Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

当社は、「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。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（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。

また、指名委員会においては、グループCEOの後継者計画に関し、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。

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および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

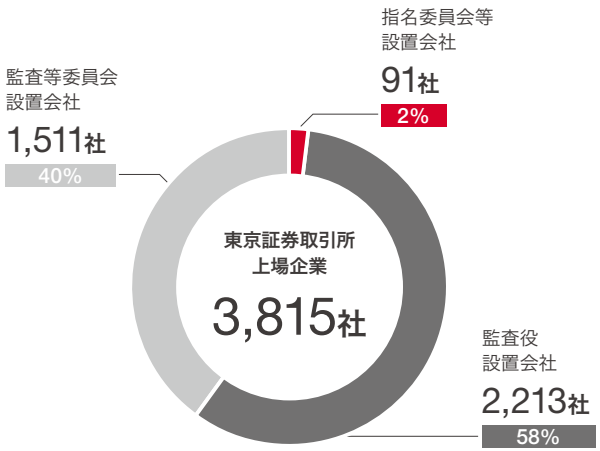
野村グループの経営戦略、事業計画および予算ならびに経営資源の配分をはじめとする、野村グループの経営にかかる重要事項について審議・決定しています

グループ・リスク管理委員会	野村グループ・コンダクト委員会	サステナビリティ委員会	内部統制委員会
P.73	P.67	P.39	https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/intcon.html

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

日本企業の機関設計※

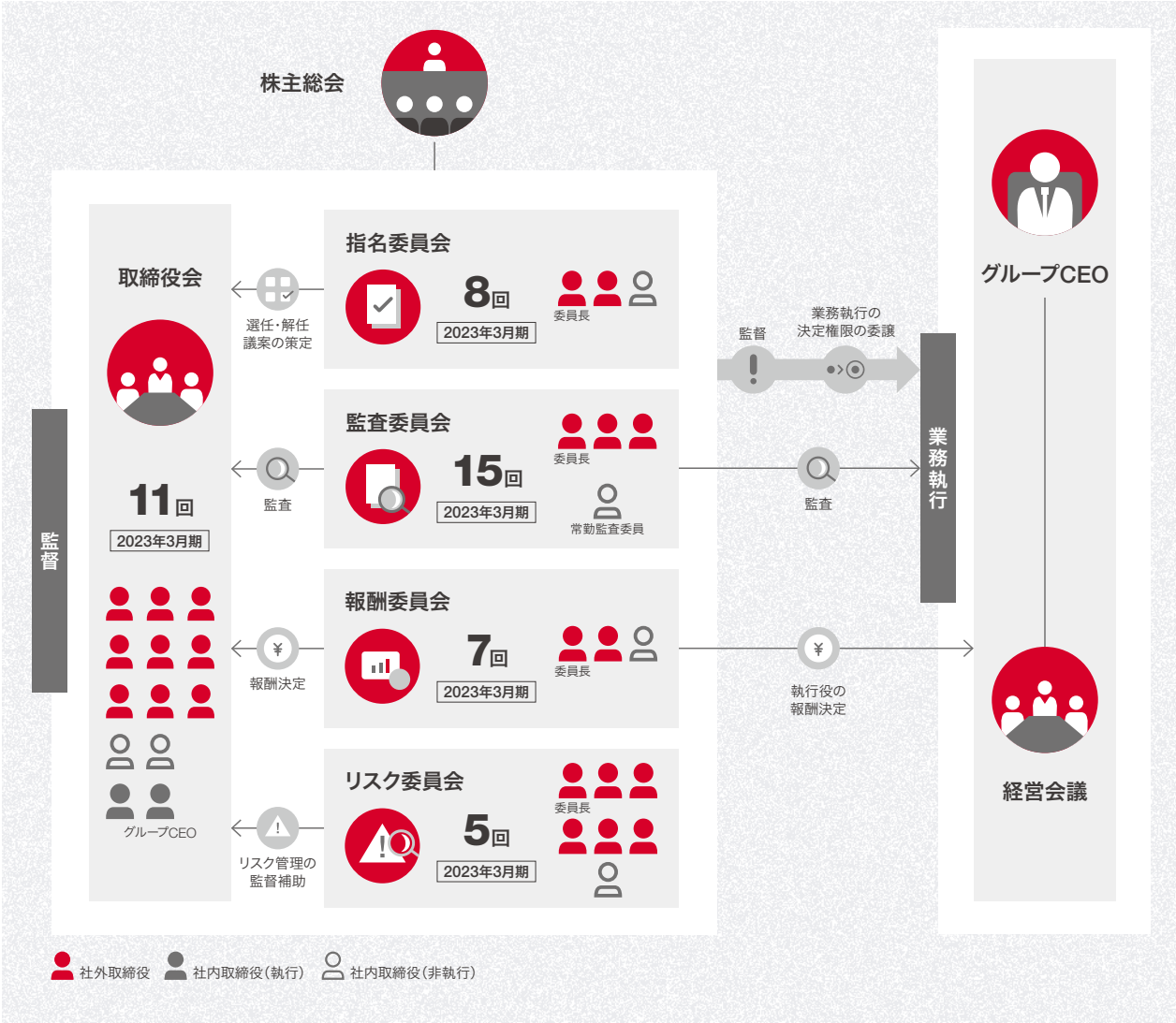


※株式会社日本取引所グループ「コーポレート・ガバナンス情報サービス」より当社作成
（2023年7月31日時点）

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

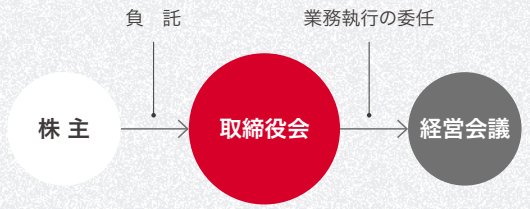
	2001年	2010年	2023年
社外取締役比率	17%	58%	69%
外国人取締役比率	—	17%	31%
女性取締役比率	—	8%	23%

現行体制の俯瞰図



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、取締役会の構成の多様化を進め、多角的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経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

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。加えて、2023年3月期は第三者評価機関（株式会社ボードアドバイザーズ）による各取締役へのインタビューと評価をあ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います。

2023年3月期の取り組み

- 中長期的なグループ経営戦略に係る議題の十分な議論時間の確保のため、時間配分や議題策定等の見直しを実施
- 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を踏まえ、監査委員に外国人取締役を選定したほか、リスク委員会においてリスク管理のフレームワークや戦略上重要なリスクについての議論を実施
- 執行役と社外取締役とのミーティングを定期的に実施し、ガバナンスの向上のための取り組みを継続

2024年3月期以降の取り組み

- 中長期的な経営戦略に対する取締役会の経営監督機能をさらに高度化すべく、関連する議題への取締役会の関与のあり方の見直しや、持株会社としての当社の役割を踏まえた取締役会の運営のあり方の再検証等の取り組みを実施することを検討

2023年3月期の評価結果

第三者評価機関より以下の評価を受領

- グローバルビジネスを展開する事業運営に対するモニタリング態勢が確立し、経営を取り巻くリスクへの対処が進展するなど、取締役会の実効性は着実に高まった
- 実効性を支える強みとして、取締役会構成の多様性に加え、各取締役の深い知見・専門性、適切な議事運営、能動的な各委員会活動の実施が確認された
- 取締役会機能のさらなる高度化を実現するための課題として挙げられたのは以下の事項
  ①中長期的なグループ戦略の要否に関する合意形成
  ②取締役会の役割を踏まえた議案設定・モニタリング
  ③取締役会事務局機能の高度化
  ④指名委員会の機能強化

当社取締役会の実効性を支える「強み」

取締役会構成・各取締役の知見

12名中8名を占める社外取締役（外国人4名、女性3名）※が、金融や企業経営など各自の専門性と幅広い知見・経験を活かし、執行に新たな視点や気づきをもたらす質問・発言を活発に行っている。

※実効性評価が行われた2023年3月時点の構成

審議事項・議事運営

議題は広範に設定され、議長が各取締役に積極的に発言を促すことで、質の高い議論が交わされている。監督と執行の間、取締役間において信頼関係が醸成されていることが、建設的議論につながっている。

委員会

専門性を有する国内外の社外取締役の貢献により、リスク委員会と監査委員会の実効性が高まっており、執行に対して健全な緊張感と有用な示唆をもたらしている。

取締役会の主な審議内容（2023年3月期）

マクロ経済変動に対する影響分析および対応	マクロ経済変動に対する、全社レベルでの財務リスク管理、各ビジネスの事業戦略面での対応
株主との対話実施	リスク管理高度化に関する機関投資家との対話状況、2023年3月期の機関投資家株主および議決権行使助言会社との対話
中長期的な経営戦略	インベスター・デーの内容を踏まえた、2025年3月期に向けた経営ビジョン、各ビジネス部門のKGI、KPI等
カルチャー醸成を促進するための施策	具体的な施策として、グループとして求める人材・組織像の特定、求める人材・組織づくりへの取り組みを部店長に促す仕組み、実現したい組織変革のテーマとそれに対する全社的取り組み
情報開示の高度化	非財務情報を中心とした情報開示の拡充を企図した情報開示委員会の開催頻度の見直しや、法定開示・任意開示における主な取り組み
インベストメント・マネジメント部門の足元の状況および戦略	インベストメント・マネジメント部門の概況、パブリック戦略、プライベート戦略、新規ビジネス、部門内管理等
デジタル・カンパニーの足元の状況および戦略	デジタル・カンパニーの概要、KPI、デジタル・カンパニーの投資計画および目指す成果等
政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式の保有状況、売却の定量目標と対外開示の方針等
健康経営およびNomura Ways of Working（新しい働き方）	Nomura Ways of Workingの概要、運営体制、変革の遂行を担うチェンジネットワーク等
2022年株主総会の議決権行使状況分析	2022年総会における議決権行使結果の概要

IT戦略	DX戦略の推進における課題、DX推進のための会議体体制
サステナビリティ関連報告	責任銀行原則レポート2022、ネットゼロ計画・野村サステナビリティ・デー2022のアップデート
コンテンツ・カンパニー関連報告	コンテンツ・カンパニーの取り組み等
インベストメント・バンキングにおけるサステナビリティ関連ビジネス	米州インベストメント・バンキング傘下のノムラ・グリーンテックの概要、業界内の立ち位置、注力分野等
営業部門の生産性	営業部門の立ち位置、生産性の他社比較、今後の施策等
政策保有株式検討委員会報告	政策保有株式の売却等の進捗状況、定量目標に対する予実分析等
来期グループ予算	来期のグループ予算の考え方および各部門の戦略
招集通知の電子提供制度	招集通知および議決権行使書面の取り扱いに関する大方針、株主への交付書面の方針等
行動規範の改定	「野村グループ行動規範」制定の背景、改定のポイント等
取締役会実効性評価に関する報告	2022年度に実施の取締役会の実効性強化に向けた取り組みおよび取締役会実効性評価の実施方法・実施結果

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・執行役の報酬については、それらの方針に基づき、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います。また、取締役・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。

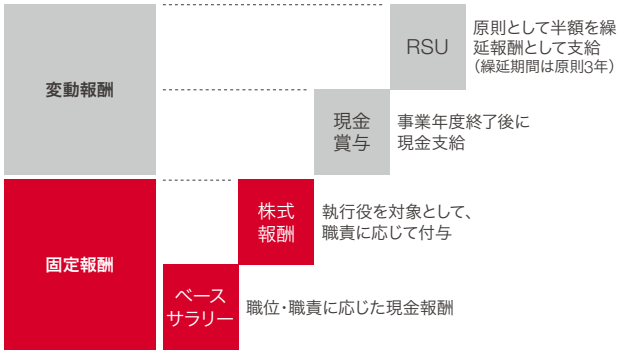
グループの基本方針

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職員については、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あり方	■ 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る。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

役員報酬の構成と報酬項目別の決定方法

- 「グループの基本方針」に基づき、取締役・執行役の変動報酬は原則として半額を繰延報酬として支給
- 繰延報酬の支給は原則として株式関連報酬（RSU※1）
- RSUの支給により見込まれる効果
  - 報酬の経済的価値を当社の株価にリンクさせ、役員と株主との利益の一致を図る
  - 一定の受給資格確定期間を設けることによる中期インセンティブの付与
- 繰延報酬の付与においては、自己都合による退任、財務諸表の重大な修正および野村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）

年間報酬総額※2



※1 Restricted Stock Unitの略。補助的にファントムストックを用いることもある
※2 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

取締役・執行役の報酬等の総額（2023年3月期）※1

金額単位：百万円

区　分	取締役（うち、社外）	執行役	合　計
人　数	10(8)	8	18
ベースサラリー等	354(197)	516	871
業績連動報酬等	80(－)	688	768
非金銭報酬等	65(－)	577	641
計	499(197)	1,781	2,280

※1 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合計68百万円支給
※2 取締役と執行役の兼務者については、執行役の欄に人数と報酬を記入

投資有価証券の保有方針

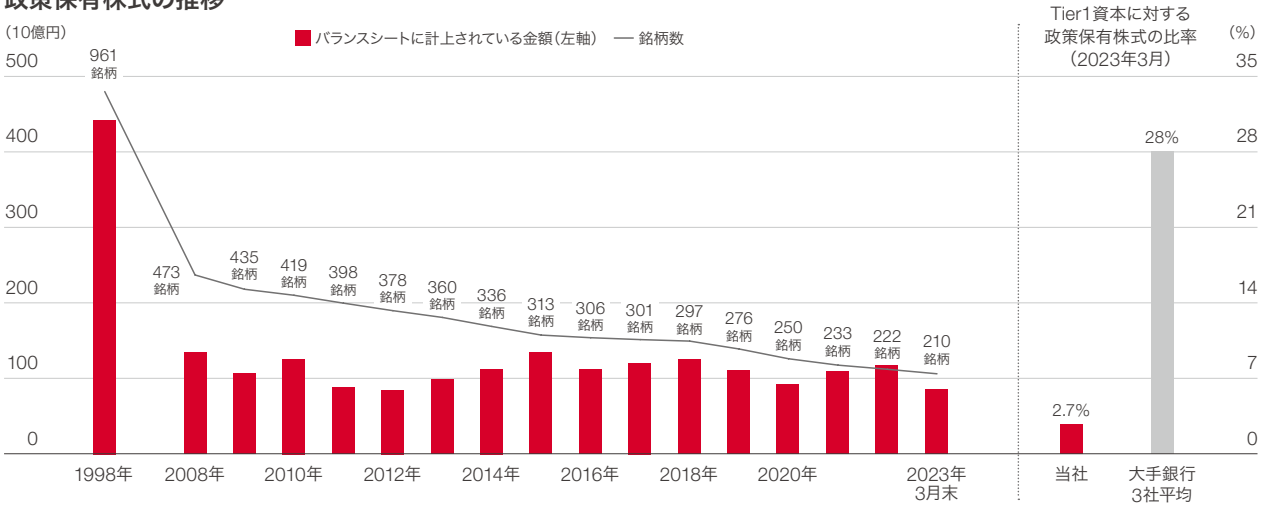
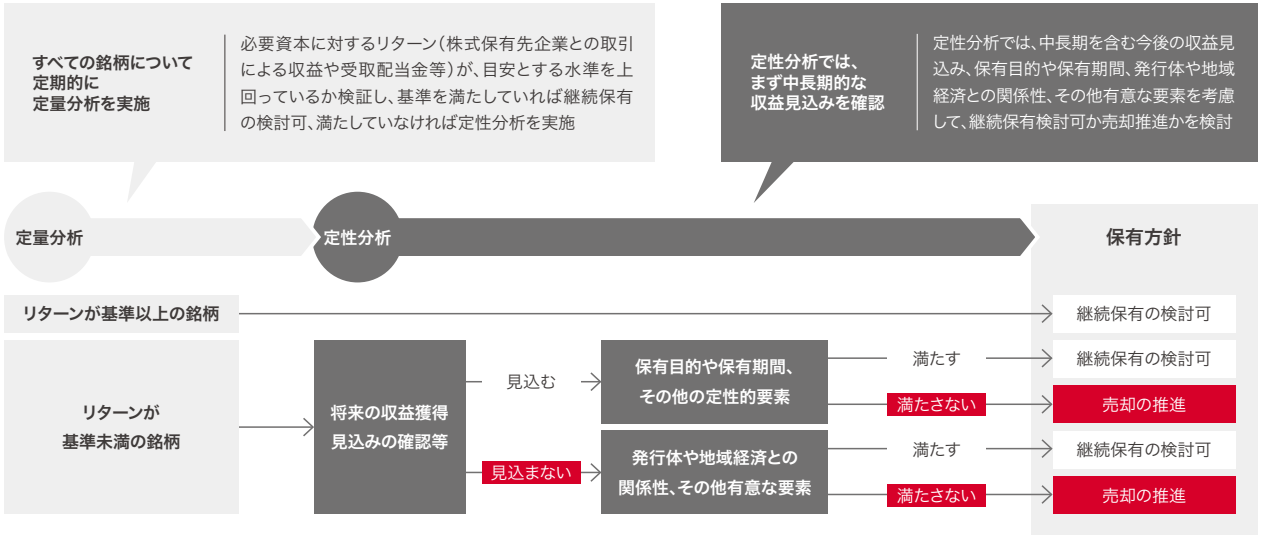
野村グループは、過去20年超にわたり、純投資目的以外の投資有価証券（いわゆる政策保有株式）を継続的に削減してきました。2023年3月末現在、保有する投資有価証券は210銘柄、バランスシートに計上されている金額（保有時価総額）は856億円、当社のTier1資本に占める比率は2.7%となっています。

当社は、原則として、政策保有株式について売却を進める方針ですが、継続保有とする株式については、社内検証プロセス（右図参照）に基づき、その保有の意義の合理性を継続的に検証しています。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にも配慮しつつ売却を進めています。

これまで当社は、2013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。

政策保有株式の推移



政策保有株式の保有意義に関する検証プロセス