NOMURA
Connecting Markets East & West

野村グループのガバナンスへの取組み

野村ホールディングス株式会社

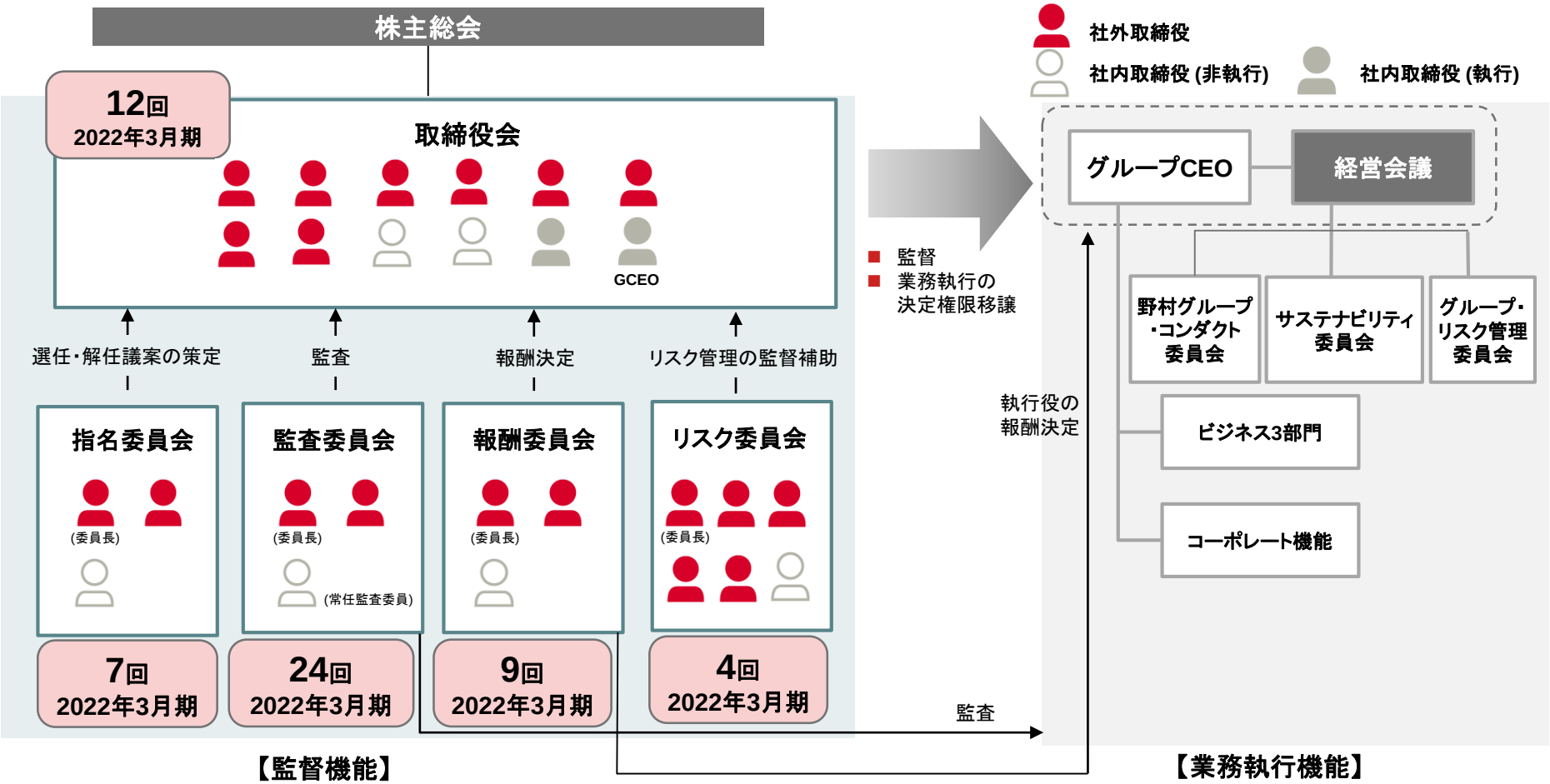
2022年5月

© Nomura

コーポレート・ガバナンス体制と、更なる強化に向けて

コーポレート・ガバナンス体制(2022年5月現在)

- 2001年、持株会社体制移行とニューヨーク証券取引所(NYSE)への上場を契機に、他社に先駆けて社外取締役を導入
- 2003年、「委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)」へ移行
  経営の監督と業務執行を分離し監督機能を強化、執行役への業務執行の決定権限委譲による意思決定の迅速化を推進
- 2021年、ダイバーシティの観点やグループのビジネス・ポートフォリオの広がりに合わせ、新たに4名の社外取締役を選任(内3名は外国人社外取締役)。同年10月29日、リスク管理にかかる監督強化のためリスク委員会を設置(任意機関)



ガバナンス体制の不断の見直し

ガバナンス体制の強化

2001年

持株会社体制への移行
ニューヨーク証券取引所に上場

社外有識者が当社のグループ経営を定期的に議論する「アドバイザリー・ボード」を設置

2003年

委員会等設置会社へ移行
(現在の指名委員会等設置会社)

2010年

取締役会に外国人社外取締役2名(うち1名は女性)を迎え、取締役会の過半数が社外取締役に

2015年

「社外取締役会議」の設置(社外取締役が当社の事業やコーポレート・ガバナンス等を定期的に議論)

「アドバイザリー・ボード」にアジアの有識者を招聘

2019年

3委員会(指名・監査・報酬)の委員長をすべて社外取締役に

2021年

取締役を12名に増員、うち社外取締役8名、外国人取締役4名、女性取締役3名

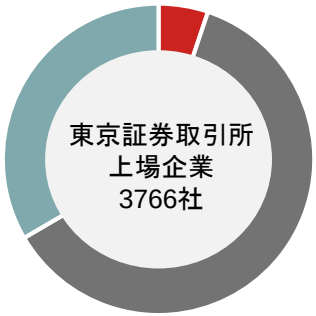
リスク委員会を設置

2022年(予定)

グローバル金融機関としてより高度なガバナンス体制の構築を目指す

監査委員会に外国人社外取締役を選任

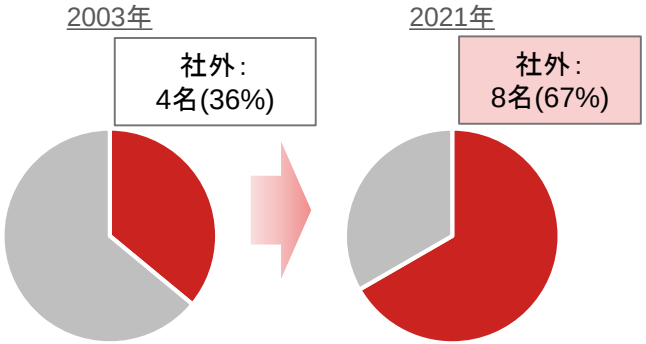
日本企業の機関設計



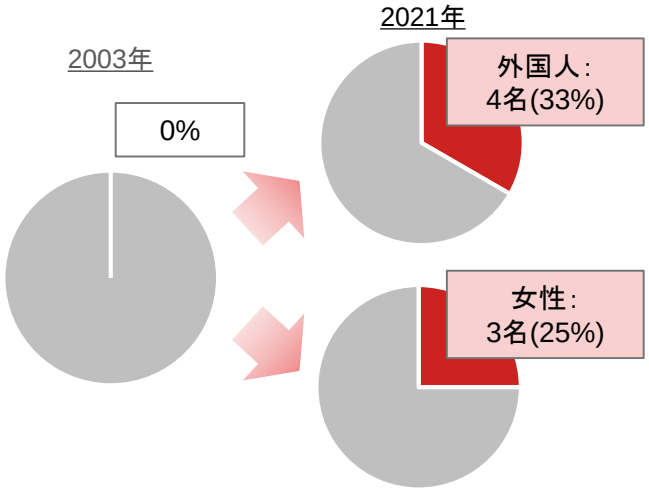
指名委員会等設置会社	**85社 (2%)**
監査役設置会社	2384社 (63%)
監査等委員会設置会社	1297社 (35%)

※2022年4月22日時点

社外取締役比率



外国人比率・女性比率



各取締役のプロフィールと役割(2022年6月総会後)

氏名		就任年	関与委員会[1]				経験								経歴	野村グループ以外の重要な兼職社数
			指名	報酬	監査	リスク	経営	国際ビジネス	金融業	会計財務	法制度・規制	内部統制（リスク管理含む）	デジタル（IT）	サステナビリティ		
永井 浩二	非業務執行(取締役会長)	2013年6月	○	○			✔	✔	✔					✔	当社代表執行役社長グループCEOや野村證券代表執行役社長等を歴任(2020年4月から当社の、2017年4月から野村證券の執行より外れている)	-
奥田 健太郎	執行役兼務	2020年6月					✔	✔	✔					✔	当社代表執行役社長グループCEO、野村證券代表取締役社長	-
寺口 智之	執行役兼務	2021年6月					✔	✔	✔		✔	✔			当社代表執行役副社長、野村證券代表取締役副社長	-
小川 祥司	非業務執行	2021年6月			○	○		✔	✔			✔			当社グループ監査業務室長や取締役会室長、グループ・インターナル・オーディット担当を歴任する等、ガバナンス、内部統制及び内部監査分野に精通	-
石村 和彦	社外取締役	2018年6月	◎	◎			✔	✔						✔	企業経営についての豊富な経験を有しており、AGC㈱代表取締役兼社長執行役員CEOや代表取締役会長を歴任	2社(予定含む)
高原 豪久	社外取締役	2021年6月	○	○			✔	✔						✔	企業経営についての豊富な経験を有しており、ユニ・チャーム㈱代表取締役社長執行役員を現任	2社
島崎 憲明	社外取締役	2016年6月			◎	○	✔	✔		✔		✔		✔	企業経営についての豊富な経験、国際的な会計制度について米国企業改革法上の財務専門家に該当する高い専門性を有しており、住友商事㈱代表取締役副社長執行役員、金融庁企業会計審議会委員、国際会計基準委員会財団評議員、公益財団法人財務会計基準機構理事を歴任	1社
園 マリ	社外取締役	2017年6月			○					✔	✔	✔			長年の公認会計士としての経験から企業会計についての高い専門性を有しており、東京都包括外部監査人、大蔵省企業会計審議会委員等を歴任。また、監査法人を退所後は証券取引等監視委員会委員を務める	1社
ローラ・アンガー	社外取締役	2018年6月				◎		✔	✔		✔	✔			米国証券取引委員会(SEC)の委員および委員長代行を歴任する等、金融関連の法制度に精通	1社
ビクター・チュー	社外取締役	2021年6月			○	○	✔	✔	✔		✔	✔		✔	企業経営及び金融業についての豊富な経験を有しており、ファースト・イースタン・インベストメント・グループのチェアマン兼CEOや香港証券取引所等にて要職を歴任	4社
クリストファー・ジャンカルロ	社外取締役	2021年6月				○		✔	✔		✔	✔	✔		金融関連の法制度・規制及びブロックチェーン等の先進技術に精通しており、米国商品先物取引委員会の委員長等を歴任	3社
パトリシア・モッサー	社外取締役	2021年6月				○		✔	✔		✔	✔			長年のエコノミストやセントラル・バンカーとしての経験を有し、ニューヨーク連銀の公職を歴任及びコロンビア大学国際公共関係政策大学院にてシニア・リサーチ・スカラー等を現任	1社

1. ◎:委員長、○:委員

社外取締役の独立性基準、取締役の利益相反防止

NOMURA

- 取締役候補者の決定は、独立性基準に基づいて、社外取締役が過半数を占める指名委員会が行う
- 取締役会および指名・監査・報酬各委員会の議決における利益相反への対応を、各規程で明確化

社外取締役の独立性に関する判断基準(抜粋)

本人が現在または過去3年間において、原則として右に掲げる者に該当しないこと	① 当社関係者 ・ 当社の業務執行者(*1)が役員に就任している会社の業務執行者 ・ 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者 ・ 当社の会計監査人のパートナーまたは当社の監査に従事する従業員 ② 野村グループ(*2)の主要な借入先(*3)である者もしくはその業務執行者または野村グループを主要な借入先とする者もしくはその業務執行者 ③ 野村グループの主要な取引先(*4)である者もしくはその業務執行者または野村グループを主要な取引先とする者もしくはその業務執行者(パートナー等を含む) ④ 野村グループより、役員報酬以外に年間1,000万円(外貨の場合は12万米ドル相当)を超える報酬を受領している者 ⑤ 一定額を超える寄付金(*5)を当社より受領している団体の業務執行者
本人の配偶者、二親等以内の親族または同居者が、現在、右に掲げる者(重要でない者を除く)に該当しないこと	① 野村グループの業務執行者 ② 上記①～⑤に掲げる者

*1 業務執行者とは、業務執行取締役および執行役ならびに執行役員等の重要な使用人をいう。
*2 野村グループとは、当社及び当社の事業報告に重要な子会社として記載されているものをいう。
*3 主要な借入先とは、連結総資産の2%以上に相当する金額の借入(代替性や返済可能性等の観点から重要でないものを除く)を行っている場合の相手方をいう。
*4主要な取引先とは、最終事業年度における年間連結売上の2%を超える金額の取引(一般的な条件で行われるもの等、重要でないものを除く)を行っている場合の相手方をいう。
*5 一定額を超える寄付金とは、ある団体に対する、年間1,000万円(外貨の場合は12万米ドル相当)または当該団体の総収入もしくは経常収益の2%のいずれか大きい方の金額を超える寄付金をいう。

議決における利益相反への対応

取締役会規程 | 指名委員会規程 | 監査委員会規程 | 報酬委員会規程

(取締役会規程)
第 9 条　取締役会の決議は、議決に加わることができる取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数を以て行う
2. 前項の決議につき特別の利害関係を有する取締役は、議決に加わることができない

法定の3委員会の構成と役割

- 独立性の確保･透明性の向上を目的とし、2019年6月定時総会以降、3委員会すべての委員長は社外取締役
- 海外取締役の知見を活用すべく、2022年6月総会後より、Victor Chu取締役が新たに監査委員に就任予定

3委員会の構成と役割

	役割	主な議題	開催数 (2022年3月期)
指名委員会	● 株主総会に提出する取締役の選解任議案の内容を決定 ● 社外取締役の独立性基準の決定 ● 取締役候補者の選任理由の決定	● 取締役候補者について ● 独立性基準の改定について ● 後継者計画について ● 株主総会参考書類に記載する取締役候補者の選任理由について	7回
報酬委員会	● 取締役／執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針の決定 ● 取締役／執行役の個人別の報酬等の内容の決定	● 取締役および執行役の賞与について ● 取締役および執行役の個人別の報酬(年次賞与を除く)について ● 役員報酬決定方法の運用見直しについて ● 報酬の方針の改正について	9回
監査委員会	● 取締役／執行役の職務執行の監査、監査報告の作成 ● 株主総会に提出する会計監査人の選解任等の議案の内容の決定	● 米国事案に関する調査状況について ● 取締役／執行役、執行役員からの職務執行状況報告 ● グループ・インターナル・オーディット担当役員からの職務執行状況報告 ● 監査委員・監査特命取締役等からの監査状況報告 ● EY新日本有限責任監査法人による報告	24回

2022年3月期の取締役会における主な協議内容

- 2022年3月期は取締役会を12回開催。中長期経営戦略、リスク管理高度化、サステナビリティの取り組み、情報開示、サイバーセキュリティ等の重要課題についても議論を実施
- また上記期間中、社外取締役会議を4回開催

2022年3月期上半期

	主な議題	審議内容
1Q	株主との対話実施について	Stakeholder Relationにおける訴求ポイントや機関投資家の反応等について報告・議論
	業務執行報告	新設されたIM部門を加えた、営業、WSの各3部門の今後の課題および戦略について報告
	米国顧客との取引事案における対応状況について	2021年3月に発生した米国顧客取引に起因する多額の損失について、執行側からの事案の経緯や発生原因等の報告
	インベスター・デー及び中長期的な経営戦略について	当社の優先課題、経営ビジョン、ビジネス戦略について報告・議論
	リスク・マネジメント報告	米国事案を踏まえ、リスク管理の強化を図るためのアクションプランの進捗状況について報告・議論
	開示の高度化について	国内外の法令改正を踏まえた法定開示書類の高度化に向けた検討事項の報告・議論
2Q	当社のデジタルの取組みについて	当社のデジタル活用の考え方、デジタル・アセットの概要及びKomainuをはじめとした当社の具体的な取組み事例について報告・議論
	業務執行報告	営業、WS、IM各部門の概況、足元の収益およびKPI等の状況について報告・議論
	サステナビリティ関連報告	野村グループのサステナビリティへの取り組み及び推進体制について報告・議論
	政策保有株式検討委員会報告	現時点の保有状況、今後の対応について報告・議論
	リスク管理高度化に向けた取り組み及び進捗状況について	米国事案に関する改善策の進捗状況について報告・議論

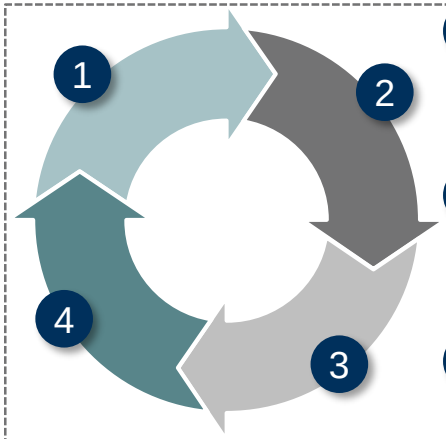
2022年3月期下半期

	主な議題	審議内容
3Q	2021年株主総会における議決権行使結果について	2021年株主総会における議決権行使状況の共有、議案に対して反対・棄権が行われた主な理由等について報告・議論
	業務執行報告	営業、WS、IM各部門のミッドタームレビューを踏まえた今後の課題と戦略、及びWS部門の欧州の最適化について報告・議論
	サイバーセキュリティについて	外部ベンダーによる当社のサイバーセキュリティ態勢の評価結果、及び当社のサイバーセキュリティに対する取組みについて説明・議論
	コーポレートガバナンス・コード(CGコード)対応	CGコードの改訂を踏まえて、当社のCGガイドラインを改訂。加えて、当社のサステナビリティに関する具体的な対応方針を定めたサステナビリティ・ステートメントについて報告・議論
	監査活動所見に対する報告	監査委員会から執行側への提言に対して、執行側からの回答を報告・議論
	リスク管理高度化に向けた取り組み及び進捗状況について	リスク管理高度化への各種施策の進捗状況について報告・議論。併せて、新設されたリスク委員会及びリスク管理高度化推進委員会での審議・議論内容について報告・議論
4Q	重要な訴訟の状況について	重要な訴訟の状況、交渉状況等について報告・議論
	業務執行報告	営業、WS、IM各部門の概況、中長期的な戦略に向けた足元の取り組み、及びウクライナ情勢について報告・議論
	100周年に向けた取り組みについて	100周年事業推進体制及び今年度の取り組みについて報告・議論
	行動規範の改定について	本年度も見直しを行い、リスク・カルチャーの浸透を目的に「リスクと正しく向き合う」という新項目を追加する等「野村グループ行動規範2022」として改定を実施
	リスク管理高度化に向けた取り組み及び進捗状況について	リスク管理高度化への各種施策の進捗状況について報告・議論。併せて、高度化施策の重要要素の策定や推進体制の整備についても報告・議論

取締役の実効性評価

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

取締役会のPDCAサイクル



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

実効性評価の項目

- 取締役会の構成・運営
- 取締役会への情報提供
- 経営目標や経営戦略への取締役会のかかわり
- 取締役会の経営監督機能
- 指名・監査・報酬・リスクの4委員会の構成・運営
- ステークホルダーとの対話状況のモニタリング
- 社外取締役会議の運営、など

結果を受けた対応

- 2021年度は、定例議題の時間を短縮し、中長期の経営戦略、リスク管理の高度化、サステナビリティ、サイバーセキュリティ等の戦略的な議題について重点的に議論
- リスク管理の高度化の一環として、グループのリスクを監督する専門監督機関としてリスク委員会を新設。委員6名中5名を社外取締役とし、議長にも外国人社外取締役を選定することで執行からの独立性の高い構成としている。リスク管理の高度化の進捗状況、リスク・アペタイト・ステートメントの改訂、ウクライナ情勢等について報告・議論
- 当社のビジネスポートフォリオにおける海外比率の高まりも受け、監査委員会については外国人の社外取締役を新規に委員として選定する旨を決定

今後の課題

- リスク管理の高度化への取り組みが適切に進捗しているか引き続き監督を実施する
- 中長期の経営戦略、経営目標、サステナビリティ、デジタル及びITガバナンス等をはじめとした、より戦略的な議題にフォーカスするとともに、適切にモニタリングを実施していく

2022年3月期におけるガバナンスに関する取組み

更なるガバナンス高度化に向けた2022年3月期の取り組み

NOMURA

監督側		リスク委員会の設置	• 取締役会の監督機能をさらに強化するために、社外取締役と非執行取締役をメンバーとする専門監督機関である**リスク委員会**を設置
執行側	リスク管理に関するガバナンス体制の強化	グループ・リスク管理委員会の設置	• シニアマネジメントによるリスク管理への関与を強化すべく、執行側におけるリスク管理に関する最高意思決定機関として**グループ・リスク管理委員会**を設置(統合リスク管理会議を発展的に改組)
		ホールセール部門における業務運営体制強化	• 多国間で複合的に展開されるビジネスに対し強固な執行管理を行うため、重要な役職を採用 ➢ **フロント・オフィスにおいてリスク・コントロールを統括**する役割を担うグローバル・ヘッド ➢ **顧客のアクティビティのマネジメントや社内連携を統括**する役割を担うグローバル・ヘッド
		リスク・マネジメント部門における業務運営体制強化	• リスク管理機能におけるマネジメント層の拡充及びグローバルな連携と統制の体制を強化する観点から、**リスクマネジメントを担当する新任の執行役員**を東京本社に配置 • リスク管理の高度化の取組みおよび業務運営の実務を統括し、推進する体制の強化を図る目的で、**グループ・リスク・マネジメント統括部**を新設 • 米州チーフ・リスク・オフィサー等、**シニアスタッフの採用**を重点的に推進
	リスク管理高度化施策の実行	リスク管理高度化推進委員会の設置	• リスク管理のさらなる高度化に関する諸施策の検討・実行をグループ全体で推進するため、**リスク管理高度化推進委員会**を設置
		4分類での高度化施策の推進	• 4つのワークストリームに高度化施策を分類して対応を推進(**①ビジネス戦略、②業務執行管理、③リスク管理、④リスク・カルチャー**) • チーフ・トランスフォーメーション・オフィサーがその実施状況を総覧するとともに、リスク管理高度化推進委員会において実施内容を確認し、必要な追加施策を審議し実行を決定

リスク委員会の新設

■ **2021年3月に発生した米国顧客取引に起因する多額の損失を受けたリスク管理高度化の重要施策として、取締役会の監督機能をさらに強化するために、社外取締役と非執行取締役をメンバーとする専門監督機関である「リスク委員会(英文名称：Board Risk Committee)」を新たに設置し、運営を開始**

委員会の構成と役割

リスク委員会

構成	
Laura Unger	**社外取締役(委員長)**
島崎　憲明	社外取締役
Victor Chu	社外取締役
Christopher Giancarlo	社外取締役
Patricia Mosser	社外取締役
小川　祥司	社内取締役(非執行)

役割

取締役会の監督機能を更に強化するための専門監督機関として、主として下記の事項に関し、取締役会による監督の深化に努め、グループのリスク管理の高度化に資する

1. リスク･アペタイト・ステートメントに対する同意
2. リスク管理フレームワークの主要設計に対する同意
3. リスク環境の分析・検証結果および今後の予測
4. リスク管理全般の執行状況および中長期的なリスク戦略の監督

執行からの高い独立性を確保するために、社外取締役を委員長とし、6名中5名を社外取締役、1名を非業務執行の社内取締役とする

委員会の主な議題

主な議題	審議内容
リスク・アペタイトの見直しおよびそれに伴うステートメントの変更	• リスク管理の方針、資本充実度および手許流動性、財務/非財務リスク・アペタイトに関しての見直しとそれに伴うリスク・アペタイト・ステートメントの改定について
トップリスク・エマージングリスク - 2022年の見通しと円安シナリオ分析	• 2022年におけるトップリスク・エマージングリスク見通しとインフレおよび金利上昇による円安の影響について
ロシア・ウクライナ関連アップデート	• ロシア・ウクライナ情勢の当社への影響について(ホールセール、リスク・マネジメント、ITの観点より)
ESG戦略リスク	• ESGにおける当社のイニシアティブ、戦略及びビジネス展開に伴うリスクと対応策について

リスク管理高度化推進委員会の設置および高度化施策の実行

NOMURA

■ リスク管理のさらなる高度化に関する諸施策の検討・実行をグループ全体で推進するため、「リスク管理高度化推進委員会」を設置。4つのワークストリームに高度化施策を分類の上、各施策の実行を推進中

リスク管理高度化推進委員会

- **主なメンバー**
  - 委員長：グループCEO 奥田健太郎
  - 副委員長：代表執行役副社長 寺口智之
  - 委員会メンバー：Jonathan Lewis執行役員(チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー(CTO))、他
- **委員会の目的**
  - 高度化諸施策の策定・執行の監督、関連するリソースの確保、施策達成に向けたグローバルな協力体制の整備等について審議し、高度化施策の実施を確実なものとしていく
- **高度化諸施策の実行体制**
  - 4つのワークストリームに分類して実施。CTOがその実施状況を総覧するとともに、リスク管理高度化推進委員会において実施内容を確認し、必要な追加施策を審議し実行を決定

高度化施策における主な進捗

ビジネス戦略
- グローバル・マーケッツのビジネス戦略を明確化し、ビジネスポートフォリオをさまざまな形式で定期的にレビューする体制を整備
- リスクプロファイルと、当社の戦略的方向性やリスク・アペタイト、リソース配分等の整合性を確保

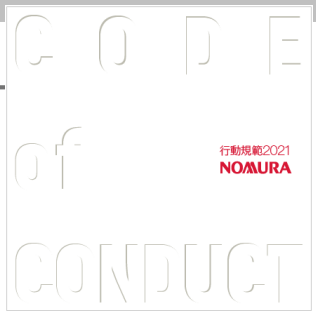
業務執行管理
- 重要な役職の採用(ホールセール・フロント・オフィス・リスク・アンド・コントロールのグローバルヘッド、クライアント・アカウント・マネジメントのグローバルヘッド、等)
- グローバルな一貫性を確保するために、ホールセール部門のスコアカード(戦略的なパフォーマンス管理指標)を改訂

リスク管理
- 第1線におけるリスク・コントロール機能、第2線におけるリスク管理機能、第3線であるインターナル・オーディットにおいて、それぞれ人員増強を実施中
- リスク・アペタイト・ステートメントへの定量的指標の追加
- ビジネス全体のリミット・フレームワークを見直し中
- リスク管理関連のガバナンス体制の強化(リスク委員会、グループ・リスク管理委員会の設置)

リスク・カルチャー
- チャレンジ(建設的な牽制)、リスペクト(尊重しあえる関係)、エスカレーション(報連相の徹底)を伝えていくべき文化として整理
- 行動規範に新規項目「リスクと正しく向き合う」を追加
- 経営陣から社員に対してリスク・カルチャーに関するコミュニケーションを諸機会を通じて実施

行動規範(Code of Conduct)の制定および年次改訂

2019年12月に制定した行動規範の浸透を進めると同時に、変化し続ける社会の要請に応えるべく、毎年の見直しを実施



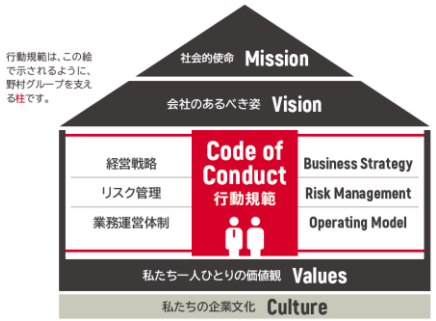
趣旨

- 野村グループの企業理念で定めているミッションおよびビジョンの実現に向けて、全役職員が共有する「価値観」である「挑戦」、「協働」、「誠実」を具体的な行動に移すための指針として、2019年12月に明文化
- お客様や社会に対する、あるいは私たち自身のコミットメントとして、野村の決意を対外的に宣言

骨子

行動規範とは

行動規範の位置づけを解説



行動規範の実践

役職員の責務および上席者に求められる責務

役職員は

私たちは、野村グループの一員として、行動規範に基づいて行動する責務を負っています。
行動規範の実践によって、お客様からの信頼や期待に応え、市場の公正性・公平性の確保に貢献していきます。

上席者は

上席者は、加えて、以下の責務も負っています。

自ら模範を示す	行動規範の内容を自ら実践することで、チームを正しい方向へ導きます。
行動規範の浸透を図る	行動規範の内容を正しく伝え、チーム内への浸透を図ります。
安心感を提供する	部下一人ひとりの人格を尊重し、意見に耳を傾け、チーム内で率直なコミュニケーションを行うことができる環境づくりに努めます。
部下を成長へと導く	部下一人ひとりの個性を把握し、それぞれの状況に応じて継続的な指導と育成を行います。
公正な評価をする	能力、業務に取り組む姿勢、コンプライアンス意識、チームへの影響度なども考慮して、公正に評価します。

行動に迷った場合の5つの質問

自分自身に問いかける原点の質問

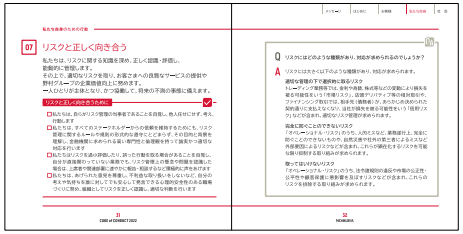
私たちの行動規範

具体的な行動指針

「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を具体的な行動に移すための指針

2022年度改訂のポイント

- リスク・カルチャーの浸透を目的に、新たな項目として**「リスクと正しく向き合う」**を追加。社員一人ひとりが、リスク管理の当事者であるという自覚をもち、考え、行動することを明記



新任社外取締役への研修プログラム

NOMURA

- 昨年は新任社外取締役に対して、研修プログラムを実施
- 執行役・執行役員から各自の担当領域に関する重要事項を説明(各60-90分程度、合計20時間程度)
- また、年に1回、職業倫理に対する意識をより一層高めるために、社外取締役を含む役員に対して、職業倫理研修を実施
- 加えて、原則として月に1度のペースで、社外取締役と執行役で1対1のミーティングを実施

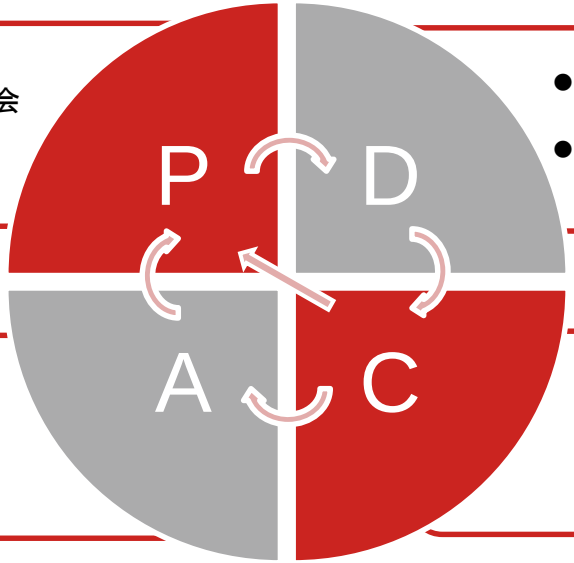
研修プログラムの主なテーマ

- 就任にあたっての留意事項
- 野村グループの概要・ビジネス等
- 2021年3月期通期決算説明
- 財務
- インベスターデー・プレゼンテーションの説明
- 監査委員会活動
- インターナル・オーディット活動
- コンプライアンス/コーポレートにおける留意点(社内投資ルール含む)
- 訴訟／法務(各種届出含む)
- リスクマネジメントについて
- 営業部門について
- GM(グローバル・マーケッツ)について
- IB(インベストメント・バンキング)について
- WS部門について
- IM部門について
- 政策・規制、中国ビジネスについて、健康経営について

監査活動所見に関する取り組み

- **(監査活動所見についての概要)**
  監査活動を通じて確認された、内部統制上あるいは業務運営上、特に重要と考えられる事項について、四半期に一度、監査委員会(野村證券では監査等委員会)から取締役会に対し、監査活動所見として報告がなされている。
- **(PDCAサイクルの概要)**
  上記報告を受け、執行側では該当事項への対応を検討・実施し、半期に一度、取締役会にて対応状況をCSOより報告している。監査委員会、監査等委員会は、報告された対応状況を確認し、その後の監査活動等も踏まえて、次の監査活動所見を作成、取締役会に報告する。

- 監査活動所見の検討、作成、取締役会への報告



- 監査活動所見を受けて、執行側で該当事項に対する対応を検討・実施
- 半期に一度、取締役会にて対応状況を報告

- 執行側で追加的な対応を検討・実施

- 執行側の対応状況の確認
  (執行側の対応状況報告、監査活動、内部監査による評価等)

直近の対応事例

- **(所見の内容)**サイバー攻撃の脅威は年々高まっており、金融業界全般に関するレビューが公表されるなど、当局のサイバーセキュリティへの関心も高い。また、システムトラブルが社会的に大きな影響を及ぼすリスクもある。ITセキュリティ態勢の強化は、野村グループにとって重要な課題である。サイバー攻撃やシステム障害等が生じた時に迅速に対応できる体制が必要であることは勿論だが、そもそものITセキュリティの戦略について、経営会議や取締役会で議論・確認することが肝要である。
- **(執行側の対応)**ITセキュリティに関する当社の取り組み状況や第三者評価の状況について取締役会への報告を行うなど、今後の取り組みにかかる意見を伺う機会を増やしている。今後もサイバーセキュリティやシステム障害等への対応態勢について適宜報告を行い、審議いただく予定。

トピックス

報酬の基本方針および役員報酬の体系・構成

報酬の基本方針

＜報酬のガバナンス＞

- 当社は指名委員会等設置会社であり、その過半を社外取締役とする委員で構成される独立性の高い報酬委員会を設置している。
- 報酬委員会は、当社の取締役および執行役の個人別の報酬の内容を審議・決定する。
- 当社の取締役および執行役以外の野村グループの役職員については、経営会議から人事・報酬に関する一定の権限を委任された「人事委員会」が審議・決定する。

＜野村グループ人材に対する報酬のあり方＞

- 野村グループは、「野村グループ企業理念」における「金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する」という社会的使命を果たすうえで、人材こそが最も重要であると認識している。
- 野村グループ人材に対する報酬は、以下に示す1 ～3の実現を目的として設計する。また、報酬の水準と体系は、優秀な人材を確保・維持し、動機付け、育成するため、個人の役割・責任および国内外それぞれの報酬規制・水準等を加味したものとする。なお、「1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」の項目ではESGについても明記。

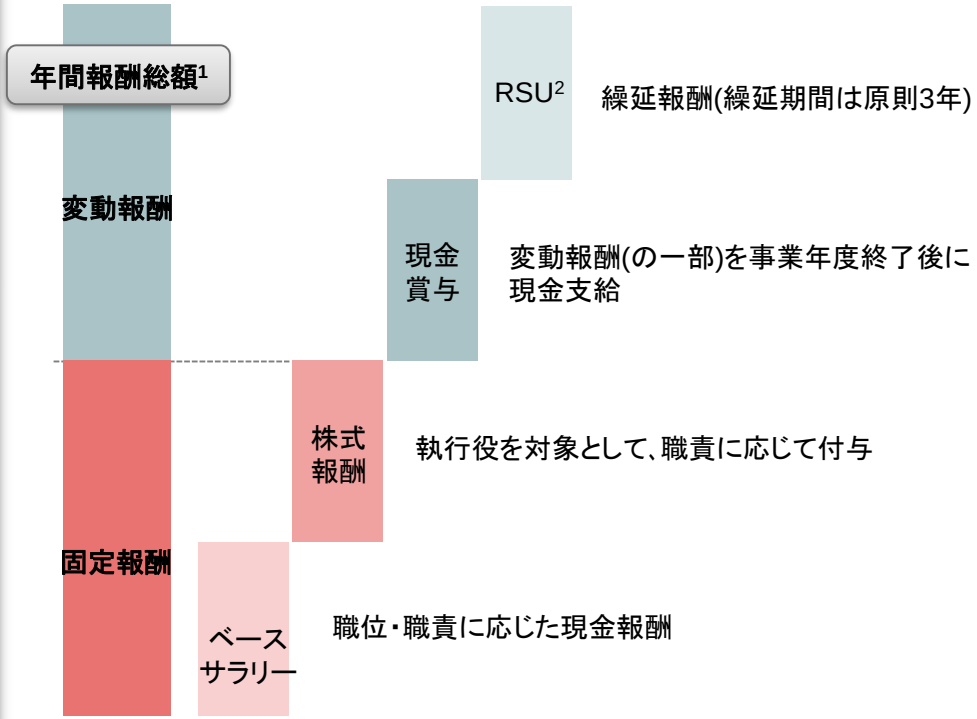
1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上

2. 健全かつ効果的なリスク管理

3. 株主との利益の一致

役員報酬の構成と、報酬項目別の決定方法

- 一定以上の報酬・賞与を受け取る役員に対し、変動報酬の一部を繰延報酬として支給。報酬・賞与額が高いほど現金賞与の比率が低くなる
- RSUを繰延報酬の基本的支給方法として、報酬の経済的価値を当社の株価にリンクさせ、中長期的な企業価値向上という共通の目標を役員に与える
- 繰延報酬の付与にあたっては、自己都合による退任、財務諸表の重大な修正、当社グループの規程に対する重大な違反等に該当する場合、減額、没収または支給後の返還の対象となることを規定(いわゆる「クローバック条項」を含む個別契約を締結)。



1. 各報酬の割合を示唆するものではなく、内訳開示によるイメージ図
2. Restricted Stock Unit。一部人員に限り、RSUとファントムストックの選択権が与えられる

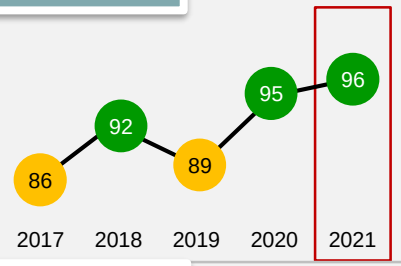
2021年、サステナビリティへの取り組みを拡大

2021年の取組み・実績

1月	一般社団法人環境金融研究機構による「第6回サステナブルファイナンス大賞」サステナブル・イノベーション賞受賞
2月	環境省による「ESGファイナンス・アワード」銀賞受賞
7月	野村グループ TCFDレポート2021発行
9月	ネットゼロ宣言、Net-Zero Banking Allianceへの加盟、サステナブル・ファイナンス目標額(1,250億USドル)の設定
10月	英国金融専門誌The Banker「Investment Bank of the Year for Sustainable FIG Finance」受賞 日本国内最大規模のグリーンボンド発行における事務主幹事およびグリーンボンド・ストラクチャリング・エージェントを務める
11月	野村グループ PRBレポート2021発行
12月	気候変動に関するCDP調査において最高評価のAリスト企業に選定(2年連続)

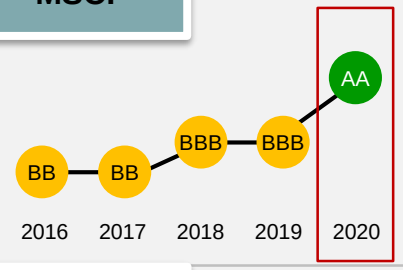
外部評価機関等からの評価

S&P Global



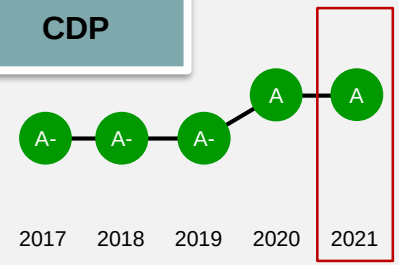
- Diversified Financial Services and Capital Marketsセクター内のパーセンタイルランク:96
- GHG排出量をはじめとした環境データ、顧客対応等の項目で高評価

MSCI



- 2ノッチ改善し金融機関上位7%
- WSサステナビリティ・フォーラム、ESGアペタイトステートメント、グリーンテック統合への言及
- 従業員サーベイやダイバーシティ&インクルージョンに対する評価

CDP



- NHIのCO2排出量や削減ポリシーにフォーカス
- Scope3排出、排出量削減の取り組み等の項目について、さらなる強化が必要

脱炭素社会の早期実現に向けた取組み

NOMURA

Drive Sustainability.

カーボンニュートラルへの道程

持続可能な地球環境の実現に向けて、パリ協定の主旨に沿った『Net-Zero Banking Alliance[1]』に加盟

- 2050年までに投融資先[2]の温室効果ガス排出　ネットゼロへのコミットメント
- 2030年までに野村グループ[3]の温室効果ガス排出　ネットゼロへのコミットメント

For our clients

- サステナブルな社会に近づくリスクマネーの循環
  - サステナブル・ファイナンス目標額　1,250億ドル[4]
- アドバイザリーを通じた環境課題解決の支援
- 責任ある運用者としてちからを発揮
- グリーンな運用商品を多くのお客様に提供

投融資ポートフォリオによる脱炭素化

- 投融資ポートフォリオの脱炭素化
  - 2023年3月までに影響度の高いセクターのGHG削減目標を明確化
  - 2024年9月までに炭素排出が多い主要セクターのGHG削減目標を明確化
- セクター別アプローチにそった資金提供とポリシーの継続的な見直し

わたしたち自身の脱炭素化

- グローバル主要拠点の電力再エネ化
  - 2023年3月期までに再エネ電力比率50%超
  - 2026年3月期までに再エネ電力比率70%超
- 省エネルギーおよび省資源の推進
- カーボンオフセットの活用

カーボンニュートラルをドライブするちから

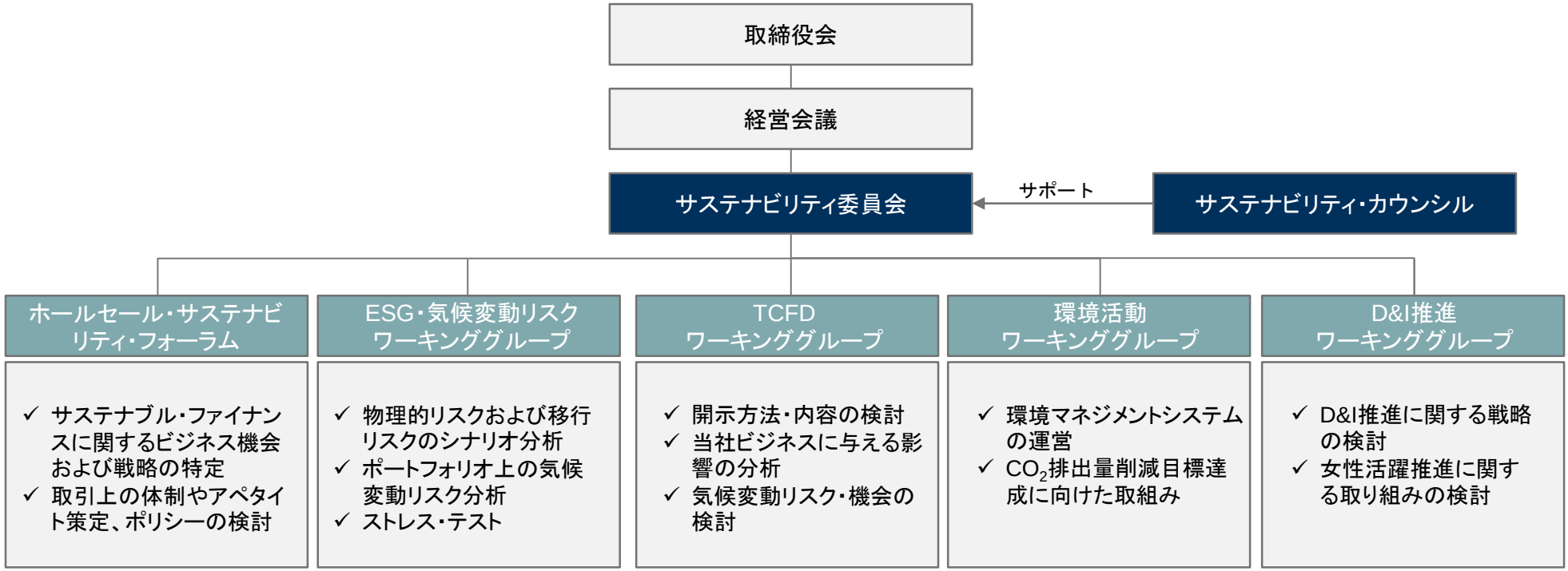
- 経営会議メンバーで構成するサステナビリティ委員会が、カーボン・ニュートラルにコミット
  - サステナビリティ推進担当役員がリード
- サステナビリティに知見のある取締役

1. *2050年までに投融資ポートフォリオのカーボンニュートラル(二酸化炭素ネット排出量ゼロ)にコミットする銀行のイニシアチブで、Glasgow Financial for Net Zeroに参加する気候変動・温室効果ガスネットゼロに取り組む4つのイニシアチブの一つ*
2. *The Greenhouse Gas ProtocolにおけるScope 3*
3. *The Greenhouse Gas ProtocolにおけるScope 1、2*
4. *2022年3月期～2026年3月期の5年間累計*

サステナビリティの推進体制

サステナビリティ委員会の設置

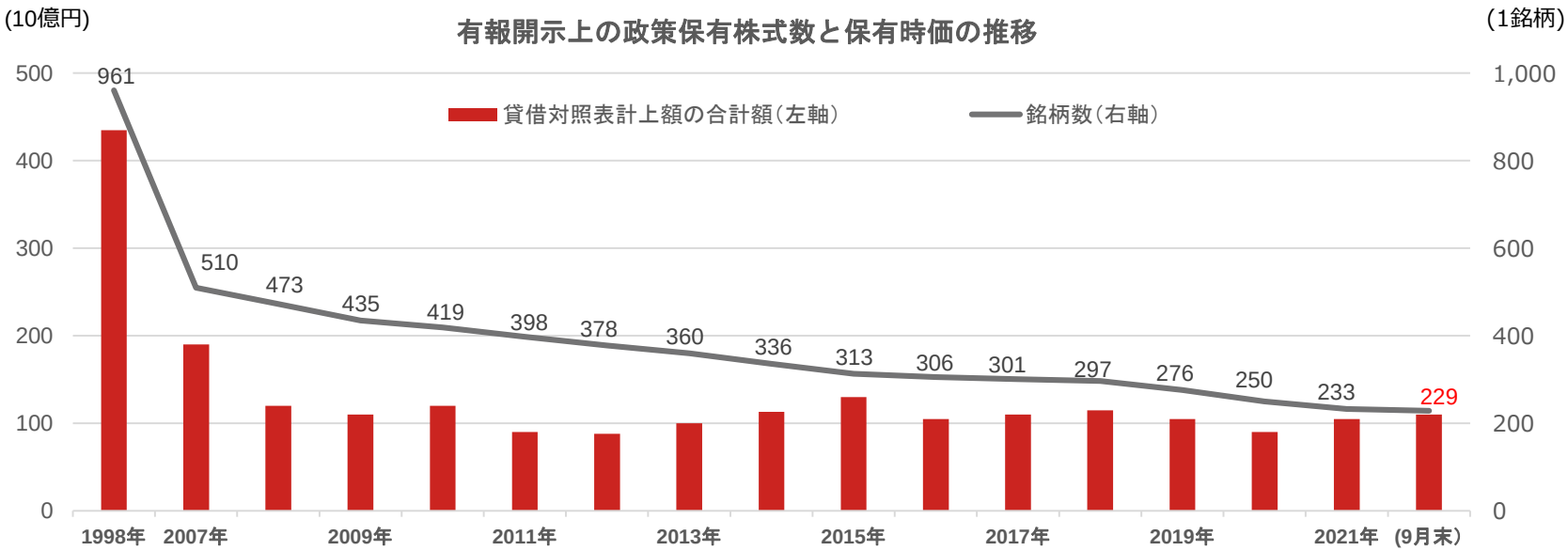
- 経営レベルでサステナビリティにかかわる意思決定を行い、グループ全体で推進していくためにサステナビリティ委員会を設置
- グループCEOを委員長とし、経営会議と同一のメンバーで構成
- サステナビリティに関する方針や行動計画、重要課題に関する審議・決定
- 2021年には、同委員会をサポートするため、部門長を含む役員で構成されるサステナビリティ・カウンシルを設置
- サステナビリティ委員会の活動内容は定期的に取締役会に対して報告

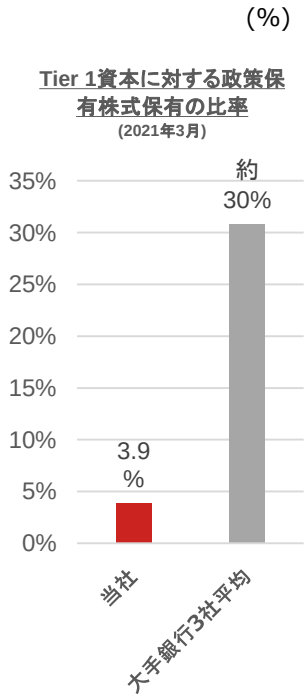


政策保有株式の縮減について

- 過去20年超にわたり、政策保有株式を継続的に削減している。2021年9末時点の、保有する投資有価証券は229銘柄、バランスシートに計上される保有時価総額は1,195億円。
- 有価証券報告書に記載している2021年3月末時点のTier 1資本に占める比率は3.9%。

政策保有株式の推移

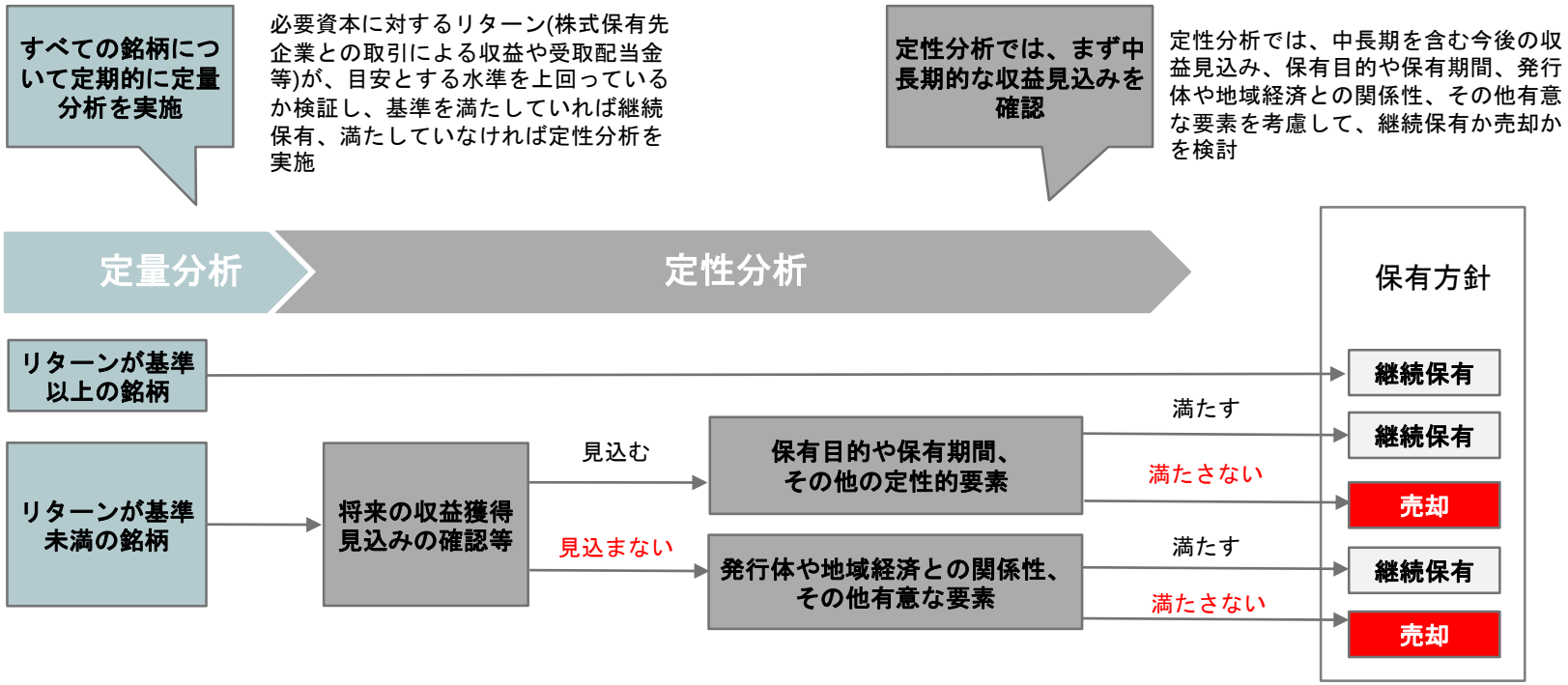




政策保有株式の縮減について

- 社内検証プロセスに基づき、政策保有株式の合理性を検証している。保有するすべての銘柄について、定量分析を実施し、リターンが基準以上の銘柄については継続保有を認め、基準未満の銘柄については定性分析を行い、継続保有か売却かを検討。
- 社内に政策保有株式検討委員会を設置し、上記プロセスに沿って、個別に検証し、保有の意義について確認、議論を行っている。取締役会は、政策保有株式検討委員会において検討された内容を検証している。

政策保有株式の検討プロセス



上場関連会社とのシナジー

■ 野村総合研究所/野村不動産とはグループとして戦略的な提携・協働関係を構築、杉村倉庫とはグループ向け不動産産賃貸や運送で協業

3社の概要と当社とのシナジー

	野村総合研究所 Nomura Research Institute	野村不動産	株式会社杉村倉庫 SUGIMURA WAREHOUSE
保有比率[1]	■ 24.6%	■ 35.5%	■ 50.6%
会計上のステータス	■ 持分法適用関連会社	■ 持分法適用関連会社	■ 連結子会社
直近株価[2]:時価総額	■ 3,365円:1.9兆円	■ 3,240円:5,708億円	■ 659円:108億円
売上高[3](百万円)	■ 550,490	■ 645,049	■ 10,191
営業利益[3](百万円)	■ 86,502	■ 91,920	■ 1,175
親会社株主に帰属する当期純利益[3](百万円)	■ 68,120	■ 55,312	■ 800
当社グループとのシナジー	■ 当社の戦略上重要な関連会社として提携・協働関係を構築 - Boostry等のJV構築 - IT関連部署における出向者受け入れ(人材供給) - 基幹システムの開発・保守等	■ 当社の戦略上重要な関連会社として提携・協働関係を構築 - 不動産資産運用を行う合弁会社新設 - 不動産仲介(e.g. NSC顧客の不動産売買取引) - 不動産関連アセット・マネジメント(e.g. 不動産運用商品の開発・供給) - 賃借不動産の斡旋・保守・管理等	■ 当社関連会社として提携・協働関係を構築 - グループ向け不動産賃貸 - 運送 - 倉庫保管

1. 野村不動産HD、杉村倉庫は2021年9月期末時点 / 野村総合研究所は2022年3月の部分売却後における発行済株式総数に対する当社の保有割合
2. 2022年5月20日時点
3. 直近通期実績 / 野村総合研究所はJ-GAAPの数値
出所: 各社決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、Factset、Yahoo Finance

社外取締役に関するトピックス

- 高原取締役は、ユニ・チャーム株式会社の代表取締役社長執行役員等を兼職するも、取締役及び各委員会にすべて出席
- 園取締役の過去の勤務先からの独立性は確保されていると判断

高原　豪久(たかはら　たかひさ)　氏

同氏は現在ユニ・チャーム(株)の代表取締役社長執行役員であり、時間的な制約から兼務先である当社に対して十分なコミットメントができないことを懸念する見解があります。

同氏は、昨年度、取締役就任以降に開催されたすべての取締役会(9回)、社外取締役会議(4回)、指名委員会(6回)及び報酬委員会(6回)に出席しており、経営者としてのこれまでのご経験を活かした発言を適宜いただいています。
上記から当社は、同氏に社外取締役として期待する役割が十分に果たされていると判断しております。

(重要な兼職状況)
ユニ・チャーム(株)代表取締役社長執行役員
カルビー(株)社外取締役

(社外取締役候補者とした理由および期待する役割：抜粋)
同氏は、企業経営についての豊富な経験を有しており、ユニ・チャーム㈱代表取締役社長執行役員を現任される等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。
同氏には、引き続きその豊富な経験と高い独立性を活かし、社外取締役として当社の経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待し、社外取締役候補者といたしました。

園　マリ(その　まり)　氏

同氏は、過去に当社の会計監査人である新日本有限責任監査法人(現、EY新日本有限責任監査法人)のシニアパートナーを務めており、これをもって同氏には社外取締役に求められる独立性に欠けるとする見解があります。当社は、以下の理由から、同氏の経歴は当社の社外取締役としての独立性に何ら影響をおよぼすものではないと判断しております。

・同氏は、同監査法人を退所後既に10年弱が経過しており、退所後は同監査法人の運営や財務方針には一切関与していないこと。
・同氏は、同監査法人に在籍中に当社の会計監査に関与したことはなく、金融機関を担当する金融部に所属したこともないこと。
また、同氏は、当社の社外取締役の独立性基準、(株)東京証券取引所の定める独立役員としての要件に加え、当社の監査委員に求められるニューヨーク証券取引所の独立性基準も満たしております。

(社外取締役候補者とした理由および期待する役割：抜粋)
同氏は、長年の公認会計士としての経験から企業会計についての高い専門性を有しており、東京都包括外部監査人、大蔵省企業会計審議会委員等を歴任されました。また、監査法人を退社後は証券取引等監視委員会委員を務められる等、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであります。
同氏には、引き続きその豊富な経験、高い専門性と独立性を活かし、社外取締役として当社の経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待し、社外取締役候補者といたしました。

Appendix

野村グループの執行体制(2022年4月以降の体制)

代表執行役社長 グループCEO
奥田 健太郎

代表執行役副社長
寺口 智之

営業部門

営業部門長
杉山 剛

ホールセール部門

ホールセール部門長
Steven Ashley

インベストメント・マネジメント部門

インベストメント・マネジメント部門長
南村 芳寛

政策・規制エンゲージメント担当、
中国委員会主席 兼
健康経営推進最高責任者(CHO)
飯山 俊康

コンテンツ・カンパニー

コンテンツ・カンパニー長
サステナビリティ推進兼金融経済教育担当
鳥海 智絵

デジタルカンパニー

デジタル・カンパニー長
兼営業部門マーケティング担当
池田 肇

チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー(CTO)
Jonathan Lewis

コーポレート

財務統括責任者(CFO)
兼IR担当
北村 巧

リスク管理統括責任者
(CRO)
加藤 壮太郎

コンプライアンス統括責任者
(CCO)
稲井田 洋右

グループ戦略統括責任者
(CSO)
大塚 徹

アドミニストレーション統括
責任者(CAO)兼
IT統括責任者
岡﨑 道雄

コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの概要

- 2015年11月、コーポレート・ガバナンス・ガイドラインを制定
- 透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みとして実効性のある枠組みを示し、その実現に資することを目的とする

取締役会

- 業務執行は執行役に委任し、経営の監督が主たる役割
- 多様性を備えた人材構成
- 監督機能を適切に発揮するため、社外取締役を過半とする
- 毎年、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

内部統制システム

- 取締役会が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が議長を務め、監査委員も参加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ついて監査委員会が関与

リスク・マネジメント

- 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
- 取締役会による野村グループのリスク管理の監督を補助し、リスク管理の高度化に資することを目的とする任意の機関としてリスク委員会を設置

株主との対話

- 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
- 株主の権利の行使を不当に妨げることがないよう必要な措置を実施
- 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

投資有価証券の保有方針

- 政策株式の保有意義を継続的に検討
- 株式の保有が野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ、同株式を保有
- 検討の結果、売却することが合理的と判断される株式については、市場への影響やその他考慮すべき事情も配慮しつつ売却

社会的責任の実践

- 役職員が遵守すべき指針として「野村グループ行動規範」を制定
- 多様性を尊重し、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
- 様々な事業活動を通じて金融資本市場の発展に貢献するとともに、当社の持続的成長、社会課題の解決および持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティに関する活動を積極的に実施

商習慣・プロフェッショナリズムの浸透・役職員への研修

NOMURA

コンプライアンス研修

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

日本証券業協会規則に実施が義務付けられている研修	■ 営業責任者、内部管理責任者及び内部管理業務に従事する社員に対する研修 ■ 外務員の資質の向上のための研修
コンダクト・プログラムにより実施を義務付けている研修	■ 支店長、総務課長、新入者、新任者等に対する研修 ■ 業務管理者[1]研修 ■ 営業部店におけるコンプライアンス・アワー[2]
適正なコンダクトを追求する企業風土醸成のための研修	■ 野村『創業理念と企業倫理』の日」の取組み ✓ 過去に起こした不祥事への深い反省から、2015年より、8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」と制定 ✓ 2019年度以降は、職業倫理の見地からの研修を兼ねて実施 ✓ 以後毎年8月には、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、過去の不祥事からの教訓を再認識のうえ、不祥事の再発防止と社会からの信頼の獲得および維持に向けて決意を新たにするため、以下の施策を実施 ①映像資料の視聴　②意見交換会の実施　③不祥事風化防止に関する決意表明書の提出
その他の研修	■ 全社員を対象としたコンプライアンス研修 ■ インベストメント・バンキング、グローバル・マーケッツ、グローバル・リサーチ向けなど、それぞれの業務特性に応じたコンプライアンス研修 ■ 本社部室長及び業務管理者向けの定期的な研修 ■ 営業店総務課向け知識向上研修 ■ 各種研修・会議における場を利用したコンプライアンスに関する講義の実施

1. 総会屋に対する利益供与・損失補てんが発覚し、行政処分を受けた二回目の不祥事を契機に設置。野村独自の制度であり、人事発令をもって任命
2. 社員一人ひとりに至るまでコンプライアンスを徹底し浸透を図るため、野村證券の営業部店を対象に原則として毎月1回の講習を開催

内部通報制度

内部通報制度

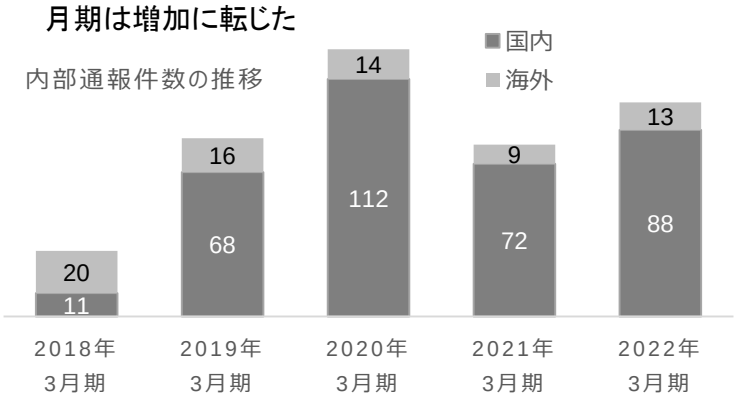
目的

不正行為・不祥事の早期発見・早期是正により、健全な企業文化・企業倫理を育むことを目的として設置

利用件数の推移

【国内】

- ✓ 外部業者の提供するツールの導入による匿名性の強化、内部通報制度に関する周知等により、2020年3月期にかけて大きく増加
- ✓ 2021年3月期はコロナ禍により減少したが、2022年3月期は増加に転じた



野村グループ・コンプライアンス・ホットライン

体制

- ✓ 情報提供先として、社内役員2名(法務担当、IA担当)、社外弁護士2名の計4名を指名
- ✓ 直接情報提供先に情報提供を行う方法、外部業者の提供するツールを介して情報提供先に情報提供を行う方法の2種類を用意
- ✓ 情報提供先、情報提供の方法は、通報者が自由に選択可能

制度の信頼性向上への取組み

■ 認証制度

- ✓ 2019年11月より、消費者庁所管の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)[1]」の登録事業者として登録

Whistleblowing Compliance Management System

■ 社員向けメッセージの配信

- ✓ 定期的に全社員向けに、野村グループ・コンプライアンス・ホットラインの利用促進に関するメッセージを配信
- ✓ 通報対象事項や不利益取扱いの禁止等のほか、通報受付からの流れや調査対応時のポイントについても周知

■ 公益通報者保護法の改正(本年6月)

- ✓ 通報者保護を強化
- ✓ 通報者を特定する情報の管理・取り扱いの厳格化
- ✓ 保護される通報者の拡大(例：退職後1年以内の者、役員を追加)

1. 内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)： 事業者が自社の内部通報制度を評価し、消費者庁の定める「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」(平成28年12月9日制定)に基づく内部通報制度認証基準に適合している場合、当該事業者からの申請に基づき指定登録機関がその内容を確認した結果を登録し、所定のWCMSマークの使用を許諾する制度

新型コロナウイルス感染症に対する当社の対応

NOMURA

■ 金融資本市場における役割を果たしつつ、社会の変化に対応

お客様

■ **金融サービスの継続**
- マーケットの急変時にも、金融資本市場における流動性の供給に尽力
- 営業部門では2020年3月の緊急事態宣言を受け一時店頭業務を休止、それ以降の緊急事態宣言下では出社社員数を厳しく制限するも、電話やメール、オンラインで執行体制を維持

■ **非対面チャネルの活用**
- Web面談や電話会議を利用し、非対面でも質の高いサービスを提供できるITインフラを構築
- 営業部門では、メールを活用した顧客向け情報提供体制を強化

社員

■ **働き方の多様化**
- 在宅勤務制度の拡充
- フレックスタイム制度の導入
- サテライトオフィスなど、多様な働き方を前提としたオフィスデザインの検討

■ **従業員の安全の確保**
- 海外を中心に専門家によるコンサルティング、心身の健康に関するカウンセリング等を含む健康イニシアティブを実施

■ **職域接種の推進**
- 職域接種オンライン予約ツールの活用

危機管理

■ **「感染症行動計画ガイドライン」に則った対応**
- 業務継続計画の発動プロセスと発動時の優先業務の明確化
- パンデミックに備えた勤務体制や在宅勤務時のアクセスを確認
- 海外渡航に関するルールを徹底

■ **感染拡大防止策**
- 出社・分散勤務・在宅勤務を組み合わせながら、ビジネスを推進
- 社内懇親・プライベートの食事会等における制限・注意喚起
- オフィス・支店における社会的距離の徹底

ガバナンス

■ **社内会議をオンラインと物理開催のハイブリッドで開催**
- 取締役会
- 経営会議

Disclaimer

本資料は、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的として作成されたものではありません。売付または買付の勧誘は、それぞれの国・地域の法令諸規則等に則って作成・配布される募集関連書類または目論見書に基づいて行われます。

本資料に掲載されている情報や意見は、信頼できると考えられる情報源より取得したものですが、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。なお、本資料で使用するデータ及び表現等の欠落、誤謬、本情報の使用により引き起こされる損害等に対する責任は負いかねますのでご了承ください。

本資料のいかなる部分も一切の権利は野村ホールディングス株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の書面による承諾を得ずに複製または転送等を行わないようお願いいたします。

本資料は、将来の予測等に関する情報(「将来予測」)を含む場合があり、また当社の経営陣は将来予測に関する発言を行うことがあります。これらの情報は、過去の事実ではなく、あくまで将来の事象に対する当社の予測にすぎず、その多くは本質的に不確実であり、当社が管理できないものであります。 実際の結果や財務状態は、これらの将来予測に示されたものとは、場合によっては著しく異なる可能性があります。したがって、将来予測は、過度に信頼すべきではなく、不確実性やリスク要因をあわせて考慮する必要がある点にご留意ください。実際の結果に影響を与える可能性がある重要なリスク要因として　は、経済情勢、市場環境、政治的イベント、投資家のセンチメント、セカンダリー市場の流動性、金利の水準とボラティリティ、為替レート、有価証券の評価、競争の条件と質、取引の回数とタイミング等が含まれるほか、当社ウェブサイト(https://www.nomura.com/jp)、EDINET(https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/)または米国証券取引委員会(SEC)ウェブサイト(https://www.sec.gov)に掲載されている有価証券報告書等、SECに提出した様式20-F年次報告書等の当社の各種開示書類にもより詳細な記載がございますので、ご参照ください。

なお、本資料の作成日以降に生じた事情により、将来予測に変更があった場合でも、当社は本資料を改訂する義務を負いかねますのでご了承ください。

本資料に含まれる連結財務情報は、監査対象外とされております。

Nomura Holdings, Inc.

www.nomura.com/jp/