

CORPORATE GOVERNANCE

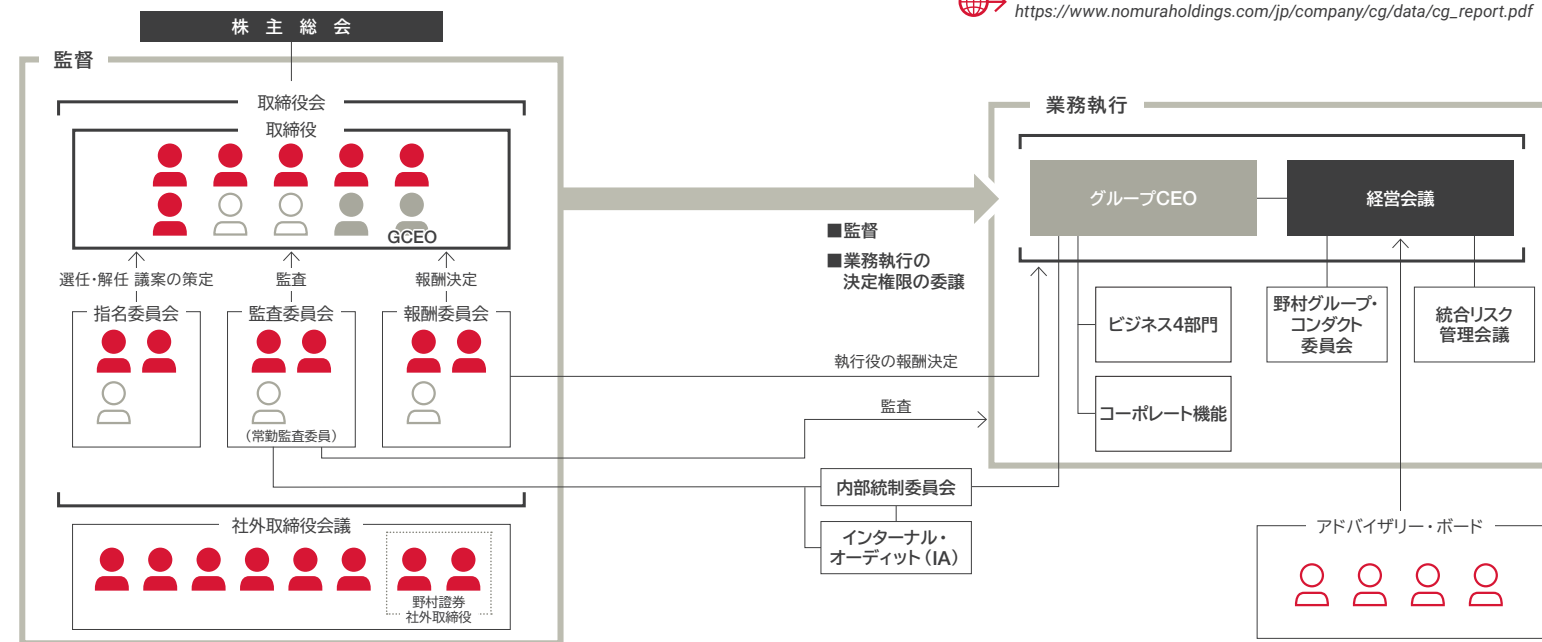
「社会からの信頼および株主、お客様をはじめとしたステークホルダーの満足度の向上を通じて企業価値を高める」という経営目標を達成するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要課題の一つと認識しています。当社においては、指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行の分離による監督機能の強化に加え、取締役会から執行役へ業務執行権限を委任していることで意思決定の迅速化を図っています。

野村のコーポレート・ガバナンス

- + 経営の監督と業務執行が分離されていることで、取締役会の監督機能が強化され、経営の公正性・透明性を確保
- + 取締役会では、経営の基本方針を決定し、当該方針を踏まえて、経営の重要事項を決定するとともに、グループCEOその他の執行役を選任
- + 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
- + 取締役会は、国籍・性別・経歴などの多様性と、企業経営についての豊富な経験、企業会計、金融関連の法制度などの専門的知識を有する人員で構成
- + 社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の3委員会の設置
- + 指名委員会は、人格、識見、倫理観、自らの専門分野についての深い知見と経験等の選出基準のもとに取締役候補者を決定
- + 監査委員会は、委員の全員が米国企業改革法の定める独立性の要件を満たしており、財務専門家を1名以上設置
- + 報酬委員会は、業績に応じた報酬支払いの原則のもと、客観性・透明性向上のため、外部評価機関による分析等も活用して取締役・執行役の報酬を決定
- + 毎年、各取締役の自己評価を参考に、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

コーポレート・ガバナンス体制

	2019年度開催数	2019年度出席率
取締役会	11回	100%
指名委員会	9回	100%
監査委員会	16回	100%
報酬委員会	8回	100%
社外取締役会議	5回	100%



ガバナンスの強化

当社は、2010年に2名の外国人社外取締役を取締役に迎え、取締役会の過半数が社外取締役となりました。2015年からは「社外取締役会議」を設置し、社外取締役に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ただいています。また、アドバイザー・ボードにアジアの有識者を迎え、グローバル金融サービス・グループとしてさまざまなアドバイスを受けています。さらに、2019年にはガバナンス体制のさらなる高度化に向け3委員会の委員長をすべて社外取締役にしました。また、指名委員会において、グループCEOの後継者計画について、今後の経営環境を踏まえて求められる資質や候補者案について議論を行うなどガバナンスのさらなる発展に取り組んでいます。

2004年に制定した野村グループの役員・社員一人ひとりが遵守すべき行動規範である「野村グループ倫理規程」に代わるものとして、2019年には、野村グループの役職員が、野村グループ企業理念を具体的な行動に移すための指針として、「野村グループ行動規範」を策定しました。あらゆる企業活動を野村グループ行動規範に基づいて実行、その遵守を徹底し、株主のみならず、あらゆるステークホルダーに対する責任を果たすべく努めています。

当社は、ガバナンスの強化に対し不断の取り組みを行っており、これを反映した当社のコーポレート・ガバナンスの枠組みを2015年11月に「野村ホールディングス コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」として示しています。また、現在のコーポレートガバナンス・コードへの対応状況をコーポレート・ガバナンスに関する報告書で開示しています。

- 野村ホールディングス コーポレート・ガバナンス・ガイドライン
https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_guideline.pdf
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_report.pdf

社外取締役比率

2003年 36% → 60% 2020年

外国人比率

2003年 0% → 20% 2020年

女性比率

2003年 0% → 20% 2020年

委員会等設置会社へ移行
(現在の指名委員会等設置会社)

2003年

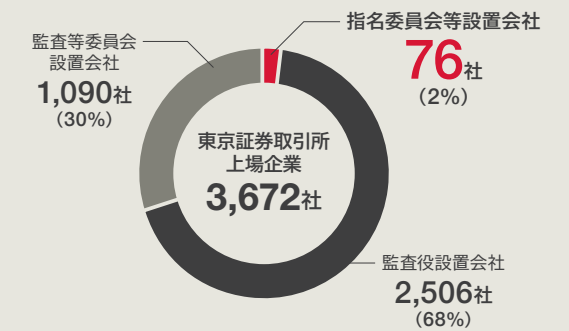
経営会議の諮問機関として
「アドバイザー・ボード」を設置

2001年

社外取締役会議の定期開催

2015年

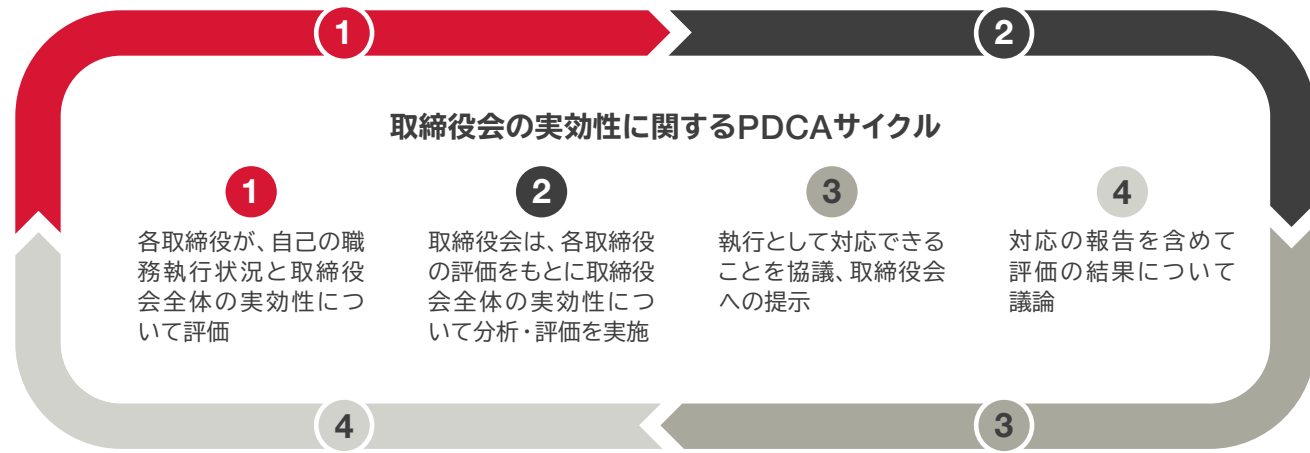
日本企業の機関設計*



*株式会社日本取引所グループ「コーポレート・ガバナンス情報サービス」より当社作成(2020年7月7日時点)

取締役会の実効性評価

当社は、2016年3月期以降、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、各取締役がそれぞれの項目を評価し、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を行い、課題として挙げた項目については、取締役と執行側でさらに議論を進めることで、監督機能の強化に取り組んでいます。これらの取り組みも踏まえ、取締役会として、取締役会の実効性は本年も概ね良好な水準にあるものと評価しています。当社は、指名委員会等設置会社として、執行の機動性を確保しつつ、取締役会内外において各取締役がその知見を活用する機会の充実に努め、取締役会による監督機能のさらなる高度化を図っています。



評価項目	結果を受けた対応
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・報酬の3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	前年の結果を受けた対応 2019年度は、指名・報酬委員長に当社の筆頭社外取締役である木村取締役が就任し、取締役会機能のさらなる高度化を図りました。 指名委員会においては、グループCEOの後継者計画について、今後の経営環境を踏まえて求められる資質や候補者案について議論を行い、報酬委員会においては、業績連動報酬の内容について議論を実施するなど、各委員会の機能の充実に努めました。

不適切な情報伝達事案について、取締役会は、監査委員会の傘下に設置された特別調査チームの調査結果に基づき、経営陣に改善策の策定を要請しました。その結果、改善策の軸である野村グループ行動規範が取締役会での議論を踏まえて策定されるとともに、その浸透のための取り組みについても取締役会で議論されました。

今後の課題
 定期的開催している社外取締役会議において、経営目標や戦略に対する議論の充実や効果的な取締役会の運営について、今後取締役と執行側とで当社の目指す取締役会の在り方の議論を行い、一層のガバナンスの充実にに向けた取り組みを実施していきます。

取締役会の主な審議事項

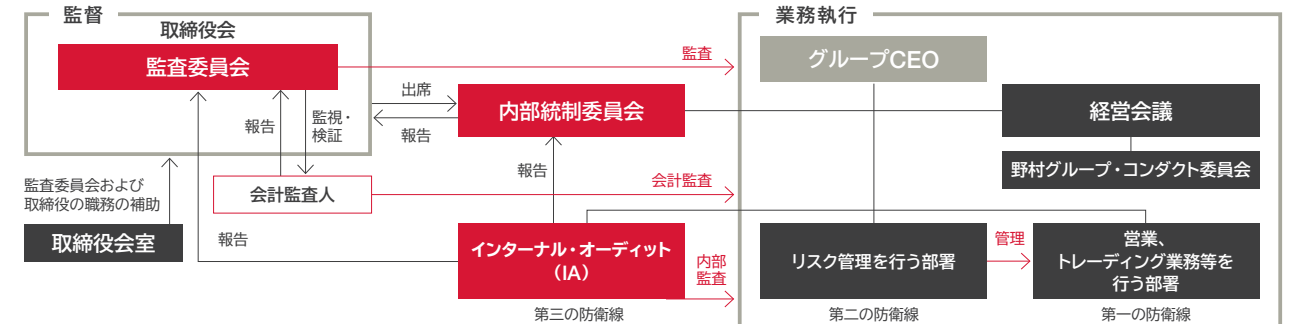
	取締役会の主な議題	審議内容
第1 四半期	2019年3月期通期決算、剰余金の配当について	概要、部門別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	ビジネスプラットフォームの再構築および今後の戦略について報告・議論
	リスク・マネジメント報告	リスク・アパタイトの運用状況、注意が必要となるリスクについて報告・議論
	コンプライアンス報告	不適切な情報伝達事案に関する調査状況および今後の対応の報告・議論
第2 四半期	監査活動所見に関する報告	中長期的な経営戦略の実現に向けた取り組み
	2020年3月期第1四半期決算について	概要、部門別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	野村総合研究所の一部株式売却および営業部門の今後の戦略について報告・議論
	リスク・マネジメント報告	リスク・アパタイトの運用状況、注意が必要となるリスクについて報告・議論
第3 四半期	コンプライアンス報告	不適切な情報伝達事案に関する改善策および進捗状況の報告・議論
	コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの改訂について	指名・報酬委員長の選定基準の明確化
	政策保有株式検討委員会報告	現時点の保有状況と今後の対応について報告・議論
	2020年3月期第2四半期決算、剰余金の配当について	概要、部門別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
第4 四半期	業務執行報告	部門毎の今後の戦略について報告・議論
	出資、売却および提携に関する報告	出資、売却、提携案件の現況報告・議論
	2019年6月総会の議決権行使状況の分析について	機関投資家および個人投資家の議決権行使結果の報告・議論 上位株主の議決権行使結果の分析と今後の対応の報告・議論
	リスク・マネジメント報告	リスク・アパタイトの運用状況、注意が必要となるリスクについて報告・議論
第1 四半期	コンプライアンス報告	野村グループ行動規範の策定に関する報告・議論
	2020年3月期第3四半期決算について	概要、部門別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	部門毎の今後の戦略について報告・議論
	シェアホルダー・リレーションズ外交の報告	主要株主との対話状況について報告・議論
第2 四半期	リスク・マネジメント報告	リスク・アパタイトの運用状況、注意が必要となるリスクについて報告・議論
	コンプライアンス報告	野村グループ行動規範の策定に伴う諸規程の見直しに関する報告・議論

内部統制システム

当社は、経営の透明性・効率性の確保、法令・諸規則の遵守、リスク管理、事業・財務報告の信頼性の確保および適時・適切な情報開示の促進といった観点から、グループ全体にわたる企業行動の適正化を促進するため、内部統制システムの強化・充実に努めています。①営業やトレーディング業務等を行う部署におけるリスク管理、②リスク・マネジメント等を行う管理部署による管理の枠組みの策定と促進および確認・牽制、③業務執行から独立した内部監査部門による内部監査を実施しています(いわゆる三つの防衛線(⇒詳細はP63))。

内部監査の実施状況は、グループCEOを議長とし、監査委員も出席する「内部統制委員会」に報告され、内部統制委員会の内容は取締役会に対して報告されています。また、監査委員会は内部監査部門と直接連携しており、監査委員会から取締役会への報告も行われています。内部監査部門の業務執行からの独立性を強化するため、内部監査の実施計画や予算策定、責任者の選解任については監査委員会の同意を必要としています。

内部統制システムの構造



注：内部統制委員会 野村グループの業務運営体制に係る内部統制の整備と評価、企業行動の適正化に関する事項の審議・決定を行う。監査委員会の同意を受けたうえで、内部監査計画、予算の承認、内部監査部門責任者の選解任を行う。グループCEO、グループCEOが指名する者、監査委員会が選定する監査委員および取締役会が選定する取締役から構成される。

取締役および執行役の報酬

指名委員会等設置会社である当社では、報酬委員会が「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。これらの方針に基づき、報酬制度と事業戦略との一致を図っています。

野村グループの報酬の基本方針

当グループの持続的な成長と株主価値の長期的な向上、お客様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などに資するため、以下の内容からなる方針を定めています。

- 1 当社が重視する価値および戦略との合致
- 2 会社、部門、個人の業績の反映
- 3 リスクを重視した適切な業績測定
- 4 株主との利益の一致
- 5 適切な報酬体系
- 6 ガバナンスとコントロール

取締役および執行役にかかる報酬の方針

取締役および執行役の報酬は、固定報酬および変動報酬で構成され、本方針に基づき報酬委員会で決定されています。

報酬については、一部の支払いを将来に繰り延べたり、株式関連報酬の形で支払うことがあります。

株式関連報酬については、一定の受給資格確定期間を置くことによって、株主との中長期的な利益の一致を図っています。また、繰り延べた報酬については、一定の事由に該当する場合、支給しない、ないしは没収する場合があります。

報酬の体系：固定報酬と変動報酬の決定方法

当社は役員および従業員に対し、固定報酬および変動報酬を支給しています。

(1) 固定報酬

固定報酬は、主としてベースサラリーとその他諸手当によって構成されます。

ベースサラリーは、各人の職務、役割、責任水準、知識、スキル、能力、経験等によって決定され、その他諸手当は、各国・地域の労働市場慣行を反映して決定されます。

(2) 変動報酬

変動報酬は、現金賞与と繰延報酬によって構成される、業績に連動して決定される報酬です。業績連動報酬の決定にあたっては、下記の計数指標に加え、各人の職責、業績、グローバルな競合他社や業界の報酬動向等を総合的に勘案することにより、最終的な総報酬額を決定しています。

- 1 税引前当期純利益
- 2 一株当たり当期純利益（希薄化後）
- 3 一株当たり配当額
- 4 株価 等

取締役および執行役ごとの報酬等の総額

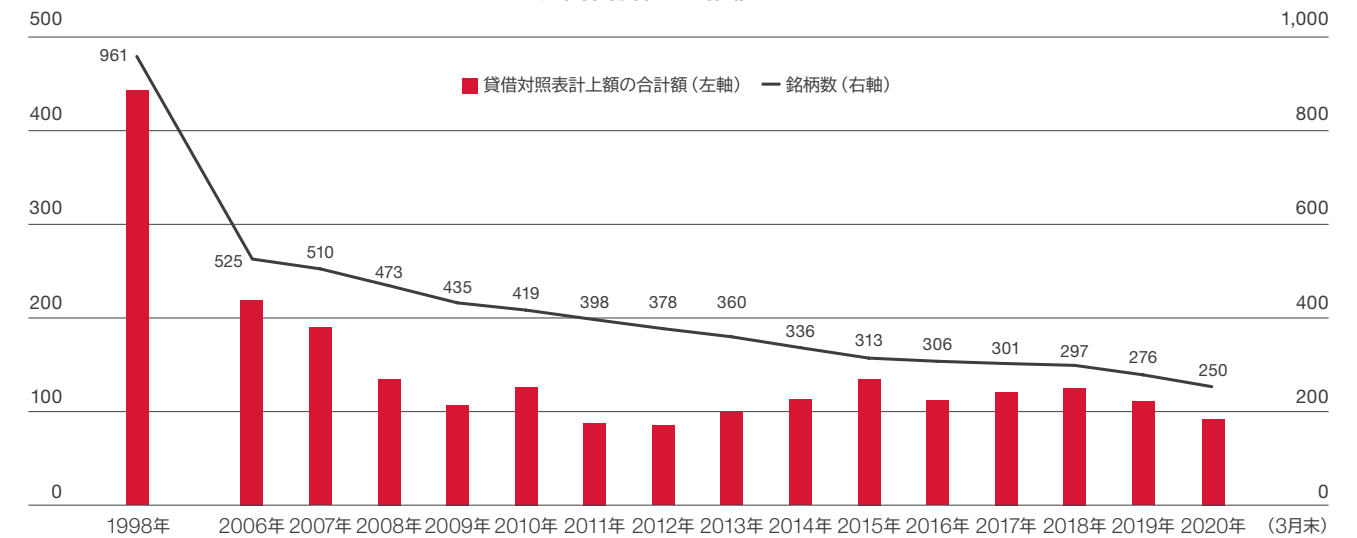
区分	取締役 (うち、社外)	執行役	合計
人数 ^{*1}	8名 (6名)	8名	16名
基本報酬等 ^{*2,3} (百万円)	253 (129)	560	813
賞与 (百万円)	100 (-)	538	638
当事業年度以前の繰延報酬 ^{*4} (百万円)	15 (-)	203	218
合計 (百万円)	368 (129)	1,301	1,669

注：1. 取締役と執行役の兼任者については、上表では執行役の欄に人数と報酬を記入しています。
 2. 基本報酬等の額813百万円には、その他の報酬（通勤定期券代等）として支給された報酬75万円が含まれています。
 3. 基本報酬等のほかに、執行役に対して社宅関連費用（社宅課税額および課税調整額等）として27百万円を支給しています。
 4. 当事業年度以前に付与された繰延報酬（RSU、ストック・オプション等）のうち、当事業年度において会計上の費用として計上された金額をここに示しています。
 5. 上記のほか、当事業年度において社外取締役に対し、当社の子会社の役員としての報酬等を当該会社が合計61百万円支給しています。
 6. 当社は2001年に退職慰労金制度を廃止しています。

投資有価証券の保有方針

野村グループは、過去20年超にわたり、純投資目的以外の投資有価証券（いわゆる政策保有株式）を継続的に削減してきました。2020年3月末現在、保有する投資有価証券は250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921億円、当社のTier1資本に占める比率は僅か3.6%となっています。

政策保有株式の推移（10億円）



政策保有株式の保有の意義については、継続的に検討を行っています（下図参照）。株式の保有に伴うリスクやコストに留意しつつ、株式保有先企業との取引拡大や事業上の連携などによる当社のビジネスの収益拡大の機会などの事業戦略的な観点を考慮したうえで、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、同株式を保有します。

この検討は、取締役会が設置した政策保有株式検討委員会（2020年3月期は2回開催）が行い、その内容を取締役会が検証します。そして、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を進めています。

政策保有株式の保有意義に関する検討プロセス

