

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です。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。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。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」を新たに設置し、執行から独立した視点からの監督を強化しています。

コーポレート・ガバナンス



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



リスク委員会

取締役会による野村グループのリスク管理の監督機能を補助する専門監督機関です



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

グループ・リスク管理委員会 **P74**

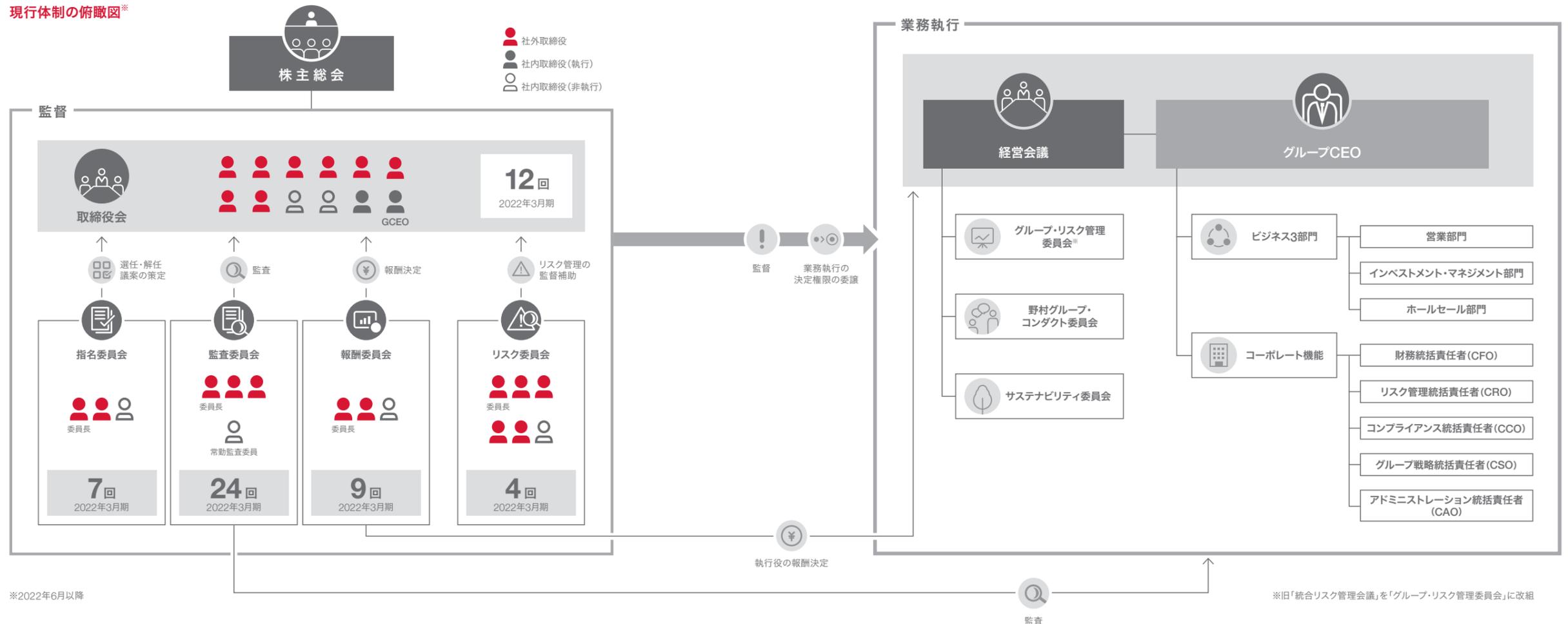
野村グループ・コンダクト委員会 **P69**

サステナビリティ委員会 **P52**

内部統制委員会 **P76**

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

現行体制の俯瞰図*

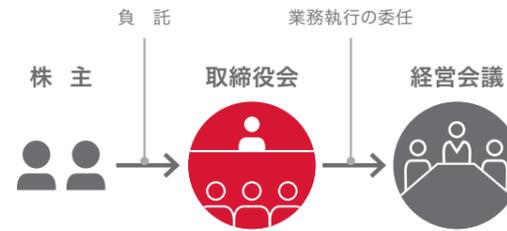


*2022年6月以降

※旧「統合リスク管理会議」を「グループ・リスク管理委員会」に改組

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きました。



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
--	---	--

日本企業の機関設計*



- 指名委員会等設置会社 88社(2%)
- 監査役設置会社 2,297社(61%)
- 監査等委員会設置会社 1,385社(37%)

*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(2022年7月8日時点)

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		
社外取締役会議の定期開催	2015年		
	2001年	2010年	2022年
社外取締役比率	17%	58%	67%
外国人比率	—	17%	33%
女性比率	—	8%	25%

リスク管理高度化におけるリスク委員会の役割

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を受けて、当社は、リスク管理のさらなる高度化に向けた施策の検討を包括的に行いました。

その上で、リスク管理高度化の重要施策として、取締役会の監督機能をさらに強化すべく専門監督機関である「リスク委員会(英文名称:Board Risk Committee)」を新たに設置し、運営を開始しました。リスク委員会は、取締役会のレベルで、業務執行に対する広範かつ厳格な牽制と監

督を行う一環として、より高度で深度あるリスク管理態勢の整備等について、執行から独立した視点からの監督を強化することを目的としています。さらに、執行からの高い独立性を確保するために、リスク委員会は、社外取締役を委員長とし、6名中5名を社外取締役、1名を非業務執行の社内取締役とする委員構成としています。

※リスク委員会の委員長であるアンガー取締役のインタビューも35-36ページに掲載
※リスク管理の組織体制の全体像は74ページに掲載

委員会の役割
■ リスク・アペタイト・ステートメントに対する同意
■ リスク管理フレームワークの主要設計に対する同意
■ リスク環境の分析・検証結果および今後の予測
■ 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の監督

委員会の構成	
ローラ・アンガー	社外取締役 委員長
島崎 憲明	社外取締役
ピクター・チュー	社外取締役
クリストファー・ジャンカルロ	社外取締役
パトリシア・モッサー	社外取締役
小川 祥司	社内取締役 非業務執行

取締役会の主な審議内容(2022年3月期)

株主との対話実施について	Stakeholder Relationにおける訴求ポイントや機関投資家の反応等について報告・議論
業務執行報告	新設されたIM部門を加えた、営業、WSの各3部門の今後の課題および戦略について報告
1Q 米国顧客との取引事業における対応状況について	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、執行側からの事案の経緯や発生原因等の報告
インベスター・デーおよび中長期的な経営戦略について	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
リスク・マネジメント報告	米国事案を踏まえ、リスク管理の強化を図るためのアクションプランの進捗状況について報告・議論
開示の高度化について	国内外の法令改正を踏まえた法定開示書類の高度化に向けた検討事項の報告・議論
当社のデジタルの取り組みについて	当社のデジタル活用の考え方、デジタル・アセットの概要およびデジタル・アセットの資産管理サービス業(を手掛けるKomainu社)をはじめとした当社の具体的な取り組み事例について報告・議論
2Q 業務執行報告	営業、WS、IM各部門の概況、足元の収益およびKPI等の状況について報告・議論
サステナビリティ関連報告	野村グループのサステナビリティへの取り組みおよび推進体制について報告・議論
政策保有株式検討委員会報告	現時点の保有状況、今後の対応について報告・議論
リスク管理高度化に向けた取り組みおよび進捗状況について	米国事案に関する改善策の進捗状況について報告・議論
2021年株主総会における議決権行使結果について	2021年株主総会における議決権行使状況の共有、議案に対して反対・棄権が行われた主な理由等について報告・議論
業務執行報告	営業、WS、IM各部門のミッドタームレビューを踏まえた今後の課題と戦略、およびWS部門の欧州の最適化について報告・議論
サイバーセキュリティについて	外部ベンダーによる当社のサイバーセキュリティ体制の評価結果、および当社のサイバーセキュリティに対する取り組みについて説明・議論
3Q コーポレート・ガバナンス・コード(CGコード)対応	CGコードの改訂を踏まえて、当社のCGガイドラインを改訂。加えて、当社のサステナビリティに関する具体的な対応方針を定めたサステナビリティ・ステートメントについて報告・議論
監査活動所見に対する報告	監査委員会から執行側への提言に対して、執行側からの回答を報告・議論
リスク管理高度化に向けた取り組みおよび進捗状況について	リスク管理高度化への各種施策の進捗状況について報告・議論。併せて、新設されたリスク委員会およびリスク管理高度化推進委員会での審議・議論内容について報告・議論
重要な訴訟の状況について	重要な訴訟の状況、交渉状況等について報告・議論
業務執行報告	営業、WS、IM各部門の概況、中長期的な戦略に向けた足元の取り組み、およびウクライナ情勢について報告・議論
100周年に向けた取り組みについて	100周年事業推進体制および今年度の取り組みについて報告・議論
4Q 行動規範の改定について	本年度も見直しを行い、リスク・カルチャーの浸透を目的に「リスクと正しく向き合う」という新項目を追加する等「野村グループ行動規範2022」として改定を実施
リスク管理高度化に向けた取り組みおよび進捗状況について	リスク管理高度化への各種施策の進捗状況について報告・議論。併せて、高度化施策の重要要素の策定や推進体制の整備についても報告・議論

取締役会の実効性評価

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。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います。

2022年3月期の取り組み	2022年3月期の評価結果	2023年3月期以降の取り組み
■ 定例の議題のみならず、中長期的な経営戦略、リスク管理の高度化、サステナビリティ、サイバーセキュリティ等の戦略的な議題について議論	■ 総じて高評価であり、特に経営戦略に関する議論の深化やステークホルダーとの対話に関する報告を高く評価する意見を受領	■ 当社のビジネスポートフォリオにおける海外比率の高まりも受け、監査委員会については外国人の社外取締役を新規に委員として選定する旨を決定
■ リスク管理の高度化の一環として、グループのリスクを監督する専門監督機関としてリスク委員会を新設。委員6名中5名を社外取締役とし、議長にも外国人社外取締役を選定することで執行からの独立性の高い構成としている。リスク管理の高度化の進捗状況、リスク・アペタイト・ステートメントの改訂、ウクライナ情勢等について報告・議論	■ また、新任社外取締役の選任を含めた取締役会の人員構成については、外国人の社外取締役比率をはじめとしてダイバーシティの一層の充実を評価し、バランスの取れた構成との意見を多く受領	■ リスク管理の高度化への取り組みが適切に進捗しているか引き続き監督
	■ 一方で、中長期的な経営戦略や経営目標に係る議題についての一層の議論時間の確保を望む声も多く見られた	■ 中長期的な経営戦略、経営目標、サステナビリティ、デジタルおよびITガバナンス等をはじめとした、より戦略的な議題にフォーカスするとともに、適切にモニタリングを実施していく

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」(以下「グループの基本方針」)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・

報酬の基本方針

- 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している
■ 報酬委員会は、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・決定する
■ 当社の取締役および執行役以外の野村グループの役員員については、経営会議から人事・報酬に関する一定の権限を委任された「人事委員会」が審議・決定する

野村グループ人材に対する報酬の在り方

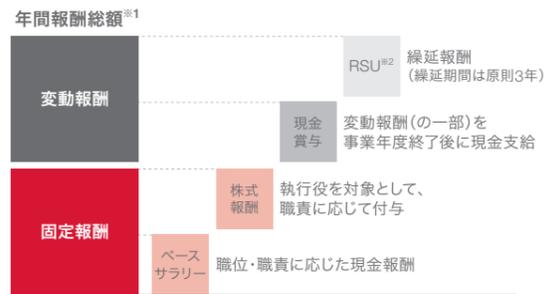
- 野村グループは、「野村グループ企業理念」における「金融資本市場を通じて、真に豊かな社会の創造に貢献する」という社会的使命を果たすうえで、人材こそが最も重要であると認識している
■ 野村グループ人材に対する報酬は、以下に示す1~3の実現を目的として設計する。また、報酬の水準と体系は、優秀な人材を確保・維持し、動機付け、育成するため、個人の役割・責任および国内外それぞれの報酬規制・水準等を加味したものとす。なお、「1.持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」の項目ではESGについても明記

- 1 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上
2 健全かつ効果的なリスク管理
3 株主との利益の一致

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。また、取締役・執行役を除く野村グループの役員員を対象とする「野村グループ役員員の報酬の方針」を定め、役員員に対する報酬の在り方、具体的な運用指針等を明確化しています。

役員報酬の構成と、報酬項目別の決定方法

- 一定以上の報酬・賞与を受け取る役員に対し、変動報酬の一部を繰延報酬として支給。報酬・賞与額が高いほど現金賞与の比率が低くなる
■ RSUを繰延報酬の基本的支給方法として、報酬の経済的価値を当社の株価にリンクさせ、中長期的な企業価値向上という共通の目標を役員員に与える
■ 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規定(いわゆる「クローバック条項」を含む個別契約を締結)



※1 各報酬の割合を示唆するものではなく、内訳開示によるイメージ図
※2 Restricted Stock Unit。一部人員に限り、RSUとファントムストックの選択権が与えられる

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います(いわゆる「クローバック条項」を含む個別契約を締結)。

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

※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。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る。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る

取締役・執行役の報酬等の総額(2022年3月期)

Table with 4 columns: 区分, 取締役(うち、社外), 執行役, 合計. Rows include 人数, ベースサラリー等, 業績連動報酬等, 非金銭報酬等, and 計.

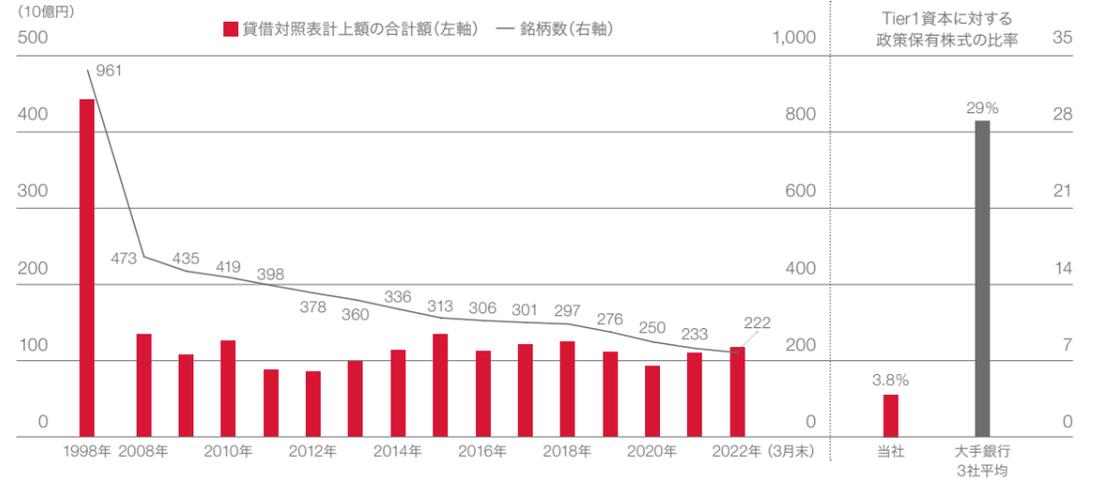
※1 左記記載の人数には、2021年6月に退任した取締役3名および執行役1名を含む。期末日現在の人員は、取締役10名、執行役6名。なお、取締役と執行役の兼任者については、左表では執行役の欄に人数と報酬を記入
※2 ベースサラリー等の額753百万円は、ベースサラリーのほか、その他の報酬(通勤定期券代等)として支給された報酬6万円を含む
※3 ベースサラリー等のほかに、執行役に対して社宅関連費用(社宅課税額および課税調整額等)として16百万円を支給
※4 年次賞与のうち、当事業年度終了後に現金により支給する金額を記入
※5 当事業年度以前に付与された繰延報酬(RSU、ストック・オプション等)のうち、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記入
※6 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56百万円を支給

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。2022年3月末現在、保有する投資有価証券は222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1,175億円、当社のTier1資本に占める比率はわずか3.8%となっています。

政策保有株式の推移

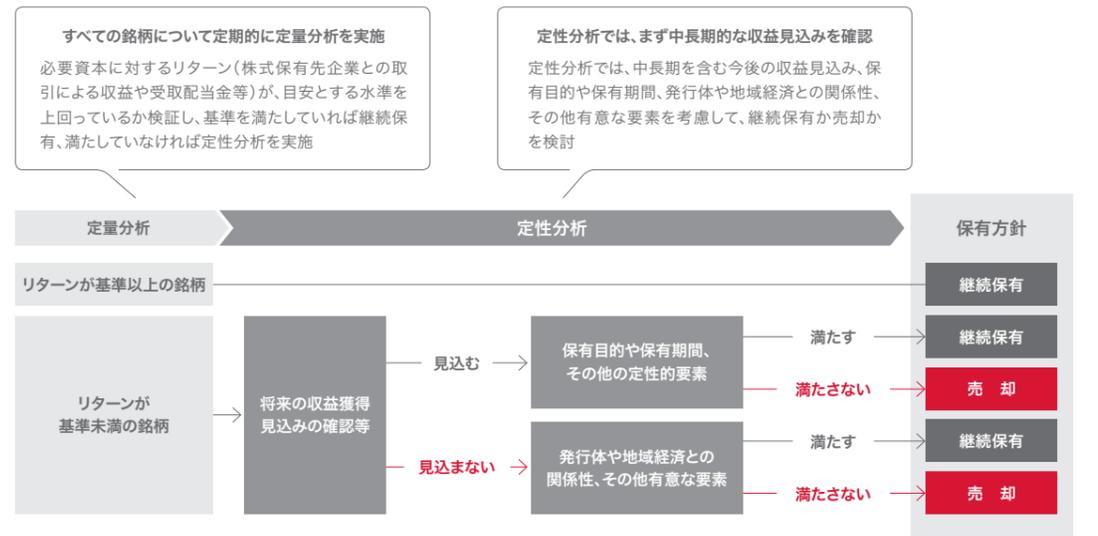


政策保有株式の保有の意義については、継続的に検討を行っています(下図参照)。株式の保有に伴うリスクやコストに留意しつつ、株式保有先企業との取引拡大や事業上の連携などによる当社ビジネスの収益拡大の機会などの事業戦略的な観点を考慮したうえで、株式の保有が野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ、同株式を保有します。

検討委員会が行い、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。

これまで当社は、2012年以降の10年間で約40%の銘柄を売却していますが、今後は、「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」を新たな目標とし、売却を継続していきます。

政策保有株式の保有意義に関する検討プロセス



中長期のインセンティブ