

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

2024年5月

目次

コーポレート・ガバナンスの更なる強化に向けた取組み

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年4月現在)	3
ガバナンス体制の不断の見直し	4
各取締役のプロフィール (2024年6月総会后(予定))	5
取締役の経験に関する考え方	7
社外取締役の独立性基準、取締役の利益相反防止	8
法定3委員会の状況	9
取締役会の状況	10
リスク委員会の状況	11
取締役会の実効性評価	12
報酬の基本方針および役員報酬の体系・構成	13
政策保有株式の削減	14
上場関連会社とのシナジー	16
ガバナンスに関するトピックス	17

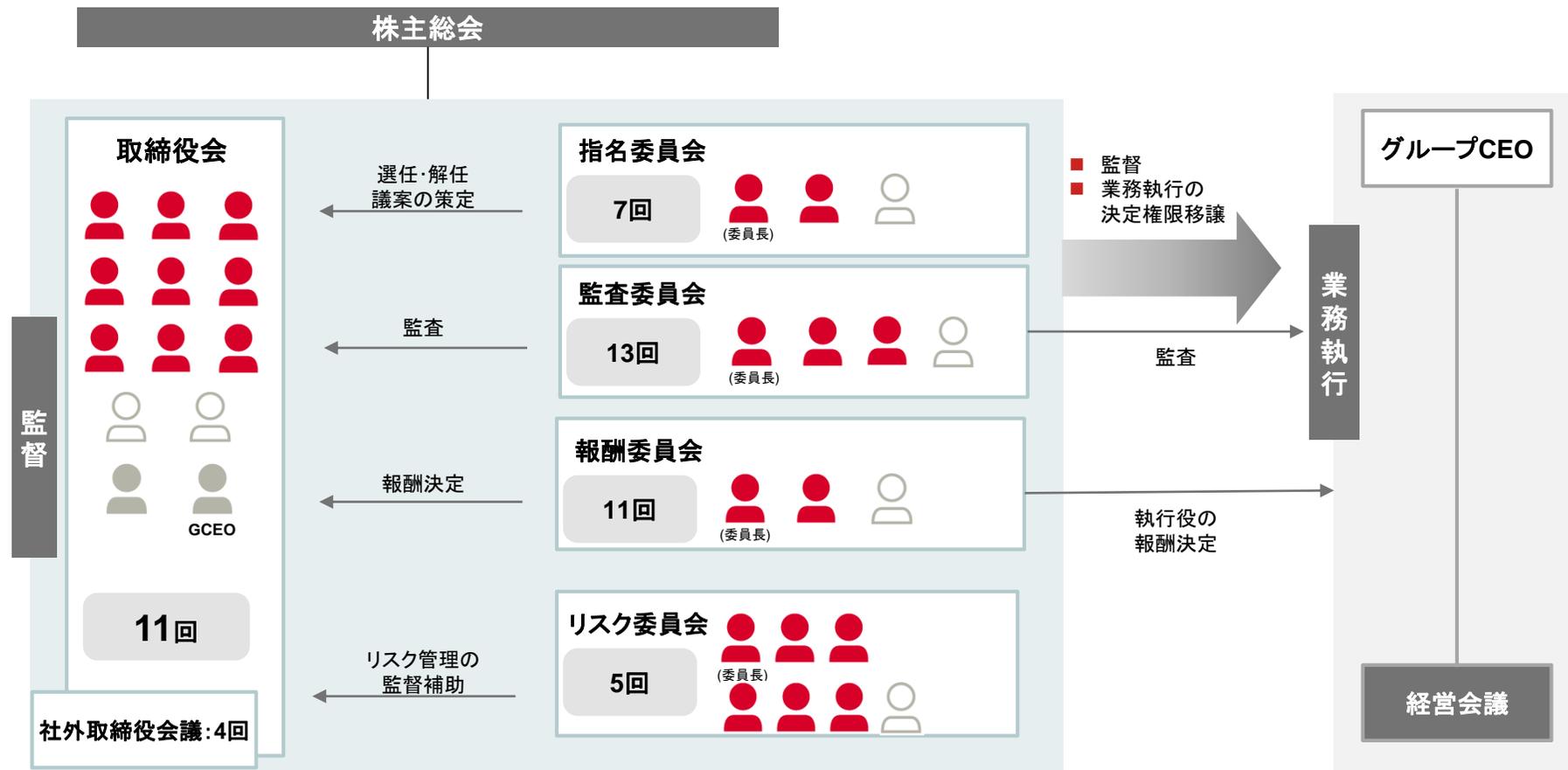
Appendix

企業価値向上に向けて	19
野村グループのサステナビリティ	20
野村グループの人材戦略	22
コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの概要	23
野村グループの執行体制 (2024年4月以降の体制)	24
参考情報リンク一覧	25

コーポレート・ガバナンスの更なる強化に向けた取組み

コーポレート・ガバナンス体制(2024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)



2024年3月期における開催回数

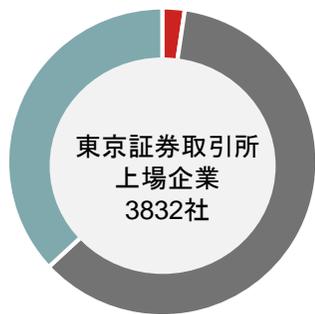
● 社外取締役
 ○ 社内取締役 (非執行)
 ● 社内取締役 (執行)

ガバナンス体制の不断の見直し

ガバナンス体制の強化

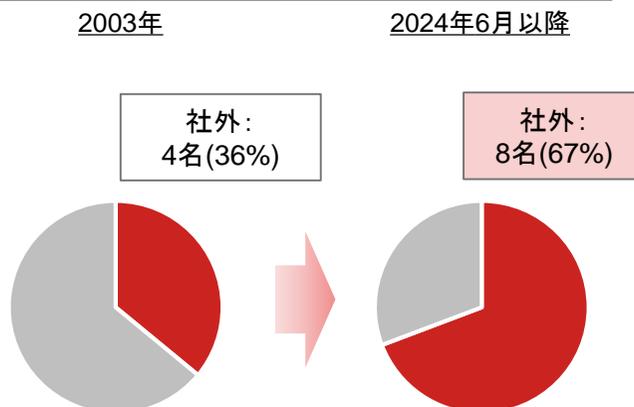


日本企業の機関設計※

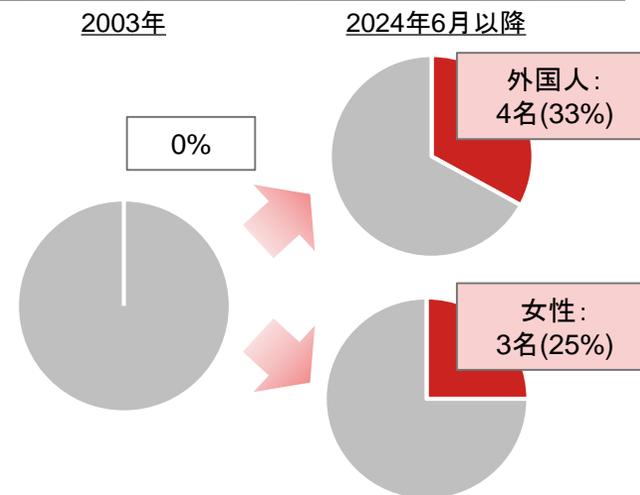


指名委員会等設置会社	93社 (2%)
監査役設置会社	2181社 (57%)
監査等委員会設置会社	1558社 (41%)

社外取締役比率



外国人比率・女性比率



※2024年4月1日時点

各取締役のプロフィール (2024年6月総会后(予定)) (1)

氏名	就任年	関与委員会※1				経験								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	グローバル	金融業	会計財務	法制度・規制	内部統制※2	デジタル・IT・DX	サステナビリティ		経歴	
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や野村証券代表執行役社長等を歴任(2020年4月から当社の、2017年4月から野村証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、野村証券代表取締役社長	-
中島 豊	執行役兼務	2023年6月					✓	✓	✓			✓			当社代表執行役副社長、野村証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	-
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

※1 ◎:委員長、○:委員

※2 リスク管理含む

※筆頭社外取締役については、2024年6月株主総会以後に、社外取締役の互選で決定いたします。なお、2024年3月期は島崎取締役が筆頭社外取締役を務めました。

各取締役のプロフィール (2024年6月総会后(予定)) (2)

氏名	就任年	関与委員会※1				経験									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	グローバル	金融業	会計財務	法制度・規制	内部統制※2	デジタル・IT・DX	サステナビリティ	経歴		
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(株)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)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
大島 卓	社外取締役	2024年6月	◎	◎			✓	✓					✓		企業経営についての豊富な経験を有しており、日本ガイシ(株)代表取締役会長を現任	3社

※1 ◎:委員長、○:委員

※2 リスク管理含む

取締役の経験に関する考え方

- 取締役の「経験」の各項目に関する考え方としては、下記のような内容を包含
- なお、これらは取締役に期待する内容であり、各取締役の有するすべてのスキル・経験・専門的知見を表すものではない

「経験」の定義

経営	主に企業における代表者等の役職経験者
グローバル	国際的に展開している企業における代表者の役職経験者・日本国外での勤務経験者
金融業	金融機関、金融規制当局・官公庁等での勤務経験者
会計財務	会計財務の関連業務経験者・学識経験者
法制度・規制	リーガル・コンプライアンス関連業務経験者、規制当局・官公庁等の勤務経験者・学識経験者
内部統制 (リスク管理含む)	関連業務経験者・学識経験者
デジタル・IT・DX	デジタル・IT・DX関連業務経験者・学識経験者
サステナビリティ	主に環境、人権、ダイバーシティ等のサステナビリティ関連業務経験者(企業トップとしてサステナビリティに取り組まれた経験含む)・学識経験者

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)

(1)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
 - 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

(2)本人の配偶者、二親等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)1~5に掲げる者※6

※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。

※6 (1)1C)に掲げる事項は、本人が監査委員ではなく、かつ、当社の会計監査人において当該関係が会計監査人としての独立性に影響がないと判断している場合には適用しない。

法定3委員会の状況

- 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
- 2024年6月の株主総会以後、大島氏が指名・報酬委員長、石塚取締役が監査委員長に就任予定

3委員会の構成と役割

	役割	主な議題	開催数 (2024年3月期)
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	7回
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 役員報酬の体系について 取締役および執行役の個人別の報酬について 	11回
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	13回

取締役会の状況

- 業務執行全般に加えて、サステナビリティ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、経営戦略、各部門ごとの戦略、情報開示等の重要課題についても審議
- 2024年3月期は、計11回開催

主な検討内容(2024年3月期)

主な議題	概要	主な議題	概要
野村グループのパーパス策定	野村グループのパーパス策定、企業理念体系の再定義	株主との対話実施	主要な国内・国外機関投資家および議決権行使助言会社との対話状況
※営業部門の戦略 (※2024年4月以降ウェルス・マネジメント部門)	競争環境、目指すべきビジネスモデル、リソース再配置と戦略等	2023年株主総会の議決権行使状況分析	2023年株主総会における議決権行使結果の概要
ホールセール部門の戦略	戦略プランの進捗、ホールセール部門の業績と優先課題	株主還元	株主還元方針の方向性、国内他社との株主構成比較、投資家属性に基づく投資行動と選好、国内競合他社の状況等
インベストメント・マネジメント部門の戦略	インベストメント・マネジメント部門の概況、目指すべき姿、伝統的ビジネスの積み上げ、オルタナティブ資産残高の拡大等	インベスター・デー	インベスター・デーの内容を踏まえた、グループワイド・ビジネス・その他のカテゴリーについての今期の主要トピック
クロスディビジョナル/グループプレミアムを創出するための取り組みの状況	クロスディビジョナル戦略、各施策の概要等	開示書類の報告	有価証券報告書、Form20-F、統合報告書、資本コストや株価を意識した経営の実現への対応等
帰属資本 資本余力の状況と活用	帰属資本の状況、バーゼルIIIの影響、リソースアロケーション等	情報開示の高度化	非財務情報（ESG等）の開示拡充、企業価値に対する効果等
来期グループ予算	来期のグループ予算の考え方、各部門の戦略等	サステナビリティ関連報告	サステナビリティに関する国内外の規制・政策の状況、野村グループの取り組み等
構造改革委員会報告	構造改革委員会（グループの構造改革を加速させ、将来の成長を支える持続可能な財務・経営基盤を確保するために設置）の進捗状況等	政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式検討委員会の審議状況、政策保有株式の保有方針等
		オペレーショナル・レジリエンス等	オペレーショナル・レジリエンス等に関する外部環境、当社の現状等
		取締役会評価に関する報告	2023年度に実施した取締役会の実効性強化に向けた取り組み等（※）

※取締役会評価については、社外取締役会議においても議論を行いました。なお、最新の取締役会評価の結果については、当社「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」で開示しております。 10

リスク委員会の状況

- 2021年10月の設置以来、リスク委員会は、社外取締役からの知見や高い視座を得て、リスク管理高度化に資する監督機能を実効的に発揮
- 当社のリスク管理の全体像やリスクの状況に関する可視化および関連議論の深化も一層促進
- 2024年3月期は、計5回開催

構成と役割

- 執行からの高い独立性を確保するため、リスク委員会の構成面においては、社外取締役を委員長とし、全7名のうち、6名を社外取締役、1名を非業務執行社内取締役とする体制を整備(2024年4月現在) (2024年6月総会後のメンバーはP5・6参照)
- 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、主に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

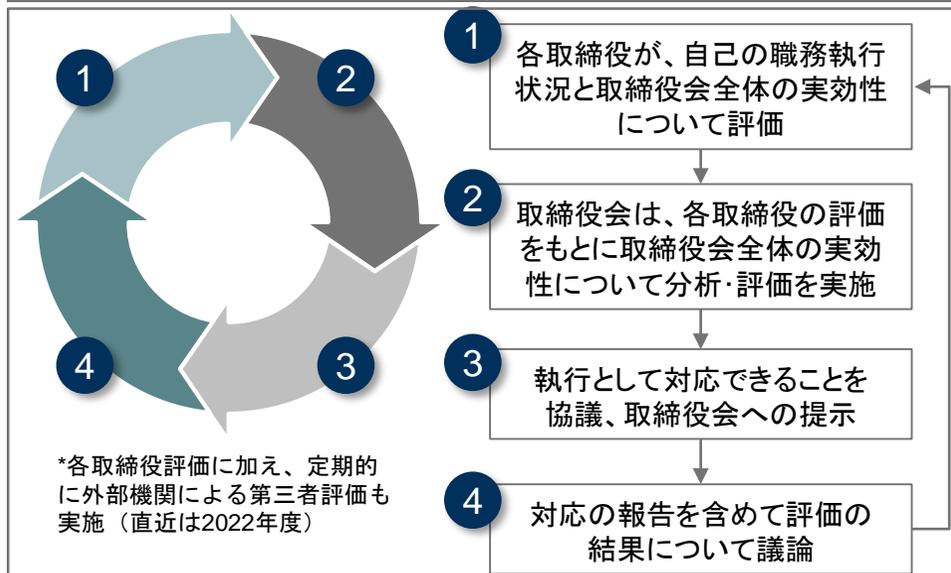
主な審議内容

議題	議題
リスク・アペタイトの見直し及びリスク・アペタイト・ステートメントの変更	2024年のトップリスク/エマージングリスク
リスク管理高度化プログラムの進捗	個別部門のリスク管理フレームワークのアップデート
リスク種別毎のリスク管理フレームワーク（流動性、IT/サイバー、レピュテーション等）に関する各アップデート	地政学リスクシナリオのアップデート

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
- 各取締役評価に加え、定期的に外部機関による第三者評価も実施(直近は2022年度)

取締役会のPDCAサイクル



*各取締役評価に加え、定期的に外部機関による第三者評価も実施(直近は2022年度)

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

2022年度の評価結果を受けた2023年度の対応

- 取締役会が十分な監督機能を発揮するために、海外の社外取締役が来日し、対面での報告・議論を実施した9月、12月の取締役会において、中長期的なグループ戦略に関する議題について十分に審議できる時間を確保
- 野村ホールディングス取締役会における議題設定の基本的な考え方として、主に中長期的なグループ戦略に関する議題を取り扱うものと整理

2023年度の実効性評価の総括

- 2022年度第三者評価機関より評価を受けた、当社取締役会の実効性を支える強みである「取締役会構成の多様性、各取締役の深い知見・専門性、適切な議事運営、能動的な各委員会活動の実施」について、引き続き高い水準の評価を維持していることを確認

今後の課題

- 長期的な視野での会社業績の分析
- 各ステークホルダーに対する情報提供に関する取り組みの充実
- サステナビリティに関する取り組みの強化

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>

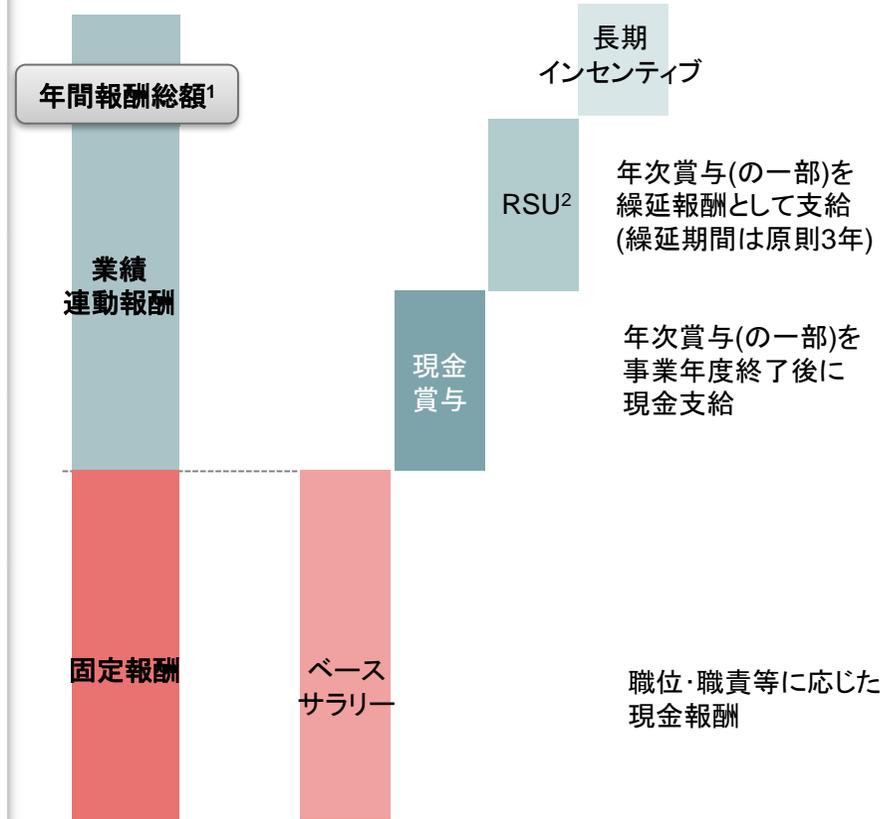
- 当社は指名委員会等設置会社であり、その過半を社外取締役とする委員で構成される独立性の高い報酬委員会を設置している。
- 報酬委員会は、「野村グループの報酬の基本方針」、「取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定め、これらの方針に従い、当社の取締役および執行役の個人別の報酬の内容を審議・決定する。

<役員報酬の構成と、報酬項目別の決定方法>

- 取締役および執行役の報酬は、以下により構成されるものとする。
 - ・ 固定報酬
 - ✓ ベースサラリー
 - ・ 業績連動報酬
 - ✓ 年次賞与
 - ✓ 長期インセンティブプラン
- 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等を参考に、現金による固定報酬額として決定する。
- 業績連動報酬は、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、個人毎の目標達成度、貢献度等の定性的な要素も考慮して決定する。
- 年次賞与の支払いにおいては、一定の割合を将来に繰延べることを原則とする。
- 業績等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る。
- 長期インセンティブプランは、一定の業績を達成した場合に支払われるものとする。また、その支払いにおいては、株式関連報酬等を利用する。

健全かつ効果的なリスク管理：クローバック

- 報酬の付与にあたっては、財務諸表の重大な修正、適用法令および野村グループの規程に対する重大な違反等に該当する場合、報酬が減額、停止、権利喪失、取消し、他の報酬との相殺または支給後の返還の対象となること(いわゆる「クローバック」)を定める。



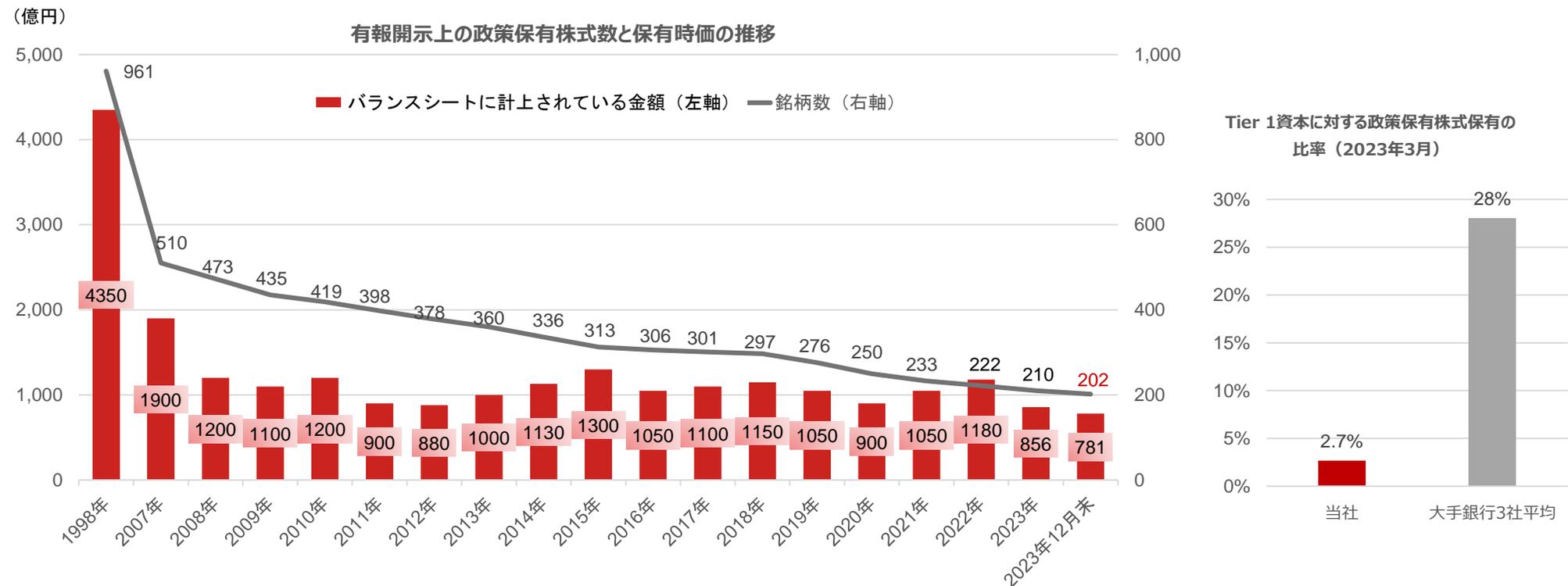
1. 各報酬の割合を示唆するものではなく、内訳開示によるイメージ図

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

政策保有株式の削減

- 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。2023年12月末時点の、保有する投資有価証券は202銘柄、バランスシートに計上されている金額(保有時価総額)は781億円
- 2023年3月末時点のTier 1資本に占める比率は2.7%。足元、2023年12月末時点では2.3%に減少

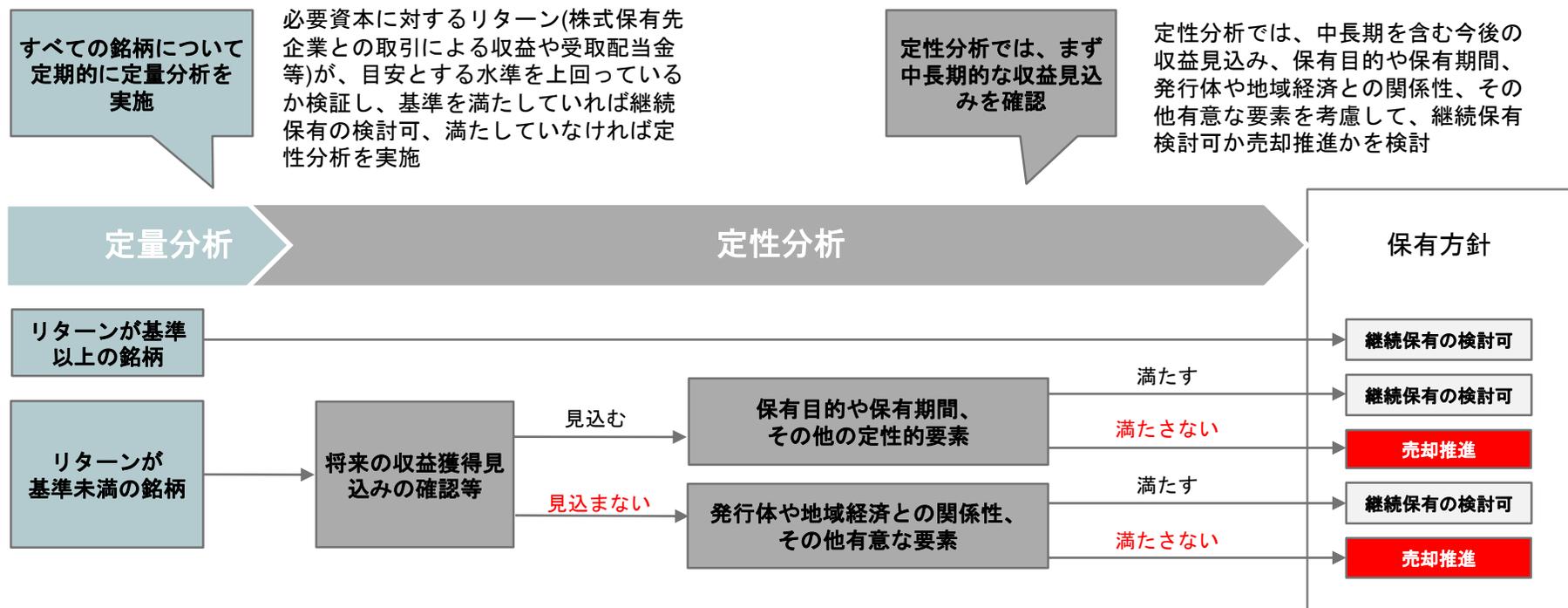
政策保有株式の推移



政策保有株式の削減

- 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の検討可、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削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	■ 22.7%	■ 37.3%	■ 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	■ 2.42兆円	■ 7,787億円	■ 99億円
売上高 ³ (百万円)	■ 692,165	■ 654,735	■ 10,554
営業利益 ³ (百万円)	■ 111,832	■ 99,598	■ 1,052
親会社株主に帰属する 当期純利益 ³ (百万円)	■ 76,307	■ 64,520	■ 717
当社グループとの シナジー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> - 基幹システムの開発・保守等 - IT関連部署における出向者受け入れ(人材供給) - 資産運用関連ビジネスのミドル・バック業務の委託・受託 - 共同出資会社の運営(e.g. Boostry) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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弁ビジネス、不動産運用商品の開発・供給) - 賃借不動産の斡旋・保守・管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社連結子会社として提携・協働関係を構築 <ul style="list-style-type: none"> - グループ向け不動産賃貸 - 運送 - 倉庫保管

出所: 決算短信、有価証券報告書、プレスリリース、FactSet

1. 野村総合研究所は2024年3月8日時点、野村不動産ホールディングスおよび杉村倉庫は2022年12月末時点における発行済株式総数(自己株式除く)に対する当社保有持分比率
2. 2024年4月8日時点
3. 2023年3月期通期実績、野村総合研究所はIFRS、野村不動産ホールディングスおよび杉村倉庫は日本基準を適用

ガバナンスに関するトピックス

- 大島卓氏に新たに取締役にご就任いただく予定
- 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

大島 卓(おおしま たく) 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、日本ガイシ(株)代表取締役社長等を歴任し、企業経営についての豊富な経験を有しており、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いたしました。

なお、同氏の新任が承認された場合、本総会終了後、同氏は指名委員(委員長)および報酬委員(委員長)を務める予定です。

(重要な兼職状況)

日本ガイシ(株) 代表取締役会長
東海旅客鉄道(株) 社外取締役
愛知県経営者協会会長
東邦瓦斯(株) 社外取締役

*取締役候補者である大島卓氏は、日本ガイシ(株)代表取締役会長として会社法上業務執行権限を有しますが、同社ホームページ(企業情報>コーポレートガバナンス>コーポレートガバナンスに関する会議体など)によれば、「取締役会議長は非業務執行の取締役です」とされており、また、大島氏は同社の経営会議(社長の決定を助けるため、必要な事項を審議する機関)の構成員ではありません。

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(7回)および報酬委員会(11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
住友商事(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、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、企業経営についての豊富な経験を有しており、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。

なお、同氏の重任が承認された場合、本総会終了後、同氏は引き続き指名委員および報酬委員を務める予定です。

Appendix

企業価値向上に向けて

- 企業価値向上に向けてROEの改善が最優先課題。2030年に向けた経営ビジョン「Reaching for sustainable growth」のもと、定量目標として「ROE 8-10%+の安定的な達成」を掲げ、バランスの取れたポートフォリオの構築(リソース・アロケーション)を推進

PBR向上に向けた取り組み

$$PBR = \frac{1 \text{ ROE}}{2 \text{ 株主資本コスト}(\ast) - 3 \text{ 期待成長率}}$$

1

ROE水準の向上

- ROE 8-10%+の安定的な達成に向け、以下の経営の注カテーマに取り組む
 - ✓ パブリックに加え、プライベート領域の拡大・強化
 - ✓ 日本のフランチャイズを活かしたグローバル戦略の深化
 - ✓ 安定収益の飛躍的な成長
 - ✓ “プラットフォーム”提供戦略の更なる推進

2

株主資本コストの引き下げ

- 安定型ビジネスへのリソース配分を増加し、安定収益を飛躍的に成長
- リスクライトなビジネスやマーケット変動に影響されにくいビジネスの拡大

3

成長領域への注力

- バンキングビジネスや海外(中東、インド)などの成長分野への注力
- オーガニック、インオーガニック成長の実現
- 事業ポートフォリオの継続的な入替

(※)株主資本コスト
CAPM(株主資本コスト=リスクフリーレート+βxマーケット・リスクプレミアム)で算出。8%程度と想定

野村グループのサステナビリティ

- サステナビリティを経営戦略に組み込む運営体制を構築
- 企業としての持続可能性を維持しながら、お客様への商品・サービス提供を行い、経済的価値を創造しながら、社会的価値の創造も追求

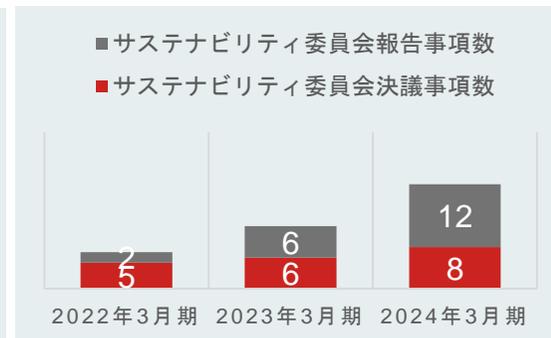
サステナビリティ・ガバナンス

- 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から構成される「サステナビリティ委員会」を設置。サステナビリティ推進に係る戦略等につき議論・決定
- より機動的かつ実質的な議論機会の確保のため、部門や地域を横断した役員クラスによる議論機会の場(サステナビリティ・フォーラム)を設置
- DEI推進をサステナビリティ委員会直下に配置

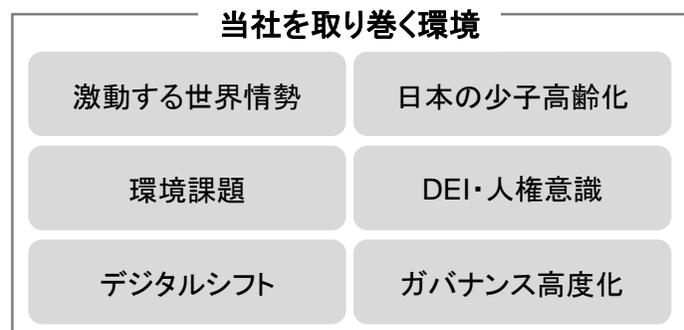


サステナビリティに関する議論状況

- サステナビリティに関して執行と監督が密に連携し、多角的な議論を実施
- 議論回数も増加傾向



野村グループのマテリアリティ



野村グループのサステナビリティ

■ お客様のサステナビリティへの取り組みのサポートの推進、自社のサステナビリティの推進を通じて、経済的価値、社会的価値を創出

お客様のサステナビリティへの取り組み支援
(事業活動を通じ、顧客やステークホルダーのサステナビリティへの取り組みをサポート)

自社のサステナビリティの推進

(野村自身がサステナブルであるための取り組み)

サステナブル・ファイナンス

- コンサルティング&アドバイザー
- ESG投信
- リサーチ
- 金融ジェロントロジー、地方創生
- 金融リテラシーの向上

等

<環境>

➤ ネットゼロ目標の設定

- 2030年当社拠点ネットゼロ達成
- 2050年投融資ポートフォリオネットゼロ達成
(2024年3月、投融資に関する温室効果ガス排出量 (Scope 3 Category 15, Financed Emissions) のネットゼロ実現に向けた移行計画Net Zero Transition Planを開示)

➤ 環境負荷低減の取り組み

- 再エネ電力利用
- 再エネ化推進
- ペーパーレス推進 等

<社会・ガバナンス>

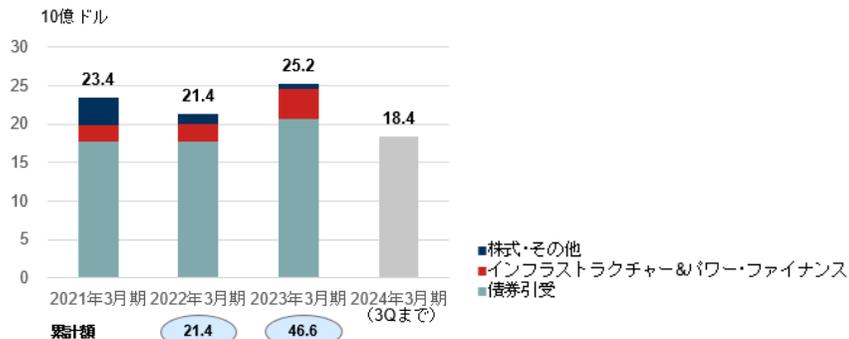
➤ ガバナンスの高度化

- 人的資本、DEI推進
- 健康経営
- 災害復興支援
- NPO/NGO連携 等

サステナブル・ファイナンスの取り組み

- 2021年9月、2026年3月までの5年間で合計1,250億米ドルのサステナブルファイナンス案件*に關与する目標を設定

- 当初2年間累計466億米ドルは内部目標(400億米ドル)を超過



*当社基準によりサステナブル・ファイナンスに該当する案件の集計。インフラストラクチャー&パワー・ファイナンス事業のうち、インフラストラクチャー案件、パワー案件のうちサステナブル・ファイナンスと称さない案件は除く

金融リテラシーの向上

- 学校教育現場から勤労世代、シニア世代まで、ライフステージに合わせた金融リテラシー向上の機会提供
- 社会的な関心の高まりを受け、パートナー企業との協業による活動の拡大を推進



出張授業・寄附講座 社会人向け講座	約102万8千人受講
出張授業・大学寄附講座・ 社会人向けセミナー開講数	延べ約1万4千回開講
日経STOCKリーグ 参加者数	約14万5千人参加
学習用教材の提供	約111万5千部

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

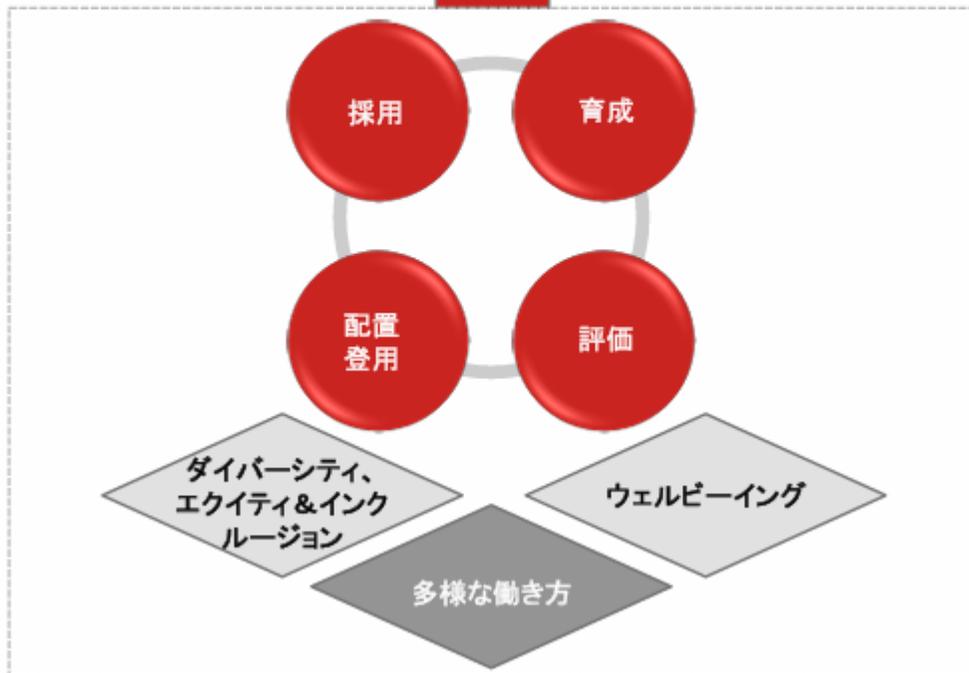
野村グループの人材戦略

- 長期的な視点で人材戦略を進化させることで、人材のエンゲージメントの向上と知的資本の差別化を図り、野村グループが提供する付加価値をさらに強化することを目指す

野村グループの人材戦略概要

パーパス：金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する

プロフェッショナル集団としての付加価値を最大化



多様性に富んだ組織

- 年齢や性別、国籍や人種、障がい、性的指向、性自認など多様なバックグラウンドを持つ社員が活躍

約4割の社員が
日本以外の国と地域で勤務
その国籍は約90

女性従業員約4割のうち管理職は約2割
(2023年3月期)
野村証券女性部室長比率は10.2%を達成
(2024年4月)

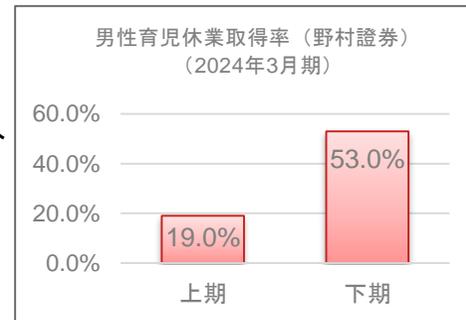
グローバルでの
キャリア採用比率は約7割
(2024年3月期)

2024年4月新任役員5名/18名*が
野村以外でキャリアをスタート

グループ全体

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンのさらなる推進

- 野村グループ「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ステートメント」を制定
- DEI推進の人事評価への組み込み
 - 全社員：DEIへの理解を深め、推進への取り組みを求める
 - マネージャー：多様性が受容された職場環境の整備や女性社員能力伸長・育成、男性育休取得推進のコミットを求める
- 育児休業取得の浸透促進
 - 男女問わず育児休業取得奨励金を導入
 - 男性育児休業取得者とその上司によるスピーカーイベント等による啓蒙



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

野村グループの執行体制 (2024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

ウェルス・
マネジメント部門



ウェルス・マネジメント部門長
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
ウェルス・マネジメント部門マーケティング担当
池田 肇

主な
コーポレート
担当役員



財務統括責任者(CFO)兼
チーフ・トランスフォーマー
ション・オフィサー(CTO)
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



IT統括責任者(CIO)
Patrick Eltridge



チーフ・ヒューマンリソースズ・
オフィサー(CHRO)兼健康経営推進
責任者(CHO)
尾崎 由紀子

参考情報リンク一覧

アニュアルレポート(統合レポート)

野村グループとして経済的、社会的価値を生み出すための戦略とその具体的な施策、価値創造を支える重要な基盤であるガバナンスやコンプライアンス、リスク管理に関する考え方や取り組みなどを幅広くご紹介しています。

https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/2023/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2023

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/2023/pdf/all.pdf>

野村グループPRBレポート2023

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り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り組みを加速させていきます。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/#prb>



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

コーポレートガバナンス・コードへの取り組みをはじめ、野村ホールディングスのコーポレート・ガバナンスの状況については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

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

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。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/