



NOMURA

野村グループのガバナンスへの取り組み

2025年12月

野村ホールディングス株式会社

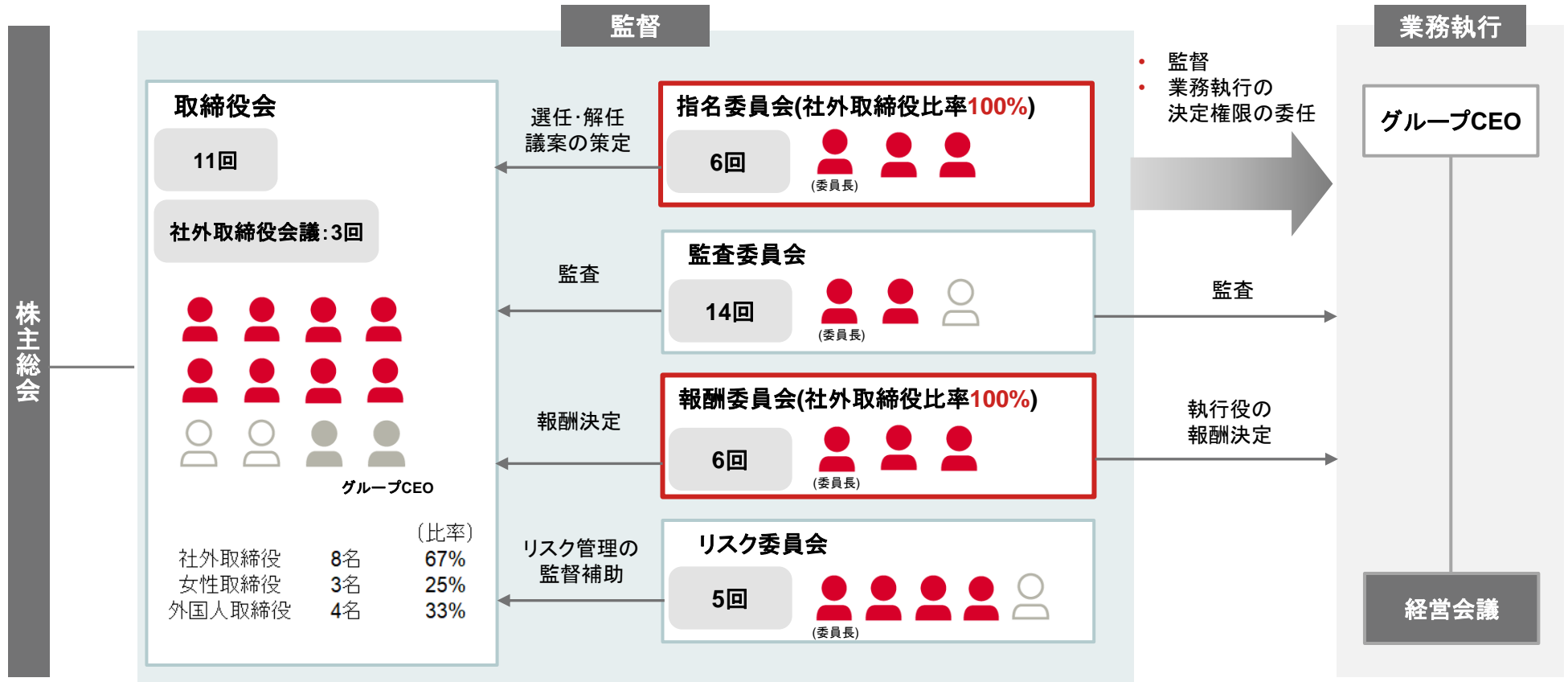
金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する

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

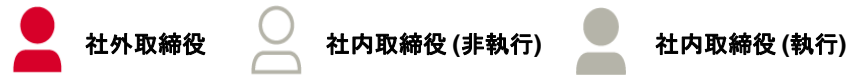
© Nomura

コーポレート・ガバナンスの体制 (2025年6月総会后)

- 2025年6月、コーポレート・ガバナンスのさらなる高度化を企図し、指名委員会および報酬委員会について、全委員を社外取締役とする構成に変更(従前は社外取締役2名、非業務執行の社内取締役1名の構成)
- 東証プライム市場上場企業¹のうち、指名委員会等設置会社かつ指名委員会と報酬委員会が社外取締役のみで構成されているのは1.3%²と先進的な取り組み



※開催回数はすべて2025年3月期における実績を記載しています。



1. 日本取引所グループHP 東証上場銘柄一覧(2025年10月末)

2. 日本取締役協会 2025年8月1日「指名委員会等設置会社リスト、指名委員会等設置会社の取締役会・各種委員会構成・議長」

各取締役のプロフィール (2025年6月総会后) (1)

氏名		就任年	担当委員会 ¹				経験								経歴	野村グループ以外の 重要な兼職社数 ³
			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		
永井 浩二	非業務執行 (取締役会長)	2013年6月					✓	✓	✓					✓	当社取締役兼代表執行役社長グループCEOや野村證券(株)取締役兼代表執行役社長等を歴任 (なお、2020年4月から当社の、2017年4月から野村證券(株)の執行よりそれぞれ外れています。)	-
奥田 健太郎	執行役兼務	2020年6月					✓	✓	✓					✓	当社執行役副社長グループCo-COO、野村證券(株)取締役兼執行役副社長等を歴任し、当社取締役兼代表執行役社長グループCEO、野村證券(株)代表取締役社長を現任	-
中島 豊	執行役兼務	2023年6月					✓	✓	✓				✓		当社執行役員 グローバル・マーケティング ヘッド、野村證券(株)代表取締役副社長等を歴任し、当社取締役兼代表執行役副社長、野村證券(株)代表取締役副社長を現任	-
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、取締役会室長、執行役員グループ・インターナル・オーディット担当等を歴任し、ガバナンス、内部統制および内部監査分野に精通	-
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・グループを創業しチェアマン兼CEOを現任しているほか、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	4社

1 ◎:委員長、○:委員

2 リスク管理含む

3 2025年6月24日時点

※ 筆頭社外取締役は高原取締役が務めています。

各取締役のプロフィール (2025年6月総会后) (2)

氏名		就任年	担当委員会 ¹				経験								野村グループ 以外の重要な 兼職社数 ³	
			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
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、コロンビア大学国際公共関係政策大学院のシニア・リサーチ・スカラー等を現任している他、ニューヨーク連銀(FRBNY)等の公職を歴任	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を現任 ^{※4}	1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、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、日本碍子(株)代表取締役会長(非業務執行の取締役)を現任	3社
ネリー・リャン	社外取締役	2025年6月				○		✓	✓		✓	✓		✓	金融関連の規制についての知見および長年のエコノミストとしての経験を有しており、米国財務省の国内金融担当次官、米国連邦準備制度理事会(FRB)金融安定性部門のディレクター等を歴任	1社

1 ◎:委員長、○:委員

2 リスク管理含む

3 2025年6月24日時点

4 同氏は、長島・大野・常松法律事務所のパートナー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2024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。

また、同氏および同法律事務所と当社との間に顧問契約の締結はありません。

※ 筆頭社外取締役は高原取締役が務めています。

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月より、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在任

3委員会の構成と役割

	役割	2026年3月期上半期の主な議題	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 ■ 後継者計画及び運用状況の監督 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 社外取締役候補者の選定方針について 	<p>2025年3月期：6回</p> <p>2026年3月期：2回 (9月末現在)</p>
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 	<p>2025年3月期：14回</p> <p>2026年3月期：7回 (9月末現在)</p>
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役および執行役の報酬等の方針の策定 ■ 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"> ■ 役員報酬の水準について ■ 取締役および執行役の個人別の報酬について 	<p>2025年3月期：6回</p> <p>2026年3月期：3回 (9月末現在)</p>

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月期の開催数は5回、2026年3月期上半期は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.2とP.3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

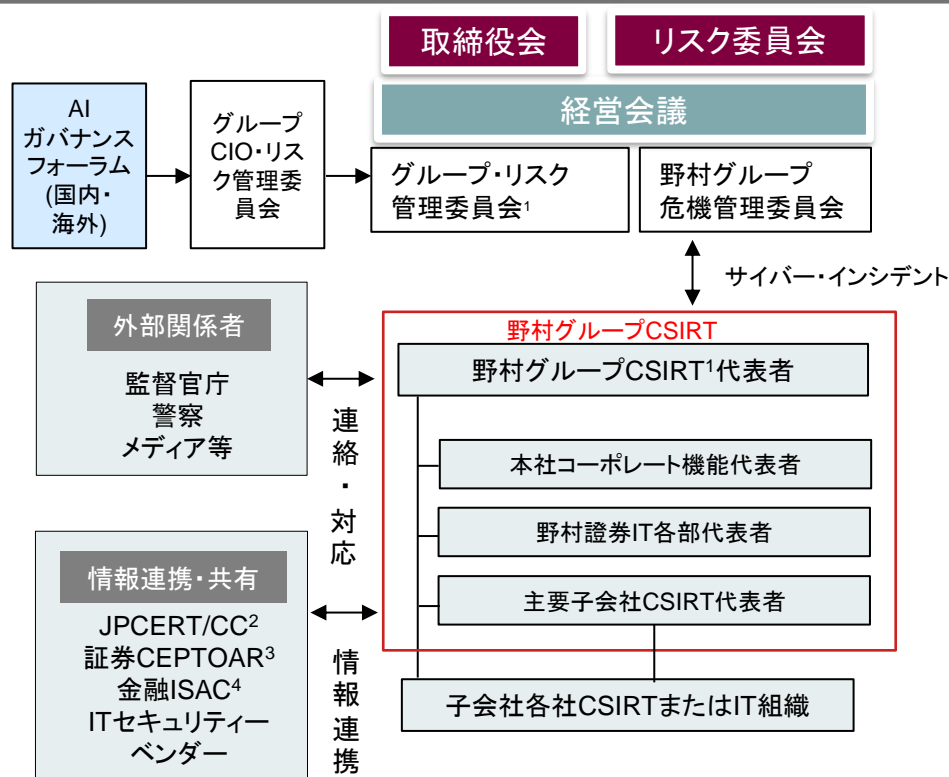
2026年3月期上半期の主な議題、審議内容

- バーゼルⅢ資本規制への対応状況について
- 三線管理によるリスク管理の枠組みの更なる浸透について
- バンキング部門新設に際したアペタイトの導入検討状況
- 情報技術および情報セキュリティに関するリスクとコントロールについて
- リスク・アペタイト及びリスク・アペタイト・ステートメントのレビュー
- 不透明感を増す外部環境と当社グループのリスク管理

サイバーセキュリティ対策とAIガバナンス体制について

- 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
- 情報セキュリティ統括責任者(CISO)の採用、専門組織であるサイバーセキュリティ室の設置(2024年4月)
- AIの利用が進む中で、その技術の評価・開発・導入・利用、提供及び監督というAIライフサイクル全体に係るガバナンス体制を構築、AI活用に纏わるリスクの低減を図る

管理体制



基本的な考え方と主な取り組み

- 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、ウイ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)

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、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

AIガバナンス体制の構築

- AIリスク管理に関し、グループ・リスク管理委員会下のグループCIOリスク管理委員会で一義的に監督しつつ、その内容は取締役会、リスク委員会にも随時報告

1. CSIRT: Computer Security Incident Response Team
 2. 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
 3. 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
 4. 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

- 2026年3月期上半期については、計6回開催。定例議題以外の主な審議内容は下表のとおり
- 2025年9月には、香港オフィスでの取締役会を開催し、AEJにおけるビジネスの状況について議論

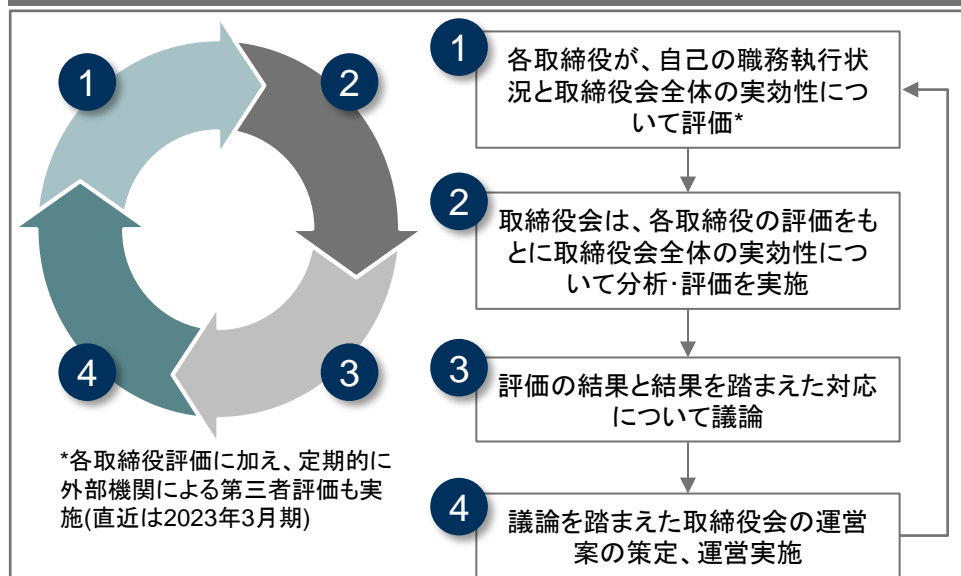
主な検討内容 (2026年3月期上半期)

主な議題	概要	主な議題	概要
インベストメント・マネジメント部門の今後の戦略	足元の状況、経営ビジョン達成に向けた運用ソリューションの提供、プライベートおよびリアル・アセット領域の拡大等	事案の対応策等の進捗について	課徴金納付事案再発防止策および元社員事案を受けた対応策の進捗等
ホールセール部門の今後の戦略	足元の状況、経営ビジョン達成に向けたプラットフォーム管理とオペレーティング・モデル、顧客基盤の強化拡大、新たな地域での成長機会の追及等	フィッシング詐欺等による不正取引について	対応状況、不正取引を防止するためのセキュリティ対策、被害補償の方針等
マコーリー・グループの米国・欧州におけるパブリック・アセットマネジメント事業の買収	買収の戦略的意義、今後のブランディング戦略、経営体制等	株主との対話	株主および投資家との対話実施状況、議決権行使結果、エンゲージメント向上への取り組み等
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、2030年に向けた経営ビジョン、企業価値(PBR)向上に向けた取り組み、Nomura Report 2025での開示等	サステナビリティ関連報告	マテリアリティの特定および開示、パーパスとの関係性等
CET1比率ターゲット・レンジの設定	ターゲット・レンジ設定の背景、バーゼルIII最終化に伴う影響、同業他社との比較等	政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式の保有状況、今後の削減目標等
インベスター・デー	経営ビジョンの進捗状況、2030年に向けたビジネスの成長戦略等	AEJビジネス環境	AEJにおける各ビジネスの状況、今後の展開および成長戦略等

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2023年3月期)

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2023年3月期)

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 等

2024年3月期の実効性評価の結果を受けた対応

- 2030年に向けた経営ビジョン(Reaching for Sustainable Growth)の策定にあたり取締役会における審議を実施
- IR活動について、専任の担当役員を設置したうえで、担当部署の体制強化を実施
- サステナビリティに関する取り組みについて、取締役会における審議の充実化を実施

2025年3月期の実効性評価の総括

- 新たな委員長が就任した指名・監査・報酬の各委員会に関する項目を含め、全体として引き続き高い水準の評価を維持していることを確認
- 特に、グループ企業価値向上への貢献、取締役会の多様な人員構成、議題選定や報告の効率化による審議充実の取組み等に関して評価する意見を受領

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

- 経営指標のモニタリング
- ステークホルダーとの対話の一層の充実化 等

→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

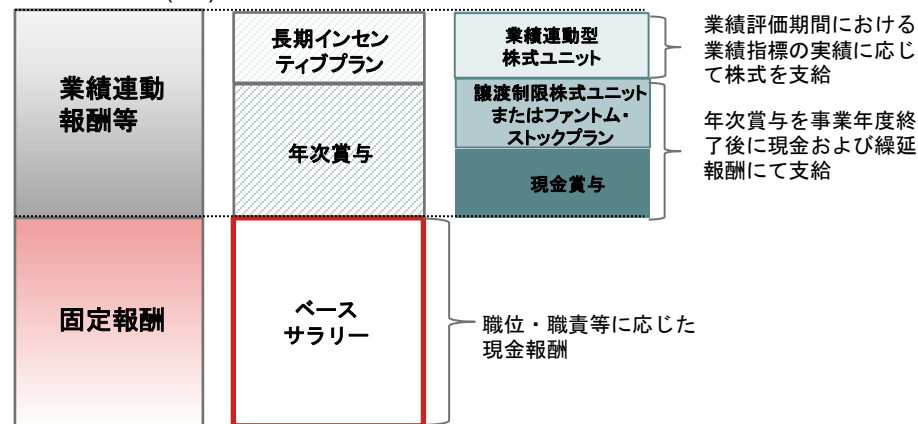
- 当社は指名委員会等設置会社であり、社外取締役のみで構成される独立性の高い報酬委員会を設置
- 報酬委員会は、「野村グループの報酬の基本方針」および「取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定め、これらの方針に従い、当社の取締役および執行役の個人別の報酬の内容を審議・決定

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

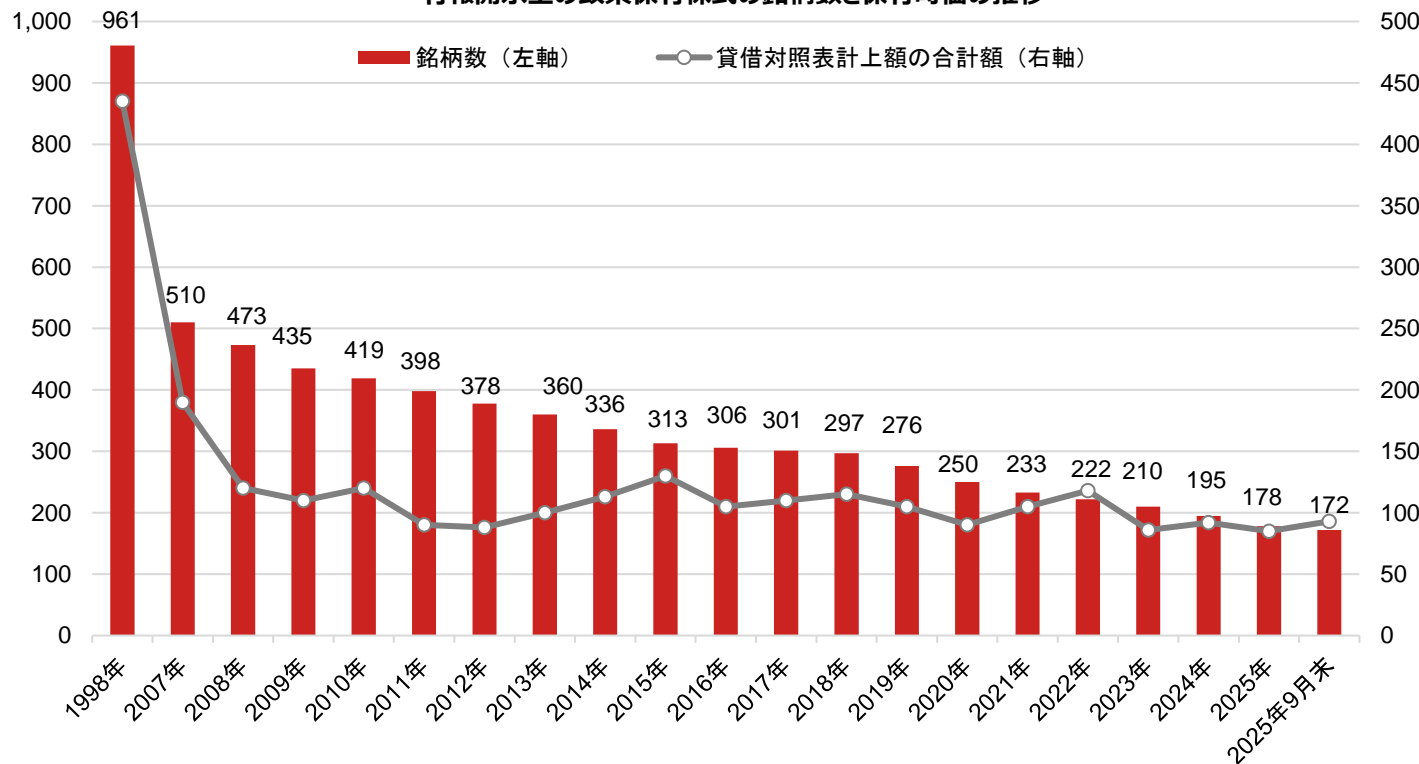
1. 株主総利回り(Total Shareholder Return)

政策保有株式の削減

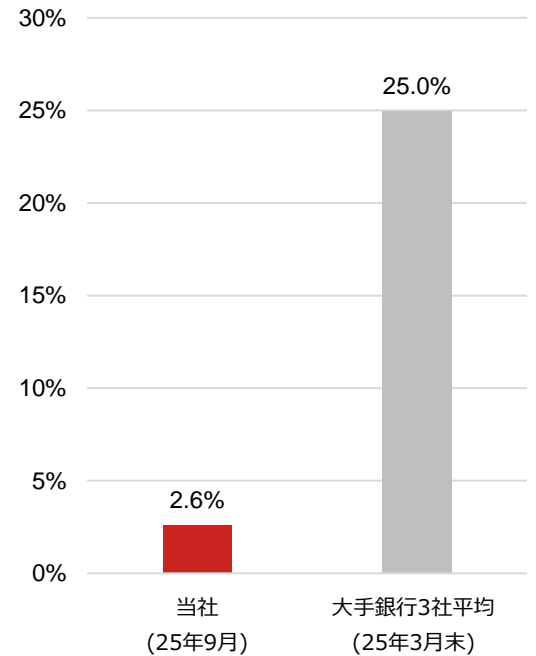
- 過去20年超にわたり、政策保有株式を継続的に削減。2025年9月現在、保有する投資有価証券は172銘柄、バランスシートに計上されている金額(保有時価総額)は927億円
- 「2022年4月1日から2027年3月31日までの5年間で政策保有株式の銘柄数(未上場株含む)の25%削減」を目標とし、削減に取り組んでおり、2025年9月末時点の**進捗率は91%**

政策保有株式の推移

有報開示上の政策保有株式の銘柄数と保有時価の推移



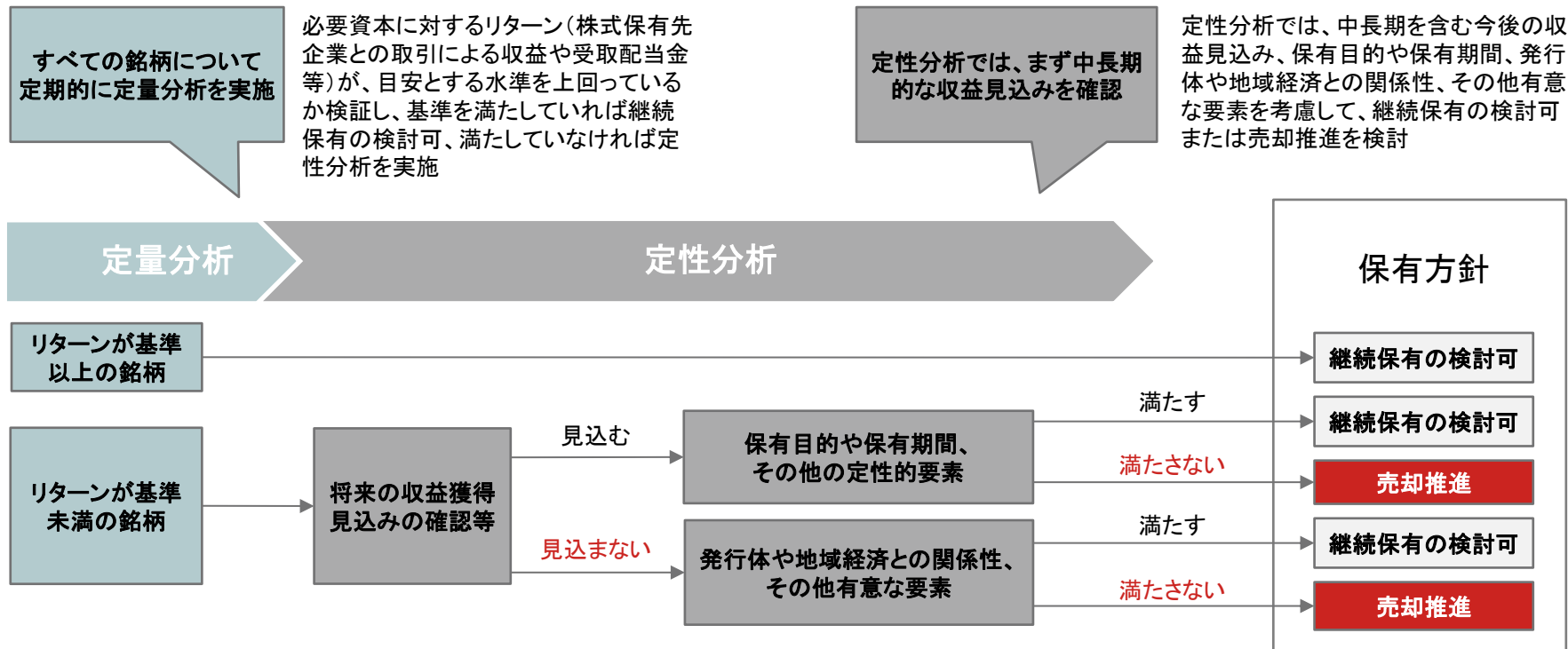
Tier 1資本に対する政策保有株式保有の比率



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



上場関係会社とのシナジー

- 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%	■ 37.8%	■ 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	■ 3.25兆円	■ 8,095億円	■ 159億円
売上高 ³ (百万円)	■ 764,813	■ 757,638	■ 11,235
営業利益 ³ (百万円)	■ 134,907	■ 118,958	■ 1,366
親会社株主に帰属する当期純利益 ³ (百万円)	■ 93,762	■ 74,835	■ 917
当社グループとのシナジー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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"> ✓ 個人では難しかった大型不動産への投資を可能とする「公募型不動産セキュリティ・トークン」の開発・発行で協業 - ワークプレイス・ビジネスの新モデル構築 - 金融商品仲介業務における金融サービス・プラットフォーム提供を契機に、地域金融機関との包括的業務提携を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 富裕層マーケットにおける圧倒的ブランドの確立を目指す中で、不動産関連のソリューションがより一層の重要性を増している環境 <ul style="list-style-type: none"> - 野村証券単独では難しい不動産に関する顧客ネットワークを活用することで、オリジネーション機会を補強 	<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. 2025年9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. 2025年9月末時点

3. 2025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

- ネリー・リャン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、取締役会および各委員会にすべて出席し、これまでの経験を活かした発言・問題提起等を行っている

Nellie Liang (ネリー・リャン) 氏

(社外取締役候補者とした理由および期待する役割:2025年6月定時株主総会招集通知より抜粋)

同氏は、米国財務省の国内金融担当次官、米国連邦準備制度理事会(FRB)金融安定性部門のディレクターおよび国際通貨基金(IMF)の金融資本市場局の客員研究員を歴任される等、金融関連の規制についての知見および長年のエコノミストとしての経験を有しており、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

Brookings Institution, Economic Studies シニア・フェロー

各会議の出席率 (2025年6/24~9月末)

取締役会	出席率100% (4回開催)
リスク委員会	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:2025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 (2025年4~9月末)

取締役会	出席率100% (4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)

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が、上記のとおり、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。

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年度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

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

(※)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

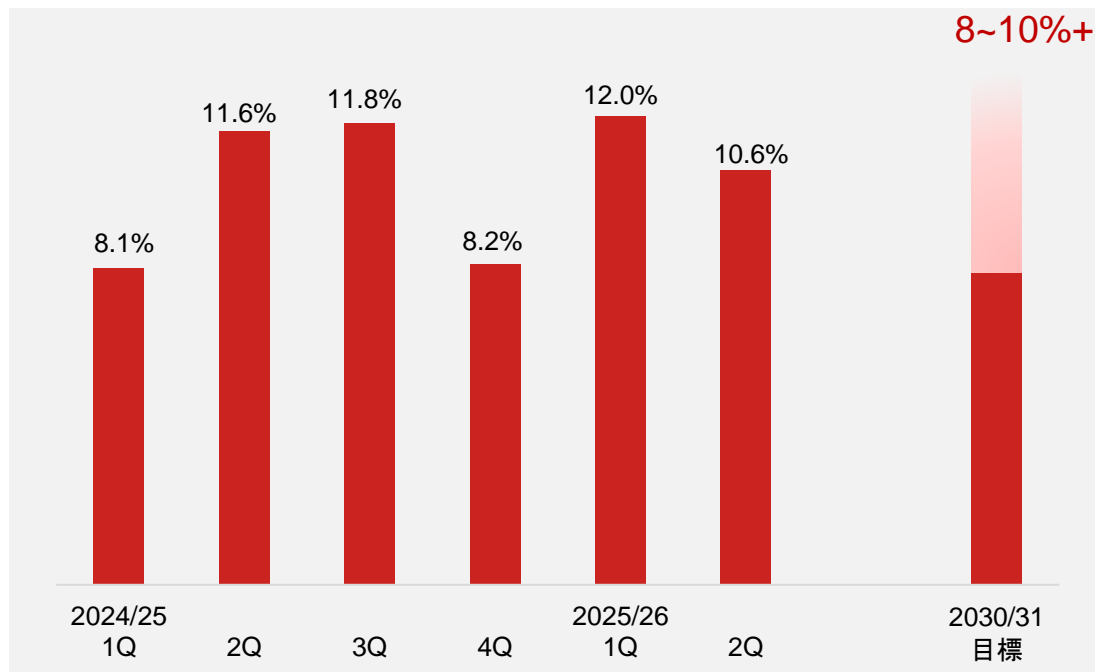
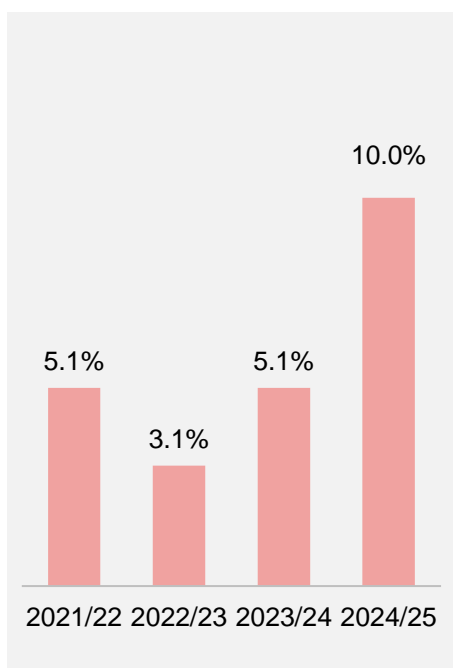
PBR向上に向けた取り組み

1	ROE水準の向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 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

ROE



(10億円)

4部門税前利益	205.2	106.4	236.8	426.6	89.5	126.1	130.8	92.0	105.8	132.6	
全社税前利益	226.6	149.5	273.9	472.0	102.9	133.0	138.3	97.7	160.3	136.6	>500
当期純利益	143.0	92.8	165.9	340.7	68.9	98.4	101.4	72.0	104.6	92.1	

※ 2025年4月のバンキング部門新設に伴い、ウェルス・マネジメント部門に一部含まれていたバンキングビジネス分の数字(2025年3月期以前)を遡及修正

2030年度に向けたビジネス戦略

経営ビジョン

Reaching for Sustainable Growth

定量目標

ROE 8~10%+の安定的な達成、5,000億円超の税前利益の達成

ウェルス・マネジメント部門 資産管理ビジネスの推進による成長

- 富裕層マーケットにおける圧倒的ブランドの確立
- ワークプレイスやアライアンスを通じた事業領域の拡大
- デジタルとパートナーを組み合わせたサービス提供体制の強化

ストック資産
37兆円

ストック収入費用カバー率
80%以上

インベストメント・マネジメント部門 運用資産残高の拡大、運用の高付加価値化

- マッコーリー・グループの米国・欧州AM事業買収を通じて、グローバル・プラットフォームを確立
- 国内の機会を捉える運用ソリューション提供
- プライベート、リアルアセット領域の拡大

運用資産残高
150兆円超

税前利益
1,000億円規模

ホールセール部門 安定性、成長、多様化の更なる推進

- 生産性を意識した選択的成長の実現、バランスの取れたプロダクトミックスの確立
- セルフファンディングを基本とした自律的成長

税前ROE
8~10%

経費率
~80%

収益/調整リスクアセット¹
~6%

バンキング部門 ローン、信託、投信受託の拡大

- 「金融資本市場」に隣接するエリアで適切なリスクを戦略的に取りながらビジネスを拡大
- 第4のビジネスの柱としてグループの収益拡大に貢献

ローン残高 (NTB)
2.8兆円

管理資産残高 (NBL)
853億ドル

投信受託残高 (NTB)
70兆円

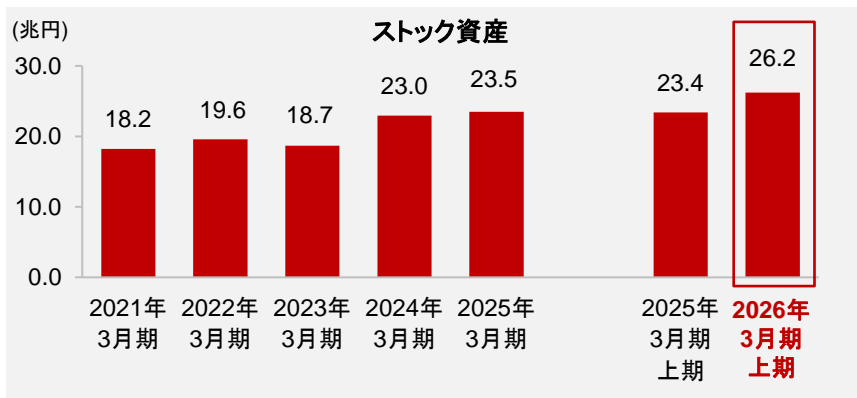
税前利益
500億円

1. ホールセール部門収益合計(金融費用控除後、年換算)を、ホールセール部門が使用する調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)で除したものを、調整リスク・アセット(各会計期間の日次平均)は米国会計原則に基づかない指標で、(1)パーゼルⅢ規制のリスク・アセットと、(2)パーゼルⅢ規制の資本調整項目を当社が内部で設定する最低資本比率で除して算出したリスク・アセット相当額の合計

安定収益の推移: ストック型ビジネスの積み上げにより、成長に向けた基盤を拡大

インフローを伴って、ストック型資産が増加

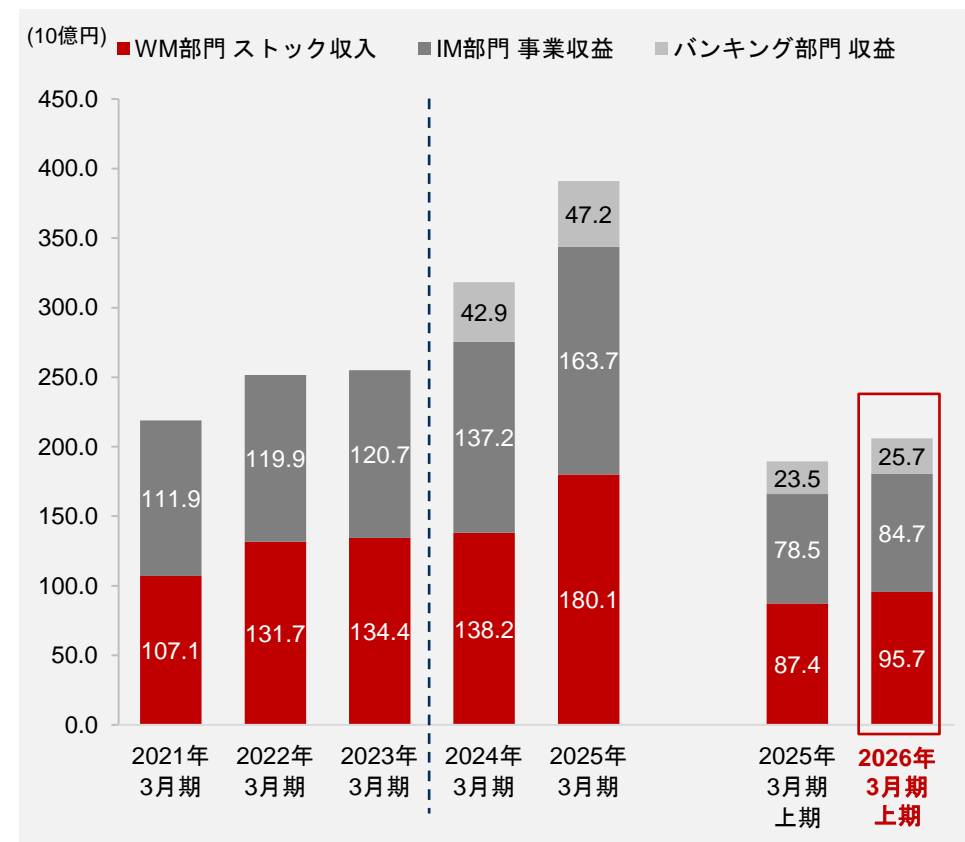
ウェルス・マネジメント部門 (WM部門)



インベストメント・マネジメント部門 (IM部門)



安定収益¹は着実に拡大²



1. ウェルス・マネジメント部門のストック収入、インベストメント・マネジメント部門の事業収益、バンキング部門の収益の合計値

2. バンキング部門の収益の一部は従来、ウェルス・マネジメント部門のストック収入に含まれていたが、2025年4月のバンキング部門新設に伴い、2026年3月期第1四半期以降、区分して開示。2024年3月期および2025年3月期の数値については遡及修正を行ったが、それ以前の会計年度については遡及修正は行っていない

Nomuraグループの注力領域

～ 強みを活かして、さらなる成長フェーズへ

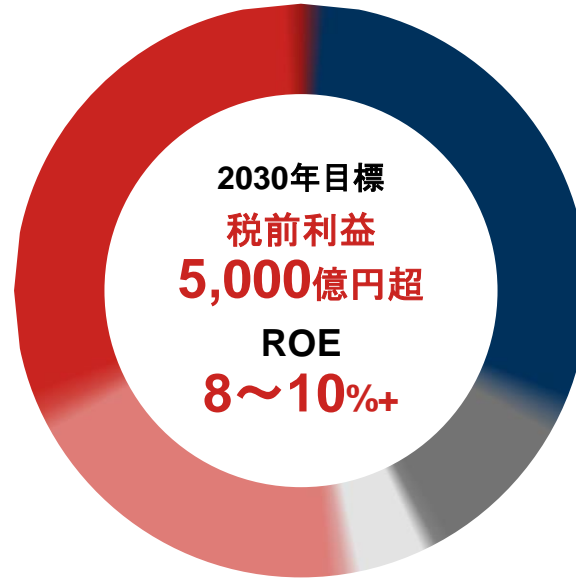
- 各部門の注力領域に取り組みつつ、部門やグループを超えた連携強化により企業価値の向上を図る

ウェルス・マネジメント

- 変革により生産性の高いサービス提供体制を確立
- 拡大する富裕層マーケットを取り込み、成長機会を着実に捕捉
- エマーシング・ウェルス顧客の獲得

インベストメント・マネジメント

- 資産運用ビジネスのグローバル・プラットフォームを獲得
- 運用資産残高の拡大と高付加価値化による報酬率の改善



ホールセール

- 顧客フランチャイズのさらなる強化
- スケールの拡大に伴うオペレーティング・レバレッジの活用
- リソース対比のリターン向上

バンキング

- 預金スイープサービスの着実な実施と収益力の強化
- 国内外における受託ビジネスの拡大

コーポレート その他

- 成長戦略を支える財務・人材戦略の推進

グローバルビジネスの成長

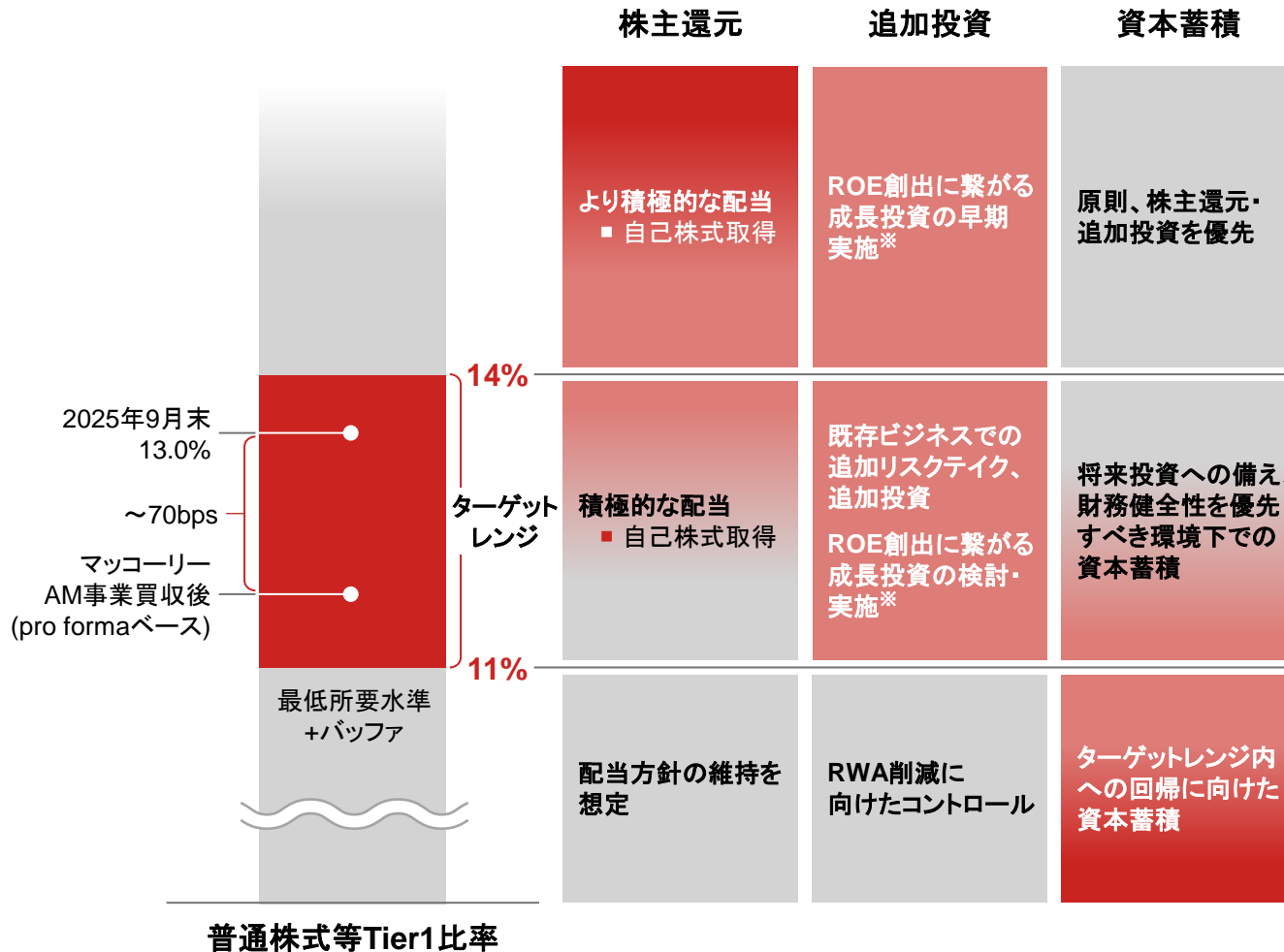
- 海外3地域の税前利益合計は9四半期連続で黒字、今後も全社利益を牽引するドライバーに

垣根を超えた連携の強化

- 部門やグループを超えた連携によるシナジー創出

成長投資と株主還元のバランスを図り、最適な資本配分を実施

- 株主還元方針について変更はなく、連結配当性向40%以上、総還元性向50%以上とする
- 26年3月期は中間配当27円を実施



※ 2030年に向けた規律ある投資

戦略との整合性

- 2030年に向けた経営ビジョン「Reaching for Sustainable Growth」の実現をサポートする対象先
- 野村グループの強みの補強、既存ビジネスとの親和性、カルチャーフィット等を重視

収益性

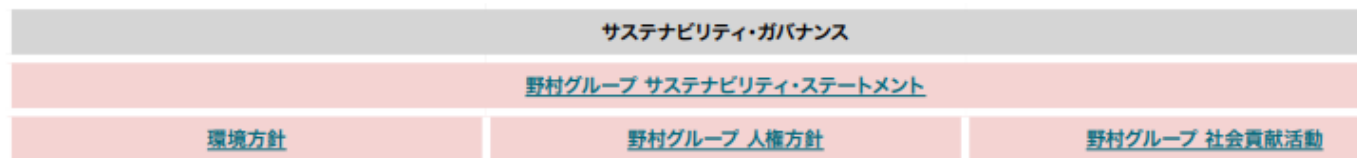
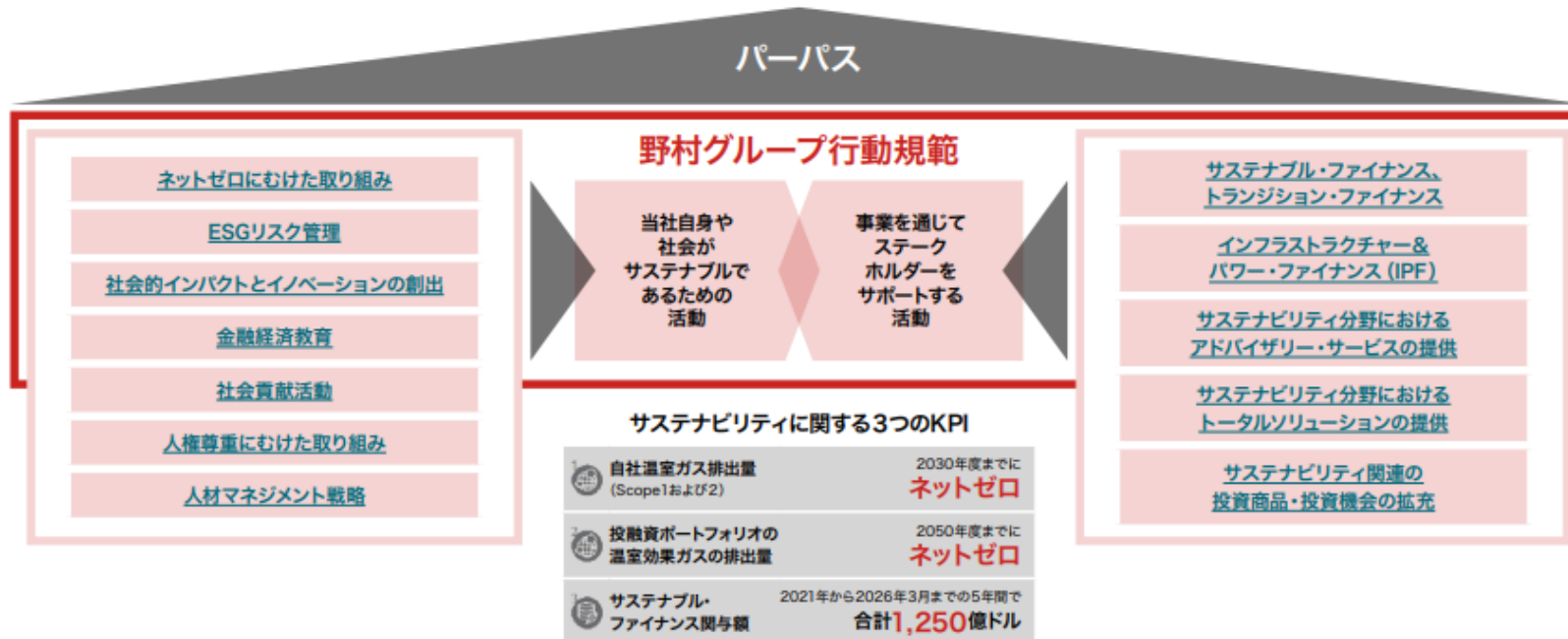
- ROE 8~10%+の安定的な達成に貢献するリターンの創出

資本効率

- 安定ビジネスやリスクライトビジネス等への資本配分
- 成長投資以外の資本使途とのバランス

野村グループのサステナビリティの取り組み

- パーパスや行動規範を踏まえ、サステナビリティを「事業活動を通じてステークホルダーをサポートする活動」、「当社自身や社会がサステナブルであるための活動」という2つの観点で捉え、さまざまな取り組みに挑戦

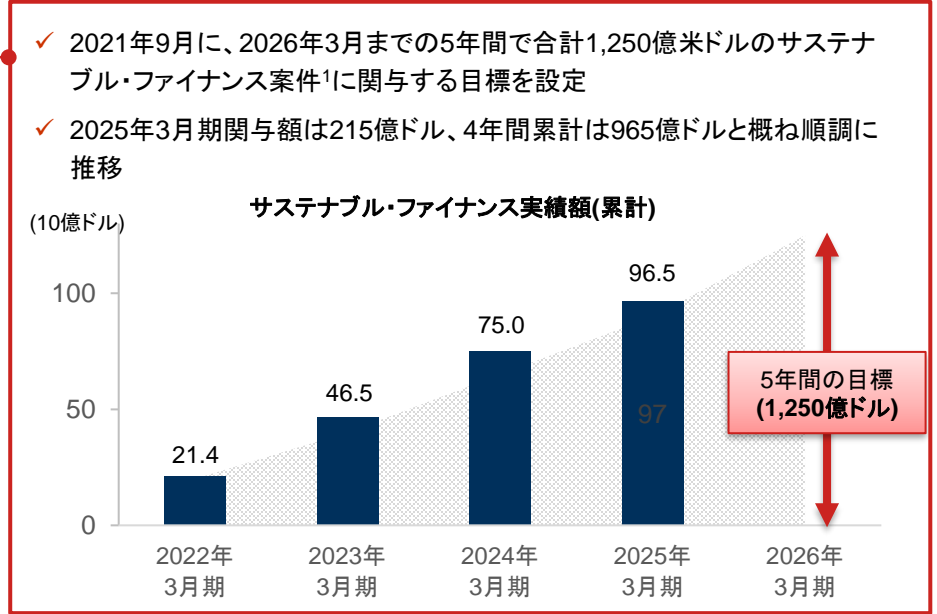


サステナビリティに関する詳細は
野村グループ サステナビリティレポート2025 (PDF)をご参照

野村グループのサステナビリティの取り組み: 事業活動を通じてステークホルダーをサポートする活動

環境・社会課題解決をサポート

資金調達 (サステナブル・ ファイナンス)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素化に向けたデット/エクイティ・ファイナンスによる投資資金の調達支援
プロジェクト・ ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフラストラクチャー&パワー・ビジネス(IPB)を通じて実物資産の開発・建設・成長を支援するための流動性を提供
サステナビリティ 分野における アドバイザー・ サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ グリーンテック・インダストリアルズ&インフラストラクチャー(GII)による各種アドバイザー・サービスの提供 ■ カーボンオフセット戦略の策定・提案 ■ フード・アグリ分野、ヘルスケア分野の実業型コンサルティング ■ 業界動向分析、戦略策定・立案
サステナビリティ 分野におけるトータル・ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産管理ビジネスの推進(資産の悩みに応えるウェルス・マネジメントサービスの提供、ワークプレイスを通じてビジネスパーソンの方々の生涯の資産形成を支援) ■ 地域金融機関との包括的提携業務を通じて、地域の経済発展に貢献 ■ サステナビリティ開示動向の調査・分析
投資商品、 投資機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESG投資商品の提供 ■ 森林アセットマネジメント事業者New Forestsとの協業 ■ 次世代クリーン・エネルギーおよび気候変動ソリューション企業に成長資金を提供するアンジェリーノとの協業 ■ カーボンクレジットの実需家向けソリューション提供
新領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ サステナブルな社会の共創・支援に向けた投資スキームの設定



✓ 2025年8月、第一号案件として米国Terviva社に出資

✓ 同社は持続可能な航空燃料およびバイオ燃料を生産する際の原料として注目が高まっている油糧作物ポンガミアの栽培知見と研究成果を保持

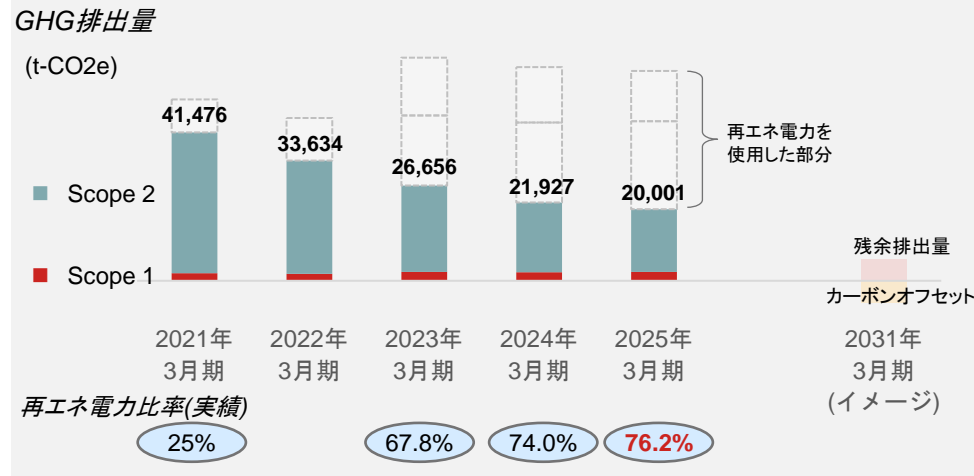
1. 当社基準によりサステナブル・ファイナンスに該当する案件の集計

野村グループのサステナビリティの取り組み: 当社自身や社会がサステナブルであるための活動

ネットゼロに向けた取り組み

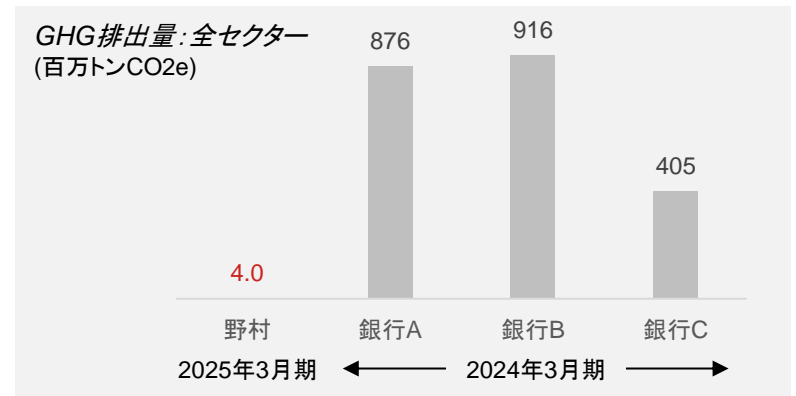
当社自身の取り組み(Scope 1/2)

- 2030年度のネットゼロ達成に向けて、排出削減は順調に進捗
- 直近の再エネ電力比率は**76.2%** ~2026年3月期目標(70%超)を上回って推移



投融資ポートフォリオに関する取り組み(Scope 3 Category 15)

- 2050年のネットゼロ達成に向けて、電力・商業用不動産・自動車セクターを重要かつ代表的な3セクターと特定し、2030年度の間目標を設定
- 当社の事業特性上、投融資ポートフォリオは相対的に小規模であり、2025年3月期の排出量は**約400万t-CO2e**



1990年代から、ファイナンシャル・ウェルビーイングへの取り組みを実施(金融経済教育)

- 2000年に日経STOCKリーグへの特別協賛、2001年には大学向け寄附講座の提供を開始するなど、教育現場からシニア世代まで、ライフステージに合わせた金融リテラシー向上の機会を提供



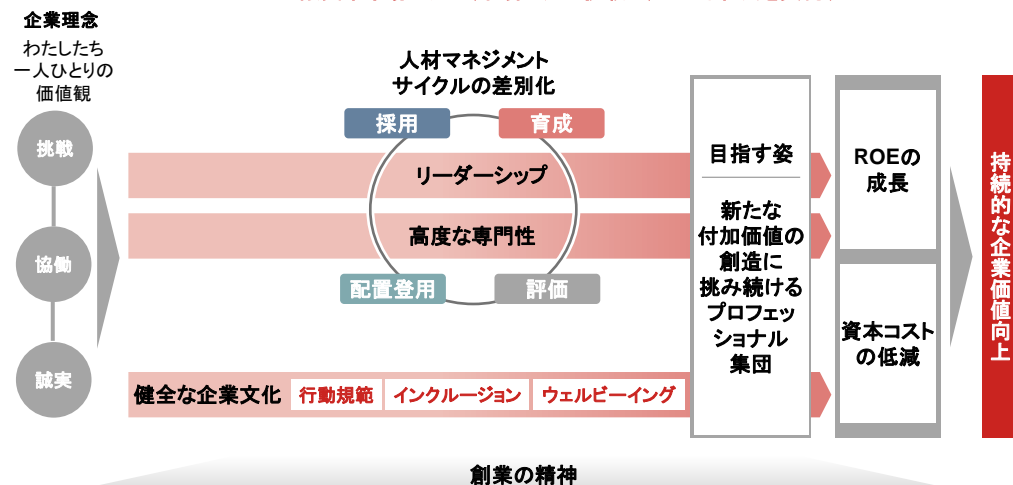
野村グループの人材マネジメント戦略

- 野村グループは、社員一人ひとりのリーダーシップと専門性の高度化、ならびに健全な企業文化の醸成を促進することで、「新たな付加価値の創造に挑み続けるプロフェッショナル集団」の実現を追求しています。

野村グループの人材マネジメント戦略概要

PURPOSE

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



野村グループが掲げる人材マネジメント戦略のビジョンは、「新たな付加価値の創造に挑み続けるプロフェッショナル集団」の実現です。

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(2025年4月期)
 - 女性従業員約4割のうち管理職は約2割(2025年4月期)²
 - 野村証券女性部店長比率は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。(2025年4月末:10.3%)
 - 社外3分の2、外国人3分の1、女性4分の1で構成され議論闊達な取締役会

インクルージョンのさらなる推進

- 2019年に制定した「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を2024年11月に改定、「Sense of Belonging」を追加
 - 個々の成果の最大化に繋がり、パーパス実践を支える源泉であることを明確化
- インクルージョン課題のジブンゴト化
 - 全役職員の人事評価に「インクルージョン課題」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¹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)²
 - 1か月以上育児休業取得に性別問わず支給される奨励金後押しで男性休業3倍に。
 - 上司の人事評価にその取得推進を盛り込み、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が力となり、2024年度男性育休取得は100%達成。

1. 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
2. 野村証券

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

NOMURA

Appendix



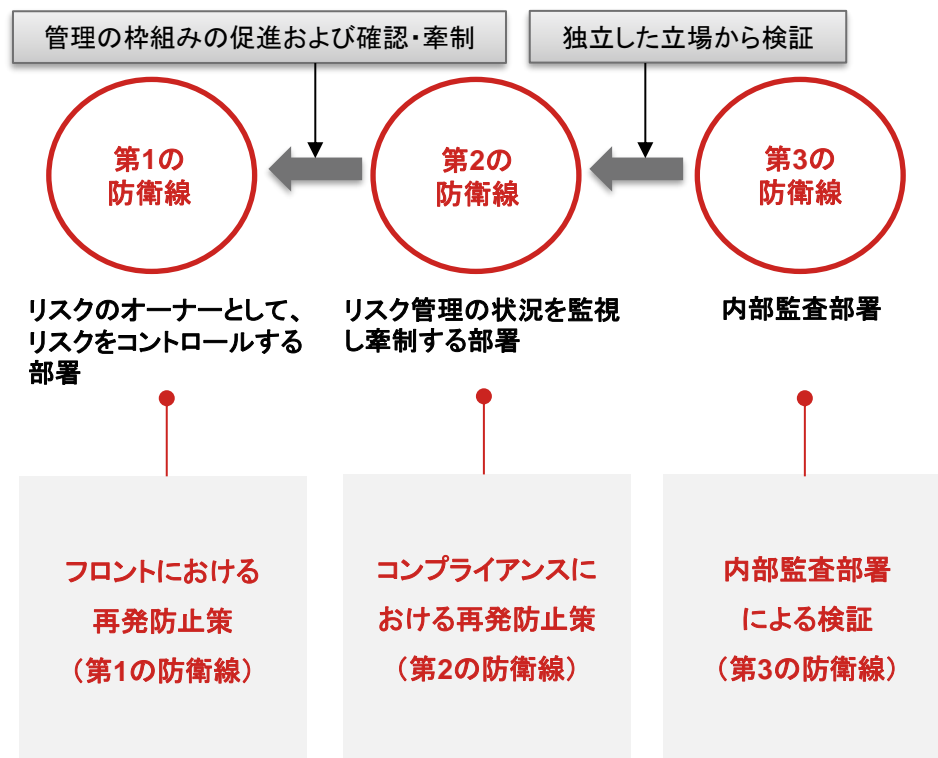
証券取引等監視委員会による勧告事案を契機とした取り組み

- 2024年10月に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¹の徹底に加え、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、信頼回復を目指すべく、様々な取り組みを継続して実行中

勧告事案を契機とした取り組みの一例

- **組織再編と人員増を伴うサーベイランス機能の強化(2線)**
 - 当社の売買審査態勢のレビューを実施するため外部弁護士を選任
- **1線と2線で共有する情報の質と量の向上(1線&2線)**
 - コンプライアンスが行う自己取引の売買審査において疑義のある取引が検知された場合、より客観的で正確に状況を把握するため、当該トレーダーに直接ヒアリングを行うのではなく、当該トレーダーの上席者に確認を依頼する業務フローへと変更
 - より速やかにエスカレーションが行われる体制も整備
 - コンプライアンス担当者がトレーディングフロアに常駐し、GM担当者とコンプライアンス担当者の日常業務を通じた意思疎通の更なる向上を図っている

三つの防衛線による管理体制と再発防止策の位置づけ



法令順守の徹底に向けた経営陣の取り組み

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.html>

野村証券元社員の起訴・逮捕における対応策と進捗状況

- 2024年10月と2025年2月の野村証券元社員の逮捕を受けて、11の対応策を策定
- 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実効性のある再発防止に継続して注力

対応策 ¹	詳細・実施状況
1. 業務改革推進委員会の設置	■ 月次開催を継続しており、2024年12月以来2025年10月までに計11回開催
2. 「お客様のご自宅への訪問」に関する監督強化	■ 継続実施中
3. チームでのお客様担当体制の拡充	■ 継続実施中
4. 社員の業務活動におけるモニタリング強化	■ 社員の業務活動におけるモニタリング強化に向けたツールの導入 ➢ 通話録音の活動高度化に向けて、AIを用いた予兆検知を行う体制構築を検討中
5. 不正検知のためのブロックリープ制度の導入	■ 取得対象者の95%が上半期で取得済(2025年9月時点)。
6. すべての社員を対象とした個別ミーティングの実施	■ 2024年度に実施した「WM部門所属の全社員を対象とした部室店長による個別ミーティング」を、2025年10月から再度実施中。何かあればいつでも相談できる信頼関係・雰囲気醸成するとともに、プライベートや健康状態、メンタル面まで含め、困っていることがないかを確認する機会としている ■ 部店と共に、社員の定性面、生活面等の状況を把握し、指導、サポートに取組み、不祥事の未然防止を目指す専任チームを本社に新設。2025年11月上旬までに約1,800名の社員と個別面談を実施
7. 人事評価の見直し	■ 2025/9/1に新システムの運用を開始し、人事部と各部店長が情報共有をタイムリーに行う体制を整備 ■ 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、高度化させた評価体系を継続実施中
8. 多様な視点による指導の拡充	■ 継続実施中
9. 採用選考プロセスのさらなる高度化	■ 継続実施中
10. 研修	■ 若手社員向け研修(2025年7月・8月)にてコンプライアンス・コンダクトの重要性と社員として求められるスタンスをレクチャー ■ 社員の倫理観の醸成や野村証券社員としての行動様式のあり方について、社員が日常的に意識することができるようにするためのコンテンツをWM部門の人材要件の基礎と位置づけ、2025年9月に全店に発信。 ■ 各部店のマネジメントを担う管理職社員を対面で招集する研修を、2024年12月以来2025年11月上旬までに17回実施し、延べ1,400名以上が参加。上記人材要件に関するコンテンツをテーマとして取り上げ、部店現場での浸透に向けて議論するとともに、社員の行動管理等マネジメントの重要性に関してインプット・議論する機会を創出。
11. 社員間コミュニケーションのさらなる強化	■ 8/3の「野村『創業理念と企業倫理』の日」において、本事案を取り上げ、不祥事やパーパスについて社員一人ひとりが考え、議論する機会を設定 ■ 2025年6月にコンダクト研修を実施、部下や同僚に関心を持ち、困難な状態にある社員に気付ける組織風土の醸成を目指し、行動規範「チームワークの向上」について共有

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/hsc/20241203/20241203.html>

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/doc/jp/investor/library/ar/report/2025_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/doc/jp/investor/library/ar/sustainability/2025.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/index.html>)、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/