

## 国内主要子会社の社外取締役 (野村證券・野村アセットマネジメント)

### 野村證券



<b>樋渡 利秋</b> 社外取締役 TMI総合法律事務所顧問・元検事総長	
1970年 4月 検事任官	2008年 7月 検事総長
1997年 6月 最高検察庁検事	2010年 9月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
2002年 8月 法務省刑事局長	TMI総合法律事務所顧問弁護士(現職)
2004年 6月 法務事務次官	2012年10月 野村證券(株)社外取締役(現職)
2006年12月 東京高等検察庁検事長	

法務省事務次官、検事総長等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、現在は弁護士として活躍される高度な専門性と豊富な経験を活かし、野村證券(株)の社外取締役として貢献していただいております。



<b>尾崎 元規</b> 社外取締役 花王(株)元取締役会会長	
1972年 4月 花王石鹸(株)(現、花王(株))入社	2004年 6月 同社代表取締役社長執行役員
2000年 4月 同社化粧品事業本部長	2012年 6月 同社取締役取締役会会長
2002年 4月 同社ハウスホールド事業本部長	公益財団法人花王芸術・科学財団 代表理事(現職)
2002年 6月 同社取締役執行役員	2015年 6月 野村證券(株)社外取締役(現職)

花王(株)代表取締役社長執行役員等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、経営についての豊富な経験を活かし、野村證券(株)の社外取締役として貢献していただいております。

### 野村アセットマネジメント



<b>長濱 力雄</b> 社外取締役 認定特定非営利活動法人 トリトン・アーツ・ネットワーク理事長	
1967年 4月 第一生命保険相互会社 入社	2009年 6月 DIAMアセットマネジメント(株) 相談役
2003年 4月 第一生命保険相互会社 代表取締役専務	2010年 6月 特定非営利活動法人(現 認定特定非営利活動法人) トリトン・アーツ・ネットワーク 理事長(現職)
2004年 6月 興銀第一ライフ・アセット・マネジメント(株) 代表取締役社長	2015年 6月 野村アセットマネジメント(株) 取締役(現職)
2008年 1月 DIAMアセットマネジメント(株)(社名変更) 代表取締役社長	

DIAMアセットマネジメント(株)代表取締役社長等を歴任された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、資産運用会社の経営についての豊富な経験を活かし、野村アセットマネジメント(株)の社外取締役として貢献していただいております。



<b>木村 明子</b> 社外取締役 弁護士 アンダーソン・毛利・友常法律事務所顧問	
1973年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)	2012年 6月 富士電機(株) 社外監査役(現職)
西村小松友常法律事務所(現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所) 入所	2013年 4月 公認会計士・監査審査会 委員(現職)
1977年 1月 西村小松友常法律事務所 パートナー	2014年 6月 第一三共(株) 社外監査役(現職)
2011年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 顧問(現職)	2015年 6月 野村アセットマネジメント(株) 取締役(現職)

アンダーソン・毛利・友常法律事務所において弁護士として長年にわたり金融分野において活躍された同氏の実績・識見は社内外に高く評価されており、法律についての高度な専門性と豊富な経験を活かし、野村アセットマネジメント(株)の社外取締役として貢献していただいております。

## 社外取締役メッセージ

### コーポレート・ガバナンスの追求と 企業戦略の監督という 職務の遂行に向けて



#### クララ・ファース 社外取締役

ロンドン証券取引所グループの最高経営責任者(チーフ・エグゼクティブ)等を歴任され、英国の勲章を授与される等同氏の実績・識見は社内外に高く評価されています。

— 社外取締役のミッションについて、どのようにお考えですか。

2010年に、野村ホールディングスの取締役就任を打診され、とても光栄に思いました。2009年までロンドン証券取引所(LSE)のチーフ・エグゼクティブを務めていましたが、当時のLSEは、戦略やテクノロジー、組織体制、レピュテーション面で多くの課題をかかえ、また反トラスト法への対応、株主への対応など、まさに大変革を迫られていたといえます。LSEは、常に世間の強い関心の下にあり、国を代表する機関として評価される一方で、メディアからは厳しい目を向けられていました。私は、それまでに金融サービスで培った経験を総動員して、取引所という複雑な組織(同時に、それ自身がFTSE100指数を構成する上場企業でもあります)の舵取りに取り組みました。

LSEの前は、主にUBSでコモディティや為替、債券、デリバティブなどのビジネスに携わっていました。また、ロンドン国際金融先物取引所(LIFFE)や、欧州清算機関であるLCH.Clearnet、国際証券決済機関であるEuroclearなど、金融インフラを担う主要な組織で取締役を務めた経験もあります。このような経験を通じて、金融サービスにおけるグローバル・ネットワークの構築や、クレジット・リスク、オペレーショナル・リスクといった分野の専門的知見を得ることができました。

私の野村ホールディングスの社外取締役としてのミッションは、金融サービスと経営に関する私自身の経験を取締役会や経営陣と共有すること、そして野村グループが「すべてはお客様のために」という基本観のもと、そのグローバル戦略を推進し、株主価値を創造していくよう貢献していくことだと考えています。

— 野村ホールディングスの社外取締役として、野村のガバナンスや取締役会の実効性についての評価をお聞かせください。

今年、取締役会はその実効性について自己評価を行いました。これは昨年、日本で導入されたコーポレートガバナンス・コードの趣旨に沿ったものであり、野村の取締役会が、さまざまな意見や問題提起に対してオープンであることの裏付けでもあると思います。経営陣に対して提言したことは、速やかに、かつ、納得のいく形で応えてもらっています。取締役会にはさまざまな経験や国籍、視点をもった個性あふれる多様なメンバーで構成されており、その過半数を独立した社外取締役が占めています。

野村ホールディングスは、2003年に取締役会に指名・監査・報酬の各委員会を設け、取締役が業務執行には関与せず、執行の独立性やスピードを担保したうえで業務執行を監督する、指名委員会等設置会社に移行しています。なかでも監査委員会は、野村がさらされるさまざまなリスクについて徹底した評価・監督を行っており、私はその判断を高く評価しています。リスク管理という観点からは、2008年の金融危機以降その重要性が高まっているところですが、取締役会では毎回リスク管理の状況に関する報告も行われています。内容も回を重ねるごとに詳細かつわかりやすくなってきています。

また最近では、社外取締役のみの会議が定期的に行われています。そこで急激に変化する経営環境や顧客ニーズについて理解を深め、活発な意見交換を行っています。

—「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」としての地位を確立するという野村の戦略について、お考えをお聞かせください。

「アジアに立脚したグローバル金融サービス・グループ」として、多くのビジネス機会を捉えようという野村グループの戦略は、正しいと思います。日本においてはビジネスモデルの変革に取り組みながら、アジアでは成長の可能性を追求しています。野村グループは、東西のマーケットをつなぐ架け橋となり、世界中のお客様にさまざまな商品・サービスを提供できるという、ユニークなポジションにいるといえるでしょう。この観点からも、2016年4月に発表した欧州・米州におけるビジネスの見直しは、重要な取り組みだと思えます。海外ビジネスにおいて安定的な収益を実現することにより、このユニークなポジションの強みを最大限に発揮し、組織としての耐性を構築することにつながるからです。

世界主要各国の規制当局が、より盤石な金融システムの構築に向けて、さまざまな取り組みを行っています。特に欧州で規制強化の流れが進んでいますが、そのなかにも、野村の経営陣は規制当局と建設的な関係を築こうと努力しています。

私は、野村グループが東西のマーケットをつなぐというビジネスモデルを通じて、今後数十年にわたって東西を行き交う「交通量」をますます増加させ、世界中のお客様に最良の商品やサービスを提供し続けたいと信じています。

—グローバル経営におけるダイバーシティ推進の役割についてお聞かせください。

社外取締役役に就任してから最初に依頼された講演の一つは、野村ロンドンで女性活躍推進に取り組む社員ネットワーク「ウーマン・イン・ノムラ(WIN)」からのものでした。全社員が社内の定期イベントやオープン・ディスカッションに自由に参加できるという、ビジネスの場にふさわしい多様性推進の取り組みに感銘を受けました。また社員をサポートするプログラムも充実していて、特に産休や育休中の女性および男性社員に対して、きめ細かい施策が整っています。

最近では、多様な社員の活躍推進を全社的に審議する機関として、野村ホールディングスの中に、グループCOOを委員長とする「野村グループ・ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」が設置されています。これはアベノミクスの成長戦略の一つである女性活躍推進の流れにも沿った取り組みといえるでしょう。

野村グループでは現在70以上の国籍の社員が働いており、多様性が根づいていることをうれしく思います。野村が金融ソリューションを世界中のお客様に提供していくためには、人材の多様性が重要です。経営陣はそのことを良く理解しており、社員ネットワークを通じて、多様な国籍や文化、年齢や経験、女性やLGBTのキャリア支援が展開されています。こうした取り組みは野村の将来の成長に向けた強みになると期待しています。



社外取締役のみが参加する会議を定期的開催

### 野村グループではガバナンス強化に向けた取り組みを継続的に進めています。

#### 基本的な考え方

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ています。ガバナンスの充実により経営監督の実効性と経営の透明性を確保しつつ、機動的なグループ経営に取り組んでおります。

#### コーポレートガバナンス・コードへの対応

- コーポレートガバナンス・コードの各原則すべてを実施

当社では、2015年6月より上場会社に適用が開始された「コーポレートガバナンス・コード」に先立ち、コーポレート・ガバナンスの強化に向けさまざまな取り組みを進めてきました。

加えて、新たに、第111回定時株主総会(2015

年6月開催)の招集通知において社内取締役候補者の「取締役候補者とした理由」の開示や取締役会全体の実効性に関する評価の実施等の取り組みを行った結果、現時点でコードの各原則すべてを実施しております。

#### コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの制定

- 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み

2015年11月、当社取締役会は、株主、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を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みとしての実効性のあるコーポレート・ガバナンスの枠組みを示し、その実現に資することを目的として、「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」

を定めました。ガイドラインの概要は、次ページのとおりです。

なお、ガイドライン全文、およびコードへの取り組みの状況を開示した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」については、Webサイトをご覧ください。