

2003年度は、グループ中期経営計画にもとづく業績評価基準を制定し、財務、事業プロセス、事業環境、ステークホルダーの各視点から計測した業績に役員報酬が連動する仕組みを整備しました。2004年6月には委員会等設置会社に移行し、経営の透明性と機動性の向上を図りました。

### グループ中期経営計画に連動した グループ各社業績評価基準の整備

コーポレート・ガバナンスでもっとも重視すべきは、「言っていることとやっていることを一致させる」仕組みをつくり、透明性と機動性の高い経営体制を実現することです。2003年度は、グループ中期経営計画(2003-2005年度)にもとづくグループ各社の業績評価基準を整備しました。

業績評価基準は、結果としての財務的な視点だけでなく、事業プロセス、当社グループの相対的な競争力、コンプライアンス、大切なステークホルダーであるお客様の視点を重視したものとしました。たとえば、お客様の視点を評価に結びつけ

るために、お預かり資産やお客様満足度調査の結果が評価に反映されます。

今後は、当社グループの戦略を踏まえ、より納得性の高い評価基準を柔軟に設定していきます。

### 役員報酬フレームワークの整備

業績評価基準にもとづき、グループ各社の取締役<sup>\*1</sup>・執行役(および執行役員)に支払う月例報酬額、賞与ファンド(各社ごとの合計金額)を決定しています。なお、個々の取締役・執行役が実際に受け取る月例報酬額や賞与額は、グループ各社における個人評価に応じて増減します。

\*1  
社外取締役の報酬は業績に連動しない一定額です。

#### 大和証券グループの主な業績評価基準

	ステークホルダー	指標	測定基準	
財務の視点	株主		経常利益	
			ROE(株主資本利益率)	
プロセスの視点	お客様	お預かり資産	大和証券のお客様からのお預かり資産増	
		投資銀行ビジネス・ランキング	リーグテーブル(債券、株式、新規公開、M&Aなど)	
		お客様満足度	個人のお客様満足度調査結果、お客様維持率	
	従業員	生産性	証券人気ランキング、コーポレート・ブランド・スコア	
		-	安定性	従業員一人あたり生産性
		-	コンプライアンス体制	固定費カバー率
相対評価	-		定性判断 市場環境、競合環境の側面を評価	

### 役員退職慰労金制度の廃止(グループ本社)

2004年5月、グループ本社は役員退職慰労金制度を廃止することを取締役会で決定しました。これにより、2004年7月以降、役員報酬は毎年の業績・成果に応じて1年の任期ごとに精算することとなり、より透明性と業績連動性の高い役員報酬フレームワークを整備しました。

### 役員報酬の一部で自社株取得を義務化

2003年7月より、グループ主要8社の取締役・執行役(および執行役員)に、月例報酬の約1割を当社(グループ本社)の現物株式の取得に当てることを義務付けました<sup>\*2</sup>。これは、株主と役員との利害を近づけ、株主にとっての価値を最大化することへの長期インセンティブの強化を目的としています。さらに、連結業績向上への士気を高めるために、2004年8月の執行役会においてストック・オプションの発行を決定しました。

### グループ全体のリスク評価、統制、モニタリング体制の整備

グループ本社にCEO直轄の経営監査部を設置しています。経営監査部は、グループ本社の内部統制の整備と内部監査にかかわる事項を所管するとともに、国内外グループ各社の経営企画部門、内部監査部門と連携しながら、グループ全体の内部統制の整備や内部監査体制の向上を目指しています。

2003年4月には、内部監査に関する基本的事項を明らかにし、監査活動を円滑かつ効率的に行なうために「内部監査規程」を制定しました。また2003年7月には、経営会議の分科会(現在は執行役会の分科会)として、CEOを議長とする経営監理委員会を設置しました。経営監理委員会は、当社グループの内部統制・リスク管理体制・内部監査体制の整備に関する事項について審議・決定します。経営監理委員会は、原則として

3か月に1回開催して、内部統制システムの向上に努めます。

こうした一連の諸施策を実施することにより、(1)業務の有効性と効率性、(2)財務報告の信頼性、(3)法令諸規則遵守の観点から、内部統制システムをさらに充実させていきます。

\*2

具体的には、月例報酬のうち相当額を役員持株会における自社株購入資金に充当します。

### グループ本社の取締役、監査役に支払った報酬の総額(2003年度)

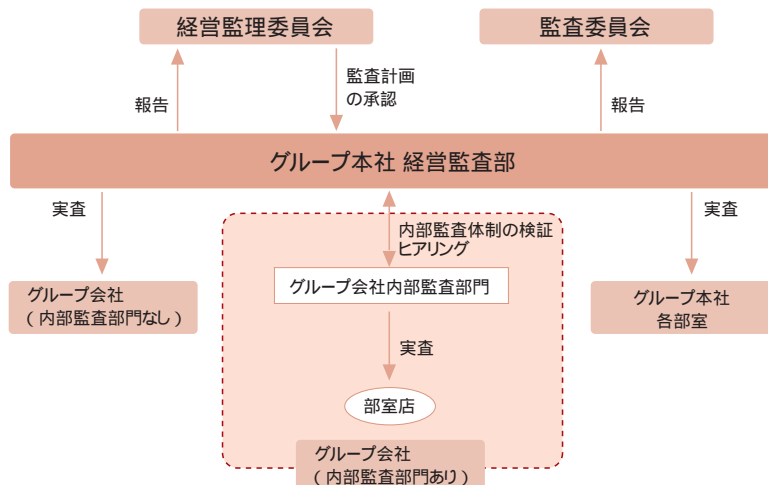
	月例報酬		賞与金		退職慰労金	
	支払人員数	年間支払額	支払人員数	支払額	支払人員数	支払額
取締役	9名	245,050,730円	0名	0円	2名	41,499,200円
監査役	4名	60,000,000円	-	-	0名	0円

\*月例報酬の支払人員数には、期中に退任した取締役2名を含んでいます。

\*使用人兼務取締役について、使用人分給与の支払はありません。

\*賞与金支払額は、2003年6月定時株主総会決議による利益処分にもとづくものです。なお、監査役に対しては業績にかかわらず賞与金を支払っていません。

### 経営監査の組織体制



委員会等設置会社への移行

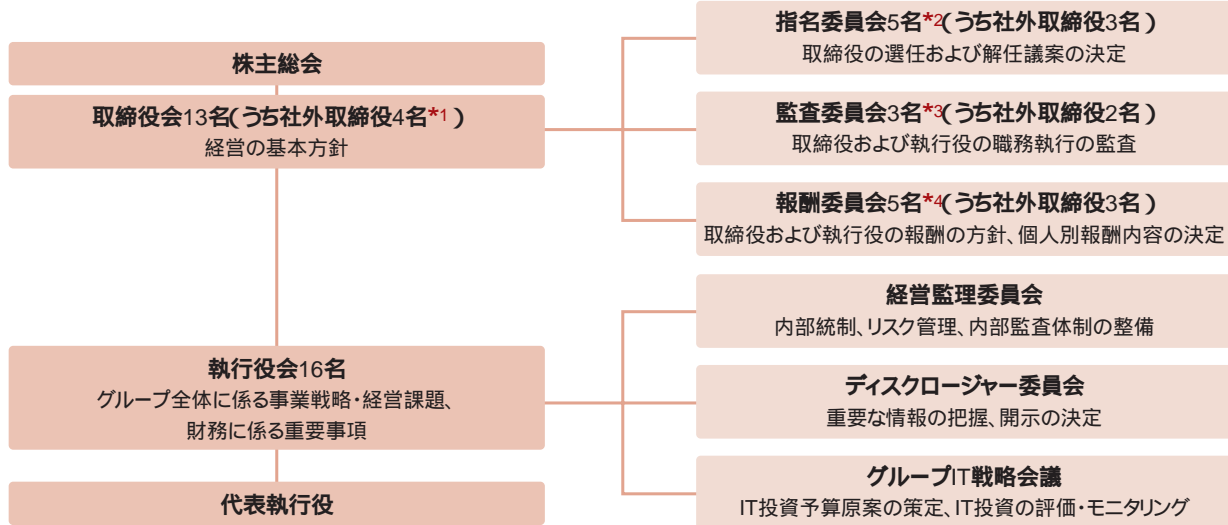
大和証券グループ本社は、2004年6月23日に開催された株主総会において定款変更を行ない、委員会等設置会社<sup>\*3</sup>へ移行しました。

大和証券グループは、1999年4月に持株会社体制に移行し、グループ経営を行ないつつ、透明性・機動性の高いガバナンス体制の構築を目指してきました。委員会等設置会社への移行により、監督と執行の分離をすすめ、取締役会の監督機能の強化、業務執行の意思決定の迅速化を目指します。

社外取締役を2名から4名に増員し、指名・監査・報酬各委員会を設置して監督機能を強化しました。これに伴い、従来の監査役は廃止しました。また、取締役会から執行役への大幅な権限委譲により、意思決定の機動性向上が見込まれます。さらに、グループ会社経営トップを兼務する執行役を設置し、グループ経営の徹底を図っています。

<sup>\*3</sup> 委員会等設置会社：  
社外取締役が過半数を占める指名・監査・報酬の3委員会と、会社の業務を執行する執行役を設置することを、商法特例法にもとづき定款に定める会社

コーポレート・ガバナンス体制図



<sup>\*1</sup> 社外取締役

- 川上 哲郎  
住友電気工業株式会社 相談役
- 安田 隆二  
一橋大学大学院 客員教授
- 北島 敬介  
弁護士
- 宇野 紘一  
公認会計士

<sup>\*2</sup> 指名委員会

- 原 良也(委員長)  
グループ本社 取締役会長 兼 執行役
- 鈴木 茂晴  
グループ本社 取締役 兼 代表執行役社長(CEO)  
(社内)
- 川上 哲郎 (社外)
- 安田 隆二 (社外)
- 北島 敬介 (社外)

<sup>\*3</sup> 監査委員会

- 林部 健治(委員長)  
グループ本社 取締役
- (社内)
- 北島 敬介 (社外)
- 宇野 紘一 (社外)

<sup>\*4</sup> 報酬委員会

- 原 良也(委員長)
- 鈴木 茂晴
- (社内)
- (社内)
- 川上 哲郎 (社外)
- 安田 隆二 (社外)
- 宇野 紘一 (社外)

## 指名・監査・報酬各委員会の設置

委員会等設置会社への移行に伴い、2004年6月に取締役会の内部組織として、指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置しました。

### ・指名委員会

指名委員会は、主に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の内容を決定します。

### ・監査委員会

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任等に関する議案の内容の決定、執行役の違法行為の差止請求、計算書類の監査、監査報告書の作成などを行ないます。また、必要な場合には内部監査部門等と協働しながら職務を遂行します。

### ・報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役が受ける個人別の報酬の決定に関する方針を定め、個人別の報酬の内容を決定します。

## 取締役会から執行役への権限委譲

委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会から執行役に大きく権限を委譲しました。

### ・取締役会

取締役会長を議長とし、13名の取締役に構成されます。経営の基本方針、監査委員会の職務執行に必要な事項、執行役の職務の分掌および指揮命令関係等に関する事項などを決定し、主に3委員会を通じて経営の監督を行ないます。

### ・執行役会

執行役16名全員により構成され、グループ全体に係る事業戦略、グループ横断的な経営課題、財務に係る重要事項などにつき審議・決定します。取締役会からの権限委譲にもとづき、執行役は単独ないし執行役会にて業務の決定を行なうこととなり、意思決定の迅速化が見込まれます。なお、大

和証券グループ本社では、業務執行の決定権限を可能な限り執行役に委任しています。

## 執行体制の整備

2004年3月、「ディスクロージャー・ポリシー」<sup>\*4</sup>の制定に合わせ、新たに「ディスクロージャー委員会」を設置しました。委員会等設置会社への移行に伴い、「経営監理委員会」、「グループIT戦略会議」、および「ディスクロージャー委員会」を執行役会の分科会とし、執行体制を整備しました。

### ・経営監理委員会

グループの業務にかかわる内部統制・リスク管理体制・内部監査体制の整備について審議・決定します。

### ・ディスクロージャー委員会

公正かつ適時・適切な情報開示を確保するため、重要な情報の把握、開示の決定等を行ないます。

### ・グループIT戦略会議

IT投資予算原案の策定、システム要員の最適配置およびグループシステム部門の再編、グループ各社のIT投資の実行状況の評価・モニタリング、グループ横断的なシステム開発の実行に関する審議などを行ないます。

## コーポレート・ガバナンス憲章の制定

大和証券グループのコーポレート・ガバナンスの理念・取組みを対外的に明確にし、全従業員にも周知徹底するために、コーポレート・ガバナンス憲章の制定を目指しています。2004年度の制定を目標として、継続して準備をすすめています。

<sup>\*4</sup>詳しくは「情報開示」p.26をご覧ください。