルタントの養成
- 残高収入の拡大による、安定的収益基盤の構築
- 高齢のお客様とそのご家族を対象とした商品・サービスの拡充
- 若年層向けコンテンツ（Web、セミナー、ロボアドバイザーなど）の拡充

2017年3月期の振り返り

上半期は、不透明な市場環境がつづき、投資家が取引を手控える動きもみられました。2016年11月のアメリカ大統領選後は、円安・株高が進み、株式や債券などの売買が回復しましたが、通期の収益は3,744億円、税引前当期純利益は748億円と、前年比で減少しました。

このようななか、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。この結果、投資一任残高などが拡大し、収益の安定化につながりました。また、預り資産もこの1年間で増加し、過去最高に近い水準となっています。

業績の推移



戦略（価値創造への取り組み）

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。また2020年3月期に向けた重要な業績評価指標として、税引前当期純利益1,950～2,050億円、顧客資産残高150兆円、ストック収入費用カバー率50%^{*1}の達成を目指しております。そうした状況のなか、これらの取り組みを加速させ、今まで以上にお客様の信頼と満足度を高めるべく、今期、組織を大幅に改正いたしました。

また、かねてより、さまざまな取り組みを進めております。例えば、お客様へのコンサルティングをさらに価値のあるものとするために、相続・事業承継対策のニーズへの対応力を強化しています。具体的には、野村信託銀行で遺言信託・遺産整理業務のサービスを開始し、野村資産承継研究所^{*2}では資産承継研究会を立ち上げ、会員である全国の税理士の方々との、相続・事業承継に関する研究や情報交換を目的としたネットワークの構築を強化いたしました。

また、従来からの少額投資非課税制度(NISA)に加え、2017年1月から加入対象者が大幅に拡充された個人型

確定拠出年金(iDeCo)や、2018年1月からスタートする積立NISAは、資産形成層の方々を中心に幅広い投資家層に訴求できる制度です。さまざまなチャネルを通じて、制度の魅力をお客様にお伝えしてまいります。

お客様の利便性向上の観点からも、取り組みを進めています。2017年1月より即時口座振替サービス「あんしん振替」を開始いたしました。これにより、お取引店へのお電話や野村ホームトレードでの簡単な操作だけで、即時にお客様の当社証券口座に資金を振替入金いただくことができるようになりました。

また、オンラインサービスのさらなる満足度向上を目指し、「野村ホームトレード」と「野村ネット&コール」のサービスを統合した「野村のオンラインサービス」を2018年1月から新たにご提供する予定です。

お客様の満足度を重視する姿勢もより明確にしております。毎年行っております「営業担当者別お客様満足度調査」を今期も継続していきます。

^{*1} 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（ストック収入）で、部門の費用をカバーする比率

^{*2} 相続・事業承継の研究と情報発信を事業目的とする、野村ホールディングス100%子会社(2015年4月設立)



Morning Pitch(モーニング・ピッチ)は、野村証券新宿野村ビル支店で、毎週木曜朝7時から開催している、ベンチャー企業と大企業の事業提携を生み出すことを目的としたイベントです。日本経済をけん引していく新しい企業の登場を加速させるために2013年にトーマツ ベンチャーサポートと野村証券の社員の発案で始まりました。現在までに900社超のベンチャー企業が、プレゼンテーションを行い、毎回活発な質疑応答が行われています。

トピックス

アセット・マネジメント部門



強み・課題・対応策

強み

- 質の高いインハウスの調査・運用力と自社にない運用商品も提供可能なマルチ・マネージャー運用体制
- 多様な運用商品やサービスを組み合わせ、さまざまなニーズに対応可能なソリューション提案力
- 意欲的な商品開発とグローバルに商品を提供可能な営業体制

課題

- 国内外における運用業界の構造変化と一層の競争激化
- 社会的要請としてのフィデューシャリー・デューティー（受託者責任）強化
- 資産形成の入口に立っているお客様へのアプローチ

対応策

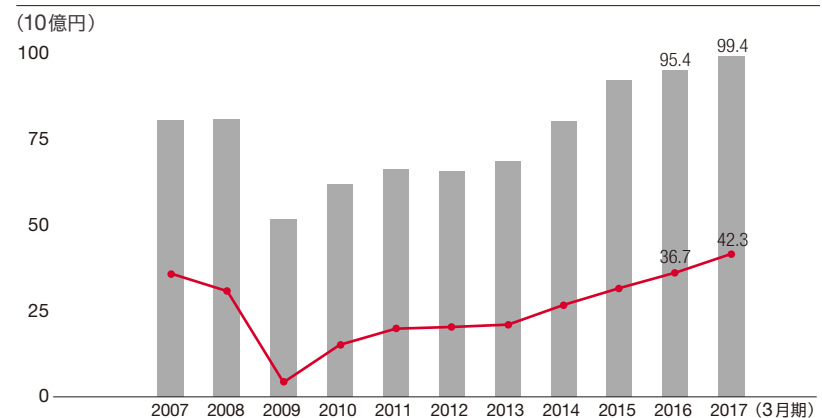
- グローバルにより多くのビジネス機会を追求するため、運用領域を拡大
- 営業地域と商品の相互補完が可能なアメリカン・センチュリー・インベストメンツ（ACI）社との協業をさらに推進
- 利益相反管理方針の策定など、お客様本位の業務運営の深化
- 金融リテラシー向上や資産形成をサポートするセミナーやスマートフォン向けアプリ提供などの啓発活動
- 資産形成の入口に立っているお客様が投資しやすい商品ラインナップの拡充

2017年3月期の振り返り

アセット・マネジメント部門では、多様化するお客様のニーズに合わせ、幅広いラインナップの商品を提供した結果、この一年間で2.2兆円の資金が流入し、2017年3月末の運用資産残高は過去最高の44.4兆円となりました。通期の収益は994億円、税引前当期純利益は423億円と、ともに前年を大幅に上回ることができました。

ACIとの戦略的提携においては、2016年5月に同社の経済的株式持分約41%の取得を完了、11月には「米国バリュー・ストラテジー・ファンド」を日本のリテール顧客向けに設定するなど、協業を進めています。

業績の推移

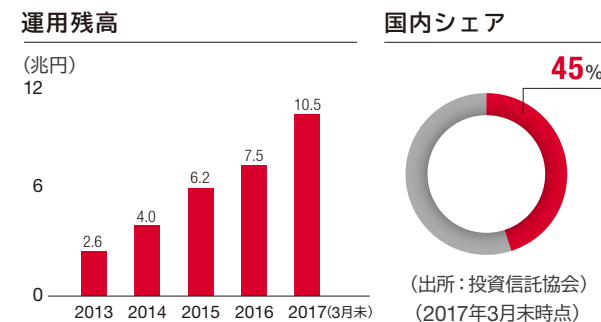


戦略(価値創造への取り組み)

我々は、「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3本の柱とし、常にお客様に最高のご満足をいただき、深く信頼される事を目指しています。

資産運用業界は、グローバルにビジネスの継続的拡大が見込まれる一方、国内大手金融機関による運用ビジネス強化やグローバルな運用会社における合従連衡の継続によって業界構造がダイナミックに変化し、さらに競合各社によってさまざまな運用手法が開発され、また、ETF（上場投資信託）やパッシブ運用の隆盛も勢いを増しています。

野村アセットマネジメントのETF



そうした状況のなか、当部門は、2020年3月期までに国内外の投資信託および投資顧問のビジネス拡大を通

じて、税引前当期純利益500～550億円、運用資産残高55兆円を目指しています。既存の運用手法のパフォーマンス向上へさらに取り組むとともに付加価値を創造する力を底上げするため、パイロットファンドを効果的に活用した運用手法の開発や、スチュワードシップ活動へも積極的に取り組んでいます。加えて、迅速にお客様のニーズへ対応するため、運用と営業が一体となったアプローチ体制を充実させ、ソリューション提案の拡張を図っています。そして、各業務分野の高度な専門性を有する人材の確保・育成施策の拡充や、グローバルかつ全社的な視点から業務の効率化にも注力して、競争力の強化を図っています。

戦略的パートナーのACIとは、協業を着実に進めています。ACIの米国投信市場での高い存在感、野村グループがもつ日本やアジアでの強みをそれぞれに活かし、互いの商品を互いのお客様へ供給して成果が出始めているますが、さらに拡大していきます。

当部門は、これからもお客様から資産運用を託される者としてプロフェッショナリズムを堅持し、投資先企業の持続的な価値創造の実現へ参画してお客様の資産形成に貢献することで、未来の成長サイクルを支える一翼を担いたいと考えています。



投資による好循環を実現するために運用会社にできること

社会における投資の役割は、お金の循環によって未来の成長サイクルを生み出していくことです。我々運用会社は、このサイクルを良い方向に作用させるために、投資先企業との建設的な対話や議決権行使を通じて健全な経営を働きかけ、投資リターンの最大化を図っています（スチュワードシップ活動）。またセミナーや新聞広告を通じて、個人投資家の皆様に投資の役割と魅力を広く伝える活動をしています。

トピックス

ホールセール部門



強み・課題・対応策

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

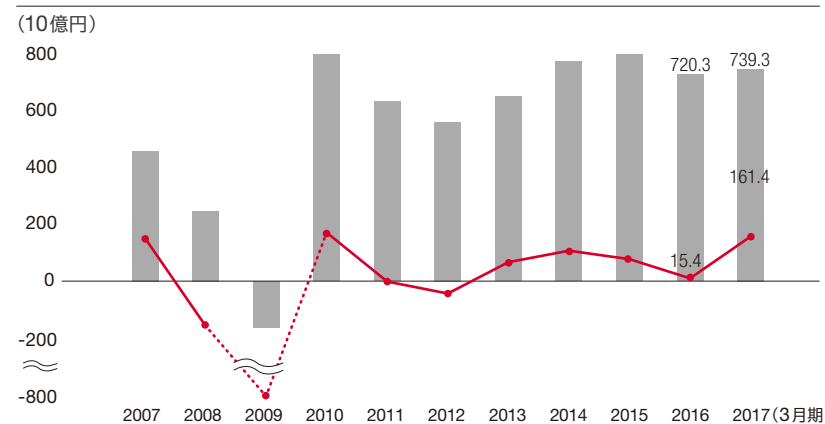
- 変化する市場環境や顧客ニーズに応じ、ビジネスポートフォリオの見直しを継続的に実施
- リスク管理の強化
- お客様への付加価値の提供と成長分野への選択的な投資を通じた成長の実現

2017年3月期の振り返り

2015年後半以降、世界経済の先行きに対する不透明感が強まり、金融市場は激しい値動きや流動性の低下に直面しました。こうした環境が継続するリスクや、規制強化の流れも踏まえて、2016年4月に、欧州および米州地域のビジネスを戦略的に見直し、損益分岐点の引き下げに取り組んできました。

この結果、通期の収益は7,393億円、税引前当期純利益は1,614億円と、難しい市場環境のなかで大幅にコスト水準を引き下げつつ、収益を伸ばすことができました。特に、フィクスト・インカムは、顧客フローの拡大から大幅な増収となりました。

業績の推移



戦略(価値創造への取り組み)

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。そして、2020年3月期には、税引前当期純利益で2,000～2,200億円を達成したいと思っています。そのために、2016年4月、欧州および米州ビジネスを戦略的に見直し、構造的に劣後するビジネスから撤退する一方、マクロ・トレーディング、エマージング市場の商品、M&Aやソリューション・ビジネスなど、当社が強みを有する分野に経営資源を集中させることとしました。

同時に、フロントオフィスからバックオフィスに至るまで、全体のプロセスを見直し、抜本的なコスト削減を行いつつ、グローバル・マーケットとインベストメント・バンキング間の連携をさらに強化することで、損益分岐点を引き下げできました。こうした施策や、当社のホーム・マーケットであるアジアが引き続き堅調だったことにより、2017年3月

期の業績は、大幅に改善しました。

今後、ホールセール部門では、この盤石なビジネス基盤を足掛かりに、以下の点に取り組んでいきます。

- 海外を中心に顧客 フランチャイズを強化し、長期的かつ持続的なパフォーマンスを達成
- アドバイザリーやオリジネーション、エマージング市場の商品、ストラクチャード・プロダクト/ソリューションなど、中期的な成長分野へ投資
- 顧客 ニーズをシームレスに満たすために、ホールセール部門内の財務リソースを最適に活用し、資本効率を向上

お客様の多様なニーズにお応えするため、厳格なリスク管理と柔軟なリソース配分を行いつつ、グローバル・マーケットとインベストメント・バンキングの間で効果的な連携を図っていきます。

ホールセール部門のグローバル・ビジネス展開



市場に流動性を供給

ホールセール部門は、どのような市場環境でも、あらゆる資産クラスで、お客様に流動性を提供し続けていきたいと考えています。プライマリーおよびセカンダリー市場に積極的に参画し、米国債で6%弱、日本国債では13%弱のマーケットシェアを持っています。また、企業の資金調達をサポートも積極的に行っており、2016年4月～2017年3月の国内株式関連リーグテーブルで22%、国内IPOのリーグテーブルで27.3%と、いずれも業界トップのシェアを占めています。

ホールセール部門は、厳格なリスク統制を行いつつ、財務リソースを活用し、流動性を提供することで顧客ニーズにお応えしています。そして、リスク・フレームワークの強化にも継続的に取り組み、ホールセール部門内で柔軟に資本配分を行いながら、資本効率の改善を目指しています。

トピックス

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

ガバナンスの充実により経営監督の実効性と経営の透明性を確保しつつ、持続的な成長と機動的なグループ経営に取り組んでおります。

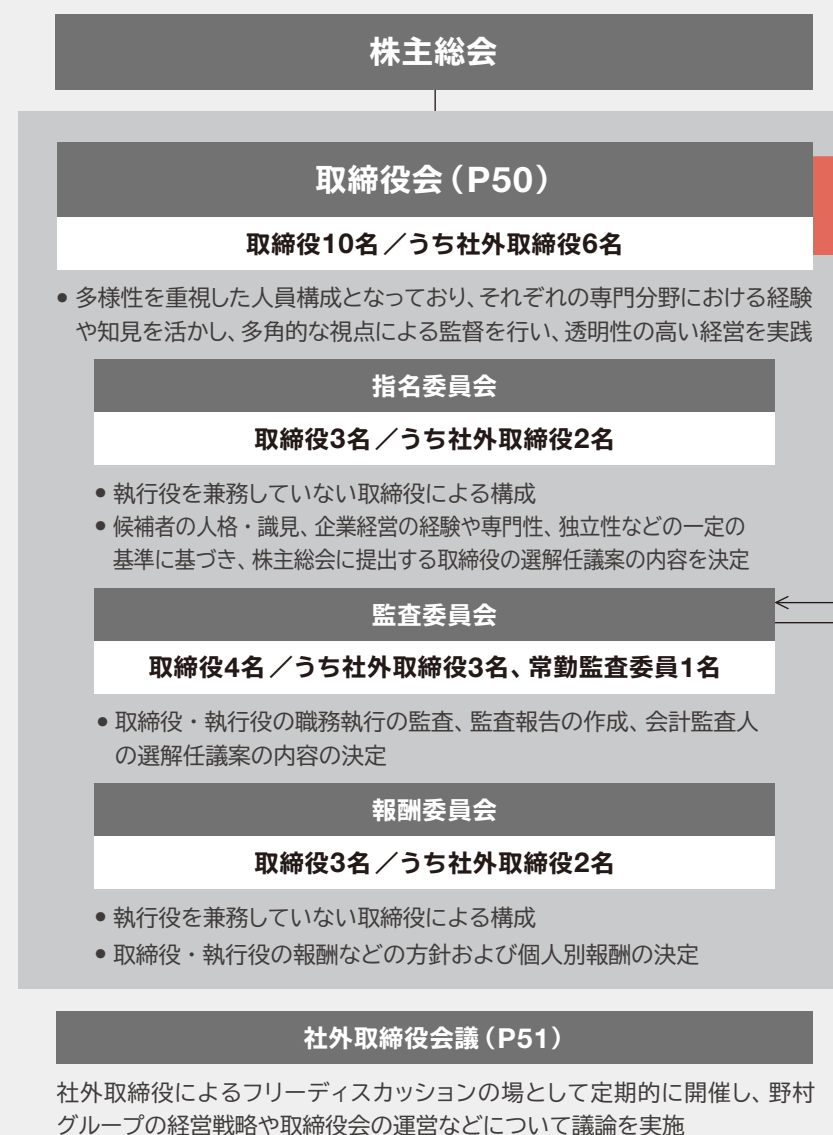
コーポレート・ガバナンス体制の特徴

- 経営の監督と業務執行の分離による監督の強化
- 業務執行の権限委譲による迅速な意思決定

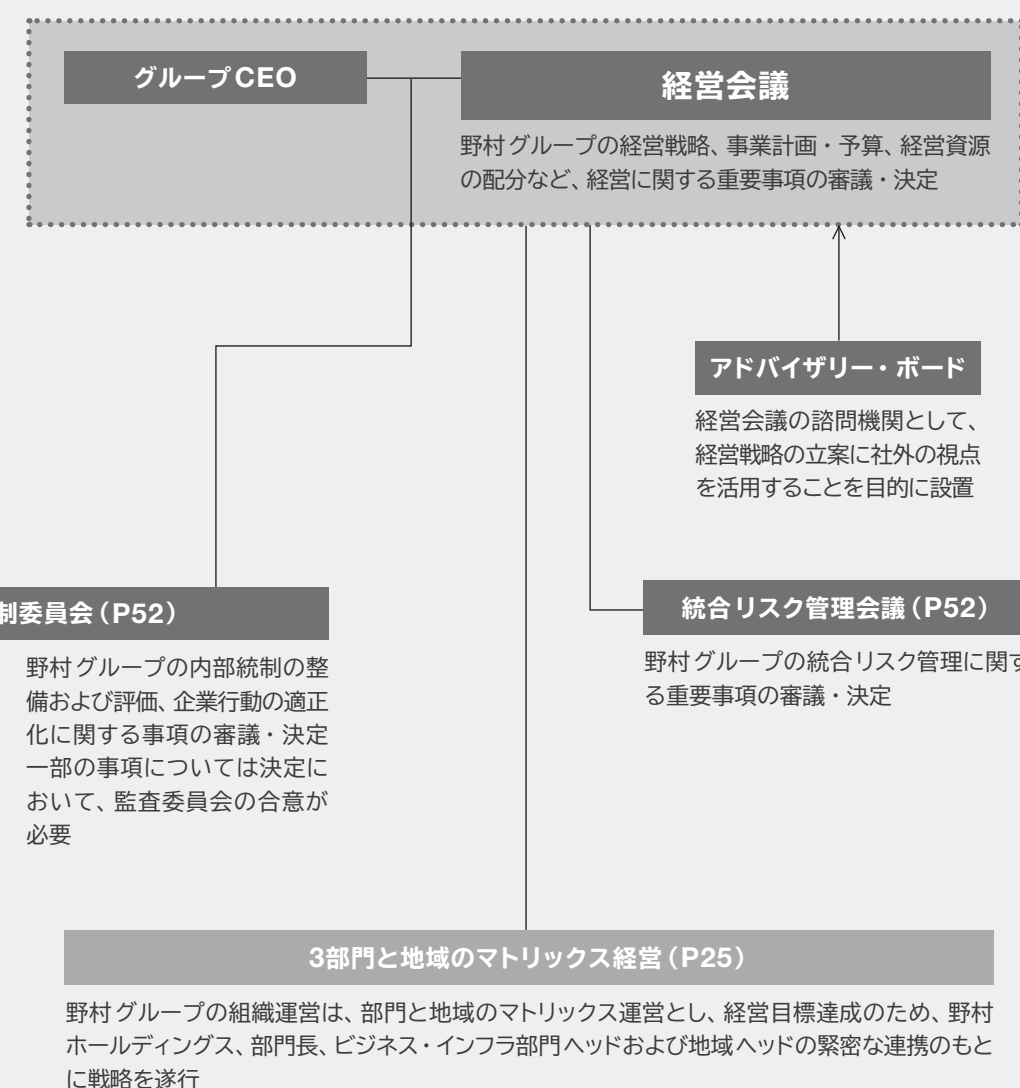
野村ホールディングスは、指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化と、取締役会が執行役に業務執行の権限を大幅に委任することによる意思決定の迅速化を図っています。

また、過半数を社外取締役とする指名・監査・報酬の三委員会の設置により、一層の透明性の向上を図る仕組みを整えています。

監督



執行



ガバナンスの強化に向けて

- 指名委員会等設置会社への移行
- アドバイザリー・ボードの設置

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、社外取締役の導入、内部統制委員会および過半数を社外取締役とする報酬委員会を設置しました。また、社外の有識者が多様な観点から野村グループの経営について議論するアドバイザリー・ボードを設置しました。

さらに、取締役の属性の多様化を進め、情報開示のさらなる充実を図るなど、経営の透明性確保に取り組んでまいりました。

2003年には、経営の監督機能と業務執行が分離されたガバナンス体制である「委員会等設置会社」(現在の指名委員会等設置会社) へと移行し、一層の経営の監督機能の強化および透明性の向上を実現するとともに、スピード感のあるグループ経営を行っています。

当社の企業統治体制はNYSEの上場会社マニュアルに規定されているコーポレート・ガバナンスに関する基準に最も近く、当社にとって現時点における最適な機関設計であると判断しております。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

- コーポレートガバナンス・コードの各原則すべてを実施

当社では、2015年6月より上場会社に適用が開始された「コーポレートガバナンス・コード」に先立ち、コーポレート・ガバナンスの強化に向け、さまざまな取り

組みを進めてきました。その結果、現時点でコードの各原則すべてを実施しています。

コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの制定

- 透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み

2015年11月、当社取締役会は、株主、お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーの立場を踏まえうえで、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みとしての実効性のあるコーポレート・ガバナンスの枠組みを示し、その実現に資することを目的として、「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」を定めました。コーポレート・ガバナンス・ガイドラインでは、取締役会および指名・監査・報酬の三委員

会の役割と構成をはじめ、株主との対話、社会的責任の実践など、コーポレート・ガバナンス強化のための仕組みについて定めています。

なお、ガイドライン全文、およびコードへの取り組みの状況を開示した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」については、Webサイトをご覧ください。

 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
http://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_guideline.pdf

当社のコーポレート・ガバナンス強化の取り組み

1994年	● 監査役設置会社	社外監査役 (1名) の導入
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
2001年	● 報酬委員会 (任意) 設置 アドバイザリー・ボード設置	社外取締役 (2名) の導入 持株会社体制へ移行し、社名を野村ホールディングス株式会社へ変更 ① コーポレート・ガバナンスの強化と透明性の確保 ② 社外取締役 (2名) ・社外監査役 (2名) の選任 ③ 「経営管理委員会」 (現「内部統制委員会」) の設置 ④ 「報酬委員会」 (代表取締役1名、社外取締役2名) の設置 ニューヨーク証券取引所 (NYSE) への上場
2003年	● 委員会等設置会社 指名・監査・報酬委員会の設置	「委員会等設置会社」体制への移行 内部統制システムの決議
2004年	●	野村グループ倫理規程を制定
2006年	● 委員会設置会社	内部統制システムの改正を決議 役職員の倫理規程への宣誓を開始
2010年	●	役員の属性の多様化 (外国人取締役2名、女性取締役1名導入) 取締役の過半数が社外取締役
2012年	●	野村證券にホールディングスと兼務しない社外取締役を導入
2013年	●	内部統制システムの改正を決議 社外取締役「独立性基準」の公表
2015年	● 指名委員会等設置会社	内部統制システムの改正を決議 野村アセットマネジメントに野村グループ外からの社外取締役を導入 コーポレート・ガバナンス・ガイドラインを制定 8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」として制定 取締役会評価の開始
2016年	●	社外取締役を含めた取締役の職務支援を行う組織として「取締役会室」を設置 内部統制システムの改正を決議

取締役会

- 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

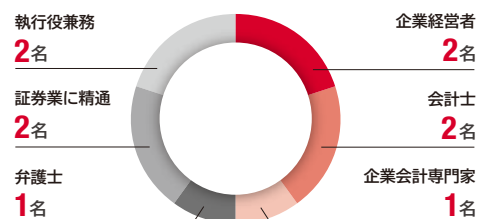
当社は、取締役会の主たる役割を経営の監督とし、取締役会の過半数を社外取締役によって構成するなど、外部の視点を重視した監督のもとで透明性の高い経営の実践を志向しています。当社の取締役は、それぞれが国籍・性別・経歴など多様な背景を有しており、財務、企業経営、法律の専門家などで構成され、各分野における豊富な経験を活かし、当グループにおける経営の重要事項の決定や業務執行の監督に尽力しています。

また、当社は、社外取締役の当グループに対する独立性を保つため当社関係者や当社の主要な借入先の業務執行者に該当しないことなどを定めた「独立性基準」を指名委員会において定めています。当社の社外取締役

は6名全員が独立性基準を満たしており、社外取締役全員を「独立役員」として指定し、取引所に届け出ています。

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

取締役の構成（2017年7月1日現在）



取締役のサポート体制

- 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専任の部署として取締役会室を設置しており、同室が監査委員会の事務局機能を果たすとともに、社外取締役に対し定期的に経営に関する情報を提供するなど、取締役の職務支援を行っています。

また、取締役会の開催に際しては、社外取締役に対し取締役会の事前説明などの機会を利用して継続的に、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の重要な事項につき、必要な説明を行っております。

さらに、社外取締役は、必要に応じ、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おります。

取締役会の運営状況

取締役会は3カ月に1回以上の頻度で開催され、当社の経営を取り巻く環境やビジネスの状況などについて議論を重ねています。また、取締役会とは別に、社外取締役によるフリー

ディスカッションの場として定期的に開催する社外取締役会議において、野村グループの経営戦略や取締役会の運営などについて議論を実施し、監督機能の強化に役立てています。

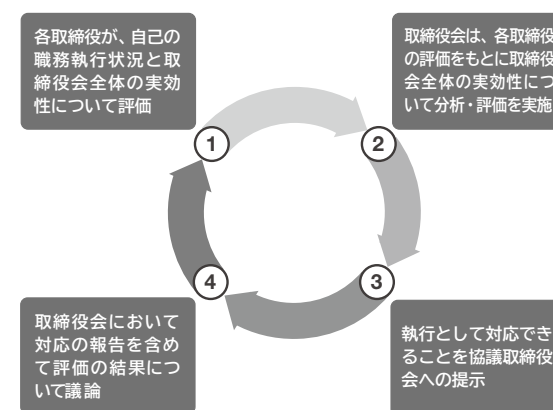
開催回数	11回（2016年4月1日から2017年3月31日まで）
議論の概要	• 四半期ごとの決算に関する事項 • 中間・通期配当の決定 • 執行役の選任等の法定事項 • 各部門・地域におけるビジネス環境、業務執行の報告 • 経営戦略に関するPDCAサイクルに基づいた分析と議論 • リスク、コンプライアンス関連の報告等



社外取締役のみが参加する会議を定期的に行う

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おります。取締役会の運営や情報提供の質・量、議論の状況などについて取締役会の実効性評価を実施し、結果を踏まえた議論を取締役会で行うなどさらなる監督機能の強化にも取り組んでいます。



評価方法	取締役を対象にアンケートを行い、その結果を踏まえて取締役会で議論を行う形で実施
評価項目	• 取締役会の構成・運営 • 取締役会への情報提供 • 経営目標や経営戦略への取締役会のかかわり • 取締役会の経営監督機能 • 指名・監査・報酬の三委員会 • ステークホルダーとの対話の状況のモニタリング • 社外取締役会議等
結果を受けた対応	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新たに設置するなど、取締役への情報提供の拡充を組織的に強化するとともに、取締役会運営のさらなる改善への取り組みを実施

執行役による業務執行

●執行役への大幅な権限委譲による機動的な業務執行

当社は、取締役会が執行役に業務執行の決定の権限を大幅に委譲し、執行役が当社の業務を機動的に執行する体制を取っています。さらに、取締役会の決議により執行役に委任された業務執行の決定事項のうち、一定の重要事項については「経営会議」「統合リスク管理会議」といった会議体における審議を経て決定することとしています。これらの会議体での審議状況について、取締役

会は、各会議体から3ヵ月に1回以上の報告を受けることとしています。

また、高度化・専門化する金融業務における業務執行体制の一層の強化を図るため、執行役から業務執行権限の一部の委譲を受け、個々の担当分野のビジネス、オペレーションに専念する役割を担う「執行役員」を設置しています。

内部統制システム

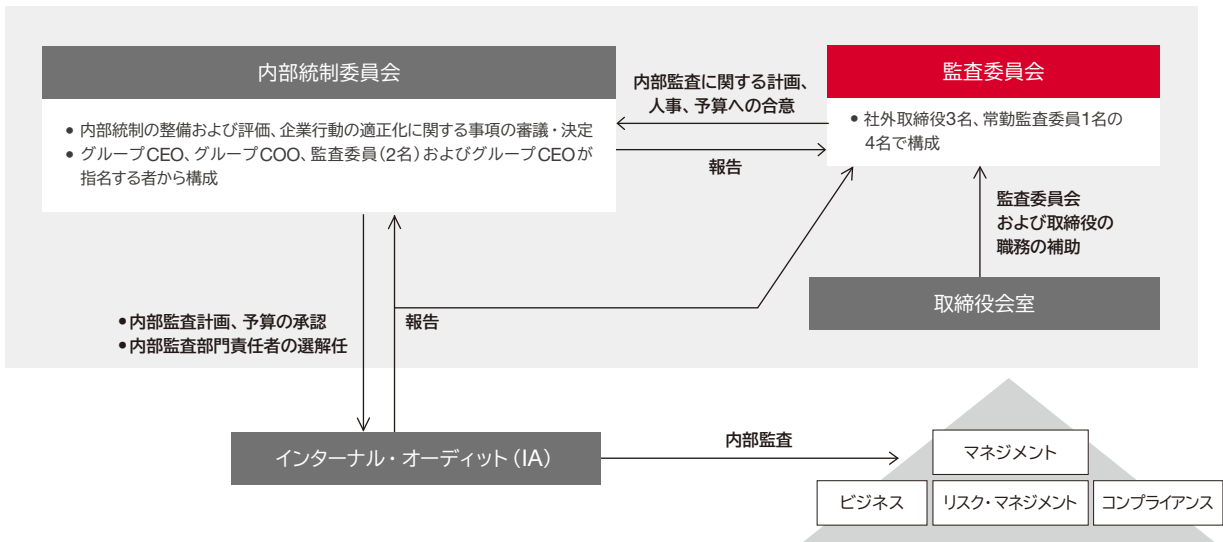
●当社および傘下の主要な子会社に業務執行から独立した内部監査専任部署を設置

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推進するための内部統制システムの強化・充実に努めています。ビジネスによるリスク管理、リスク・マネジメント、コンプライアンスによるリスク管理の実施、内部統制の有効性および妥当性を確保するための監査委員会による監査に加え、当社および傘下の主要な子会社に設置した業務執行から独立した内部監査専任部署が当グ

ループにおける内部監査を実施しています。(いわゆる三つの防衛線による管理 (⇒詳細は、P65 リスク管理における「三つの防衛線」))内部監査の実施状況や結果は、取締役会や監査委員会に対しても報告されています。

さらに、内部監査部門の業務執行からの独立性を強化するため、内部監査の実施計画や予算策定、責任者の選解任については監査委員会の同意を必要としているほか、監査委員は執行役に対し、内部監査にかかる実施計画の変更などを勧告することができることとしています。

内部統制システム



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」を決定しています。

「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、一定の権利行使制限期間を設け、株主との中長期的な利益の一致を図っています。

取締役および執行役ごとの報酬等の総額

区 分	人 数*1	基本報酬等*2、3 (百万円)	賞 与 (百万円)	2017年3月期以前の 繰延報酬*4 (百万円)	合 計 (百万円)
取締役 (うち、社外)	9名 (6名)	315 (146)	94 (-)	88 (-)	497 (146)
執行役	6名	430	379	288	1,098
合計	15名	745	473	376	1,595

*1 期末日現在の人員は、取締役9名、執行役6名です。なお、取締役と執行役の兼任者については、上表では執行役の欄に人数と報酬を記入しています。
*2 基本報酬等の額745百万円には、その他の報酬(通勤定期券代等)として支給された報酬69万円が含まれています。
*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います。
*4 2017年3月期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、2017年3月期において会計上の費用として計上された金額をここに示しています。
*5 上記のほか、2017年3月期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47百万円支給しています。
*6 当社は2001年に退職慰労金制度を廃止しています。

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

“牽制と助言を通じ、野村グループの競争力を高め価値創出に貢献していきます”

—— 野村のコーポレート・ガバナンスの優位性や課題についてお聞かせください。

野村は2003年に国内でもいち早く委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）となり、現在は取締役の過半数を独立社外取締役で構成、監督と業務執行の分離を明確にした経営を行っています。

就任から1年を経て、私は野村のコーポレート・ガバナンスが単に形式的に整えたものではなく、過半数の社外取締役を中心とした指名、監査、報酬の各委員会が非常に機能していると実感しています。なぜ機能しているかはトップの高い意識によるものです。野村では、毎年8月3日を「創業理念と企業倫理の日」として、不祥事からの教訓を再認識する日としています。私もビデオを見て宣誓しました。決してビジネス優先に陥ることなく、創業者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す、という徹底した志を感じます。

就任後、京都・大阪支店やニューヨーク、ロンドン、香港、シンガポール、ボワイの地域拠点を訪問し、幹部との面談や中堅社員とのグループディスカッションを行いました。が、トップの考えが各地域の社員にも浸透していることがよくわかりました。

社外取締役として、「このビジネスは、野村の優れた理念に合致していますか」といった進言を行うことも役割の一つです。そういった社外の意見を真摯に受けとめる姿勢が現在の野村の執行部にはあり、ガバナンスの実効性は確実に上がっています。

—— 監査委員会の具体的な役割と活動についてお聞かせください。

運用面では、2016年から、毎月開催している監査委員会に、監査委員以外の社外取締役が出席できるよう、変更しました。監査委員会では、グループCEOをはじめ、COO、部門長や子会社のヘッド等を招き、毎回1時間程度のヒアリングを行っています。執行部からさまざまな説明を受けるため、できるだけ取締役間の情報量の差をなくそうというのが狙いです。

2017年3月期、監査委員会では、大きく4つのテーマについて議論し、取締役会で報告しました。1つ目は健全な企業文化をさらに浸透させて盤石なものにするために、社員によりわかりやすく、現在の考え方を示すものをつくってはどうかと。2つ目は顧客第一主義を主眼にしながら、本業との両立を図り、野村の企業価値を高めること。3つ目はさまざまな部署の具体的戦術をモニタリングして、経営戦略の実現に向けた取り組みを確実なものにすること。最後は内部統制で、強固な態勢を構築し、経営管理を強化して、適切なリスク・テイクによって収益基盤を拡大し収益を今まで以上に上げていくこと。監督当局や監査法人との関係においても、コミュニケーションを十分に取しながらも緊張感を大切に「緊張感のある信頼関係」を築いていくことです。

このように、単なる監督から少し踏み込み、野村の成長に向けた提言やモニタリングを、監査委員会としても行っていくことを目指しています。

社外取締役のみによる会議も2016年は年4回行いました。そのうち2回程度はグループCEOやCOO等にも参加してもらい、具体的な戦略や中期経営計画等に多くの時間を割いて議論しています。

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

—— 野村が海外での存在感を高めていくには何が必要でしょうか。

野村グループは、「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」を目指していますが、国際化にチャレンジしている数少ない会社の一つと考えています。成功の鍵はまずは人材でしょう。私が想像していた以上に野村の海外にいる人材のレベルは高く、幹部クラスのみならず、営業、IT、人事、総務、事業サポートセンターなどの人材についても、能力、意識ともに高いものがあります。そして、彼らと協働しサポートする東京の人材も優れており、野村本社の国際化も進んでいます。これらの多様な人材が個性や能力を発揮して活躍できる体制をさらに強化することで、海外での存在感を高めていけるのではないのでしょうか。

野村では、部門長と地域ヘッドに適切な範囲で権限を委譲し、それぞれの分野で専門性の向上を図る、縦方向と横方向のマトリックス経営を進めています。その経営形態が煩雑にならないよう今後はより一層、的確なアサインメントと責任の明確化を追求し、各ヘッドを中心とした緊密な連携により海外における競争力を高めていけると考えています。また日本とアジアを一体化させ、日本でのノウハウをアジアで展開する戦略も重要です。

—— 野村の企業価値を高めるために重要なことは何でしょうか？

野村 ホールディングスは2020年3月期をターゲットとする長期経営ビジョン達成のために、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、という二つの大きなテーマのもと、いかなる環境においても持続的な成長を果たせるよう、基盤づくりに取り組んでいます。その実現には、トップマネジメントが明確な戦略と具体的な方向性を示すとともに、それらを現場にまで浸透させていく「戦略の現場化」が重要です。

さらに、その戦略について現場がどう思っているのか、彼らの意見を次の戦略・戦術につなげていく「現場の声の戦略化」も鍵となります。そしてこれらをPDCAで回して、より高いものを目指していくことが不可欠だと考えています。

また「ベストプラクティスに学ぶ」ことも重要で、欧米系の投資銀行やメガバンクなど国内外で着実に収益を上げ、企業価値を高めている企業を参考にしながら、野村独自の価値の創出を目指していくことも必要です。社外取締役には執行部を監督するという役割と、企業戦略、企業成長を支えるための助言をするという役割があります。社外取締役、監査委員長として、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。



アドバイザー・ボードメンバー
カン・トラクルーン

サイアム・セメント・グループ取締役、
アドバイザー・コミティ チェアマン
1913年設立のタイ大手複合企業サイアム・セメント・
グループで、2006年よりCEOを務め、2016年より
アドバイザー・コミティ チェアマン、2014年度には、
日本科学技術連盟からデミング賞普及・推進功労賞を受賞

—— サイアム・セメント・グループのCEO等として
のご経験や、ご自身の経営理念から、野村グループ
の経営への示唆をお願いいたします。

グローバルな競争力として、最も重要な要素は適応力と
対応力であり、企業文化に定着させる必要があります。社
員には高い柔軟性と、進んで変化を受け入れることが求め
られます。つまり、人材こそが企業のグローバルにおける競
争力を左右する決定的な財産といえるのです。経営者は、
社員の帰属意識を高め、持続的な能力の発揮を促すため
に、社員を守りその地位向上にコミットしなければなりません。

1997年のアジア通貨危機では、多くの企業が社員の解
雇に踏み切りました。サイアム・セメント・グループ(SCG)も
甚大な損失を受けましたが、若者への雇用機会提供が、「人
口ピラミッド」問題の回避につながり、結果として
社会のためになるという信念のもと、解雇は行わず、
毎年200人の若者の採用を続けました。

社員の能力や生産性向上には、研修をはじめ自己啓発
プログラムや、後継者育成プロセス、定期的能力評価、
意識調査、CSR活動といった幅広いエンゲージメント・
プログラムも大切です。リーダーとなる社員は、いかなる
場面や階層においても、公平性、倫理観、持続的成長へ
のコミットメントといった面で手本となるよう、役割や責任
を果たさなければいけません。部下の潜在能力を引き出
すために、チャレンジングな課題を与えたり、コーチング

を行ったりする必要もあります。私も毎年何百時間も費
やして新入社員から経営陣までさまざまな階層の社員を
個人的に指導しました。

社員 サーベイは、若手社員の退職理由等、傾向につい
て洞察を得るのに有効です。例えば、SCGでは退職した
若手社員のうち、最大の割合を占める40%が、その理由に
学業を上げていることがわかりました。そこで、海外
留学した元社員のネットワークを構築し、留学中の支援等の
制度を整え、卒業後の復職を奨励しています。また、若い
世代はボランティア精神が高いことも明らかになったため、
新入社員研修の段階から参加できる、各種のCSRプログ
ラムを用意しました。社会や環境への貢献活動を通じ、社
員は仕事や会社に誇りを持てるのです。

野村グループは「最大の財産は人材」と明言しており、
特に若い世代の社員に向けては、CSR活動への参加をさ
らに推進されるとよいでしょう。

ダイバーシティには力と価値があります。SCGでは
全従業員の約32%に当たる1万7,000人以上の社員が、タ
イ以外の国で宗教、文化、ジェンダーを超え、一丸となって
働いています。野村も社員の多様性から多大な恩恵を得て
いるでしょう。これまでに170回以上日本を訪れた経験から、
私は日本の働く女性たちは非常に優秀であるにもかかわらず、
十分に力を発揮しきれていないと感じています。高齢
化と労働人口の減少が重なるなか、女性のキャリア支援施

“革新性と持続性の企業価値への反映により、野村は 創立100周年を迎えるまでにアジアの代表のみならず、 グローバル・リーダーになれると信じています”

策の展開は、野村のような金融機関においては特に、高い
プラスの効果をもたらすだろうと、大きな潜在性を感じてい
ます。「女性活躍推進のリーディング・カンパニーである野村」
というブランドを目指してもよいのではないのでしょうか。

—— アジア資本市場発展への貢献を目指す野村グ
ループの取り組みをどのようにご覧になっていますか。

野村にはアジアの成長を支え、アジアを代表する
グローバル金融サービス・グループとなる卓越したポテン
シャルがあると考えています。アジア各地域では、市場
の発展状況や顧客ニーズに差がみられますが、野村には、
日本、北米、欧州で培った幅広い経験があり、それらを活
かしてアジア各国のトレンドに対応することが可能です。

中国への投資については、これまでの会合で議論して
きたとおり、避けては通れない課題です。パートナー選
びは極めて重要であり、良い相手を見つけるには相当の
努力を要するでしょう。人民元の国際化戦略も野村にとっ
てビジネスチャンスといえます。香港はすでに金融センター
としての地位を確立していますが、シンガポールの台頭
は著しく、香港を超えつつあるかもしれません。金融セン
ターになるべく奮闘中の台湾には、投資先としてのポテ
ンシャルを感じます。

—— 野村グループの持続的な企業価値向上のため
に何が必要とお考えでしょうか。

野村は日本の金融機関のなかでもかなり先進的であり、
アジアを代表するグローバル金融サービス・グループを
目指す野村のビジョンには賛成です。加えて、「イノベー
ション」と「サステナビリティ」という側面を際立たせるこ
とで、革新的で持続的な企業である、というブランドイメー

ジを確立してもらいたいです。良き企業市民としてのグ
ローバルな責任の全うと、お客様に喜ばれる新商品やサー
ビスの持続的な提供の両立は、野村であればなしえたと
信じています。ブランド強化には、社員と地域社会との結
びつきを強めるような企業活動やCSR活動のさらなる推
進が効果的ではないでしょうか。

将来にわたり競争を勝ち抜くためには、企業文化によつ
て培われる組織の強さが必要です。野村の高い将来性と
ダイナミックな企業文化については、2年間のアドバイザ
リー・ボードでの経験を通じて深く理解できました。また、
取締役会の過半数が外国人や社外の取締役で構成され
ていることから明かなように、経営陣には「進取の気
風」があります。

革新性と持続性の企業価値への反映により、野村は創
立100周年を迎えるまでにアジアの代表のみならず、グ
ローバル・リーダーになれると信じています。

—— 今後アドバイザー・ボードを最大限に活用す
るためのアドバイスをお願いいたします。

現在のメンバーでアドバイザー・ボードがスタートし
て2年が経ちますが、永井グループCEOをはじめとした
野村の経営陣と、私たちボードメンバーの信頼が深まり、
より円滑で自由な議論ができるようになってきました。ボー
ドの知見を経営に活用するためには、オープンな対話を
躊躇せずに行っていくことが一番です。ボードメンバー
の意見が、過去の経験にとらわれ、一定の状況において
は適切でない場合もあるでしょう。互いに率直な考えを
ぶつけ合い、忌憚のない意見交換を通じて得たものを野
村グループの経営に活かしてかしていただければ、これ
以上の喜びはありません。



代表執行役副社長 コーポレート統括
永松 昌一

野村 バリューの確立に向けて

野村グループは2020年3月期をターゲットとする長期経営ビジョンを達成し、さらに2025年の100周年に向け、永続的な成長を遂げるために、組織として個人としてバリューの創出に取り組む必要があります。私たちはすでに大きく舵を切っており、将来のあるべき姿を想定し邁進していきます。

個の力を結集し、持続的成長へ

2017年3月に金融庁から「顧客本位の業務運営に関する原則」が公表されました。当原則は、顧客の最善の利益の追求、利益相反の適切な管理など7項目にわたって示されていますが、野村グループは従来から「創業の精神十カ条」にある「顧客第一の精神」を基盤に「お客様から選ばれること」を最優先課題に取り組んでいます。

「すべてはお客様のために」という基本観を持ち、野村グ

ループの価値を高めていくためには、「個」のレベルの向上が重要です。組織における全体最適のなかで、個として何をするのがベストかを導き出すことが大切です。そのためにはトップマネジメントの示した目標に向かって、すべての社員が当事者意識を持ち自分のミッションを認識し、実行することが鍵となります。上司が部下に、何をすべきかを的確に示すことも大切です。全社員が「この会社をどうしたいか、会社としてのバリューを高めるために、自分は何をすべきか」を常に意識しないと、持続的成長は難しいと考えています。社員一人ひとりの思いの結集が力になります。

変えてはいけないもの、 変わらなくてはいけないもの

野村グループの競争力を高めていくうえで、変えてはいけないものは「負けない」という姿勢です。そういう気持ち

がないと、拘りがなくなり、負けに慣れてしまいます。一番で通そうと決めたら、最大の努力が必要です。当然のことながら、ビジネスを支える法令諸規則を守る意識、道徳に従い行為の善悪を判断する基準をしっかりと持つ前提です。

野村グループとしてブランド力を高めて勝つ、リーグテーブルでもトップを維持し続けるなど、あらゆる局面で各自が強い意志を持った集団になることが大切です。

さらに、お客様に対する考え方、想い、接し方は絶対にぶれてはいけない重要なものです。一方で、商品・サービスに加え、お客様との取引のプロセスなど、積極的に変えていった方が良いものもあります。お客様にとって何が最善で、最適なアプローチかは、時代によって変化します。時代に合わせ、お客様の利益を最大化するための仕組みはすべて変えていく、それが顧客本位というものです。同時に、私たち一人ひとりが変化する社会の課題やニーズを感度高く捉え、その解決に向かうことが、野村グループの価値の創出にもつながると信じています。

ミッション実現を支えるガバナンス

目標に向かって、社員のミッション実現を支えるうえで、コーポレート・ガバナンスの高度化は最重要課題の一つと認識しています。

当社は1990年代に2回の不祥事を経て、世間との常識のずれがあってはいけないという認識のもと、社外の方々に助言をいただくため、2001年にアドバイザリー・ボードをつくり、これがコーポレート・ガバナンス強化の大きなきっかけとなりました。

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、委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へと移行し、社外取締役の方には経営の監督という立場で議論いただく体制を整えました。国内外の社外取締役による大所高所からのアドバイスや活発な議論によりガバナンス体制はさらに安定しました。これにより国内経営者からなる「アドバイザリー・ボード」を発展的に解消し、2015年からアジアの著名な有識者4名を迎え

た「新アドバイザリー・ボード」を設立、「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。

また、過半数の社外取締役で構成される指名・報酬委員会ならびに取締役会がトップマネジメントに対する人事権を掌握していることも、日本において先進的な体制と考えています。2015年には「社外取締役会議」を設け、必要に応じグループCEO、グループCOOを交え、具体的な戦略や中期経営計画等についての議論を重ねるなど、監督機能から一歩踏み込んだ取り組みも行っています。2016年からは監査委員会の役員ヒアリングに、指名・報酬委員の方々にも出席いただき、取締役間の情報の格差を減らす工夫をしながら運営を行うといった、ガバナンスの実効性を高めるための調整を常に行っています。

さらに監査委員長の国内外における財務・会計の卓越した経験、知見により、世界情勢や国内外の課題をテーマに委員長ご自身の切り口で、先進的な厳しいご意見も頂戴しています。当社に対し適切な指摘ができるよう監査法人の体制強化を促すなど、今までにないアプローチでコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

また社外取締役の方々が海外の往査や国内の支店訪問などを通じ、現場の声を吸い上げ経営に活かすなど、精力的にかかわっていただいているのも野村の特徴といえるのではないのでしょうか。

野村のバリューを高めていくために

金融ソリューションを世界中のお客様に提供していくためには、人材の多様性が重要です。野村グループでは70以上の国籍の社員が働いており、多様性が根付いています。が、マネジメントレベルにおける多様性を高める意味からも、女性の積極的な起用と海外で活躍された方々の英知と経験を活かした体制を固めていくことが大切です。そして野村のバリューを高めていく上で、国内外、社内外の方々とのコミュニケーションを緊密化して、変わらなくてはいけないものを積極的に修正していきたいと考えています。

野村 ホールディングスの取締役

指名委員会等設置会社である当社は、経営の監督と業務執行が分離され、取締役会が執行役に業務執行の権限を大幅に委譲することによる意思決定の迅速化と、過半数を社外取締役とする指名・監査・報酬の三委員会の設置による一層の経営の監督機能の強化および透明性の向上が図られています。当社の取締役は、財務、企業経営、法律の専門

家などで構成されており、豊富な経験と知見を活かし、多角的な視点で経営の監督に尽力いたしております。また、過半数が社外取締役で構成されている取締役会および指名・監査・報酬の三委員会の設置により、一層の経営の監督機能の強化と透明性の向上を図る体制を構築しております。

* 2001年に社名を野村ホールディングス(株)に変更



古賀 信行

取締役会長 指名委員(委員長) 報酬委員(委員長)

1974年 4月 当社入社

1995年 6月 当社取締役

1999年 4月 当社常務取締役

2000年 6月 当社取締役副社長

2001年10月 当社取締役副社長(兼 野村證券(株) 取締役副社長)

2003年 4月 当社取締役社長(兼 野村證券(株) 取締役社長)

2003年 6月 当社取締役兼執行役社長(兼 野村證券(株) 取締役兼執行役社長)

2008年 4月 当社取締役兼代表執行役(兼 野村證券(株) 取締役兼執行役会長)

2008年 6月 野村證券(株) 取締役兼執行役会長

2011年 6月 当社取締役会長(兼 野村證券(株) 取締役会長)

2017年 4月 当社取締役会長(兼 野村證券(株) 取締役)(現任)

当社取締役社長、野村證券(株) 取締役社長等を歴任し、日本経済団体連合会副会長および日本証券業協会副会長を現任する同氏は、野村グループの業務のみならず、証券業界の慣習にも精通しており、取締役会の議長として取締役会の円滑な運営に貢献しています。



草刈 隆郎

社外取締役 指名委員 報酬委員 日本郵船(株) 特別顧問

1964年 4月 日本郵船(株) 入社

1999年 8月 同社代表取締役社長

2002年 4月 同社代表取締役社長経営委員

2004年 4月 同社代表取締役会長経営委員

2006年 4月 同社代表取締役会長・会長経営委員

2009年 4月 同社取締役・相談役

2010年 6月 同社相談役

2011年 6月 当社社外取締役(現任)

2015年 4月 日本郵船(株) 特別顧問(現任)

日本郵船(株) 代表取締役社長や日本経済団体連合会副会長等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、経営についての豊富な経験を活かし、社外取締役として貢献されています。



木村 宏

社外取締役 指名委員 報酬委員 日本たばこ産業(株) 顧問

1976年 4月 日本専売公社(現、日本たばこ産業(株)) 入社

1999年 6月 同社取締役

2001年 6月 同社取締役退任

2005年 6月 同社取締役

2006年 6月 同社代表取締役社長

2012年 6月 同社取締役会長

2014年 6月 同社特別顧問

2015年 6月 当社社外取締役(現任)

2016年 7月 日本たばこ産業(株) 顧問(現任)

日本たばこ産業(株) 代表取締役社長等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、経営についての豊富な経験を活かし、社外取締役として貢献されています。



島崎 憲明

社外取締役 監査委員(委員長) IFRS財団 アジア・オセアニア オフィスアドバイザー 住友商事(株) 元代表取締役 副社長執行役員

1969年 4月 住友商事(株) 入社

1998年 6月 同社取締役

2002年 4月 同社代表取締役 常務取締役

2003年 1月 金融庁 企業会計審議会委員

2004年 4月 住友商事(株) 代表取締役 専務執行役員

2005年 4月 同社代表取締役 副社長執行役員

2009年 1月 国際会計基準委員会財団(現、IFRS財団) 評議員

2009年 7月 住友商事(株) 特別顧問

2011年 6月 公益財団法人財務会計基準機構 理事

日本証券業協会公益理事 自主規制会議議長

2013年 9月 IFRS財団 アジア・オセアニア オフィスアドバイザー(現任)

日本公認会計士協会 顧問(現任)

2016年 6月 当社社外取締役(兼 野村證券(株) 取締役)(現任)

住友商事(株) 代表取締役 副社長執行役員等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、企業経営についての豊富な経験と国際的な会計制度について米国企業改革法上の財務専門家に該当する高い専門性を活かし、社外取締役として貢献されています。



兼元 俊徳

社外取締役 監査委員 シティユーフ法律事務所 オブ・カウンセラー

1968年 4月 警察庁入庁

1992年 4月 熊本県警察本部長

1995年 8月 警察庁国際部長

1996年10月 国際刑事警察機構(ICPO) 総裁

2000年 8月 警察大学校長

2001年 4月 内閣官房 内閣情報官

2007年 1月 弁護士登録(第一東京弁護士会)

2007年 2月 シティユーフ法律事務所 オブ・カウンセラー(現任)

2011年 6月 当社社外取締役(現任)

国際刑事警察機構(ICPO) 総裁等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、現在は弁護士として活躍され、高度な専門性と豊富な経験を活かし、社外取締役として貢献されています。



園 マリ

社外取締役 監査委員 証券取引等監視委員会 元委員

1976年10月 日新監査法人(現、新日本有限責任監査法人) 入所

1979年 3月 公認会計士登録

1988年11月 センチュリー監査法人(現、新日本有限責任監査法人) 社員

1990年11月 大蔵省公認会計士審査会「公認会計士試験制度小委員会」委員

1992年 4月 大蔵省企業会計審議会委員

1994年12月 センチュリー監査法人(現、新日本有限責任監査法人) 代表社員

2002年10月 内閣府情報公開審査会(現、総務省情報公開・個人情報保護審査会) 委員

2005年 4月 東京都包括外部監査人

2008年 7月 新日本有限責任監査法人シニアパートナー

2012年 8月 新日本有限責任監査法人退所

2013年12月 証券取引等監視委員会委員

2017年 6月 当社社外取締役(現任)

長年の公認会計士としての経験を有し、証券取引等監視委員会委員等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、その豊富な経験、高い専門性と独立性を活かし、当社の経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に社外取締役として貢献されています。



宮下 尚人

取締役 監査委員(常勤)

1987年 7月 当社入社

1993年 6月 スイス・ユニオン銀行(現、UBS) 入社

1996年 8月 バンカーズ・トラスト・アジア・セキュリティーズLtd.入社

1998年 4月 クレディ・スイス・ファースト・ボストン証券会社(東京支店) 入社

1999年12月 日興シティグループ証券(株)(現、シティグループ証券(株)) 入社

2005年 3月 同社執行役 内部管理統括責任者

2009年 7月 当社グループ・コンプライアンス部長

2012年 4月 当社執行役員 ホールセール・コンプライアンス・ヘッド

2012年 6月 当社執行役員 グループ・コンプライアンス統括責任者

(兼 野村證券(株) 執行役員)

2013年 4月 当社執行役員 グループ・コンプライアンス統括責任者(兼 野村證券(株) 代表執行役 内部管理統括責任者)

2015年 4月 当社執行役員 コーポレート統括補佐兼グループ・コンプライアンス統括責任者(兼 野村證券(株) 代表執行役兼常務(執行役員) 内部管理統括責任者)

2016年 4月 当社顧問

2016年 6月 当社取締役(現任)

当社を含む複数の証券会社において長年法務・コンプライアンス業務に従事し、野村グループのコンプライアンス統括責任者を務めるなど、コンプライアンス分野における豊富な経験と知見を有しており、常勤監査委員としてより実効的な監査委員会の監査に貢献しています。



マイケル・リム

社外取締役 プライスウォーターハウスクーパース(シンガポール) 元エグゼクティブ・チェアマン

1972年 8月 Price Waterhouse, Singapore 入所

1992年 1月 同所マネージング・パートナー

1998年10月 The Singapore Public Service Commission メンバー(現任)

1999年 7月 PricewaterhouseCoopers, Singapore エグゼクティブ・チェアマン

2002年 9月 Land Transport Authority of Singapore チェアマン

2004年 9月 Olam International Limited

インディペンデント・ディレクター

2011年 6月 当社社外取締役(現任)

2011年11月 Accounting Standards Council, Singapore チェアマン

2013年 4月 Singapore Accountancy Commission チェアマン

2016年 9月 Fullerton Healthcare Corporation Limited

ノン・エグゼクティブ・チェアマン(現任)

プライスウォーターハウスクーパース(シンガポール)の会長等を歴任され、三度にわたりシンガポールの勲章を授与される等同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、そのグローバルで豊富な経験と国際的な会計制度についての高い専門性を活かし、社外取締役として貢献されています。

【執行役兼務】



永井 浩二

取締役兼代表執行役社長グループCEO

1981年 4月 当社入社

2003年 4月 野村證券(株) 取締役

2003年 6月 同社執行役

2007年 4月 同社常務執行役

2008年10月 同社常務(執行役員)

2009年 4月 同社執行役兼専務(執行役員)

2011年 4月 同社 Co-COO兼執行役副社長

2012年 4月 当社執行役員(兼 野村證券(株) 取締役兼代表執行役社長)

2012年 8月 当社代表執行役グループCEO(兼 野村證券(株) 取締役兼代表執行役社長)

2013年 6月 当社取締役兼代表執行役グループCEO(兼 野村證券(株) 取締役兼代表執行役社長)

2017年 4月 当社取締役兼代表執行役社長グループCEO(兼 野村證券(株) 取締役会長)(現任)

野村證券(株) 取締役兼代表執行役社長等を歴任し、当社代表執行役社長グループCEOを務める同氏が取締役を兼務することにより、取締役会が会社の業務執行の状況や会社の状況を把握することが容易となり、より実効的な監督機能の発揮に貢献しています。



尾崎 哲

取締役兼代表執行役副社長グループCOO

1982年 4月 当社入社

2004年 4月 当社執行役(兼 野村證券(株) 執行役)

2008年 4月 野村證券(株) 常務執行役

2008年10月 同社常務(執行役員)

2012年 8月 同社代表執行役副社長

2013年 4月 同社取締役兼代表執行役副社長

2014年 4月 当社執行役(兼 野村證券(株) 代表執行役副社長)

2016年 4月 当社代表執行役グループCOO(兼 野村證券(株) 取締役兼代表執行役副社長)

2016年 6月 当社取締役兼代表執行役グループCOO(兼 野村證券(株) 取締役兼代表執行役副社長)

2017年 4月 当社取締役兼代表執行役副社長グループCOO(兼 野村證券(株) 取締役)(現任)

当社ホールセール部門CEO(執行役)や野村證券(株) 代表執行役副社長等を歴任し、当社代表執行役副社長グループCOOを務める同氏が取締役を兼務することにより、取締役会が会社の業務執行の状況や会社の状況を把握することが容易となり、より実効的な監督機能の発揮に貢献しています。

60 Nomuraレポート2017

Nomuraレポート2017 61

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

国内主要子会社の社外取締役(野村証券・野村アセットマネジメント)

野村証券

	樋渡 利秋 社外取締役 TMI総合法律事務所顧問弁護士 元検事総長
1970年 4月 検事任官 1997年 6月 最高検察庁検事 2002年 8月 法務省刑事局長 2004年 6月 法務事務次官 2006年12月 東京高等検察庁検事長	2008年 7月 検事総長 2010年 9月 弁護士登録(第一東京弁護士会) TMI総合法律事務所顧問弁護士(現任) 2012年10月 野村証券(株) 社外取締役(現任)
法務省事務次官、検事総長等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、現在は弁護士として活躍される高度な専門性と豊富な経験を活かし、野村証券(株)の社外取締役として貢献されています。	

	尾崎 元規 社外取締役 花王(株)元取締役取締役会会長
1972年 4月 花王石鹼(株)(現、花王(株))入社 2000年 4月 同社化粧品事業本部長 2002年 4月 同社ハウスホールド事業本部長 2002年 6月 同社取締役執行役員	2004年 6月 同社代表取締役社長執行役員 2012年 6月 同社取締役取締役会会長 公益財団法人花王芸術・科学財団 代表理事(現任) 2015年 6月 野村証券(株) 社外取締役(現任)
花王(株)代表取締役社長執行役員等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、経営についての豊富な経験を活かし、野村証券(株)の社外取締役として貢献されています。	

野村アセットマネジメント

	長濱 力雄 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
1967年 4月 第一生命保険相互会社 入社 2003年 4月 第一生命保険相互会社 代表取締役専務 2004年 6月 興銀第一ライフ・アセット・マネジメント(株)代表取締役社長 2008年 1月 DIAMアセットマネジメント(株)(社名変更) (現、アセットマネジメントOne) 代表取締役社長	2009年 6月 DIAMアセットマネジメント(株)相談役 2010年 6月 特定非営利活動法人(現、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(現任) 2015年 6月 野村アセットマネジメント(株) 社外取締役(現任)
DIAMアセットマネジメント(株)代表取締役社長等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、資産運用会社の経営についての豊富な経験を活かし、野村アセットマネジメント(株)の社外取締役として貢献されています。	

	木村 明子 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
1973年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会) 西村小松友常法律事務所(現、アンダーソン・毛利・友常 法律事務所)入所 1977年 1月 西村小松友常法律事務所 パートナー 2011年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 顧問(現任)	2012年 6月 富士電機(株) 社外監査役(現任) 2013年 4月 公認会計士・監査審査会 委員(現任) 2014年 6月 第一三共(株) 社外監査役(現任) 2015年 6月 野村アセットマネジメント(株) 社外取締役(現任)
アンダーソン・毛利・友常法律事務所において弁護士として長年にわたり金融分野等において活躍された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、法律についての高度な専門性と豊富な経験を活かし、野村アセットマネジメント(株)の社外取締役として貢献されています。	

野村ホールディングスの執行役・執行役員 (2017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 グループCOO	尾崎 哲
	代表執行役副社長 コーポレート統括	永松 昌一
	執行役	森田 敏夫
	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	営業部門長	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)
	ホールセール副部門長兼インベストメント・バンキング ヘッド	篠原 実
	グローバル・マーケットズコ・ヘッド兼グローバル・マーケットズ 欧州地域ライン ヘッド(東京駐在)	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)

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)
	IT統括責任者(CIO)	沼田 薫
	コーポレート統括補佐兼グループCAO	Paul Spanswick (ポール・スパンズウィック)
	グループ・コンプライアンス統括責任者兼オペレーション担当	寺口 智之
	チーフ・リーガル・オフィサー(CLO)	高山 寧
	コーポレート統括補佐兼グループ戦略担当	新井 聡
	イノベーション推進担当	赤塚 庸
	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	木村 賢治
	人事担当	日比野 勇志
	総務担当	野々村 力哉

バンキング	バンキング担当	鳥海 智絵
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)
	米州地域ヘッド(ニューヨーク駐在)	奥田 健太郎
	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、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)
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

Risk Management

リスク・マネジメント

基本的な考え方

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

リスク管理の方針

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、資金流動性リスクといったさまざまなリスク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。

野村グループでは、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ため、許容できるリスクの種類と最大限のリスク量を定め、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、業務を行うにあたって、許容するリスクの種類と量のことをいいます。

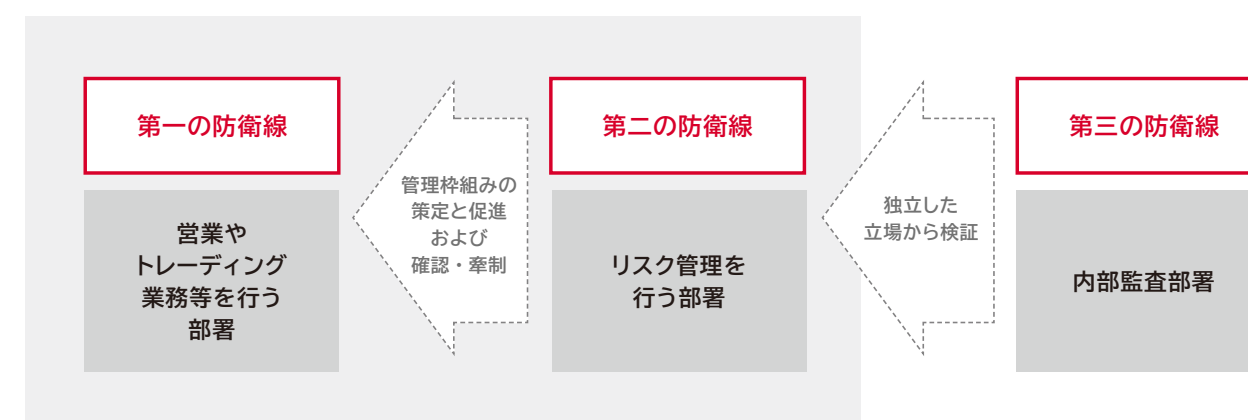
リスク・カルチャー

野村グループが社会的信用を維持し継続的に事業活動を行うためには、健全なリスク・カルチャーの醸成が不可欠です。

野村グループでは、すべての役職員が、職務や所属する地域にかかわらず、リスク管理にかかるそれぞれの責任を理解し、当事者として能動的にリスク管理に取り組む姿勢が、健全なリスク・カルチャーの醸成につながるものと認識し、研修の実施や社規社則の制定などを通じて、グループ全体への浸透を図っています。

リスク管理における「三つの防衛線」

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



第一の防衛線

営業やトレーディング業務等を行う部署

営業やトレーディング業務等を行っている部署は、第一の防衛線として、業務遂行にともない発生するリスクを自ら管理します。

例えば、トレーディング業務を行う部署においては、予め定められたリスク水準の範囲内で業務を行うとともに、業務上の問題点の把握とその対応を能動的に行っています。

第二の防衛線

リスク・マネジメント等の管理部署

リスク・マネジメント等の管理部署は、それぞれ各種リスクを管理するための枠組みを策定し、第一の防衛線である営業やトレーディング業務等を行う部署での管理活動をサポートします。

また、独立した立場でリスクの状況をモニタリングし、状況に応じそれらの部署に対して牽制を行っています。

第三の防衛線

内部監査部署

内部監査部署は、リスク管理を含む社内の業務・体制について、改善を通じて付加価値を向上させるために、独立した客観的な立場から、検証およびコンサルティングを行っています。

リスクの管理体制

野村グループでは、下表のようなリスクの特性に応じた管理体制を構築しています。また、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等については、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。⇒詳細は、P46-47「コーポレート・ガバナンス」

主なリスク

	定 義	主に関連する部門		
		営 業	アセット・マネジメント	ホールセール
市場リスク	市場のリスク・ファクター（金利、為替、有価証券の価格等）の変動により、保有する金融資産および負債（オフ・バランスを含む）の価値が変動し、損失を被るリスク		○	○
信用リスク	債務者が、債務不履行、破産、または法的手続き等の結果として、予め合意した条件通りに契約上の義務を履行できないことにより、損失を被るリスク	○		○
オペレーショナル・リスク	内部 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、または外生的事象が生起することから損失を被るリスク	○	○	○
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			○

リスクのグローバル化に対応するために

欧米の金融危機が世界経済に影響を与え、アジアの経済動向が世界のエネルギー価格に影響するなど、リスク管理の分野においてより一層グローバルな対応が求められています。

野村グループでは、5地域、7ヵ国にリスク管理部門を設置し、地域特有のリスクを管理するとともに、そのリスクが他地域へ及ぼす影響についても把握し、リスク削減策につなげるため、地域間で密接に連携する体制を構築しています。



ストレス・テスト

リスクのグローバル化への対応に加え、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）

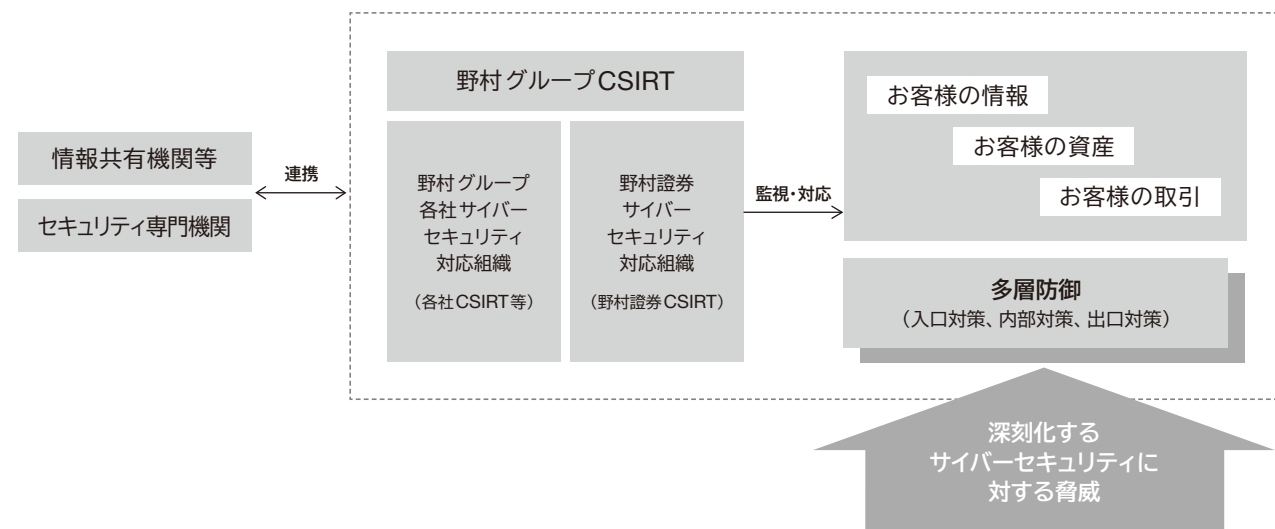


大規模な自然災害等が発生した場合に想定される損益への影響の把握（例：首都直下地震等）

サイバーセキュリティ対策

野村グループのシステムはサイバー攻撃に対してこれまでも一定の対策を行っていますが、世界的規模で生じているサイバーセキュリティに対する脅威の深刻化により、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、態勢の継続的な強化に努めています。



施策

サイバー攻撃の高度化・巧妙化を踏まえ、さらなる対応力の向上を目的としてCSIRTを設置し、組織運営、システム対応、人的対応、外部連携を軸にしてサイバーセキュリティ対策を推進しています。

組織運営として、「平時」はサイバー演習への参加、外部業者によるサイバーセキュリティ対策の実効性検証などを実施しています。また、危険な脆弱性情報を入手したり、サイバー攻撃を検知したなどの「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。

体制

野村グループCSIRT*1を中心に、野村証券および野村グループ各社のサイバーセキュリティ対応組織が連携し、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体制を構築しています。

*1 Computer Security Incident Response Team

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

人的対応として、役職員の意識向上のため「野村グループ情報セキュリティ基本方針」を制定し、全役職員に対して研修・訓練を定常的に実施しています。

外部連携として、当グループでは金融ISAC、日本CSIRT協議会等の外部情報共有機関を通じた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。

業務継続の使命

地震や台風等の自然災害による影響やテロの人的災害等による脅威が日本のみならず全世界で高まっているなか、当グループではグローバルな業務継続管理態勢を構築し、社内の啓蒙活動も含めてさまざまな対策に取り組むなど日々進化に努めています。

業務継続態勢

当グループでは、自然災害、人的災害、システム障害、感染症、情報漏えい等を起因とした有事に備えて、国内外グループ各社の危機管理責任者を兼務する役員で構成される「グループ危機管理委員会」を設置し、グローバルベースで業務継続および危機管理にかかわる態勢を構築しています。

主要拠点が被災し業務継続が不能となった場合、バックアップオフィスで業務を継続する態勢を備えています。また、被災等の影響によりデータセンターで障害が発生した場合もバックアップのデータセンターを遠隔

地に設け二重化しているため、重要なデータやアプリケーションが守られています。さらに自家発電装置等インフラ面でも強化を図っており、局所的な災害のみならず首都直下地震等の広域災害が発生した場合においても、それらのインフラを活用することでシステムリスクの回避および顧客の生活基盤保護等を優先業務として早期再開もしくは継続が可能となるよう準備しています。海外の主要拠点においても、同様のインフラを整備しています。

危機時に速やかに対応できるよう平時から危機管理委員会事務局（海外ではBusiness Continuity Managementチーム）は安否確認訓練、防災訓練、業務継続訓練などを継続的に実施し、危機管理意識の醸成と有事対応体制の維持強化に努めています。こうした体制および取り組みは「野村グループ危機管理規程」に定められています。

危機管理および業務継続にともなう取り組み

1 業務継続態勢の強化

バックアップオフィスの整備と強化／データセンターの二重化／非常時参集要員の整備／非常時通信機器の強化

2 継続した訓練・研修の実施

対策本部設置訓練／社員の安否確認訓練／業務継続計画（BCP）に沿った訓練／首都直下地震など大規模地震発生時における初動対応研修の実施／南海トラフ地震対策支店研修の実施

3 国内外グループ各社との連携強化

国内グループ会社との情報連携の充実／海外グループ会社との情報集約の強化

4 業務継続計画

業務継続計画書の見直しおよび改訂／データセンター被災時の業務継続計画書の見直しおよび改訂／首都直下地震対策に特化した業務継続計画書の見直しおよび改訂

5 その他

本社、支店、バックアップオフィスの水・食料などの備蓄品の維持



リスク・マネジメント
http://www.nomuraholdings.com/jp/company/risk/

Compliance

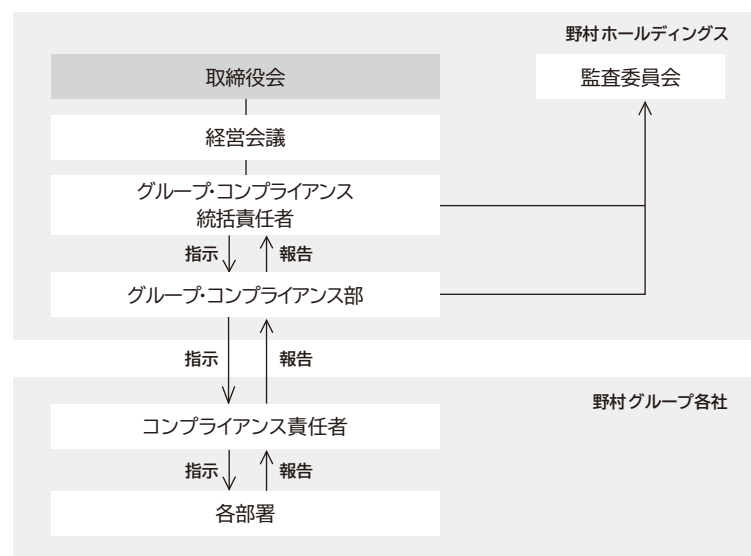
コンプライアンス

基本的な考え方

野村グループは、コンプライアンスを経営上の最重要課題と位置づけ、「野村グループ倫理規程」にコンプライアンスの基本方針を規定しています。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うえ、業務運営を行っています。また、万一、問題が発生した場合には、経営レベルにまで漏れなく、かつ迅速に伝達され、適切に対処する組織体制を整備・構築しています。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取締役を含む通報受領者に直接提供する手段(匿

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。

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。2017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42件でした。すべての案件について、状況確認のうえ、対応済みです。また、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。

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
http://www.nomuraholdings.com/jp/company/compliance/

公正な金融取引の徹底

- 反社会的勢力との取引の排除
- 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。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。

公正な金融取引の徹底
http://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、金融商品取引法など法令諸規則に従い、お客様の資産と野村証券自身が保有する資産について、分別管理を適正に行っています。

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
http://www.nomuraholdings.com/jp/policy/privacy.html

Investing in Our Employees

人事戦略

基本的な考え方

野村グループでは、現在70以上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十分に発揮し、活躍できるよう、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。また、2015年11月に制定したコーポレート・ガバナンス・ガイドラインにおいても、社員が最大限の能力を発揮できる健全な職場環境を構築し、企業価値向上に努める旨を定めています。

さまざまな人材が活躍できる会社

当社は創業以来「人材の登用」、「チームワークの重視」、「先取りの精神」、「海外への雄飛」などの精神を重視しています。野村徳七商店の時代から、当時としては先進的に、外国語が使える社員や大学・専門学校の新卒者を積極的に採用し、組織の近代化を推進し、人材の確保や育成の努力を続けてきました。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みましたが、さらに部門間の人事交流を促進するため、2013年4月に、基幹的な業務を担う職種を、総合職A社員、総合職B社員、総合職C社員の3つとしました。総合職A社員と総合職B社員は、転居をともなう異動の有無のみ異なり、両者ともゼネラリストとして当社の幅広い経験に基づくキャリア形成を目指し、総合職C社員はスペシャリストとして徹底した実力主義のもと、それぞれのビジネスに求められる高度な専門性を追求しています。特に若年時の採用および研修は可能な限り一体化させ、全社的な観点から基礎能力の開発と適性を見極めを行い、異動などによるキャリア形成の機会を幅広く確保することで、さらなる適材適所の実現を目指しています。

各職種の概要（野村証券）

総合職	A社員・B社員	特定の専門知識・分野に限らず、幅広い経験に基づくキャリアの形成を目指す。総合職B社員は転居をともなう異動の対象とはならない。
	C社員	特定の領域におけるスペシャリストとして、各ビジネスに求められる高度な専門性を追求し、徹底した実力主義のもと、成果に応じた処遇と流動的な雇用を前提とする。
特定職	FA社員 FA職 庶務社員 専任職 シニア社員 一般嘱託 個別嘱託等	特定の業務分野に特化した働き方。原則として異動の対象とはならない。FA社員、FA職は地域密着型の営業専門職。

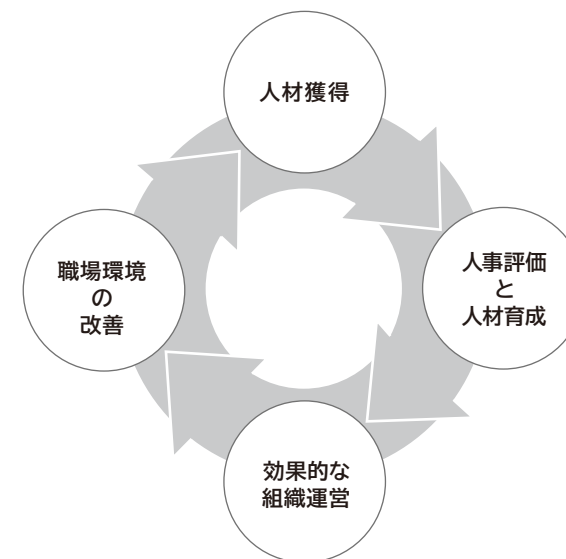
グローバルな人事体制

当グループは、多様化するお客様のニーズに合わせて、金融サービスを提供できる人材をグローバルに採用しており、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。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。

また、教育・研修プログラムを充実させ、社員の自主的な能力開発を支援するほか、個々人の実績や能力に対する適正な評価および将来のキャリア形成を見据えた人材配置に力を注いでいます。

このように、当グループは、社員の多様性を尊重した人材マネジメントを通じて、個々人の能力を最大限に引き出し、顧客サービスのさらなる向上を図っています。

グローバルな人事体制



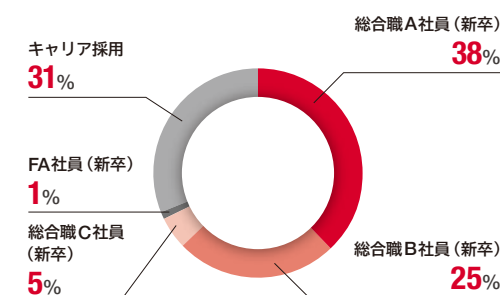
採用

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、現在もなお変わっていません。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。また2008年以降、海外における新卒採用も積極化しています。

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1,000人近い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。入社後も、総合職A社員からB社員の転換、総合職A社員からC社員間への転換、C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、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。

新規雇用者数



（日本：野村ホールディングス、野村証券、2017年3月期）

育成

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、人材育成体制を整備し、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に向けて、新入社員の指導育成を行っており、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、人材育成の「見える化」を推進するため、営業部門においては各人に必要とされる「能力要件・行動要件」を、ホールセール部門およびコーポレートでは効果的にパフォーマンスを上げ目標を達成するために、どのような行動やスキルが必要とされているかをコーポレートタイトルごとにまとめた「コンピテンシー・フレームワーク」を制定し社員に公表するとともに、社員本人とその評価者が対話を通じて、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一内容の研修を受講できる仕組みを導入しています。

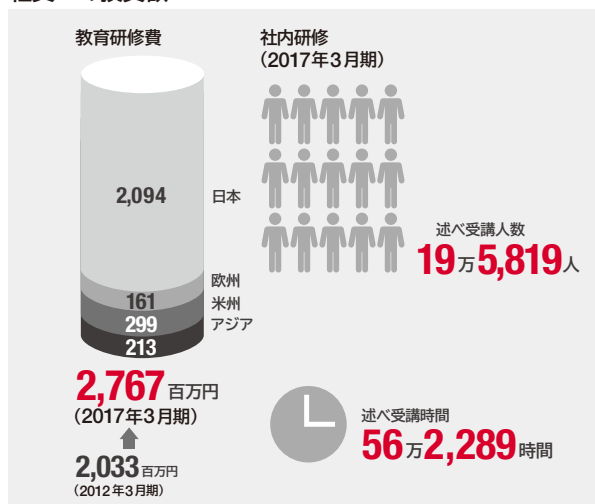
適正な評価と報酬

当グループでは、パフォーマンスの適正な評価と社員の育成のため、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。

研修プログラムは、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による育成をコアとしています。その他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。

また、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。

社員への投資額



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
<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/employee/capability.html>

多様な人材が活躍できる職場環境づくり

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であるグループCOO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。さまざまな施策を行ってきた結果、野村ホールディングスは特に優良な健康経営を実践しているとして、経済産業省と日本健康会議が共同で創設した「健康経営優良法人2017~ホワイト500~」に認定されました。

さらに、多様な人材がその能力を発揮し活躍することができ環境整備のため、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)」として本格始動しました。この方針のもと、在宅勤務制度の導入や人間ドック受診のための休暇の新設、プレミアムフライデーの活用などを行っています。

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、グループCOOを委員長とするダイバーシティ&インクルージョン推進委員会を設置し、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。2017年3月には、野村證券の全社員に対しダイバーシティ&インクルージョンに関するサーベイを実施し、社員の意見の把握に努めるとともに、ダイバーシティ&インクルージョン推進に努めています。

また、社員による自主的な3つのネットワーク*が、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。

外部評価

- 2007年 6月~ くるみん(野村證券)
- 2016年10月~ トモニン(野村證券)
- 2016年 6月 えるぼし(野村信託銀行)
- 2016年10月 PRIDE指標 GOLD(野村證券)
- 2017年 2月 健康経営優良法人 2017~ホワイト500~(野村ホールディングス)
- 2017年 3月 準なでしこ(野村ホールディングス)

* 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2015年5月に定め、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、当該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。

また、女性のキャリアアップを支援する取り組みとして、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、管理職候補を対象とした研修などを実施し、女性活躍をさらに推進しています。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、2017年3月には野村ホールディングスが、東京証券取引所と経済産業省が女性活躍推進に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に関し、将来的な成長を期待される企業として「準なでしこ」に選定されました。

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、2016年10月、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を獲得しました。



Corporate Social Responsibility

CSRの取り組み

基本的な考え方

野村グループ倫理規程
http://www.nomuraholdings.com/jp/company/basic/ethics.html

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に、社会的課題に積極的に取り組んでいます。

企業の社会的責任(CSR)活動の適切な推進と管理は、企業価値を維持・向上するために重要です。

CSRに関する基本的な方針は、「野村グループ倫理規程」と「経営の基本方針」で定められています。

また、2015年11月に制定したコーポレート・ガバナンス・ガイドラインにおいても、事業活動を通じて証券市場の発展に貢献するとともに、金融・経済教育をはじめとしたCSR活動に積極的に取り組む旨を定めています。

創業の精神

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(CSR)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」

創業の精神と野村の歴史
http://www.nomuraholdings.com/jp/company/basic/

「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。

- 一、野村グループの存在意義
「証券報国こそは野村證券の職域奉公の実体にして、あくまでもこれ貫徹すべく」
- 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
「凡ての証券に就いて、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
「常に一歩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、それでもって、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勞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」



創業者 野村 徳七

CSRの実行プロセス

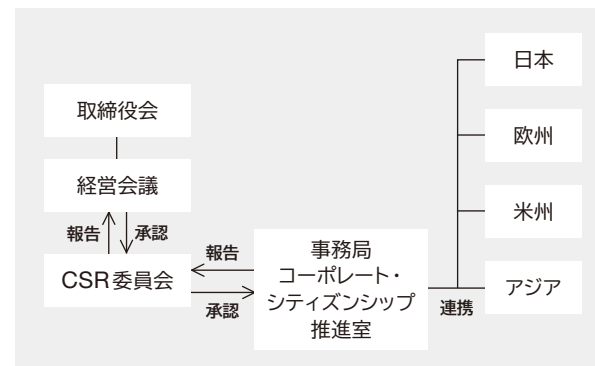
野村グループにおけるCSR重要課題
http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/group/

CSR活動推進体制

経営レベルでCSRにかかわる意思決定を行い、グループ全体でCSRを推進していくために、CSR委員会を設置しています。委員会は、グループCEOから委任を受けた

委員長を含むグループの役員7名で構成され、CSRに関する方針の策定や活動の承認・決定などを行います。委員会の活動は、取締役会および経営会議に適宜報告されます。なお2017年3月期は、CSR委員会を1回開催しました。

推進体制



重要課題の抽出とPDCA

2014年に当グループのCSR重要課題について、第三者機関の意見を反映するとともに、社内部署へのヒアリング、CSR委員の確認のもと、見直しを行いました。見直しのプロセスでは、まず、外部環境として、GRIガイドライン(第4版)、サステナビリティ会計基準評議会(SASB)などのサステナビリティ情報開示基準や日本版スチュワードシップ・コードの分析を行いました。内部環境として「野村

グループ倫理規程」やCSRの考え方などの分析を行い、これらをもとに、当グループにとっての課題を洗い出しました。次に、洗い出した課題について、国内外の代表的なSRI(社会的責任投資)機関の評価項目より「ステークホルダーにおける重要度」を評価し、「当グループにおける重要度」については、社内へのヒアリングや「経営の基本方針」などを反映して課題の優先順位づけを行いました。この2軸の評価をもとに「マテリアリティ・マトリックス」を作成し、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、CSRの重要課題を特定しました。また2017年3月期は、この重要課題とSDGs*との関連性について整理しました。今後、SDGsをはじめステークホルダーの視点を組み込んだCSR活動を通じ、社会課題の解決や持続的発展に向けた取り組みを進め、長期的な企業価値向上につなげていきます。

*SDGs: 2015年9月の国連持続可能な開発サミットで採択された「持続可能な開発目標」



CSR重要課題

CSR重要課題	内容	指標	SDGs
コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンスの強化 CSRマネジメント	P48 P76	16 平和と公正をすべての人に
リスク・マネジメント	リスク管理体制の整備・強化 財務の健全性と透明性の確保 業務のレジリエンス 環境・社会リスクへの対応	P64 P66 P69 P66	13 気候変動に具体的な対策を
コンプライアンス	法令遵守と違反の報告 公正な金融取引の徹底 贈収賄の防止 マネー・ローndリングの防止	P71 P71 P71 P71	10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に
健全かつ持続可能な資本市場への貢献	高品質な金融サービスの提供 環境・社会的課題に対応する商品・サービスの提供 顧客保護と情報セキュリティ 金融リテラシーの向上	P71 P78 P71 P32	1 貧困をなくそう 5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう
持続可能な地域社会への貢献	グローバルでの取り組み ステークホルダーとのコミュニケーション	P80 P80	10 人や国の不平等をなくそう 17 パートナリシップで目標を達成しよう
多様性を尊重した人材の育成	人材育成 ダイバーシティ&インクルージョン 働きやすい職場環境の整備 人権の尊重	P74 P75 P75 P75	5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう

Advancing Sustainable Finance

健全かつ持続的な資本市場への貢献

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、ステークホルダーとの対話を通じ、世界のさまざまな社会・環境課題の解決に貢献する金融サービスを提供しています。

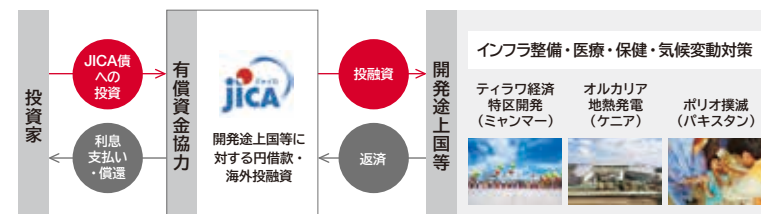
金融ビジネスを通じた社会課題の解決に向けて

2017年3月期、野村證券は日本の債券市場において、国際協力機構（JICA）による国内発行体として初のソーシャル・ボンド発行および、野村総合研究所（NRI）による国内事業会社として初のグリーンボンド発行を事務主幹事としてサポートしました。社会に貢献したいという投資家のニーズと、社会的課題の解決を目的としたプロジェクトにおける資金需要との橋渡し役を担うとともに、日本のソーシャルボンド・グリーンボンド市場の発展に向けて今後も貢献していきます。

ソーシャルボンド「JICA債」

野村證券は、2016年9月にソーシャルボンド「JICA債」の引受・販売を行いました。ソーシャルボンド「JICA債」（発行総額：350億円）は、JICAが発行し、調達資金は新興国や途上国のインフラ整備や気候変動対策等に活用されます。本債券は、グリーンボンド原則が示す、社会課題への対応を目的とした「ソーシャルボンド」の特性に従うものであるとの評価を日本総合研究所より得ています。

国連は、2015年、「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals:SDGs）」を決議しました。日本政府が策定する日本のSDGs実施指針ゴール17「パートナーシップで目標を達成しよう」の具体的取り組みのなかに「社会貢献債（JICA債）の発行」が挙げられています。



グリーンボンド発行 NRI グリーンボンド

ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の広がり背景下、グリーンボンドは、環境問題への対策となる手段の一つとして国際的に注目されています。野村證券は、2016年9月、NRIが発行する国内初の円建てグリーンボンドの商品組成・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、環境配慮型のオフィスビルである横浜野村ビルの一部持分

の取得および設備投資に充当されました。本債券は、グリーンボンド原則に沿った認証として、ESG評価会社であるVigeo SAS社が展開するVigeo Eirisからセカンドオピニオンを取得していることに加え、格付投資情報センター（R&I）からR&Iグリーンボンドアセスメントにおいて最上位となるGA1が付与されており、外部から高い評価を受けています。

社会貢献型商品
<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/sustainable/products.html>

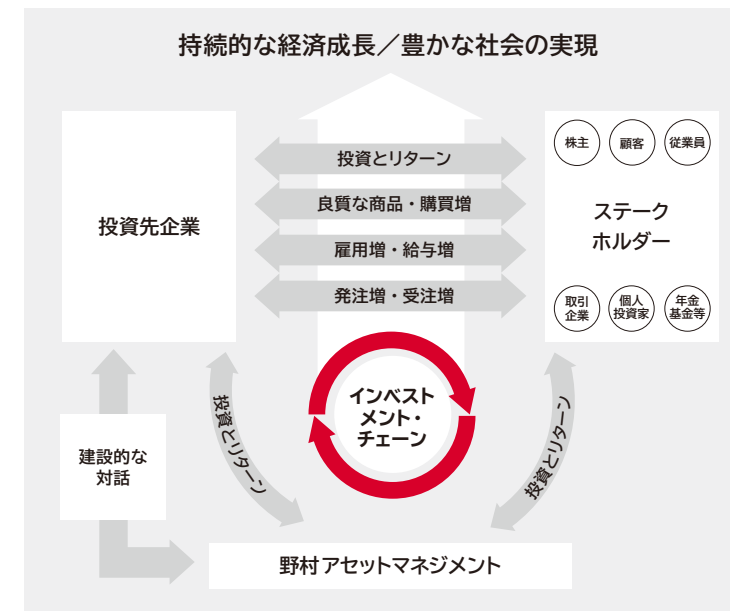
責任ある機関投資家として、投資による好循環の実現

2014年に責任ある機関投資家としての原則を定めた「スチュワードシップ・コード」が制定されました。野村アセットマネジメントは投資先企業との建設的な対話や議決権行使を実施しており、これら積極的なスチュワードシップ活動を通じて健全な企業経営を働きかけ、投資リターン

の最大化を図っています。

また、野村アセットマネジメントは本コードの趣旨に賛同するとともに、ESGを考慮した運用を行っています。企業の持続的な成長力を高め、国民の資産形成に貢献することで、未来の成長サイクルを支えてまいります。

野村アセットマネジメントが目指す
インベストメント・チェーン（投資の連鎖）の実現



責任投資への取り組み
http://www.nomura-am.co.jp/corporate/service/responsibility_investment/

ESGセミナーの開催

投資の際に企業の環境、社会、ガバナンスへの取り組みを評価するESG投資への関心の高まりを受け、野村證券では、機関投資家のお客様向けに、環境、欧州ESG

動向、取締役会評価などをテーマにしたESGセミナーをシリーズで開催しています。2017年3月期は年間300名以上の方に参加いただきました。

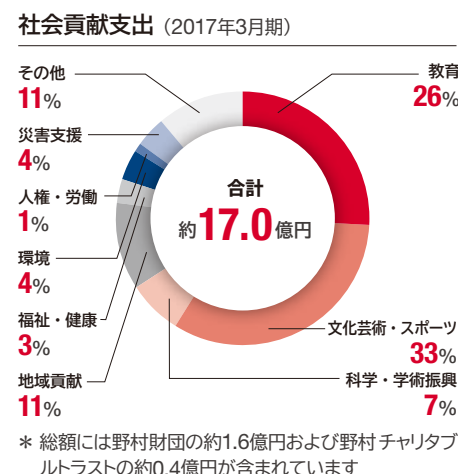
Supporting Our Communities

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。

2015年11月に制定したコーポレート・ガバナンス・ガイドラインにおいても、常に社会の発展に貢献することを心がけ、創業以来受け継がれる規範である「創業の精神」を実践することで、野村グループの企業市民としての社会的責任を果たす旨を定めています。

持続可能な地域社会への貢献



グローバルでの取り組み

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CSRのテーマを共有し、NGOなどとパートナーシップを組みながら、次世代の格差解消に向けた活動といった次世代育成を中心に、地域のニーズに沿った活動を展開しています。⇒詳細は、P83「地域社会の課題に向けたCSR活動」

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CSR委員会への報告を行っています。

ステークホルダーとの対話 (一部)

テーマ	外部団体	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
ESG	CSRアジア	アジア地域におけるESG課題について意見交換
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

* ESG (環境・社会・ガバナンス)

ステークホルダーとのコミュニケーション
http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/stakeholder/communication.html

イニシアティブ等への参画
http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/stakeholder/initiatives.html



Signatory of:
PRI Principles for Responsible Investment

SRI インデックスへの組み入れ状況

野村グループのCSR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、「FTSE4Good Index」、「MS-SRI (モーニングスター社会的責任投資株価指数 / 2017年1

月時点)」のSRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資) インデックスの組入銘柄として採用されています。2016年10月には、SRIの世界的な株価指数である「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)」の構成銘柄として、2015年に続き選定されました。

外部評価
http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/evaluations/

Dow Jones Sustainability Indices

米国ダウ・ジョーンズ社とRobecoSAM社が選ぶ、世界で初めてつくられたサステナビリティ株式指標



FTSE4Good Index

ロンドン証券取引所グループのFTSE Russell (フツィー・ラッセル) が提供する、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 Index

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を選定される社会的責任投資 (SRI) の世界的な株価指数



MS-SRI

モーニングスター株式会社が国内上場企業のなかから社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数



日本の2020年、その先の持続的な成長に向けて

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・パラリンピックをゴールドパートナーとして支援～

野村ホールディングスは、証券分野で唯一のゴールドパートナーとして、東京2020オリンピック・パラリンピックをサポートしています。日本が低成長や少子高齢化といった課題を乗り越え、復興と持続的成長に向けて取り組む姿を世界にアピールする絶好の機会に、資本市場を通じてさまざまな企業をサポートしている実績と強みを活かし、東京2020大会の成功に加え、日本経済全体の活性化に貢献していきます。同時に、社会全体の機運醸成につなげるために、当社で展開する金融・経済教育や復興支援活動について、「東京2020公認プログラム」の認証を得て展開しています。2020年とその先の日本の持続可能性に向けて、社員が一丸となって取り組んでいきます。



東京2020スポンサーシップについて
http://www.nomuraholdings.com/jp/tokyo2020/



自転車シェアリング

「BE FREE Tokyo」プロジェクトへの協賛

当プロジェクトのリーディング・パートナーとしての支援を通じ、自転車シェアリングの普及を進め、利用者の健康増進や地域の活性化、東京都心部の環境の向上に寄与していきます。野村グループは、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、さまざまな経済・社会・環境課題に取り組んでいきます。



復興支援 さくらプロジェクト

野村グループは2012年より、東日本大震災の津波で甚大な被害を受けた宮城県亘理郡(わたりぐん)にある戸花山(とはなやま)を桜の名所にしようと活動する地元グループの皆さんとともに活動しています。2017年4月に実施した第11回目の活動では、植樹した桜の苗の順調な成長を祝い、地元の方や子どもたちを招いて桜の鑑賞会と記念植樹も行いました。これまでに、のべ約800人の社員が活動に参加しています。



障がい者スポーツ支援

野村グループは、日本障がい者スポーツ協会のオフィシャルパートナーとして、障がい者スポーツを支援しています。また、東京2020パラリンピックの正式種目であるシッティングバレーボールの普及を推進する日本パラバレーボール協会をスペシャルトップパートナーとして支援しています。2017年3月期は、役職員向けのシッティングバレーボール体験会や全国大会の応援、競技紹介DVDおよびパンフレット等を作成しました。今後も競技の普及、選手強化、障がい者スポーツ全体への理解促進に向け、パラスポーツを応援していきます。



地域社会の課題解決に向けたCSR活動

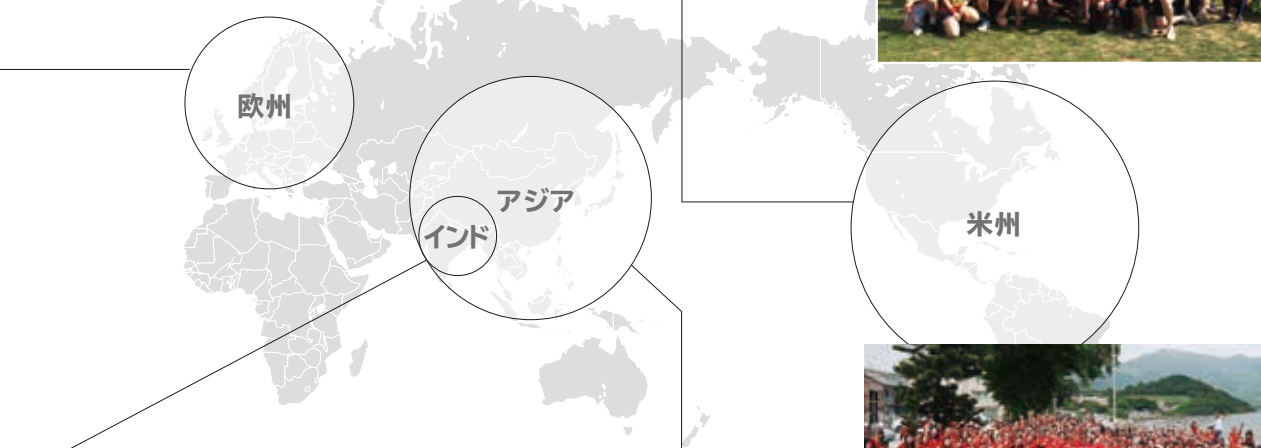
欧州

欧州においては、次世代の育成支援に焦点をあてて、2年間のチャリティ・パートナーシップ、野村チャリタブル・トラスト、社員参加型の社会貢献活動という3つの主要分野で活動しています。2016年は、深刻な病気の子どものための慈善団体であるレイズ・オブ・サンシャインとのパートナーシップが2年目を迎えました。クイズ、スポーツ、料理コンテストなど、さまざまなチャリティ活動を通じて、81万5,000ドルを超える寄付が同団体のために集まりました。社員による社会貢献活動が重要な役割を担っており、社員は学校でのキャリアカウンセリング、職業訓練支援、次世代の夢を育てるための計画策定支援といったボランティア活動に参加しています。



米州

米州においては、メンターシップ、ファンドレイジング、意識向上キャンペーンを通じた地域社会の次世代支援を中心に活動を展開しています。リード・アヘッド・リテラシー・プログラムを通じて、地元の子どもの識字率を向上させる活動に取り組んでいるほか、LGBTやHIV感染者をサポートするアンチ・バイオレンス・プロジェクトや、恵まれない子どもたちにおもちゃをプレゼントする「Toys for Tots」などの、地域社会を支えるニューヨーク市の複数の組織を支援しています。さらに、募金活動によって、メモリアル・スローン・ケタリングがんセンター、オーティズム・スピークス(自閉症の医療や研究を支援するNPO)、および全国多発性硬化症協会を支援し、地域の意識を高めるとともに、医療研究にも貢献しています。また、インスティネットでは、継続的にエレバート・ニューヨーク、オペレーション・バックパックとのパートナーシップを通じて地元の若者の支援活動を行っています。



インド

ボワイでは、教育とヘルスケアに焦点をあてています。これらには、補習教育、能力開発、一次医療、およびがん治療のプログラムが含まれており、地域社会全体の福祉の改善をサポートするNGOとの連携を通じて、社会的課題解決を目指す取り組みを行っています。ボワイのCSRは、社員参加型のプログラムを構築し、展開中のプロジェクトと統合することで、常に付加価値を創出しています。これらのボランティア・プログラムでは、社員のもつ強みと専門知識を活用し、パートナーであるNGOと、そのステークホルダーの能力を強化しています。

2016年は、2,802人の社員が212のボランティア活動に参加し、活動にあてたボランティアの時間はのべ6,641時間となりました。



アジア

Nomura CARESネットワークは、日本を除くアジア地域におけるCSR活動の中核として、社員ボランティアによって設立されました。Nomura CARESでは、地域のチャリティ・パートナーシップ、毎年のビーチ・クリーンアップ・イベントなどの環境保全活動、従業員が積極的に参加しているNGOへの寄付、野村グループが他の業界5社と一緒に組織する香港コミュニティ・コネクション・プログラムの4つの主要分野で活動を展開しています。香港、シンガポール、中国では、現地NGOとチャリティ事業パートナーシップを結び、社員によるさまざまな募金活動やボランティア・イベントを通じて支援活動を行っています。インドでは、会社法第135条を遵守し、少なくとも平均純利益の2%をCSR活動に配分しています。また、オーストラリアと韓国でも現地のCSRプロジェクトを支援しています。



Our Environment

環境への取り組み

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、気候変動問題の解決に向けてグローバルで連携し活動しています。

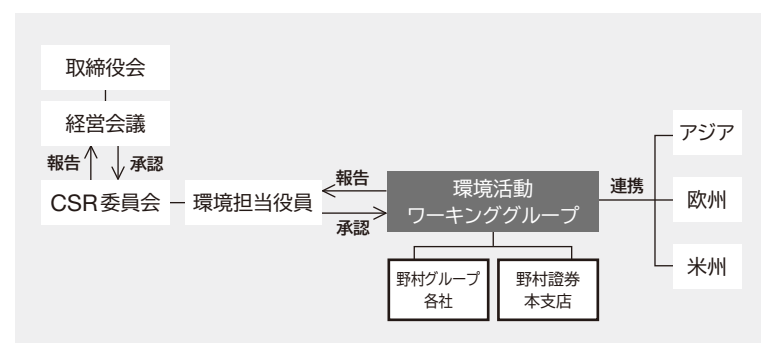
環境 マネジメント

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。

野村グループの環境マネジメント推進体制



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

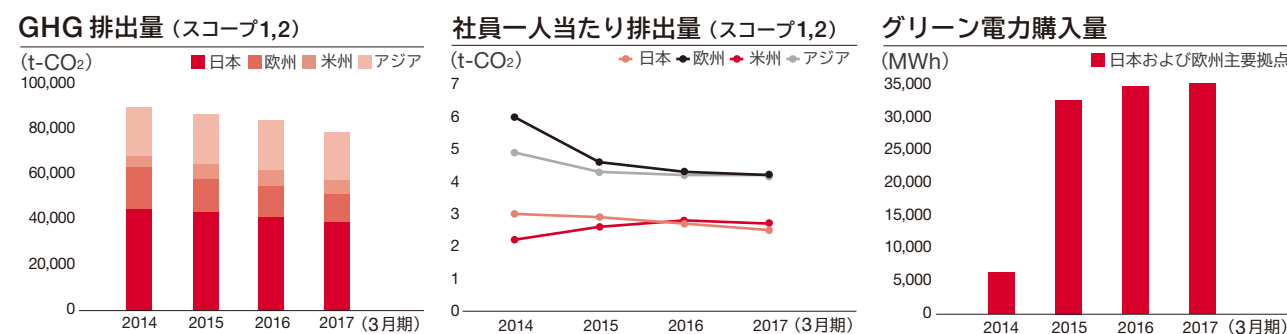
	2017年3月期目標	実績・評価	2018年3月期目標
温室効果ガス 排出量削減	床面積1㎡あたりのCO ₂ 排出量を 2010年3月期比20%以上削減	○ 32.4% 削減	床面積1㎡あたりのCO ₂ 排出量を 2010年3月期比20%以上削減
	野村証券のリース車による走行距離 あたりのCO ₂ 排出量を前年比削減	○ 2.4% 削減	野村証券のリース車による走行距離 あたりのCO ₂ 排出量を前年比削減
	主要拠点における廃棄物排出量を 2014年3月期比削減	○ 6.0% 削減	主要拠点における廃棄物排出量を 2014年3月期比削減
資源の有効 活用	事務用品のグリーン購入率85%	○ 購入率92.09%	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	○ 5.0% 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	○ 電子交付承諾口座137.8万口座	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	○ ソーシャルボンド「JICA債」、 NRIグリーンボンド等の引受・販売により 「社会貢献型投資」を推進	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 <http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/environment/management.html> をご覧ください。



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、P93環境とのかかわりをご覧ください。

単位：10億円						
P/L項目	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
収益（金融費用控除後）	1,535.9	1,813.6	1,557.1	1,604.2	1,395.7	1,403.2
税引前当期純利益	85.0	237.7	361.6	346.8	165.2	322.8
当期純利益*	11.6	107.2	213.6	224.8	131.6	239.6

*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		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
収益 (金融費用 控除後)	営業部門	350.3	397.9	511.9	476.5	435.6	374.4
	アセット・マネジメント部門	65.8	68.9	80.5	92.4	95.4	99.4
	ホールセール部門	555.0	644.9	765.1	789.9	720.3	739.3
	3セグメント合計	971.1	1,111.7	1,357.5	1,358.7	1,251.3	1,213.1
	その他	560.9	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	3.8	37.7	10.7	24.7	(20.7)	6.6
	収益合計	1,535.9	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	63.1	100.6	192.0	161.8	127.6	74.8
	アセット・マネジメント部門	20.5	21.2	27.1	32.1	36.7	42.3
	ホールセール部門	(37.7)	71.7	111.8	82.2	15.4	161.4
	3セグメント合計	46.0	193.5	330.9	276.1	179.7	278.6
	その他	35.2	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	3.8	37.7	10.7	24.7	(20.7)	6.6
	税引前当期純利益合計	85.0	237.7	361.6	346.8	165.2	322.8

地域別情報*							単位：10億円
		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
地域別 税引前 当期 純利益 (損失)	日本	214.1	317.2	386.3	363.2	244.8	234.7
	米州	(24.6)	25.7	29.5	(27.6)	(32.0)	50.0
	欧州	(91.5)	(93.1)	(48.9)	(23.5)	(67.4)	14.4
	アジア・オセアニア	(12.9)	(12.1)	(5.2)	34.6	19.8	23.7
	海外小計	(129.1)	(79.4)	(24.7)	(16.4)	(79.6)	88.1
	連結	85.0	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	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
ROE	0.6%	4.9%	8.9%	8.6%	4.9%	8.7%

単位：10億円						
B/S項目	2012年3月末	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
総資産	35,697.3	37,942.4	43,520.3	41,783.2	41,090.2	42,852.1
当社株主資本合計	2,107.2	2,294.4	2,513.7	2,707.8	2,700.2	2,789.9
グロス・レバレッジ（倍）	16.9	16.5	17.3	15.4	15.2	15.4
調整後レバレッジ*（倍）	10.4	10.4	10.4	9.3	9.6	8.6

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

単位：10億円						
資金調達と流動性管理	2012年3月末	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
流動性ポートフォリオ*	5,427.7	5,883.5	6,127.2	6,064.0	5,947.1	4,970.3
短期無担保債務	3,009.1	2,293.3	2,969.3	2,557.0	3,303.8	1,883.0
長期無担保債務	6,373.0	6,457.3	6,218.6	6,509.4	6,593.6	5,918.9

*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	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
一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益（EPS）	3.18	29.04	57.57	61.66	36.53	67.29
希薄化後一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益（EPS）	3.14	28.37	55.81	60.03	35.52	65.65
一株当たり株主資本（BPS）	575.20	618.27	676.15	752.40	748.32	790.70
一株当たり配当金（DPS）	6.0	8.0	17.0	19.0	13.0	20.0
配当性向	188.7%	27.5%	29.5%	30.8%	35.6%	29.7%

単位：10億円						
連結自己資本規制等*1	2012年3月末	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
Tier 1	2,090.2	2,092.9	2,314.2	2,459.2	2,577.5	2,689.8
Tier 2	319.6	359.2	401.5	361.2	323.1	109.6
総自己資本の額	2,427.0	2,452.1	2,715.7	2,820.4	2,900.6	2,799.4
リスク・アセット	14,681.0	17,546.7	17,425.9	18,929.2	15,970.5	13,977.9
連結Tier 1比率	14.2%	11.9%	13.2%	12.9%	16.1%	19.2%
連結普通株式等Tier 1比率*2	14.2%	11.9%	13.2%	12.9%	15.4%	18.2%
連結総自己資本規制比率	16.5%	13.9%	15.5%	14.8%	18.1%	20.0%
連結レバレッジ比率*3	—	—	—	3.82%	4.28%	4.63%

単位：兆円						
適格流動資産（HQLA）*4	—	—	—	—	6.2	4.5
連結流動性カバレッジ比率（LCR）*4	—	—	—	—	175.8%	180.0%

*1 2012年3月末はバーゼル2.5、2013年3月末～2017年3月末はバーゼル3に基づく数値

*2 Tier 1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 Tier 1資本を、エクスポージャー額（オンバランス項目+オフバランス項目）で除したもの

*4 第4四半期の月次平均の値

発行済株式総数、株価等	2012年3月末	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
発行済株式総数（千株）	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,822,563	3,822,563
株価（期末）（円）	366	577	662	706.2	502.9	691.9
時価総額（兆円）*	1.4	2.2	2.5	2.7	1.9	2.6
PBR（倍）*	0.64	0.93	0.98	0.94	0.67	0.88
PER（倍）*	115.09	19.87	11.50	11.45	13.77	10.28

*期末の株価に基づく値

過去11年間の要約連結財務諸表（米国会計基準）

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

	2007年3月期	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	
損益計算書：												
収益：												
委託・投信募集手数料	¥ 337,458	¥ 404,659	¥ 306,803	¥ 395,083	¥ 405,463	¥ 347,135	¥ 359,069	¥ 473,121	¥ 453,401	¥ 431,959	¥ 327,129	
投資銀行業務手数料	99,276	85,096	54,953	121,254	107,005	59,638	62,353	91,301	95,083	118,333	92,580	
アセットマネジメント業務手数料	145,977	189,712	140,166	132,249	143,939	144,251	141,029	168,683	203,387	229,006	216,479	
トレーディング損益	290,008	61,720	(128,339)	417,424	336,503	272,557	367,979	476,356	531,337	354,031	475,587	
プライベート・エクイティ投資関連損益	47,590	76,505	(54,791)	11,906	19,292	25,098	8,053	11,392	5,502	13,761	1,371	
金融収益	981,344	796,540	331,356	235,310	346,103	435,890	394,007	416,350	436,766	440,050	441,036	
投資持分証券関連損益	(20,103)	(48,695)	(25,500)	6,042	(16,677)	4,005	38,686	15,156	29,410	(20,504)	7,708	
プライベート・エクイティ投資先企業売上高	100,126	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
その他	67,425	28,185	39,863	37,483	43,864	563,186	708,767	179,485	175,702	156,460	153,626	
収益合計	2,049,101	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	
金融費用	958,000	806,465	351,884	205,929	254,794	315,901	266,312	274,774	326,412	327,415	312,319	
収益合計（金融費用控除後）	1,091,101	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	
金融費用以外の費用：												
人件費	345,936	366,805	491,555	526,238	518,993	534,648	547,591	570,058	596,593	574,191	496,385	
支払手数料	50,812	90,192	73,681	86,129	92,088	93,500	91,388	111,849	129,977	123,881	94,495	
情報・通信関連費用	109,987	135,004	154,980	175,575	182,918	177,148	179,904	192,168	192,300	189,910	175,280	
不動産関係費	61,279	64,841	78,480	87,806	87,843	100,891	91,545	80,142	76,112	78,411	69,836	
事業促進費用	38,106	38,135	31,638	27,333	30,153	48,488	49,010	38,485	35,230	35,892	35,111	
プライベート・エクイティ投資先企業売上原価	57,184	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
その他	109,295	157,190	262,558	142,494	125,448	496,227	616,463	202,754	227,205	228,238	209,295	
金融費用以外の費用計	772,599	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	
税引前当期純利益（損失）	318,502	(64,910)	(780,265)	105,247	93,255	84,957	237,730	361,614	346,759	165,158	322,795	
法人所得税等	145,930	3,259	(70,854)	37,161	61,330	58,903	132,039	145,165	120,780	22,596	80,229	
当期純利益（損失）	172,572	(68,169)	(709,411)	68,086	31,925	26,054	105,691	216,449	225,979	142,562	242,566	
差引：非支配持分に帰属する当期純利益（損失）	(3,256)	(322)	(1,219)	288	3,264	14,471	(1,543)	2,858	1,194	11,012	2,949	
当社株主に帰属する当期純利益（損失）	¥ 175,828	¥ (67,847)	¥ (708,192)	¥ 67,798	¥ 28,661	¥ 11,583	¥ 107,234	¥ 213,591	¥ 224,785	¥ 131,550	¥ 239,617	
貸借対照表（期末）：												
現金・預金	¥ 1,054,012	¥ 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	
貸付金および受取債権	1,406,216	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	
担保付契約	17,838,227	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	
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	13,094,552	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	
その他の資産	2,184,504	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	
資産合計	¥35,577,511	¥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	
短期借入	¥ 1,093,529	¥ 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	
支払債務および受入預金	1,262,187	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	
担保付調達	20,599,256	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	
トレーディング負債	4,588,208	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	
その他の負債	808,482	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	
長期借入	5,002,890	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	
負債合計	33,354,552	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	
当社株主資本合計	2,185,919	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	
非支配持分	37,040	12,978	12,150	6,085	8,882	281,896	24,612	39,533	37,172	42,776	53,875	
資本合計	2,222,959	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	
負債および資本合計	¥35,577,511	¥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	
キャッシュ・フロー計算書：												
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ (1,627,156)	¥ (647,906)	¥ (712,629)	¥ (1,500,770)	¥ (235,090)	¥ 290,863	¥ 549,501	¥ 457,426	¥ (77,028)	¥ 1,238,372	¥ 1,305,025	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(533,813)	(102,019)	(98,905)	(269,643)	(423,214)	9,942	(160,486)	(103,195)	12,337	(23,711)	(118,051)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,568,703	942,879	999,760	2,176,530	1,284,243	(844,311)	(701,623)	289,385	(178,206)	986,387	(2,130,644)	
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	10,333	(57,319)	(81,896)	964	(26,246)	(6,314)	47,175	41,089	68,513	(40,195)	4,249	
現金および現金同等物の増加（減少）額	¥ (581,933)	¥ 97,208	¥ 106,330	¥ 407,081	¥ 599,693	¥ (549,820)	¥ (265,433)	¥ 684,705	¥ (174,384)	¥ 2,160,853	¥ (939,421)	

コーポレート・ガバナンス

	単位	2012年6月末	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
取締役構成							
取締役数合計	人	11	11	11	12	11	10
社外取締役	人	7	6	6	7	6	6
	%	64	55	55	58	55	60
外国人取締役	人	3	3	3	3	3	1
	%	27	27	27	25	27	10
女性取締役	人	1	1	1	1	1	1
	%	9	9	9	8	9	10

	単位	2012年4月1日	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
役員構成〔執行役・執行役員〕							
男性	人	41	23	27	26	27	33
女性	人	2	2	2	2	2	1
女性比率	%	4	8	6	7	7	3

	単位	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
取締役会							
開催回数	回	10	11	10	10	10	11
平均出席率	%	95	97	98	99	100	99

お客様とのかかわり

	単位	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
お客様相談室への相談件数（野村證券）							
合計	件	5,005	5,693	7,010*1	5,540	5,767	6,003
苦情	件	3,012	3,409	4,023*2	2,537	2,771	2,531
問い合わせ	件	1,836	2,119	2,730	2,766	2,749	3,267
意見・要望	件	13	23	55	81	128	98
その他	件	144	142	202	156	119	107

*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

	単位	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
バリアフリー・AED 設置支店数（野村證券）							
適合証・認定取得	店	30	30	30	30	33	32
車椅子対応トイレ	店	80	81	78	78	83	83
車椅子対応エレベーター	店	54	57	66	66	68	66
出入り口段差解消 （スロープ・昇降設備・段差なし）	店	140	139	129	130	128	132
出入り口段差対応（手すり・段差縮小）	店	14	13	13	14	14	12
AED（自動体外式除細動器） 設置支店の割合	%	—	—	100	100	100	100
サービス介助士常駐店の割合	%	—	—	80	80	80	86.7

	単位	2012年1月	2013年12月	2014年8月	2015年1月	2016年2月	2017年2月
店頭接客満足度調査（野村證券）							
大変満足／満足	%	—	81.6	81.4	80.9	82.1	83.7
普通	%	—	15.7	16.3	16.3	15.1	14.3
大変不満／不満	%	—	2.7	2.2	2.8	2.8	2.0

	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
社会貢献型債券（野村證券）						
商品名	ADBグリーン・エナジー・ボンド、 IFC債	ADBグリーン・エナジー・ボンド、 ADBウオーター・ボンド、 AfDB教育支援債、IFC債、 IFCグリーン・ボンド、EIB債	ADB債、ADBウオーター・ボンド、 AfDB食糧安全保障債、 IADB債、IBRD債、 IBRDグリーン・ボンド、 IFC債、IFCグリーン・ボンド	ADB債、 IADBアイ・ボンド、 IBRD債、IFC債、NIB債	ADB債、 IADB債、IBRD債、 IFC債、NIB債	
本数	本	14	11	19	24	18
発行額	百万円	76,883	95,960	159,145	72,310	78,118

ステークホルダーとの対話

	単位	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
社会貢献支出額							
合計	百万円	1,235	1,348	1,323	1,457	1,325	1,704
教育	百万円	582	556	604	530	562	451
文化芸術・スポーツ	百万円	106	81	66	333	102	567
科学・学術振興	百万円	83	129	117	114	120	116
地域貢献	百万円	200	199	190	161	162	189
福祉・健康	百万円	49	79	39	85	79	53
環境	百万円	43	47	84	34	29	71
人権・労働	百万円	3	4	20	19	39	12
災害支援	百万円	71	88	78	68	56	61
その他	百万円	103	171	129	113	176	184

	単位	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	累計
金融・経済教育の提供実績								
出張授業（小学校、中学校、 高校、大学、教員） 2008年～	実施数	22	31	56	265	304	346	1,077
	参加人数	1,087	1,865	2,825	9,836	9,637	15,317	43,787
大学向け金融教育講座 2001年～	学校数	115	114	112	108	106	104	1,758
	受講者数	12,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,200	228,200
社会人向け金融学習講座 2003年～	回数	536	444	531	566	412	304	7,850
	受講者数	27,839	21,696	23,897	24,712	14,958	10,926	391,650
日経STOCKリーグ 2000年～	チーム数	1,420	1,287	1,484	1,361	1,429	1,618	26,118
	出場者数	5,741	5,120	5,699	5,167	5,587	6,462	103,528
☑ 小学校向け学習教材 （『街のけいざい教室』、 『社会のしくみとお金の役割』）* 2008年～	学校数	120	396	227	366	361	378	4,048
	発送部数	5,000	17,422	14,639	24,170	21,377	25,503	308,111
☑ 中学校向け学習教材 （『街のTシャツ屋さん』）* 2006年～	学校数	180	387	215	161	79	56	4,778
	発送部数	17,200	17,326	12,162	15,380	5,928	4,664	452,660

* 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

	単位	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
教育研修費							
合計	百万円	2,033	2,441	2,515	2,972	2,880	2,767
日本	百万円	1,468	1,907	1,978	2,076	2,020	2,094
欧州	百万円	133	108	81	115	225	161
米州	百万円	280	233	262	573	426	299
アジア	百万円	153	193	194	208	209	213
☑ 教育研修受講実績*							
合計	延べ受講時間 (hr.)	225,184	254,117	406,602	507,639	589,242	562,289
	延べ受講人数	21,928	22,048	89,657	132,672	211,014	195,819
日本	延べ受講時間 (hr.)	169,385	208,087	284,920	333,305	307,295	303,854
	延べ受講人数	11,965	12,081	12,325	14,398	16,294	15,581
欧州	延べ受講時間 (hr.)	2,766	1,732	26,117	48,434	137,565	94,550
	延べ受講人数	977	647	21,822	41,654	62,077	44,325
米州	延べ受講時間 (hr.)	7,390	7,204	7,811	15,439	17,589	15,848
	延べ受講人数	1,182	1,794	5,598	12,255	25,122	19,816
アジア	延べ受講時間 (hr.)	45,643	37,094	87,754	110,461	126,793	148,037
	延べ受講人数	7,804	7,526	49,912	64,365	107,521	116,097

* 欧州、米州、アジアについては、ホールセール部門において、社内研修システムを通じて受講管理されたものを集計しているため、一部子会社等が対象範囲に含まれていません。

多様性を尊重した人材の育成

単位		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
☑	社員構成*1						
合計	社員数	27,168	26,242	26,019	28,672	28,865	28,186
	男性比率 (%)	62	62	62	62	62	61
	女性比率 (%)	38	38	38	38	38	39
	社員数	15,145	15,004	15,062	15,973	16,083	16,227
日本	男性比率 (%)	56	57	56	58	58	58
	女性比率 (%)	44	43	44	42	42	42
	社員数	4,014	3,618	3,461	3,485	3,424	3,026
	男性比率 (%)	70	70	71	71	71	70
欧州	女性比率 (%)	30	30	29	29	29	30
	社員数	2,420	2,271	2,281	2,449	2,503	2,314
	男性比率 (%)	74	74	74	74	74	74
	女性比率 (%)	26	26	26	26	26	26
米州	社員数	5,589	5,349	5,215	6,765	6,855	6,619
	男性比率 (%)	66	65	64	61	61	59
	女性比率 (%)	34	35	36	39	39	41
☑	地域別社員構成						
合計	%	100	100	100	100	100	100
日本	%	56	57	58	56	56	58
欧州	%	15	14	13	12	12	11
米州	%	9	9	9	9	8	8
アジア	%	20	20	20	23	24	23
☑	新規雇用者*2						
合計	人	3,359	2,554	2,920	2,934	2,868	2,266
日本 (野村ホールディングス、野村證券)	男性 (人)	573	446	507	482	537	526
	女性 (人)	495	581	522	363	395	430
	男性 (人)	663	307	503	389	286	189
	女性 (人)				121	119	94
欧州	男性 (人)				382	313	227
	女性 (人)	478	361	418	128	111	91
	男性 (人)				718	714	425
	女性 (人)	1,150	859	970	351	393	284
☑	管理職構成*3						
合計	男性 (人)	7,299	7,024	6,913	7,095	7,165	7,705
	女性 (人)	1,064	1,055	1,031	1,234	1,370	1,405
	女性比率 (%)	13	13	13	15	16	15
	男性 (人)	3,623	3,549	3,480	3,437	3,345	4,289
日本	女性 (人)	205	219	218	236	270	383
	女性比率 (%)	5	6	6	6	7	8.2
	男性 (人)	1,693	1,557	1,507	1,479	1,503	1,270
	女性 (人)	325	315	290	311	335	289
欧州	女性比率 (%)	16	17	16	17	18	19
	男性 (人)	1,060	1,016	1,028	1,093	1,123	1,029
	女性 (人)	243	234	234	250	276	250
	女性比率 (%)	19	19	19	19	20	20
米州	男性 (人)	923	902	898	1,086	1,194	1,117
	女性 (人)	291	287	289	437	489	483
	女性比率 (%)	24	24	24	29	29	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：アジアについては、2015年3月期に連結子会社化したCNS(キャピタル・ノムラ・セキュリティーズ)、ノムラ・アセット・マネジメント・タイワン等の一部子会社は集計対象に含まれていません。
*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、<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/data>参照

環境とのかかわり

単位		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
☑	GHG 排出量						
スコープ1 直接的な排出*1	日本 t-CO ₂	2,373	2,247	2,207	2,107	1,986	2,005
	欧州 t-CO ₂	1,299	1,318	1,131	797	752	772
	米州 t-CO ₂	0	0	46	69	72	72
	アジア t-CO ₂	76	76	143	143	169	173
スコープ2 間接的な排出*1	日本 t-CO ₂	34,214	38,988	42,300	40,965	39,065	36,783
	欧州 t-CO ₂	21,629	16,842	17,334	14,164	12,822	11,786
	米州 t-CO ₂	6,784	6,278	5,015	6,406	6,966	6,168
	アジア t-CO ₂	24,357	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	2.4	2.8	3.0	2.9	2.7	2.5
	欧州 t-CO ₂	6.9	6.2	6.0	4.6	4.3	4.2
	米州 t-CO ₂	2.8	2.8	2.2	2.6	2.8	2.7
	アジア t-CO ₂	5.0	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	18,505	17,919	18,729	20,823	22,013	22,936
	欧州 t-CO ₂	9,446	9,728	9,253	8,127	7,651	7,023
	米州 t-CO ₂	6,060	5,124	5,561	4,349	4,966	4,343
	アジア*3 t-CO ₂	11,883	11,057	9,552	10,575	11,587	11,041
☑	エネルギー消費						
直接的エネルギー消費 (天然ガス等)	日本 MWh	12,664	11,948	11,729	11,229	10,573	10,654
	欧州 MWh	6,981	7,025	6,210	4,438	4,201	4,329
	米州 MWh	0	0	225	340	355	359
	アジア MWh	272	800	608	611	732	743
間接的エネルギー購入 (購入電力量)	日本 MWh	74,648	74,293	74,117	72,780	70,520	68,372
	欧州 MWh	50,091	38,679	41,164	30,836	30,133	30,713
	米州 MWh	16,194	16,104	15,896	22,148	21,882	20,236
	アジア MWh	27,474	28,012	26,942	27,862	26,720	25,577
うちグリーン電力購入量*4		MWh	7,424	6,329	6,317	32,626	34,652
(購入冷熱量)	日本 MWh	20,550	17,523	15,258	12,400	11,971	12,320
	欧州 MWh	0	0	0	0	0	0
	米州 MWh	10,047	7,924	2,220	238	140	198
	アジア MWh	2,352	1,907	1,731	1,694	1,617	1,723
☑	環境資源効率						
水使用量*5	日本 千m ³	188	178	177	171	170	168
	欧州 千m ³	136	124	124	97	115	107
	米州 千m ³	4	4	13	26	30	29
	アジア 千m ³	33	45	45	48	36	35
紙使用量*6		ton	820	759	746	1,041	1,083
廃棄物排出量*7		ton	1,223	1,904	2,659	2,281	2,540

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

*1 アジアについて、2015年3月期から、バンコク拠点を追加。間接的な排出のうち、米州のニューヨークに所在する拠点については、US EPAのeGRIDにおけるNYLIの排出係数を保守的に適用していたが、集計の精緻化を目的とした現地調査に基づき、NYCWの排出係数に変更。変更にもとまう影響は<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/data/>参照
*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2017年3月期データ9,723t-CO₂ (香港、シンガポール、インドおよびバンコク拠点分)
*4 2012年3月期および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ッヒ拠点を集計。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 アジアについて、2012年3月期はインド拠点分のみを集計
*6 2012年3月期から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
*7 2012年3月期および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、チューリッヒ、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

2017年6月29日

EY新日本サステナビリティ株式会社
東京都千代田区内幸町二丁目2番3号
日比谷国際ビル

代表取締役 **塚原 正彦**
業務責任者 **沢味 健司**

当社は、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「Nomuraレポート2017」(以下、「レポート」という。)の「企業情報／データーCSR関連データ」に記載されている2016年4月1日から2017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(コーポレート・シティズンシップ・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. 当社の独立性と品質管理**
 当社は、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} 2013年3月)に定める独立性を遵守した。また当社は、親会社である新日本有限責任監査法人のグループ(当社を含む)として、「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. 当社の責任**
 当社の責任は、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。当社は、「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。
 当社の実施した手続は、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本社及び事業所(2か所)における質問、資料の閲覧
 - レポートに記載されている指標に対する本社及び事業所(2か所)における分析的手続の実施
 - レポートに記載されている一部指標に対する本社及び事業所(2か所)における試査による根拠資料との照合、再計算
 限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、当社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**
 当社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



野村ホールディングス ホームページ

<http://www.nomura.com/jp/>

当グループでは、自社Webサイトにおいて、視力・聴力・発声障がいや自力移動運動障がいなどによる情報格差を軽減し、より広範なユーザーに利用可能な仕様を実現する取り組みを継続しています。



IRサイト

<http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/>

当グループの決算・財務情報やNomuraレポート、株主のみなさまへのご案内、コーポレート・ガバナンスなどのIR情報をご覧ください。



CSRサイト

<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/>

当グループのCSRに関する詳細な取り組みを発信しています。金融経済教育の出張授業の申し込みやGRIガイドライン対照表、CSR関連データなどをご覧ください。

当社のロゴについて

当グループのロゴは、当社の社章を基にしています。社章は、野村家の紋章のツタ(蔦)の葉と、屋号の「ヤマト」をあしらったものです。社章の「ヤマ」の象形文字をモダン化したものが、現在の「NOMURA」です。



グローバル・ネットワーク

(2017年3月末現在)

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

ヨーロッパ・中東・アフリカ

ロンドン	■現地法人*
アムステルダム	■現地法人
ウィーン	○駐在員事務所
ストックホルム	▲支店
チューリッヒ	■現地法人 ▲支店*
パリ	■現地法人 ▲支店*
フランクフルト	■現地法人 ▲支店*
ヘルシンキ	▲支店
マドリッド	▲支店
ミラノ	▲支店
ルクセンブルク	■現地法人
イスタンブール	○駐在員事務所
カタール	▲支店
ドバイ	▲支店
バハレーン	■現地法人
リヤド	■現地法人
南アフリカ	▲支店

米州

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

日本

日本	●本支店、営業所 158
----	--------------



アジア(日本以外)

香港	■現地法人* ▲支店
北京	○駐在員事務所
上海	○駐在員事務所
台北	▲支店
ソウル	■現地法人 ○駐在員事務所
ムンバイ	■現地法人

ハノイ	○駐在員事務所
ジャカルタ	■現地法人
クアラルンプール	■現地法人
フィリピン	■現地法人
バンコク	■現地法人
シンガポール	■現地法人*
シドニー	■現地法人*
メルボルン	○駐在員事務所

* インスティテットの現地法人、支店を含む

個人のお客様向けサービス／野村証券国内店舗

コンサルティング・サービス

国内 158 の本支店、営業所を通じて、お客様一人ひとりのニーズに合わせたコンサルティング・サービスを提供

お客様		
不動産	資産運用	保険
ローン	事業承継	相続・贈与 遺言信託



コールセンター

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

- 取引注文
- マーケット見通し、投資相談（予約制）
- 個人型確定拠出年金（iDeCo）の各種問合せ
- 口座開設等の諸手続き



確定拠出年金のコールセンターとインターネットサービスはHDI（ヘルプデスク協会）から3年連続で最高評価“五つ星”取得

オンラインサービス

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

- 本・支店のお客様向けサービス「野村ホームトレード」*
- 野村ネット&コール*
- 個人型確定拠出年金（iDeCo）の加入者専用サイト
- 持株会の加入者専用サイト



* 2018年1月より、「野村ホームトレード」と「野村ネット&コール」を統合し、「野村のオンラインサービス」として新たなサービス提供を開始予定

野村証券国内店舗158店

(2017年3月末現在)

北陸

支店 4

中部

支店 16

近畿

支店 27
プライベートバンキングオフィス 1

中国

支店 8 営業所 1

四国

支店 4

九州

支店 10

北海道

支店 4 営業所 1

東北

支店 8 営業所 1

東京都内

本店 1 支店 33
プライベートバンキングオフィス 1

17:00以降/土日祝も営業している支店
京王新宿店 17:00以降 土日
品川支店 17:00以降

関東

支店 36 営業所 1

17:00以降/土日祝も営業している支店
イオンモール船橋営業所 17:00以降 土日祝

沖縄

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) 28,186名

株式の状況

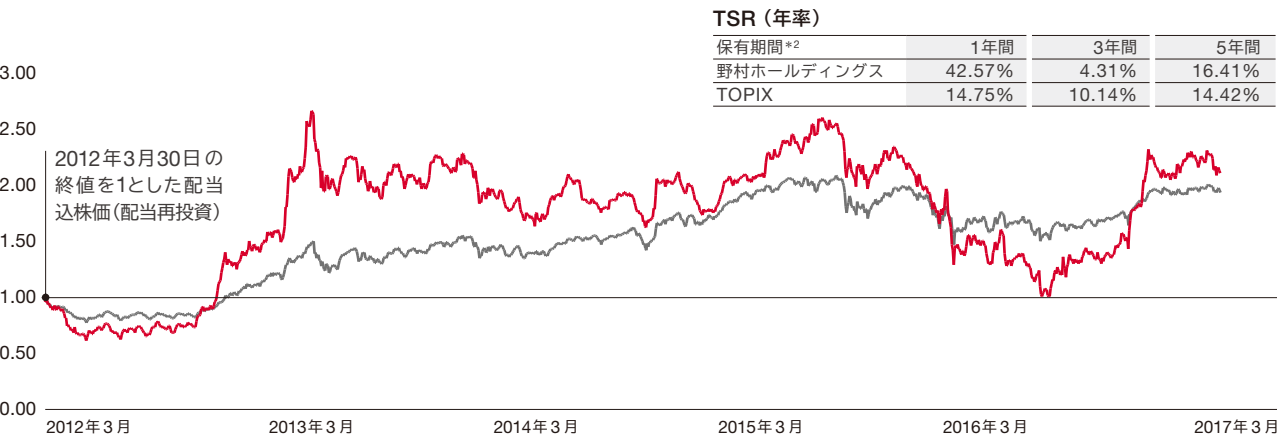
(2017年3月末現在)

大株主の状況(上位10位)*1

株主名	株数(千株)*2	比率(%)*2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	204,409	5.8%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	152,015	4.3%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	74,128	2.1%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	61,747	1.7%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	55,202	1.6%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	54,864	1.6%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	54,364	1.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	54,153	1.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	46,852	1.3%
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエー エヌバイ 10	44,288	1.3%

*1 当社は、2017年3月31日現在、自己株式を293,373千株保有しているが、上記大株主からは除外
*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

株主総利回り(TSR*1)推移



*1 TSR (Total Shareholder Return): キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。配当を再投資すると想定。Bloombergデータより当社作成
*2 2017年3月末の終値を基準としています

格付情報

	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 Ratings	A-	F1	A-	F1

＜レポート基礎情報＞

報告対象期間	2016年4月1日～2017年3月31日 (一部期間外の情報を含みます)	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
報告サイクル	年1回		
前回発行時期	2016年8月		http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/
今回発行時期	2017年8月		数値データにはそれぞれ対象範囲を付記しています。

参考ガイドラインなど

- GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード2016
本報告書にはGRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード2016の標準開示項目の情報が記載されています。
GRIガイドライン対照表は、当社Webサイトに掲載しています。
http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/gri/
- 環境省『環境報告ガイドライン(2012年版)』
- 日本経団連 企業行動憲章

Nomuraレポート2017の編集にあたって

当社は、2012年より、アニュアルレポートとCSRレポートを一つにした統合報告書「Nomuraレポート」を発行しています。6回目となる今回のレポートでは、当社の存在意義である「証券業を通じて、経済の成長や豊かな社会の創造に貢献していく」を軸に据え、改めて「野村らしさとは何か」について、事業、人材、ガバナンス等、財務、非財務の切り口からお伝えすることを目指しました。2020年に向けた経営目標の実現および中長期的な企業価値創造に向けた野村グループの取り組みについて理解を深めていただくとともに、変化に挑戦し、2020年とその先の持続的な成長を目指す、当社の意気込みを感じていただければ幸いです。

制作にあたっては、国際統合報告評議会が提唱する国際統合報告フレームワークや、GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)サステナビリティ・レポーティング・スタンダード2016などを参照し、グローバルな統合報告の潮流を意識しています。また、一部CSRデータについては、独立した外部機関の保証を受け、信頼性、透明性の向上を図っています。

本レポートが、ステークホルダーの方々との対話の深化への一助となりますよう、今後も積極的に情報開示を行い、信頼性の向上に努めてまいります。



執行役員
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

お問い合わせ

野村ホールディングス株式会社

【IR室】	【コーポレート・シティズンシップ推進室】
電 話 03-5255-1000(大代表)	電 話 03-5255-1000(大代表)
	e-mail csr@jp.nomura.com

日本の挑戦を、サポートするという誇り。



NOMURA



東京2020ゴールド証券パートナー



この報告書の印刷工程で使用した電力量(495kWh)は、すべてグリーン電力でまかなわれています。

