

コーポレート・ガバナンスに関する方針

野村ホールディングスは、「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、経営の透明性とスピード感のあるグループ経営を追求した体制の強化・充実に努めています。

ガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、2001年の持株会社体制への移行とニューヨーク証券取引所(NYSE)への上場を契機として、社外取締役、内部統制委員会、過半数を社外取締役とする報酬委員会および社外の有識者からなるアドバイザリー・ボードを設置し、また情報開示のさらなる充実を図るなど、経営の透明性確保のための取り組みを進めてきました。

また、2003年には、経営の監督機能と業務執行が分離されたガバナンス体制である「委員会設置会社」へと移行し、一層の経営の監

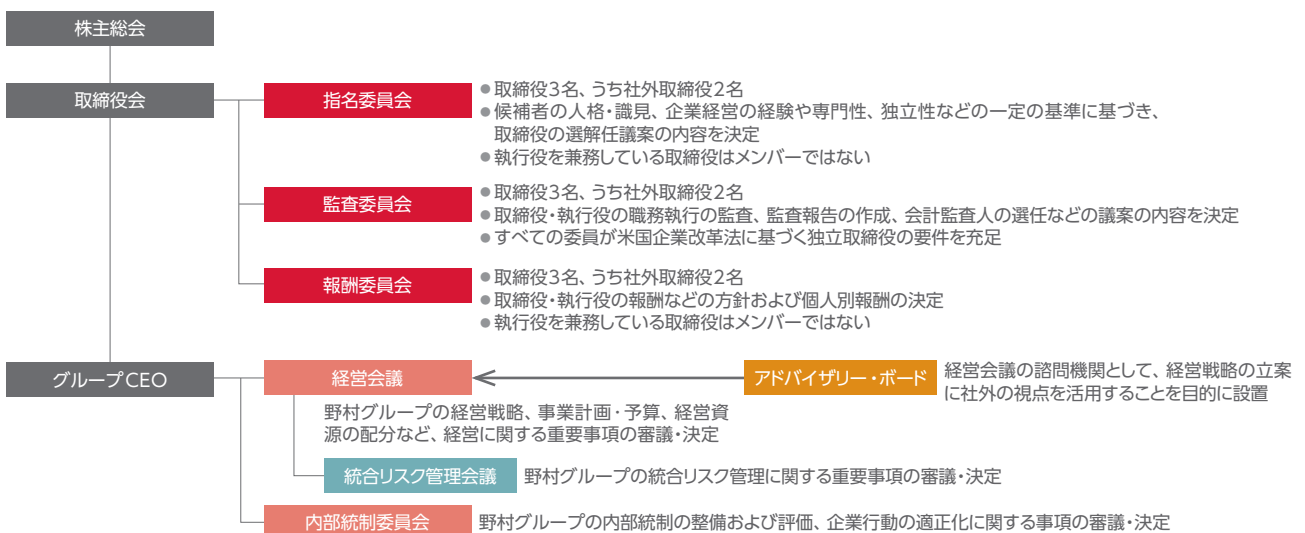
督機能の強化および透明性の向上を実現するとともに、スピード感のあるグループ経営を行っています。

さらに、2004年には「野村グループ倫理規程」を制定し、コーポレート・ガバナンスや企業の社会的責任に関する事項について、当グループの全役職員が遵守すべき項目を定め、規程遵守の誓約の実施(年1回)や研修などを通じてその徹底に努めています。詳しくは、ホームページをご覧ください。

倫理規程

<http://www.nomuraholdings.com/jp/company/basic/ethics.html>

経営機構



## コーポレート・ガバナンス体制

委員会設置会社は、経営の監督と業務執行が分離され、取締役会が執行役に業務執行の決定の権限を大幅に委譲することによる意思決定の迅速化と、社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬の三委員会の設置による一層の経営の監督機能の強化が図られています。また、当社の選択しうる機関設計のなかで、委員会設置会社は、当社が上場するNYSEの上場会社マニュアルに規定されるコーポレート・ガバナンスに関する基準に最も近いものであると考えています。

以上の理由から、当社は委員会設置会社が当社にとって現時点における最適な機関形態であると判断しています。

## 取締役会

当社は、多角的な視点での、より実効性の高い業務執行の監督を実現するため、取締役会の多様性を重視しています。当社の取締役は、それぞれが国籍・性別・経歴など多様な背景を有しており、経営者、法律や会計の専門家、政府機関出身者など、各分野における豊富な経験を活かし、当グループにおける経営の重要事項の決定や経営の監督に尽力しています。

また、当社の取締役会は、取締役11名のうち6名を社外取締役が占めており、外部の視点を重視した監督のもとで、透明性の高い経

営の実践を志向しています。当社は社外取締役の独立性を重視しており、社外取締役の当社グループに対する独立性を保つための「独立性基準」を定めています。なお、社外取締役は全員が、取引所が定めている独立性に疑義があるとされる類型には一切該当しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないことから、当社は社外取締役6名全員を「独立役員」として指定し、取引所に届け出ています。

当社の社外取締役「独立性基準」の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

<http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/>

### 取締役の構成

(2013年6月26日現在)

社外取締役比率 **54%**(11名中6名)

外国人取締役比率 **27%**(11名中3名)

女性取締役比率 **9%**(11名中1名)

### 取締役会の実績

実施回数 11回

平均出席率 97%

注記：取締役会の回数・出席率は、2012年4月～2013年3月(2012年度)の実績

### 業務執行体制

当社は、取締役会が執行役に業務執行の決定の権限を大幅に委譲し、執行役が当社の業務を機動的に執行する体制をとっています。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の決定については「経営会議」「統合リスク管理会議」「内部統制委員会」といった会議体を設置し、審議・決定することとしています。これらの会議体での審議状況について、取締役会は、各会議体から3カ月に1回以上の報告を受けることとしています。

また、高度化・専門化する金融業務における業務執行体制の一層の強化を図るため、執行役から業務執行権限の一部の委譲を受け、個々の担当業務のビジネス、オペレーションに専念する役割を担う「執行役員」を設置しています。

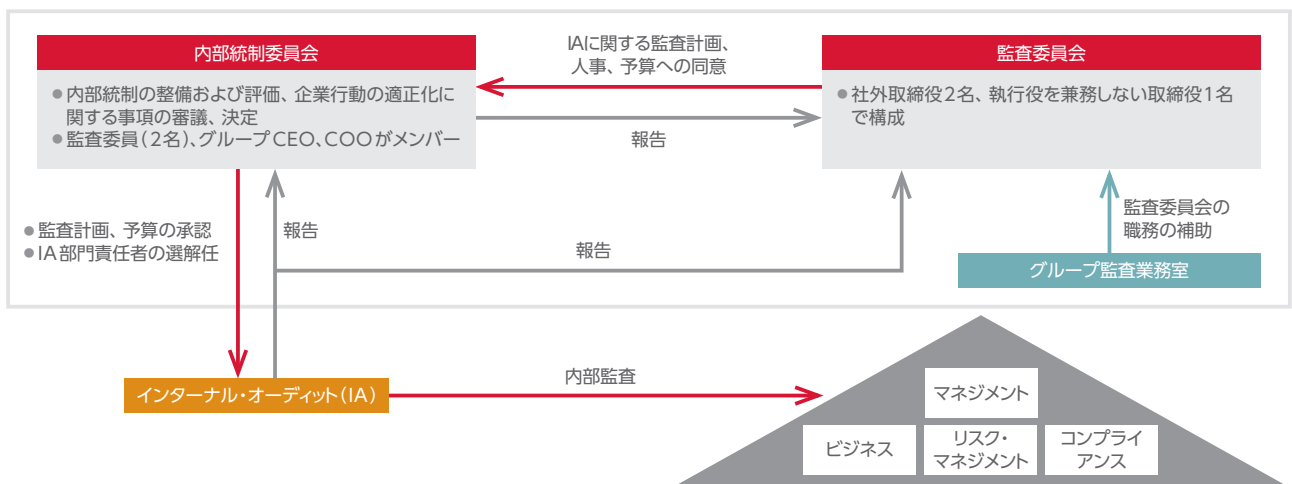
### 内部統制システム

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推進するための内部統制システムの強化・充実に努めています。

内部統制の有効性および妥当性を確保するため、当社および傘下の主要な子会社に設置した、業務執行から独立した内部監査専任部署が当社グループにおける内部監査を実施しています。内部監査の実施状況や結果は、取締役会や監査委員会に対しても報告されています。

さらに、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るほか、監査委員会は執行役に対し、内部監査にかかる実施計画の変更などを勧告することができることとしています。

野村グループの内部統制



## 取締役および執行役の報酬

委員会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」を決定しています。

### 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、「野村グループの報酬の基本方針」を定めています。この方針は、大きく分けて以下の6つの内容からなります。

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、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、「取締役および執行役にかかる報酬の方針」に基づき報酬委員会で決定されています。

#### 1. ベースサラリー

ベースサラリーは、各取締役・執行役の経歴・職歴および職務ならびに関連する業界の水準などを参考に決定されています。また、

ベースサラリーの一部を株式関連報酬の形で支払うことがあり、この場合、株式関連報酬には一定の権利行使制限期間を設けることにより、株主との中長期的な利益の一致を図っています。

#### 2. 年次賞与

年次賞与は、グループ全体の業績、部門業績といった定量的な要素に加え、個人の目標達成度、貢献度などの定性的な要素も考慮して決定されています。その水準に応じて、一部の支払いを将来に繰り延べたり、繰り延べた賞与の一部を現金ではなく、一定の権利行使制限期間を設けた株式関連報酬で支払うことがあります。このように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。

#### 3. 長期インセンティブプラン

個人の職務および業績に応じて長期インセンティブプランを提供することがあります。これは、一定の業績を達成した場合に支払われ、その支払い形態は、株主との中長期的な利益の一致を図るため、一定の権利行使制限期間を設けた株式関連報酬などを利用します。

詳細は有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

 <http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/>

**取締役** (2013年6月26日現在)



**古賀 信行**  
取締役会長  
指名委員長 報酬委員長



**坂根 正弘**  
社外取締役  
指名委員 報酬委員  
(株)小松製作所 相談役・特別顧問



**草刈 隆郎**  
社外取締役  
指名委員 報酬委員  
日本郵船(株) 相談役



**藤沼 亜起**  
社外取締役  
監査委員長  
公認会計士  
元日本公認会計士協会 会長



**兼元 俊徳**  
社外取締役  
監査委員  
弁護士・シティユーワ法律事務所  
所オブ・カウンセル  
元インターポール(国際刑事警察機構)総裁



**鈴木 裕之**  
監査委員

**経営執行体制** (2013年8月現在)

	グループCEO	永井 浩二
	グループCOO兼ホールセール部門CEO	吉川 淳
<b>営業部門</b>	営業部門CEO	森田 敏夫
<b>アセット・マネジメント部門</b>	アセット・マネジメント部門CEO	岩崎 俊博
<b>ホールセール部門</b>	グループCOO兼ホールセール部門CEO	吉川 淳
グローバル・マーケット	グローバル・マーケット・ヘッド	Steven Ashley (スティーブ・アシュレー)
	グローバル・マーケット・コ・ヘッド	松葉 直樹
インベストメント・バンキング	インベストメント・バンキング・ヘッド	奥田 健太郎
<b>アジア</b>	アジア地域CEO	篠原 実
<b>米州</b>	米州地域CEO	David Findlay (デイビッド・フィンドレー)
	米州地域Co-CEO	長谷川 俊也
<b>欧州</b>	欧州地域CEO	Jeremy Bennett(ジェレミー・ベネット)
	欧州地域Co-CEO	柏樹 康生



永井 浩二  
代表執行役グループCEO



吉川 淳  
代表執行役グループCOO



クララ・ファース  
社外取締役  
前ロンドン証券取引所  
チーフ・エグゼクティブ  
Bank of England Financial  
Policy Committeeメンバー



マイケル・リム  
社外取締役  
元プライスウォーターハウス  
クーパーズ(シンガポール)  
エグゼクティブ・チェアマン



デイビッド・ベンソン

コーポレート・その他	コーポレート統括	永松 昌一
	財務統括責任者(CFO)	柏木 茂介
	チーフ・リスク・オフィサー(CRO)	Lewis O'Donald (ルイス・オドナルド)
	Deputy CRO	中田 裕二
	コーポレート統括補佐、経営企画担当	鳥海 智絵
	グループCAO(ホールセールIT、グローバル・オペレーション、 ファシリティ・マネジメント担当)	Paul Spanswick (ポール・スパンズウィック)
	IT統括責任者(CIO)	迫 尚宏
	グループ・コンプライアンス統括責任者兼ホールセール・ コンプライアンス・ヘッド	宮下 尚人
	グローバル・オペレーション、総務、危機管理担当	今野 優
	チーフ・リーガル・オフィサー(CLO)兼秘書担当	永井 智亮
	グループ広報担当	三浦 栄治
	グローバル人事担当	渡辺 章人
	インターナル・オーディット	グループ・インターナル・オーディット担当
	アジア戦略担当兼アジア・ウェルス・マネジメント担当	山崎 啓正