



NOMURA

野村グループのガバナンスへの取り組み

2024年11月

野村ホールディングス株式会社

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

We aspire to create a better world by harnessing the power of financial markets

© Nomura

今回の証券取引等監視委員会による勧告事案にかかる再発防止策について

- 2021年3月の国債先物取引において法令違反に該当する事実が認められたとして、2024年10月30日付で野村證券が金融庁より課徴金納付命令を受領。再発防止策を実行し、法令遵守体制および内部管理体制のより一層の強化・充実を図り、信頼回復を目指す
- 本事案に関し、役員報酬の自主返上の申し出あり¹

事案の概要

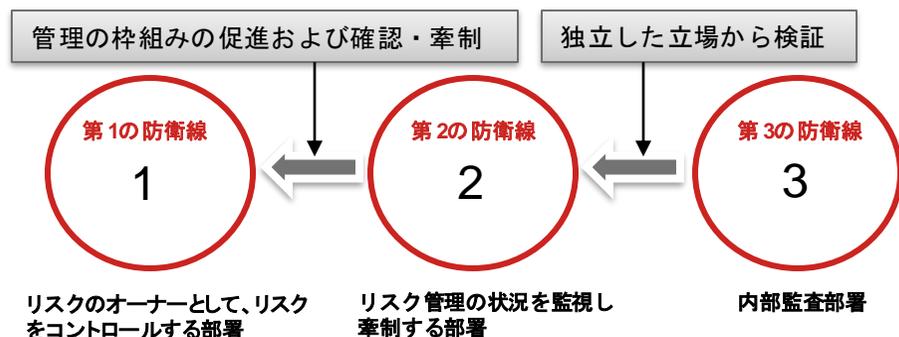
野村證券の社員が2021年に大阪取引所での長期国債先物取引において、上値に複数の売り注文を重層的に並べる一方で、同先物を下値で買い付け、またはその反対に下値に複数の買い注文を重層的に並べる一方で、同先物を上値で売り付けることを交互に繰り返すなどにより、同先物の売買が活発であると誤解させ、取引を誘引したと指摘されたもの

本事案発生に係る原因等

過去の他社事案などを踏まえて管理体制の強化を行ってきたが、本事案の発生につき、以下の点に十分ではない点があったと認識

- トレーダー本人の相場操縦行為に対する認識と、研修等を通じた意識づけの徹底
- フロントにおける売買管理体制
- コンプライアンスにおける売買審査システム
- フロントとコンプライアンス間のコミュニケーション

三つの防衛線による管理体制



再発防止に関する取り組み

1. フロントにおける再発防止策(第1の防衛線)

■ トレーダーに対する意識づけの徹底

国債先物の取引を担当するトレーダー全員に改めて研修を実施し、不公正取引への理解と意識の向上を図り、定期的にコンプライアンスを交えたミーティングを開催。人事評価に人事・コンプライアンスの関与を深め、さらなる高度化に取り組む

■ フロントにおける売買管理体制の強化

国債先物を主に扱う部署では、市場リスクの観点からの取引状況モニタリングに加えて、個々の発注・取消態様のモニタリングも開始し、売買管理体制を強化。事後確認の実施等、モニタリング状況を見直すことで、売買管理の確実な運営を担保

2. コンプライアンスにおける再発防止策(第2の防衛線)

売買審査システムは、重層的な取引を抽出・確認できる仕様に改修済。今後も監視、監督機能について自社だけでなく外部の視点も取り入れながら改善するなど、不断の見直しを行う

3. 内部監査部署による検証(第3の防衛線)

再発防止策の進捗にあわせて内部監査による検証を実施し、1線や2線におけるその運用状況や有効性等の確認と内部監査プログラム等をさらに高度化

4. 新組織の設立

モニタリング態勢を主導的に高度化させていくための新部署として「グローバル・マーケット・サーベイランス企画部」を設立

5. 法令順守の徹底に向けた経営陣の取り組み

野村グループのパーパスの浸透・実践に向けた取り組みにおいて、健全な金融資本市場の育成への責任を浸透させる取り組みを強化し、全役員を対象とするコンプライアンス・コンダクト研修で市場の公正性・公平性の確保について認識向上を図る。外部環境の変化を捉え、内省する姿勢を徹底し、行動規範をさらに深く浸透させる

¹ 詳細につきましては2024年10月31日付リリース「証券取引等監視委員会による勧告事案にかかる再発防止策について」をご参照。 <https://www.nomuraholdings.com/jp/news/nr/nsc/20241031/20241031.pdf>

野村証券元社員の起訴を受けての対応策

- 2024年10月30日、野村証券元社員が強盗殺人未遂、現住建造物等放火の容疑で広島県警察により逮捕され、11月20日に広島地方検察庁により起訴
- 野村証券は、お客様の大切なご資産をお預かりする金融機関として、このようなことは二度とあってはならないと重く受け止め、お客様に安心して野村証券のサービスをご利用いただくために、以下のとおり厳格かつ実効性を高めた対応策を定め、実行に移しました

対応策について¹

本事案の発生を受けて、予兆検知や行動管理の観点で、これまで講じてきた対策をさらに強化することとし、以下の対応策を実施します。また、対応策を構築・実施することで、不正行為の抑止に努めます

1. 業務改革推進委員会の設置

代表取締役副社長を委員長とし、ビジネス部門、コンプライアンスおよび人事の担当役員をメンバーとする委員会を設置。対応策の十分性や実効性の検証、必要に応じた新たな施策の検討、社内規則や組織体制の方針を策定

2. 「お客様ご自宅への訪問」に関する監督強化

野村証券担当者がお客様のご自宅を訪問するにあたり、当面の間、管理者が同席、または訪問前後にて管理者がお客様と電話面談を実施。業務活動におけるモニタリングも強化

3. チームでのお客様担当体制の拡充

お客様の状況に応じて、主担当の社員に加えて担当役員、支店長、担当部長、課長等がお客様に適宜連絡を実施しているが、今後は、上席が主担当の社員をサポートする形で、チームとしてお客様を担当する体制を拡充・整備

4. 社員の業務活動におけるモニタリング強化

主にお客様に接触する社員を対象に、業務時間内の行動予定の厳格な管理や会社が貸与する携帯電話やドライブ・レコーダー等のデータ活用により、社員の不審な行動を検知する機能を強化

5. 不正検知のために社員が職場から一定期間離れる制度の導入

主にお客様に接触する社員を対象に、年に一度、一定期間連続の休暇取得を義務化し、潜在的な不正の検知を目的として、お客様への一切の接触を遮断し、他の社員が担当する制度を導入

6. すべての社員を対象とした個別ミーティングの実施

ウェルス・マネジメント部門のすべての社員を対象に部室店長による個別ミーティングを実施すると同時に、社員の状況についてのさまざまなヒアリングを実施

7. 人事評価の見直し

人事評価の対象である職業倫理・リスク管理・コンプライアンス・コンダクトに関して、参照するデータの範囲を拡大し、一人ひとりの特徴や個性を今まで以上に解像度を上げて確認し、評価の質を向上

8. 多様な視点による指導の拡充

360度フィードバックを管理職に加えて非管理職に対しても速やかに導入・実施し、多様な視点から社員に関する情報を収集し、職業倫理やコンプライアンス等を含めた指導に活用

9. 採用選考プロセスのさらなる高度化

従来以上に多様な視点を組み入れた選考を実施。多様な選考データと入社後のパフォーマンスやコンプライアンス等との相関性を検証するなど、採用選考プロセスのさらなる改善と高度化に取り組む

10. 研修

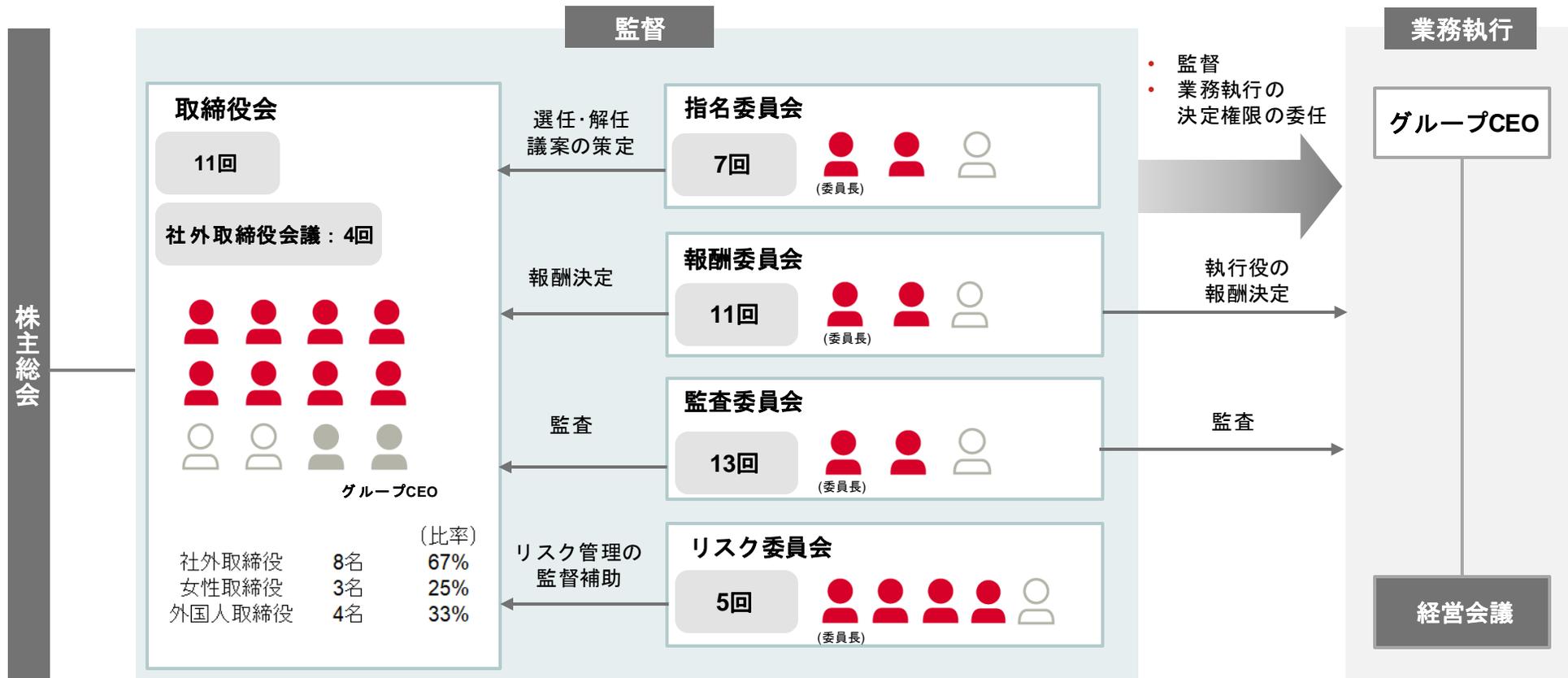
すべての社員を対象に法令遵守および職業倫理の重要性について、研修を実施。また、すべての管理職に対して、社員の行動管理等に関する研修を定期的実施

11. 社員間コミュニケーションのさらなる強化

野村グループのパーパスを基軸に、社員間コミュニケーションのさらなる強化を図る

1. 詳細につきましては2024年12月3日付リリース「当社元社員の起訴を受けてのお詫びと対応策について」をご参照。<https://www.nomuraholdings.com/jp/news/nr/nsc/20241203/20241203.html>

コーポレートガバナンスの体制 (2024年6月株主総会后)



※すべて2024年3月期における開催回数



各取締役のプロフィール(2024年6月株主総会后)(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、執行役員グループ・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	0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	4社

※1 ◎:委員長、○:委員

※2 リスク管理含む

※筆頭社外取締役は、2024年6月株主総会以後は、高原取締役が務めています。

各取締役のプロフィール(2024年6月株主総会后)(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
パトリス・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）会長を現任	3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㈱代表取締役会長を現任（非業務執行の取締役）	4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・専門的知見を示すものではない

「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)	内部統制関連業務経験者・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

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、3委員会すべての委員長は社外取締役
- 2024年6月の株主総会以後、大島取締役が指名・報酬委員長、石塚取締役が監査委員長に就任
- 2024年11月の報酬委員会では国債先物取引の事案を受けて、役員報酬の自主返上の申出を受けた報酬減額を決議

3委員会の構成と役割

	役割	2024年3月期の主な議題	開催数
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 	2024年3月期：7回 2025年3月期 (11月1日現在)：2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 	2024年3月期：11回 2025年3月期 (11月1日現在)：4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 	2024年3月期：13回 2025年3月期 (11月1日現在)：9回

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
- 2025年3月期(11月1日現在)の開催数は2回

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5名のうち、4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(メンバーについてはP.3とP.4を参照)
- 取締役会の監督機能をさら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、主に以下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

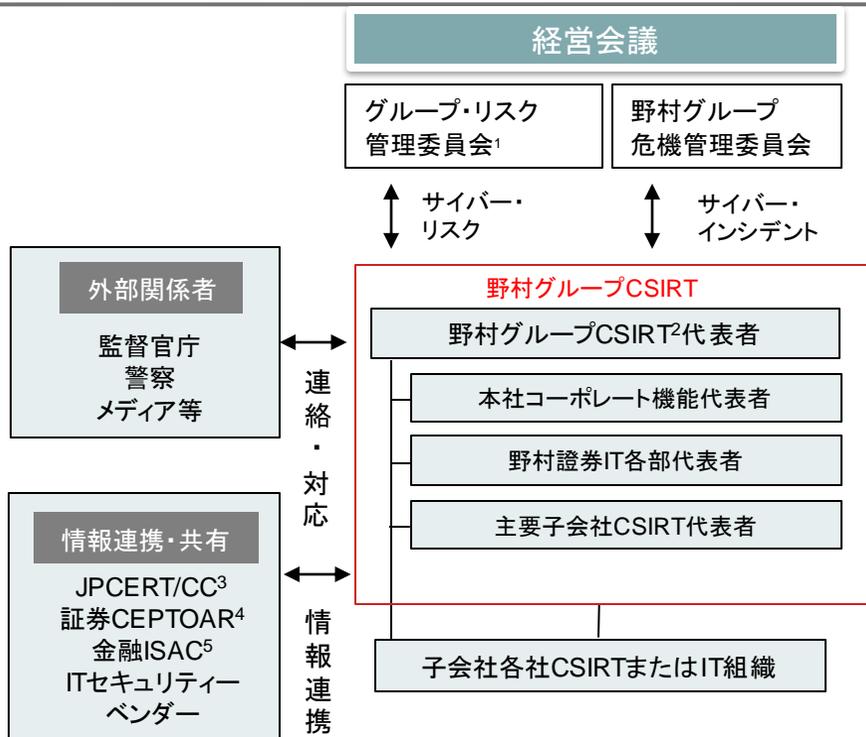
2024年3月期の主な議題、審議内容

- リスク・アペタイトの見直しおよびリスク・アペタイト・ステートメントの変更
- リスク管理高度化プログラムの進捗
- 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
- 2024年のトップリスク/エマージングリスク
- 個別部門のリスク管理フレームワークのアップデート
- 地政学リスクシナリオのアップデート

サイバーセキュリティ対策について

- 経営会議からの委任の下、グループ・リスク管理委員会およびその直下のグループCIOが議長を務める委員会において、サイバーセキュリティ・リスクの軽減とガバナンスにおけるリソース、リスク状況、インシデント内容などのサイバーセキュリティに関する重要事項を審議。インシデント発生時にはグループ危機管理委員会への報告を実施
- 高い専門性と経験を有する情報セキュリティ統括責任者(CISO)の採用、専門組織のサイバーセキュリティ室の設置(2024年4月)

管理体制



基本的な考え方

- 組織運営(複数部署横断の専門チームであるCSIRTを中心に対応)
- システム対応(不正アクセスや、ウィルスなどに対する多層防御の各種対策)
- 人的対応(研修・演習・訓練・注意喚起等)
- 外部連携(各情報共有機関や専門ベンダーと情報収集、共有体制を構築)

主な取り組み

技術的な対策

- 複数の外部サービス・プロバイダーと定期的に連携して、サイバーセキュリティ・プログラムとコントロールの独立した評価を実施し、その結果に応じてサイバーセキュリティ戦略の見直しを継続的に実施
- 侵入テスト、脆弱性スキャン、机上サイバー攻撃シミュレーションなど、独自の定期的な内部セキュリティ評価を実施
- サードパーティ・ベンダー(サービスプロバイダーやサプライヤー等)のサイバーセキュリティ・コントロールを監視および評価するセキュリティ・リスク管理プログラムの導入

サイバーセキュリティに関する役職員の訓練およびカルチャー醸成

- 役職員のサイバーセキュリティの知見向上のため、全役職員に対して研修・訓練・注意喚起を定期的実施。またサイバーセキュリティの専門家を外部講師として招くセミナー等を実施

1. 実務上はグループCIOが議長を務める下位委員会にて詳細審議の上定期報告

2. CSIRT: Computer Security Incident Response Team

3. JPCERT/CC: Japan Computer Emergency Response Team Coordination Center (JPCERT/CC)インターネットを介して発生する侵入やサービス妨害等のコンピュータセキュリティインシデントについて、日本国内に関するインシデント等の報告の受け付け、対応の支援、発生状況の把握、手口の分析、再発防止のための対策の検討や助言などを技術的な立場から行なっている、特定の政府機関や企業からは独立した中立の組織

4. CEPTOAR(セプター): Capability for Engineering of Protection, Technical Operation, Analysis and Response重要インフラ事業者等の情報共有・分析機能及び当該機能を担う組織であり、金融インフラのセプターが存在する

5. ISAC: Information Sharing and Analysis Center業界内での情報共有・連携の取り組み推進を図る組織であり、金融ISACも存在する

取締役会の状況

- 2025年3月期上半期については、計5回開催。定例議題以外の審議状況は下表のとおり

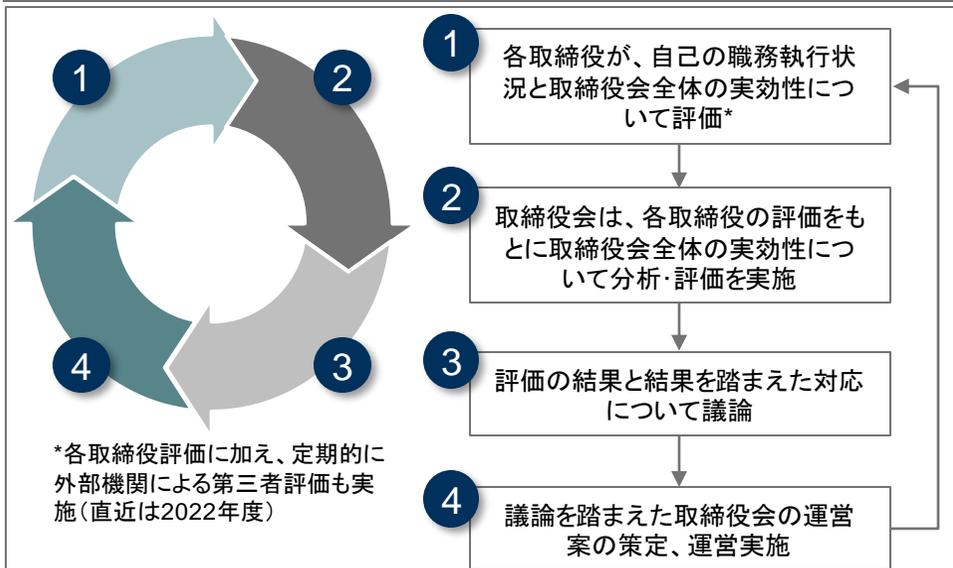
主な検討内容(2025年3月期上半期)

主な議題	概要
Project 2030	2030年度に向けて野村グループが目指す方向性、基礎となるリソース配分、マイルストーンとなる定量目標等
資本コストや株価を意識した経営の実現への対応	当社の株主資本コスト、企業価値(ROE)向上に向けた取り組みと直近1年の進捗、Nomura Report 2024での開示等
リソースアロケーション	野村グループの2030年に向けたビジネス・ポートフォリオの方向性、資本余力の考え方、バーゼルⅢ最終化の影響等
バンキングビジネス	他社戦略・動向、野村グループの2030年に向けた銀行・信託ビジネス戦略等
コンプライアンス関連報告	野村証券に対する証券取引等監視委員会による課徴金納付命令勧告の内容、経緯、今後の予定、再発防止策等
IT人材戦略	日本のITが目指す姿と人材戦略、IT人材の採用アプローチ等
サステナビリティ関連報告	2024年度上半期の主な取り組み(情報開示の拡充、グリーンボンド発行フレームワークの策定、ネットゼロ目標管理の体制整備等)および今後の方向性等
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・売却状況等
株主および投資家との対話	株主および投資家との対話実施状況、議決権行使結果、IR活動方針および年間スケジュール等

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
- 取締役会の構成・運営や情報提供の質・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関わり
- 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

2023年度の実効性評価の総括

- 2022年度に実施した第三者評価においても評価を受けた、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

取締役会実効性評価を通じて具体化された今後の課題は以下の通り

- 長期的な視野での会社業績の分析
経営目標や経営戦略に関して達成に向けたロードマップが示され、それを踏まえた進捗の確認を行う必要がある
- 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
ステークホルダーに対して、統一かつ具体的なメッセージを送るという観点から工夫の余地がある。特にIRにおいて、中長期的な当社の目標、戦略を具体的に発信していくことは、より一層重要なテーマとなる
- サステナビリティに関する取り組みの強化
金融機関として社会の持続可能性にどのように貢献していくかについては、もっと議論が必要

→これらの課題を踏まえて、取締役会の経営監督機能をさらに高度化すべく、中長期の経営戦略に関する議題の設定や運営の高度化を通じて、適切なモニタリング機能を発揮するための検討を実施する

役員報酬の体系

- 野村グループの持続的な成長と株主価値の長期的な増加、顧客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等に資するため、当社の取締役および執行役を含め、野村グループのすべての役職員に対する報酬の基本方針としての「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」を制定

報酬のガバナンス

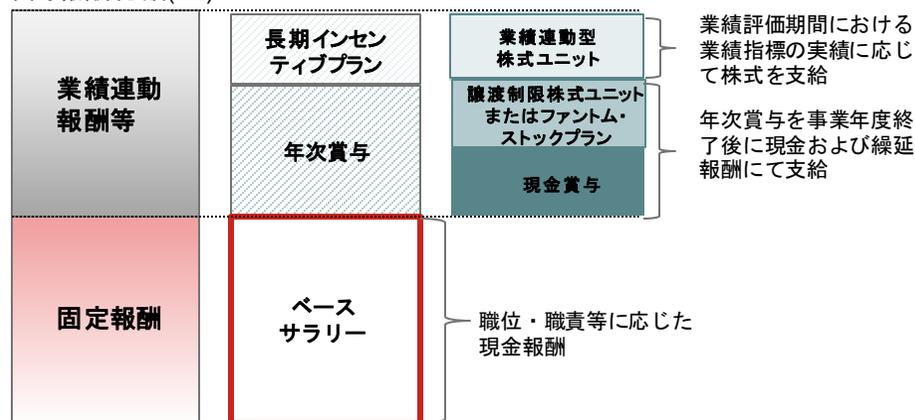
- 当社は指名委員会等設置会社であり、その過半を社外取締役とする委員で構成される独立性の高い報酬委員会を設置
- 報酬委員会は、「野村グループの報酬の基本方針」および「取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定め、これらの方針に従い、当社の取締役および執行役の個人別の報酬の内容を審議・決定

役員報酬の決定方法

- 取締役および執行役の報酬は固定報酬と業績連動報酬等に区分され、固定報酬はベースサラリー、業績連動報酬等は年次賞与と長期インセンティブプランで構成
- 代表執行役社長グループCEOについては、野村グループの業務執行の責任を負う職責にあることから、定量的な要素(収益合計、経費率、税引前当期純利益、EPS、ROE、TSR¹⁾)および国内外の主要競争地域における報酬水準等の定性的な要素を勘案し、固定報酬および業績連動報酬等から構成される総報酬額(TC: Total Compensation)を決定
- その他の取締役および執行役については、代表執行役社長グループCEOの報酬を基準として、職位・職責および国内外のそれぞれの報酬規制・水準などを加味し、定性的な要素も考慮のうえ、TCを決定

役員報酬の構成

年間報酬総額(TC)



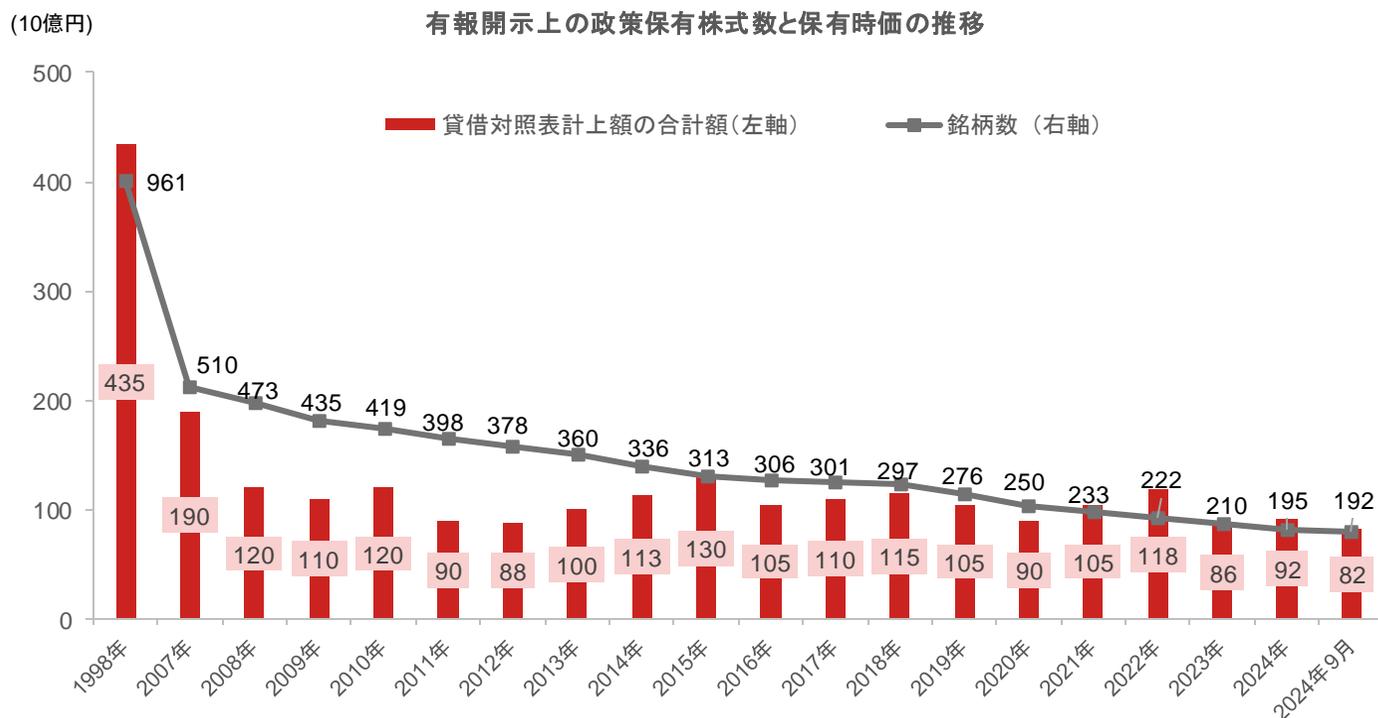
株式関連報酬および非金銭報酬等

種類	概要
譲渡制限株式ユニット (RSU)	<ul style="list-style-type: none"> 2018年3月期より繰延報酬の基本的な支給方法として導入 1ユニット当たり当社普通株式1株を株式報酬として支給、原則として繰延期間は3年
ファントム・ストックプラン(NSU)	<ul style="list-style-type: none"> 当社の株価に連動する現金決済型の報酬制度、繰延期間は原則として3年
業績連動型株式ユニット(PSU)	<ul style="list-style-type: none"> 2024年3月期より長期インセンティブプランの支給方法として導入 付与後3年間の業績指標(ROE/TSR)に基づき最終的な支給株数を決定 業績評価期間は原則として3年以上

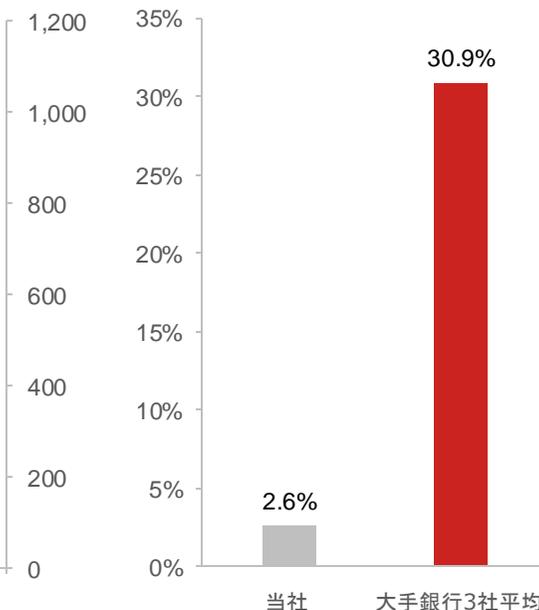
政策保有株式の削減

- 過去20年超にわたり、政策保有株式を継続的に削減。2024年9月現在、保有する投資有価証券は192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824億円
- 「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」を目標とし、削減に取り組んでおり、2024年9月末時点の進捗率は55%

政策保有株式の推移



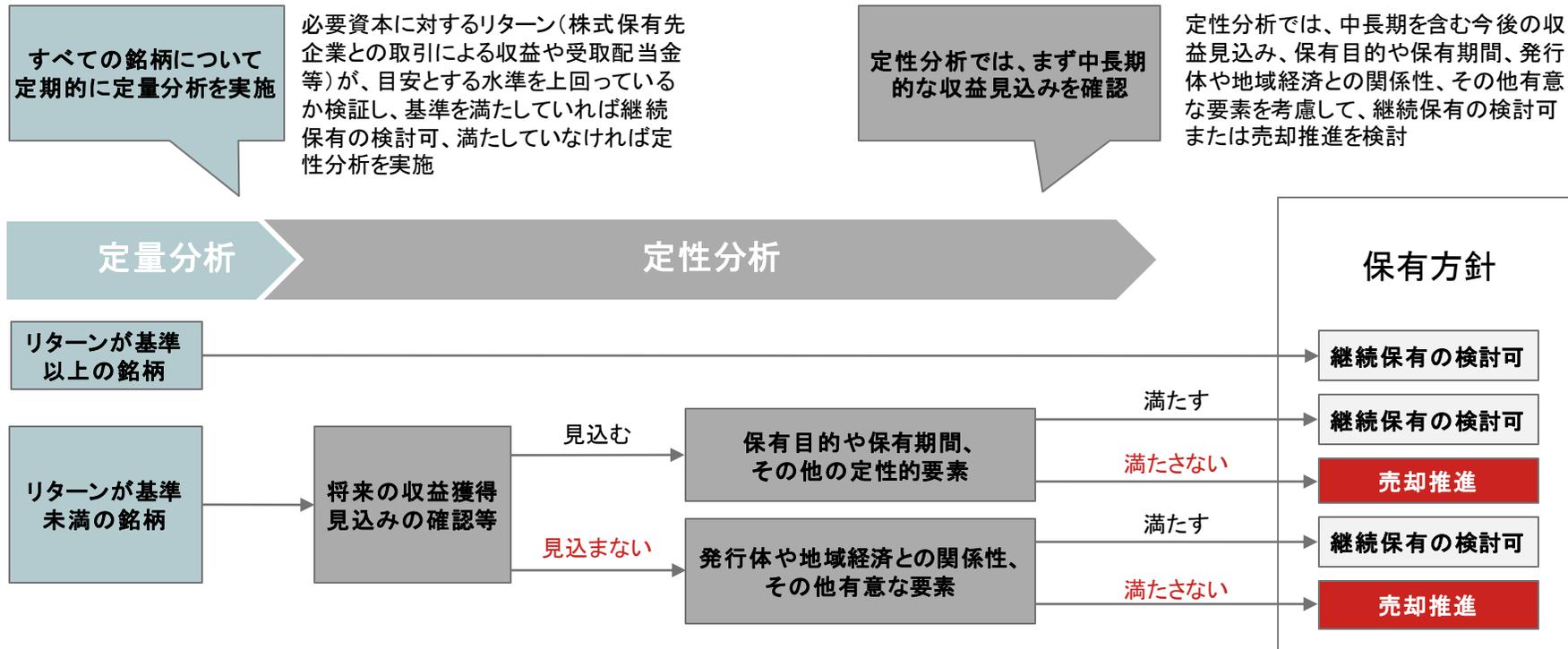
Tier 1資本に対する政策保有株式保有の比率(24年3月末)



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。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、継続保有の検討可または売却推進を検討。検討プロセスを経て継続保有の検討可となった銘柄も、一部売却した実績あり
- 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、議論を実施。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

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/野村不動産ホールディングスとはグループとして戦略的な提携・協働関係を構築
- 杉村倉庫とは不動産賃貸や物流分野で協力



保有比率 ¹	■ 23.0%	■ 37.5%	■ 50.7%
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	■ 3.04兆円	■ 6,623億円	■ 100億円
売上高 ³ (百万円)	■ 736,556	■ 734,715	■ 10,850
営業利益 ³ (百万円)	■ 120,411	■ 112,114	■ 1,292
親会社株主に帰属する当期純利益 ³ (百万円)	■ 79,643	■ 68,164	■ 863
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) - ワークプレイス・ビジネスの新モデル構築 	<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. 合併企業である野村リアルアセット・インベストメントを通じた不動産ファンド運営、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協力関係を構築 <ul style="list-style-type: none"> - 不動産賃貸 - 物流サービス - 倉庫関連サービス

出所: 決算短信、有価証券報告書、プレスリリース、FactSet

1. 2024年6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9月30日時点

3. 2024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

- 大島卓氏が新たに取締役に就任
- 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: 2024年6月定時株主総会招集通知より抜粋)
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。

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」とされております。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。

各会議の出席率 (2024年6/25~9月末)

取締役会	出席率100% (3回開催)
指名委員会	出席率100% (1回開催)
報酬委員会	出席率100% (2回開催)
社外取締役会議	出席率100% (2回開催)

高原 豪久 (たかはら たかひさ) 氏

(社外取締役候補者とした理由および期待する役割: 2024年6月定時株主総会招集通知より抜粋)
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。

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

各会議の出席率 (2024年4~9月末)

取締役会	出席率100% (5回開催)
指名委員会	出席率100% (2回開催)
報酬委員会	出席率100% (3回開催)
社外取締役会議	出席率100% (2回開催)

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。上記のようにすべての会議に出席しており、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。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。

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

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

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

PBR向上に向けた取り組み

- 1

ROE水準の向上

- ROE 8～10%+の安定的な達成に向け、以下の経営の注力テーマに取り組む
 - ✓ 収益の拡大・多様化
 - ✓ 安定収益の飛躍的な成長
 - ✓ コスト・コントロール
 - ✓ リスクアセットの最適配分
 - ✓ 資本の最適配分
 - ✓ 適切な株主還元
- 2

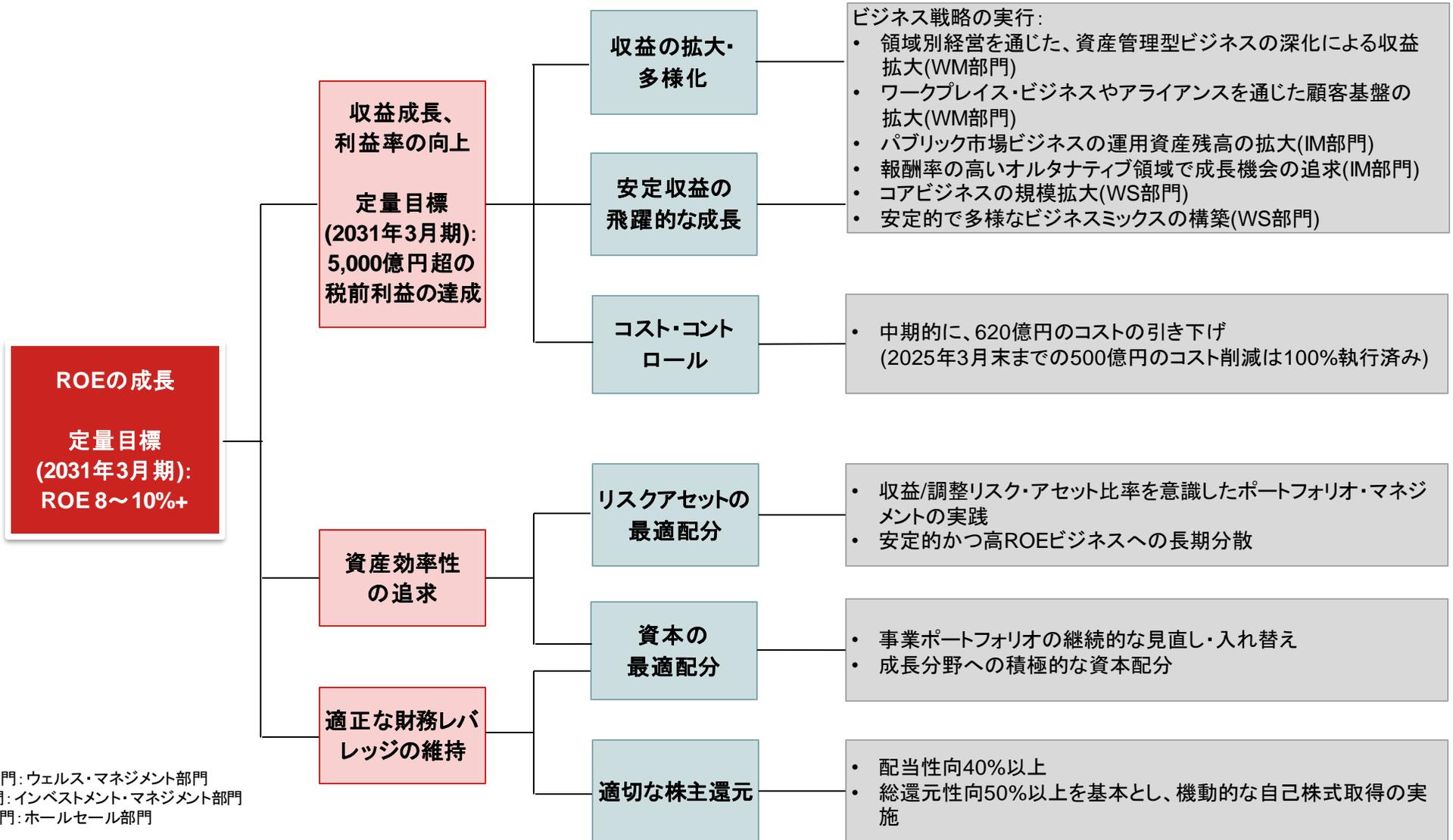
株主資本コストの引き下げ

- 収益の安定化・多様化による業績ボラティリティの低減
- 3

成長領域への注力

- バンキング機能の強化・拡大
 - 成長市場(中東、インド)でのビジネス機会の追及
 - オーガニック、インオーガニック成長の実現

ROE水準の向上に向けたロジックツリー

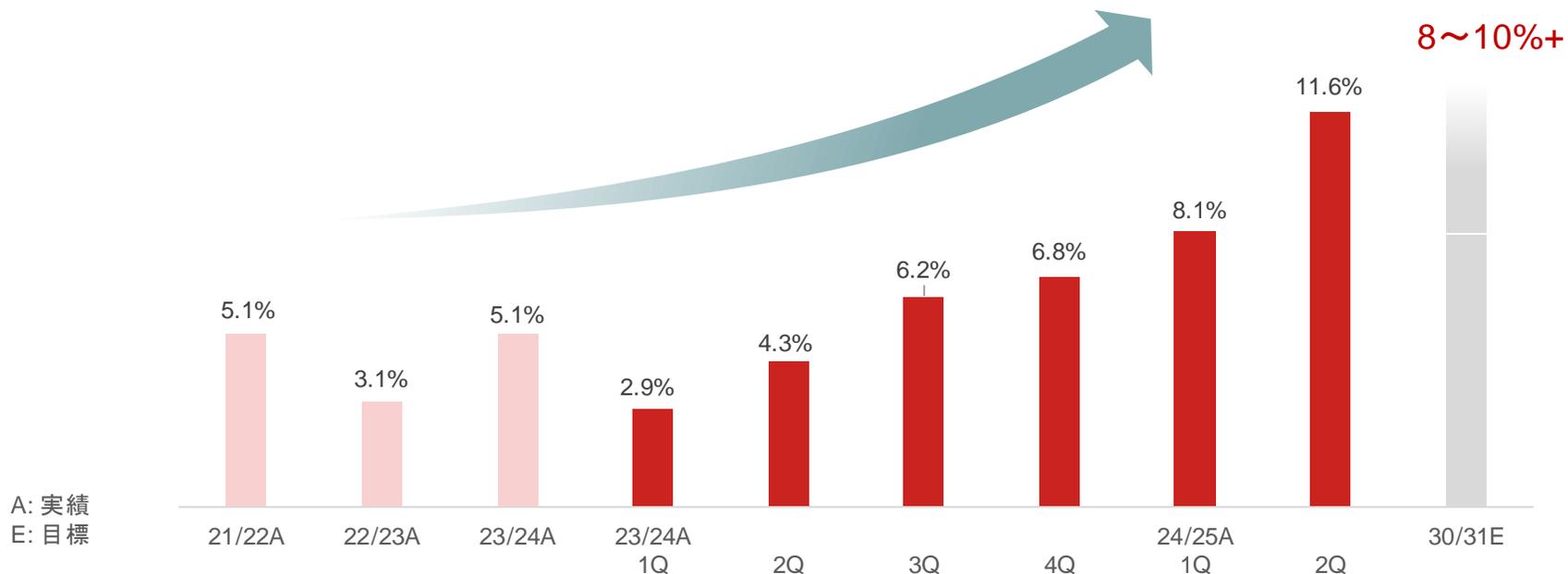


WM部門: ウェルス・マネジメント部門
 IM部門: インベストメント・マネジメント部門
 WS部門: ホールセール部門

ROE 改善に向けて着実に進捗

- 2024年5月のインベスター・デーで打ち出した定量目標「ROE 8~10%+ の安定的な達成」に向けて、順調に推移
- 今後も安定的に収益の拡大を目指す

ROE



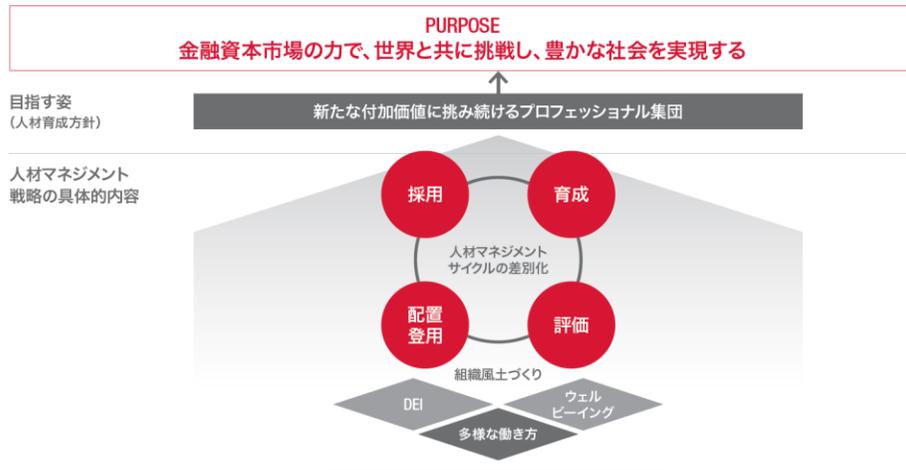
(10億円)

3部門税前利益	205.2	106.4	236.8	28.7	60.5	70.5	77.1	86.6	122.5	
全社税前利益	226.6	149.5	273.9	46.3	56.7	78.7	92.1	102.9	133.0	>500
当期純利益	143.0	92.8	165.9	23.3	35.2	50.5	56.8	68.9	98.4	

野村グループの人材マネジメント戦略

- 長期的な視点で人材マネジメント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マネジメント戦略概要



野村の人材マネジメント戦略は、企業理念に掲げる「挑戦」「協働」「誠実」という価値観を基礎として、採用・育成・評価・配置および登用という人材マネジメントサイクルの差別化と、DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)、社員の働き方およびウェルビーイングの高度化を目的としています。

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
 - グローバルでのキャリア採用比率は約7割(2024年3月期)
 - 女性従業員約4割のうち管理職は約2割(2024年3月期)
 - 野村証券女性部長比率は10.2%(2024年4月末)と1年前倒して目標(2025年4月末に10%)達成
 - 2024年4月新任役員5名/18名¹が野村以外でキャリアをスタート

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

- 「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」を改定(2024年11月)
 - 経営戦略におけるDEIの位置付けを明確化
- DEI課題の自分ごと化
 - 全役職員の人事評価に「DEI課題」を設置
 - 国内社員(約15,000人)が「インクルージョン研修」受講
 - マネージャーの評価項目²に「インクルーシブな職場づくり」を組み入れ
 - 男性育休取得の推進(アンコンシャスバイアスへの働きかけ)
 - 1か月以上の育児休業取得者に奨励金を支給(性別問わず)
 - 育児休業取得男性社員による座談会の実施や経験談の発信

男性育児休業取得率³は2024年3月期上期の約18%から下期には約50%と約3倍に

1. グループ全体
2. 自身のワークライフバランスの見直し、多様性が受容された職場環境の整備、女性社員能力伸長・育成、男性育休取得推進等
3. 野村証券

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

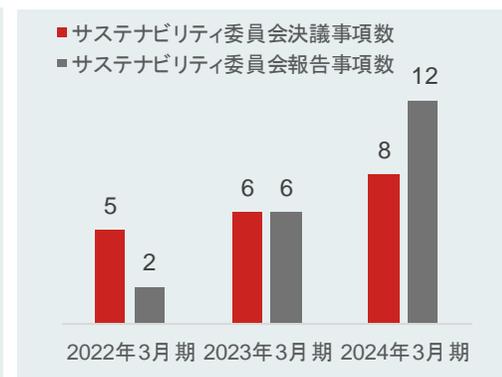
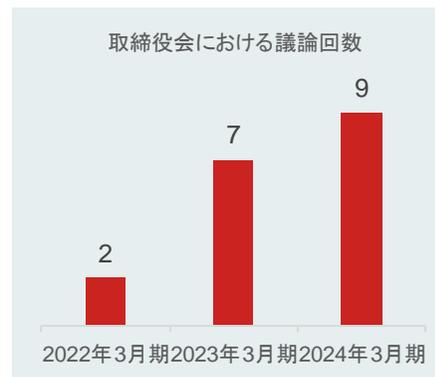
サステナビリティ・ガバナンス

- 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



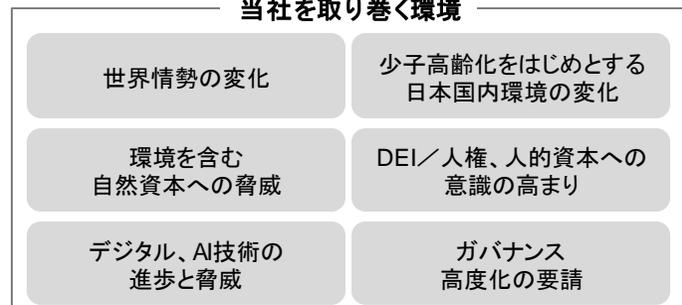
サステナビリティに関する議論状況

- 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

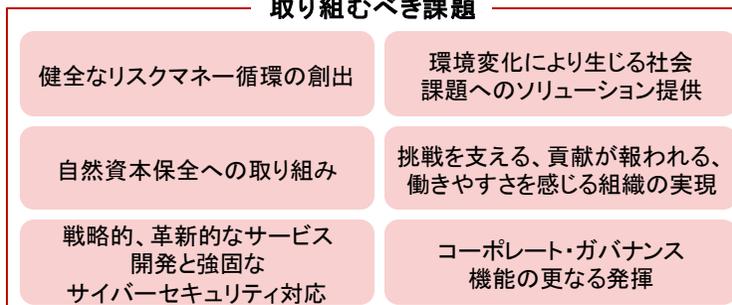


野村グループのマテリアリティ

当社を取り巻く環境



取り組むべき課題



パーパスの実現



野村グループのサステナビリティ

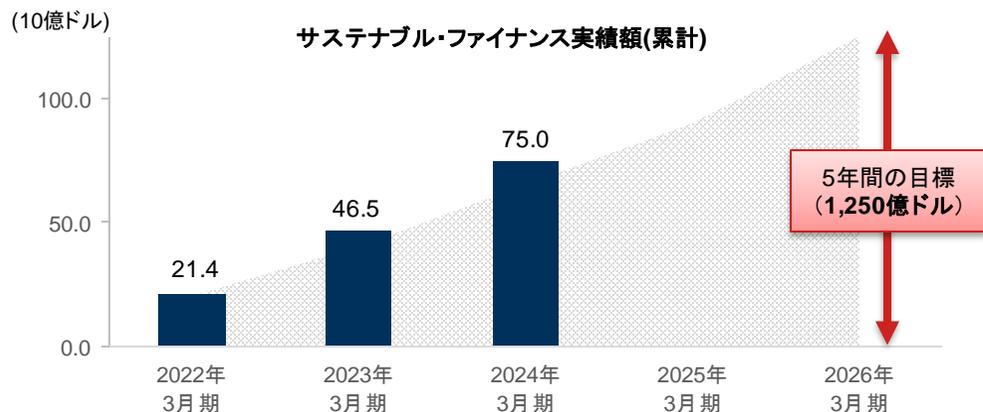
■ お客様のサステナビリティへの取り組みのサポートや自社のサステナビリティの推進を通じて、経済的価値・社会的価値を創出

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

- 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

サステナブル・ファイナンスの取り組み

- ✓ 2021年9月に、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¹⁾に関与する目標を設定
- ✓ 2023年度関与額は285億ドル、2021年度からの累計は750億ドルとなり順調に推移



野村自身がサステナブルであるための取り組み

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 環境 <ul style="list-style-type: none"> ➢ ネットゼロ目標の設定 <ul style="list-style-type: none"> • 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²⁾ ➢ 環境負荷低減の取り組み <ul style="list-style-type: none"> • 再エネ電力利用、再エネ化推進 • ペーパーレス推進 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 社会・ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ➢ 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

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

日経STOCKリーグ

- 中学生から大学生までを対象とした金融経済学習コンテスト「日経STOCKリーグ」(日本経済新聞社主催)へ2000年から25年連続で特別協賛
- ボランティア審査員として約140人の社員が参加(2023年度)
- 8,445人の学生が参加(2023年度)



1. 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
 2. 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

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・果敢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

- 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

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/2024/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/index.html>

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

野村グループサステナビリティレポート

持続可能な社会の実現と持続的成長に向けた野村グループのサステナビリティへの取り組みをご理解いただくために、サステナビリティに関する方針や体制、施策を中心に、最新の取り組み事例を含め、特徴的な取り組みを幅広くご紹介しています。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/sustainability/2024/pdf/all.pdf>

野村グループTCFDレポート

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/tcf/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/2023/pdf/all.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>)、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/