

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

「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。

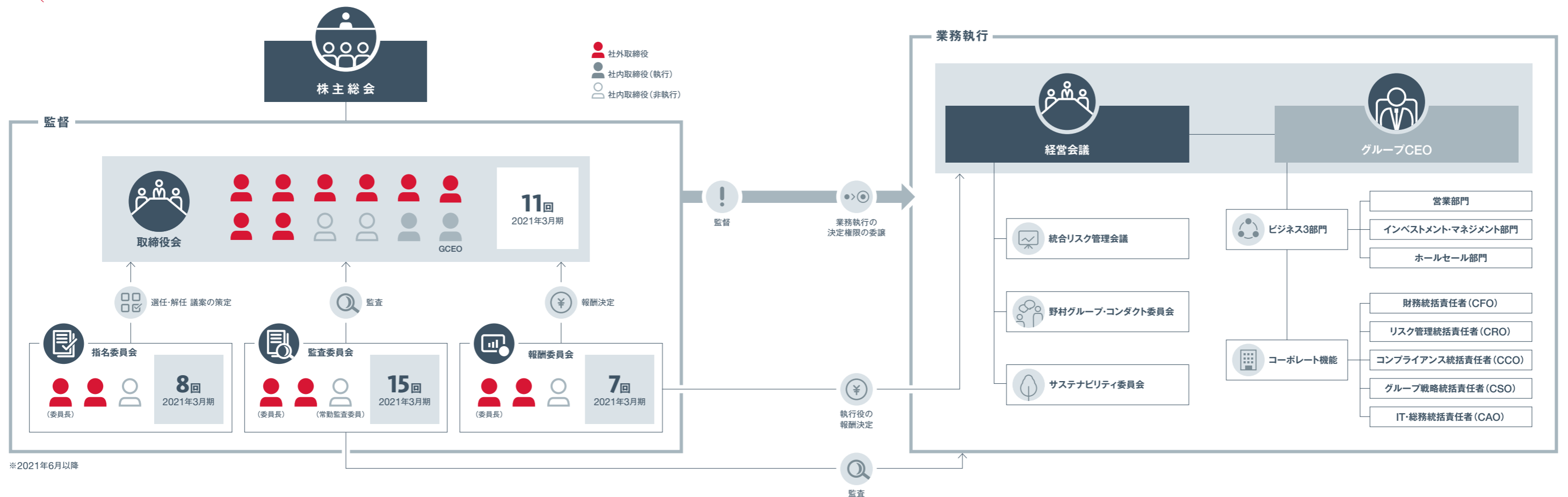
当社においては、指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行を分離し、

取締役会から執行役へ業務執行権限を委任することで、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図っています。

当社の取締役会は、2010年から外国籍の社外取締役も迎え、過半数が社外取締役という構成になっています。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。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としています。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。

現行体制の俯瞰図*



指名委員会

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

監査委員会

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

報酬委員会

取締役および執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針ならびに個人別の報酬等の内容を決定する法定の機関です

経営会議

野村グループの経営戦略、事業計画および予算ならびに経営資源の配分をはじめとする、野村グループの経営にかかる重要事項について審議・決定しています

統合リスク管理会議
→ P66

内部統制委員会
→ P70

コンダクト委員会
→ P61

サステナビリティ委員会
→ P28

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

取締役会の役割

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、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。さらに、取締役の属性の多様化を進め、多角のおよび中長期的な視点から監督を行い、経営の透明性確保に取り組んでまいりました。



- 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運営する執行役を選任する
- 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
- 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

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

社外取締役比率 — 17% — 58% — 67% →

外国人比率 — — — 17% — 33% →



日本企業の機関設計[®]

東京証券取引所
上場企業
3,734社

■指名委員会等
設置会社 80社
(2%)

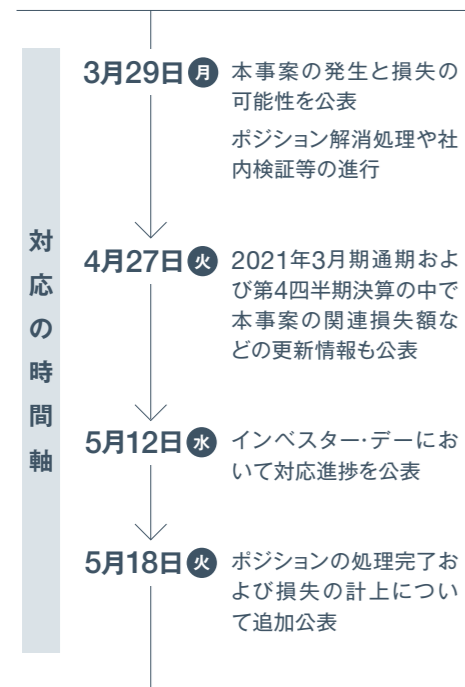
■監査役
設置会社 2,421社
(65%)

■監査等委員会
設置会社 1,233社
(33%)

※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(2021年7月14日時点)



米国顧客取引に起因する多額の損失に対する取締役会の動き



2021年3月に発生した米国顧客取引に起因する多額の損失について、社外取締役も含む野村ホールディングス取締役会は、3月末の発覚直後に報告を受け、その後、臨時的監査委員会を開催し、外部の法律事務所を起用して総合的な検証を行うこととしました。また、臨時的取締役会を開催し、執行側からの事案の経緯や発生原因等の報告に対し、多数の質問を投げかけ議論を行いました。個別性の強い事案であることは理解したうえで、本件取引が当社の企業理念に沿った取引かという指摘も行いました。取締役会では複数回にわたり、監査委員会からの検証結果の報告や執行側から関連ポジションの処理状況やリスク管理の強化策等の取り組みについて報告を受け、議論を行いました。そして、将来の再発防止に向けて今回の損失を計上したビジネスに限らずホールセール部門のリスク管理フレームワークの総合的レビューを実施しています。その結果も踏まえ、体制強化を図っていく等のアクション・プランが合意されましたが、今後も取締役会はこれらの進捗状況を注視していきます。

※詳細は、当社2021年3月期の有価証券報告書/20-Fにも記載しておりますので、よろしければご参照ください。

取締役会の主な審議内容

Quarter	Topic	Discussion Points
1Q	2020年3月期決算、剰余金の配当について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	ホールセール部門の現状および今後の対策等について報告・議論
	買収提案等発生時の対応方針について	初動対応指針を策定するとともに、取締役会での意思決定は維持
	インベスター・デーの報告	当社の優先課題、経営ビジョン、ビジネス戦略について報告・議論
2Q	リスク・マネジメント報告	トップリスクとエマージングリスクの枠組み導入について報告・議論
	コンプライアンス報告	コンダクトの考え方を浸透させる取り組み、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策対応について報告・議論
	2021年3月期第1四半期決算について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
	業務執行報告	新型コロナウイルスの環境下での対応、今後の課題、戦略等について報告・議論
3Q	適切なコンダクト推進のための体制整備について	「コンダクト・プログラム」の制定、コンダクト推進年次計画等について報告・議論
	リスク・マネジメント報告	リスク・アバタイトの運用状況について報告・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改善策の進捗状況について報告・議論
	2021年3月期第3四半期決算について	概要、部門別・地域別の状況、競合他社の状況等について報告・議論
4Q	業務執行報告	各部門の足元の状況および今後の施策、野村アセットマネジメントのESGインテグレーション強化等について報告・議論
	当社におけるESGについて	当社のESGに対するアプローチ、今後の展望について報告・議論
	コロナ禍の業務運営に関するリスクおよび対応について	コロナ禍における労務管理、情報管理等について報告・議論
	諸規程の改正について	内部統制委員会の運営およびインターナル・オーディットのレポートライン変更に伴う改正について報告・議論

なお、上記の取締役会のほかに、社外取締役会議も年間4回開催し、中長期的な経営戦略や取締役会の自己評価等に関する議論も行った。

取締役会の実効性評価

2019年度の取り組み

指名委員会において、グループCEOの後継者計画とし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

報酬委員会において、業績連動報酬の内容について議論

不適切な情報伝達事案について、経営陣に改善策の策定を要請、改善策の軸である野村グループ行動規範の浸透のための取り組みについても議論

今後の課題

定期的に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向けた取り組みを実施

2020年度の評価結果

経営目標や戦略に関する議論の質の向上を評価する意見が多く、総じてすべての項目において評価が上昇

第三者機関からは、専門性が高く、多様な社外取締役で構成されている取締役会は当社のガバナンス上の強みであるとの分析と、グローバルな事業実態から取締役会のモニタリング機能の向上についてアドバイス受領

2020年度以降の取り組み

グローバルな金融機関として相応しい取締役会の在り方を調査・検証し、指名委員会および取締役会の中で複数回にわたり議論

その結果として、2021年6月開催予定の定時株主総会における新任社外取締役候補者として合計4名を決定

今後の課題

米国事案対応としてリスク管理フレームワークの検証結果および高度化の進捗を監督

中長期的な戦略および経営課題のモニタリング

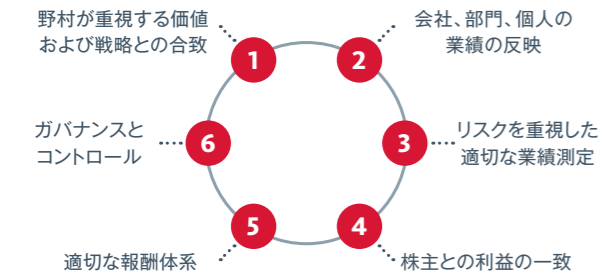
当社取締役会は、毎年、取締役会全体の実効性について評価を行うこと、また、その結果の概要を開示することを定めています。2020年度の実効性評価においては、第三者機関による取締役

および執行役等へのインタビューとその分析も合わせて実施しました。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十分に確保されているものと評価しております。

報酬の基本方針と役員報酬の構成

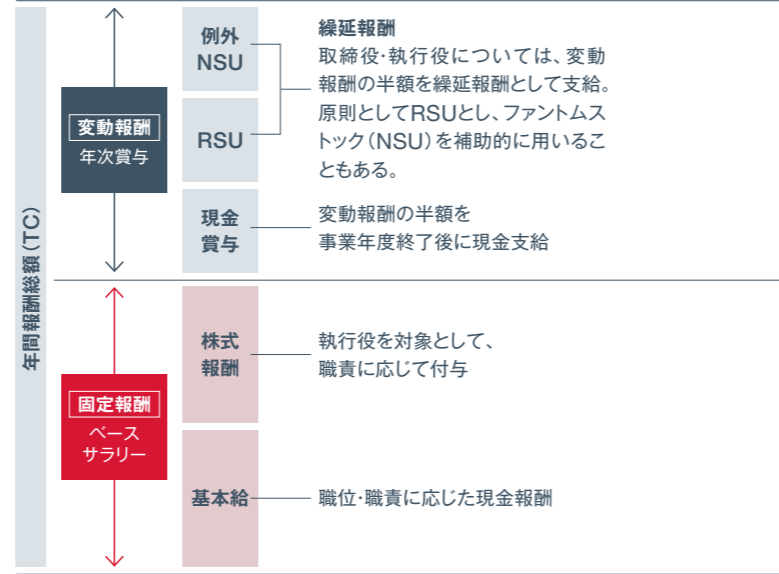
野村グループでは、グループの持続的な成長と株主価値の長期的な増加、顧客への付加価値の提供ならびにグローバルな競争力と評価の向上等に資するため、「野村グループの報酬の基本方針」および「取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定めています。取締役・執行役の報酬については、それら方針に基づき、毎期、報酬委員会が個別に妥当性を審議したうえで決定しております。

報酬の基本方針



野村グループが、グローバルな競争力を備えた金融サービスグループとして確固たる地位を築くうえで、最大の財産となるのは人材
優秀な人材を確保・維持し、動機付け、育成するため、グループの役員に関する「報酬の方針」を制定
これにより、グループの持続的な成長を達成し、株主価値の長期的な増大を実現し、顧客に付加価値をもたらす、グローバルな競争力を発揮し、ひいては野村の評価を高めることが可能

役員[※]報酬の構成と、報酬項目別の決定方法



※この図の示す「役員」は常勤取締役(監査委員以外)と執行役を指します。監査委員である取締役および社外取締役については、業務執行からの独立性を維持・担保する観点から、報酬の業績連動性を排除し、年次賞与の対象外としております。

中長期のインセンティブ

取締役および執行役の報酬は、ベースサラリー、年次賞与、長期インセンティブプランで構成されます。

繰延報酬を株式関連報酬として支給することにより、報酬の経済的価値が当社の株価にリンクされ、一定の支給資格確定期間が設けられること等によって、株主との利益の一致を図るだけでなく、付与から支給資格確定までの一定の期間に、株価の上昇により支給時の繰延報酬の経済的価値が増大し得る機会を与えることによる中期インセンティブ[※]等の効果を期待できます。また、繰延報酬の付与にあたっては、自己都合による退任、財務諸表の重大な修正、当社グループの規程に対する重大な違反等に該当する場合、減額、没収または支給後の返還の対象となることを定めております(いわゆる「クローバック条項」を含む個別契約を締結)。

※株式関連報酬のうち、RSUを繰延報酬の基本的な支給方法としたことに伴い、原則として、付与された事業年度の翌事業年度から3年間の繰延期間にわたって、現金ではなく、当社株式を支給することとなります。支給株式数は付与の時点における当社の株価に基づき決定されていることから、当社の株価が上昇することにより、繰延報酬は支給時の経済的価値が増大することとなります。なお、株価の上昇には、企業価値の増大が反映されることから、取締役および執行役にとっての中期インセンティブに加え株主との利益の一致等も図られることとなります。

取締役および執行役ごとの報酬等の総額

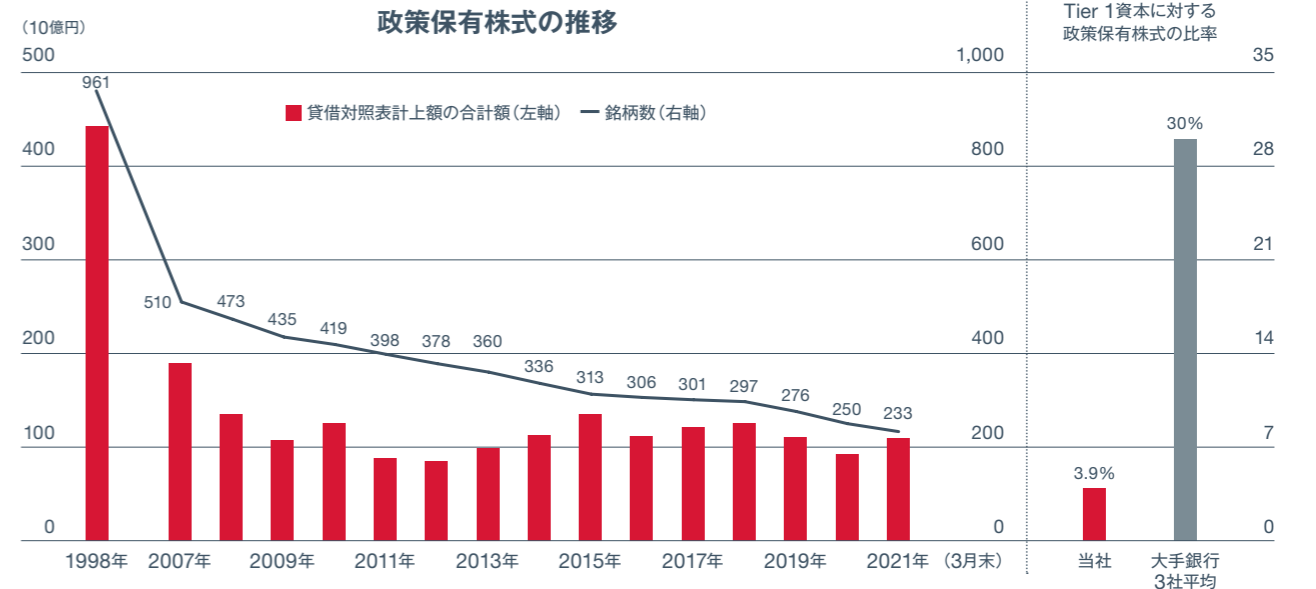
区分	取締役(うち、社外)	執行役	合計
人数 ^{※1}	10名(6名)	6名	16名
ベースサラリー等 ^{※2,3} (百万円)	290(130)	420	710
業績連動報酬等 ^{※4} (百万円)	66(-)	240	306
非金銭報酬等 ^{※5} (百万円)	226(-)	364	590
計(百万円)	582(130)	1,024	1,606

※1 上記人数には、2020年6月に退任した取締役2名を含んでおります。期末日現在の人員は、取締役8名、執行役6名です。なお、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おります。
 ※2 ベースサラリー等の額710百万円には、ベースサラリーのほか、その他の報酬(通勤定期券代等)として支給された報酬85万円が含まれております。
 ※3 ベースサラリー等のほかに、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16百万円を支給しております。
 ※4 年次賞与のうち、当事業年度終了後に現金により支給する金額を示しております。
 ※5 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おります。
 ※6 上記のほか、当事業年度において、社外取締役に對し、当社の子会社の役員としての報酬等を当該会社が合計65百万円支給しております。
 ※7 当社は2001年に退職慰労金制度を廃止しております。

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。2021年3月末現在、保有する

投資有価証券は233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1,101億円、当社のTier1資本に占める比率は僅か3.9%となっています。



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(2021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

