

# 03

## Value Creation Platform

価値創造を支える基盤

### INDEX

|                   |    |
|-------------------|----|
| コーポレート・ガバナンス      | 68 |
| 取締役一覧             | 77 |
| 高原社外取締役 × 奥田CEO対談 | 79 |
| 新任社外取締役メッセージ      | 82 |
| 行動規範              | 83 |
| コンプライアンス          | 85 |
| 内部通報制度            | 87 |
| 内部監査              | 88 |
| リスク・マネジメント        | 89 |
| レジリエンス            | 93 |

# 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。

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・ガバナンスの強化は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。

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。

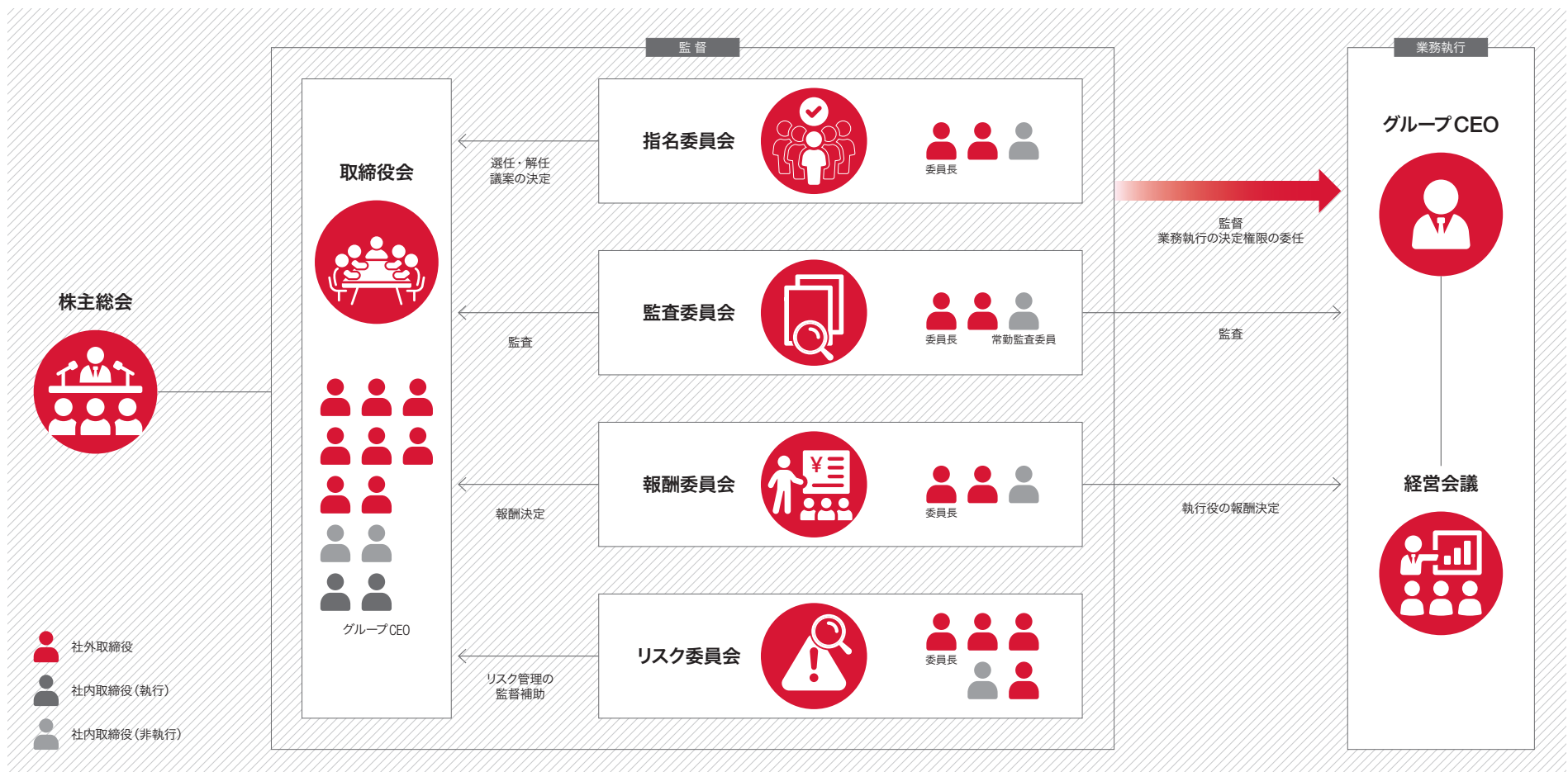
なお、2016年3月期以来、取締役会の実効性に関する評価も実施しています。

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。

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。そのために、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。

# コーポレート・ガバナンスの体制

● 現行体制の俯瞰図 (2024年6月株主総会以降の体制)



2024年3月期の開催回数  
 取締役会: 11回、指名委員会: 7回、監査委員会: 13回、報酬委員会: 11回、リスク委員会: 5回

● 指名・監査・報酬・リスク委員会および経営会議の役割



**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および監査報告の作成、ならびに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。

取締役会の決議により執行役に委任された事項のうち、特に重要な業務執行については、経営会議、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、内部統制委員会といった会議体における審議を経て決定することとしています。

グループ・リスク管理委員会

P.89

野村グループ・コンダクト委員会

P.83

サステナビリティ委員会

P.59

内部統制委員会

<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/intcon.html>

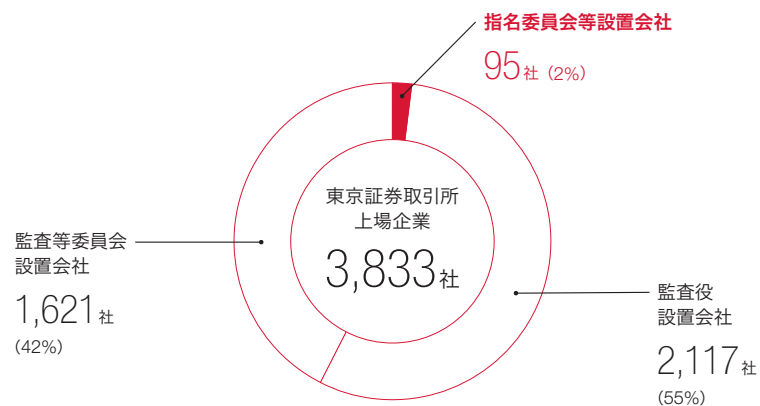
野村ホールディングス コーポレート・ガバナンス・ガイドライン  
[https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg\\_guideline.pdf](https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_guideline.pdf)

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](https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/cg_report.pdf)

● ガバナンス強化に向けた主な取り組み

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 社外取締役の設置                    | 2001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） | 2003年 |
| 外国人社外取締役の選任                 | 2010年 |
| 女性社外取締役の選任                  | 2010年 |
| 社外取締役会議の設置                  | 2015年 |
| 取締役会の実効性評価の結果開示             | 2016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  | 2019年 |
| リスク委員会の設置                   | 2021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（2024年8月1日時点）

# 取締役会の役割

野村ホールディングスは、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。

当社の取締役会は、当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ことを目的とし、その主たる役割を経営の監督としています。

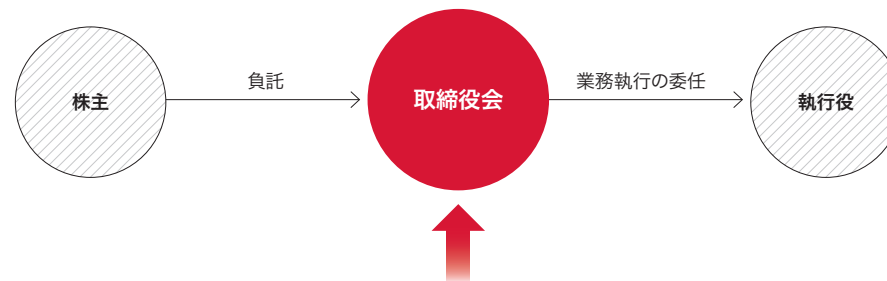
また、経営の公正性・透明性を確保するとともに、「経営の基本方針」を決定し、当該方針を踏まえたグループCEOその他の会社を運営する執行役の選任および当社の重要な業務執行の決定を行っています。

加えて、多角的な視点から活発な議論を行うことができるよう、性別、国際性および職歴等の多様性を備えた人員構成とするとともに、取締役には、財務、企業経営、法律等の専門家を含むことを原則としています。

また、その監督機能を適切に発揮するため、社外取締役を過半とすることを原則としています。

今後も、取締役会の構成の多様化を進め、多角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いきます。

## ● 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運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

## ● 取締役会の構成

|          | 2001年 | 2010年 | 2024年 |
|----------|-------|-------|-------|
| 社外取締役比率  | 17%   | 58%   | 67%   |
| 外国人取締役比率 | -     | 17%   | 33%   |
| 女性取締役比率  | -     | 8%    | 25%   |

## ● 取締役に期待する役割

当社では、取締役に期待する役割をコーポレート・ガバナンス・ガイドラインで以下のとおり定め、業務執行に対する監督を各取締役に求めています。

1

社外取締役は、独立した客観的な立場から執行役の職務執行を監督し、その経験と知見を活かして必要に応じて経営に対する助言や問題提起を行うことを、その主たる役割の一つとする

2

社内出身の執行役を兼務しない取締役は、野村グループの業務に関する知見を活かし、取締役会の内外を問わず、経営に対する助言や問題提起を行うことを、その主たる役割の一つとする

3

執行役を兼務する取締役は、取締役会が業務執行の状況や会社の状況を把握し、より実効的な経営監督機能を発揮できるよう、業務執行全般の状況を説明、報告することを、その主たる役割の一つとする

● 取締役会の主な審議内容(2024年3月期)

当社の取締役会では、多岐にわたる重要なテーマに関して、多様性に富んだメンバーが建設的な議論および意見交換を行っています。例えば、中長期戦略や資本の有効活用などの議題について、社外取締役からは、その経験と知見を活かして助言や問題提起をいただいています。また、2024年4月に策定した野村グループのパーパスについても、検討・策定・浸透策に至るまで、取締役会においてさまざまな議論がなされました。

| 主な議題                                  | 概要  |
|---------------------------------------|---|
| 野村グループのパーパス策定                         | 野村グループのパーパス策定、企業理念体系の再定義                                      |
| 営業部門の戦略※                              | 競合環境、目指すべきビジネスモデル、リソース再配置と戦略等                                 |
| ホールセール部門の戦略                           | 戦略プランの進捗、ホールセール部門の業績と優先課題                                     |
| インベストメント・マネジメント部門の戦略                  | インベストメント・マネジメント部門の概況、目指すべき姿、伝統的ビジネスの積み上げ、オルタナティブ資産残高の拡大等      |
| クロス・ディビジョナル/グループ・プレミアムを創出するための取り組みの状況 | クロス・ディビジョナル戦略、各施策の概要等   |
| 帰属資本、資本余力の状況と活用                       | 帰属資本の状況、バーゼルIIIの影響、リソースアロケーション等                               |
| 来期グループ予算                              | 来期のグループ予算の考え方、各部門の戦略等   |
| 構造改革委員会報告                             | 構造改革委員会(グループの構造改革を加速させ、将来の成長を支える持続可能な財務・経営基盤を確保するために設置)の進捗状況等 |
| 株主との対話実施                              | 主要な国内・国外機関投資家および議決権行使助言会社との対話状況                               |
| 2023年株主総会の議決権行使状況分析                   | 2023年株主総会における議決権行使結果の概要                                       |
| 株主還元                                  | 株主還元方針の方向性、国内他社との株主構成比較、投資家属性に基づく投資行動と選好、国内競合他社の状況等           |
| インベスター・デー                             | インベスター・デーの内容を踏まえた、グループワイド・ビジネス、その他のカテゴリーについての今期の主要トピック        |
| 開示書類の報告                               | 有価証券報告書、Form20-F、統合報告書、資本コストや株価を意識した経営の実現への対応等                |
| 情報開示の高度化                              | 非財務情報開示拡充、企業価値に対する効果等   |
| サステナビリティ関連報告                          | サステナビリティに関する国内外の規制・政策の状況、野村グループの取り組み等                         |
| 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方針等                                 |
| オペレーショナル・レジリエンス等                      | オペレーショナル・レジリエンス等に関する外部環境、当社の現状等                               |
| 取締役会評価に関する報告                          | 2023年度に実施した取締役会の実効性強化に向けた取り組み等                                |

※ 2024年4月1日付で、部門名を「営業部門」から「ウェルス・マネジメント部門」に変更しました。

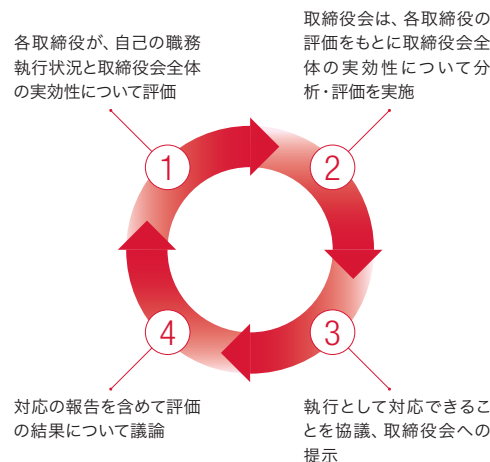
## 取締役会の実効性評価

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の議論や、さらなる監督機能の強化にも取り組んでいます。

各取締役による評価に加え、定期的に外部機関による第三者評価も実施しています（直近は2022年度）。

### ● 取締役会のPDCAサイクル



### 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の状況のモニタリング
- ・ 社外取締役会議、など

### ● 2022年度の評価結果を受けた2023年度の対応

- ▶ 取締役会が十分な監督機能を発揮するために、中長期的なグループ戦略に関する議題の選定と十分な審議時間の確保等の取り組みを継続して実施

### ● 2023年度の実効性評価の総括

- ▶ 2022年度第三者評価機関より評価を受けた、当社取締役会の実効性を支える強みである「取締役会構成の多様性、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」について、引き続き高い水準の評価を維持していることを確認

### ● 今後の課題

- ▶ 長期的な視野での会社業績の分析
- ▶ 各ステークホルダーに対する情報提供に関する取り組みの充実
- ▶ サステナビリティに関する取り組みの強化

## 後継者計画

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、グループCEOは毎年指名委員会に報告しており、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。



# 政策保有株式

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。

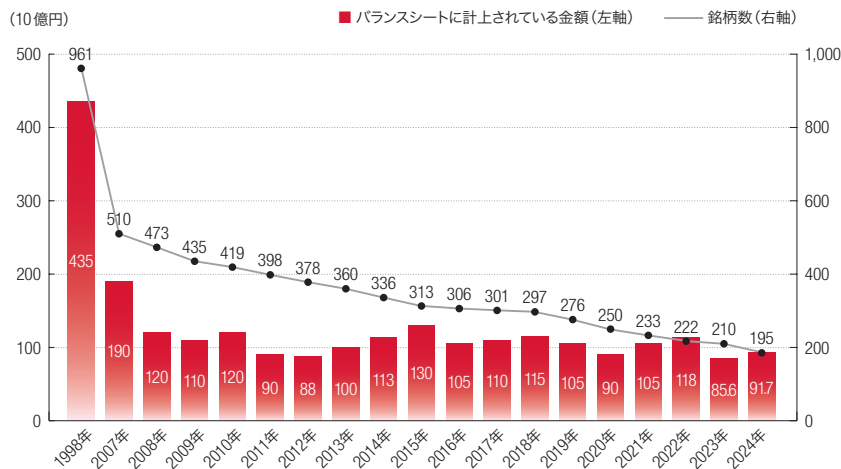
2024年3月末現在、保有する投資有価証券は195銘柄、バランスシートに計上されている金額（保有時価総額）は917億円、野村ホールディングスのTier1資本に占める比率は2.6%となっています。

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、検討プロセスに基づき、その保有の意義の合理性を継続的に検証しています。

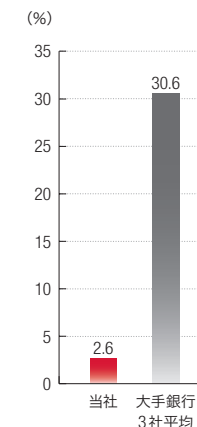
株式の保有にともなうリスクやコストに留意しつつ、株式保有先企業との取引拡大や事業上の連携などによる当社ビジネスの収益拡大の機会などの事業戦略的な観点を考慮したうえで、株式の保有が野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ、同株式を保有します。

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。当社は「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」を目標として定め、政策保有株式の売却を推進しています。目標達成に向けて今後も売却を継続していきます。

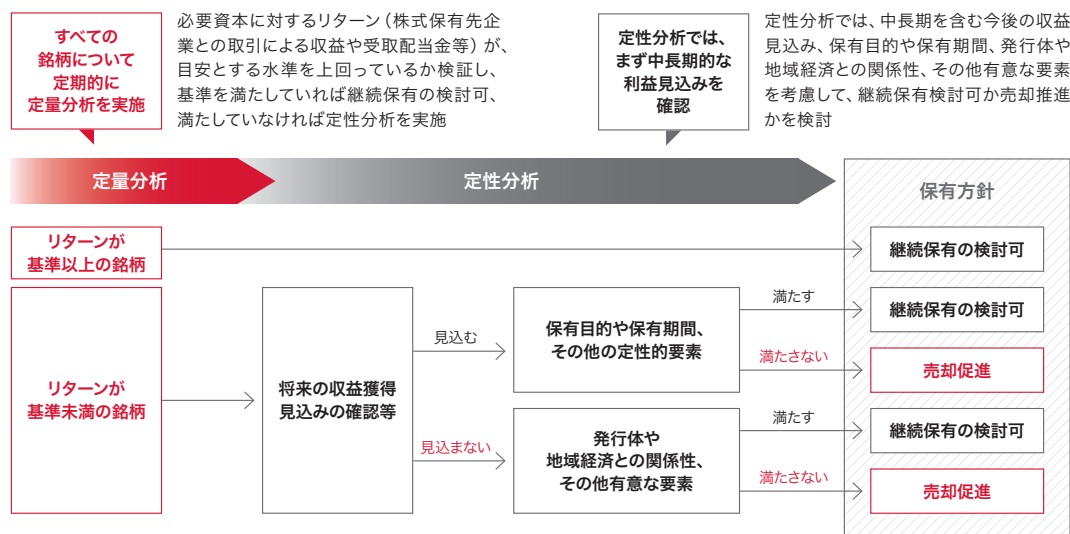
● 有価証券報告書開示上の政策保有株式数と保有時価の推移



● Tier1資本に対する政策保有株式保有の比率 (2024年3月末)



● 政策保有株式の検討プロセス





# 報酬

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。

## ● 役員報酬の体系

年間報酬総額 (TC)

|         |              |                                      |
|---------|--------------|--------------------------------------|
| 業績連動報酬等 | 長期インセンティブプラン | 業績評価期間における業績指標の実績に応じて株式を支給           |
|         | 年次賞与         | 業務連動型株式ユニット                          |
|         |              | 譲渡制限株式ユニットまたはファントム・ストックプラン           |
| 固定報酬    | 現金賞与         | 年次賞与を事業年度終了後に現金および繰延べ報酬(株式または現金)にて支給 |
|         | ベースサラリー      | 職位・職責等に応じた現金報酬                       |

## ● 報酬のガバナンス

当社は指名委員会等設置会社であり、会社法の定めるところにより、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「野村ホールディングスの取締役および執行役にかかる報酬の方針」を定め、これらの方針に従い、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。

## ● 役員報酬の構成と報酬項目別の決定方法

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されます。なお、中長期的な企業価値向上のインセンティブを付与し、かつ株主との利益の一致を図ることを目的として、報酬の一部を所定の繰延べ期間を設けた株式関連報酬によって支払います。

### ▶ 固定報酬

ベースサラリーは、各取締役・執行役の経歴・職歴および職位ならびに関連する業界の水準等を参考に、現金による固定報酬額として決定しています。

### ▶ 業績連動報酬等

代表執行役社長グループ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、野村グループの経営上の重要指標やその算定基礎となる業績指標の実績値に基づき報酬の基礎額を算定し、これに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も考慮して、金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、代表執行役社長グループCEOの報酬を基準として、職位・職責および国内外それぞれの報酬規制・水準等を加味し、定性的な要素も考慮のうえ、金額を決定しています。

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および担保する観点から、支給対象外としています。

▶ 年次賞与の支払いにおいては、一定の割合を将来に繰り延べることを原則としています。

▶ 長期インセンティブプランは、一定の業績を達成した場合に支払われます。また、その支払いにおいては、株式関連報酬等を利用します。

▶ 現在の株式関連報酬は、下表のとおりです。

| 種類                | 概要   |
|-------------------|--|
| 譲渡制限株式ユニット (RSU)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年3月期より繰延べ報酬の基本的な支給方法として導入しています</li> <li>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します</li> <li>原則として繰延べ期間は3年としています</li> </ul>       |
| ファントム・ストックプラン     | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の株価に連動する現金決済型の報酬制度です</li> <li>繰延べ期間は原則として3年としています</li> </ul>  |
| 業績連動型株式ユニット (PSU) | <ul style="list-style-type: none"> <li>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しています</li> <li>付与後3年間の業績指標に基づき最終的な支給株数を決定します</li> <li>業績評価期間は原則として3年以上としています</li> </ul> |

● 株式関連報酬を繰延べ報酬として支給することによる効果

株式関連報酬を繰延べ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、一定の受給資格確定期間が設けられること等によって、以下の効果を期待できます。

- ▶ 株主との利益の一致
- ▶ 付与から受給資格確定までの一定の期間に、株価の上昇により受給時の繰延べ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、およびリテンション
- ▶ 中長期的な企業価値の向上という共通の目標を与えることによる部門を越えた連携・協力の推進

繰延べ報酬にはこのようなメリットがあるため、主要各国の規制当局からも積極的な活用が推奨されています。

なお、野村グループにおける繰延べ報酬については、FSB（金融安定理事会）が公表している「健全な報酬慣行に関する原則」の推奨に基づき、繰延べ期間を原則として翌事業年度以降から3年以上としています。

● 健全かつ効果的なリスク管理

野村グループは、適切なリスク・アベタイトを設定のうえ健全かつ効果的なリスク管理態勢を構築し、報酬を決定する際に参照する主要なビジネスの業績の測定基準および指標について各ビジネスにおける財務および非財務リスクの多寡に応じて調整を行っています。また、これらの定量的な要因に加え、最終的な報酬額の決定および減額に際しては、コンダクト、コンプライアンス、職業倫理および企業理念といった定性的な要因を重視しています。また、報酬の付与にあたっては、財務諸表の重大な修正、適用法令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、報酬が減額、停止、権利喪失、取消し、他の報酬との相殺または支給後の返還の対象となること（いわゆる「クローバック」）を定めています。

● 業績連動型株式ユニット (PSU) の導入

2024年に、長期インセンティブプランとしてPSU (Performance Share Unit)を導入しました。当社のPSUでは、前事業年度の業績等に応じて支給する基準株数を決定、3事業年度の業績指標の実績に応じ、基準株数に0%~150%の支給率を乗じて最終的な支給株数を確定します。なお、評価に使用する業績指標はROE（業績評価期間の平均値）およびTSR（業績評価期間の絶対値）を選定しています。

評価に使用する業績指標および支給率

| 業績指標 | 構成比 | 支給率の変動幅 | 評価方法                    |
|------|-----|---------|-------------------------|
| ROE  | 50% | 0%~150% | 業績評価期間3年間の実績値（平均値）により算出 |
| TSR  | 50% | 0%~150% | 業績評価期間3年間の実績値（絶対値）により算出 |

基準株数および支給株数の算定方法

基準株数の算定方法

対象事業年度の業績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評価を勘案して決定した金額を、付与時期における当社の普通株式の株価により除し得られた株数を基準株数とします。

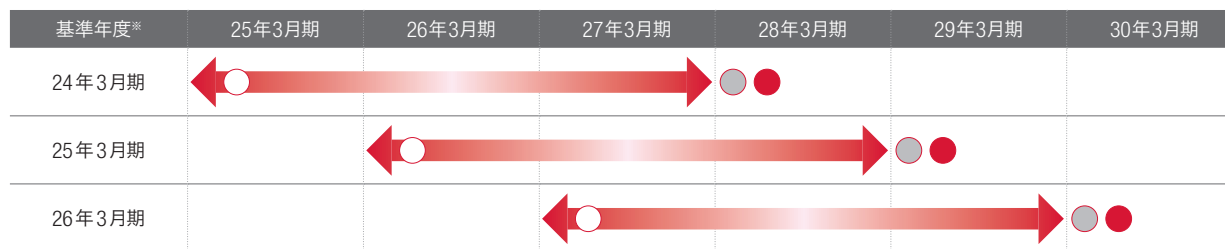
支給株数の算定方法

業績評価期間終了後、所定の算定方法に従って支給株数を算出します。詳細につきましては当社ウェブサイトをご参照ください。

当社ウェブサイト  
<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/compensation.html>

業績評価期間および支給スケジュール

業績評価期間は、PSUの基準株数を決定した事業年度より3年間とします。業績評価期間が終了し評価項目の実績が確定した後、所定の算定方法により確定した支給株数分の当社の普通株式等を株式報酬として支給します。



※ 基準株数を決定する際に、業績を参考とする事業年度

←→ 業績評価期間 ○ 基準株数決定 ● 評価確定 ● 株式交付

交付方法

主に自己株式の処分により交付するものとします。