

野村グループのガバナンスへの取組み

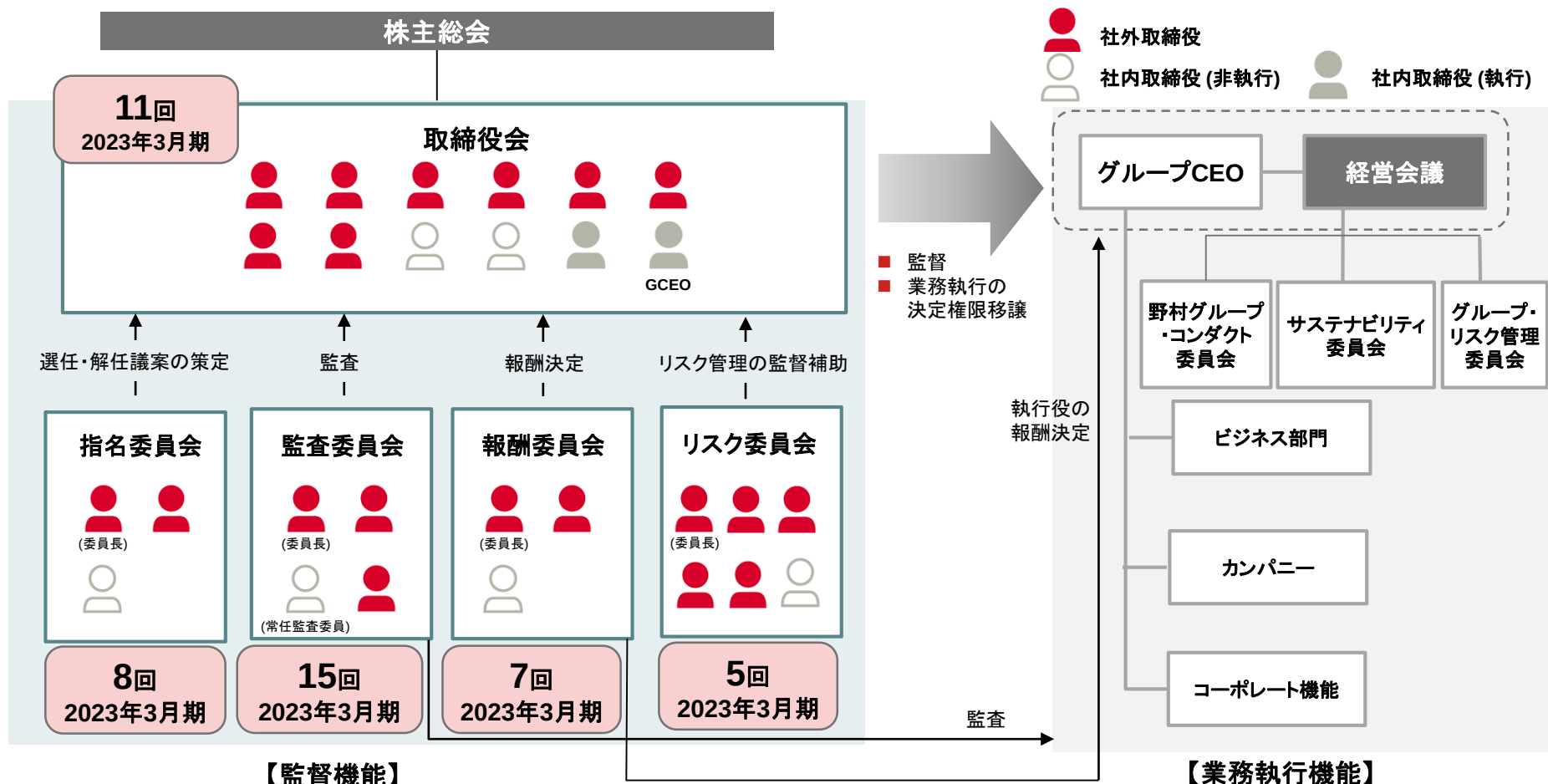
野村ホールディングス株式会社

2023年4月

コーポレート・ガバナンス体制の更なる強化に向けて

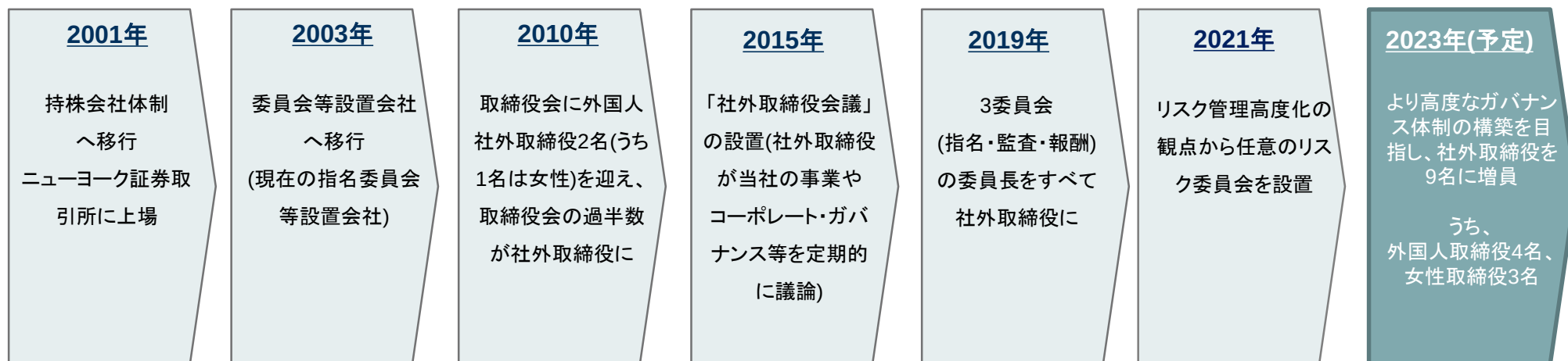
コーポレート・ガバナンス体制(2023年4月現在)

- 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10月、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)

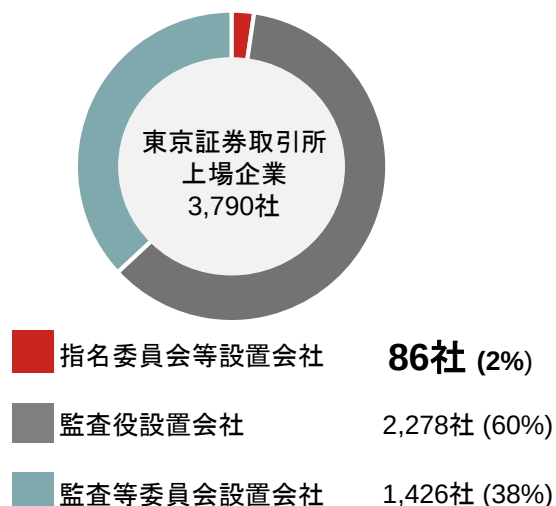


ガバナンス体制の不断の見直し

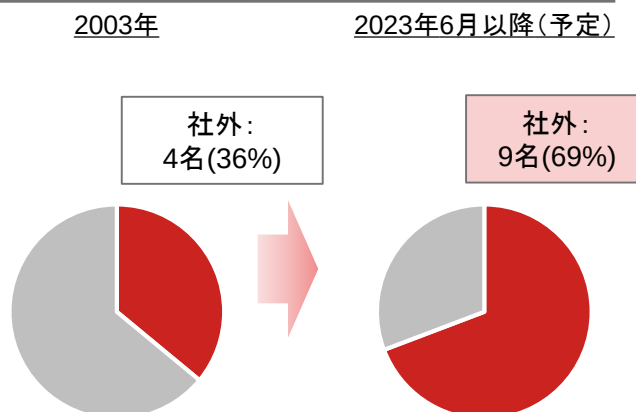
ガバナンス体制の強化



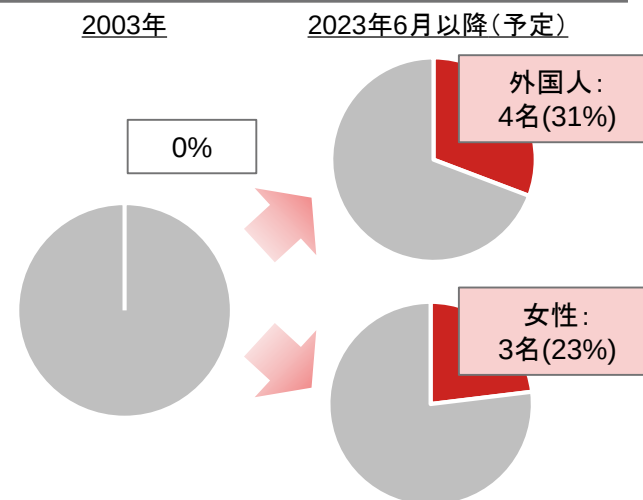
日本企業の機関設計



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(2023年6月総会后(予定))

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	ビジネス国際	金融業	会計財務	法制度・規制	内部統制(理含む)	デジタル(D・DX)	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	-
中島 豊	執行役兼務	2023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、内部統制および内部監査分野に精通	-
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
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
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			○	○	✓	✓	✓		✓	✓		✓	企業経営およ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	5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・規制およ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およ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
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
石黒 美幸	社外取締役	2023年6月				○					✓	✓			長年の弁護士としての経験からファイナンスやキャピタルマーケット等に関する法制度・規制に精通しており、長島・大野・常松法律事務所パートナーや国際的な法曹協会である環太平洋法曹協会(IPBA)次期会長を現任	4社
石塚 雅博	社外取締役	2023年6月			○					✓		✓			長年の公認会計士としての経験から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、デロイト・トーマツ合同会社/有限責任監査法人トーマツ執行役レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部 本部長、日本公認会計士協会 監査基準委員会副委員長を歴任	0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

- 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
- 会社法及び各会議体の規程に基づき特別の利害関係のある取締役は議決に加わることはできないこととされている

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年間に於いて、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
 - a. 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
 - b. 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
 - c. 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、当社およ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。

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月定時株主総会以降、3委員会すべての委員長は社外取締役
- 外国人取締役の知見を活用すべく、2022年6月定時株主総会以降、Victor Chu取締役が監査委員に就任

3委員会の構成と役割

	役割	主な議題	開催数 (2023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	● 取締役候補者について ● 株主総会招集通知に記載する取締役候補者の選任理由について ● 後継者計画について	8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	● 役員報酬水準について ● 役員報酬の決定方式見直しについて ● 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 ● 取締役および執行役の賞与について	7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	● 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 ● 会計監査人(EY新日本有限責任監査法人)による報告	15回

2023年3月期の取締役会における主な審議内容

- 2023年3月期は取締役会を11回開催。取締役会では、業務執行全般に加えて、サステナビリティ、リスク・マネジメント等の特定の領域について、執行側からの定期的な報告を実施。また、中長期経営戦略、各部門・カンパニーごとの戦略、情報開示、IT戦略等の重要課題についても議論を実施。加えて、当該期間中、社外取締役会議も4回開催

主な議題	審議内容	主な議題	審議内容
マクロ経済変動に対する影響分析および対応	マクロ経済変動に対する、全社レベルでの財務リスク管理、各ビジネスの事業戦略面での対応	IT戦略	DX戦略の推進における課題、DX推進のための会議体体制
株主との対話実施	リスク管理高度化に関する機関投資家との対話状況、今期の機関投資家株主および議決権行使助言会社との対話	サステナビリティ関連報告	責任銀行原則レポート2022、ネットゼロ計画・野村サステナビリティ・デー2022のアップデート
中長期的な経営戦略	インベスター・デーの内容を踏まえた、2025年3月期に向けた経営ビジョン、各ビジネス部門のKGI、KPI等	コンテンツ・カンパニー関連報告	コンテンツ・カンパニーの取組み等
カルチャー醸成を促進するための施策	具体的な施策として、グループとして求める人材・組織像の特定、求める人材・組織づくりへの取組みを部長に促す仕組み、実現したい組織変革のテーマとそれに対する全社的取組み	インベストメント・バンキングにおけるサステナビリティ関連ビジネス	米州インベストメント・バンキング傘下のノムラ・グリーンテックの概要、業界内の立ち位置、注力分野等
情報開示の高度化	非財務情報を中心とした情報開示の拡充を企図した情報開示委員会の開催頻度の見直しや、法定開示・任意開示における主な取組み	営業部門の生産性	営業部門の立ち位置、生産性の他社比較、今後の施策等
インベストメント・マネジメント部門の足元の状況および戦略	インベスト・マネジメント部門の概況、パブリック戦略、プライベート戦略、新規ビジネス、部門内管理等	政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式の売却等の進捗状況、定量目標に対する予実分析等
デジタル・カンパニーの足元の状況および戦略	デジタル・カンパニーの概要、KPI、デジタル・カンパニーの投資計画および目指す成果等	来期グループ予算	来期のグループ予算の考え方および各部門の戦略
政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式の保有状況、売却の定量目標と対外開示の方針等	招集通知の電子提供制度	招集通知および議決権行使書面の取り扱いに関する大方針、株主への交付書面の方針等
健康経営およびNomura Ways of Working(新しい働き方)	Nomura Ways of Workingの概要、運営体制、変革の遂行を担うチェンジネットワーク等	行動規範の改定	「野村グループ行動規範」制定の背景、改定のポイント等
2022年株主総会の議決権行使状況分析	2022年総会における議決権行使結果の概要	取締役会実効性評価に関する報告	2022年度に実施の取締役会の実効性強化に向けた取組みおよび取締役会実効性評価の実施方法・実施結果

2023年3月期のリスク委員会における主な協議内容

- 2021年3月に米国顧客取引に起因する多額の損失事案が発生したのち、取締役会の監督機能強化によるリスク管理高度化の重要施策として当該事案発生以前から検討を重ねていた「リスク委員会(英文名称: Board Risk Committee)」の設立を正式決定。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として、2021年10月に運営を開始。2023年3月期は、計5回開催

委員会の構成と役割

リスク委員会

構成		役割
Laura Unger	社外取締役(委員長)	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、グループのリスク管理の高度化に資するべく、主として下記の事項に関して審議 1. リスク・アペタイト・ステートメントの改廃 2. リスク管理フレームワークの設計及び変更 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
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)	
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		

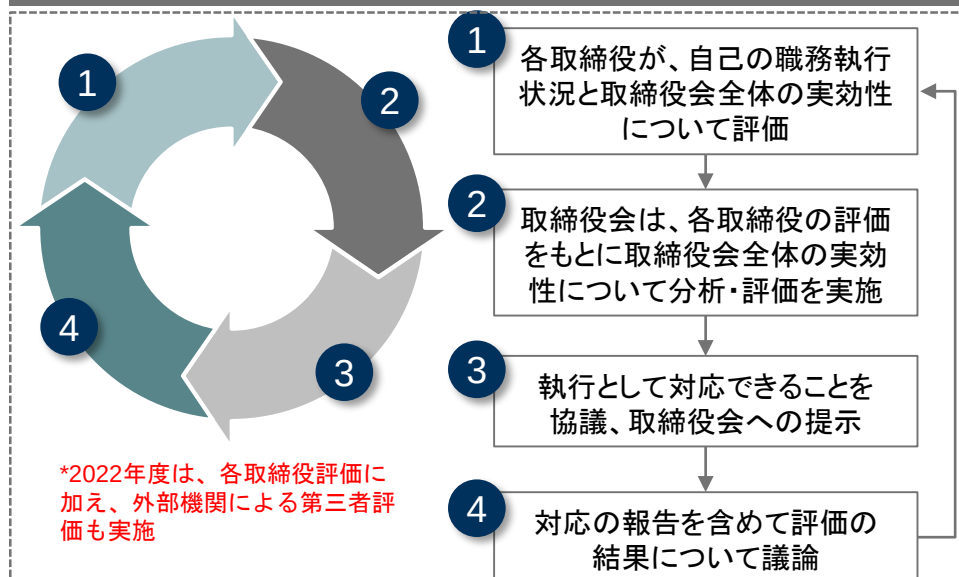
委員会の主な議題

主な議題	審議内容
リスク・アペタイトの見直し及びリスク・アペタイト・ステートメントとリスク管理規程の改定	・ 財務リスク・アペタイトの定期的な見直しを実施。また、リスク・アペタイトに関するCEOとCxOの役割と責任を明確化するため、リスク・アペタイト・ステートメントとリスク管理規程を改定
トップリスク/エマージングリスクに対するアクション	・ 2022年初に設定したトップリスク・エマージングリスクの変化について説明し、それに基づき取られてきたアクションについて報告
地政学リスクシナリオ	・ 社内外の専門家の意見を踏まえ作成した地政学リスクシナリオを、財務・非財務リスクの観点から検証
オペレーショナル・リスク及び資金流動性リスク管理強化:サイバーリスクの事例	・ オペレーショナル・リスク及び資金流動性リスクの管理体制の構築について説明。具体例として、IT およびサイバーセキュリティに関わるリスクについて、リスク・マネジメントとグループITから対応状況を報告

取締役会の実効性評価

- 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
- 2022年度は、取締役へのインタビューも含む外部機関による第三者評価を実施

取締役会のPDCAサイクル



実効性評価の項目

- 取締役会全体評価
- 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年度には、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設置。委員6名中5名を社外取締役とし、議長にも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。
- 2022年度には、中長期の経営戦略、経営目標、サステナビリティ、デジタルおよびITガバナンス等をはじめとした、より戦略的な議題に昨年度以上にフォーカスして、議題設定や時間配分を実施。
- 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を受け、2022年6月より、監査委員会について外国人社外取締役を新たに監査委員に選定。

今後の課題

- 中長期的なグループ戦略の要否に関する合意形成
- 取締役会の役割を踏まえた議題設定・モニタリング
- 取締役会事務局機能の高度化
- 指名委員会の機能強化

社外取締役に関するトピックス

■ 石塚雅博氏と石黒美幸氏に新たに取締役に就任いただく予定

■ 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、取締役および各委員会にすべて出席

石塚 雅博(いしづか まさひろ)氏

(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国際的な会計制度に精通し、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ます。また、同氏は、デロイト・トーマツ合同会社/有限責任監査法人・トーマツ執行役レピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部 本部長や日本公認会計士協会 監査基準委員会副委員長を歴任される等、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、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していたしました。

(独立性に関する補足事項)

同氏は、有限責任監査法人・トーマツのパートナーおよびデロイト・トーマツ グループの Ethics Officerを務めております(いずれも2023年5月末で退任予定)が、同監査法人を含む同グループと当社との間における2022年度の取引額は、同グループの売上高の1%未満であります。

石黒 美幸(いしぐろ みゆき)氏

(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、長年の弁護士としての経験からファイナンスやキャピタルマーケット等に関する法制度・規制に精通しており、長島・大野・常松法律事務所パートナーや国際的な法曹団体である環太平洋法曹協会 (IPBA) 次期会長を現任される等、その実績・見識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、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していたしました。

(独立性に関する補足事項)

同氏は、長島・大野・常松法律事務所のパートナー弁護士を務めておりますが、同法律事務所と当社との間における2022年度の取引額は、同法律事務所の売上高の1%未満であります。

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(11回)、社外取締役会議(4回)、指名委員会(8回)および報酬委員会(7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おります。

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
住友商事(株)社外取締役(予定)

(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(株)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していたしました。

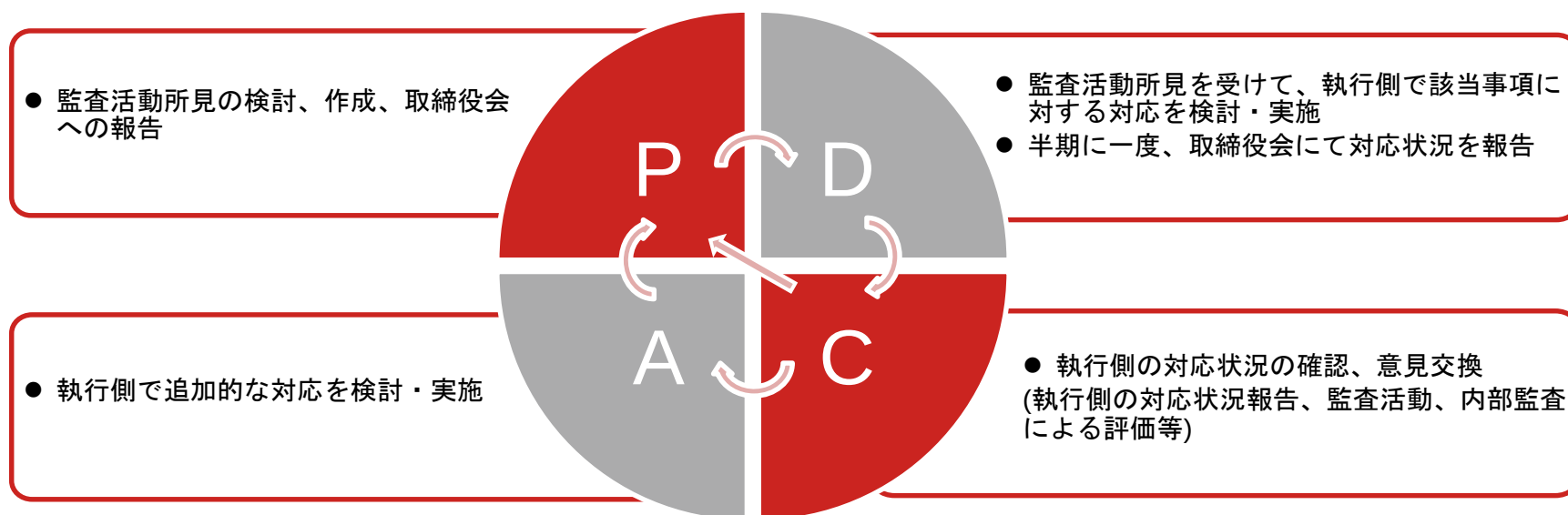
監査活動所見に関する取組み

■ 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執行側代表者より報告している。監査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。



直近の対応事例

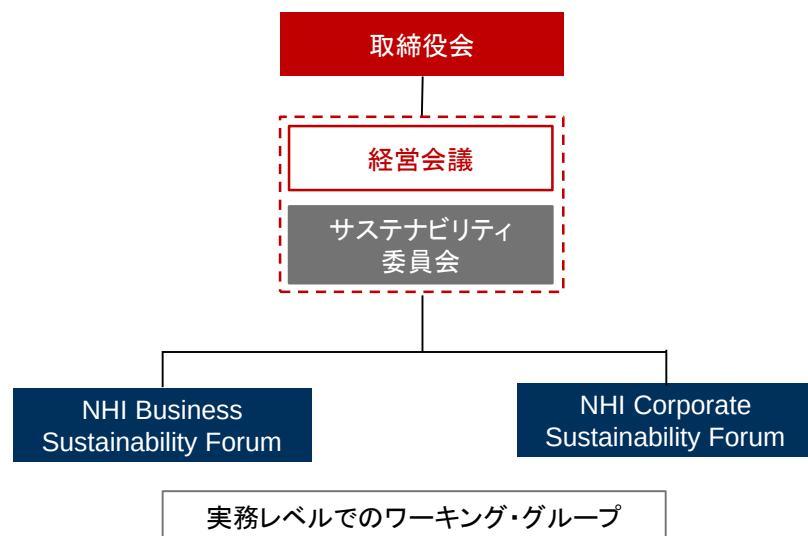
- **所見の内容:** 経営陣は当社が目指すサステナビリティ経営の姿を明確にし、ESG/サステナビリティへの取組みや関連情報などの非財務情報についてステークホルダーの期待に応える開示を行う必要がある。非財務情報の開示内容の整理、統括主体の明確化、開示に必要な経営資源の確保に早急に取り組まなければならない。
- **執行側の対応:** サステナビリティを経営の戦略に織り込み、一貫したストーリーをつくり発信するための横断的プロセス・組織・仕組みづくりを行う。関連業務にかかる役割と責任の所在の明確化と人材育成・業務効率化のための組織変更を行うとともに、関連するコミッティやフォーラム、ワーキンググループの体制を見直す。

サステナビリティの推進体制と取組みについて

サステナビリティの推進体制

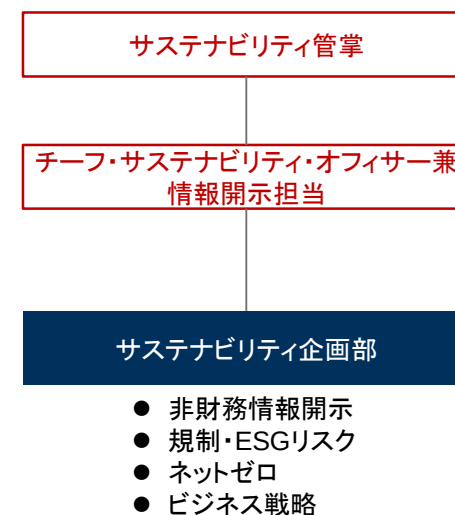
サステナビリティ委員会の設置

- 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、経営会議メンバーを含むメンバー構成
- 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
- 同委員会をサポートするために設置したサステナビリティ・カOUNシルを、事業活動との関連性の強いテーマを取り扱う「ビジネス・サステナビリティ・フォーラム」と、情報開示や各種方針策定等を取り扱う「コーポレート・サステナビリティ・フォーラム」に分割し、2023年度より運営を開始
- サステナビリティ委員会の活動内容は定期的に取り締役会へ報告



サステナビリティ経営の実現

- サステナビリティ管掌、チーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSuO)兼情報開示担当のもと、①ビジネスとしてのインキュベーションの推進、②非財務情報としてのサステナビリティに対する取り組みの発信、の2側面から強化を図る
- サステナビリティ企画機能・人材をサステナビリティ企画部(2023年4月新設)に集約



サステナブル関連のソリューション①

ファイナンス

サステナブル・ファイナンス目標額
1,250億ドル
2022年3月期～2026年3月期の5年間

サステナブル・ファイナンス実績
214億ドル+
2022年3月期

- サステナブル・ボンド・リーグ
テーブル世界14位～日系金融
機関では首位¹
- フィナンシャルタイムズが発行す
る雑誌『ザ・バンカー』より、3年
連続で「インベストメント・バンク
オブ・ザ・イヤー」を受賞

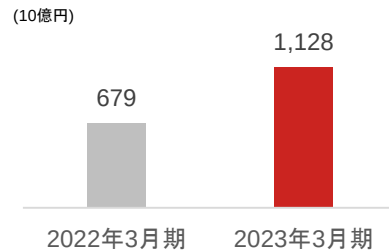
2020年
サステナブル・コーポレート・ファイナ
ンス

2021年
サステナブル FIGファイナンス

2022年
サステナブル SSAファイナンス



- 国内発行体サステナブルファイ
ナンス国内引受²で堅調な実績



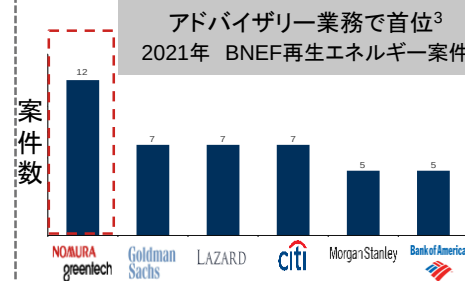
- EU史上最高の資金調達を2年
連続で支援

欧州連合 ソーシャル・ボンド 170億ユーロ	欧州連合 グリーン・ボンド 120億ユーロ
共同主幹事	共同主幹事
2020年10月、失業 リスク緩和支援 (SURE)の一環とし て発行	2021年10月、コ ロナ禍からの復 興プログラム「ネ クストジェネレー ションEU」の一環 として発行

M&A分野

関与したサステナブル関連M&Aの案件規模
118億ドル+
2021年暦年

- 2020年4月、グリーンテック・キャ
ピタルを買収
- ノムラ・グリーンテックとして、サス
テナブル・テクノロジー、インフラ
ストラクチャー分野での専門性を活
かしながら、グローバルに展開



特定領域における深い専門知識

業界首位のアドバイザリー業務

イノベーター、既存企業、投資家との繋がり

直近の体制強化

- 2022年4月から、ノムラ・グリーンテックと既存チームを統合し、外部採用も経て、Greentech Industrials & Infrastructure (GII)へ。お客様の事業ポートフォリオ再編による脱炭素化支援など、サステナビリティ分野におけるM&Aアドバイザリー・サービスをグローバルに強化・推進
- 2022年10月から、日本ではサステナビリティをテーマとしたファイナンス、アドバイザリー、コンサルティング等の機能を集約し、サステナブル・ファイナンス部を発足

サステナブル・ファイナンスの専門性
(リサーチ、引受等)

非財務情報開示の
専門性

その他ESG関連の
コンサルティング

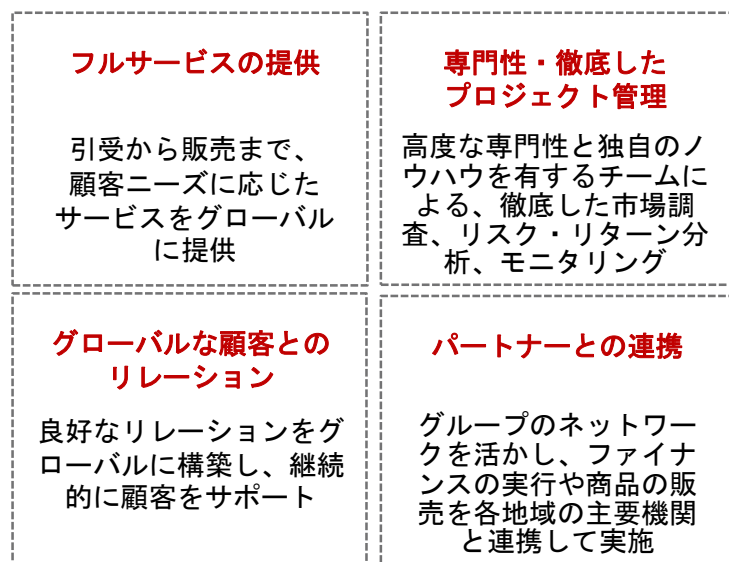
- 海外各地域のDCMやインフラストラクチャー・ファイナンスとも連携強化を図

1. 出所: リフィニティブ、2021年1～12月
2. グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、サステナビリティ・リンク・ボンド、サステナビリティ・リンク・グリーンボンド、トランジションボンド、トランジション・リンク・ボンドの合計。条件決定日ベース。出所は開示書類、Capital EYEをもとに野村證券作成
3. 出所: 2021 Bloomberg New Energy Finance Clean Energy League Tables

サステナブル関連のソリューション②

IPF（インフラストラクチャー＆パワー・ファイナンス）

金融資本・知的資本の提供を通じてインフラや電力資産をグローバルに支援。サステナブルな資産への支援にも注力



- IJGlobalの‘MLA of the Year Award’の最終候補に2019年から3年連続で選出
- 再生可能エネルギー分野での成長が大きいため、NHIの炭素会計における電力セクターの電源構成において高い再生可能エネルギーの割合に寄与

営業部門の取組み

ESG商品ラインアップ純資産残高

6,500億円

2023年2月末

個人の豊かな未来の実現に向けて
厳選したESG商品ラインアップを提供

- ・ 営業部門では、ESG・SDGsに関連するファンドへの投資を通じて次世代のために持続可能な環境や社会の実現に貢献できるよう、SDGs目標に貢献する投資方針の投資信託を提供
- ・ また個人投資家に対する情報発信も強化している

野村アセットマネジメントの取組み

サステナブル投資比率

79%

2022年3月末

ESGファンド

39本

公募投資信託

責任ある投資家としてサステナビリティへ寄与

投資先企業にサステナビリティを重視した経営を促す

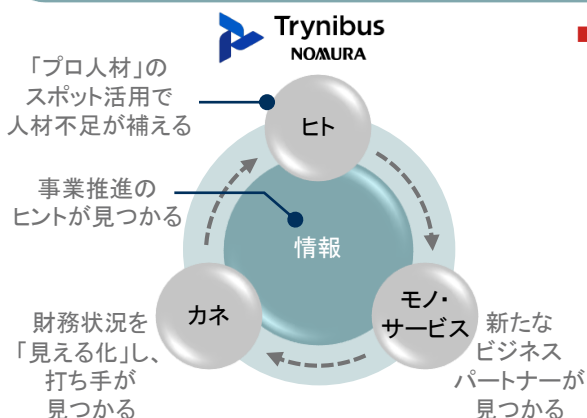
- ・ 野村アセットマネジメントでは投資リターンの提供に加えて、ESGを含む中長期的なサステナビリティについても積極的に取り組んでいる
- ・ 投資先企業との対話（エンゲージメント）を通じて、企業価値の向上、企業のSDGsへの取り組みを後押し
- ・ 2022年8月、国内公募投信に関する情報開示のさらなる充実と品質管理の一層の高度化を目的として、「ESGファンド」の定義を公開

高齢社会への課題解決

- 経営者の高齢化や後継者不足などの現状を踏まえ、中堅・中小企業向けのソリューション提供を強化
- 次世代への円滑な資産承継をサポートする相続コンサルティングも増加基調

経営者や法人オーナーへのソリューション提供

中堅・中小企業向け事業推進支援プラットフォーム「Trynibus」



- 2022年7月、中堅・中小企業が事業推進の好循環を生み出すことを支援するWebサービス「Trynibus」を本格稼働

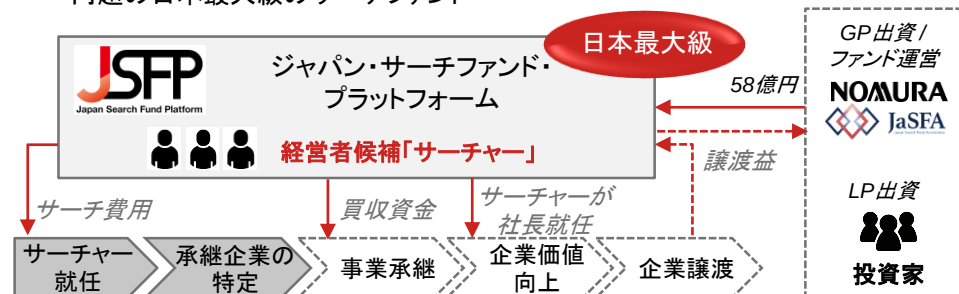
登録会員法人数
2,009社

ビジネスマッチング案件掲載数
774件

オリジナルコンテンツ掲載本数
200件

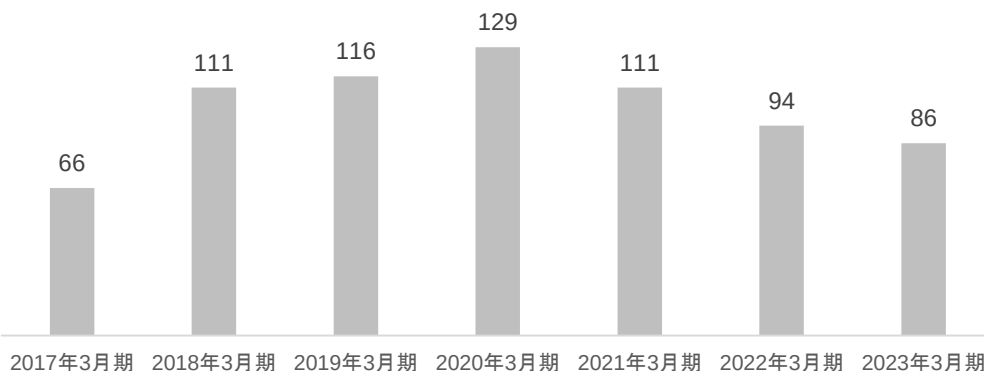
経営候補者と、事業承継に課題を抱える中小企業をつなぐプラットフォーム

- 2022年8月に第2回クロージングを完了 ~LP投資家からの出資確約総額58億円超の日本最大級のサーチファンドへ

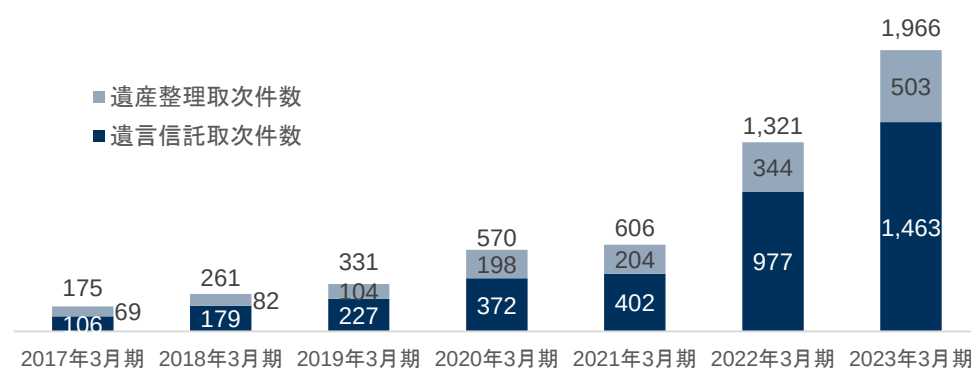


相続コンサルティングの提供

事業承継ニーズの高まりを背景に中堅企業や医療法人のM&A成約に貢献



野村信託銀行への取次件数も増加基調



食と農(フード&アグリ)でのソリューション提供

国内フード&アグリテック業界で過去最大となる資金調達案件(40億円)をサポート※



外部評価機関等からの評価

ESGインデックスへの組み入れ

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



ESGレーティング・格付け

S&P Global
ESG Score
68

Diversified Financial Services
and Capital Markets
セクター内パーセンタイルラン
ク:92

MSCI
MSCI ESG
Ratings



ISS
ISS ESG
Corporate
Rating

C-

CDP
Climate Change

Leadership level
A-

受賞・評価



The Banker
Investment Banking
Awards 2022

INVESTMENT BANK
OF THE YEAR FOR
SUSTAINABLE SSA
FINANCING

フィナンシャルタイムズが発行する金融専門誌『ザ・バンカー』
の、Investment Banking Awardsにおいて3年連続受賞。

- 2020年: Investment Bank of the Year for Sustainable Corporate Finance
- 2021年: Investment Bank of the Year for Sustainable FIG Finance
- 2022年: Investment Bank of the Year for Sustainable SSA (Sovereign, Supranational and Agency Financing)



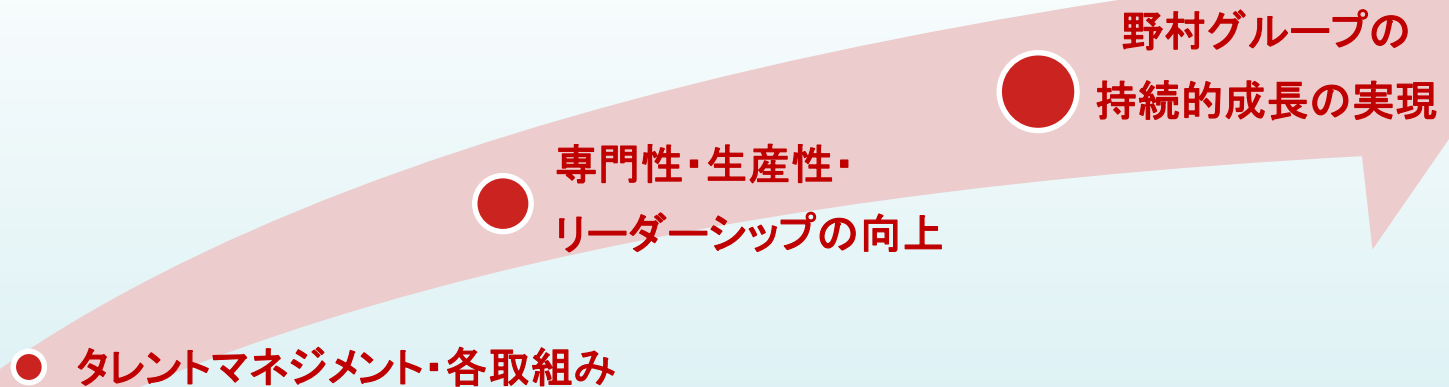
環境省による、環境・社会に優れたインパクトを与えた投資家・
金融機関等を表彰する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」
において、野村證券と野村アセットマネジメントが銀賞（環境大
臣賞）を受賞(2021年)



日本における環境金融・サステナブルファイナンスの発展に貢
献した金融機関を表彰する、一般社団法人環境金融研究機構
のサステナブルファイナンス大賞で連続受賞
(第5回: 優秀賞、第6回: サステナブル・イノベーション賞、第8
回: サステナブル・イノベーション賞)

野村グループの人材に関する考え方

- 野村グループの持続的成長の実現には、野村グループの人材が、当社の企業理念に掲げる価値観である「挑戦」「協働」「誠実」を保持しながら、常に専門性・生産性・リーダーシップなどを向上させ続けることが不可欠
- そのための施策として、多様かつ優秀な人材を採用し、育成・評価・登用の各場面を通じたタレントマネジメントに加えて、それぞれが能力を最大限に発揮できるよう、すべての社員が心身ともに健康であることを目指し、組織における心理的安全性を充実させるための各取組みを実施



- 多様な人材の確保、プロフェッショナル人材の育成
- 適正な評価・処遇
- ウェルビーイング、エンゲージメント など

「 挑 戦 」 「 協 働 」 「 誠 実 」

タレントマネジメント(多様な人材の確保・育成)

- 野村グループでは、多様な背景を有する人材、挑戦を恐れない人材こそが、競争力とイノベーションの源泉
- 「挑戦」「協働」「誠実」の価値観を体現できる人材を採用し、育成するための各種取り組みを実施



インターンシッププログラム

金融業界への就職を希望する学生に
金融ビジネスを広く深く学ぶ機会を提供します。

ジョブ型採用の強化

学生や候補者のキャリアアスピレーションを
尊重し挑戦する機会を提供します。



多様な国と地域の人材の採用

当社の社会的使命・理念・価値観に共感する人材を
国、地域を超えてグローバルに採用します。

野村パスポート

DX分野などに高い専門性を有する理工系の博士課程
に在籍する学生を対象とした採用プログラムです。



アルムナイネットワーク

退職後に社外で多様な経験を積んだ人材と良好な関係
を構築することで採用力の向上につなげます。



メンタリング・コーチング

国、地域、組織を超えて、対話型コミュニケーション
による社員の成長支援を実施しています。

Nomura Business Academy

専門性の向上を主眼に、社員の自発的な
成長意欲をサポートする研修プログラムです。



グローバル人材の育成

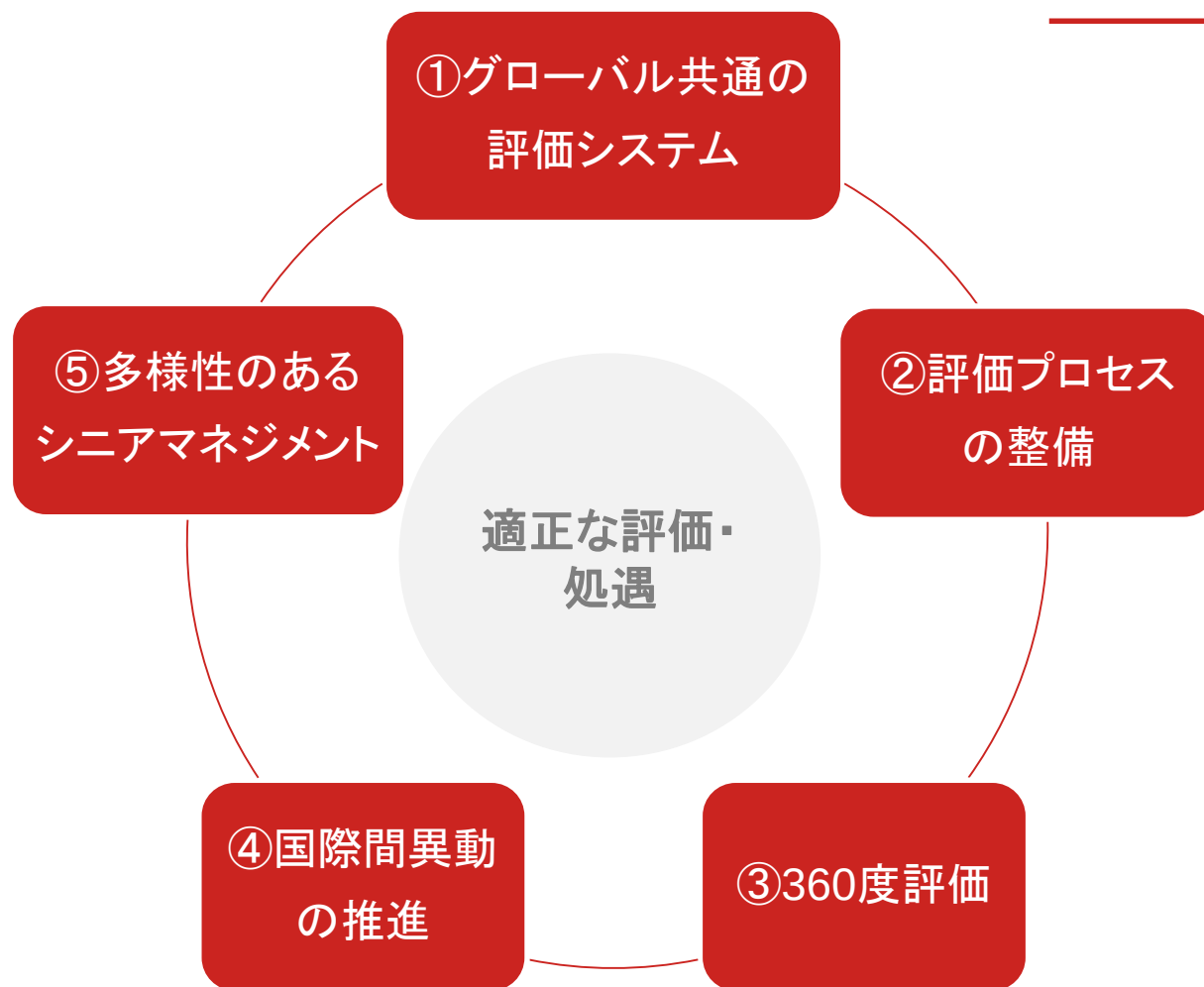
1960年に開始した海外留学制度のみならず、国・地域を超えて研
修や出向等を通じた人材交流や優秀人材の登用を行っています。

野村経営塾

次世代リーダー育成のため、国内外の幹部社員を対象
にした経営に必要な世界観を体得するプログラムです。



タレントマネジメント(適正な評価・処遇)

**① グローバル共通の評価システム**

国や部門を越えてプラットフォームを整備。
上司と部下が違う国ということも日常的。

② 評価プロセスの整備

一方的な評価だけでなく、相互の対話に基
づいたフィードバック。評価やフィードバック
に関するマネージャー向けの研修も整備。

③ 360度評価

多面的な評価とフィードバックを通じて成長
を支援。

④ 国際間異動の推進

日本から海外だけでなく、海外から日本、海
外間の異動も積極的に実施。

⑤ 多様性のあるシニアマネジメント

2023年の新任役員15人のうち、海外出身
者1名、女性3名、キャリア採用7名。

ウェルビーイング、エンゲージメント

- 野村グループでは、NOMURA健康経営宣言を採択し、CHO（健康経営推進責任者）のもと、健康経営のゴールを設定して様々な取組みを推進し、各取組みに関する毎年の実績値を開示
- 2023年3月、当社は「健康経営銘柄」（経産省・東証主催）に初めて選定。また、当社を含む野村グループ8社は、「健康経営優良法人」（経産省・日本健康会議主催）に認定

経営ビジョンの実現に向けた健康経営のゴール

社会課題の解決を通じた持続的成長の実現

野村で働くすべての人々が、
単に健康になるのではなく、肉体的にも精神的にも、
社会的にも満たされた状態（Well-being）になること

アブゼンティーズムの
低減

プレゼンティーズムの
低減

ワークエンゲージメント
の向上

生活習慣病
対策

喫煙対策

エンゲージ
メント向上・
メンタル
ヘルス対策

がん対策

女性の
健康促進

健康経営銘柄・健康経営優良法人

健康経営銘柄
2023

野村ホールディングス（野村證券）
（初選定）

健康経営優良法人
2023
（大規模法人部門
（ホワイト500））

野村ホールディングス（野村證券）
（6回目）
野村アセットマネジメント
（4回目）

健康経営優良法人
2023
（大規模法人部門）

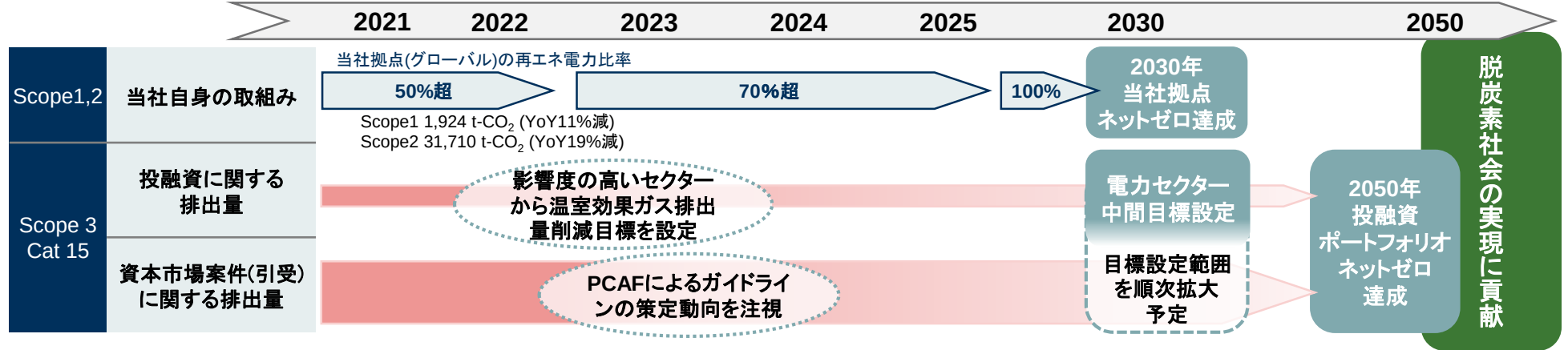
野村信託銀行（初認定）

健康経営優良法人
2023
（中小規模法人部門）

野村バブcockアンドブラウン（2回目）
野村インベスター・リレーションズ（2回目）
野村ビジネスサービス（2回目）
野村プロパティーズ（2回目）
野村ヘルスケア・サポート&アドバイザ
リー（初認定）

ネットゼロへの取組み

ネットゼロ実現の移行計画の概要



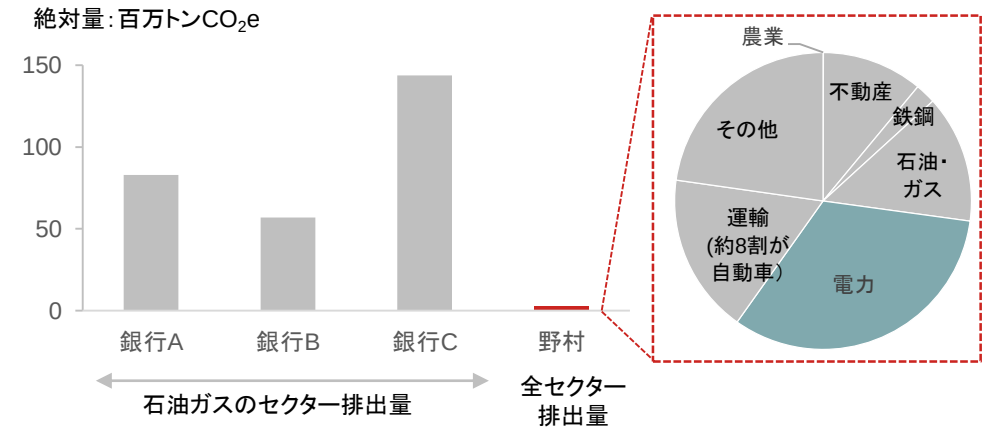
投融資ポートフォリオネットゼロにむけた中間目標^注

- 当社は2021年9月にネットゼロ・バンキングアライアンス(NZBA)に加盟
- 2023年2月、NZBAの枠組みに沿った投融資に関する排出(Financed Emission)のネットゼロ中間目標を設定・公表
- 計測対象: オンバランス投融資は、野村HDによる株式保有、海外ホールセールや野村信託銀行による融資および有価証券保有など
- 電力(Power Generation)セクターについて目標設定
当社の電力セクターにおける投融資ポートフォリオは、再生可能エネルギー向け投融資の比率が相応に高いことを鑑み下記中間目標を設定

電力セクター概要

ベースライン	温室効果ガス排出量 790 ktCO ₂ e 経済的排出原単位 635 tCO ₂ e/\$m
中間目標	当社は国際エネルギー機関の「Net Zero Emissions by 2050 Scenario」で想定されている2030年時点の電源構成比率に基づき目標を設定。具体的には、2030年度末における当社の排出原単位が、当該シナリオを前提とした同数値を下回ることを目指す。
対象スコープ	バリューチェーン: 発電事業 排出スコープ: Scope 1, 2, 3 対象資産: 投資額および融資額(コミットメント未使用額を除く)

投融資に関する温室効果ガス排出量: 相対比較(イメージ)



- 野村グループの投融資に関する温室効果ガス排出量は相対的に小さい
- 「資本市場案件(引受)に関する排出量」削減は、グローバルの対応枠組みの進展と歩調を合わせる

注: 詳細については「野村グループPRBレポート2022年度」をご参照下さい。

金融経済教育の取組み

- 1990年代から、他社に先駆けて金融・経済教育を実施。学校教育から職域従業員の支援まで幅広く提供
- 取組みの拡大・加速のため、2022年4月新組織「ファイナンシャル・ウェルビーイング室」「推進チーム」を組成

Our vision

あらゆる人が未来を考え選択する自由を持ち、精神的・経済的な豊かさを感じる“well-being”な社会を作る。

■ファイナンシャル・ウェルビーイング活動の新たな取組み

①組織設置

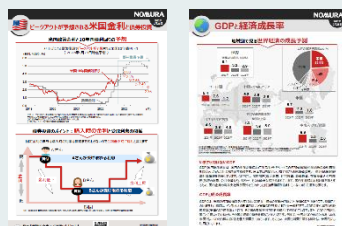
金融・経済教育担当役員の設置、
ファイナンシャル・ウェルビーイング
室の設立

+

野村証券店舗：ファイナンシャル・
ウェルビーイング推進チーム設置
(責任者：部店長)

②コンテンツ開発

共通・共用コンテンツ開発
650本 (2023年3月末現在)



③デリバリー機能の強化

案内用パンフレ
ット制作・配布



オンライン利用に
よる機会提供



コンテンツ配信基盤整備

④金融・経済教育のさらなる拡散

小・中・高校 教員向け勉強会の実施



2022年8月実施
東京都教員民間企業研修受入

■これまでも、そしてこれからも継続する、野村のファイナンシャル・ウェルビーイング活動

全世代に対する一貫通貫の金融・経済教育の提供

小学校・中学校・高校

大学

若手社会人

中堅

シニア

学校教育 金融・経済教育支援



出張授業・寄附講座
社会人向け講座

94万8千人受講

出張授業・大学寄附講座・
社会人向けセミナー開講数

延べ1万3千回開講

日経STOCKリーグ
参加者数

13万8千人参加

学習用教材の提供

107万5千部

※2022年3月まで

行政・企業・経済団体・個人支援



社内教育支援

約5千回開催

制度コンサルティング

約8百社ご支援

ライフプランセミナー

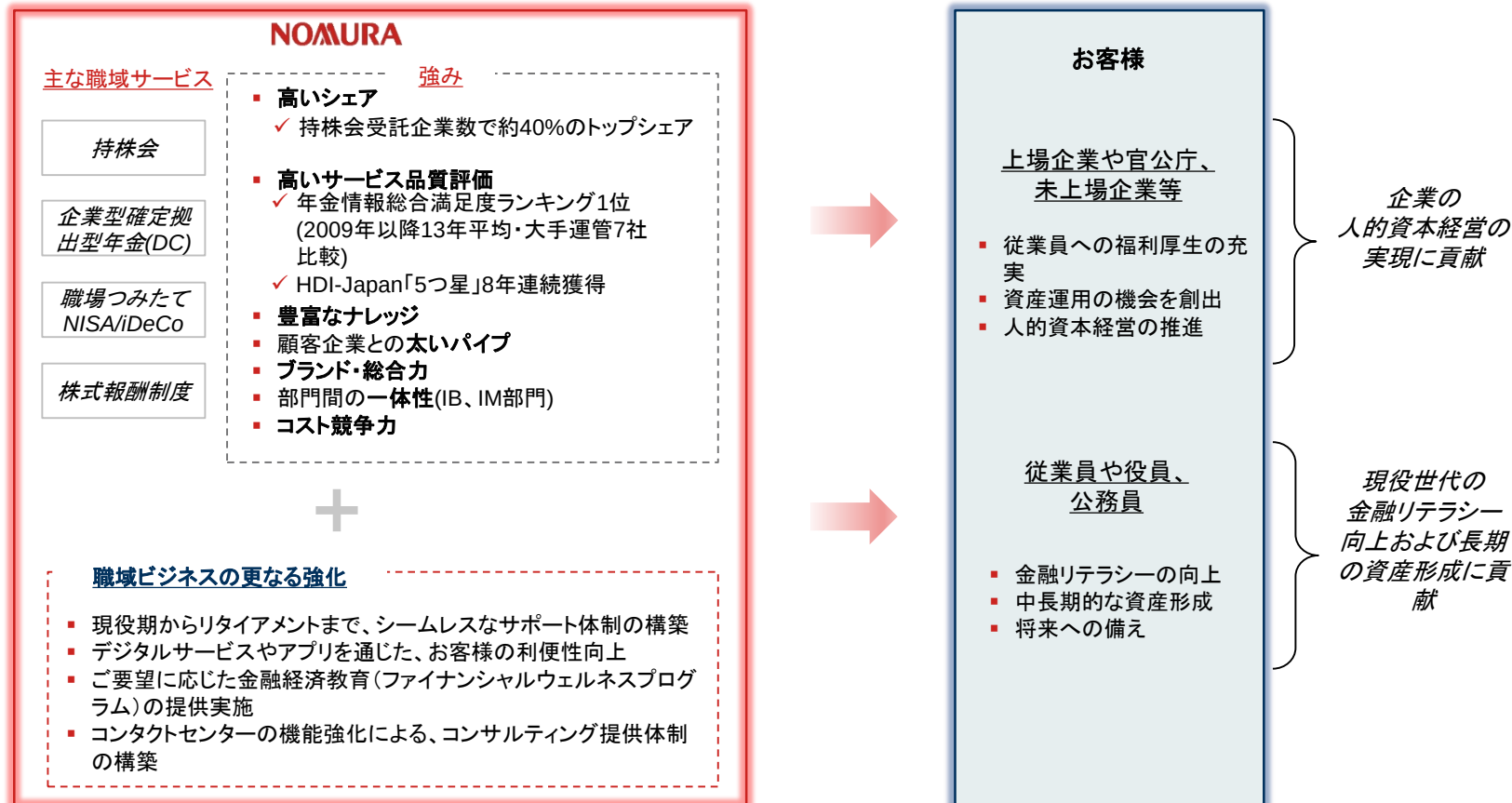
約9千回開催

※2022年9月まで

金融経済教育の取組み成果

■ 現役世代へのアプローチを通じて、投資人口の拡大に貢献

- ・ 現役世代との接点を増やし、金融リテラシーの向上と中長期的な資産形成をサポート
- ・ 日本における「貯蓄から投資を通じた資産形成へ」の潮流や、企業の人的資本経営の実現にも貢献



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)の取組み

- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンは最重要課題の一つとして推進
- 2022年、ダイバーシティ&インクルージョン推進方針に「エクイティ (Equity)」の概念を導入

意思決定層における女性活躍の状況

- 意思決定層のジェンダー多様性の高度化が進展
- 野村証券女性執行役員5人(2021年)→7人(2023年)

対象	2016年	2023年	目標
NHI 取締役	9%	25%	—
NHI 執行役員	1人	5人	—
野村証券部長職相当	—	7.9%	10%(2025年まで)
野村証券管理職	8%	13.9%※	20%(2025年まで)

※2022年度

エクイティの理解

- 集中的にDEI推進を行う「DEI月間」を2021年11月に実施
- 各地域の社員が「エクイティ=公平性」テーマに語るメッセージビデオを作成
- 各地域でのエクイティの取組みを、グローバルで共有

DEI MONTH 2022
Fostering an
Equitable Workplace



DEI×社会課題に向けた取組み

- 「金融リテラシー×女性アスリートのエンパワメント」協働プログラムを開始。お金に不安を抱えるアスリートへ金融リテラシー勉強会を行うとともに、キャリア支援を行う



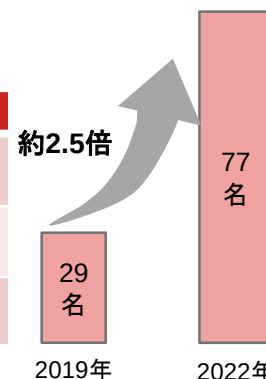
野村証券 DEI研修・施策等

- 全社員16,000人に対し、サステナビリティ研修一環で「エクイティとは」をテーマに DEI研修を実施
- 約4,000人の役員・管理職に対し、自身の無意識バイアス測り、気づきを促す研修を実施
- 女性上級管理職向けリーダーシッププログラムを実施(2010年より累計70名※が参加)
- 外部機関提供の女性向けリーダーシップ関連研修へ派遣人数が2019年比で約2.5倍に増加

対象	女性		全社員	
上級管理職	リーダーシッププログラム (+コーチング)		サステナビリティ研修 キャリア採用研修	新任部店長DEI研修 メンター向け研修
管理職	メンタリング 外部研修	リーダーシップ研修		新任マネージャー研修 マネージャー研修
一般社員		リーダーシップ研修 異業種交流会 トレーニー制度		新入社員DEI研修

※2010年～2017年に実施した女性上級管理職向けスポンサーシッププログラムを含む

外部研修派遣実績



- LGBTQ+の社会課題解決のためにコレクティブ・インパクト型で取り組む企業を表彰する「レインボー」を受賞。



- 小冊子「LGBTQ+ユースのための自分らしいライフプランとお金の話」を発行

Appendix

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。

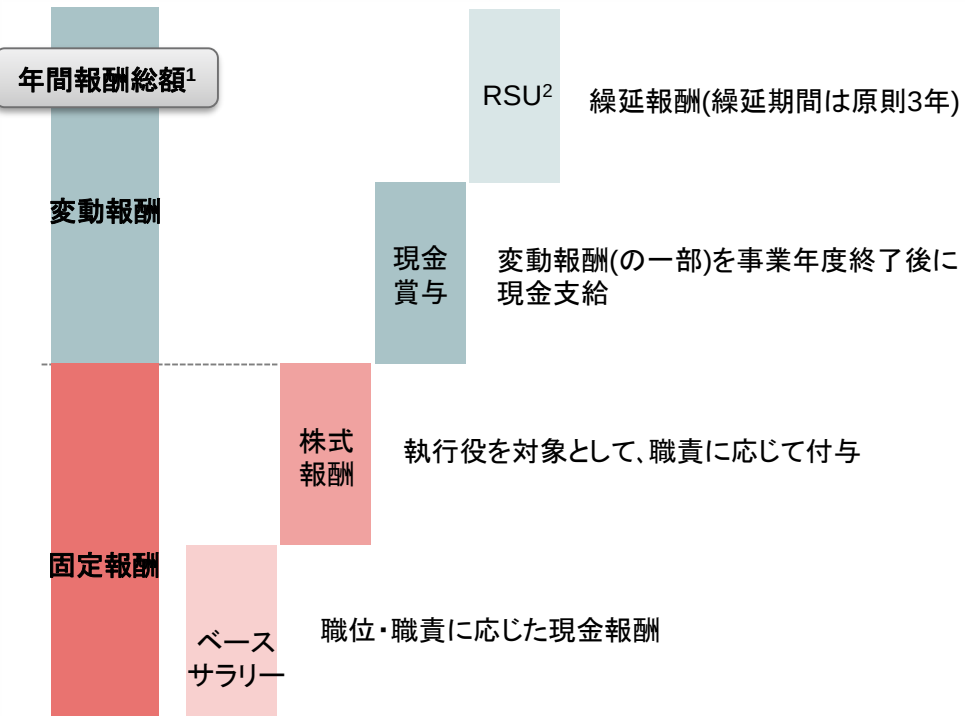
1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上

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

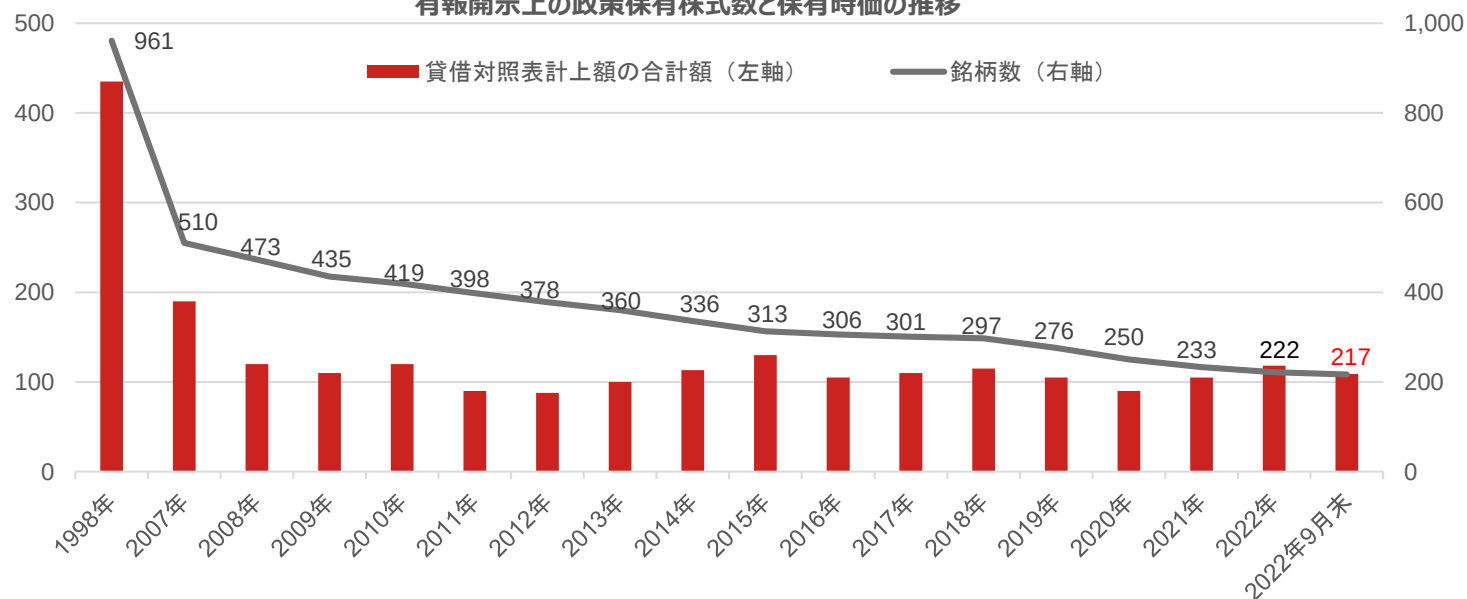
政策保有株式の縮減について

- 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。2022年9月末時点の、保有する投資有価証券は217銘柄、バランスシートに計上される保有時価総額は1,089億円。
- 有価証券報告書に記載している2022年3月末時点のTier 1資本に占める比率は3.8%。

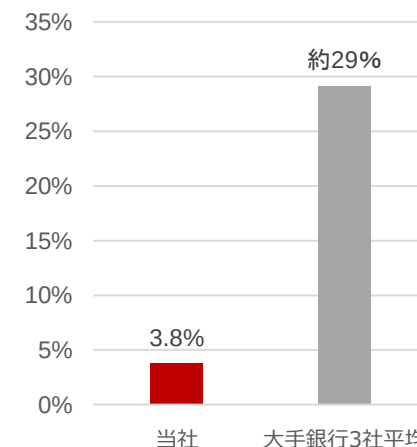
政策保有株式の推移

(10億円)

有報開示上の政策保有株式数と保有時価の推移



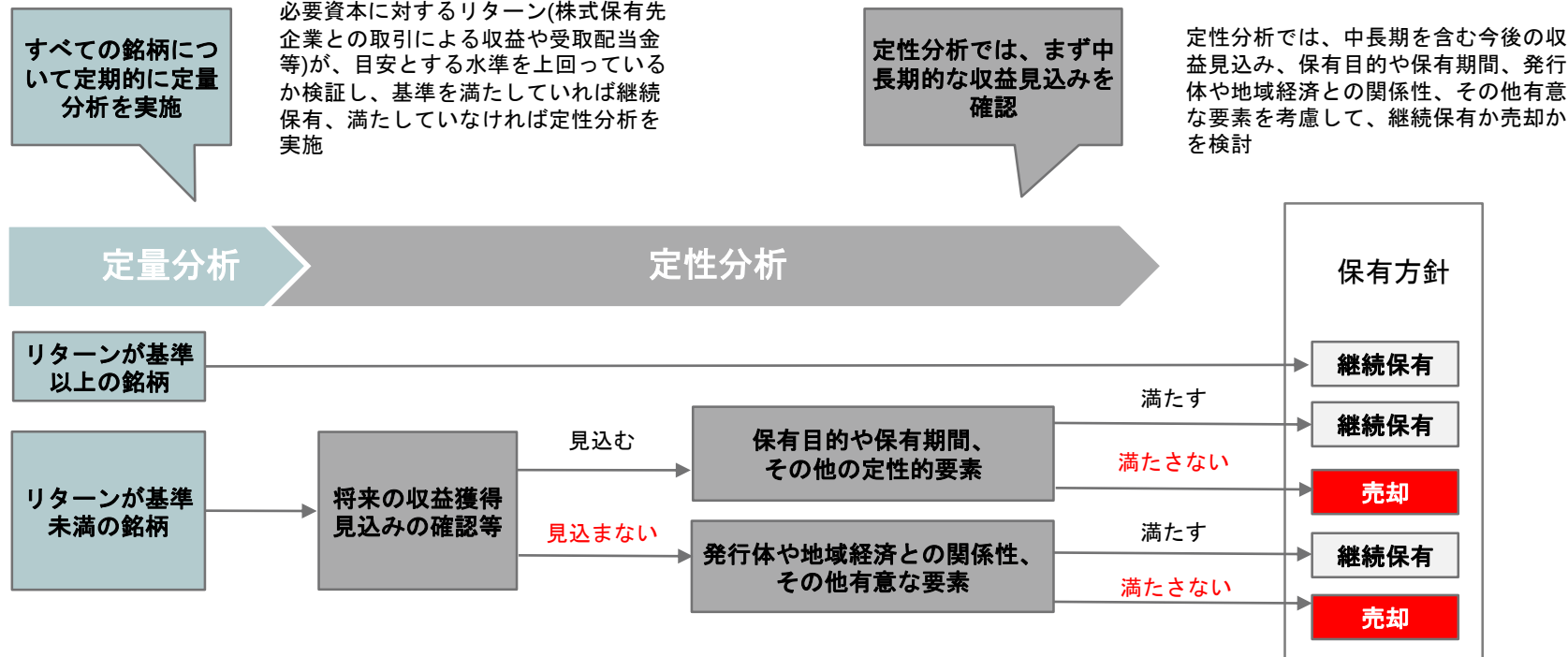
Tier 1資本に対する政策保有株式保有の比率
(2022年3月)



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。
- 「2022年4月1日から2027年3月31日までの5年間で政策保有株式の銘柄数(未上場株含む)の25%削減」を新たな目標とし、継続した政策保有株式の縮減に取り組んでいる。

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賃貸や運送で協業



保有比率 ¹	■ 22.1%	■ 36.8%	■ 50.5%
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
時価総額 ²	■ 1.95兆円	■ 5,633億円	■ 120億円
売上高 ³ (百万円)	■ 611,634	■ 645,049	■ 10,191
営業利益 ³ (百万円)	■ 106,218	■ 91,210	■ 1,175
親会社株主に帰属する 当期純利益 ³ (百万円)	■ 71,445	■ 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等の合併ビジネス - 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 - 不動産仲介(e.g.野村証券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. 不動産ファンド運営合併ビジネス*、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

* 不動産ファンド運営合併ビジネスの詳細については、2022年7月28日付プレスリリース「不動産ファンド事業を行う資産運用会社の設立に関する株主間契約締結について」をご参照下さい。

出所: 各社決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、Yahoo Finance

1. 野村不動産HD、杉村倉庫は2022年12月末時点 / 野村総合研究所は2022年12月の部分売却後における発行済株式総数(自己株式除く)に対する当社の保有割合

2. 2023年4月19日時点

3. 2022年3月期通期実績 / 野村総合研究所はIFRSを適用 / 野村不動産と杉村倉庫は日本基準を適用

リスク管理高度化プログラム

- グループCEOが委員長を務めるリスク管理高度化推進委員会のもと、リスク管理の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
- チーフ・トランスフォーメーション・オフィサーが、グループ全体の諸施策を推進し、地域間の連携と一貫性を担保
- 「ビジネス戦略」、「業務執行管理」、「リスク管理」および「リスク・カルチャー」の4つに分類し、具体的な高度化施策を実施

①ビジネス戦略

- グローバル・マーケット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するとともに、リスク・プロファイルが当社の戦略的方向性やリスク・アペタイト、リソース配分等に整合的であるように保つための施策を実施・完了しました。

②業務執行管理

- クロスボーダー・ブッキングモデルおよび現地エンティティにおける統制について、より堅牢なグローバル・クロスボーダー・ガバナンス・フレームワークの構築を進めています。また、ホールセール・フロント・オフィスにおいて財務・非財務のリスク管理を統括する組織の設置を通じて、多国間で複合的に展開されるビジネスに対し、第1線で効果的かつグローバルに統一された執行管理を行うための体制を構築しました。加えて、ホールセール部門のシニア・マネジメント等に対しては、グローバルに統一されたパフォーマンス管理を導入し、各個人の報酬に当社の中長期的な戦略に沿った取り組みや、リスクおよびコンダクトに関連するパフォーマンスをより反映させることとしました。

③リスク管理

- 当社の経営戦略の目的と事業計画を達成するために許容するリスクの種類および水準をより明示的に表現するため、財務リスク・アペタイトの設計を見直し、より具体的な定量指標でアペタイトを定めることとしました。さらに、委員会等の見直しを通じたポートフォリオ・リスク管理及び取引承認に関するガバナンス強化を図りました。加えて、三つの防衛線に基づくリスク管理に関する役割と責任の更なる理解と浸透のため、三つの防衛線の役割と責任についてグループ・レベルで明文化し、関連研修を実施しています。
- また、各種リスク・エクスポージャー計測手法の高度化も進め、新たに開発した指標を含めた複数のリスク指標に基づき、リスクを包括的に確認しています。さらに、ビジネスの規模と複雑さに応じてリスク管理を適切に実践するべく、第1線の中のリスク・コントロール機能、第2線におけるリスク管理機能、および第3線であるインターナル・オーディットにおいて、人員増強も実施しました。

④リスク・カルチャー

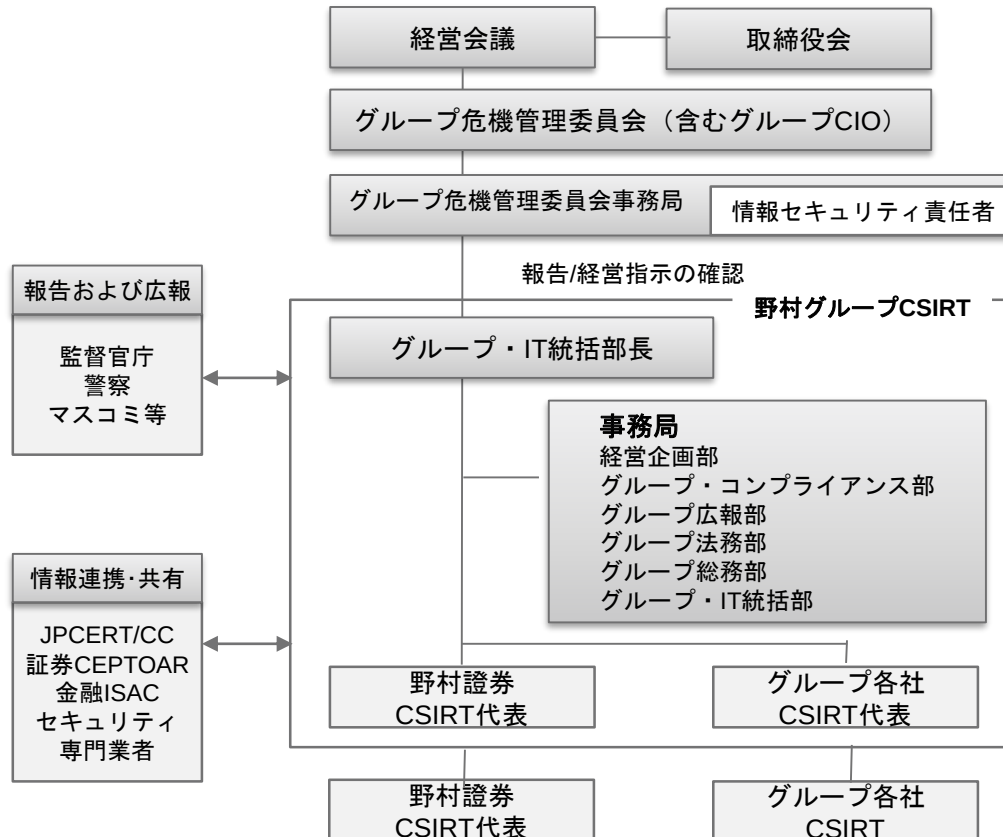
- リスク・カルチャーを含む企業文化の醸成を重視する会社としての姿勢を、各種企画や発行物に定期的に組み込み、社内外への発信を継続しております。その一例として、2022年3月、野村グループ行動規範に、新たな項目として「リスクと正しく向き合う」を追加する改訂を行いました。ディスカッション型のワークショップ等を通じて、リスク・カルチャーの一層の理解と浸透を図るとともに、野村グループ従業員サーベイにおいて、リスク・カルチャーに関連する設問を追加する等、経年で浸透度を測定するための枠組みの整備も行っています。加えて、採用や業績評定等の既存の枠組みにもリスク・カルチャーの要素を組み込み、継続的なリスク・カルチャーの醸成に取り組んでおります。

サイバーセキュリティ

- 深刻化するサイバーセキュリティに対する脅威から顧客情報や顧客資産を守り、安心して取引を行っていただくため、グループ危機管理委員会およびグループCIOのリーダーシップの下、サイバーセキュリティ対策を継続的に強化

野村グループCSIRT体制

サイバーセキュリティ体制として、グループ危機管理委員会の事務局のもとに野村グループCSIRT (Computer Security Incident Response Team)を設置。野村グループ各社にもCSIRTを設置し、各社の業務・情報資産・システムを守る体制を構築



サイバー対策

NIST (米国国立標準技術研究所) Cybersecurity Frameworkの定める5つの機能分類ごとに次のようなサイバー対策を推進



野村グループの執行体制(2023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
中島 豊



執行役副社長
飯山 俊康

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
Christopher Willcox

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

コンテンツ・
カンパニー



コンテンツ・カンパニー長
サステナビリティ兼金融経済教育管掌
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



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



企画・戦略統括
大塚 徹



IT統括責任者(CIO)兼
情報セキュリティ統括責任者
(CISO)
Patrick Eltridge

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・充実に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・情報開示

- 株主間において情報格差が生じないように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に必要な措置を実施
- 対話方法の充実に努め、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

- 政策保有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・プロフェッショナルリズムの浸透・役職員への研修

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、内部管理責任者およ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

適正なコンダクトを追求するための研修

- コンダクト研修
 - ✓ 行動規範の浸透および適切な理解を目的として、国内全役職員を対象に実施する研修
- 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
- 総務課長、新入者、新任者等に対する研修
- 「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研修
- 本社部室長およ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

野村グループ行動規範(Code of Conduct)

趣旨

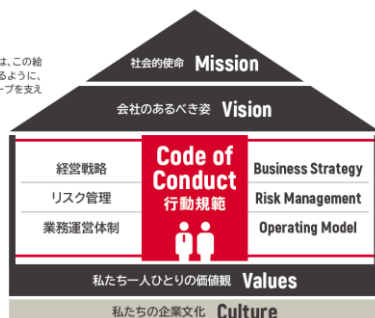
- 「野村グループ企業理念」で定めているミッションおよびビジョンの実現に向けて、全役職員が共有する「価値観」である「挑戦」、「協働」、「誠実」を具体的な行動に移すための指針として、2019年12月に明文化
- お客様や社会に対する、あるいは私たち自身のコミットメントとして、野村の決意を対外的に宣言

骨子

行動規範とは

行動規範の位置づけを解説

行動規範は、この軸で示されるように、野村グループを支える柱です。



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、業績に取り組み姿勢、コンプライアンス意識、チームへの貢献度なども考慮して、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



「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

行動規範浸透のための取組み

- ✓ 各部門において、部門長の責任のもと、シニア・コンダクト・オフィサーを中心に年次計画を立案し、具体的な活動を展開（お客様や市場に悪影響を及ぼし得るコンダクトの洗い出し、未然防止策の策定、モニタリング、課題抽出、高度化に向けた行動計画等、PDCAサイクルを構築・運営）
- ✓ 2022年3月より、「リスクと正しく向き合う」を独立項目として記載し、各階層での研修等を通じて役職員への行動規範の浸透とリスク・カルチャーの醸成に向けた取組みを実施

内部通報制度

内部通報制度

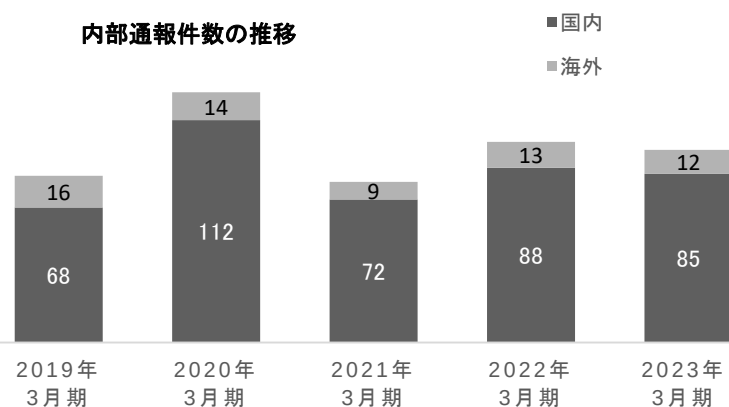
目的

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

- ✓ 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月期にかけて増加
- ✓ 2021年3月期は新型コロナの影響により減少したが、直近ではコロナ禍前の水準に戻ってきている

内部通報件数の推移



※ 国内外の合計数(2023年3月末)

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
- ✓ 直接情報提供を行う方法と専門の外部業者を介して情報提供を行う方法の2種類を用意(匿名性を確保しながら情報提供先との連絡が可能)
- ✓ 専門の外部業者はWebサイトを通じて24時間・一年中利用可能(日本語・英語対応)
- ✓ 情報提供先、情報提供の方法は、通報者が自由に選択可能
- ✓ 野村グループ共通の通報窓口として国内グループ各社も利用可能

制度の信頼性向上への取組み

- 改正公益通報者保護法への対応(2022年6月)
 - ✓ 対象となる国内グループ会社での体制整備と改正法の周知
 - ✓ 通報者保護の強化、通報者を特定する情報の管理・取り扱いの厳格化、違反した場合には刑事罰の対象となり得る、通報者の探索行為も禁止等を周知
 - ✓ 保護される通報者の拡大(退職後1年以内の者等)
- 社員向けメッセージの発信
 - ✓ 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
 - ✓ 通報対象となる行為、守秘義務の徹底、不利益取扱いの禁止等の通報者保護のほか、通報受付からの流れや調査対応時のポイントについて周知
 - ✓ コンプライアンス・ホットラインについての周知を研修等を通じて継続的に実施

参考情報リンク一覧

アニュアルレポート(統合レポート)

https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/2022/pdf/nomura_report_all.pdf



経営戦略プレゼンテーション

最新の経営戦略に関するプレゼンテーション動画・資料はこちらに掲載しております。
<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/presentation/>



野村グループTCFDレポート2022

野村グループは、企業市民としての責任を果たすため、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD)に賛同するとともに、これに基づく情報開示の拡充に取り組んでいます。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/tcfd/2022/pdf/all.pdf>

野村グループPRBレポート2022

野村グループは、サステナブルな社会の実現に向けて、「持続可能な開発目標(SDGs)」や「パリ協定」に掲げられている未来社会のビジョンと当社におけるさまざまな取組みを一致させることの重要性を認識しています。野村グループは、国連環境計画の「責任銀行原則(PRB)レポート」において設定した目標達成への取組みを加速させていきます。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/prb/2022/pdf/all.pdf>



コーポレート・ガバナンス

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。指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化、取締役会から執行役への業務執行権限の委任による意思決定の迅速化を図っています。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/>

コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_report.pdf

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。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および表現等の欠落、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す。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があります。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/