

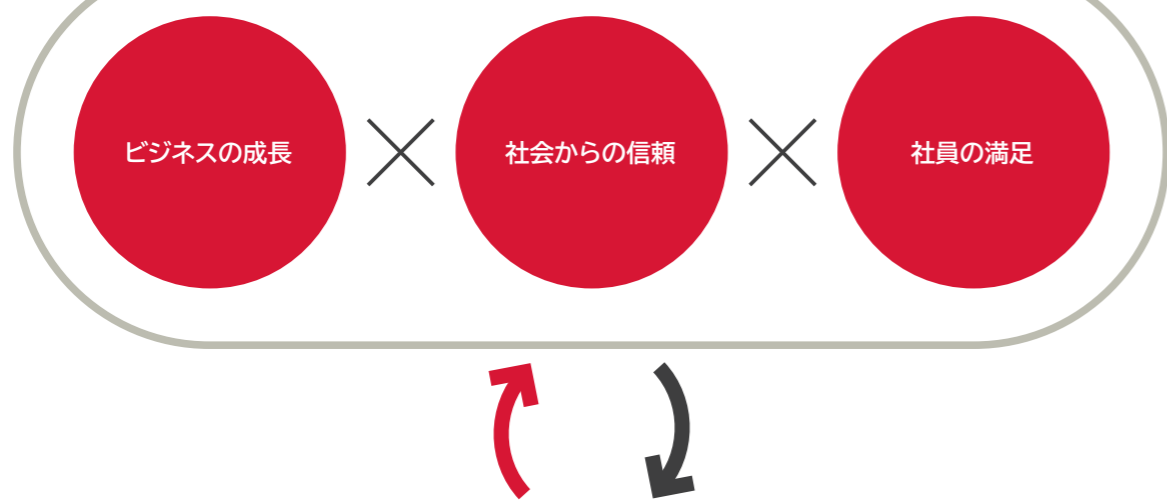
# NOMURA Group's MANAGEMENT VISION

## 野村グループの経営ビジョン

2020年5月、野村グループは、創立100周年にあたる2025年に向けて新たな経営ビジョンを設定しました。この経営ビジョンでは、4つのビジネス部門（営業部門、アセット・マネジメント部門、ホールセール部門、マーチャント・バンキング部門）を起点として、パブリックからプライベートまでビジネス領域を拡大し、「ビジネスの成長」を実現することで、ROE 8~10%を目指します。

同時に「社会からの信頼」と「社員の満足」という、環境・社会・ガバナンス（ESG）の要素も重視します。なぜなら、この要素が少しでも欠けると、持続的な成長は実現し得ないと考えるからです。「ビジネスの成長」×「社会からの信頼」×「社員の満足」という3要素を掛け合わせ、相乗効果を生み出すことにより、社会課題の解決を通じた持続的成長を実現してまいります。

### 社会課題の解決を通じた持続的成長の実現



### 95年の歴史を通じて培ってきた野村グループのキャピタル

財務資本	非財務資本
<ul style="list-style-type: none"> <li>国内ビジネスと厳選された海外ビジネスでの収益基盤</li> <li>規制の最低要求水準を上回る資本・流動性比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内トップクラスの顧客基盤</li> <li>お客様からの信頼</li> <li>商品・サービスの提案力</li> <li>本格的なグローバル事業基盤</li> <li>野村ブランドの認知度</li> <li>約90カ国の国籍からなる多様性のある組織</li> <li>企業文化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化と、執行の意思決定の迅速化</li> <li>高度なリスク・マネジメント体制</li> <li>グローバル・フランチャイズを支えるインフラストラクチャー</li> </ul>	

※赤字は当社KPI



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

各種規制上の要件  
財務健全性  
(CET1比率: **11%**以上)

➔

最適資本の追求

➔

ビジネス

株主

資本配分

既存ビジネスの収益性向上  
ビジネス領域の拡大  
リソース配分の最適化

**ROE 8~10%**

適切な株主還元  
配当性向<sup>※</sup>: **30%**  
総還元性向: **50%**以上



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

顧客からの信頼

➔

**顧客満足度**

また、気候変動や社会的格差の拡大等、環境・社会課題が深刻化するなかで、これらに一層配慮した経済成長が求められています。野村グループは、金融資本市場を通じてサステナブルな社会の実現にも貢献していきます。

サステナブルな社会の実現

➔

**サステナブル・ファイナンス  
サステナブル投資比率**



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

社員が生き生きと働ける環境

➔

**従業員満足度**

人材育成

➔

**多様なキャリアや価値観をもった社員が能力を発揮できる組織開発と人材育成**

ダイバーシティ&インクルージョン

➔

**多様性や能力を重視した組織運営  
女性マネジメント比率**

※配当は半期毎の連結業績を基準として、連結配当性向30%を重要な指標の一つとする。各期の配当額はパーゼル規制強化をはじめとする国内外の規制環境の動向、連結業績をあわせて総合的に勘案し、決定する

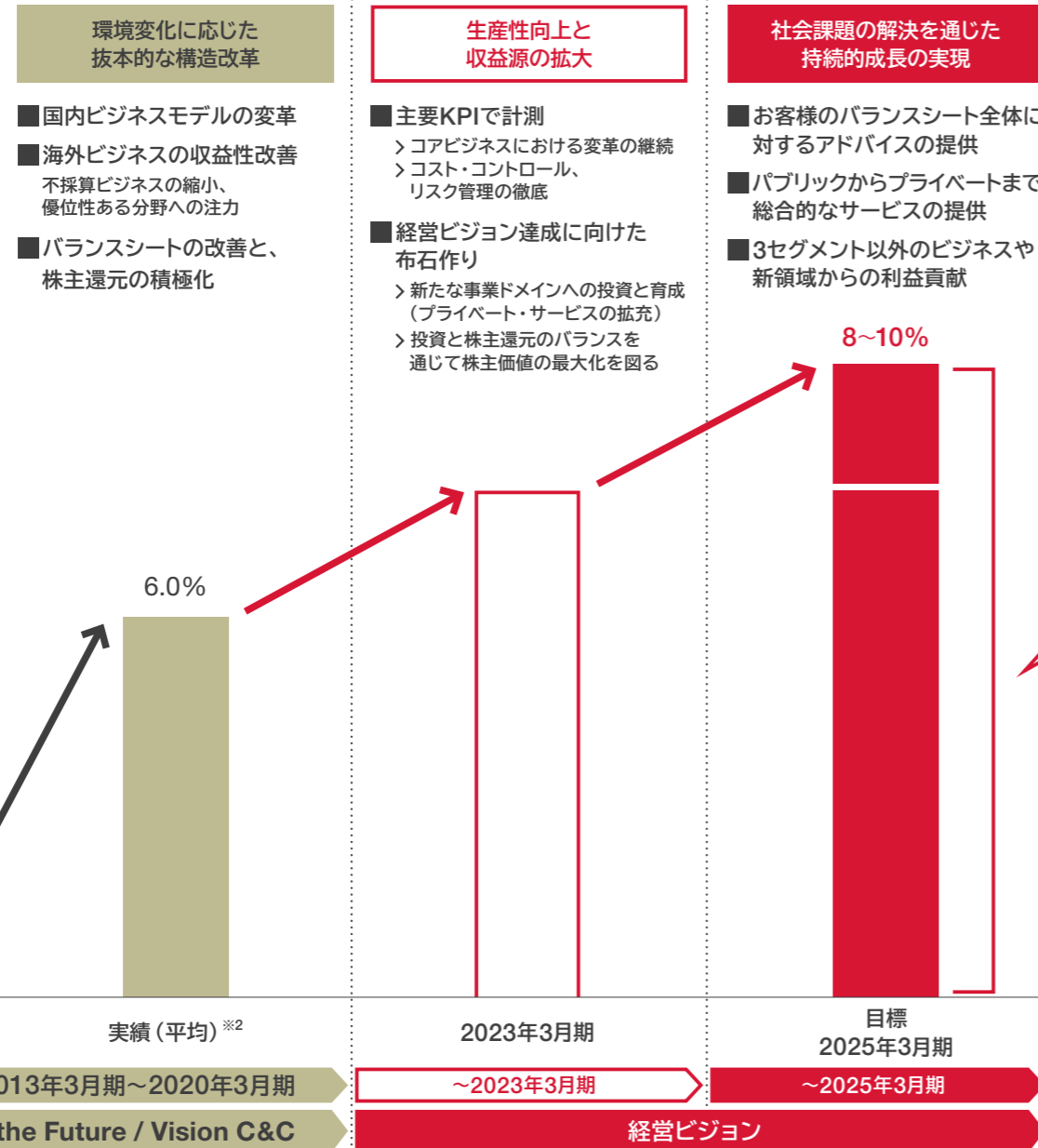
NOMURA Group's  
MANAGEMENT  
VISION

経営ビジョン達成に向けたロードマップ

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

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

ROEの推移



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

ROEツリー

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

