

Value Creation Platform

価値創造を支える基盤

- 60 コーポレート・ガバナンス
- 63 取締役一覧
- 65 社外取締役インタビュー
- 66 新任社外取締役メッセージ
- 70 責任ある企業市民としての取り組み
- 72 事案に対する再発防止策と対応策
- 73 リスク・マネジメント
- 75 レジリエンス

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

野村ホールディングスは、取締役会の構成の多様化や実効性評価の実施など、ガバナンス体制の強化につながるさまざまな施策を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

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。

そのため、経営監督の実効性と経営の透明性を確保しつつ、持続的な成長と機動的なグループ経営を追求した体制の強化・充実に取り組んでいます。

当社は、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と、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。

また、2001年に社外取締役を設置し、2010年から外国人や女性の社外取締役も迎え、過半数を社外取締役とするなど、

取締役会の構成の多様化にも取り組んでいます。

2015年からは「社外取締役会議」を設置し、社外取締役が当社の事業およびコーポレート・ガバナンスに関する事項などについて定期的に議論しています。

なお、2016年3月期以来、取締役会の実効性に関する評価も実施しています。

2019年にはガバナンス体制のさらなる高度化に向け、三委員会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会）の委員長をすべて社外取締役としています。

さらに、2021年にはリスク管理高度化の一環として、専門監督機関である「リスク委員会」を設置し、執行から独立した視点からの監督を強化しています。

2024年10月には、グローバル金融サービス・グループである当社グループの

海外拠点におけるビジネス・環境・人材等への理解の促進、さらなる監督機能の向上を目的として、ニューヨークにて海外初となる取締役会を開催いたしました。

また、2025年6月の株主総会后以降には、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の構成員をすべて社外取締役としています。

取り巻く環境の変化のなかで、適正な財務基盤の維持と、資本効率の改善等を通じた経営資源の有効活用を図りながら、機動的な対応を進めていくことが必要です。そのため、株主やお客様をはじめとするさまざまなステークホルダーの立場も踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うという観点から、取締役会の監督機能の強化に引き続き取り組んでいきます。

Corporate Governance

2025年6月株主総会後の体制俯瞰図



- | | |
|-------|-----------------------------|
| 2001年 | 社外取締役の設置 |
| 2003年 | 委員会等設置会社への移行（現在の指名委員会等設置会社） |
| 2010年 | 外国人社外取締役の選任 |
| 2010年 | 女性社外取締役の選任 |
| 2015年 | 社外取締役会議の設置 |
| 2016年 | 取締役会の実効性評価の結果開示 |
| 2019年 | 指名・監査・報酬委員会の委員長として社外取締役を選任 |
| 2021年 | リスク委員会の設置 |
| 2024年 | ニューヨークにて海外初となる取締役会を開催 |
| 2025年 | 指名委員会および報酬委員会をすべて社外取締役で構成 |

監督と執行の分離

多様な人員構成

リスク委員会の設置

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してリスク委員会を設置しています。リスク委員会は、リスク・アペタイト・ステートメントおよびリスク管理フレームワークの主要設計に対する同意権限を有し、リスク環境の分析に基づく当社のリスク戦略・管理に関する審議を行うとともに、その職務の執行状況について取締役会に報告しています。

取締役会

Corporate Governance

取締役会の位置づけ



- 取締役会は、株主からの負託を受け、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図るべく「経営の基本方針」を決定し、当該方針に沿って会社を経営する執行役を選任する
- 取締役会は、業務執行の決定について、法律で認められる限りにおいて原則として執行役に委任し、その主たる役割は経営の監督とする
- 取締役会は、その監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、会社の業績等を踏まえたグループCEOその他の執行役の選解任および当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社の事業の継続と企業価値の向上のために最善の意思決定を行う

海外拠点における取締役会の開催について

グローバル金融サービス・グループである当社グループの海外拠点におけるビジネス・環境・人材等への理解の促進、さらなる監督機能の向上を目的として、2024年10月に初めて、ニューヨーク・オフィスにて取締役会を開催し、米州におけるホールセール・ビジネス、インベストメント・マネジメント・ビジネスの状況等について報告・議論するとともに、現地の役員との交流の場も設けました。



取締役会の主な検討審議内容 (2025年3月期)

主な議題	概要
Project 2030	2031年3月期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
ウェルス・マネジメント部門の今後の戦略	戦略の方向性、目指すべきビジネスモデル、経営ビジョン達成に向けた計画等
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計画、インオーガニック戦略／ガバナンス強化等
ホールセール部門の今後の戦略	ホールセール・プラットフォームの進捗状況、2030プランに向けての想定リスク等
バンキング部門の戦略	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、差別化のポイント等
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、パーゼルIII最終化の影響等
2026年3月期予算および戦略	予算策定にあたっての考え方、各部門の戦略等
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
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
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、2025年の議決権行使ポイント、IR活動方針および年間スケジュール等
インベスター・デー	さらなる企業価値向上に向けての2030年に向けた方向性、企業価値向上を支える基盤等
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、NZBAからの脱退等)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
取締役会評価に関する報告	2025年3月期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

Directors of Nomura Holdings

取締役一覧

社外



Victor Chu

ビクター・チュー

2021.6～

監査委員

企業経営および金融業についての豊富な経験と、イギリスと香港の弁護士資格に基づく法律、規制およびコーポレート・ガバナンスに関する高い専門性を有する

主な略歴

First Eastern Investment Group (第一東方投資集団) チェアマン兼CEO (現任)

重要な兼職状況

First Eastern Investment Group (第一東方投資集団) チェアマン兼CEO
University College London チェア・オブ・カウンシル
International Business Council of the World Economic Forum 共同議長
Airbus SE インディペンデント・ディレクター

経 営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

経験

社外



J. Christopher Giancarlo

クリストファー・ジャンカルロ

2021.6～

リスク委員

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、グローバルな金融サービス会社や世界有数の規制当局の経験を有する

主な略歴

GFI Group Inc. エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント
米国商品先物取引委員会 (CFTC) 委員長

重要な兼職状況

Willkie Farr & Gallagher LLP シニア・カウンセル
Digital Dollar Project チェア・オブ・ザ・ボード・オブ・ディレクター
Digital Asset Holdings, LLC インディペンデント・ディレクター
Paxos Trust Company LLC インディペンデント・ディレクター

経 営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

社外



Patricia Mosser

パトリシア・モッサー

2021.6～

リスク委員長

長年のエコノミストおよびセントラル・バンカーとしての経験を有し、特に金融市場の構造と安定性、リスク・マネジメント、金融機関の規制と金融政策に精通している

主な略歴

米国財務省金融調査局 (OFR) 米国債部門デューティ・ディレクター
ニューヨーク連邦準備銀行 (FRBNY) シニア・ヴァイス・プレジデント

重要な兼職状況

Columbia University, School of International and Public Affairs (SIPA)
・シニア・リサーチ・スカラー
・Central Banking and Financial Policy ディレクター

経 営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

社外



高原 豪久

2021.6～

指名委員

報酬委員

企業経営について豊富な経験を有しており、80を超える国・地域で事業を展開する衛生関連商品等の消費財メーカーのトップを現任している

主な略歴

ユニ・チャーム(株)代表取締役社長執行役員(現任)

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

経 営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

社外



石黒 美幸

2023.6～

指名委員

報酬委員

リスク委員

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・規制に精通するとともに、国際的な活動経験も有する

主な略歴

長島・大野・常松法律事務所パートナー(現任)
Inter-Pacific Bar Association (IPBA) 事務総長

重要な兼職状況

長島・大野・常松法律事務所パートナー
レーザーテック(株)社外取締役

経 営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

社外



石塚 雅博

2023.6～

監査委員長

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する

主な略歴

デロイトトーマツ合同会社／有限責任監査法人トーマツ 執行役レビュテーション・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

重要な兼職状況

該当なし

経 営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

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しています。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ありません。

経営	主に企業における代表者等の役職経験者	7名	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	5名
グローバル	国際的に展開している企業における役職経験者・日本国外での勤務経験者、外国人取締役	10名	内部統制(リスク管理含む)	関連業務経験者・学識経験者	8名
金融業	金融機関、金融規制当局・官公庁等での勤務経験者	8名	デジタル・IT・DX	デジタル・IT・DX関連業務経験者・学識経験者	2名
会計財務	会計財務の関連業務経験者・学識経験者	1名	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	6名

社外



大島 卓

2024.6～

指名委員長 報酬委員長

企業経営について豊富な経験を有しており、グローバルに事業を展開するセラミックスメーカーの代表取締役会長を現任している

主な略歴

日本碍子(株)代表取締役社長
日本碍子(株)代表取締役会長(現任)

重要な兼職状況

日本碍子(株)代表取締役会長
東海旅客鉄道(株)社外取締役
東邦瓦斯(株)社外取締役

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ

社外 新任



Nellie Liang

ネリー・リャン

2025.6～

リスク委員

米国政府や国際金融機関の要職を歴任し、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する

主な略歴

U.S. Department of the Treasury 国内金融担当次官
U.S. Federal Reserve Board (FRB) 金融安定性部門ディレクター
International Monetary Fund (IMF) 金融資本市場局客員研究員
Brookings Institution, Economic Studies シニア・フェロー(現任)

重要な兼職状況

Brookings Institution, Economic Studies シニア・フェロー

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ



永井 浩二

2013.6～

取締役会長

当社取締役兼代表執行役社長グループCEO、野村證券(株)取締役兼代表執行役社長等を歴任し、2020年4月より当社取締役会長を務める

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ



奥田 健太郎

2020.6～

代表執行役社長 グループCEO

当社執行役副社長グループCo-CEOや野村證券(株)取締役兼執行役副社長等を歴任し、現在は当社取締役兼代表執行役社長グループCEOおよび野村證券(株)代表取締役社長を務める

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ



中島 豊

2023.6～

代表執行役副社長

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、現在は当社取締役兼代表執行役副社長を務める

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ



小川 祥司

2021.6～

監査委員(常勤) リスク委員

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・オーディット担当等を歴任し、野村グループのガバナンス、内部統制および内部監査分野における豊富な経験と知見を有する

経営

グローバル

金融業

会計財務

法制度・規制

内部統制(リスク管理含む)

デジタル・IT・DX

サステナビリティ



社外取締役
大島 卓

Interview with Outside Director

社外取締役インタビュー

経営者としての経験を有する大島卓氏から見た、野村ホールディングスの印象、経営戦略に対する評価等についてご紹介します。

—— 社外取締役に就任されて1年経ちましたが、
野村ホールディングスに対する印象をお聞かせください。

これまで一貫して携わってきた製造業界のほか、社外取締役として鉄道業界およびガス業界にかかわってきましたが、金融業界は初めての経験で、特に驚いたのはコンプライアンスや監査業務等に変数多くのリソースを割いている点です。金融業界は扱う金額が大きく、規制やルールも非常に厳しいため、一社員のミスが企業としての致命傷になりかねず、改めて守りの体制が重要と実感しています。製造業の品質管理がそうであるように、当社でもDXを一層推進することで、管理部門をより効率化・スリム化する余地があるのではないかと考えています。ただ、どれだけ仕組みやシステムを整えても、“人”がかかわる以上、ミスや問題は起こりうるものなので、工場の安全管理同様、トップはもちろんのこと、ミドル層が本気で

取り組む姿勢を示し続けることで企業としてのあるべき姿を現場まで浸透させ、企業文化として根付かせることが重要です。当社ではまさに企業文化をより良いものとするべく、トップを中心として組織一丸で取り組んでいると感じます。

—— 当社の取締役会全般の印象についてお聞かせください。

当社の取締役会の議案はよく吟味されており、形式的な業務報告等は最小限にとどめられています。海外出身の取締役も多く、各取締役のバックグラウンドも多岐にわたるため多様な視点が反映されており、率直な意見を交わす場として、活発な議論が展開されている点が印象的です。また、取締役会の冒頭でグループCEOが当社の直近の状況やCEO自身の活動内容についてしっかりと共有することで全体像が掴みやすい点に加え、同時通訳の体制などにより、日本と海外の複数拠点をシームレスにつなぐ会議運営を実現している点も素晴らしいと感じています。

—— 取締役会の役割についてどのようにお考えでしょうか。

取締役会の役割は、監督機能の発揮にとどまらず、企業が前進するための方向性を示すことで執行を後押しするなど、批判的な視点はもちつつも、執行側の意思決定を支える存在であるべきだと私は考えています。今後は、中長期的な経営方針や企業価値向上策について、より多くの時間を割いて議論していく必要があると考えています。そのような本質的な議論を深められるよう、営業店などの現場を視察することで、当社の実態や課題を把握できるよう努めています。

—— 企業価値向上の観点から、当社の経営戦略や目標をどのように評価していますか。

当社は、2030年に向けて「ROE 8～10%+」や「税前利益5,000億円超」という具体的な数値目標を掲げておりますが、このような定量目標を掲げることは大変良いことだと評価しています。金融業界は市場のボラティリティが業績に大きく影響しますが、当社では、安

定的な収益基盤の構築に加えて、構造改革委員会の管理のもと、部門ごとに目標やコスト削減策を設定しており、取締役会でも当該進捗と成果について報告を受けています。製造業でもコスト削減策は不可欠ですが、当社でも同様の取り組みがしっかりと会社業績に表れており、このように成果が目に見えることで、社員の達成感や参加意識が向上するという好循環につながっていると感じます。

—— 初の海外開催となる昨秋のニューヨークでの取締役会開催について、
取締役としてどのように感じられましたでしょうか。

日本の社外取締役が日本にいながらにして海外オフィスの雰囲気把握することは難しいため、今回、日本から取締役が赴いて現地の経営陣や社員と直接交流し、議論できたことは、貴重な機会でした。同時に、本邦経営陣が海外の事業や役職員を重視し、真摯に検討している、という強いメッセージを伝える大変良い機会であったと感じています。今後も、グローバル経営の一体感を醸成すべく、他の海外オフィスにおける取締役会を開催し、現地役職員との直接のコミュニケーションをとることで、海外役職員の経営戦略に対する理解の深化やモチベーションのさらなる向上を期待しています。

—— 当社の株価に関してどのようにお考えでしょうか。

現在掲げている2030年に向けた経営ビジョンや、インベスター・デー等において情報発信している戦略に沿って、一つずつ着実に成果を上げることで、外部評価も高まり、株価の上昇につながると考えています。なお、将来の目標とその達成期限の検討はもちろん重要ですが、目標達成に向けた進捗管理も重要です。また、社会情勢は変化し続けているので、必要に応じてこれらの目標を軌道修正する柔軟さも求められます。安定的な収益構造の確立に加え、事業の着実な成長性を示すことができれば、当社が現在推進している施策の方向性が正しいことが理解されると思います。



Message from Newly Appointed Outside Director

新任社外取締役メッセージ

2025年6月に新たに野村ホールディングスの社外取締役に就任した
ネリー・リャン氏のメッセージをご紹介します。

社外取締役 **Nellie Liang**

私は、現在、ワシントンD.C.にあるブルッキングス研究所(米国のシンクタンク)で経済研究のシニア・フェローを務めております。2021年7月から2025年1月までは、当時のバイデン大統領およびジャネット・イエレン長官のもとで、米国財務省の国内金融担当次官を担当していました。また、その間、金融安定理事会の常設委員会である脆弱性評価委員会の議長も兼任していました。さらに遡りますと、長く在籍したFRB(連邦準備制度理事会)では、2008年の世界金融危機をはじめとする金融危機対応に携わり、金融・財政政策の意思決定プロセスの質向上を目的としたFRB内の新組織の立ち上げにも従事しております。米国および世界の金融規制当局や中央銀行と協働してきたこれらの経験を通じて、エコノミストとして幅広い専門知識と経験を有しています。

近年、グローバルな金融機関を取り巻く環境は、地政学的緊張の高まり、脱グローバル化、ならびにデジタル化、AI、およびブロックチェーン技術の進展などにより急速に変化しています。これらの環境の変化・イノベーションは、金融サービスと金融機関が顧客の多様化するニーズにどのように対応していくかを大きく変革しています。これにより野村グループには新たなグローバル成長の機会が生まれる一方で、新たなリスクが生じる可能性もあります。

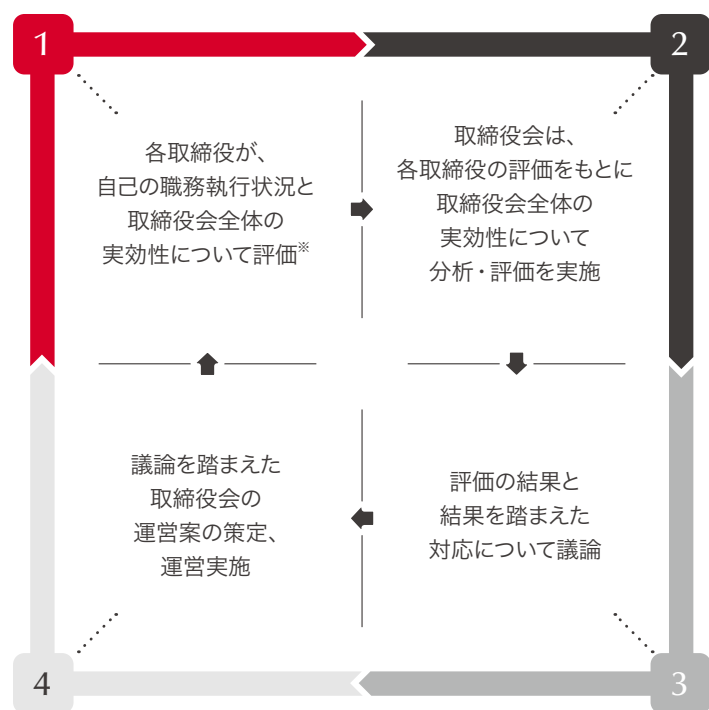
私は、野村ホールディングスの社外取締役として、金融規制当局での長年のキャリアを通じて得た、金融資本市場や公共政策に関する深い知識に基づき、野村グループが新たな成長機会とリスク管理との最適なバランスを保ちつつ、株主価値を継続的に向上できるよう、経営に資するアドバイスを提供していきたいと考えています。

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しています。

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し、さらなる監督機能の強化に取り組んでいます。

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 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り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とおり

- 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

各委員会の役割および活動内容

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案を決定する法定の機関です。議案の決定においては、人格・識見、企業経営の経験や専門性などの一定の選任基準を定め、当該基準を踏まえて行っております。さらに、社外取締役の独立性については、野村グループに対する独立性を保つため、「独立性基準」を指名委員会において定めております。

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行う法定の機関です。監査委員会は執行からの高い独立性を確保しており、内部監査部門より直接内部監査の実施状況等の報告を受けるほか、会計監査人とも意見交換等を行っております。

報酬委員会では、野村ホールディングスの取締役および執行役の報酬を審議し、決定しております。なお、指名委員会および報酬委員会は3名の社外取締役で構成されており、高い独立性を確保しております。

リスク委員会は、執行からの高い独立性を確保するため、構成面においては、全5名のうち、4名を社外取締役、1名を社内取締役（非業務執行）とする体制を整備しています。2021年10月の設置以来、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し、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されています。

Corporate Governance

指名委員会

開催数 6回
2025年3月期

役割

- 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

2025年3月期の主な議題

- 取締役候補者について
- 株主総会招集ご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

監査委員会

開催数 14回
2025年3月期

役割

- 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

2025年3月期の主な議題

- 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

報酬委員会

開催数 6回
2025年3月期

役割

- 取締役／執行役の報酬等の内容にかか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

2025年3月期の主な議題

- 役員報酬水準について
- 取締役および執行役の個人別の報酬について
- 役員報酬の自主返上について

リスク委員会

開催数 5回
2025年3月期

役割

- リスク管理における取締役会の監督機能を強化するための専門機関
- グループのリスク管理高度化に関する事項の審議

2025年3月期の主な議題

- 2025年のトップリスク／エマージングリスク
- 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（取締役会への定期報告）
- 当社ビジネスに内包されるリスク種別ごとの管理フレームワーク（情報技術および情報セキュリティ、AI、レピュテーション等）
- 事業継続および外部委託先にかかわるリスクの管理体制
- パーゼルIII資本規制の適用に向けた当社対応状況

役員報酬の体系／後継者計画

役員報酬の体系

野村ホールディングスは、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および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」を定めています。これらの方針は、報酬委員会において、その妥当性を審議したうえで決定しています。また、「報酬返還に関する方針」を別途定めています。

さらに、当社の取締役および執行役を除く野村グループの役職員を対象とする「野村グループ役職員の報酬の方針」を定め、役職員に対する報酬のあり方、具体的な運用指針等を明確化しています。

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しています。

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」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・決定しています。

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しています。

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、TSR^{※1}）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報酬総額を決定しています。

その他の取締役および執行役については、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、報酬総額を決定しています。

※1 株主総利回り (Total Shareholder Return)

役員報酬の構成

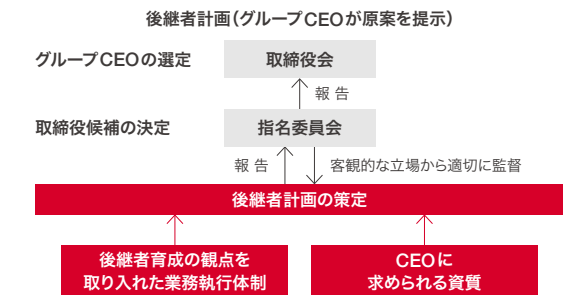


株式関連報酬および非金銭報酬等

種 類	概 要
譲渡制限株式ユニット (RSU)	■ 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	■ 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)	■ 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

後継者計画

グループCEOは毎年指名委員会に対し、経営環境等を踏まえたグループCEOに求められる資質の議論や後継者育成の観点を取り入れた業務執行体制等を含む後継者計画について報告しており、指名委員会は当該後継者計画およびその運用状況を独立した客観的な立場から適切に監督しています。



責任ある企業市民としての取り組み

野村グループでは、野村グループの役職員が、パーパスを含む企業理念を具体的な行動（コンダクト）に移すための指針として、野村グループ行動規範を定めています。行動規範には、「ルールや規則の遵守だけでなく、高い倫理観と誇りをもって働くことのできる会社でありたい」という私たち役職員の想いが込められています。私たちは、パーパスそして行動規範のもと、責任ある企業市民として、これからも高い倫理観をもってあらゆる業務に取り組んでいきます。

野村グループのパーパスに込めた想い

野村グループは、創立100周年を迎えるにあたり、創業の精神や企業理念を受け継ぎつつ、次の100年につながるグループ経営の礎となるパーパス「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」を策定しました。

約3年間、延べ1万人以上の役職員が部門や国を超えて参加した「Nomura パーパス・ジャーニー」にて、パーパスについて対話を重ねてきました。パーパスの言語化を単なるゴールとせず、一人ひとりが自らの仕事や価値観を見つめ直す「考える過程」を大切にしました。対話を重ねることで、社内コミュニケーションが深まり、心理的安全性も高まりました。

野村グループは創立以来、金融資本市場の発展に寄与すべく、挑戦を続けてきました。「世界と共に挑戦し」には、さまざまなステークホルダーのより良い未来に向けた想いを実現するために一緒に歩んでいくこと、野村グループ全体で理想の姿を追求し、挑戦を続けていくことへの決意を込めました。「実現する」という言葉は、「豊かな社会の実現」に向けた野村グループのより強いコミットメントを示しています。

パーパスの実践

パーパスは策定が終着点ではなく、このパーパスをいかに社内に浸透させ、実践していくのが重要だと考え、2024年6月から9月にかけて野村グループの全役職員約

27,000名を対象に、グローバルでグループディスカッションを行いました。**1** 個人パーパスを考える、**2** 自分の業務に照らして、野村グループのパーパスを考える、**3** 個人パーパスと野村グループのパーパスとの交わりを考える、というテーマでディスカッションを進めました。多くの社員から、「パーパスについての理解が深まった」「普段聞くことがなかったメンバーの想いを知ることができ、チームの結束が高まった」という声が寄せられ、パーパスの浸透が進みました。ディスカッションの内容は、シニアマネジメントにも共有され、各社・各部門のミーティングやタウンホールなど、あらゆる場面で経営が思い描く未来や組織が、その実現に向けてどのように貢献していけるのか、について話していくきっかけとなりました。

パーパス策定から1年が経過し、浸透から実践のフェーズに移行しています。パーパスの実践に向けた取り組みの一つとして、「SMD パーパス・インタビュー」の社内配信を行っています。

この取り組みは、野村グループのマネジメント層が、個人パーパスや自分自身にとってのパーパスの実践についてのインタビュー動画シリーズです。その他、各部室店にお

けるパーパス実践の取り組み事例を社内イントラで発信するなど、実践に向けた取り組みを継続して行っています。



COLUMN

パーパス実践の取り組み事例

多様性を活かし、共通の目標を共有した
野村証券ITインフラストラクチャー部の挑戦

ITインフラストラクチャー部のデータ基盤やデータ分析基盤を構築するチームでは、日本やインドのメンバーが集まり、個々の目標を共有するとともに、野村グループのパーパスやチーム目標について話し合う機会を設けました。当該チームは日本やインドなど多国籍のメンバーで構成されており、多様性は大きな強みですが、共通の目標や価値観をもたなければコミュニケーションのギャップや誤解が生じる可能性があるという問題意識から、この取り組みを始めました。各メンバーが自由に意見を表明することで、異なる視点が交錯し、新たなアイデアや解決策が生まれ、個々人が野村グループのパーパスに対してどのように考え、仕事にどのように取り組んでいるかについての共通点を見出すことができました。



その他、部室店・グループ会社における取り組み



左：野村証券川口支店 右：野村信託銀行

コンプライアンス

リスク・カルチャー

内部通報制度

役職員の判断・行動の指針としての行動規範

2019年12月、野村グループは「野村グループ行動規範」を策定しました。行動規範はすべての役職員の判断・行動の指針であり、野村グループを支える重要な柱です。

行動規範は、「お客様」「私たち自身」「社会」の3つの軸と、「挑戦」「協働」「誠実」という私たちが大切にしている価値観に基づき、具体的な指針を示しています。法令諸規則の遵守にとどまらず、お客様第一の基本観や、多様性と人権の尊重、社会課題に向き合う姿勢など、責任ある企業市民として必要不可欠な項目が定められています。

私たちはこの行動規範に基づき高い倫理観をもってあらゆる業務に取り組むことを、すべてのステークホルダーの皆様にお約束しています。コンプライアンス、リスク・カルチャー、心理的安全性のある企業文化の醸成などの行動規範の中で定めている各項目については、各担当部署が責任をもって取り組みを進めています。

05 高いコンプライアンス意識

コンプライアンス・リスク管理の徹底を経営の最重要課題の一つと位置づけています。グローバルな金融サービス・グループとして、法令諸規則の形式的な遵守にとどまらず、お客様の保護と市場の公正性・公平性の確保のため、より高い水準のコンプライアンス意識をもって業務に取り組み、コンプライアンス・リスク管理のさらなる高度化に継続的に取り組んでいます。

07 リスクと正しく向き合う

リスク・カルチャーとは、ビジネスを維持・発展させていくために、当社の役職員がリスクに対して正しい考え方をもち、適切に行動する企業文化のことです。私たちは、このリスク・カルチャーを「チャレンジ(建設的な牽制)」「エスカレート(報連相の徹底)」「リスクペクト(尊重し合える関係)」という3つのキーワードで表し、リスク管理の重要な柱と位置づけています。

16 声をあげる責任

野村グループでは、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内部通報体制を整備しています。また、心理的安全性のある組織風土の醸成に取り組むとともに、内部通報窓口や各種相談窓口を設置して利用促進に努めています。

また、2019年12月の策定以降、野村を取り巻く社会・経済情勢の変化やステークホルダーの期待によりよく応えることができるよう、毎年見直しを行い、改定を重ねてきました。改定に際しては、野村グループ各社や海外各地域からの意見も踏まえ改定案を作成し、野村グループ・コンダクト委員会の審議を経て、経営会議および取締役会において決議がなされます。行動規範が、取締役から経営陣、従業員一人ひとりに至るまで、すべての役職員にとって判断の拠り所であり続けるよう、これからも定着に努めていきます。

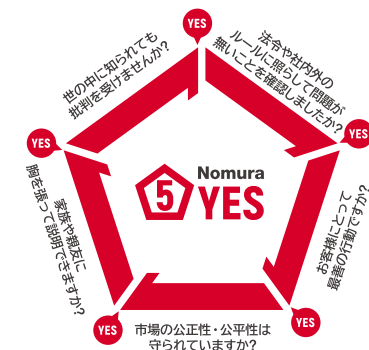
Nomura 5YES

行動規範

「野村グループ行動規範」では、行動に迷ったときに自身に問いかけることで、正しい行動へと導くための5つの質問「Nomura 5YES」を設けています。例えば、答えにNOがある場合は、すべてYESになるように改善することを促しています。また、疑問や懸念がある場合や一人で判断できない場合は、上席者や周囲に相談することを研修などで周知徹底しています。

具体的な行動に移すための20項目

	お客様のための行動 CONDUCT for CLIENTS	私たち自身のための行動 CONDUCT for OUR PEOPLE	社会のための行動 CONDUCT for SOCIETY
挑 戦	01 お客様に最善な利益の追求 02 高度な専門性の提供	07 リスクと正しく向き合う 08 成長への情熱 09 互いの成長支援	17 次の時代への一歩
協 働	03 総合力の発揮	10 チームワークの向上 11 働きやすい環境作り	18 持続可能な社会への貢献
誠 実	04 最も信頼できるパートナー 05 高いコンプライアンス意識 06 情報の適正な取扱い	12 私利追求の禁止 13 贈答や接待の管理 14 品性と自己規律 15 過ちから学ぶ 16 声をあげる責任	19 多様性と人権の尊重 20 適切な情報開示



事案に対する再発防止策と対応策

金融庁による課徴金納付命令について

：概要

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日付で野村証券株式会社は金融庁より課徴金納付命令を受領しました。

：再発防止策

本事案を受け、法令遵守体制および内部管理体制のより一層の強化・充実を図るべく、以下の再発防止策を実行しています。

- 1 フロントにおける再発防止策(第1の防衛線)
- 2 コンプライアンスにおける再発防止策(第2の防衛線)
- 3 内部監査部署による検証(第3の防衛線)
- 4 「グローバル・マーケット・サーベイランス企画部」の新設
(2025年4月以降は当部の機能をコンプライアンス部署を中心に移管)
- 5 法令順守の徹底に向けた経営陣の継続的な取り組み

詳細につきましては、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覧ください。

当社元社員の起訴・逮捕について

：概要

2024年10月30日に野村証券株式会社元社員が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されました。

：対応策

社員個人による潜在的な不正行為を予見・抑止する能力を組織として高め、お客様に安心していただける環境整備を強化すべく、厳格かつ実効性を高めた11の対応策を実行しています。

- 1 「業務改革推進委員会」の新設
- 2 パートナーによるお客様のご自宅への訪問に関する監督強化
- 3 チームでのお客様担当体制を拡充
- 4 メール・アプリ・レター等を通じたお客様への注意喚起を含む、社員の業務活動におけるモニタリング強化
- 5 不正探知のために社員が職場から一定期間離れる制度の導入
- 6 すべての社員を対象とした個別ミーティングの実施
- 7 人事評価の見直し
- 8 360度フィードバックを含む、多様な視点による指導の拡充
- 9 採用選考プロセスのさらなる高度化
- 10 研修の徹底
- 11 社員間コミュニケーションのさらなる強化

これらの対応策の十分性に関して外部専門家による評価を受け、再発防止に向けた土台の整備が進捗していることを確認し、実効性ある再発防止に努めております。

詳細につきましては、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覧ください。

監査委員会、取締役会等の 監督機能の発揮

これら一連の事案が判明した直後から、監査委員会、取締役会等で当該事案について報告・審議等を行い、適切な監督機能を発揮しています。各社外取締役からは、多様な経験および知見ならびに独立性を活かし、トップマネジメントによる再発防止に向けた継続的なコミットメントの重要性、社会規範等を踏まえた社内ルールの見直し、顧客本位の業務運営の再徹底等について率直な指摘を受けており、再発防止策／対応策の実効性をより高めることができます。当社は、お客様に真に安心してサービスをご利用いただけるよう、全力で信頼回復に努めていきます。

Risk Management

リスク・マネジメント

野村グループでは、行動規範の中で「リスクと正しく向き合う」ことを重要な行動指針と定めています。野村グループの社員一人ひとりがリスク管理の当事者として、リスクを正しく理解し、その時々で最適なリスク管理方法を考えること、これを経営陣、各部門と一緒に考え、目標に向かって協働していくことが「リスクと正しく向き合う」ことであり、お客様への良質なサービスの提供や、野村グループの企業価値向上に必要なことだと考えています。

また、野村グループは、リスク管理にあたり、三つの防衛線による管理体制を構築しており、第一の防衛線がリスク管理の一義的な責任を負い、リスク・マネジメント、コンプライアンス、リーガルなどで第二の防衛線を担当する部署が、リスク管理の状況を監視し牽制する役割を担っています。野村グループでは、こうした未然防止を主な目的とした平時のリスク管理に加え、危機時の業務継続に向けた体制整備も行っております。（[P.75](#) ■ Resilienceをご参照ください）

リスク管理の原則

野村グループにおけるリスク管理業務は、以下の原則に基づき構築しています。

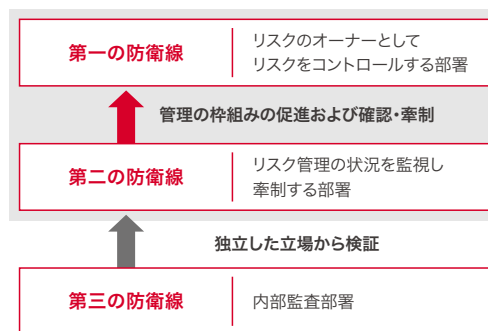
- リスク管理のための会議体による強固なガバナンス体制、適切な組織構造および三つの防衛線による管理体制を構築し、運用する。

- リスク・アペタイトを定め、この範囲内でリスクを適切に管理するため、リスクのモニタリングおよび報告の枠組みを構築し、運用する。
- リスクを特性に基づきリスク・カテゴリーに区分し、適切なリスク管理手法を設定し、運用する。

ガバナンス

野村グループでは、強固なガバナンス体制を構築するため、取締役会の監督補助機関としてリスク委員会を設置しています。また、グループCEOを議長とするグループ・リスク管理委員会を設置しています。グループ・リスク管理委員会は、経営会議の委任を受けて、グループ全体のリスク管理に関する重要事項を審議または決定しています。

加えて、三つの防衛線による管理体制を構築しております。それぞれの防衛線の役割は以下のとおりです。



第一の防衛線

財務リスクについてはフロント部署の役職員、非財務リスクについてはすべての役職員が、リスク管理に一義的な責任を負い、業務遂行から生じるリスクにともなう結果のみならず、そのリスクを許容することがリスク・アペタイトに沿っていることの説明責任を負います。

第二の防衛線

第二の防衛線は、リスクを適切に管理するための枠組みを策定し、その枠組みを使って、第一の防衛線のリスク管理活動をサポートするとともに、第一の防衛線の事業活動がリスク・アペタイトに沿っているか監視し、取締役および経営陣等へ報告します。また、第一線が自ら策定したリスク管理体制を、独立した立場から評価します。

第三の防衛線

内部監査部署は、独立した立場からリスク管理に対する検証・評価を行い、改善のための助言を行うとともに、検証・評価結果を監査委員会に報告します。

リスク・アペタイトの設定と管理

野村グループでは、統合的なリスク管理を行うため、規制資本、資金流動性、業務環境に関する制約等を勘案したうえで、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リスク・アペタイトとして定めています。それを文書化したものがリスク・アペタイト・ステートメントであり、少なくとも年一回、経営会議の承認、およびリスク委員会の同意により見直しを行っています。

Risk Management

リスク・アペタイトは、さまざまな指標を用いて管理しています。野村グループおよび野村グループのすべての役職員は、リスク・アペタイトを遵守しながら業務を執行する責任を負っています。

リスク・カテゴリーとリスク管理手法の設定

野村グループは、リスクを以下のように分類しています。

財務リスク	市場リスク／信用リスク／モデル・リスク
非財務リスク	オペレーショナル・リスク／ レピュテーション・リスク
資金流動性リスク	資金流動性リスク
その他のリスク	ESG(環境、社会、ガバナンス)／戦略リスク／ 複数のリスク・カテゴリーにまたがるリスク

前述のリスクを管理する基本的枠組は以下のとおりです。

財務リスクについては、過去の市場データや取引相手の信用データをもとにリスクの定量化を行い、リスク・アペタイトを超過することのないよう適正な上限(リミット)を設定します。また、新商品、個別取引に関する承認プロセスを整備することに加え、リスク分散、リスク・リターン最適化の観点から、個別取引の集合体であるポートフォリオ管理の枠組みを構築しております。加えて、単一のリスクまた

はエクスポージャーに対する過度な集中が起きないように、集中リスクの管理を行います。過去のデータによる定量化では捉えきれないリスクについては、将来起こりうるシナリオをもとにストレス・テストを行い、リスク・アペタイトの超過を防止します。

非財務リスクでは、例えばオペレーショナル・リスクにおいて、リスクの影響度および発生可能性、それに対する統制の有効性を評価し、その結果に基づき、対応策を講じています。

これらの枠組みは社内規程等において定義するとともに、関係する役職員の役割と責任を実施手続き等の文書で明確化しています。

✎ 各リスクの詳細については有価証券報告書もご参照ください

リスク管理体制の高度化に向けて

野村グループは、継続的にリスク管理体制の高度化に注力してきています。

ガバナンスの面では、2021年10月に取締役会の監督機能をさらに強化するため、リスク委員会を設立しました。高い独立性を確保するため、社外取締役が委員長を務め、5名のメンバーのうち4名が社外取締役、1名が非業務執行の社内取締役となっています。リスク委員会では、リスク・アペタイト、リスク管理フレームワークに加え、リスク環境の分析・検証結果と今後の予測などについて審議されてい

ます。社外取締役は、グローバルな政治経済動向、金融政策、法制度・規制、経営・内部統制、デジタル・IT、サステナビリティ等に関する知見を有しており、野村グループを取り巻くリスクの状況について、多様な視点から議論が行われています。

リスク・アペタイトの管理にあたっては、ストレス時に市場リスク、信用リスクなどから生じうる経済的損失を定量化し上限を設けることで、許容範囲を超えるリスクを回避するとともに、その枠内でリスク・リターンを最適化していくことを目指しています。また、取引処理上のエラーや手作業によるミスなど完全に防ぐことのできないリスクについては、これらが顕在化するリスクを可能な限り抑制する一方、意図的な不適切行為、あるいは不正行為については、許容しません。

さらに、リスク管理手法という観点では、リスク集中度を把握するためのレポートの作成、取引先リスクの分析・検知手法の高度化(十分な担保を受け入れている取引先に対しても多様なストレス・シナリオを用い、取引先ポートフォリオ固有のリスク特性を把握)等を図っています。

リスク管理にあたっては、市場リスク、信用リスクだけではなく、IT・情報セキュリティリスクを含むオペレーショナル・リスク、AIガバナンスを含むモデル・リスクなどの重要性が増しており、こうした分野においてもリスク管理の高度化を図っていく予定です。

Resilience

レジリエンス

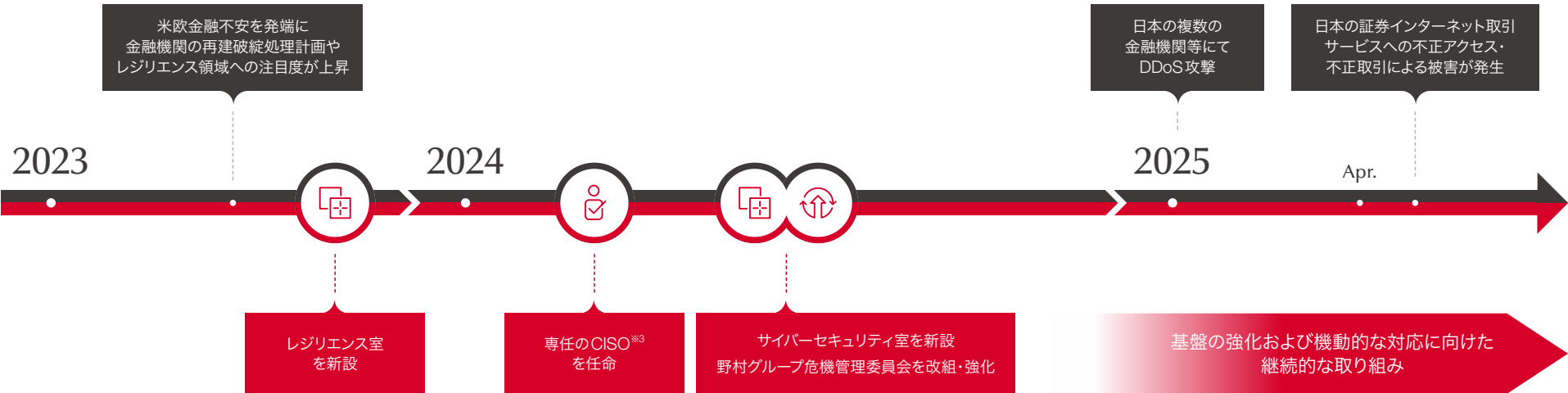
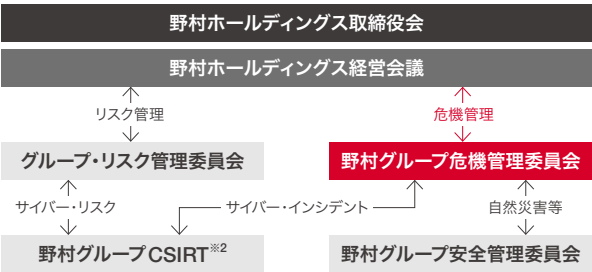
野村ホールディングスは、野村グループ危機管理委員会を設置し、グループ横断的な危機管理態勢を構築しています。

当社は、2024年4月に当委員会をオペレーショナル・レジリエンス^{※1}の確保や「再生・破綻処理計画(RRP)」を含めた危機管理全般を統括する委員会として改組しました。従来の業務継続の枠組みを発展させ、急速に変化し複雑化する環境下においても十分かつ円滑な危機管理を実現するために取り組んでいます。

また、当委員会は、審議内容を当社取締役会および経営会議に対して定期的に報告しています。次の100年に向け、野村グループが長期的に価値を提供し続けるための基盤を強靱化させるための重要な取り組みとして、この活動に引き続き注力していきます。

※1 オペレーショナル・レジリエンス：危機事象が発生しても、金融機関が重要な業務を、最低限維持すべき耐性度において提供し続ける能力

管理体制



野村グループは自然災害や人的災害などの危機に備えた体制を整えています。業務継続態勢の概要については、当社Webサイトもご参照ください。

※2 CSIRT：サイバーインシデント対応チーム
※3 CISO：情報セキュリティ統括責任者

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お客様の情報、お客様の資産を守り、安心してお取引を行っていただくため、サイバーセキュリティ対策の継続的な強化を行っています。

基本的な考え方

：組織運営

「平時」は、サイバー演習への参加、侵入テストの実施、リスク評価、脆弱性情報の入手、子会社や外部委託先の対策状況の把握などにより体制の継続的な強化に努めています。また、サイバー攻撃の検知といった「有事」には、CSIRT(サイバーインシデント対応チーム)を中心に原因分析、被害の最小化、早期復旧のための対応を実施します。

：システム対応

不正アクセスや、コンピューターウイルスなどの不正プログラムに対する検知・防御の仕組みを複数導入するなど、多段階の対策(多層防御)を行っています。また、新しい脅威の発生に対して適時これらの対策の見直しを行っています。

：人的対応

役職員のサイバーセキュリティの知見向上のため「野村グループ情報セキュリティ基本方針」に基づき、全役職員に対して研修・訓練・注意喚起を定款的に実施しています。

：外部連携

金融ISACやFS-ISAC(Information Sharing and Analysis Center)等の情報共有機関やサイバーセキュリティ専門提供者との情報交換を通じて、攻撃者や攻撃手法に関する情報の収集・共有体制を構築しています。

主な取り組み

：技術的な対策

野村グループのサイバーセキュリティ・プログラムは、業界の成功事例に沿って設計されています。その内容としては、セキュリティ・ガバナンス、セキュリティの認識と訓練、脅威インテリジェンスと管理、セキュリティ運用管理、脆弱性管理、アプリケーション・セキュリティ、データセキュリティ、IDおよびアクセス管理などの中核的な機能が含まれています。

また、複数の外部サービス提供者と定期的に連携して、サイバーセキュリティ・プログラムと統制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も継続的に行っています。他にも、侵入テスト、脆弱性スキャン、レッドチーム(攻撃テスト)、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も実施しています。

他方、リスク管理の観点からも、取引ベンダー(サービス提供者、SaaS事業者、請負業者、コンサルタント、サプライヤーなど)のサイバーセキュリティ統制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を導入しています。重要な取引先の現地視察を含む、さまざまなリスク特定活動を実施するものです。セキュリティ・リスクにおける例外事項は、グローバルなオペレーショナル・リスク管理のフレームワークに従って追跡します。

野村グループはサイバーセキュリティ対策の継続的な強化を行っています。サイバーセキュリティに関する体制・対策の概要については、当社Webサイトもご参照ください。

：役職員の訓練およびカルチャー醸成

野村グループでは、サイバーセキュリティおよび情報セキュリティを担保し続けるためには、技術的な対策や基盤の増強だけではなく、現場社員一人ひとりの日ごろの意識と行動に現れるカルチャーの醸成も必須であると認識しています。そのため、すべての役職員がサイバー攻撃の脅威に対して必要な警戒心と対応力をもてるよう、さまざまな取り組みを展開しています。

例えば、全役職員必須の研修や標的型攻撃メール訓練を行っているほか、サイバーセキュリティの専門家によるセミナー等を通じた最新の脅威やデータセキュリティを知る機会の提供や、サイバーに高い意識をもつ役職員の表彰等、能動的な意識の醸成にも資するよう工夫を加えた取り組みをしています。

また、監督当局の主催する演習への参加や、グローバルな社内演習の実施等も通じて、管理や統制の実効性強化のため組織を挙げた努力を継続していきます。

