



社外取締役 監査委員(委員長)
IFRS財団アジア・オセアニア オフィス アドバイザー
住友商事(株) 元代表取締役 副社長執行役員

島崎 憲明

持続的成長の確保と 社会的信頼に応える、 良質なコーポレート・ ガバナンスを確立します

2018年5月、大手町本社で開催したアナリスト・機関投資家向け説明会に、社外取締役・監査委員(委員長)の島崎憲明氏が初登壇し、コーポレート・ガバナンスの実効性や監査委員会の活動状況について説明が行われました。その後、質疑応答を行いました。

質疑応答

Q

&

A

セルサイド・アナリスト

訴訟や当局との係争案件について、野村グループの対応状況や引当金の計上をどのように評価しているか。

監査委員会は定期的に法務担当執行役員から訴訟の状況について報告を受けています。また、CFOより、四半期決算の際に各訴訟・係争案件の最大損失額がどの程度予想されるか報告を受け、しかるべく財務諸表に引当金が計上されていることを確認しています。訴訟等に関する会計上の引当金の計上や注記の記載が適切であることは、十分に確認しています。

海外機関投資家

米国で取締役の任期を制限する動きがある。独立取締役として取締役の任期を区切るという考え方についてどう考えるか。

日本の場合は会社にもよりますが、取締役の任期、執行役員の定年制度は、一般的に設けられています。野村でも社外取締役の在任期間が決められていますし、取締役は毎年株主総会に任期の更新を諮るか、あるいは退任するかを決めています。私はこれは適切な基準であり、対応であると思っています。

セルサイド・アナリスト

監査委員会の目的として、「戦略の実効性のモニタリング」を挙げている。例えば、マネジメントが設定したKPI(主な業績評価指標)が達成できない状況において、監査委員会として取締役に何らかの提案をするのか。

2020年に向けて色々なKPI、目標があります。監査委員会はその進捗状況を少なくとも四半期ごとにトレースし、単に決算で表れる数字だけでなく、収益基盤の強化などが達成されているかをモニタリングしています。また、数字が独り歩きしないよう注意しています。過去の野村のさまざまな不祥事を振り返ると、現場の頑張り過ぎ、いわゆる数値第一主義に現場が走り、不適切な取引に結び付いたことがありました。数字の達成は大事ですが、それ

だけを目的としてはいけません。2020年に向けた経営ビジョン(Vision C&C)の最大の目的は、野村グループが持続的に成長できるビジネス基盤を確立することです。そのために、国内のビジネスモデルの変革と海外の収益性改善という二つの課題に取り組んでいるわけです。そして、それができれば、EPS100円が達成できるという位置づけです。それを最近の取締役会において、監査委員長としての所見として、改めて強く執行サイドに申し上げました。

プレゼンテーションの要旨

1

野村グループの コーポレート・ガバナンス体制と 取締役会の実効性向上に向けて

取締役会の執行からの独立性および
監督者としての客観性の担保を図ることが可能

- 取締役会および3委員会(指名・監査・報酬)の過半数は社外取締役
- 取締役会は、多様性を重視し、各専門分野における経験・知見を活かし、多面的な議論を深められる構成

毎年、取締役会の自己評価を実施し、
PDCAサイクルを通じて実効性向上を図る

■特定された課題と対応策(事例)

- 多面的な情報提供
(ステークホルダーとの対話状況を取締役に継続的に報告、執行の会議に陪席して中長期的な経営戦略等を議論)
- 社外取締役による議論促進
(社外取締役会議の定期的な開催)

2

監査委員会の取り組み

野村ホールディングス監査委員会の監査基本方針

- 野村グループの持続的成長の確保と社会的信頼に応える良質なコーポレート・ガバナンスの確立
- 内部統制システムの構築・運用への積極的関与およびその整備と有効性の監視・検証
- 会計監査人や内部監査との連携による監査の実効性、効率性の向上
- グループの各レベルにおける戦略に対するPDCAの実施による、戦略の実効性のモニタリング

監査委員会

- グループCEO、グループCOO、ビジネス部門長、地域ヘッド、主要な執行役・執行役員、シニア・マネジメントの監査インタビューを実施
- 財務担当役員による財務報告、リスク・マネジメント、コンプライアンスなどの内部統制役員、内部監査担当役員の報告など

常勤監査委員および監査特命取締役の主な監査活動

- 監査インタビュー:執行役員、部長レベルからの報告と議論
- 海外往査:主要拠点のマネジメント、主要スタッフへのインタビュー
- 国内往査:国内本支店での部店長、スタッフへのインタビュー

監査人との連携

- 内部監査、会計監査人との月次ミーティング
- 地域監査委員会、子会社の監査(等)委員会、監査役との連携

取締役会への報告

- 監査報告、職務執行状況報告、監査活動所見