

The NOMURA logo is displayed in white, bold, sans-serif capital letters against a solid red background. The red background is part of a larger graphic design that includes overlapping red and blue geometric shapes in the top left corner.

NOMURA

The background of the cover is a photograph of a city street at dusk. In the foreground, a tall, ornate black lamppost with two glowing lanterns stands on the left. A bronze lion statue is positioned at the base of the lamppost. In the background, a multi-story brick building with many windows is visible. The sky is a clear, deep blue.

今が、未来への起点。

野村ホールディングス株式会社
Nomuraレポート 2016

Nomuraレポート2016について

野村ホールディングスは、2013年3月期より従来のアニュアルレポートとCSRの取り組みを報告するCitizenshipレポートを統合し、『Nomuraレポート』として発行しています。

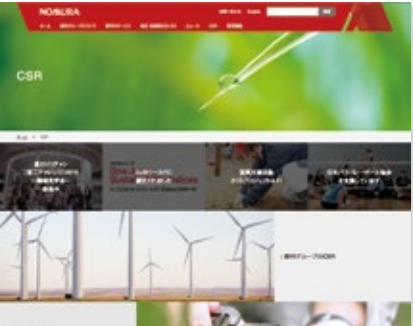
「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」として、社会の持続的な発展に貢献し、お客様や株主をはじめとしたステークホルダーの皆様とともに成長を目指す野村グループの企業活動を総合的にご理解ください。

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。

＜補足情報について＞ 本誌に書かれている情報に関し、さらに詳しい情報をお求めの方は、当社のWebサイトをお訪ねください。



● 野村ホールディングス Webサイト
<http://www.nomura.com/jp/>



● CSRサイト
<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/>



● 株主・投資家の方 (IR) サイト
<http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/>

＜レポート基礎情報＞

報告対象期間 2015年4月1日～2016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 http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/ 数値データにはそれぞれ対象範囲を付記しています。	参考ガイドラインなど ● GRIサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン 本報告書にはGRIサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版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
---	---	--

野村トゥデイ

リーダーシップ

未来を拓く
野村のアクション

パフォーマンス・レビュー
データセクション

野村グループの現在の姿がご覧いただけます。	経営層の考えと、経営をリードする執行役・執行役員の状況がご覧いただけます。	「すべてはお客様のために」という基本観のもと、持続的な成長を実現するための野村グループの変革と挑戦、そして企業の社会的責任 (CSR) を果たすためのさまざまな活動についてご覧いただけます。	2016年3月期の全社および各部門の業績や当社の財務戦略のほか、過去の業績をはじめとする、野村グループを知るための基礎的な情報を掲載しております。
-----------------------	---------------------------------------	---	---

野村トゥデイ	2
財務・非財務ハイライト	4
創業の精神と現在の企業文化	6
創業の精神を受け継ぐ 野村グループのビジネス	8
事業一覧 当社のセグメント	10

グループCEOメッセージ	12
執行役・執行役員	16

グループCOOメッセージ	18
未来を拓く 各部門のアクション	20
各地域でのアクション	28
アドバイザー・ボード	31
取締役	34
社外取締役メッセージ	37

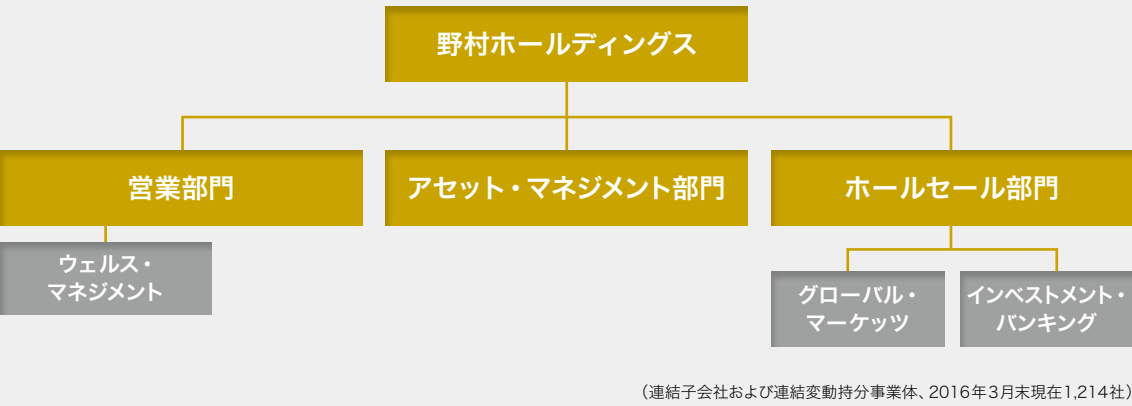
コーポレート・ガバナンス	39
コンプライアンス	45
リスク・マネジメント	48
CSRマネジメント	50
健全かつ持続可能な 資本市場への貢献	52
持続可能な 地域社会への貢献	54
多様性を尊重した 人材の育成	58
環境とのかかわり	61

主要な財務データ	64
CFOメッセージ	66
部門別レビュー	69
過去8年間の要約連結 財務諸表 (米国会計基準)	72

CSR関連データ	74
第三者保証	78
沿革	79
グローバル・ネットワーク	80
野村証券国内店舗一覧	81
株主・投資家情報／ 格付情報	82
会社情報	83

野村グループの全体像

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ヶ国・地域を超えるグローバル・ネットワークを有しています。営業、アセット・マネジメント、ホールセールという3つの部門が横断的に連携して、国内外のお客様に付加価値の高い商品・サービスを提供しています。



第三者機関からの評価

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)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/2016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。また、2015年11月にシンガポールのChannel NewsAsia (チャンネル・ニュース・アジア)と、CSRシンクタンクであるCSRアジアおよびESG評価機関のサステナリティクス社が発表する「アジアで最も持続可能な企業100社」に選出されました。

格付情報

野村グループにおいて証券業務の中核を担う野村證券は、国内外の格付会社5社よりA格以上の格付を付与されています。

- 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の子会社であるFTSEが作成する、世界中の優良企業を選定した社会的責任投資指標



- MS-SRI
モーニングスター株式会社が国内上場企業の中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



- アジアで最も持続可能な企業100社
Channel NewsAsiaらによるESG (環境、社会、ガバナンス)のパフォーマンスに優れているアジア企業のランキング



R&I (格付投資情報センター)	A+	Standard & Poor's	A-
JCR (日本格付研究所)	AA-	Fitch Ratings	A-
Moody's	A3		

2016年6月末現在

野村グループのプレゼンス

■ 全社

28,865名

70ヶ国以上

[グループ役職員数]

2016年3月末現在、国内外のグループ全体で28,865名の役職員が働いています。その44%が、日本以外の国で勤務しています。

[グループ役職員の国籍]

野村グループの役職員の国籍は、70ヶ国以上。多様なバックグラウンドをもつ役職員が相互に価値観を尊重し、活躍できる社内風土の醸成に力を入れています。

■ 営業部門

100.6兆円

159店舗

[顧客資産残高]

お客様からの信頼の証である顧客資産残高は、2016年3月末現在、100.6兆円。国内第2位の会社 (51兆円)の約2倍のお預かりとなっています。

[日本国内の野村証券店舗数]

全国159の店舗で、お客様一人ひとりのニーズに合ったきめ細やかな商品・サービスのご提案を行っています。

■ アセット・マネジメント部門

40.1兆円

24.8%

[運用資産残高]

投資信託やETFなど、国内外の個人・機関投資家の皆様から委託され運用している資産残高は、2016年3月末現在、40.1兆円です。

[国内公募投信シェア]

国内における野村アセットマネジメントの公募投信シェアは24.8%。国内第2位の運用会社 (14.5%)を大きく引き離し、首位を維持しています。(出所：投資信託協会)

■ ホールセール部門

63.1%

64.0%

[国内上場会社の幹事会社比率]

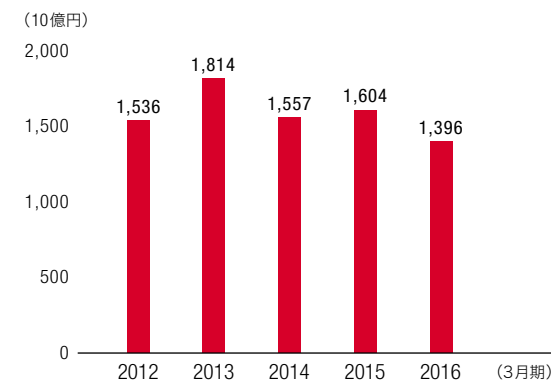
野村グループは、永年にわたり、お客様との信頼関係を構築してきました。主幹事会社を務める国内の上場企業は38.8%、副幹事などを含めると63.1% (時価総額ベース)。幅広いお客様を金融・財務の側面からサポートしています。

[海外収益比率]

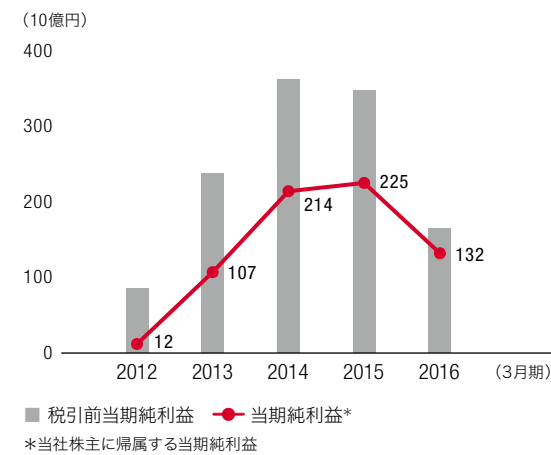
2016年3月期のホールセール部門収益は7,203億円、うち64%が海外からの貢献です。30を超える国・地域の拠点網を通じて、幅広いお客様にグローバルな商品・サービスを提供しています。

財務・非財務ハイライト

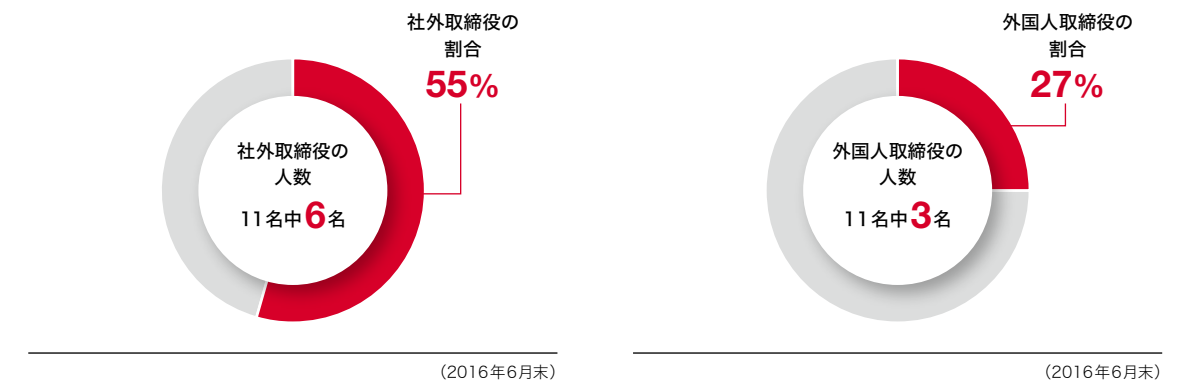
全社収益



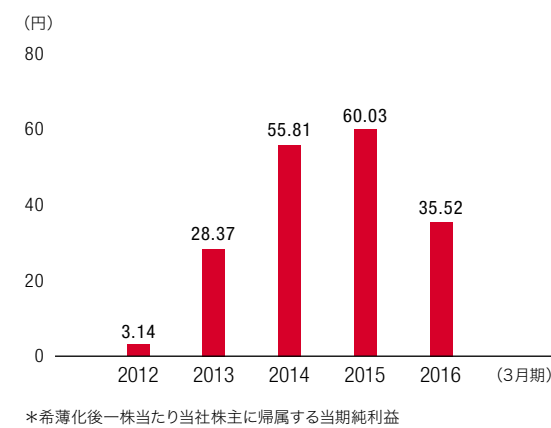
税引前当期純利益、当期純利益*



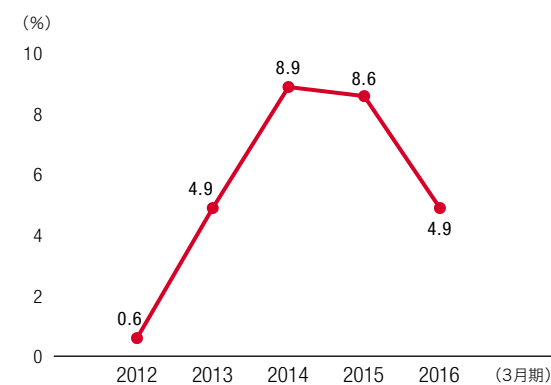
取締役会の構成



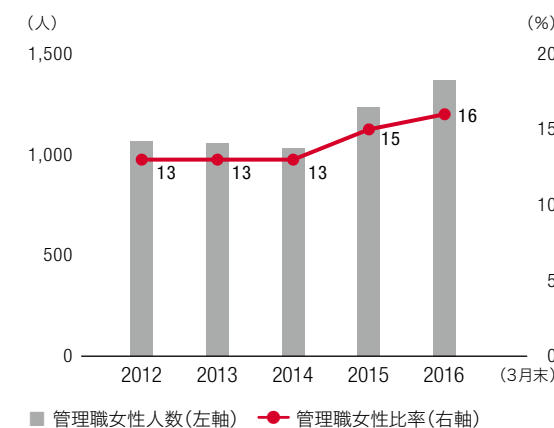
EPS*



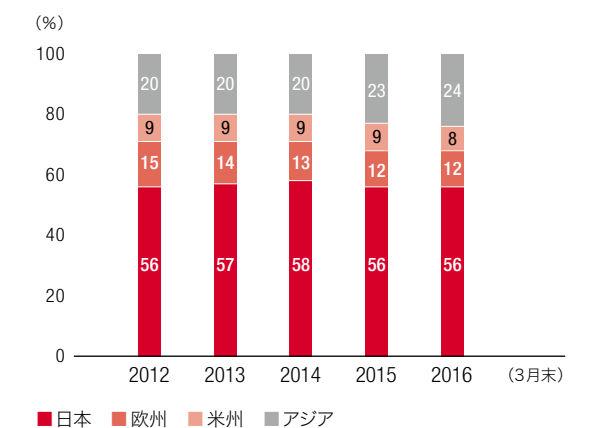
ROE



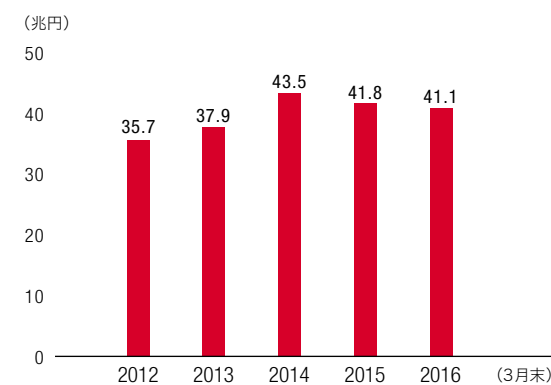
女性管理職構成



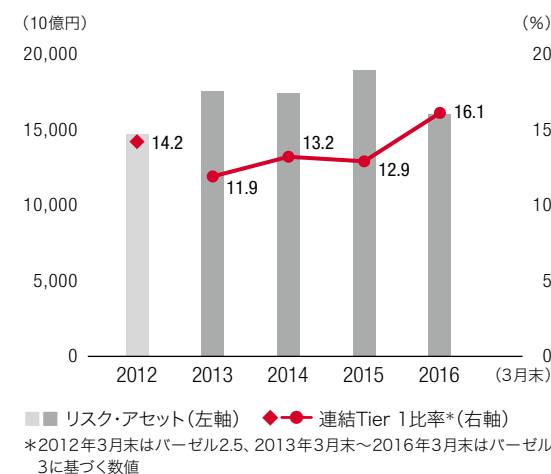
地域別社員構成



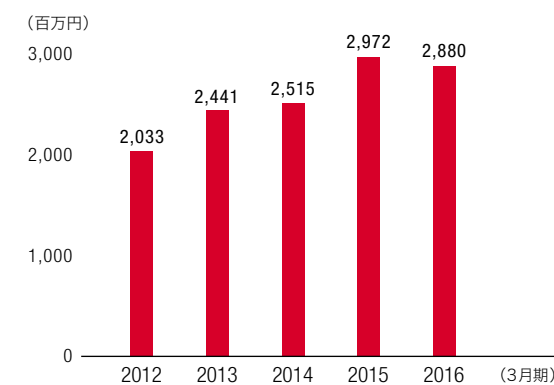
総資産



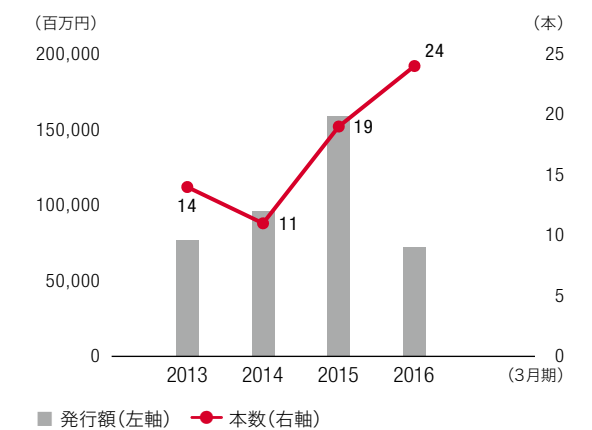
リスク・アセット、連結Tier 1比率*



教育研修費



社会貢献型債券





事業活動の拠り所としての「創業の精神」

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



創業者 野村 徳七

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

- 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、あくまでもこれを貫徹すべく」
- 二. 顧客第一の精神
「自己の利益よりも顧客の利益を先にす」
- 三. 海外への雄飛
「君たちの将来には、世界の飛躍が待っている」
- 四. 調査・分析の重視
「凡ての証券に就いて、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
「常に一步前進することを心がけよ。停止は退歩を意味する」
- 六. 企業家精神
「企業家は、七割方の科学的確実性を握ったならば、それでもって、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、店主の統制下に協力一致打って一団と成り」
- 九. 業務推進の心構え
「敢然として我等は我等の信ずる道に向かって鋭意奮進すべきである」
- 十. サービスの心構え
「単に取引を行へば任務終れりとする如き器械的労務を為すのみならば、必ずしも各位の力を待たずして可なり」

脈々と受け継がれる「創業の精神」

野村グループに脈々と受け継がれる「創業の精神十カ条」は、今日においても事業活動の拠り所となっています。以下にその一例をご紹介します。

五. 先取りの精神

野村證券 なんば支店
ファイナンシャル・コンサルティング課
課長代理
後藤 象平



法人の事業承継、組織再編、M&A、個人の相続対策など、包括的に提案を行っています。その過程においてヒアリングできた、不動産の売買やM&Aなどのさまざまなニーズに対し、本社の専門部署や提携法人と連携しながら解決策をご案内させていただいております。アパートの処分に困っていたお客様には、所有名義人であった法人の売却をご提案し、結果として売却資金の運用も任せさせていただくことになりました。お客様からは「こんなことまで相談できるんですね」と驚きとともに喜んでいただきました。運用以外にも、当社の組織力を強みに新しいアイデアで業務の提案を行っています。

八. チームワークの重視

野村證券 エクイティ・キャピタル・マーケット部 兼 資本市場部 次長
信國 桂史



2015年は、担当した日本郵政グループが3社同時上場を達成しました。お客様、そして社内多くの部門と横断的に連携して取り組む案件を成功に導くためには、一人ひとりがプロフェッショナルとして力を発揮することが不可欠です。同時に「部分最適・全体不整合」とならないよう、お客様との意思の疎通部分はなるべくコンパクトな体制にするなど、プロジェクト全体を統一的に運営していくよう心がけました。全国12ヶ所で個人向け説明会を開催するなど、初の試みも多かったなか、グループのチームワークを発揮取り組みました。

七. 人材の登用

ノムラ・インターナショナルPLC
ユーロ・フロー金利トレーディングヘッド
マネージング・ダイレクター
フィリップ・デ・カサン



野村ロンドンで、ユーロ金利デリバティブや、国債、インフレ連動債などを含むユーロ・フロー金利・トレーディングデスクのヘッドとして、チームのリスク管理とトレーディングに関する決定を行い、野村の顧客層へ幅広く流動性を提供しています。グローバルのお客様と密に接し、それぞれの投資やヘッジニーズに対して最高の結果を得られるよう努めています。イノベティブで戦略的な商品とサービスを提供し続けられるよう、常々アジアの仲間と連携しています。一連のアプローチを通じて、お客様へ我々のコミットメントを示しながら、日本とアジア、そして世界をつなぎ、お客様にベストクラスのソリューションを提供していくことが可能となるのです。

十. サービスの心構え

野村證券 岡崎支店
ファイナンシャル・コンサルティング課
課長代理
杉浦 瑞帆



お客様に合わせた提案のために、ライフプランや相続のシミュレーション等のツールを活かして、ヒアリングを深化させています。また、資産運用に関するだけでなく、日常の色々な悩みまでご相談いただくこともあります。日々変化するマーケットの中で、良い商品を提案することは勿論ですが、お客様と真正面から向き合い、何のために資産を運用されるのか、どんな人生プランを描いておられるのか、お客様に心を開いていただき、徐々に人生に寄り添わせていただけるよう、お話を聞く姿勢をもつことを大切にしています。

創業の精神を受け継ぐ野村グループのビジネス

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、
優良な経営資源を駆使して独自の事業を展開しています。本業を通じた付加価値を
幅広いステークホルダーに提供するとともに、企業の社会的責任の重点課題にも取り組み、
「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」としての地位を確立してまいります。

Input

優良な経営資源

財務資本

- 強固な財務基盤
- 効率的な経営資源配分

人的資本

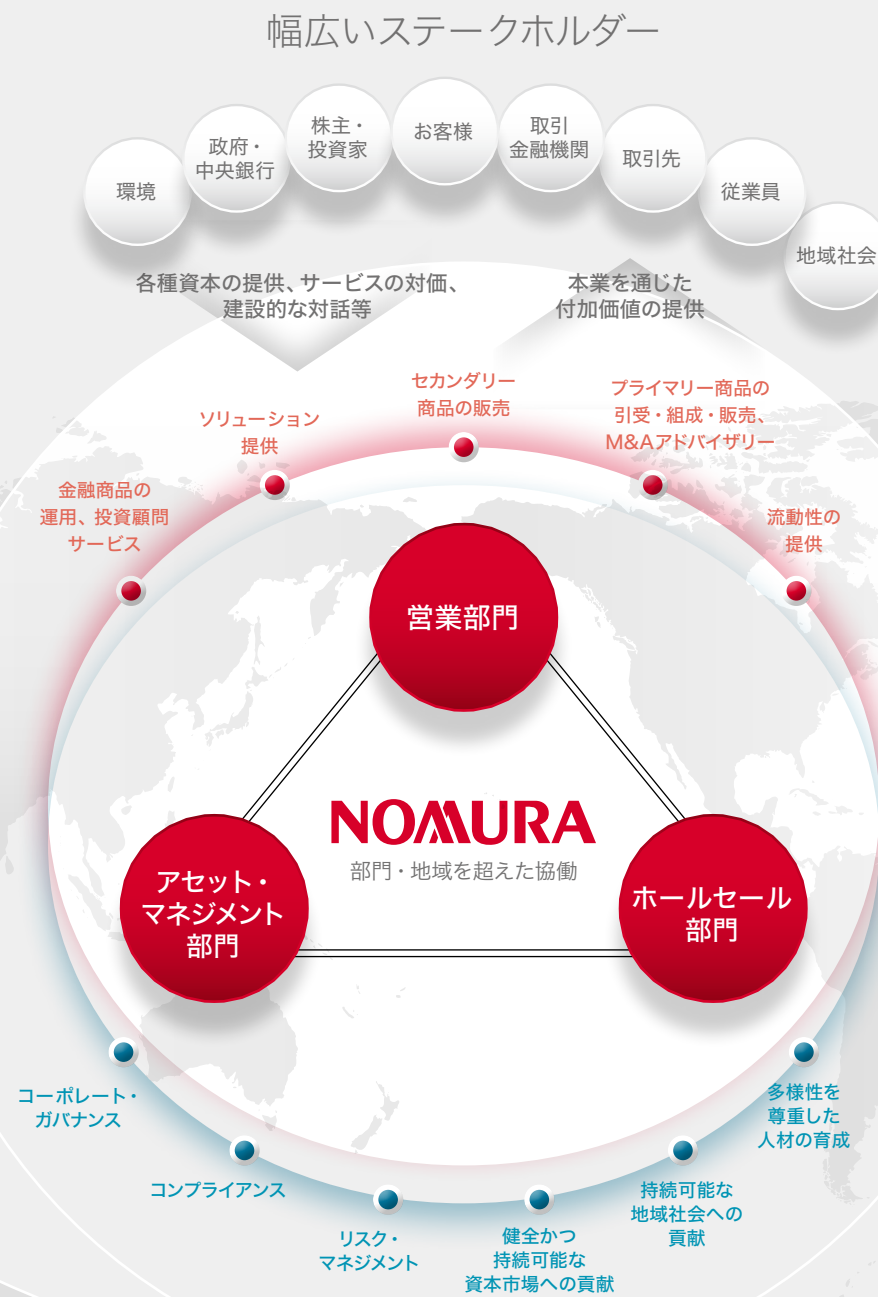
- 多様な人材
- 職業倫理と規範意識の高い人材

知的資本

- 金融商品に対する専門性
- 高度なリサーチ力

社会資本

- 公共性の高い証券・資本市場における使命



企業の社会的責任(CSR)の重要課題への取り組み

Output

創造する価値

経済的価値

- 安定的な利益、キャッシュ・フローの創出
- 2020年3月期経営目標：EPS 100円
- 成長分野への投資、適切な株主還元

企業価値、ブランド構築

- お客様との信頼構築
- 優れた企業風土の醸成

付加価値、革新的サービス

- 競争力のある商品・サービス、ソリューションの提供
- 金融イノベーションの創出

社会的価値

- 本業を通じた社会貢献
- 地域社会との共存共栄

Looking Ahead

その先の未来へ

「アジアに立脚した
グローバル
金融サービス・
グループ」としての
地位確立

お客様や株主をはじめ
社会に必要とされる
価値の創造

事業一覧 当社のセグメント

Highlights

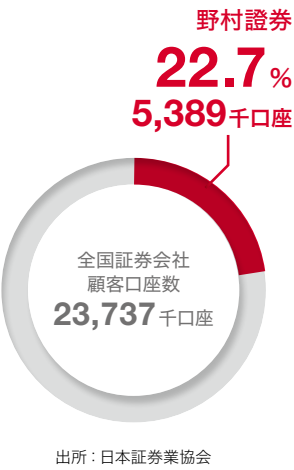
営業部門

野村証券の全国159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。日本とアジアでウェルス・マネジメント・ビジネスを展開。

税引前当期純利益
1,276 億円

顧客資産残高
100.6 兆円

店舗数
159 店舗



Clients

Our Services

個人投資家
地方金融機関
学校法人

地方公共団体
事業会社
諸法人

株式
投資信託
投資一任商品
M&Aアドバイザー
不動産（紹介）
相続・事業承継サービス

Channels

Our Focus

全国159の本支店・営業所
コールセンター、インターネット

お客様へのヒアリングの深化
預かり資産増加によるストック収入の拡大

» P.20

アセット・マネジメント部門

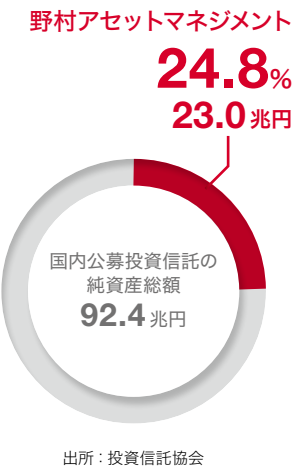
中核となる野村アセットマネジメントを中心に、グローバルに資産運用ビジネスを展開。

投資信託ビジネスでは野村証券を含む証券会社・銀行・郵便局・保険会社などの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。投資顧問および海外ビジネスでは、国内外の年金や政府系機関・中央銀行、銀行や保険会社などの金融機関など、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。

税引前当期純利益
367 億円

運用資産残高
40.1 兆円

国内ETFシェア
48%
(出所：投資信託協会)



個人投資家
国内外の年金
政府・中央銀行
機関投資家等

国内株式／債券
アジア株式／債券
グローバル株式／債券
バランス型
絶対収益追求型

国内投資信託：証券会社・銀行・郵便局・保険会社等の販売会社
国内投資顧問：年金・機関投資家等への直販
海外ビジネス：販売会社および年金・機関投資家等への直販

運用パフォーマンスのさらなる向上
お客様ニーズへの商品・ソリューション提案力
透明性の高いガバナンス体制の確立

» P.22

ホールセール部門

金融商品の取引、販売および組成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・バンキングの2つのビジネスで構成。

国内外の事業会社、政府機関、金融機関などの幅広いお客様を対象に、さまざまなサービスを提供。

税引前当期純利益
154 億円

プライマリー・ディーラー資格保有国
15 ヶ国



金融機関
事業会社

機関投資家
国・政府機関

株式・債券の引受
M&Aアドバイザー
金融商品の組成、流動性の供給
投資アイデアの提案、高度な執行

30を超える国・地域の拠点網

お客様のニーズや地域特性にマッチしたソリューションの提供
部門間・地域間連携の強化
東西の市場を結ぶ

» P.25

*税引前当期純利益は2016年3月期、その他は別途記載がない限り2016年3月末現在

「お客様」「株主」「従業員」の満足度向上のため、 変革と挑戦を続けます。

これまでを振り返って

2012年8月のグループCEOへの就任から4年が経過しました。

就任当時、野村グループは不祥事の直後ということもあり、お客様からの苦情や低迷する株価に対するご不満の声がいつになく高まっており、社内にも閉塞感が感じられ、経年劣化した組織の常として、これらステークホルダーの満足度が著しく低下しているように感じられました。そこで、私は、まず、「お客様」「株主」「従業員」という3つのステークホルダーの満足度向上を自らのミッションに掲げるとともに、この組織を根底から創りかえることを宣言しました。

まず、お客様の満足度の向上に向けて、商品ありきの営業スタイルなどで当社の都合を押し付けるのではなく、お客様の声に真摯に耳を傾け、お客様から真のパートナーに選ばれなければならないと考え、「すべてはお客様のために」という基本観を打ち出しました。例えば、個人のお客様のニーズは、金融資産だけでなく、不動産をはじめ資産全体に及んでおり、このニーズに対応できるよう、組織を新設したほか、コンサルティング能力を向上させるべく、研修にも力を入れることとしました。

また、従業員の満足に向けて、一人ひとりが、ワクワクしながら、仕事に打ち込むよう、まずは、組織の壁、部門の壁を壊して、風通しの良い組織に創りかえることといたしました。組織の若返り(キープヤング)を図り、部門を越えた人事異動等を積極

的に行っただけでなく、全従業員に対して、野村グループの現状認識を調査するサーベ이를定期的に実施することとしました。また、リスクに対する会社のスタンスを全社員が共有し行動するリスク・カルチャーの普及促進などにも取り組んできました。

一方、株主の皆様に対しては、株価そのものをコミットすることはできませんでしたので、2度の増資とその後の利益水準の低迷により、一桁台まで低下してしまったEPSを、2016年3月期までに、少なくとも増資前のレンジの下限の水準である50円に戻すことをコミットし、この目標は、お陰様で、二年前倒しで達成できました。

創業の精神と野村の企業文化

野村ホールディングスは2015年12月に創立90周年を迎えました。野村ホールディングスの前身である野村證券が設立されたのは、1925年のことですが、野村グループの歴史を振り返りますと、1872年に両替商として設立された野村徳七商店にその源流を辿ることができます。

野村グループは、戦前、創業の両替商からコングロマリットへ業容を拡大し、戦後の財閥解体を経て、高度経済成長期においては、本格的な海外展開に打って出ました。その後、金融自由化の流れを受けて、証券業から、野村ホールディングスを中核とする総合金融サービスグループへ舵を切る等、我々は時代の要請、時代の変化に合わせて、常に新たな挑戦を続けてきました。

代表執行役 グループCEO 永井 浩二

私たちが90年の永きにわたり、存在し得たのは、予測すらままならない「市場」と対峙することを「生業」とするなかで、「常に自らの変革に挑戦していく」という生き抜く術を自ずと身につけてきたからであると思います。

また、野村グループには「創業の精神十カ条」(6ページ参照)があります。先ほど申し上げた「すべてはお客様のために」という基本観も、十カ条の一つである「顧客第一の精神」を表したものです。この基本観をもとに、変革し続けることは、これ

からの野村グループにとって大変重要なことだと思っています。

創業の精神と同じく重視しているのが企業倫理です。2012年の一連の公募増資インサイダー事件によって、社会からの信頼を損ねたという事実とそこから得られた教訓をグループ内で風化させることのないよう、2015年には「野村『創業理念と企業倫理』の日」を制定しました。創業の理念に立ち戻り、全役職員が野村の歴史と社会的責任の重さを定期的に再確認したいと考えています。

新たな成長に向けたアクション

2014年8月、野村グループでは2020年3月期をターゲットとする長期経営ビジョンを策定しました。当社を取り巻く環境はこれまで以上に大きく変化していくと予想されますが、我々は、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革(Change)していくという思いを込めて、この二つのCを用いて、「Vision C&C」というスローガンを掲げました。

このビジョンのもとで、①国内におけるビジネスモデルの変革と、②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に取り組み、いかなる環境においても持続的な成長を果たせるよう、各部門において、そのための基盤づくりに取り組んでいます。

営業部門においては、「お客様の信頼の獲得」と「ビジネスの拡大」の両立を目指し、お客様一人ひとりのニーズにあった商品やサービスの提供に努めています。特に、ビジョン実現に向けたKPI(主要な業績評価指標)として、2020年までに「顧客資産残高150兆円」「ストック収入費用カバー率*1 50%程度」の達成を掲げており、2016年3月末時点での顧客資産残高は100.6兆円、ストック収入費用カバー率は25%と順調に進捗しています。

アセット・マネジメント部門でも、「運用資産残高

50兆円+α」の目標に向けて着実に前進しております。2015年12月に発表したアメリカン・センチュリー・インベストメンツ社との戦略的提携を通じて、グローバルな資産運用会社への成長を加速させていく考えです。

ホールセール部門では、収益性のさらなる改善に向けて、コストを厳格に管理しながら、当社のグローバル・シェアを3%台後半まで上昇させるべく、さまざまな取り組みを進めてきました。

しかし、足元の状況を見ますと、各国金融政策による影響や地政学上の不透明感が高まる一方で、市場に流動性を提供する「リクイディティ・プロバイダー」の役割を担ってきた欧米の同業他社が、規制対応等のためにビジネスを大幅に縮小した結果、マーケットの値動きが大きくなり、市場全体の流動性が、我々の想像以上に枯渇しだしています。

このようなビジネス環境が当面続くとの保守的な前提のもと、選択と集中を加速させ、コスト水準を大幅に引き下げることになりました。具体的には、日本を含むアジア地域では現状のビジネスラインを維持する一方、欧州・米州では一部ビジネスの閉鎖や合理化を進めることとしました。引き続き、いかなる環境においても、しっかりと利益を確保できるよう、収益性の改善に努めていきます。

*1 営業部門総費用に対するストック収入の割合。ストック収入は投資信託の信託報酬など、お客様からお預かりした資産に対する継続的なサービスによる収入

持続的な成長のために必要なこと

資本市場において適切な資金循環を促す証券業をベースに、経済の成長や社会の発展に貢献していくことが野村グループの社会的使命です。本業のみならず、日本の金融資本市場の拡大や金融リテラシー向上のために、金融・経済に関する教育機会の提供を全国で展開するなど、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。また、国際社会においては、2015年より「国連グローバル・コンパクト」に参加しています。国連が提唱する自主行動原則を支持し、「創業の精神」と「野村グループ倫理規程」に基づきながら、持続的な成長に向けた取り組みを推進しています。

今日、ステークホルダーとのコミュニケーションの重要性はさらに高まりを見せています。透明性の高いコーポレート・ガバナンスは、ステークホルダーの満足度を高めるために必要不可欠な要素の一つと考えています。

2016年3月期には、さまざまなステークホルダーの立場を踏まえ、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、新たに「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」も制定しました。

変革と挑戦への思い

2020年はもとより、野村グループが創立100周年を迎える2025年には、私たちを取り巻く環境は大きく変化していることでしょう。野村グループは、どのような環境下であっても、持続的な成長を実現すべく、自らを変革し続けるとともに、1,700兆円を超える個人金融資産を有する我が国において、「貯蓄から投資へ」の流れを後押しすることを通じて、経済の成長と社会の発展に貢献してまいりたいと思います。

野村グループの新たな変革と挑戦に、どうぞご期待ください。

2016年8月
代表執行役 グループCEO

永井 浩二

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
3セグメント税引前当期純利益			4,500～4,700億円
部門別	営業部門	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%程度
	アセット・マネジメント部門	税引前当期純利益	550～600億円*2
		運用資産残高	50+α兆円*2
	ホールセール部門	税引前当期純利益	2,000～2,200億円*2
		フィーパブル・シェア	3%台

*2 環境変化を踏まえ、2015年12月に見直し

2020年3月期
経営目標

EPS
100円



執行役・執行役員

(2016年6月1日付)

	グループCEO	永井 浩二	●
	グループCOO	尾崎 哲	●
営業部門	営業部門長	山口 英一郎	
アセット・マネジメント部門	アセット・マネジメント部門長	渡邊 国夫	●
ホールセール部門	ホールセール共同部門長	Steven Ashley (スティーブン・アシュレー) 奥田 健太郎	
グローバル・マーケット	グローバル・マーケット・ヘッド	Steven Ashley (スティーブン・アシュレー)	
	グローバル・マーケット・コ・ヘッド	柏樹 康生	
	欧州グローバル・マーケット地域ライン・ヘッド	中島 豊	
インベストメント・バンキング	インベストメント・バンキング・ヘッド	奥田 健太郎	
米州	米州地域ヘッド	David Findlay (デイビッド・フィンドレー)	
	米州地域コ・ヘッド	武村 努	
欧州	欧州地域エグゼクティブ・チェアマン	篠原 実	
	欧州地域ヘッド	Jonathan Lewis (ジョナサン・ルイス)	
アジア	アジア地域ヘッド	飯山 俊康	
	アジア地域コ・ヘッド	青木 健男	
バンキング	バンキング担当	鳥海 智絵	
コーポレート	コーポレート統括	永松 昌一	●
	財務統括責任者(CFO)	北村 巧	●
	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	●
	チーフ・リスク・オフィサー(CRO)	Lewis O'Donald (ルイス・オドナルド)	
	IT統括責任者(CIO)	沼田 薫	
	グループCAO(ホールセールIT、グローバル・ オペレーション、ファシリティ・マネジメント)	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	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	
	総務担当	野々村 力哉	
	中国担当	岩崎 俊博	
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	中川 順子	

●は執行役

Actions for
Shaping
Our Future

未来を拓く
野村のアクション

「すべてはお客様のために」という基本観のもと、
持続的な成長を実現するための野村グループの変革と挑戦、
そして企業の社会的責任(CSR)を果たすための
さまざまな活動についてご覧いただけます。

グループCOOメッセージ

永年にわたって育んできた
お客様との信頼関係を受け継ぎ、
野村のブランドとして
大きな競争力につなげてまいります。

代表執行役 グループCOO 尾崎 哲



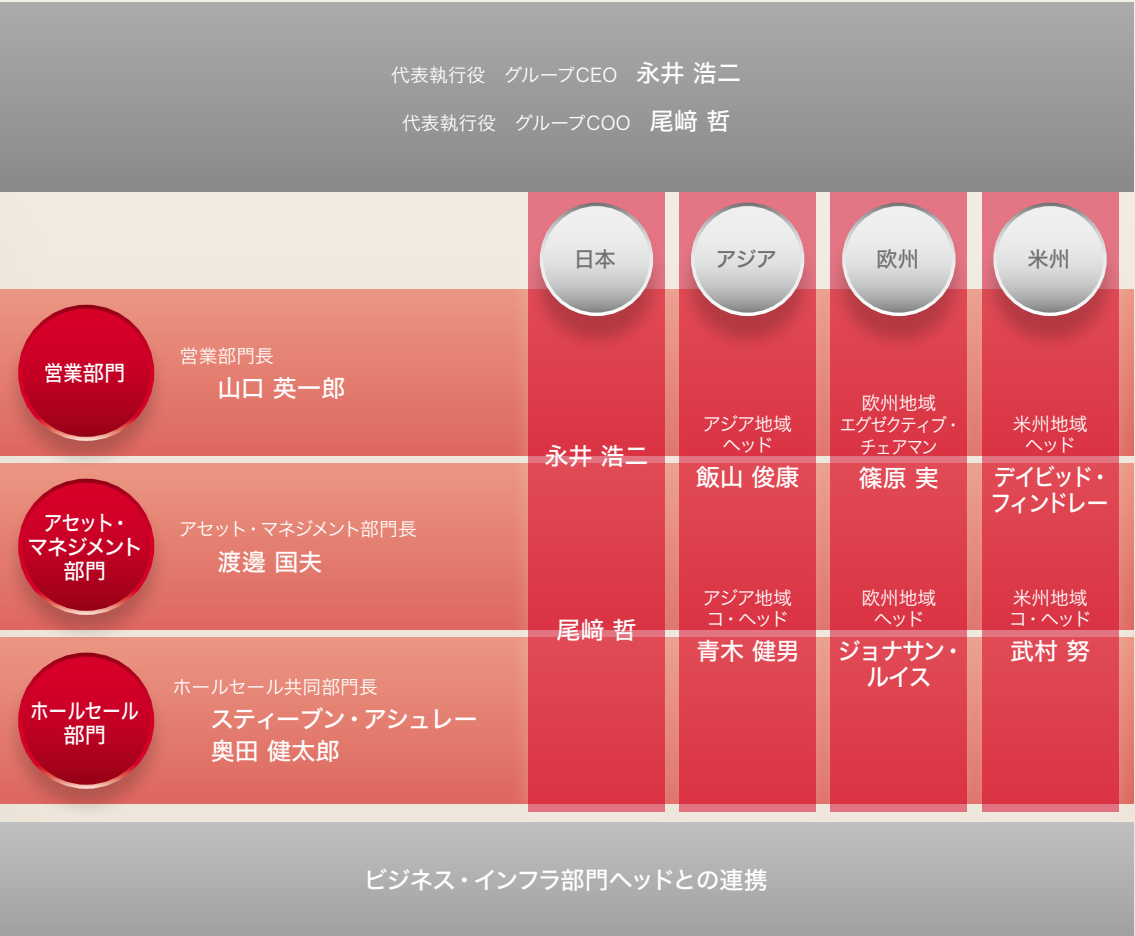
私たちの事業環境は二つの意味で大きな山場を迎えております。

一つ目は、お客様ニーズの多様化と急激な高まりです。昨今の主要金利や通貨の大幅な変動は予測しづらく、それが国や企業の経済活動、さらには投資家の運用成果にも大きな影響を与えるため、お客様が求めるソリューションへのニーズは多岐にわたっています。特に、金利がマイナス・ゾーンに入った欧州と日本では、多くの金融機関、投資家、企業が新たなソリューションを求めているといえます。とりわけ日本では、さまざまな業種、さまざまな規模の企業で、資本効率の改善や次世代を見据えた成長戦略への取り組みが継続しており、この側面からもお客様のニーズが高まっています。

二つ目は、私たち金融サービス業は、「歴史的な変革期の真っ只中にいる」という意味での山場です。金融危機以降、資本主義そのものの在り方から、

金融サービス業の在るべき姿など、さまざまな議論が行われ、規制強化が進み、金融機関の収益性に下方圧力がかかっています。またフィンテック（FinTech）に代表されるような金融イノベーションが今後加速していくなかで、ビジネスモデルそのものが根本的に変わっていく可能性もあります。

このようななか、当社はお客様の課題を把握し、タイムリーかつ大胆なソリューションの提供を積極化して、この歴史的な転換期に、まさに「すべてはお客様のために」という基本観のもと、思う存分、汗をかいてまいりたいと思います。そして、お客様のパートナーとしての立ち位置をさらに差別化し、弛まぬ効率化に向けた取り組みの継続によりしっかりと利益を確保しつつ、次世代への「変革と挑戦」を継続してまいります。



そのなかで最も重要で、かつ次世代への中長期的な差別化に資する競争力は、いうまでもなく企業カルチャーであります。私たちは、90年以上にわたり、お客様のニーズに応え、お客様とともに市場変動と対峙してまいりました。そのなかで、柔軟かつスピーディな対応力、新しいスキームを開発するイノベーションへのこだわり、そしてそれらを可能とする人材と組織力を培ってきました。常にお客様のニーズに寄り添い、変革と挑戦を恐れないというDNAこそが、当社の企業カルチャーであるといえます。

このようなお客様との信頼関係に基づく企業カルチャーを、役職員一人ひとりが脈々と受け継ぎ、差別化を盤石なものとし、野村のブランドとして大きな競争力につなげてまいります。当社では、70以上の国籍をもつ役職員が働いています。多様な価値観を尊重し合い、部門や地域を超えて双方向に作用することが、企業カルチャーの基礎となっており、これは既にグローバルに、各地域で育まれております。

そして、このような企業カルチャーを武器に、変革と挑戦を率いていくのは、トップ・マネジメントのコミットメントと、部門と地域のマトリックス運営によるリーダーシップです。当社は、部門長、ビジネス・インフラ部門ヘッド、および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と同時に、各ヘッドを中心とした緊密な連携を行っています。こうした縦方向と横方向のマトリックス経営で、互いに協力しあいながら、グローバルに安定度の高い経営体制を維持していきます。

私たちは、日々グローバルに沢山のお客様からの期待を感じております。今やどのお客様も、歴史的な変革と挑戦の渦中にあるといえるでしょう。野村自身が変革と挑戦を行いつつ、お客様の期待に応え、しっかりとした実績を残してまいります。

時代の変化とともに多様化する
お客様の悩みやニーズに
しっかりと対応します。

営業部門長 山口 英一郎



当部門の強み

営業部門は、野村證券の全国159の本支店・営業所や野村ネット&コールなどを通じて多様な金融商品の取引や各種サービスを提供しています。2016年3月末現在、顧客資産残高は100.6兆円、顧客口座数(残高のないものは除く)は538.9万口座です。これは、全国の証券会社のお預かり口座数の23%を占める数字です。

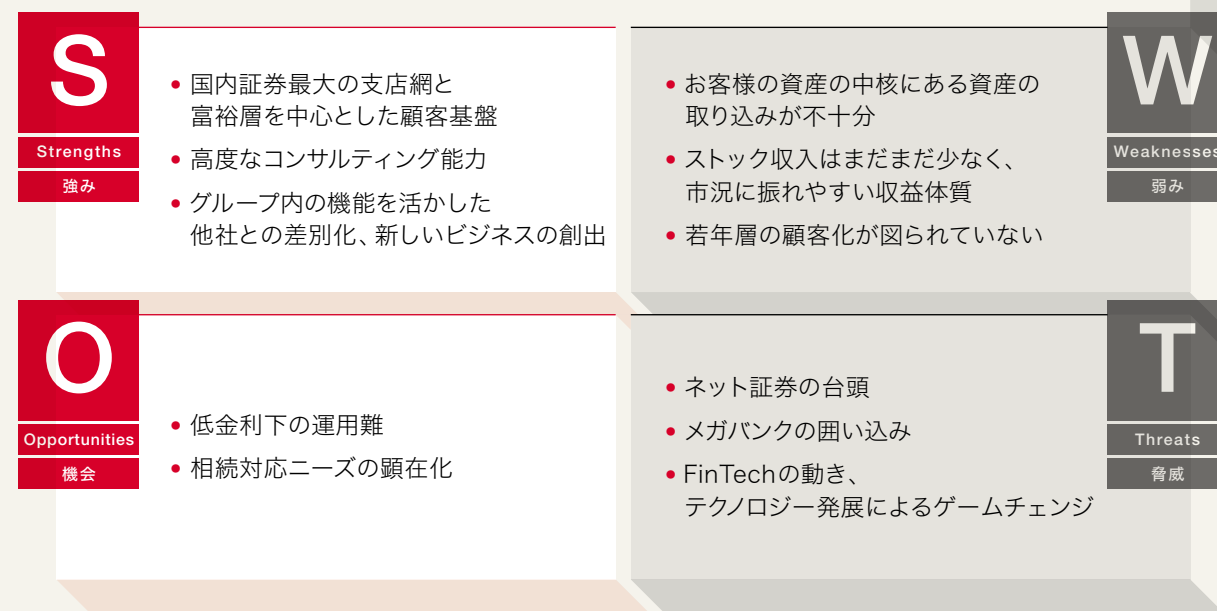
当部門の強みの一つに、コンサルティング能力の高さがあります。個人のお客様に対しては、家族構成やライフプランをしっかりと伺いし、お客様一人ひとりにあったきめ細やかなサービスを提供しています。今後のライフプランや資産の状況・相続に関して、お客様に合わせたプランニングを提案できる『野村の「資産設計」』や、当社以外で保有する分も含めて、資産の内容を把握・分析できる「保有資産レポート」などを用いて、コンサルティングと定期的なフォローを行っています。

また、当グループのホールセール部門やアセット・マネジメント部門と連携し、質の高い商品・サービスが提供できることも大きな強みです。

足元の事業環境とリスク

高齢化の進展を背景に、長生きへの備えや次世代への資産承継など、お客様のニーズは多様化しています。また、日本銀行によるマイナス金利政策の決定を受けて、個人・法人ともに資金の置きどころについて悩みをかかえており、今まで以上に多様な運用ソリューションの提供を求められています。一方で、中長期的には、マイナス金利政策によって、貯蓄から投資への流れが加速することも期待されています。

リスク要因としては、原油安や中国経済の減速、不透明な金融政策などに起因する世界経済の変調が挙げられるほか、金融分野における「フィンテック(FinTech)」の浸透、国内の人口減少についても当部門の事業環境に影響を与える可能性があります。



未来を拓く今後のアクション

当部門では「お客様の信頼の獲得」と「ビジネスの拡大」の両立を目指し、2012年8月から一貫してビジネスモデルの変革に取り組んでいます。2020年3月期までに、お客様からの信頼の証である顧客資産残高を150兆円まで積み上げるとともに、費用の50%程度をストック収入^{*1}によってカバーできる体制の構築を目指しています。

ビジネスモデルの変革に向けて、お客様のニーズにさらに対応すべくさまざまな施策を打ち、それらが着実に成果を上げ始めています。例えば、不動産仲介業務における当社の2016年3月期の取扱高は800億円を超えました。また、企業M&Aの成

約件数は2016年3月期37件となり、2015年3月期の13件から大きく伸びております。

そして2015年7月から、地域における有識者の方々から私たちの取り組みやビジネスに対するアドバイス等をいただき、私たちのサービス向上に役立てるべく、「支店版アドバイザリー・ボード」を設置しました。

また、2016年からスタートしたジュニアNISA(少額投資非課税制度)や、相続対策の包括的なサービスである「資産承継あんしんバック」などを通じて、ご家族全体でのご提案も重視しております。

^{*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

商品・サービス向上の取り組み

お客様満足度向上を目指した取り組み

当部門ではお客様満足度向上を目指した取り組みを強化しています。月に1回、営業部門長をはじめ部門役員を委員とする「CS^{*2}向上連絡会議」を開催し、お客様の声をもとに商品・サービス・システムなどの改善を図っています。支店に来店されたお客様を対象に、これまで5回、延べ約25万人の方々に「店頭接客満足度調査」をお願いしました(調査結果は74ページ参照)。また、「営業担当者別お客様満足度調査」も実施しており、お客様から最も高い評価をいただいた営業担当者20名を「お客様が選んだ野村の資産運用コンサルタント」としてWeb上で紹介しています。

^{*2} Customer Satisfaction=お客様満足



お客様のさまざまなニーズに応えるため、
運用力の強化だけでなく、商品開発や
ソリューション提案にも
力を注ぎます。

■ アセット・マネジメント部門長 渡邊 国夫



当部門の強み

インハウスのリサーチ力、運用能力の高さに加え、自社にない運用については外部の優れたファンド・マネージャーに運用を委託する「マルチ・マネージャー運用体制」など、外部運用機関の選定力などが当部門の強みといえます。

経験と実績の豊富な日本株・アジア株、ハイイールド債券や絶対収益追求型^{*1}ファンド、スマートベータ、ETFといった特徴ある運用商品に加えて、パイロットファンドによる研究開発や、グローバルでの運用・地域の補完のため、他社との提携・買収等も推進しております。

また、多彩な運用商品やサービスを組み合わせ、さまざまなお客様のニーズに応えるソリューション提案力も強みといえます。個人投資家・機関投資家・販売会社・金融機関といったさまざまなお客様に対し、運用商品の提供だけでなく、外部運用会社に対する評価・分析情報やファンドラップの運用プラットフォーム、資産運用に関する多彩なコンサルティング・サービス等も提供しています。

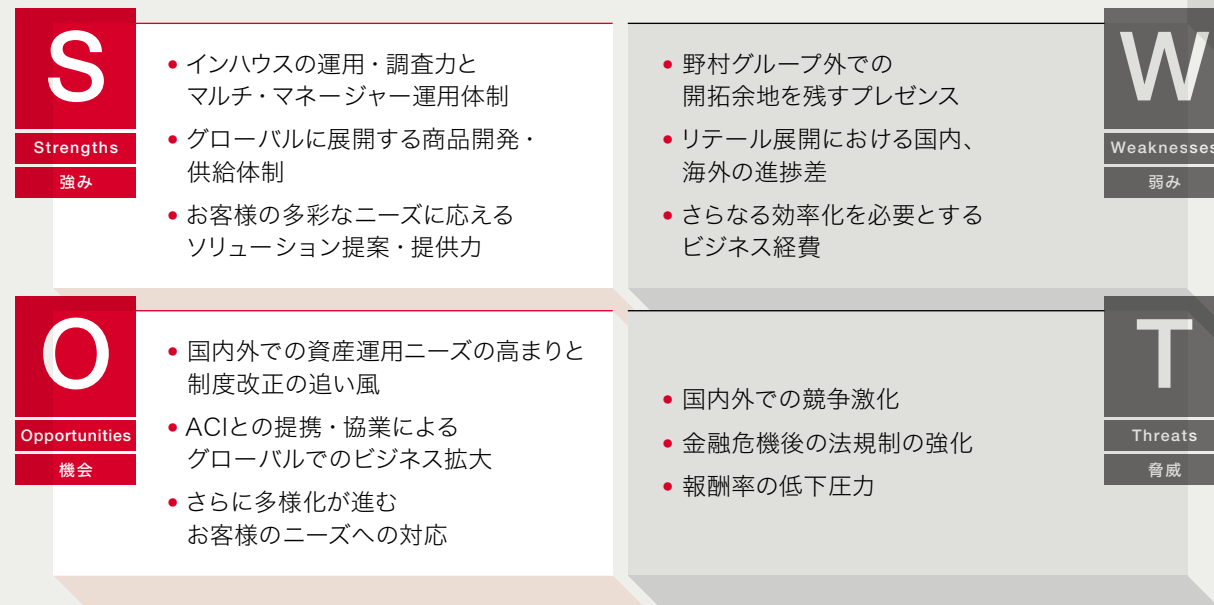
^{*1} 投資元本に対する利益を追求する運用手法のこと。必ず収益を上げるという意味ではない。一般的に、絶対収益追求型は、市場動向には左右されにくいものの、運用者の運用能力が運用成果の重要な要因になるとされている。

足元の事業環境とリスク

NISA（少額投資非課税制度）の非課税枠拡大やジュニアNISAの開始、個人型確定拠出年金の加入対象範囲拡大の動きなど、国が推進するさまざまな改革は、資産運用業界にとって追い風となっています。

また、世界最大規模の年金基金であるGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が進める運用改革も、業界に大きな変化をもたらしています。これらの変化によって、当部門にとっては、多くの事業機会が生まれています。

一方、大手銀行や地域金融機関などが資産運用ビジネスを強化するなど、再編の動きが業界構造の変化を促しております。当部門では、インハウスの運用力に加えて、販売網の強化を図り、競争力を確保します。また、マイナス金利の導入は、短期金融市場の利回り低下から、債券ファンドの魅力が低下するマイナス面はありますが、「貯蓄から投資へ」の動きを加速させるメリットも大きく、当部門としても新たな商品の開発に尽力していきます。



未来を拓く今後のアクション

当部門は海外ビジネスの拡大を今後の主眼としています。欧州規格の投資信託であるUCITS^{*2}を活用し、グローバルの機関投資家、プライベートバンキング、リテールチャネルなどへ商品供給を通じて、海外ビジネスの拡大を目指します。また、米投資顧問会社アメリカン・センチュリー・インベストメント社（ACI）との戦略的提携・協業を推進し、北米基盤を強化します。

ESG（環境・社会・ガバナンス）課題に対しては、社外取締役も陪席する責任投資委員会において全社的な方針を策定しております。投資先企業の価値創造のため、議決権行使やエンゲージメント（目的をもった対話）などを通じてガバナンスの強化に

よる持続的な成長を促しつつ、受益者の中期的な投資リターンの拡大を目指します。また、お客様の立場に立って、フィデューシャリー・デューティー遂行の観点から、当社の投資信託の運営・管理態勢を検証する機関として、メンバーの過半数を独立社外取締役とする「ファンド業務運営諮問会議」を設置しました。今後とも、「すべてはお客様のために」という大原則のもと、資産運用を託される者として果たすべき義務を果たし、忠実に業務を遂行していきます。

^{*2} Undertakings for a Collective Investment in Transferable Securities（譲渡可能証券への集合投資事業）に関する欧州委員会指令の基準を満たすファンドの総称で、EU圏を中心とした「基本的な投信の仕組み」。欧州だけでなく、アジアや中南米のいくつかの国で、同基準が採用されている。

商品・サービス向上の取り組み

サポートダイヤルの設置

野村アセットマネジメントでは、個人投資家や販売会社のお客様からの投資信託に関する問い合わせ窓口として、専用のサポートダイヤルを設置しています。2016年3月期は36,922件の問い合わせに対応しました。

お客様に対する丁寧なご説明の場という役割に加え、寄せられたご意見・ご要望をサービスの向上や、お客様ニーズを活かした新たな商品・サービス開発のための貴重な情報源としても活用しています。



アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社との戦略的提携



ACIのロゴは安定性と継続的な成長の象徴であるオークの木。今回の提携を記念し、ACIからブロンズ像が贈られました。

野村ホールディングスは、2016年5月19日、米国の独立系投資顧問会社、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社（ACI）の経済的株式持分約41%（議決権比率10.1%）を取得しました。今後、両社で戦略的な協業を進めていきます。

■ 両社にとってメリットのある提携

ACIは、米国に本拠地を置き、英国・香港にも拠点をもつ1958年創業の独立系投資顧問会社です。

米国株式やグローバル株式などのアクティブ運用に強みをもち、日本の約22倍の規模を誇る米国の投資信託市場で高い存在感を示しています。また、グローバルに展開する大手証券会社や銀行、保険会社などを販売チャネルとしてもっています。

ACIではこれまで、米国以外のビジネス展開が限定であったことから、野村グループがもつ日本やアジアでの強みは彼らにとって非常に魅力的でした。両社は投資戦略や商品、地域展開の面でほとんど重複がなく、双方にシナジー効果が期待できます。野村アセットマネジメントでは、ACIのもつノウハウを有効活用し、国内外の個人のお客様や機関投資家に提供する運用ソリューションを開発することも可能になります。

■ 両社に共通する創業の精神、企業文化

ACIの基本理念は「お客様が成功することが、結果的に自分たちの成功につながる」です。これは、当社の創業の精神である「顧客第一の精神」と通じるものです。お客様の成功のためにベストを尽くす社員の頑張りを称える文化、社風があることも、同社とともに歩んでいくという動機づけになりました。

→ 野村の創業の精神と現在の企業文化は6ページをご参照ください

■ 両社トップマネジメントが開催する定期的な委員会で具体的な戦略を策定

ACIのジョナサン・S・トーマスCEOと、渡邊国夫アセット・マネジメント部門長が共同委員長となり、半年に一度ビジネス・オポチュニティ委員会を開催します。1回目は、2016年4月19日に開催。戦略的提携の実現に向けた両社の成長に寄与する具体的な戦略を策定しました。



野村グループの創業者である野村徳七翁の胸像を囲むACIと野村グループの経営陣
左から、渡邊国夫アセット・マネジメント部門長、永井浩二グループCEO、ACIのジョナサン・S・トーマスCEO、マイケル・グリーンSVP、マーク・キレンSVP

未来を拓く各部門のアクション

ホールセール部門

日本を含むアジアにおける強みを活かし、世界中のお客様に競争力あるサービスを提供していきます。

Global Markets
Investment Banking

当部門の強み

ホールセール部門の強みは、グローバルに多様化お客様のニーズに対して、部門や地域を越えて協働し、最良の商品やソリューションを提供していくことにあります。野村グループには、強力な引受機能と販売ネットワークがあり、インベストメント・バンキングが引き受けた株式や債券等をグローバル・マーケットや営業部門が幅広い投資家に販売しています。グローバル・マーケットでは、常にお客様に対して、マーケットに対する最新の識見や投資アイデア、マーケット・アクセスを提供し、流動性を供給しています。

当社は、日本を含むアジア市場をマザーマーケットと位置づけています。特に日本では圧倒的なプレゼンスを有しており、日本株式引受ランキングで1位*1を獲得するとともに、東京証券取引所の取引金額および国債入札で高いマーケットシェアを誇ります。

また、海外のネットワークは米州、欧州、アジア地域の30を超える国・地域に広がっています。世界の主要市場15ヶ国でプライマリー・ディーラー

の資格を有するとともに、米国においては、フィクスト・インカムはトップ10*2のフランチャイズをっており、政府系機関（ファニーメイ、フレディマック等）が発行するエージェンシー債のマーケットメークでトップ3*3に入っています。グローバルSSA*4債券引受のリーグテーブルでも7位に入るなど、海外でしっかりと実績を積み上げています。

お客様のグローバル化が進むなか、当社は地域間・部門間連携をさらに強化し、クロスボーダーM&Aをはじめ、企業買収のための資金調達、変動する為替や金利に応じたヘッジ取引などのサービスを総合的に提供できる体制を構築しています。

足元の事業環境とリスク

2016年3月期は、ギリシャの債務危機、中国経済の低迷、米国の利上げや日本のマイナス金利などを含む中央銀行の金融政策、原油価格を含むコモディティ価格の下落などを受け、株式や債券市場、ローン市場などのセカンダリー市場の流動性が低下し、顧客フローも減少しました。

*1 出所：トムソン・ロイター（2015年4月～2016年3月）
*3 出所：US Federal Reserve

*2 出所：Greenwich Associates 2015年
*4 ソブリン、スーパナショナル、エージェンシーの略。出所：Dealogic（2015年1～12月）

発行市場においても、グローバルで市場におけるボラティリティや、世界的景気動向の不透明感の高まりを受けて株式や債券の発行量が減りました。一方、業界再編や企業買収を通じた成長を模索した企業が増加し、M&A市場は活況を呈しました。

2017年3月期においても、当面、厳しいビジネス環境が続くと想定されます。また、グローバルな金融規制の流れは、引き続き、注視していく必要があります。これらの規制は、広く金融システムの安定や金融機関の健全性の確保、顧客の保護等を目的としたものですが、その内容によっては、市場参加者の規模や流動性の供給量に影響を与える可能性もあります。厳格なリスク管理と柔軟なリソース配分を行いつつ、市場に流動性を供給する一定の役割を果たし、お客様の多様なニーズに応えていくことが当社の使命であります。

また、日本では2015年6月よりコーポレートガバナンス・コードが適用されました。日本企業のROEの改善に対する意向は引き続き強く、個別ニーズに応じたオーダーメイドでのソリューションを提供しています。政策保有株を含む株式の売却やデリバティブ手法を使用した自己株取得など、さまざまな側面でお客様のサポートを行っています。

未来を拓く今後のアクション

ホールセール部門では、厳しい環境下でも持続的に利益を確保すべく、2016年4月に欧州・米州ビジネスを戦略的に見直し、高いノウハウや優位性をもっている事業分野へ経営資源を集約することにしました。

例えば、金利プロダクト等のマクロ・トレーディングやエマージング市場の商品にかかるビジネスは拡大しており、さらなる強化を目指します。また、エグゼキューション・ビジネスでは、グローバルにインスティテットの基盤拡大を図ってまいります。近年、回復が見られるM&Aアドバイザリー・ビジネスでは、グローバルにサービスの維持・拡大を図り、資金調達や金利・為替ヘッジといったソリューション・ビジネスとの複合化を目指します。特にソリューション・ビジネスにおいては、新たな体制のもとで、グローバル・マーケットとインベストメント・バンキングが連携し幅広い顧客ニーズに迅速に対応してまいります。

今回の欧米ビジネスの戦略的な見直しにより選択と集中をさらに推進し、収益性の改善および持続可能なビジネス・モデルへの転換を図ってまい

S

Strengths

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
- 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

O

Opportunities

機会

- 日本を含むアジア企業のさらなるグローバル化
- お客様のニーズに応じたオーダーメイドかつ革新的なサービスの提供
- 東西の市場をつなぐ地域間ビジネスの促進によるアジアの成長の取り込み

W

Weaknesses

弱み

- 海外の生産性改善に向けて、リソース活用のさらなる効率化が必要
- マーケット環境に左右されやすい収益構造

T

Threats

脅威

- マクロ環境の低迷や地政学的リスク
- 金融規制の強化にともなう影響
- 国内のメガバンクや海外投資銀行との競争激化

ります。一方、日本を含むアジアは、今回の見直しの影響を受けません。現在のビジネス基盤を維持・拡大し、中長期的なアジアの成長を取り込むことを目指します。そして、日本を含むアジアにおける強みと欧米における多様な顧客基盤およびプロダクト力を結び付け、東西の市場をつなぐ地域間ビジネスを促進してまいります。

社会貢献型投資の拡大

野村グループでは、リスクに見合ったリターンを生み出すとともに、社会および環境課題を解決することを目的とした社会貢献型投資の拡大を促進

し、この分野で数多くの実績を残してまいりました。2015年10月には、米州開発銀行とともに、日本の個人投資家を対象に「EYE（教育・若年層支援・雇用支援）ボンド」を販売しました。また2015年における世界銀行が発行する個人向け「サステナブル・ディベロップメント・ボンド(世銀債)」の引受・販売総額は円換算で560億円を超え、国内金融機関としてはトップの実績となりました。これからも、投資を通じて社会貢献したいという投資家の願いと、開発途上国で推進されるさまざまなプロジェクトや資金需要との橋渡し役を担い、社会の課題解決や豊かな社会の創造に資する商品提供を行ってまいります。

商品・サービス向上の取り組み

リサーチポータル

当社のグローバル・リサーチでは、経済、株式、クオンツ、FX、金利、クレジットの各分野で、世界各地のリサーチャーが地域や分野を越えて連携しながらタイムリーかつ有益な分析を行っており、高い評価をいただいています。機関投資家のお客様への情報発信を目的としたWebサイト「グローバル・リサーチ・ポータル(GRP)」では、最新から過去の日本語および英語レポートまで簡易な操作でアクセスでき、お客様のご関心に合わせたレポートのメール配信サービスも行っています。



安定した収益基盤の確立に
コミットしていきます。

■ 米州地域ヘッド デイビッド・フィンドレー



米州地域は金融市場において世界最大のマーケットであり、過去を見ても、多くの金融イノベーションを生み出しながら、ダイナミックな成長を遂げてきております。このマーケットにおいて、当社は2009年に自律的成長を軸としたビジネス再構築を始め、以来、ホーム・マーケットである日本やアジアとの連携のもとで、市場の成長に合わせて、ビジネスやフランチャイズの強化に取り組んできています。

ホールセール部門は、お客様のニーズに合わせた多様な商品を提供しています。グローバル・マーケットでは、我々の強みを活かせる分野に集中しつつ、株式や債券業務でお客様にさまざまな商品や流動性の提供を行っています。インベストメント・バンキングでは、M&A助言や各種引受業務に加え、顧客ニーズに即したソリューションと競争優位のあるサービスを提供しています。

アセット・マネジメント部門では、ハイイールド債券投資を強みとするノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・マネジメント(NCRAM)が、お客様からの高い評価を受けて着実に運用資産を拡大しています。また、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社への出資と戦略的提携の開始により、さらに当社のプレゼンスを高めるとともに、同社の資産運用での強みをフルに活かして、世界中のお客様

への高付加価値サービスの提供を行っていきます。

アメリカという革新性が高く、懐の深い市場で生み出されるビジネス、プロダクトを世界のお客様へお届けすることは我々の大きな役割と認識しております。当社は部門間・地域間で強いに連携すること、多様性を発揮することで、その役割を果たしています。

足元、私たちを取り巻く市場や規制環境の変化が与える影響には注視が必要ですが、こうした変化に柔軟に対応しつつ、ビジネスや経営資源の効率化を進めてまいります。「顧客第一」を念頭にお客様へのユニークな付加価値の提供を行い、引き続き長期経営ビジョン達成のために邁進したいと思います。



「Connecting Markets East & West」
というグローバル・ビジョンへの
貢献と、欧州の持続可能な
収益性改善に注力しています。

■ 欧州地域ヘッド ジョナサン・ルイス



欧州地域の優先課題は野村グループにおける海外ビジネスの基本戦略と一致しています。それは、グローバルに顧客基盤を強化、強みのある分野へ注力し、収益性の改善に継続的に取り組むことです。

私たちは、機関投資家、金融機関、事業法人、フィナンシャル・スポンサー、政府系機関等、幅広いお客様に対して最良の商品・サービスを提供することに注力しています。「Connecting Markets East & West」という当社グローバル・ビジネスのビジョンからも、欧州地域は重要な役割を担っているといえます。

ただし、欧州はフルライン型の戦略を取ってはいません。昨今の厳しい事業環境を受けて、当社の強みが活かせる商品や付加価値を提供できる分野に絞り込みを行ったからです。例えばそれは、金利プロダクトであり、取り組みを強化してきたG10為替や新興市場関連ビジネスです。ソリューションの分野でも当社の知的資本を活かし、お客様ごとのニーズに合わせたさまざまな付加価値を提供しています。一方、エクイティでは、一部ビジネスを閉鎖するという新たな決断をしました。今後は、欧州顧客に対する日本株やアジア株のセールスや、日本発行体のECM案件などに注力していきます。そして、これらの商品やサービスを、グローバルに統合されたホー

ルセール部門の枠組みの中で提供し、経営資源についても柔軟かつ効率的に配分してまいりたいと思います。

また、今年は、幅広い企業経営経験を有するJim Leng氏を欧州の会長に迎え、地域コーポレート・ガバナンスのさらなる強化、適切な行動規範を促す企業文化の醸成、役職員の士気を高め、協業しやすい環境を整えます。

以上の変更は、お客様へのさらなる価値の提供に資するためだけでなく、欧州および海外全体の収益性向上につながるものです。過去数年にわたり、コスト水準とリスクの高い資産を大幅に減らしてきましたが、今後もコスト管理の徹底と資本効率の向上に向けた取り組みは変わりません。欧州は現在ある堅固な基盤をベースにフランチャイズをさらに強化し、安定した収益性を確保してまいります。



野村はアジア地域に対して 継続的にコミットしていきます。

■ アジア地域ヘッド 飯山 俊康



経済成長著しいアジア地域は、近年、資本市場の規模および中間所得層の拡大も顕著であり、アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループとしての地位確立を図る野村の戦略上、極めて重要な地域です。このアジア地域において、当社は50年に及ぶ歴史を有し、12ヶ国・地域にわたり広範にビジネスを展開、各国政府、中央銀行、事業会社、機関投資家および個人投資家といった幅広いお客様に対し、多様なサービスを提供しております。

市場の成熟化が進むなか、中長期で見ても、中間所得層の急速な増加、直接金融の拡大が見込まれ、金融機関に対するお客様のニーズもより高度化、多様化していくのは必然であります。例えばインフラ・ビジネスにおいては、今後資金需要や投資ニーズがより高まり、当社が果たすことのできる役割は大きいと考えております。

この長期的な成長マーケットにおける競争はますます厳しくなっていくと想定されますが、「お客様のニーズを捉え、変革と挑戦を継続する」という当社の強みを活かすことで、持続的に収益を生み出すことのできる強固なビジネス基盤の構築を進めてまいります。

当社がお客様のニーズに応え続けるにあたり、長期的な観点から有望と判断するビジネス分野および国・地域に対する戦略的な人材強化を行っていきます。また、創業の精神の一つである「顧客とともに栄える」を今後も当社の価値観の中心に置き、お客様とのより一層の対話を継続してまいります。

また、アジアは当社が日本で長年培ってきたリテールとホールセールの両輪モデルを展開することができる地域です。「Connecting Markets East & West」というビジョンのもと、グループ内での協業をさらに推し進め、お客様に対しビジネスや地域の垣根を越えたシームレスなサービスを提供し、安定度の高いビジネス基盤の構築を進めてまいります。

厳しい環境のもと、アジア地域は2016年3月期までに二期連続の黒字を達成しました。今後もアジアにおける成長機会を捉え、さらなる飛躍に向けた努力を継続していく所存です。

アドバイザー・ボード

野村ホールディングスでは、2001年より
業務執行の意思決定機関である
経営会議の諮問機関として
アドバイザー・ボードを設置しています。

2015年からは、アジアの著名な有識者4名を第8期アドバイザー・ボードメンバーとして迎え、2016年2月に、第2回会合を東京で開催しました。経営陣と二日間にわたるミーティングを行い、アジアを中心とした当社のビジネス展開や、アジア各国が成長を遂げていくうえで必要となる社会インフラ整備について、資本市場がどのようにサポートできるかなど、さまざまな観点で意見交換を行いました。

また、メンバーは野村證券の本店営業部を訪問し、営業部門がお客様に対して行っているコンサルティング営業の模様を、実際にiPadの画面を見ながら、説明を受けました。メンバーからは、「野村の人材、そしてコンサルティングの質の高さに感銘を受けた。海外でも大きな競争力を有するだろう」といったコメントも寄せられました。



前列はアドバイザー・ボードメンバー。左から、ディーバック・バレック氏、ゴー・チョクトン氏、ソフィアン・ワナンディ氏、カン・トラクルフーン氏。後列は野村グループの経営陣

ディーバック・バレック氏 (インド)	ゴー・チョクトン氏 (シンガポール)	ソフィアン・ワナンディ氏 (インドネシア)	カン・トラクルフーン氏 (タイ)
HDFCグループ会長。1993年より、インドの住宅開発金融会社グループHDFCグループの会長。財界および政府の委員会において数多くの委員を務める。	シンガポール名誉上級相。1990年より2004年までシンガポール首相を務めた後、同年より2011年まで同国上級相。2011年から同国名誉上級相および通貨庁上級顧問。	インドネシア副大統領上級顧問。インドネシア経営者協会元会長。同国のコングロマリット企業Santini Group創立者。2014年11月から同国副大統領上級顧問。	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。



野村グループは、アジアで大きく成長できる 潜在力を秘めています。

——世界の経済情勢について、不透明な金融情勢などを含めどのように見ていらっしゃいますか。

先進国はもとより、新興国にも経済成長率の減速がある程度見られるなか、今後も市場の不透明感は続くと思われます。世界経済の低成長は構造的な問題であり、特に先進国では長引く生産性の低下により、持続的な成長が困難になりつつあります。新技術や教育、労働者の再育成といった分野への投資を通じて、長期的な視点から生産性の向上を図る必要があるでしょう。

アジア地域について見ると、まず中国は、労働人口の高齢化などにより、経済成長の鈍化が予測されます。中国政府は、輸出依存型から内需主導型経済への舵取りを見据えており、短期的にはそれとともなう調整コストの発生も見込まれます。

長期的な地域経済の見通しについては、私は楽観視しています。特に中国やインド、ASEAN諸国では中間所得層は増加を続けており、各国で構造改革が進めば潜在成長率は計り知れません。

現在、諸島や海域の領有権をめぐり紛争が起きている地域がありますが、私はこれらの問題は制御可能であると見ています。各国間の多角的、長期的関係に照らしてみれば、紛争によって失うものが余りにも大きいことは明らかです。

——このような環境の中で、日本やグローバルに展開する日本企業が果たすべき役割とはどのようなものでしょうか。

日本および日本企業には、アジア地域での経済協力や連携強化における主導的役割を期待しています。アジア諸国への対外投資も積極的に検討すべきでしょう。日本企業が誇る専門性の高いロボット技術やインフラ技術などを、新興国に向けて輸出できる機会でもあると思います。

アジア地域には、交通やエネルギー等、巨額のインフラ投資を必要とする国が多く存在します。アジア開発銀行(ADB)や、日本は参加していませんが、アジアインフラ投資銀行(AIIB)といった、インフラ整備に向けた国際的な制度は整いつつあります。日本企業はこれまでの大型プロジェクトへの参画で得られた専門知識や経験を活かすことができるでしょう。

中国が提唱するアジアと欧州をつなぐ経済圏『一帯一路』(新シルクロード)構想も、海運大国である日本のビジネスチャンスとなるでしょう。

——アジア資本市場の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見ていらっしゃいますか。

アジアにおける野村グループの成長の潜在力は非常に高いといえます。既に築いているアジアでのネットワークを活用し、日本企業の海外投資の橋渡しを行うことができるでしょう。これは、日本市場においてしっかりとした地位を確立している野村だからこそできることです。特に東南アジアとインドは、これからビジネスを拡大させていくこと

アドバイザー・ボード メンバー

ゴー・チョクトン

シンガポール名誉上級相

1990年より2004年までシンガポール首相を務めた後、同年より2011年まで同国上級相。2011年から同国名誉上級相および通貨庁上級顧問。



のできる地域であると思います。欧米の投資銀行が新興国での活動を縮小しようとしており、野村グループにとって絶好のチャンスといえるでしょう。

野村グループは、アジア地域におけるブランドの知名度を一層高め、新興市場で信頼のおけるパートナーというポジションを確立すべきです。日本国内の基盤を活用し、お客様の声をつぶさに拾い上げることで、単なる投資にとどまらず、日本企業と新興市場のパートナーとを結び幅広いアドバイスの提供などができるのではないのでしょうか。

——野村ホールディングスの経営陣の印象について聞かせてください。また、今後アドバイザー・ボードをどのように活用すべきとお考えでしょうか。

私は2015年4月に野村グループのアドバイザー・ボードのメンバーに就任しました。永井グループCEOをはじめとした経営陣からは、先達の意見に耳を傾け、積極的に質問し学ぶ姿勢、それをこれからの野村に活かしていきたいという強い想いを感じます。既に2回の会合を終えましたが、経営陣の皆さんからは、各回に設定したテーマに

とどまらず、アジアを発祥とする投資銀行としての在り方について、非常に熱心な議論がなされ、私たちメンバーも、真摯にこれに応えてきました。

野村のアドバイザー・ボードは、私を含め、アジアの有識者をメンバーとしています。日本では、外国人の取締役やアドバイザーを採用する企業はまだ多くはないでしょう。このメンバーの顔ぶれを見るだけでも、野村グループが世界に目を向け、グローバルな成功のために新しいアイデアを模索する姿勢が良く表れていると思います。現在のメンバーには、インドネシアのワナンティさん、インドのパレックさん、そしてタイのトラクルフーンさんと、高い専門性と実績を有する面々が揃っており、多様な観点から、野村の経営に適切な意見をご提供できるのではないのでしょうか。永井グループCEO、そして経営陣の皆さんには、これからも、諮問機関としてのアドバイザー・ボードをより積極的に活用していただきたいと思います。

私自身も多くのことを学びながら、国際的、地域的な政治経済の状況についての洞察を経営陣と共有することを楽しみにしています。

野村ホールディングスの取締役

(2016年7月1日)

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。



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		2003年 6月 当社取締役兼執行役社長	
1995年 6月 当社取締役		(兼 野村證券(株)取締役兼執行役社長)	
1999年 4月 当社常務取締役		2008年 4月 当社取締役兼代表執行役	
2000年 6月 当社取締役副社長		(兼 野村證券(株)取締役兼執行役会長)	
2001年10月 当社取締役副社長		2008年 6月 野村證券(株)取締役兼執行役会長	
(兼 野村證券(株)取締役副社長)		2011年 6月 当社取締役会長	
2003年 4月 当社取締役社長(兼 野村證券(株)取締役社長)		(兼 野村證券(株)取締役会長)(現職)	

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職する同氏は、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おります。



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		2009年 4月 同社取締役・相談役		
1999年 8月 同社代表取締役社長		2010年 6月 同社相談役		
2002年 4月 同社代表取締役社長経営委員		2011年 6月 当社社外取締役(現職)		
2004年 4月 同社代表取締役会長経営委員		2015年 4月 日本郵船(株)特別顧問(現職)		
2006年 4月 同社代表取締役会長・会長経営委員				

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していただいております。



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		2012年 6月 同社取締役会長		
1999年 6月 同社取締役		2014年 6月 同社特別顧問		
2001年 6月 同社取締役退任		2015年 6月 当社社外取締役(現職)		
2005年 6月 同社取締役		2016年 7月 日本たばこ産業(株)顧問(現職)		
2006年 6月 同社代表取締役社長				

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していただいております。



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		2011年 6月 公益財団法人財務会計基準機構 理事		
1998年 6月 同社取締役		日本証券業協会公益理事		
2002年 4月 同社代表取締役 常務取締役		自主規制会議議長		
2003年 1月 金融庁 企業会計審議会委員		2013年 9月 IFRS財団 アジア・オセアニア オフィス		
2004年 4月 住友商事(株)代表取締役 専務執行役員		アドバイザー(現職)		
2005年 4月 同社代表取締役 副社長執行役員		日本公認会計士協会 顧問(現職)		
2009年 1月 国際会計基準(IFRS)財団 評議員		2016年 6月 当社社外取締役(現職)		
2009年 7月 住友商事(株)特別顧問				

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していただいております。



兼元 俊徳	社外取締役	監査委員	シティユーワ法律事務所 オブ・カウンセル
1968年 4月 警察庁入庁		2001年 4月 内閣官房 内閣情報官	
1992年 4月 熊本県警察本部長		2007年 1月 弁護士登録(第一東京弁護士会)	
1995年 8月 警察庁国際部長		2007年 2月 シティユーワ法律事務所 オブ・カウンセル(現職)	
1996年10月 国際刑事警察機構(ICPO)総裁		2011年 6月 当社社外取締役(現職)	
2000年 8月 警察大学校長			

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していただいております。



宮下 尚人	取締役	監査委員(常勤)
1987年 7月 当社入社		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)
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	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)
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	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)
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	2016年 4月	当社顧問
2009年 7月 当社グループ・コンプライアンス部長	2016年 6月	当社取締役(現職)
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		

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もっており、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おります。



クララ・ファース	社外取締役	バンク オブ イングランド フィナンシャル ポリシー委員会 外部メンバー
1983年 2月 Phillips & Drew(現、UBS)入社	2001年 1月	London Stock Exchange Group チーフ・エグゼクティブ
1990年 6月 London International Financial Futures Exchange (LIFFE) ノン・エグゼクティブ・ディレクター	2010年 6月	当社社外取締役(現職)
1997年 6月 LIFFE デビュティ・チェアマン	2013年 4月	Bank of England Financial Policy Committee 外部メンバー(現職)
1998年 5月 Credit Lyonnais Rouse グループ・チーフ・エグゼクティブ		

ロンドン証券取引所グループの最高経営責任者(チーフ・エグゼクティブ)等を歴任され、英国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、金融ビジネスについてのグローバルで豊富な経験を活かし、社外取締役として貢献していただいております。



マイケル・リム	社外取締役	ブライズ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	2004年 9月	Olam International Limited インディペンデント・ディレクター
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(現職)	2011年 6月	当社社外取締役(現職)
1999年 7月 PricewaterhouseCoopers, Singapore エグゼクティブ・チェアマン	2011年11月	Accounting Standards Council, Singapore チェアマン
2002年 9月 Land Transport Authority of Singapore チェアマン	2013年 4月	Singapore Accountancy Commission チェアマン

ブライズ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していただいております。



デイビッド・ベンソン	取締役
1997年 2月 ノムラ・インターナショナルPLC入社	2011年 1月 当社執行役員 リスク・アンド・レギュラトリーアフェアーズ バイス・チェアマン
1999年 7月 同社欧州リスクマネジメントヘッド	
2005年 3月 同社チーフ・オペレーティング・オフィサー(COO)	2011年 4月 当社副会長(執行役員)
2007年 8月 同社退社	2011年 6月 当社取締役(現職)
2008年11月 当社執行役員 チーフ・リスク・オフィサー(CRO)	

当社副会長(執行役員)やチーフ・リスク・オフィサー(CRO)等を歴任した同氏は、当社取締役として経験と専門性を活かし、リスク管理に関する取締役会の監督機能の強化に貢献しております。

[執行役兼務]



永井 浩二	取締役兼代表執行役グループCEO
1981年 4月 当社入社	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)
2003年 4月 野村證券(株)取締役	
2003年 6月 同社執行役	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)
2007年 4月 同社常務執行役	
2008年10月 同社常務(執行役員)	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)(現職)
2009年 4月 同社執行役兼専務(執行役員)	
2011年 4月 同社Co-CEO兼執行役副社長	

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おります。



尾崎 哲	取締役兼代表執行役グループCOO
1982年 4月 当社入社	2014年 4月 当社執行役(兼 野村證券(株)代表執行役副社長)
2004年 4月 当社執行役(兼 野村證券(株)執行役)	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)
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)	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)(現職)
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	

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おります。

国内主要子会社の社外取締役 (野村證券・野村アセットマネジメント)

野村證券

樋渡 利秋

社外取締役 TMI総合法律事務所顧問・元検事総長

1970年 4月	検事任官	2008年 7月	検事総長
1997年 6月	最高検察庁検事	2010年 9月	弁護士登録(第一東京弁護士会)
2002年 8月	法務省刑事局長		TMI総合法律事務所顧問弁護士(現職)
2004年 6月	法務事務次官	2012年10月	野村證券(株)社外取締役(現職)
2006年12月	東京高等検察庁検事長		

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、野村證券(株)の社外取締役として貢献していただいております。

尾崎 元規

社外取締役 花王(株)元取締役会会長

1972年 4月	花王石鹸(株)(現、花王(株))入社	2004年 6月	同社代表取締役社長執行役員
2000年 4月	同社化粧品事業本部長	2012年 6月	同社取締役取締役会会長
2002年 4月	同社ハウスホールド事業本部長		公益財団法人花王芸術・科学財団 代表理事(現職)
2002年 6月	同社取締役執行役員	2015年 6月	野村證券(株)社外取締役(現職)

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、野村證券(株)の社外取締役として貢献していただいております。

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	2009年	6月	DIAMアセットマネジメント(株) 相談役
2003年	4月	第一生命保険相互会社 代表取締役専務	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(現職)
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	2015年	6月	野村アセットマネジメント(株) 取締役(現職)
2008年	1月	DIAMアセットマネジメント(株)(社名変更) 代表取締役社長			

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していただいております。

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	2012年	6月	富士電機(株) 社外監査役(現職)
			2013年	4月	公認会計士・監査審査会 委員(現職)
1977年	1月	西村小松友常法律事務所 パートナー	2014年	6月	第一三共(株) 社外監査役(現職)
2011年	1月	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 顧問(現職)	2015年	6月	野村アセットマネジメント(株) 取締役(現職)

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していただいております。

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンスの追求と
企業戦略の監督という
職務の遂行に向けて



クララ・ファース 社外取締役

ロンドン証券取引所グループの最高経営責任者(チーフ・エグゼクティブ)等を歴任され、英国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います。

―― 社外取締役のミッションについて、どのようにお考えですか。

2010年に、野村ホールディングスの取締役就任を打診され、とても光栄に思いました。2009年までロンドン証券取引所(LSE)のチーフ・エグゼクティブを務めていましたが、当時のLSEは、戦略やテクノロジー、組織体制、レピュテーション面で多くの課題をかかえ、また反トラスト法への対応、株主への対応など、まさに大変革を迫られていたといえます。LSEは、常に世間の強い関心の下にあり、国を代表する機関として評価される一方で、メディアからは厳しい目を向けられていました。私は、それまでに金融サービスで培った経験を総動員して、取引所という複雑な組織(同時に、それ自体がFTSE100指数を構成する上場企業でもあります)の舵取りに取り組みました。

LSEの前は、主にUBSでコモディティや為替、債券、デリバティブなどのビジネスに携わっていました。また、ロンドン国際金融先物取引所(LIFFE)や、欧州清算機関であるLCH.Clearnet、国際証券決済機関であるEuroclearなど、金融インフラを担う主要な組織で取締役を務めた経験もあります。このような経験を通じて、金融サービスにおけるグローバル・ネットワークの構築や、クレジット・リスク、オペレーショナル・リスクといった分野の専門的知見を得ることができました。

私の野村ホールディングスの社外取締役としてのミッションは、金融サービスと経営に関する私自身の経験を取締役会や経営陣と共有すること、そして野村グループが「すべてはお客様のために」という基本観のもと、そのグローバル戦略を推進し、株主価値を創造していくよう貢献していくことだと考えています。

―― 野村ホールディングスの社外取締役として、野村のガバナンスや取締役会の実効性についての評価をお聞かせください。

今年、取締役会はその実効性について自己評価を行いました。これは昨年、日本で導入されたコーポレートガバナンス・コードの趣旨に沿ったものであり、野村の取締役会が、さまざまな意見や問題提起に対してオープンであることの裏付けでもあると思います。経営陣に対して提言したことは、速やかに、かつ、納得のいく形で応えてもらっています。取締役会にはさまざまな経験や国籍、視点をもった個性あふれる多様なメンバーで構成されており、その過半数を独立した社外取締役が占めています。

野村ホールディングスは、2003年に取締役会に指名・監査・報酬の各委員会を設け、取締役が業務執行には関与せず、執行の独立性やスピードを担保したうえで業務執行を監督する、指名委員会等設置会社に移行しています。なかでも監査委員会は、野村がさらされるさまざまなリスクについて徹底した評価・監督を行っており、私はその判断を高く評価しています。リスク管理という観点からは、2008年の金融危機以降その重要性が高まっているところですが、取締役会では毎回リスク管理の状況に関する報告も行われています。内容も回を重ねるごとに詳細かつわかりやすくなってきています。

また最近では、社外取締役のみの会議が定期的に開かれています。そこで急激に変化する経営環境や顧客ニーズについて理解を深め、活発な意見交換を行っています。

—「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」としての地位を確立するという野村の戦略について、お考えをお聞かせください。

「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、多くのビジネス機会を捉えようという野村グループの戦略は、正しいと思います。日本においてはビジネスモデルの変革に取り組みながら、アジアでは成長の可能性を追求しています。野村グループは、東西のマーケットをつなぐ架け橋となり、世界中のお客様にさまざまな商品・サービスを提供できるという、ユニークなポジションにいるといえるでしょう。この観点からも、2016年4月に発表した欧州・米州におけるビジネスの見直しは、重要な取り組みだと思えます。海外ビジネスにおいて安定的な収益を実現することにより、このユニークなポジションの強みを最大限に発揮し、組織としての耐性を構築することにつながるからです。

世界主要各国の規制当局が、より盤石な金融システムの構築に向けて、さまざまな取り組みを行っています。特に欧州で規制強化の流れが進んでいますが、そのなかにもあっても、野村の経営陣は規制当局と建設的な関係を築こうと努力しています。

私は、野村グループが東西のマーケットをつなぐというビジネスモデルを通じて、今後数十年にわたって東西を行き交う「交通量」をますます増加させ、世界中のお客様に最良の商品やサービスを提供し続けていけると信じています。

—グローバル経営におけるダイバーシティ推進の役割についてお聞かせください。

社外取締役役に就任してから最初に依頼された講演の一つは、野村ロンドンで女性活躍推進に取り組む社員ネットワーク「ウーマン・イン・ノムラ(WIN)」からのものでした。全社員が社内の定期イベントやオープン・ディスカッションに自由に参加できるという、ビジネスの場にふさわしい多様性推進の取り組みに感銘を受けました。また社員をサポートするプログラムも充実していて、特に産休や育休中の女性および男性社員に対して、きめ細かい施策が整っています。

最近では、多様な社員の活躍推進を全社的に審議する機関として、野村ホールディングスの中に、グループCOOを委員長とする「野村グループ・ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」が設置されています。これはアベノミクスの成長戦略の一つである女性活躍推進の流れにも沿った取り組みといえるでしょう。

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、多様性が根づいていることをうれしく思います。野村が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。経営陣はそのことを良く理解しており、社員ネットワークを通じて、多様な国籍や文化、年齢や経験、女性やLGBTのキャリア支援が展開されています。こうした取り組みは野村の将来の成長に向けた強みになると期待しています。



社外取締役のみが参加する会議を定期的で開催

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス
<http://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/>

野村グループではガバナンス強化に向けた取り組みを継続的に進めています。

基本的な考え方

野村ホールディングスは、「社会からの信頼および株主、お客様をはじめとしたステークホルダーの満足度の向上を通じて企業価値を高める」という経営目標を達成するうえで、コーポレート・ガバナ

ンスの強化を最重要課題の一つと認識しています。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、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・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。

加えて、新たに、第111回定時株主総会(2015

年6月開催)の招集通知において社内取締役候補者の「取締役候補者とした理由」の開示や取締役会全体の実効性に関する評価の実施等の取り組みを行った結果、現時点でコードの各原則すべてを実施しております。

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たうえで、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。ガイドラインの概要は、次ページのとおりです。

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。

コーポレート・ガバナンス
<http://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/>

野村ホールディングス コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの概要	
取締役会 (42ページ)	内部統制システム (43ページ)
- 業務執行の決定は原則として執行役に委任し、経営の監督が主たる役割 - 多様性を備えた人数構成とし、多角的な視点から活発に議論 - 社外取締役を過半数とし、財務、企業経営、法律等の専門家を含むことが原則 - 社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の三委員会の設置 - 毎年、各取締役の自己評価を参考に、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示	- 取締役会は、監査委員会による監査や業務執行から独立した内部監査部門の活動などを通じてその整備・運用の状況を監督 - 内部統制システムの一層の強化・充実を目的としてグループCEOが委員長を務め、監査委員が出席する内部統制委員会を設置 - 内部監査部門の実施計画や責任者の選解任に対して監査委員会の関与を担保
» 指名委員会	リスクマネジメント (48ページ)
- 人格、識見、倫理観、自らの専門分野についての深い知見と経験等の選出基準のもとに取締役候補者を決定 - 社外取締役の独立性に関する基準を定め、原則としてこれを満たす者を社外取締役候補者として決定 - その職責に鑑み、野村グループの業務および証券業界のプラクティスに精通した取締役が委員長	財務の健全性を確保し、企業価値を維持・向上させるために経営陣が枠組みを構築し取締役会がその有効性を監督
» 報酬委員会	株主との対話
- 業績に応じた報酬支払いの原則のもと、客観性・透明性向上のため、外部評価機関による分析等も活用して取締役・執行役の報酬を決定 - 株主との利益の一致と、長期的なインセンティブの向上を図るため、繰延報酬を活用 - その職責に鑑み、野村グループの業務および証券業界のプラクティスに精通した取締役が委員長	- 株主を持分に応じて平等に扱い、株主間において情報格差が生じないよう適時適切に情報開示を実施 - 株主の権利の重要性を踏まえ、その行使を不当に妨げることがないよう必要な措置を実施 - 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として建設的な対話を主要な株主と実施 - ステークホルダーとの対話においては、方法の充実に努め、資本政策の基本的な方針についても説明 - 対話の結果は取締役会で共有
» 監査委員会	政策保有株式に関する基本方針
- 委員の全員が米国企業改革法の定める独立性の要件を満たすことが必要 - 財務専門家を1名以上含むことが原則 - 委員長は社外取締役が務めることを原則とし、監査委員会の執行からの独立性を明確化にし、監査活動の透明性を向上 - 監査の実効性を高めるため、野村グループの業務に精通した社内出身の執行役を兼務しない取締役を常勤監査委員または監査特命取締役として選定	当社の事業戦略的な観点を考慮したうえで、野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ保有
	社会的責任の実践 (50～62ページ)
	- 野村グループのすべての役職員が遵守すべき行動規範として「野村グループ倫理規程」を制定 - 野村グループの役職員が持つ多様性および異なる価値観を尊重し、すべての役職員が最大限の能力を発揮できる健全な職場環境を構築することで、長期的な企業価値を向上 - 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活動を積極的に実施

ガバナンス強化に向けた取り組み

- アドバイザリー・ボードの設置
- 指名委員会等設置会社への移行

当社は、2001年の持株会社体制への移行と
また、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。

確保のための取り組みを進めてきました。

[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	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 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		野村証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
2016年		社外取締役に對し情報提供の充実等による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
- 社外取締役の独立性を重視

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。また、当社は、業務執行の監督を多角的な視点で行い、実効性をより高めるため、取締役会の多様性を重視しています。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、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経営の監督に尽力しています。

また、当社の取締役会は、取締役11名のうち6名を社外取締役が占めており、社外取締役の独立性を重視し、社外取締役の当グループに対する独

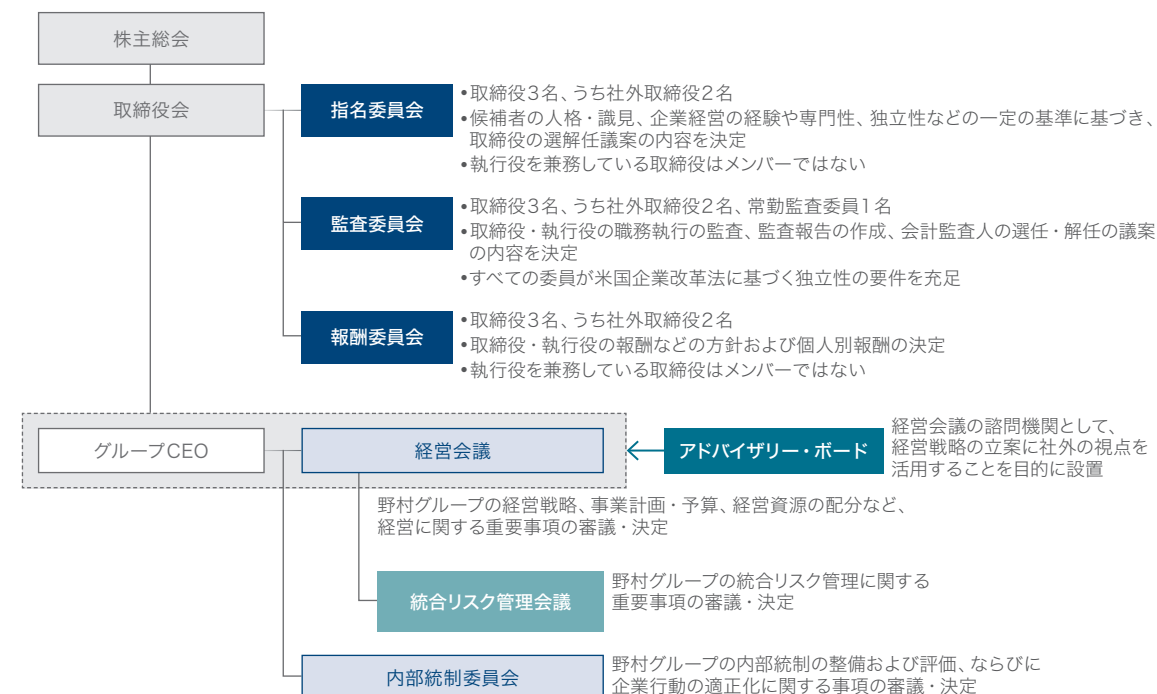
立性を保つための「独立性基準」を指名委員会において定めています。なお、当社の社外取締役は、全員が取引所が定めている独立性に疑義があるとされる類型には一切該当しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないことから、社外取締役6名全員を「独立役員」として指定し、取引所に届け出しています。

〔取締役の構成(2016年7月1日現在)〕

社外取締役比率	55% (11名中6名)
外国人取締役比率	27% (11名中3名)
女性取締役比率	9% (11名中1名)

 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>

〔 経営機構 〕



業務執行体制

- 執行役への大幅な権限譲渡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業務執行の決定を委任された事項のうち、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」「内部統制委員会」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ヶ月に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

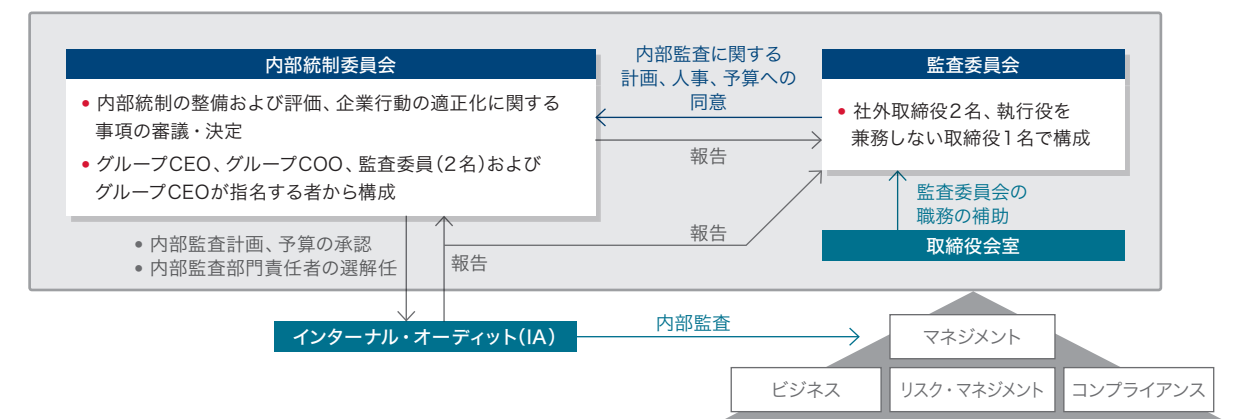
- 当社および傘下の主要な子会社に業務執行から独立した内部監査専任部署を設置

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。内部統制の有効性および妥当性を確保するため、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。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。

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

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、「野村グループの報酬の基本方針」を定めています。この方針は、大きく分けて以下の6つの内容からなります。

- 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、「取締役および執行役にかかる報酬の方針」に基づき報酬委員会で決定されています。

1. ベースサラリー

ベースサラリーは、各取締役・執行役の経歴・職歴および職務ならびに関連する業界の水準などを参考に決定されています。また、ベースサラリーの一部を株式関連報酬の形で支払うことがあり、この場合、株式関連報酬には一定の権利行使制限期間を設けることにより、株主との中長期的な利益の一致を図っています。

2. 年次賞与

年次賞与は、グループ全体の業績、部門業績といった定量的な要素に加え、個人の目標達成度、貢献度などの定性的な要素も考慮して決定されています。その水準に応じて、一部の支払いを将来に繰り延べたり、繰り延べた賞与の一部を現金ではなく、一定の権利行使制限期間を設けた株式関連報酬で支払うことがあります。このように繰り延べた報酬については、一定の事由に該当する場合、支給しない、ないしは没収する場合があります。

3. 長期インセンティブプラン

個人の職務および業績に応じて長期インセンティブプランを提供することがあります。これは、一定の業績を達成した場合に支払われ、その支払い形態は、株主との中長期的な利益の一致を図るため、一定の権利行使制限期間を設けた株式関連報酬などを利用します。

有価証券報告書
http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/

野村グループは適切なコンプライアンス体制を構築し、グループ各社・全部署において法令遵守を徹底しています。

基本的な考え方

当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

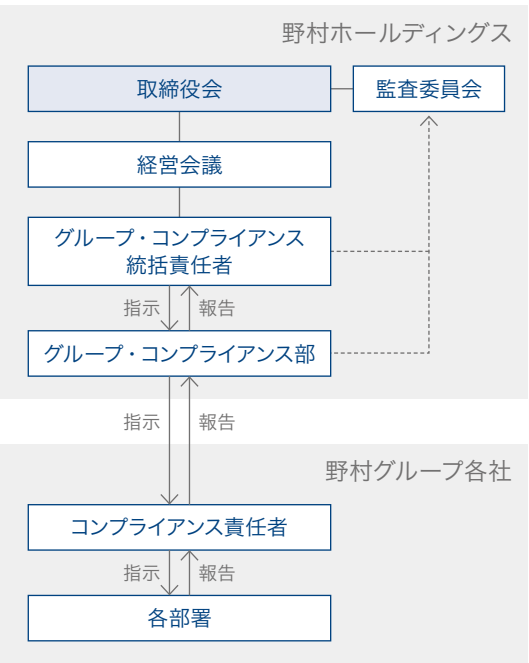
野村グループでは、グループのコンプライアンスを統括するグループ・コンプライアンス統括責任者を選任し、それを補助するグループ・コンプライアンス部を設置しています。また、グローバルなビジネス展開に対応した内部管理体制の強化、および海外拠点を含むグループ各社におけるコンプライ

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。

野村證券では、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。

野村證券のコンプライアンス体制

- 内部管理体制の整備および内部管理上の重要事案などにかかわる審議を行う内部管理委員会を設置し、執行役社長が委員長を務める
- コンプライアンス責任者として、日本証券業協会規則に基づき内部管理統括責任者を設ける
- 営業責任者および内部管理責任者、業務管理者を配置
- コンプライアンス機能を担う業務管理本部を配置し、社内ルールの策定やその周知徹底を行うとともに、法令諸規則の遵守、内部管理体制の強化・充実を図る



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。	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。2016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19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。	
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。2016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19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、役職員に対し、マネー・ローnd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。	

高品質な金融サービスの提供

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

野村證券の主な取り組み

• 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 • 商品の内容について十分に精査し、正確かつわかりやすい情報提供に努める • お客様のニーズや金融商品に関する知識、財産の状況などを総合的に勘案したうえで、金融商品取引法などの法令諸規則を遵守した商品勧誘の実施 • ご高齢のお客様に勧誘を行う場合のガイドラインの制定と、当該ガイドラインが遵守される体制の構築 • コンプライアンス研修を通じた法令諸規則および社内ルールの徹底	
---	--

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ndリングの防止に取り組んでいます。	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。
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、	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。

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。	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。
野村證券では、金融商品取引法など法令諸規則に従い、お客様のご資産と野村證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。新日本有限責任監査法人より米国基準に準拠して顧客資産の分別管理に関する法令を遵守していると認める主旨の検証報告書を受領しています。	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	

TOPICS

野村『創業理念と企業倫理』の日

創立90周年を迎えた2015年、野村グループは、創業の精神に基づく企業文化と企業倫理を今一度確認し、不祥事からの教訓を再認識する日として、「野村『創業理念と企業倫理』の日」を定めました。毎年、「野村『創業理念と企業倫理』の日」には、海外拠点を含むグループ各社において、野村グループの創業理念と企業倫理について考え、不祥事を二度と起こさないことを野村グループ全体で決意するための施策を実施しています。

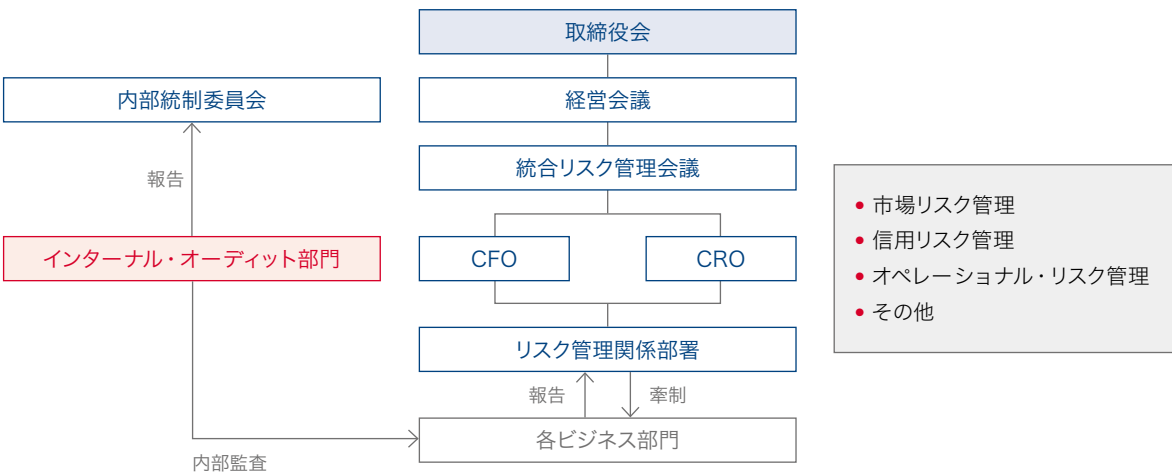
野村グループは、あらゆる業務や取引における潜在的なリスクの可能性について正しく認識するプロセスを確立するとともに、リスクの評価と管理機能の強化に努めています。

基本的な考え方

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、モデル・リスクなど、さまざまな要因に起因するリスクにさらされています。当グループでは、リスク管理体制の不断の整備・強化に努めるとともに、規制上の資本、流動性、業務環境を踏まえ、戦略的な目標と事業計画の達成のために許容するリスクの内容をリスク・アビタイト・ステートメントとして定めています。

リスク管理体制

リスク・アビタイト・ステートメントは、チーフ・リスク・オフィサー（CRO）および財務統括責任者（CFO）により提案され、経営会議が承認することにより決定されます。当グループの業務運営から生じるリスクは、リスク・アビタイトの範囲内に抑制するという基本方針のもと、経営会議から委任を受けた統合リスク管理会議が、リスク管理に関するすべての重要事項を審議・決定しています。



財務の健全性と透明性の確保

- 日次ベースのリスク係数算出
- リスク計測モデルの活用
- ストレス・テストの定期的実施

当グループでは、複雑かつ多様なリスクを計測するための最先端のリスク・メソドロジーにより、膨大なリスク係数を日次で算出しています。リスク計測モデルは定期的な検証のもと、当局の承認を得て自己資本比率計算に用いられ、当グループの財

務的健全性について高い信頼性と透明性を確保しております。さらに極端に困難な経済的状況のもとで発生しうる損失額を把握するためのストレス・テストを定期的の実施しております。

業務のレジリエンス*

- 「グループ危機管理委員会」を設置
- 大規模地震に対する対応体制の強化
- サイバーセキュリティの強化・向上

当グループでは、危機の発生に際し、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、あらかじめグループCEOが指名した委員長のもと、危機管理および業務継続にかかわる対応を行う体制を整備しています。

危機管理体制について、危機管理委員会が危機管理にかかわる事項を経営会議で報告を行う体制となっており、また同委員会事務局は、危機時に速やかに対応できるよう、平時から安否確認訓練、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を図っています。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。

また、当グループでは、東日本大震災における教訓を踏まえて、自然災害などへの対応を行っています。さらに、2013年に政府中央防災会議が首都直下地震や南海トラフ地震の被災想定等を公表したことを受け、災害リスクの想定を見直し、重大な影響を及ぼすこれら大規模地震への対応と業務継続を重要な課題として、国内外グループ会社との連携の強化・充実を図っています。

なお、増加するサイバー攻撃への対策として、さらなるシステムのセキュリティ対策を行うとともに、専門組織の設置による組織的対応力の強化や研修・訓練による役職員等の対応力の向上、外部組織との情報連携の強化を行っています。詳しくは、当グループのWebサイトをご覧ください。

*危機管理体制やシステムのセキュリティ対策等、組織のストレス回復力

社会・環境リスクへの対応

- 引受審査等における社会・環境リスクの確認

当グループでは、さまざまな取引から生じる社会・環境リスクに配慮することが自社のレピュテーション・

リスク・マネジメントにつながると考えており、法令遵守と同様に注意を払って業務を遂行しています。

野村グループのCSR

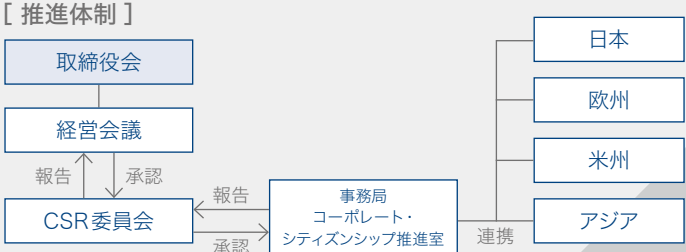
基本的な考え方

野村グループは企業市民としての社会的責任を果たすために、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。

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2016年3月期は、CSR委員会を2回開催しました。

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



〔野村グループにおけるCSRの重要課題の特定〕

ステークホルダーへのインパクト

顧客	地域社会	➤	- GRIやSASBなどの非財務情報開示の主要指標 - SRI 調査機関との対話 - 金融業界の動向
株主	行政機関		
投資家	NGO・NPO		
従業員	経済・業界団体		

野村グループの基盤

創業の精神	➤	- 経済の成長や社会の発展に貢献 - 人材の登用／多様性の尊重 - 顧客第一の精神 等
» 倫理規程		
» 経営の基本方針		

CSR重要課題の抽出

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。

CSRの重要課題		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	» P.41 » P.50
		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	» P.46 » P.47 » P.47 » P.47
		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	» P.48 » P.49 » P.49 » P.49
		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	» P.46 » P.27 » P.47 » P.52
		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	» P.54 » P.54
		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	» P.58 » P.58 » P.60 » P.60

資本市場において適切な資金循環を促すという証券業をベースに、
経済の成長や社会の発展に貢献していくことが野村グループの社会的使命です。

基本的な考え方

野村グループは、健全かつ持続可能な資本市場へ貢献していくことを最重要課題の一つとしています。お客様やマーケットの声に真摯に耳を傾け、金融・資本市場を通じた付加価値の高い問題解決策をお客様に提案し、高品質な金融サービスを提供していきます。また、金融・経済に関する教育機会の提供を中心とした社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

高品質な金融サービスの提供

● 経済の成長や社会の発展に資するために適切で高品質な金融サービスの提供を実施

詳しくは、以下のページをご覧ください。
営業部門▶P20～21 アセット・マネジメント部門▶P22～24 ホールセール部門▶P25～27 コンプライアンス▶P46～47

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

詳しくは、以下のページをご覧ください。
コンプライアンス▶P47

環境・社会的課題に対応する商品・サービスの提供

● 社会貢献型債券の引受と販売 ● ESG投資の実施

詳しくは、以下のページをご覧ください。
アセット・マネジメント部門▶P23 ホールセール部門▶P27 CSR関連データ▶P74

金融リテラシーの向上

● 毎年100以上の大学に金融教育講座を提供 ● 全国の小・中・高校で社員が出張授業を実施
● 時代のニーズに応じた教育プログラムの開発

金融・経済に関する知識と理解は、自立して安心かつ豊かな生活を実現するために重要です。一人ひとりが正しい知識を身につけることで、我が国の金融リテラシーが向上し、健全な資本市場の形成と適切な資金循環につながります。野村グループは、日本の小・中学生から大人まで、幅広い世代を対象とした金融・経済教育に1990年代から取り組んでいます。

TOPICS

金融・経済教育の普及について

息づく野村の「創業の精神」

「創業の精神」にある「証券報国」は、事業活動を通じて、豊かな社会の創造に貢献するという意味です。この精神は現在まで脈々と受け継がれています。

経営の基本方針では、経済・証券に関する教育機会の提供について定め、毎年約400名のグループ社員を大学へ講師として派遣し、全国の小、中、高校では出張授業を展開しています。

これまでの取り組みと成果

当グループが提供した全プログラムの受講者は、2000年以降累計約72万人にのぼります。大学生を対象とした金融教育講座は年間1万人以上が受講、小・中・高校生向けの出張授業も年間150回以上実施し、約4,700人の方に参加いただいています。その他、社会人向け学習講座、学習教材の配布、株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」、「日経未来投資プログラム」への特別協賛など、さまざまな教育コンテンツを提供し、活用いただいています。

2000年	株式学習コンテスト「日経STOCKリーグ」
2001年	大学向け金融教育講座
2004年	社会人向け証券学習講座
2006年	全国の中学校に学習教材を提供
2008年	全国の小学校に学習教材を提供 小学生向け出張授業「まなぼう教室」
2010年	教員向け金融教育セミナー
2011年	職場体験 中・高校生向け出張授業 「投資って何?」「自分の将来とお金の話」
2014年	「日経未来投資プログラム」 教員と新教材を開発 文科省 土曜日の教育活動推進 プロジェクトに参画
2015年	中学生向けプログラムの刷新 親子向け金融・経済教育番組 「夢・応援・カンパニー」の提供

今後のアクション

ジュニアNISAの創設や選挙権年齢の引き下げなど経済や社会の変化にともなって、金融・経済教育に対する関心が高まっています。当グループは、生きる力をテーマにした教材を学校現場とともに開発するなど、社会のニーズに応じたプログラムを提供していきます。また、次世代の資本市場を担う人材や新しいビジネスをサポートする起業家育成や、誰もが平等に教育を受けられるよう、遠隔地や経済的に困難をかかえる子どもたちへの金融・経済教育の機会の提供に取り組んでいきます。また、社会人向けに、より豊かなセカンドライフを過ごすために役立つ金融・証券知識の学習講座を、地域コミュニティや職場の「生涯学習の場」で提供しています。

金融知識への需要は高まっています

本物に触れる経験が、「自ら考え行動する」生徒を育てます。実際にビジネスに携わる人から話を聞くことで、自分の進路を真剣に考える生徒が多いです。複雑かつ専門化していく社会で生きていくため、金融関連の知識は重要であり、豊富な専門知識と経験に基づいてつくられた貴社のプログラムへの需要や期待はさらに高まっていくと考えます。

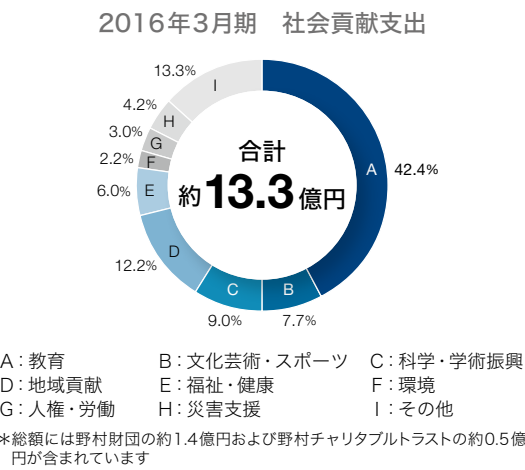
駒場東邦中学校・高等学校
校長
平野 勲 氏



社会からの期待や要請を理解し、事業活動やCSR活動に反映するためには、社内外のステークホルダーとの対話が重要と考えています。

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。



グローバルでの取り組み

- 「For Future Generations (次世代のために)」というCSRのテーマを共有
- 各地域のニーズに沿った活動を展開

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、NGOなどとパートナーシップを組み合わせながら、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P56～57へ

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、国内外のイニシアティブに参画

ステークホルダーとの交流の一つとして、社会や環境に資することを目的とした国内外の各種団体による取り組みに参画しています。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



TOPICS

地域社会とのコミュニケーション

NGOとのパートナーシップによる緊急人道支援

ジャパン・プラットフォーム(JPF)は、国内のNGOと政財界をつなぐ新しい人道支援の仕組みとして2000年に発足し、現在では国連をはじめとする、さまざまな機関と連携しながら国際社会において支援活動を展開しています。野村グループは、JPF発足当時より、JPFと協働し人道支援を行っています。

2016年1月には、JPFの設立15周年を記念したシンポジウムが開催され、野村ホールディングス取締役会長の古賀信行が、経済界を代表してJPF設立から現在までの活動実績を振り返る挨拶を行いました。JPFでは、NGOと政財界が三位一体となり、迅速かつ効果的な支援の実施という目的に向かい連携していく仕組みが機能しており、日本の支援国

としての国際的なプレゼンスの向上や、NGOと企業の信頼関係の深化につながっていると述べ、JPFの意義や今後への期待を参加者と共有しました。

当グループにとってNGOは大事なステークホルダーの一つであり、今後も連携しながらCSR活動を推進していきます。



JPF設立15周年で挨拶を行う野村ホールディングス(株)取締役会長 古賀信行

東京2020オリンピック・パラリンピックへの支援

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きます。2020年の東京オリンピック・パラリンピックをスポーツイベントとしてだけでなく、デフレや低成長、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日本が「変革と挑戦」に取り組む姿を世界にアピールする絶好の機会と捉え、国内で最高水準のスポンサーとしてサポートすることにしました。2020年に向け、社員が一丸となって大会の成功および日本の経済成長や社会の発展に貢献したいと考えています。

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

障がい者スポーツ支援

野村グループは、パラ・スポーツの支援も重要と考え、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パートナーとして支援しています。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など、パラ・スポーツを応援していきます。

 野村グループは障がい者スポーツを応援します
<http://www.nomuraholdings.com/jp/csr/paravolley.html>

日本では障がい者スポーツへの認知度が依然として低いなか、2020年に向けてパラリンピックや障がい者スポーツが人々の身近な存在になり、障がいのある人もない人も一緒に競技を楽しむことのできる社会になってほしいと考えています。シッティングバレーボールは、小学生から高齢者の方々まで参加できる競技ですので、楽しさを実感してもらい、知ってもらうことが、最終的にはシッティングバレーボールの発展につながると信じています。

一般社団法人日本パラバレーボール協会 会長 真野 嘉久



東京2020パラリンピックでの活躍を目指す日本女子代表

野村ホールディングスは東京2020オリンピック・パラリンピックのゴールド証券パートナーです。

ロンドンでは、一つのNGOを2年間にわたって支援するチャリティ・パートナーと、野村チャリタブルトラスト、社員ボランティア・プログラムを中心とした地域貢献活動を展開しています。2015年は、深刻な病気の子どもの願いをかなえる活動を行うレイズ・オブ・サンシャインとチャリティ・パートナーシップを結びました。チャリティランや社員によるお菓子づくりコンペなどさまざまな支援イベントを展開し、1年間で50万ドル以上を寄付しました。寄付金は200以上の夢の実現に向けて利用されます。

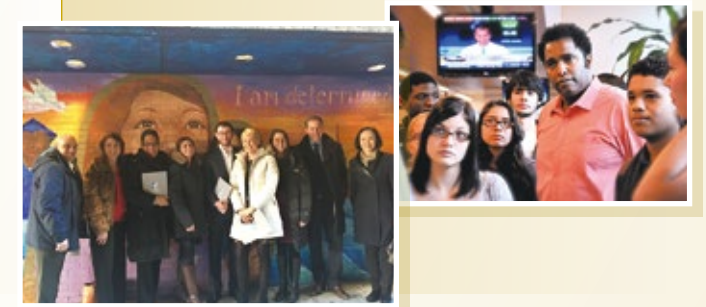


ムンバイ近郊のボワイでは、貧困地域における質の高い教育とヘルスケアの提供をテーマに、支援活動をインド各地で展開しています。2015年は、さまざまなNGOと連携し、栄養価の高い食品の配布や、学習および技術習得機会の提供など、158のボランティアや募金活動に、2,688人の社員が参加し、活動に使ったボランティア時間は4,550時間となりました。



ニューヨークでは、次世代と地域社会に焦点をあてた活動を展開しています。子どもたちの学業支援や暮らしの改善に取り組むNGOとパートナーシップを組み、社員が地域の学校を訪問して、メンタリングや読み書きのサポートを行っているほか、本や文具などを寄付しています。また、インスティネット社*では、格差の解消に向け、若者の就学意識の向上や人生設計支援に取り組んでいます。

*ニューヨークを本拠地とするグループ会社



アジア地域では、社員有志によるボランティア活動ネットワークNomura Community Affairs Raising Funds and Employee Services (Nomura CARES)が中心となって、CSR活動を展開しています。Nomura CARESの活動のテーマは、地域NGOとのパートナーシップ、環境保全活動、社員が支援するNGOへの少額寄付、社員による理事としてのNGO支援の4つであり、これに沿った活動に取り組んでいます。香港、シンガポール、中国では、地域のNGOと連携し、社員によるボランティアや募金活動を行っているほか、オーストラリア、韓国、インドでも活動に取り組んでいます。



野村グループの最大の「財産」である多様な人材の育成は、
新たな付加価値を創造し続けていくための最重要課題の一つです。

基本的な考え方

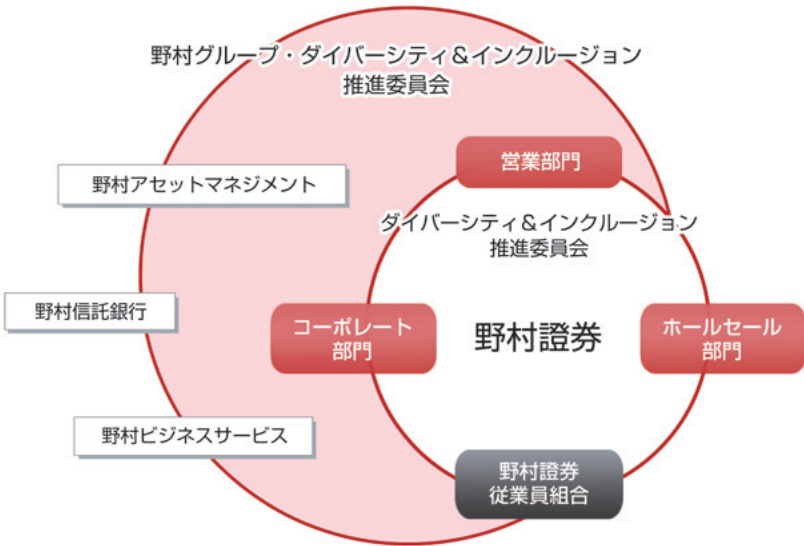
当グループでは、現在70以上の国籍の社員が働いており、こうした多様な人材は、最大の「財産」です。社員一人ひとりが自らの能力や個性を十分に発揮し、活躍できるよう、平等な雇用機会を提供するとともに、国籍、人種、民族、性別、性的指向、性同一性、年齢、宗教、信条、社会的身分、障がい

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。

ダイバーシティ&インクルージョン

当グループでは、社員それぞれにさまざまなバックグラウンドや価値観があり、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、2015年12月に多様な社員の活躍を推進するための専任組織として、ダイバーシティ&イン

クルージョン推進室を設置し、2016年4月に多様な社員の活躍推進を全社的に審議する機関として、ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会をそれぞれ新設しました。委員会は、グループCOOを委員長として、各部門の代表等によって構成されています。これにより、あらゆる社員が個性や能力を発揮して活躍できる体制を整えました。



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(384名：2016年6月1日現在)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。

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、幹部候補に役員が支援するスポンサーシップ・プログラムなどを設け、女性活躍をさらに推進しています。

社内ネットワークの取り組み

社員が自主的に活動している3つの社員ネットワークがあり、職場における多様性について情報発信イベントを開催するとともに、社内・社外交流の機会を提供しています。

- 女性のキャリア推進を考える「ウーマン・イン・ノムラ(WIN)」
- 健康増進や育児、介護にかかわるワークライフ・マネジメントを考える「ライフ&ファミリー(L&F)」
- 多文化、LGBTの支援者(アライ)、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)」

障がい者雇用

当グループでは、障がい者の方が、意欲をもって働けるよう、担当業務を職場ごとに話し合いながら柔軟に決めており、能力に適合する職業に就くことを通じて、その職業生活における自立を促し、

職業の安定を図っています。野村證券では、毎年、法定水準を上回る雇用率を維持しており、さまざまな部署で障がいをもつ社員が活躍しています。



未来を拓く野村のアクション

働きやすい職場環境の整備

- 心身ともに健康で業務に専念できる環境整備
- 健全な労使関係の構築
- 柔軟で多様な働き方の実現

✓メンタルヘルスケア

専門医の診察に加え、健康管理センターの医療スタッフによる相談受付や、「カウンセリングルーム」の設置などにより、メンタル疾患の未然防止に取り組んでいます。2016年5月から、ストレスチェックを実施し、社員自身のストレスへの気づきを促すとともに、働きやすい職場づくりを進めることで、メンタルヘルス不調を未然に防止する仕組みづくりを進めてきました。また、職場復帰支援プログラムを策定するなど、メンタル疾患で休んでいる社員の復職支援にも力を入れています。

✓労働組合との関係

野村證券では過半数組合である「野村証券従業員組合」と各種労働協約を結んでいます。日ごろより、社員の権利の尊重や経営課題を共有し、現場レベルでの社員の声をしっかりと聞き、さまざまな協議を重ね、健全な労使関係を構築しています。

人権の尊重

- 差別やハラスメントを防止するための体制整備
- 継続的な人権啓発研修
- ハラスメント相談窓口の充実

当グループでは、「野村グループ人権啓発委員会」を設置し、さまざまな人権課題への対応を含め、野村グループの取り組みを協議決定しています。また、全役職員に対し、継続的に研修を実施し、人

✓柔軟で多様な働き方の実現

社員の心身の健康確保と効率的な業務推進の観点から、労使で時間管理に取り組んでいます。また、一部部署では業務の都合上必要であれば、出勤時間の弾力的な運用や、シフト勤務の採用、有給休暇の取得推進などを行うことで、総労働時間の適正化に取り組んでいます。さらに、社員が長年にわたり安心して就業を継続できるよう、柔軟な働き方を提供しています。具体的には有給休暇の半日取得制度や出産や育児、介護にかかわる制度の充実に努めてきました。産前・産後休暇、育児休業、配偶者・パートナーの出産育児休暇、育児時間、子の看護休暇、託児所費用等の補助や介護休暇、介護休業などはすべて法の定めを上回る水準となっています。また、法人契約での託児所利用を開始し、育児と仕事の両立支援をより一層充実させています。

権意識の浸透を図るとともに、社内外に相談窓口を設置し、ハラスメント全般の相談を受け付けています。

環境とのかかわり

野村グループは、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。

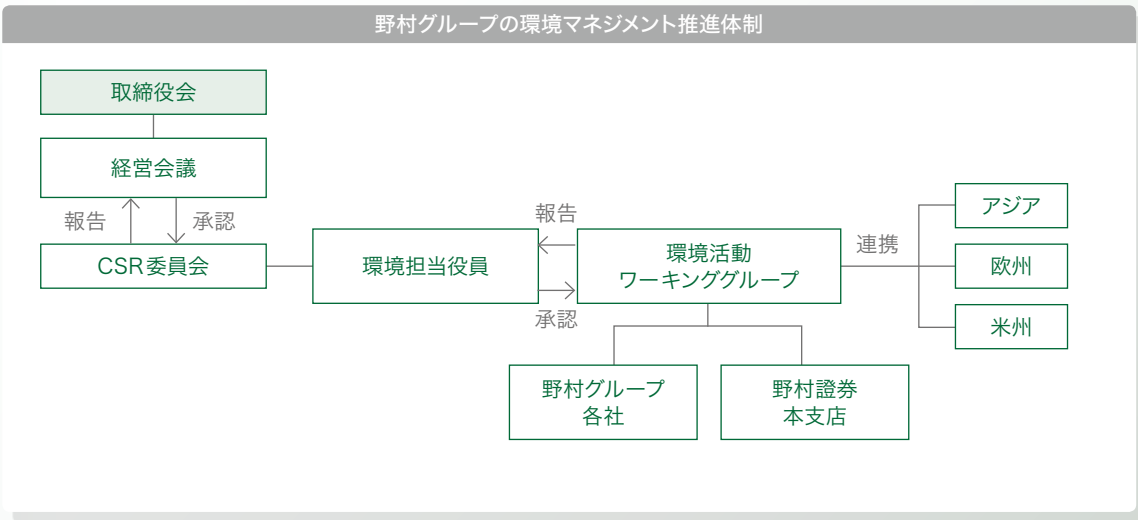
基本的な考え方／環境マネジメント

野村グループは、「野村グループ倫理規程」の中に「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。

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。グループ横断的な組織である環境活動ワーキンググループを

毎月開催し、環境保全活動の進捗を管理しています。また、PDCAサイクルが機能しているかどうかを確認するため、定期的に内部環境監査を実施しています。

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ISO 14001 認証を維持しています。



環境目標

当グループは、年度ごとに環境目標を策定し、環境保全活動の進捗を管理しています。国内では、2031年3月期における床面積1㎡あたりの電力使用量を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。環境問題に対する意識啓発と社内教育を目的に、グループの全社員を対象にした「環境研修」を2009年より毎年実施しています（2016年3月期の国内研修受講率94%）。

野村グループ(国内)における環境目標および実績

2016年3月期目標		実績・評価	2017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	○ 31.3%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の低燃費車・ 低公害車への切り替え率95%を維持	○ 切替率99.9%	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
	主要拠点における紙類廃棄物 リサイクル率95%	○ リサイクル率99%	主要拠点における廃棄物 排出量を2014年3月期比削減
資源の有効 活用	事務用品のグリーン購入率85%	○ 購入率88.65%	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	× 前年度比3.9%増	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135万口座	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	○ サステナブル・ディベロップメント・ 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

気候変動リスクの適切な管理と地球温暖化対策の推進は社会課題の解決につながり、企業価値を維持・向上するために重要です。当グループは、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。

環境情報の収集と開示については、環境情報の信頼性を確保するために、2010年3月期データから第三者による保証を受けています(第三者保証は78ページ参照)。

ペーパーレス&リサイクルの取り組み

当グループは、資源循環型社会の実現に向けて、限りある資源の有効利用と環境への負荷低減に取り組んでいます。紙の使用量削減に向けた取り組みの一環として、目論見書や報告書、帳票類などの電子化を継続的に推進しています。

2012年からは、全営業担当者に営業ツールとしてタブレット端末を配布し、サービスの質的向上と紙の使用量削減に取り組んでいます。これらの

当グループは、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。国内において2006年に導入したグリーン電力の購入量は、累計6,076万kWhに達しました。2014年からは、国内主要オフィスビル(日本橋、大阪、名古屋)の電力使用量に相当するグリーン電力(バイオマス発電など)を3年間継続購入することを目標に設定しています。また、ロンドンをはじめヨーロッパの一部の拠点では、オフィスで利用する電力を、水力発電などの再生可能エネルギーでまかっています。

端末は、研修や社内会議にも活用されています。さらに、「野村ホームトレード」において、諸書類の電子交付サービスを継続して拡充しています。

2016年3月期は、約1,113万件の電子交付を行いました。

また、オフィスにおいても紙削減運動を展開し、コピー用紙の使用量把握と削減のための意識啓発を行っています。

Performance
Review &
Data Section

パフォーマンス・レビュー
データセクション

2016年3月期の全社および各部門の業績や当社の財務戦略のほか、過去の業績をはじめとする、野村グループを知るための基礎的な情報を掲載しております。

主要な財務データ

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
収益	1,535.9	1,813.6	1,557.1	1,604.2	1,395.7
税引前当期純利益	85.0	237.7	361.6	346.8	165.2
当期純利益*	11.6	107.2	213.6	224.8	131.6
*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
収益	営業部門	350.3	397.9	511.9	476.5	435.6
	アセット・マネジメント部門	65.8	68.9	80.5	92.4	95.4
	ホールセール部門	555.0	644.9	765.1	789.9	720.3
	3セグメント合計	971.1	1,111.7	1,357.5	1,358.7	1,251.3
	その他	560.9	664.2	188.8	220.8	165.1
	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)
	収益合計	1,535.9	1,813.6	1,557.1	1,604.2	1,395.7
税引前 当期純利益 (損失)	営業部門	63.1	100.6	192.0	161.8	127.6
	アセット・マネジメント部門	20.5	21.2	27.1	32.1	36.7
	ホールセール部門	(37.7)	71.7	111.8	82.2	15.4
	3セグメント合計	46.0	193.5	330.9	276.1	179.7
	その他	35.2	6.6	20.0	46.0	6.1
	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)
	税引前当期純利益合計	85.0	237.7	361.6	346.8	165.2

単位：10 億円

地域別情報*		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
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
	米州	(24.6)	25.7	29.5	(27.6)	(32.0)
	欧州	(91.5)	(93.1)	(48.9)	(23.5)	(67.4)
	アジア・オセアニア	(12.9)	(12.1)	(5.2)	34.6	19.8
	海外小計	(129.1)	(79.4)	(24.7)	(16.4)	(79.6)
	連結	85.0	237.7	361.6	346.8	165.2

*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
ROE	0.6%	4.9%	8.9%	8.6%	4.9%

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
総資産	35,697.3	37,942.4	43,520.3	41,783.2	41,090.2
当社株主資本合計	2,107.2	2,294.4	2,513.7	2,707.8	2,700.2
グロス・レバレッジ(倍)	16.9	16.5	17.3	15.4	15.2
調整後レバレッジ*(倍)	10.4	10.4	10.4	9.3	9.6

*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
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
短期無担保債務	3,009.1	2,293.3	2,969.3	2,557.0	3,303.8
長期無担保債務	6,373.0	6,457.3	6,218.6	6,509.4	6,593.6
*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
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
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
一株当たり株主資本 (BPS)	575.20	618.27	676.15	752.40	748.32
一株当たり配当金 (DPS)	6.0	8.0	17.0	19.0	13.0
配当性向 (%)	188.7%	27.5%	29.5%	30.8%	35.6%

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

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

*1 2012年3月末はバーゼル2.5、2013年3月末～2016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
発行済株式総数 (千株)	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
時価総額 (兆円)*	1.4	2.2	2.5	2.7	1.9
PBR (倍)*	0.64	0.93	0.98	0.94	0.67
PER (倍)*	115.09	19.87	11.50	11.45	13.77

*期末の株価に基づく値

CFOメッセージ



執行役 財務統括責任者(CFO) 北村 巧

2016年4月に、執行役CFOに就任しました。それ以前も、ファイナンス部門を約20年経験し、財務の側面から当社のビジネスに携わってきました。私自身の経験から、CFOとしての使命は、大きく分けて2つあると考えています。

まず、一つ目は収益性の改善と資本効率の向上です。例えば先日発表したコスト削減に関しては、進捗度合いを計測して、その遂行を確実なものとし、そして適正な経営資源の配分を行い、そのリターンを都度検証し、限りある経営資源を有効活用するよう努めます。

二つ目は、適正な財務基盤の維持です。当社は、変動の激しい資本市場において金融商品の取り扱い等を本業としています。グローバルな金融機関に対する規制強化の流れの中、十分な流動性と、盤石な財務基盤はいわば生命線であり、それが、時として他社との差別化要因にもなり得ます。

2016年3月期の業績

2016年3月期は、比較的順調な滑り出しでした。しかし8月以降の中国経済の減速懸念や、主要各国の金融政策の影響に対する不透明感などを背景に、お客様のアクティビティが減少し、下半期は、難しい事業環境になりました。アセット・マネジメント部門は、運用資産残高をしっかりと積み上げ、増益でしたが、営業部門やホールセール部門は利益が減少しました。その結果、3セグメントの税引前当期純利益は1,797億円と、前年比で35%の減益でした。

また、3セグメント以外でも、株価下落による有価証券の評価損や、係争案件の和解費用などが利益の押し下げ要因になりました。全社の税引前当期純利益は1,652億円、当社株主に帰属する当期純利益は1,316億円、一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(希薄化後)は35.52円でした。

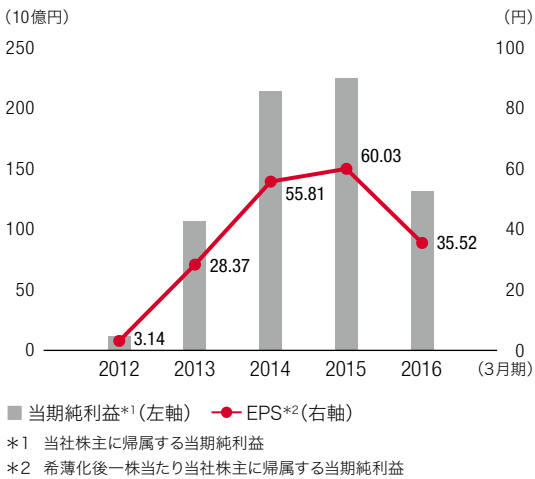
収益性改善の取り組みと
資本効率の改善

当社が、まずやるべきことは、難しい環境でもしっかりと利益が出せる、筋肉質な体制づくりだと考えます。システム面の投資を行い、業務フローの効率性を高めること、また当社が競争力を発揮できるビジネスへの選択と集中を加速させるなど、次世代を見据えて、一つひとつ手を打っていきます。

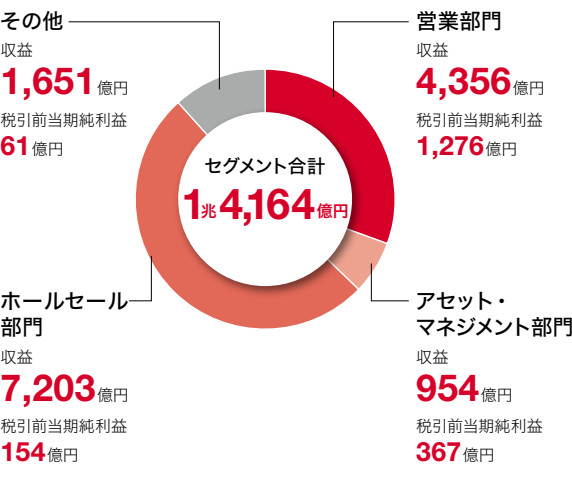
ホールセール部門では、海外地域の収益性改善に向けて、欧州・米州ビジネスの見直しに着手しました。一部ビジネスの閉鎖および合理化を行うことで損益分岐点を引き下げるとともに、高いノウハウ、収益性をもつ分野に経営資源を集中させます。大規模なコスト削減は過去にも行ってきておりますが、今回は一部ビジネスの閉鎖など、一段と踏み込んだ対応です。

また当社は、財務的な経営資源について、お客様のニーズに応え、事業機会を迅速かつ的確に捉えていくべく、ビジネス・地域間の最適な配分に努めています。各ビジネスに配賦された経営資源に対し、十分なリターンを上げられているかを定期的に検証しています。そして、個々のビジネスの収益見通しやフランチャイズとしての必要性、業界における当社の立ち位置などを総合的に勘案し、機動的な経営資源の再配分や、必要な経営判断を行っています。

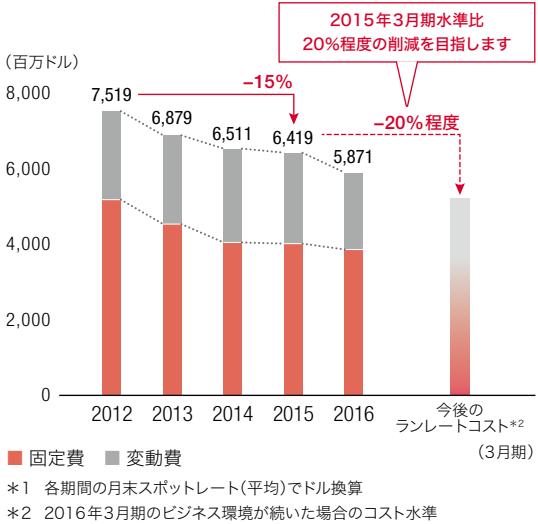
当期純利益*1およびEPS*2推移



2016年3月期の収益構成



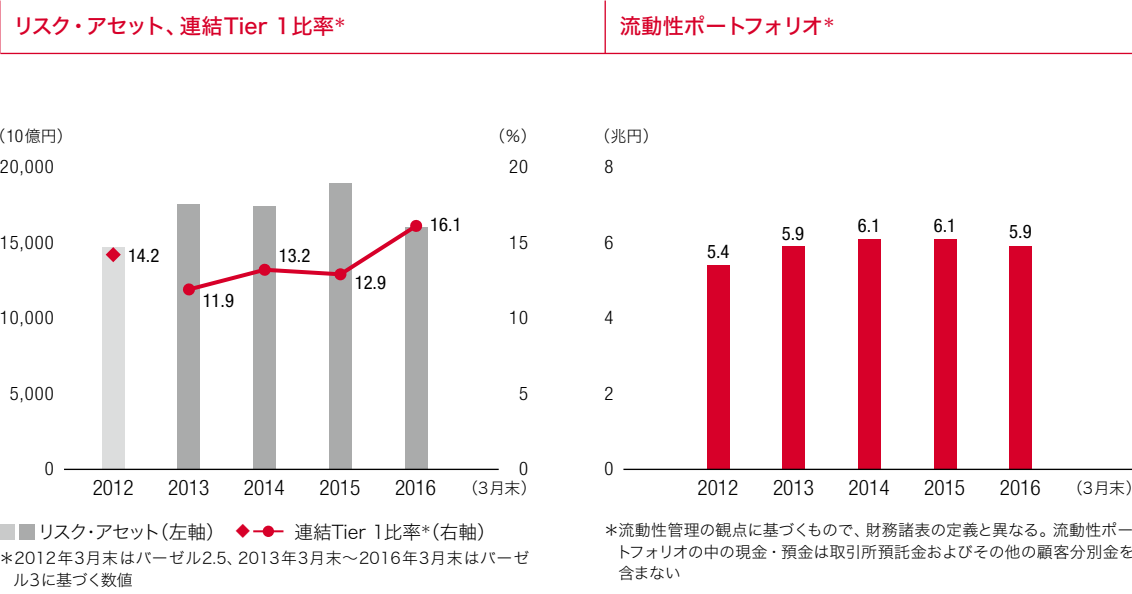
ホールセール部門のコスト水準*1



財務基盤

当社の強みは、盤石な財務基盤をもっていることです。2008年の金融危機後、グローバルな金融機関に対する規制強化が議論されてきました。未だ最終化されていない重要な規制がいくつか残されており、当社へのインパクトがどのようになるか、完全には見極めきれてはいません。そのような状況もあり、2016年3月末の連結Tier 1比率は16.1%と、高めの水準を維持しています。また、流動性ポートフォリオは5.9兆円と、市場全体が流動性ストレスにさらされる状態でも、追加的な調達に頼らず、一年間事業を継続することが可能な水準を保持しております。

野村グループには、お客様、株主、債権者、取引先、各国の金融・税務当局、格付会社など、さまざまなステークホルダーがいます。これらステークホルダーの意見に耳を傾け、当社が持続的な成長を達成できるよう、適切な財務戦略・資本政策を機動的に行っていくことが、重要だと考えています。



株主還元

当社は、株主への利益還元につきましては、株主価値の持続的な向上および配当を通じて実施していくことを基本としています。配当は、半期ごとの連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとし、国内外の規制動向、経営環境などを総合的に考慮し、配当額を決定しています。2016年3月期の年間配当は、1株当たり13円とし、連結配当性向は35.6%となりました。

また、資本効率の向上と、機動的かつ柔軟な資本政策の一環として、自己株式の取得も行いました。今後も、2020年の目標であるEPS（一株当たり当社株主に帰属する当期純利益）100円に向け、株価水準や規制対応に必要とされる資本水準に留意しつつ、高い収益性・成長性の見込める事業分野への投資と、適切な株主還元を続けます。

2016年3月期の業績

2016年3月期は、当初は日経平均株価が20,000円前後で推移し、比較的安定したマーケット環境のもとにスタートしましたが、2015年8月以降、中国の景気減速懸念や世界主要各国の金融政策による影響の不透明感などが高まり、円高・株安が進みました。特に2016年は、日経平均株価が6日続落で始まり、2月にはドル円レートが一時110円台へ下落するなど、値動きの荒い展開が進みました。

このようなマーケットの変調を受けて、お客様の投資マインドが急速に冷え込み、下半期は、セカンダリーの株式や投資信託などの売買が減速しました。その結果、2016年3月期の営業部門の収益は4,356億円（前年比9%減）、税引前当期純利益は1,276億円（前年比21%減）となりました。

ビジネスモデルの変革に向けた取り組みと、お客様の裾野拡大

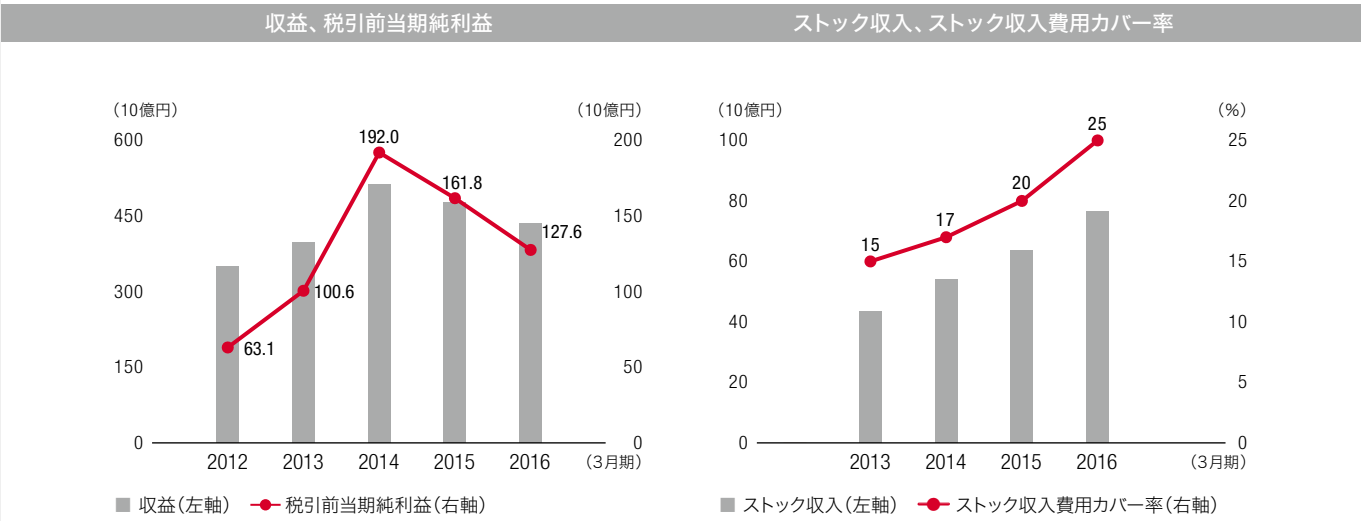
当部門では「お客様の信頼の獲得」と「ビジネスの拡大」の両立を目指し、2012年8月から一貫して「ビジネスモデルの変革」に取り組んでいます。2020年3月期

に向けて、お客様からの信頼の証である顧客資産残高を150兆円まで積み上げるとともに、費用の50%程度をストック収入*1によってカバーできる体制の構築を目指しています。2016年3月期は、売買にともなう手数料収入が減少したものの、投資信託と投資一任商品を合わせて約1.2兆円純増*2させることができ、ストック収入は、前年比で2割増加しました。

2015年は日本郵政グループ3社の上場など、複数の大型のプライマリー商品の募集を通じて、既存のお客様との取引拡大や、新たなお客様との取引を開始させることができました。2014年からスタートしたNISA（少額投資非課税制度）も、徐々に広がりを見せています。2016年3月現在、当社経由で155万のNISA口座が開設され、累計の投資金額は1.2兆円に迫る水準です。

2016年3月現在、顧客口座数（残高のないものは除く）は538.9万口座と、前期末比で約9.5万口座増えました。顧客資産残高は100.6兆円と、前期末の109.5兆円からは減少したものの、引き続き、高い水準です。

*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
*2 買付から解約を差し引いた金額



2016年3月期の業績

アセット・マネジメント部門の2016年3月期の業績は、収益が954億円(前年比3%増)と過去最高を更新、税引前当期純利益も367億円(前年比14%増)と、2007年3月期以来の高水準となりました。

また運用資産残高はこの1年間で約8,000億円増加し、2016年3月末で40.1兆円となっています。株価指数の下落や円高の進行などが、残高の押し下げ要因となったものの、投資信託ビジネス、投資顧問ビジネスともお客様のニーズにあった運用商品を提供した結果、年間を通じて4.8兆円の資金が流入しました。

投資信託ビジネスでは、お客様のニーズに応じたファンドの提供や、既存ファンドの残高拡大に取り組み、投資一任向けの投資信託や地域金融機関向けの私募投資信託などに資金が流入しました。ETFでは、伝統的な指標連動型に加え、レバレッジ型などの特徴ある商品が注目され、投資信託ビジネス全体としては、2.7兆円の資金流入がありました。

投資顧問ビジネスでは、国内では、当社が運用する4つの外国債券マンドートを国内大手公的年金が採用

したほか、海外では、ハイイールド債の運用を手掛けるノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・マネジメント(NCRAM)の中長期での良好なパフォーマンスが評価され、年金基金などから資金が流入しました。投資顧問ビジネス全体では、この1年間で約2兆円の資金が流入しました。

北米のビジネス基盤
拡大に向けた取り組み

2015年12月、米国の独立系投資顧問会社アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社(ACI)との戦略的提携と同社の経済的株式持分約41%(議決権比率10.1%)の取得を決定し、2016年5月に取得が完了しました。ACIは北米に多くの顧客基盤をもち、米国株やグローバル株のアクティブ運用に強みを有します。一方、当部門は、日本に幅広い顧客基盤をもち、日本株やアジア株、ハイイールド債などの運用に強みをもっています。今回の提携を通じて、両社のノウハウを相互に活用し、それぞれに強みをもつ運用プロダクトを、より広範囲なお客様に提供していくことが可能だと考えています。

2016年3月期の業績

2016年3月期は、ギリシャ財政に対する懸念が再燃し、欧州を中心に不安定なビジネス環境のもとに始まりました。その後、中国の景気減速懸念や原油価格の下落、各国中央銀行の政策による影響の不透明感などを背景に、クレジット・スプレッドの拡大や、顧客アクティビティの減少など、一年を通じて難しい市場環境が続きました。そのようななか、ホールセール部門の収益は7,203億円(前年比9%減)、税引前当期純利益は154億円(前年比81%減)となりました。

グローバル・マーケットの収益は6,003億円(前年比12%減)、エクイティ関連ビジネスは厳しい環境下でも増収を確保しましたが、フィクスト・インカム関連ビジネスはボラティリティの急伸や流動性の低下等により、下半期を中心に収益が大きく減少しました。

インベストメント・バンキングでは、地域間や部門間の連携を促進し、世界各地で数多くのM&A案件や複合化案件等を手掛けた結果、収益は1,200億円(前年比13%増)となりました。日本では、大型の資金調達案件や、国内における業界再編およびクロスボーダー等のM&A案件を数多く手掛け、また、為替・金利のヘッジ取引等のソリューション提供も収益の拡大に寄

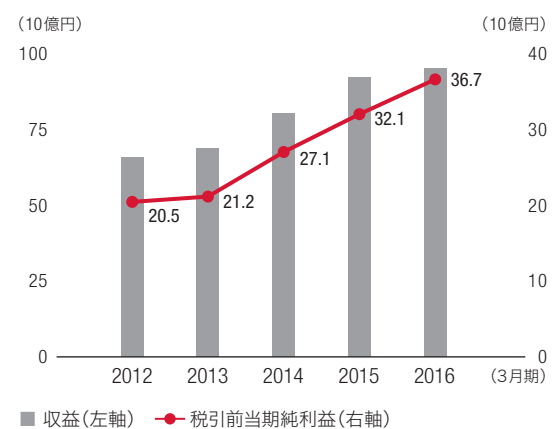
与しました。一方、海外では、市場環境の悪化により米州が減速したものの、欧州とアジアは健闘しました。

収益性改善に向けた取り組み

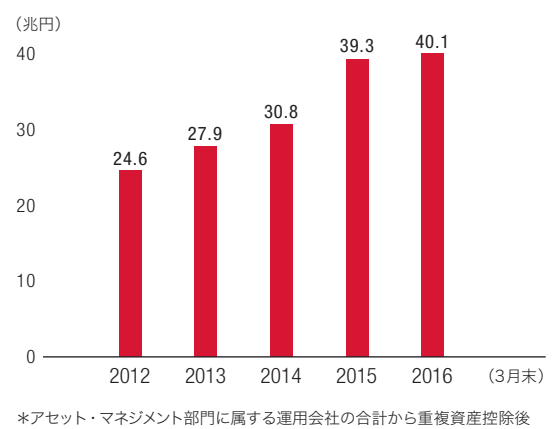
ホールセール部門では、2011年以降、約20億ドルのコスト削減を行い、その後も環境変化に合わせたビジネスの見直しを継続的行ってきました。しかし、2015年の後半以降、ビジネス環境が急激に悪化し、このような環境が当面続く懸念があることから、欧州・米州を中心に追加的なアクションを取ることにいたしました。

当社がマザーマーケットと位置づける日本やその他アジア地域は、今回の見直しの影響を受けません。一方、欧州地域においては一部ビジネスを閉鎖し、高いノウハウや優位性をもつ分野に注力していきます。米州地域では、一部ビジネスの合理化を進め、コアビジネスに経営資源を集中させることにより、世界最大の市場で成長機会を追求して行きたいと考えています。これらの取り組みにより、ホールセール部門の損益分岐点を引き下げ、当面続く想定される難しい環境下でも、しっかりと利益を出せる体制の構築を目指してまいります。

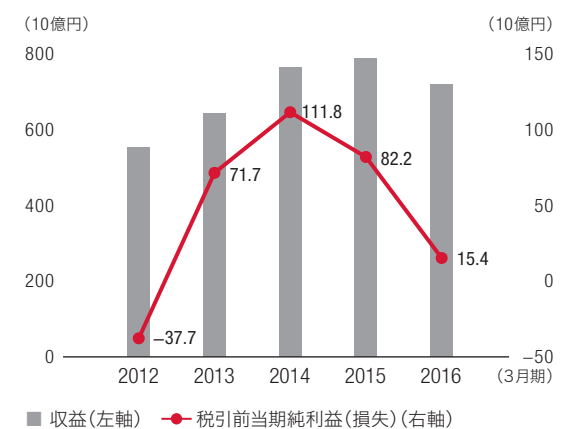
収益、税引前当期純利益



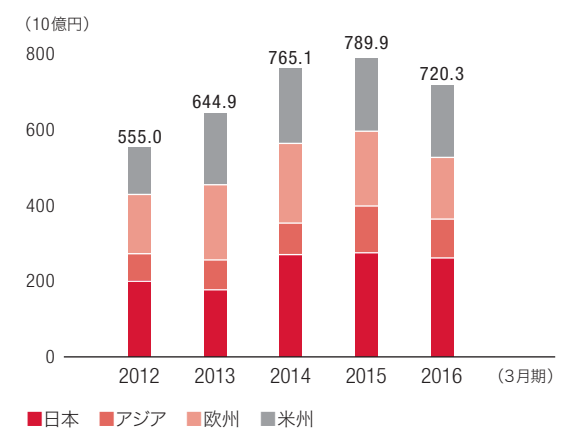
運用資産残高*



収益、税引前当期純利益(損失)



地域別収益



過去8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8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。

単位：百万円

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
損益計算書：								
収益：								
委託・投信募集手数料	¥ 306,803	¥ 395,083	¥ 405,463	¥ 347,135	¥ 359,069	¥ 473,121	¥ 453,401	¥ 431,959
投資銀行業務手数料	54,953	121,254	107,005	59,638	62,353	91,301	95,083	118,333
アセットマネジメント業務手数料	140,166	132,249	143,939	144,251	141,029	168,683	203,387	229,006
トレーディング損益	(128,339)	417,424	336,503	272,557	367,979	476,356	531,337	354,031
プライベート・エクイティ投資関連損益	(54,791)	11,906	19,292	25,098	8,053	11,392	5,502	13,761
金融収益	331,356	235,310	346,103	435,890	394,007	416,350	436,766	440,050
投資持分証券関連損益	(25,500)	6,042	(16,677)	4,005	38,686	15,156	29,410	(20,504)
その他	39,863	37,483	43,864	563,186	708,767	179,485	175,702	156,460
収益合計	664,511	1,356,751	1,385,492	1,851,760	2,079,943	1,831,844	1,930,588	1,723,096
金融費用	351,884	205,929	254,794	315,901	266,312	274,774	326,412	327,415
収益合計(金融費用控除後)	312,627	1,150,822	1,130,698	1,535,859	1,813,631	1,557,070	1,604,176	1,395,681
金融費用以外の費用：								
人件費	491,555	526,238	518,993	534,648	547,591	570,058	596,593	574,191
支払手数料	73,681	86,129	92,088	93,500	91,388	111,849	129,977	123,881
情報・通信関連費用	154,980	175,575	182,918	177,148	179,904	192,168	192,300	189,910
不動産関係費	78,480	87,806	87,843	100,891	91,545	80,142	76,112	78,411
事業促進費用	31,638	27,333	30,153	48,488	49,010	38,485	35,230	35,892
その他	262,558	142,494	125,448	496,227	616,463	202,754	227,205	228,238
金融費用以外の費用計	1,092,892	1,045,575	1,037,443	1,450,902	1,575,901	1,195,456	1,257,417	1,230,523
税引前当期純利益(損失)	(780,265)	105,247	93,255	84,957	237,730	361,614	346,759	165,158
法人所得税等	(70,854)	37,161	61,330	58,903	132,039	145,165	120,780	22,596
当期純利益(損失)	(709,411)	68,086	31,925	26,054	105,691	216,449	225,979	142,562
差引：非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	(1,219)	288	3,264	14,471	(1,543)	2,858	1,194	11,012
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ (708,192)	¥ 67,798	¥ 28,661	¥ 11,583	¥ 107,234	¥ 213,591	¥ 224,785	¥ 131,550
貸借対照表(期末)：								
現金・預金	¥ 1,422,709	¥ 1,352,244	¥ 2,150,453	¥ 1,953,677	¥ 1,652,752	¥ 2,189,310	¥ 2,096,596	¥ 3,898,843
貸付金および受取債権	1,643,007	2,071,714	2,227,822	2,211,423	2,629,875	2,570,678	2,948,424	2,969,578
担保付契約	8,412,618	12,467,213	15,156,318	13,742,646	14,115,257	17,347,001	16,719,520	15,077,660
トレーディング資産およびプライベート・エクイティ投資	11,672,612	14,700,282	15,241,931	14,123,594	17,124,349	18,714,314	17,308,848	16,410,002
その他の資産	1,686,902	1,638,975	1,916,466	3,665,972	2,420,206	2,699,011	2,709,848	2,734,084
資産合計	¥ 24,837,848	¥ 32,230,428	¥ 36,692,990	¥ 35,697,312	¥ 37,942,439	¥ 43,520,314	¥ 41,783,236	¥41,090,167
短期借入	¥ 1,183,374	¥ 1,301,664	¥ 1,167,077	¥ 1,185,613	¥ 738,445	¥ 602,131	¥ 662,256	¥ 662,902
支払債務および受入預金	1,242,318	1,528,419	2,103,608	2,437,370	2,413,801	2,836,873	3,398,600	4,249,118
担保付調達	10,157,954	11,216,481	13,686,438	12,519,274	15,409,383	17,111,999	15,379,803	16,605,591
トレーディング負債	4,752,054	8,356,806	8,688,998	7,495,177	8,491,296	11,047,285	10,044,236	7,499,335
その他の負債	467,574	494,983	552,316	1,165,901	978,163	1,141,750	1,217,099	1,200,647
長期借入	5,483,028	7,199,061	8,402,917	8,504,840	7,592,368	8,227,063	8,336,296	8,129,559
負債合計	23,286,302	30,097,414	34,601,354	33,308,175	35,623,456	40,967,101	39,038,290	38,347,152
当社株主資本合計	1,539,396	2,126,929	2,082,754	2,107,241	2,294,371	2,513,680	2,707,774	2,700,239
非支配持分	12,150	6,085	8,882	281,896	24,612	39,533	37,172	42,776
資本合計	1,551,546	2,133,014	2,091,636	2,389,137	2,318,983	2,553,213	2,744,946	2,743,015
負債および資本合計	¥ 24,837,848	¥ 32,230,428	¥ 36,692,990	¥ 35,697,312	¥ 37,942,439	¥ 43,520,314	¥ 41,783,236	¥41,090,167
キャッシュ・フロー計算書：								
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ (712,629)	¥ (1,500,770)	¥ (235,090)	¥ 290,863	¥ 549,501	¥ 457,426	¥ (77,028)	¥ 1,238,372
投資活動によるキャッシュ・フロー	(98,905)	(269,643)	(423,214)	9,942	(160,486)	(103,195)	12,337	(23,711)
財務活動によるキャッシュ・フロー	999,760	2,176,530	1,284,243	(844,311)	(701,623)	289,385	(178,206)	986,387
現金および現金同等物に対する為替相場変動の影響額	(81,896)	964	(26,246)	(6,314)	47,175	41,089	68,513	(40,195)
現金および現金同等物の増加(減少)額	¥ 106,330	¥ 407,081	¥ 599,693	¥ (549,820)	¥ (265,433)	¥ 684,705	¥ (174,384)	¥ 2,160,853

CSR関連データ

☑を付した項目の2016年3月期データについて第三者保証を受けています。

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

	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
役員構成〔執行役・執行役員〕						
男性	人	41	23	27	26	27
女性	人	2	2	2	2	2
女性比率	%	4	8	6	7	7

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

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
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
苦情	件	3,012	3,409	4,023*2	2,537	2,771
問い合わせ	件	1,836	2,119	2,730	2,766	2,749
意見・要望	件	13	23	55	81	128
その他	件	144	142	202	156	119

*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
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
車椅子対応トイレ	店	80	81	78	78	83
車椅子対応エレベーター	店	54	57	66	66	68
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
出入り口段差対応(手すり・段差縮小)	店	14	13	13	14	14
AED(自動体外式除細動器) 設置支店の割合	%	—	—	100	100	100
サービス介助士常駐店の割合	%	—	—	80	80	80

	単位	2012年1月	2013年12月	2014年8月	2015年1月	2016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
普通	%	—	15.7	16.3	16.3	15.1
大変不満／不満	%	—	2.7	2.2	2.8	2.8

	単位	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
社会貢献型債券(野村證券)					
商品名	ADBクリーン・エナジー・ボンド、IFC債	ADBクリーン・エナジー・ボンド、ADBウォーター・ボンド、AfDB教育支援債、IFC債、IFCグリーン・ボンド、EIB債	ADB債、ADBウォーター・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	
本数	本	14	11	19	24
発行額	百万円	76,883	95,960	159,145	72,310

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

		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	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	731
		参加人数	1,087	1,865	2,825	9,836	9,637	28,470
大学向け金融教育講座	2001年～	学校数	115	114	112	108	106	1,654
		受講者数	12,000	11,000	11,000	11,000	11,000	217,000
社会人向け金融学習講座	2003年～	回数	536	444	531	566	412	7,546
		受講者数	27,839	21,696	23,897	24,712	14,958	380,724
日経STOCKリーグ	2000年～	チーム数	1,420	1,287	1,484	1,361	1,429	24,500
		出場者数	5,741	5,120	5,699	5,167	5,587	97,066
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	3,670
		発送部数	5,000	17,422	14,639	24,170	21,377	282,608
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	4,722
		発送部数	17,200	17,326	12,162	15,380	5,928	447,996

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

*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
☑ 社員構成*1						
合計	社員数	27,168	26,242	26,019	28,672	28,865
	男性比率(%)	62	62	62	62	62
	女性比率(%)	38	38	38	38	38
日本	社員数	15,145	15,004	15,062	15,973	16,083
	男性比率(%)	56	57	56	58	58
	女性比率(%)	44	43	44	42	42
欧州	社員数	4,014	3,618	3,461	3,485	3,424
	男性比率(%)	70	70	71	71	71
	女性比率(%)	30	30	29	29	29
米州	社員数	2,420	2,271	2,281	2,449	2,503
	男性比率(%)	74	74	74	74	74
	女性比率(%)	26	26	26	26	26
アジア	社員数	5,589	5,349	5,215	6,765	6,855
	男性比率(%)	66	65	64	61	61
	女性比率(%)	34	35	36	39	39
☑ 地域別社員構成						
合計	%	100	100	100	100	100
日本	%	56	57	58	56	56
欧州	%	15	14	13	12	12
米州	%	9	9	9	9	8
アジア	%	20	20	20	23	24
☑ 新規雇用者*2						
合計	人	3,359	2,554	2,920	2,934	2,868
日本(野村ホールディングス、野村證券)	男性(人)	573	446	507	482	537
	女性(人)	495	581	522	363	395
欧州	男性(人)				389	286
	女性(人)	663	307	503	121	119
米州	男性(人)				382	313
	女性(人)	478	361	418	128	111
アジア	男性(人)				718	714
	女性(人)	1,150	859	970	351	393
☑ 管理職構成						
合計	男性(人)	7,299	7,024	6,913	7,095	7,165
	女性(人)	1,064	1,055	1,031	1,234	1,370
	女性比率(%)	13	13	13	15	16
日本(野村ホールディングス、野村證券)	男性(人)	3,623	3,549	3,480	3,437	3,345
	女性(人)	205	219	218	236	270
	女性比率(%)	5	6	6	6	7
欧州	男性(人)	1,693	1,557	1,507	1,479	1,503
	女性(人)	325	315	290	311	335
	女性比率(%)	16	17	16	17	18
米州	男性(人)	1,060	1,016	1,028	1,093	1,123
	女性(人)	243	234	234	250	276
	女性比率(%)	19	19	19	19	20
アジア	男性(人)	923	902	898	1,086	1,194
	女性(人)	291	287	289	437	489
	女性比率(%)	24	24	24	29	29

*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。

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
☑ 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
	欧州	t-CO ₂	1,299	1,318	1,131	797
	米州	t-CO ₂	0	0	46	69
	アジア	t-CO ₂	76	76	143	143
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
	欧州	t-CO ₂	21,629	16,842	17,334	14,164
	米州	t-CO ₂	12,208	11,672	10,143	13,486
	アジア	t-CO ₂	24,357	24,323	21,601	22,007
スコープ1、2 社員一人あたりの排出量	日本	t-CO ₂	2.4	2.8	3.0	2.9
	欧州	t-CO ₂	6.9	6.2	6.0	4.6
	米州	t-CO ₂	5.0	5.1	4.5	5.5
	アジア	t-CO ₂	5.0	5.4	4.9	4.3
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
	欧州	t-CO ₂	9,446	9,728	9,253	8,127
	米州	t-CO ₂	6,060	5,124	5,561	4,349
	アジア*3	t-CO ₂	11,883	11,057	9,552	10,575
☑ エネルギー消費						
直接的エネルギー消費 (天然ガス等)*4	日本	MWh	12,664	11,948	11,729	11,229
	欧州	MWh	6,981	7,025	6,210	4,438
	米州	MWh	0	0	225	340
	アジア	MWh	272	800	608	611
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
	欧州	MWh	50,091	38,679	41,164	30,836
	米州	MWh	16,194	16,104	15,896	22,148
	アジア	MWh	27,474	28,012	26,942	27,862
うちグリーン電力購入量*5		MWh	7,424	6,329	6,317	32,626
	日本	MWh	20,550	17,523	15,258	12,400
	欧州	MWh	0	0	0	0
	米州	MWh	10,047	7,924	2,220	238
(購入冷熱量)	アジア	MWh	2,352	1,907	1,731	1,694
☑ 環境資源効率						
水使用量*6	日本	千m ³	188	178	177	171
	欧州	千m ³	136	124	124	97
	米州	千m ³	4	4	13	26
	アジア	千m ³	33	45	45	48
紙使用量*7		ton	820	759	746	1,041
廃棄物排出量*8		ton	1,223	1,904	2,659	2,281

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。

日本：日本国内に所在するグループ会社 (<http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/>)

欧州：ロンドン、パリ、フランクフルト、チューリヒ、マドリッド、ミラノ、ルクセンブルクに所在する拠点

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ット社拠点

アジア：香港、シンガポール、インド、大連、バンコクに所在する拠点

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。

*1 アジアについて、2015年3月期から、バンコク拠点を追加

*2 国内外の航空機・長距離鉄道のうち指定業者を通じて購入したものを集計。日本、欧州、アジアのうちインド、香港およびバンコク拠点については、常時利用する車両にかかるデータも集計

*3 アジアのうち、保証対象は2016年3月期データ10,275t-CO₂(香港、シンガポール、インドおよびバンコク拠点分)

*4 集計の精緻化により、直接的エネルギー消費の日本における2015年3月期データを修正

*5 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

*6 アジアについて、2012年3月期はインド拠点分のみを集計

*7 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、香港拠点分を集計。2015年3月期から、アジアのうちバンコク拠点分を追加し、野村證券における集計対象をA4用紙のみからコピー用紙全種へと拡大

*8 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、チューリヒ、およびインド拠点分を集計。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、および香港拠点分を追加。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

第三者保証



独立した第三者保証報告書

2016年6月30日

野村ホールディングス株式会社
グループCEO 永井 浩二 殿

EY新日本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

業務責任者

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2016」（以下、「レポート」という。）の「パフォーマンス・レビュー／データセクション－CSR関連データ」に記載されている2015年4月1日から2016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マーク（)を付した。

1. 会社の責任

会社は、日本の環境法令等に準拠した基準（CSR－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、職業の専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務、及び職業の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^{a)} 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（会社を含む）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^{a2)} 2009年4月）に準拠しており、倫理規則、職業の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關しては、「[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

沿革

“社会の要請に応え続けた90年”

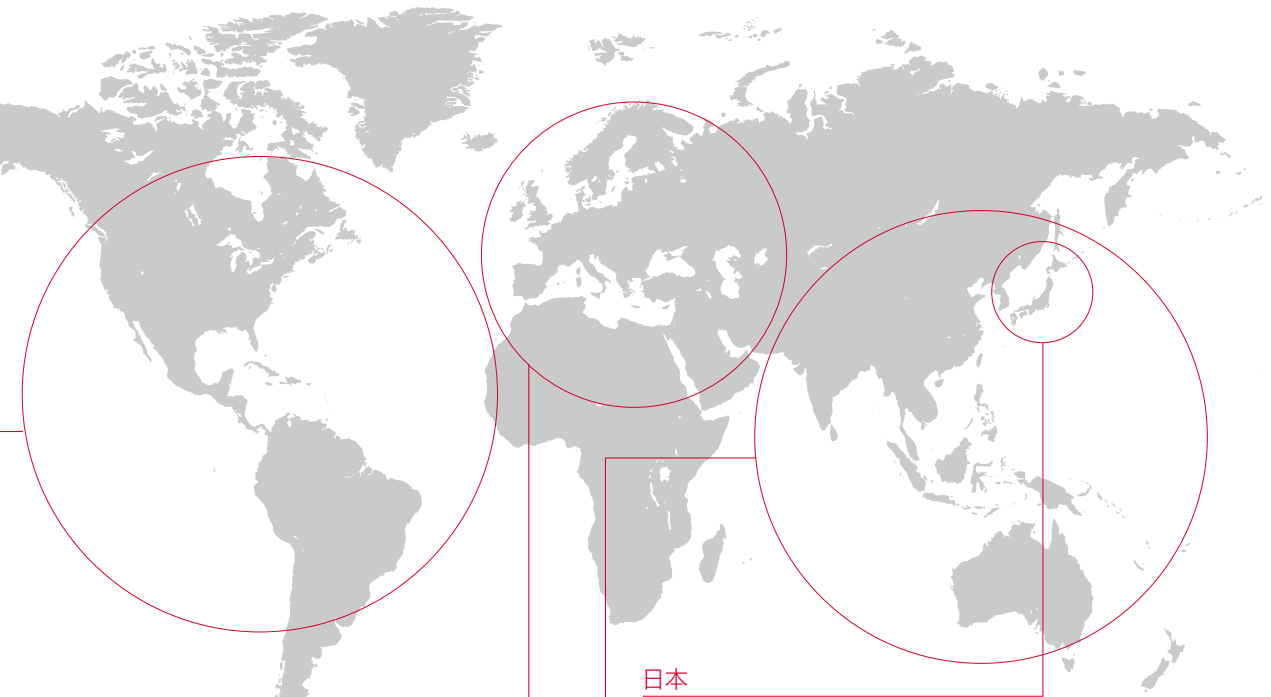
1925～	日本の証券取引の黎明期を支える	
1925	株式会社大阪野村銀行の証券部を分離して野村証券株式会社設立	新設会社の大量公募で復興の第一歩へ 1925年に設立した野村証券は、第二次世界大戦の後、日本の証券取引をリードする存在へと発展しました。きっかけは、1947年から48年にかけて配電会社（現電力会社）や銀行、繊維会社が公募増資により資金調達を図った際、引受、販売に尽力したことです。日本の戦後復興の第一歩への貢献とともに、現在の地位の足掛かりとなりました。
1927	ニューヨーク出張所開設	
1949	東京証券取引所正会員となる	
1953	日本橋野村ビルに本社移転	
1959	野村証券投資信託委託株式会社を設立	
1960～	日本の高度成長期を資金調達でサポート	
1961	野村証券株式を東京証券取引所・大阪証券取引所・名古屋証券取引所に上場	日本と海外の双方で資本の動きが活発化 海外投資家による日本企業の株式出資が徐々に緩和されたのに加え、日本企業による海外での証券発行が活発化しました。日本国内でも、外国株の組み入れに重点を置く国際投信が増加し、また、個人投資家が海外の証券を購入する道も開かれました。野村グループは、お客様のニーズに応えるべく海外拠点を次々と設立し、今日に至るグローバルなビジネス基盤の礎を築いてまいりました。
1967	野村国際（香港）有限公司を設立	
1969	米国現地法人ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナルInc.（NSI）を設立	
1972	欧州初の現地法人ノムラ・ヨーロッパN.V.をオランダに設立	
1980～	金融ビッグバンに対応した商品・サービスを提供	
1980	「中期国債ファンド」募集開始	金融の総合ビジネス化へ 野村投資顧問や、野村信託銀行を設立するなど、総合金融サービス企業へと展開が進みました。金融ビッグバンに対応した商品・サービスの提供を実現しました。また海外現地法人の設立も進み、日本企業のグローバル展開にも貢献しました。当グループは金融をめぐる多様なニーズにいち早く応えてまいりました。
1981	- 野村投資顧問株式会社を設立 - 英国に現地法人ノムラ・インターナショナルLIMITED（NIL）を設立	
1993	野村信託銀行株式会社設立	
1997	野村証券投資信託委託と野村投資顧問が合併し、野村アセット・マネジメント投信株式会社（現野村アセットマネジメント株式会社）設立	
2000～	多様化する顧客ニーズに応じたソリューションの提供	
2001	- 持株会社体制への移行にともない、野村ホールディングス株式会社と野村証券株式会社に機能を分割 - 野村ホールディングス株式をニューヨーク証券取引所に上場	グローバルな競争力の強化とビジネス運営体制の向上 1990年代後半の「日本版ビッグバン」により、規制緩和が進み、貯蓄から投資への流れが再び期待されるようになりました。顧客ニーズに応じていくためにはグローバルな競争力を強化することが不可欠であると判断し、2001年に持株会社体制へ移行し、ビジネス部門ごとの整合性を重視する体制としました。これからも部門間・地域間で連携しつつ、最良なソリューション提供に努めてまいります。
2008	リーマン・ブラザーズのアジア・パシフィックならびに欧州・中東地域部門の雇用などを承継	
2009	野村ホールディングスが2回の公募増資を実施	
2016	アセット・マネジメント・ビジネスにおける、アメリカン・センチュリー・インベストメンツ社との戦略的提携	

パフォーマンス・レビュー／データセクション

「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」としての地位確立へ

グローバル・ネットワーク

(2016年6月末現在)



ヨーロッパ・中東・アフリカ

ノムラ・ヨーロッパ・ホールディングス PLC (ロンドン)
ノムラ・インターナショナルPLC (ロンドン)
ノムラ・インターナショナルPLC (ロンドン)
ノムラ・インベストメント・バンク(ミドル・イースト) B.S.C.(c) (バハレーン)
ノムラ・アセット・マネジメントU.K. Ltd. (ロンドン)
ノムラ・バンク・フランス(パリ)
ノムラ・アセット・マネジメント・ドイチュラント・カーアーゲー mbH (フランクフルト)
ノムラ・バンク・ルクセンブルグ SA
ノムラ・オランダN.V.(アムステルダム)
ノムラ・サウジアラビア(リヤド)
ノムラ・バンク(スイス)Ltd.(チューリッヒ)

米州

ノムラ・ホールディング・アメリカ Inc.
ノムラ・ワシントンD.C.事務所
ノムラ・セキュリティーズ・インターナショナル Inc.
ノムラ・ボストン店
ノムラ・シカゴ店
ノムラ・コロムビア駐在員事務所
ノムラ・マンハッタンピーチ店
ノムラ・サンフランシスコ店
ノムラ・サンパウロ駐在員事務所
ノムラ・アメリカ・サービスLLC
ノムラ・ニュージャージー店
ノムラ・シカゴ店
ノムラ・アメリカ・モーゲッジ・ファイナンスLLC
ノムラ・アセット・キャピタル・コーポレーション
ノムラ・アセット・デポジター・カンパニーLLC
ノムラ・アセット・マネジメントUSA Inc.
ノムラ・コーポレート・ファンディング・アメリカLLC
ノムラ・コーポレート・リサーチ・アンド・アセット・マネジメント Inc.
ノムラ・クレジット・アンド・キャピタル Inc.
ノムラ・デリバティブ・プロダクツ Inc.
ノムラ・ファンド・リサーチ・アンド・テクノロジー・アメリカ Inc.
ノムラ・グローバル・アルファLLC
ノムラ・グローバル・ファイナシャル・プロダクツ Inc.
ノムラ・インターナショナル・トラスト・カンパニー
ノムラ・インベストメント・カンパニー (バミューダ)Ltd.
ノムラ・リインシュランス・インターメディアリー Inc.
ノムラ・セキュリティーズ・(バミューダ)Ltd.
ノムラ・NWL・カンパニーLLC
ノムラ・キャピタル・カンパニー・オブ・アメリカLLC

インスティネット

インスティネット Incorporated (ニューヨーク)
(米州・欧州・アジアに拠点を展開)

日本

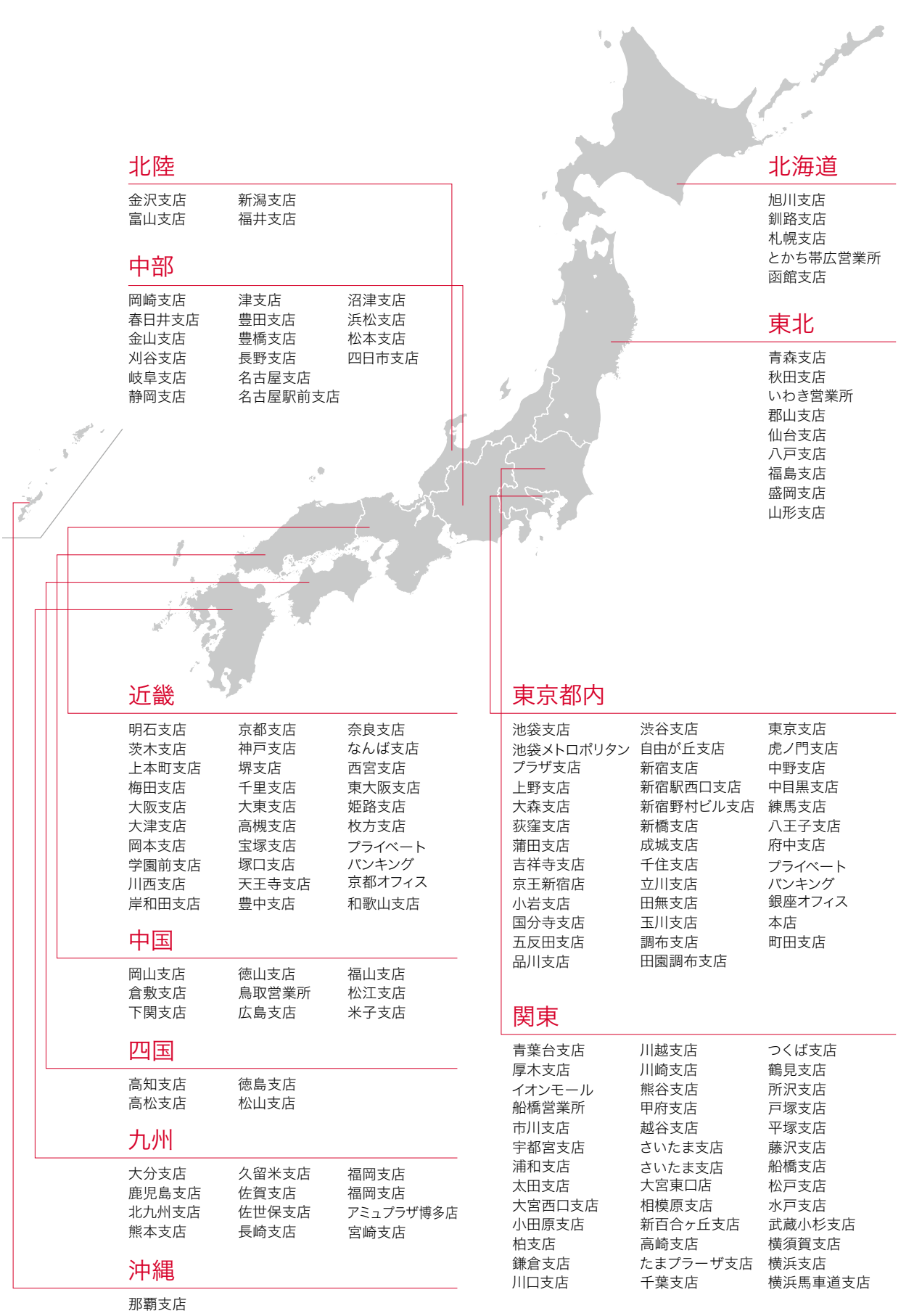
野村證券株式会社
野村北京駐在員事務所
野村上海駐在員事務所
野村アセットマネジメント株式会社
野村ソウル駐在員事務所
野村信託銀行株式会社
野村バブcockアンドブラウン株式会社
野村キャピタル・インベストメント株式会社
野村インベスター・リレーションズ株式会社
野村ファンド・リサーチ・アンド・テクノロジー株式会社
野村リサーチ・アンド・アドバイザリー株式会社
野村ビジネスサービス株式会社
野村ファシリティーズ株式会社
株式会社野村資本市場研究所
野村ヘルスケア・サポート&アドバイザリー株式会社
野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社
野村ファイナシャル・プロダクツ・サービス株式会社
株式会社野村資産承継研究所

アジア(日本以外)

ノムラ・インターナショナル(ホンコン)Ltd.
ノムラ・台北店
ノムラ・ハノイ駐在員事務所
ノムラ・アジア・ホールディングN.V.(ホンコン)
ノムラ・セキュリティーズ(ホンコン)Ltd.
ノムラ・アジア Ltd.(ホンコン)
ノムラ・アセット・マネジメント・ホンコンLtd.
ノムラ・オーストラリア Ltd.(シドニー、メルボルン)
ノムラ・アセット・マネジメント・オーストラリア Pty Ltd.(シドニー)
ノムラ・ファイナシャル・アドバイザリー・アンド・セキュリティーズ (インド)プライベート Ltd.(ムンバイ)
ノムラ・フィクスト・インカム・セキュリティーズ・プライベート Ltd.(ムンバイ)
ノムラ・キャピタル(インド)・プライベート Ltd.(ムンバイ)
ノムラ・サービス・インド・プライベート Ltd.(ムンバイ)
ノムラ・ストラクチャード・ファイナンス・サービス・プライベート Ltd.(ムンバイ)
ノムラ・フィン・サービス(インド)・プライベート Ltd.(ムンバイ)
P.T.ノムラ・インドネシア(ジャカルタ)
ノムラ・セキュリティーズ・マレーシアSdn. Bhd.(クアラルンプール)
ノムラ・アセット・マネジメント・マレーシア Sdn. Bhd.(クアラルンプール)
ノムラ・イスラミック・アセット・マネジメントSdn. Bhd.(クアラルンプール)
野村企業諮詢(上海)有限公司
ノムラ・セキュリティーズ・フィリピンInc.(マカティ)
ノムラ・シンガポールLtd.
ノムラ・セキュリティーズ・シンガポール・プライベート Ltd.
ノムラ・インベストメント・シンガポール・プライベート Ltd.
ノムラ・スペシャル・インベストメント・シンガポール・プライベート Ltd.
ノムラ・アセット・マネジメント・シンガポールLtd.
ノムラ・トラスト・カンパニー (シンガポール)Ltd.
ノムラ・フィナシャル・インベストメント(コリア)Co., Ltd.(ソウル)
ノムラ・キャピタル・セキュリティーズ・パブリック Co., Ltd.(バンコク)
ノムラ・アジア・ホールディング N.V.(アムステルダム)

野村證券国内店舗一覧

(2016年6月末現在)



株主・投資家情報／格付情報

株主・投資家情報 (2016年3月末現在)

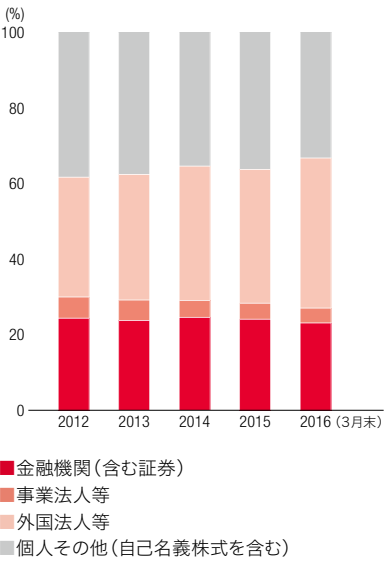
発行済株式数	3,822,562,601株
上場証券取引所	東京、名古屋、シンガポール、ニューヨーク
証券コード	8604(東京証券取引所)、NMR(NY証券取引所)
株主数	415,706名(単元株主数393,674名)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 http://www.tr.mufg.jp/daikou (東京)0120-232-711 (大阪)0120-094-777
米国預託証券(ADR)預託機関	バンクオブニューヨークメロン Depository Receipts Division：+1(866)680-6825 http://www.adrbnymellon.com 比率：1ADR＝1普通株
配当基準日	第2四半期末：9月30日 期末：3月31日

大株主の状況(上位10名)*

株主名	株数(千株)	比率(%)
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	246,648	6.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	135,640	3.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	124,589	3.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	52,439	1.5
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	52,055	1.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	50,608	1.4
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエー エヌブイ 10	47,067	1.3
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリー バンク フォー DR ホルダーズ	43,528	1.2
パークレイズ証券株式会社	42,000	1.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	39,075	1.1

*当社は、2016年3月31日現在、自己株式を213,040千株保有していますが、上記大株主からは除外しています
*持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています

株主構成比(単元株式ベース)



格付情報 (2016年6月末現在)

	野村証券		野村ホールディングス	
	長期	短期	長期	短期
R&I(格付投資情報センター)	A+	a-1	A+	a-1
JCR(日本格付研究所)	AA-	—	AA-	—
Moody's	A3	P-2	Baa1	—
Standard & Poor's	A-	A-2	BBB+	A-2
Fitch Ratings	A-	F1	A-	F1

会社情報

会社概要 (2016年3月末現在)

会社名	野村ホールディングス株式会社
代表者名	永井 浩二
設立年月日	1925年12月25日
業務内容	金融サービスに関連する業務
資本金	594,493百万円
所在地	〒103-8645 東京都中央区日本橋一丁目9番1号
社員数(連結ベース)	28,865名

問い合わせ

野村ホールディングス株式会社	
【IR室】	
所在地	〒100-8130 東京都千代田区大手町二丁目2番2号 アーバンネット大手町ビル
電話	03-5255-1000(大代表)
【コーポレート・シティズンシップ推進室】	
所在地	〒100-8170 東京都千代田区大手町二丁目1番1号 大手町野村ビル
電話	03-5255-1000(大代表)
e-mail	csr@jp.nomura.com

Nomuraレポート2016の編集にあたって

野村グループの事業活動とCSR活動の
つながりを適正に表現するよう努めています

野村ホールディングス株式会社
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



野村グループは、2013年3月期よりアニュアルレポートとCitizenshipレポートを統合し、「Nomuraレポート」として発行しています。お客様や株主、取引先、NGO、地域社会、従業員など、さまざまなステークホルダーの方々に向け、野村グループの経済的価値と社会的価値をご理解いただくことを目的に、事業活動やガバナンス、CSR活動のつながりを表現するよう努めています。

2016版では、2015年12月に創立90周年を迎えた野村グループが、次の10年、さらにその先の未来に向けて、ステークホルダーの方々とともに持続的に成長していくための企業理念やビジョン、中長期的な企業価値向上に向けた戦略について、さまざまな角度から取り上げました。

レポート制作にあたっては、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、グローバル・レポートینگ・イニシアティブ(GRI)ガイドライン第4版(G4)などを参照し、グローバルな統合報告の潮流を重視しています。加えて、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、信頼性の向上を図っています。当レポートやグループのWebサイトが、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、内容の一層の充実にも努めてまいります。よろしく願い申し上げます。



NOMURA



東京2020ゴールド証券パートナー



この報告書は、ノンVOC
インキを使用しております。



この報告書の印刷工程で使用
した電力量(3,932kWh)は、
すべてグリーン電力でまかな
われています。



表紙の写真について

日本橋本社ビルの向こうから日が昇らん
とする朝の凜とした空気を、「今が、未来
への起点。」という言葉とともに表現しま
した。これまでの90年の時を静かに振り
返りながらも、90周年を起点として新
たに出発するという決意を表しています。