

—「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。

野村ホールディングス コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの概要

取締役会 (42ページ)

- 業務執行の決定は原則として執行役に委任し、経営の監督が主たる役割
- 多様性を備えた人数構成とし、多角的な視点から活発に議論
- 社外取締役を過半数とし、財務、企業経営、法律等の専門家を含むことが原則
- 社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の三委員会の設置
- 毎年、各取締役の自己評価を参考に、取締役会全体の有効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示

▶▶ 指名委員会

- 人格、識見、倫理観、自らの専門分野についての深い知見と経験等の選出基準のもとに取締役候補者を決定
- 社外取締役の独立性に関する基準を定め、原則としてこれを満たす者を社外取締役候補者として決定
- その職責に鑑み、野村グループの業務および証券業界のプラクティスに精通した取締役が委員長

▶▶ 報酬委員会

- 業績に応じた報酬支払いの原則のもと、客観性・透明性向上のため、外部評価機関による分析等も活用して取締役・執行役の報酬を決定
- 株主との利益の一致と、長期的なインセンティブの向上を図るため、繰延報酬を活用
- その職責に鑑み、野村グループの業務および証券業界のプラクティスに精通した取締役が委員長

▶▶ 監査委員会

- 委員の全員が米国企業改革法の定める独立性の要件を満たすことが必要
- 財務専門家を1名以上含むことが原則
- 委員長は社外取締役が務めることを原則とし、監査委員会の執行からの独立性を明確化にし、監査活動の透明性を向上
- 監査の実効性を高めるため、野村グループの業務に精通した社内出身の執行役を兼務しない取締役を常勤監査委員または監査特命取締役として選定

内部統制システム (43ページ)

- 取締役会は、監査委員会による監査や業務執行から独立した内部監査部門の活動などを通じてその整備・運用の状況を監督
- 内部統制システムの一層の強化・充実を目的としてグループCEOが委員長を務め、監査委員が出席する内部統制委員会を設置
- 内部監査部門の実施計画や責任者の選解任に対して監査委員会の関与を担保

リスクマネジメント (48ページ)

- 財務の健全性を確保し、企業価値を維持・向上させるために経営陣が枠組みを構築し取締役会がその有効性を監督

株主との対話

- 株主を持分に応じて平等に扱い、株主間において情報格差が生じないよう適時適切に情報開示を実施
- 株主の権利の重要性を踏まえ、その行使を不当に妨げることがないよう必要な措置を実施
- 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として建設的な対話を主要な株主と実施
- ステークホルダーとの対話においては、方法の充実に努め、資本政策の基本的な方針についても説明
- 対話の結果は取締役会で共有

政策保有株式に関する基本方針

- 当社の事業戦略的な観点から考慮したうえで、野村グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ保有

社会的責任の実践 (50～62ページ)

- 野村グループのすべての役職員が遵守すべき行動規範として「野村グループ倫理規程」を制定
- 野村グループの役職員が持つ多様性および異なる価値観を尊重し、すべての役職員が最大限の能力を発揮できる健全な職場環境を構築することで、長期的な企業価値を向上
- 事業活動を通じて証券市場の発展に貢献するとともに、金融経済教育をはじめとしたCSR活動を積極的に実施

ガバナンス強化に向けた取り組み

- アドバイザリー・ボードの設置
- 指名委員会等設置会社への移行

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「委員会等設置会社」(現在の指名委員会等設置会社)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。

[ 当社のコーポレート・ガバナンス強化の取り組み ]

1994年	監査役設置会社	社外監査役(1名)の導入
1998年		内部通報制度「コンプライアンス・ホットライン」の設置
2001年	報酬委員会(任意)設置	社外取締役(2名)の導入 持株会社体制へ移行し、社名を野村ホールディングス株式会社へ変更 ① コーポレート・ガバナンスの強化と透明性の確保 ② 社外取締役(2名)・社外監査役(2名)の選任 ③ 「経営管理委員会」(現「内部統制委員会」)の設置 ④ 「報酬委員会」(代表取締役1名、社外取締役2名)の設置 ニューヨーク証券取引所(NYSE)への上場
2003年	委員会等設置会社 指名・監査・報酬委員会の設置	「委員会等設置会社」体制への移行 内部統制システムの決議
2004年		野村グループ倫理規程を制定
2006年	委員会設置会社	内部統制システムの改正を決議 倫理規程への宣誓を開始
2010年		役員の属性の多様化(外国人取締役2名、女性取締役1名導入) 取締役の過半数が社外取締役
2012年		野村証券にホールディングスと兼務しない社外取締役を導入
2013年		内部統制システムの改正を決議 社外取締役「独立性基準」の公表
2015年	指名委員会等設置会社	内部統制システムの改正を決議 野村アセットマネジメントに野村グループ外からの社外取締役を導入 コーポレート・ガバナンス・ガイドラインを制定 8月3日を「野村『創業理念と企業倫理』の日」として制定
2016年		社外取締役に対し情報提供の充実等による取締役の職務支援を行う組織として「取締役会室」を設置 内部統制システムの改正を決議



取締役会

- 取締役会の過半数を社外取締役で構成
- 取締役会の多様性を重視し、多角的な視点で監督
- 社外取締役の独立性を重視

当社は、取締役会の主たる役割を経営の監督とし、取締役会の過半数を社外取締役によって構成するなど、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。また、当社は、業務執行の監督を多角的な視点で行い、実効性をより高めるため、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、財務、企業経営、法律の専門家など、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、社外取締役の独立性を重視し、社外取締役の当グループに対する独

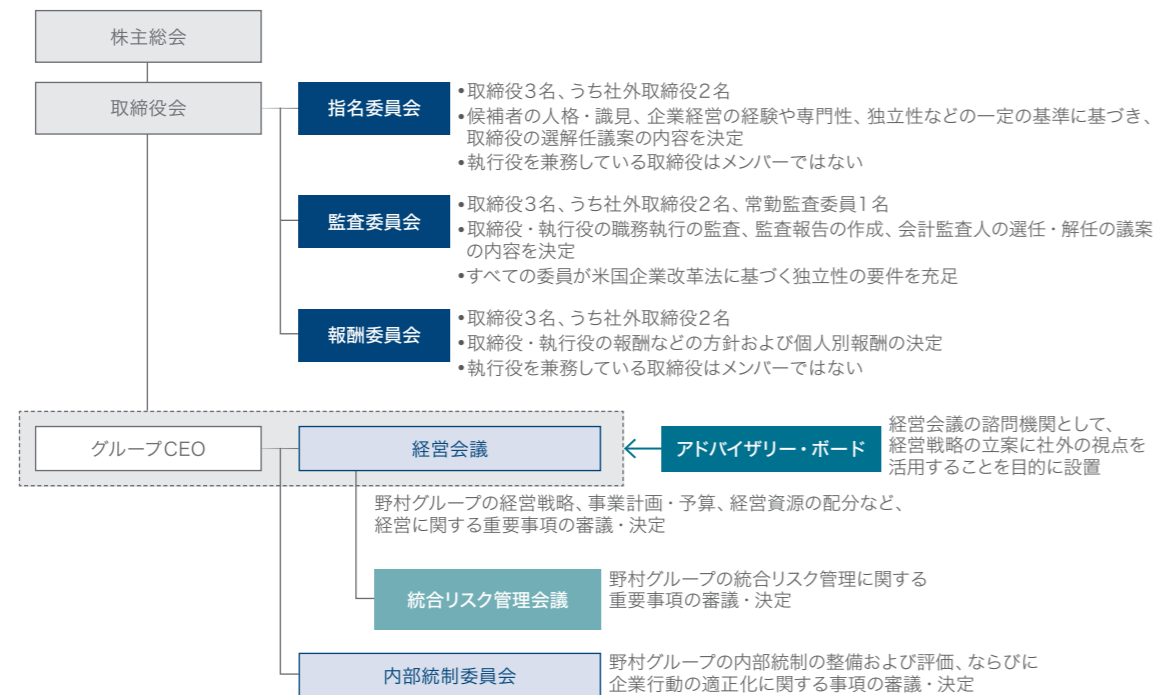
立性を保つための「独立性基準」を指名委員会において定めています。なお、当社の社外取締役は、全員が取引所が定めている独立性に疑義があるとされる類型には一切該当しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないことから、社外取締役6名全員を「独立役員」として指定し、取引所に届け出ています。

[ 取締役の構成(2016年7月1日現在) ]

社外取締役比率	55% (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)

当社の社外取締役の「独立性基準」の詳細について  
<http://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/data/criteria.pdf>

[ 経営機構 ]



業務執行体制

- 執行役への大幅な権限譲渡による機動的な業務執行

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取っています。さらに、取締役会の決議により執行役に業務執行の決定を委任された事項のうち、一定の重要事項については「経営会議」「統合リスク管理会議」「内部統制委員会」といった会議体における審議を経て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ヶ月に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、個々の担当分野のビジネス、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

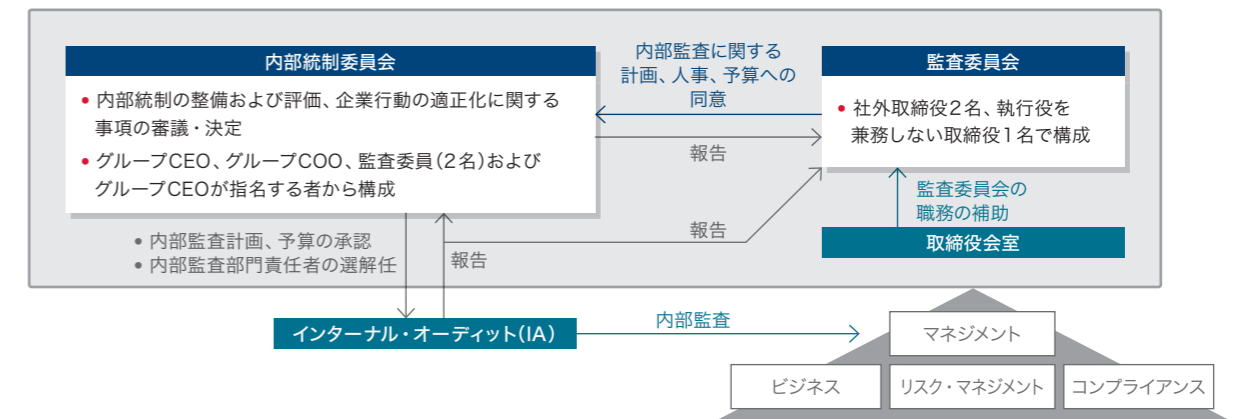
- 当社および傘下の主要な子会社に業務執行から独立した内部監査専任部署を設置

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、監査委員会による監査に加え、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

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。

[ 内部統制システム ]



取締役および執行役の報酬

指名委員会等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。

役員報酬について  
http://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/compensation.html

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。

有価証券報告書  
http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/

野村グループは適切なコンプライアンス体制を構築し、グループ各社・全部署において法令遵守を徹底しています。

基本的な考え方

当グループはコンプライアンスを経営上の最重要課題と位置づけ、「野村グループ倫理規程」にコンプライアンスの基本方針を規定しています。当グループの役職員は毎年1回この規程を遵守するこ

とを宣誓しています。また、「野村『創業理念と企業倫理』の目」を定め、毎年創業の精神に基づく企業文化と企業倫理を再確認することとしています。

コンプライアンス体制

野村グループでは、グループのコンプライアンスを統括するグループ・コンプライアンス統括責任者を選任し、それを補助するグループ・コンプライアンス部を設置しています。また、グローバルなビジネス展開に対応した内部管理体制の強化、および海外拠点を含むグループ各社におけるコンプライ

アンス体制の整備・維持のため、各社にコンプライアンス責任者を設けています。

野村證券では、グループとしての取り組みに加え、コンプライアンスの具体的実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定し、これに沿って体制を構築しています。

野村證券のコンプライアンス体制

- 内部管理体制の整備および内部管理上の重要事案などにかかわる審議を行う内部管理委員会を設置し、執行役社長が委員長を務める
- コンプライアンス責任者として、日本証券業協会規則に基づき内部管理統括責任者を設ける
- 営業責任者および内部管理責任者、業務管理者を配置
- コンプライアンス機能を担う業務管理本部を配置し、社内ルールの策定やその周知徹底を行うとともに、法令諸規則の遵守、内部管理体制の強化・充実を図る

