

Risk Management

リスク・マネジメント



基本的な考え方

野村グループは、あらゆる業務や取引における潜在的なリスクについて、正しく認識するプロセスを確立するとともに、リスクの評価方法と管理機能の強化に努めています。

リスク・カルチャー

野村グループが社会的信用を維持し、継続的に事業活動を行うためには、健全なリスク・カルチャーの醸成が不可欠です。野村グループでは、すべての役職員が、担当業務や所属する地域にかかわらず、リスク管理についてそれぞれの責任を理解し、当事者としてリスク管理に取り組む姿勢が重要と考えています。

リスク管理の方針

野村グループの事業活動は、市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク、流動性リスクといったさまざまな損失の可能性にさらされています。これらのリスクを適切に管理することは、経営の最重要課題の一つです。

野村グループは、いかなる経済環境においても資本の健全性を確保し、事業計画を達成すること、顧客保護と法令遵守を徹底することが重要と考えています。

そのため、リスク管理に関する基本的な考え方と、許容できるリスクの種類および最大限のリスク量(リスク・アペタイト[※])を定め、リスク・アペタイト・ステートメントに明文化しております。

リスク・アペタイト・ステートメントおよびリスク・アペタイトは、経営会議で承認され、リスク・アペタイトの運営状況は日々モニタリングされています。万一リスク量がリスク・アペタイトを超過した場合には、経営陣は関係者と協議し、超過解消に向けたアクションを検討・実行します。

リスク・アペタイトを設定している主なカテゴリ

自己資本充実度とバランスシートに関する項目	野村グループが事業を継続するうえで、どのような経済環境においても金融機関に課せられた自己資本規制を遵守し、堅固な財務基盤を維持するための指標
資金流動性リスクに関する項目	万一、野村グループの流動性が極めて厳しい状況となり、資金調達が困難な場合においても、保有資産を維持しつつ業務を継続し、監督当局の定める流動性カバレッジ比率を充足させるための指標
市場リスク・信用リスクに関する項目	ホールセール部門のビジネスに潜在的な市場リスクと信用リスクを管理するための指標
オペレーショナル・リスク	業務遂行にともない発生するかもしれないミスや事故などその影響度を十分に理解し、軽減するよう努め、また未然に防ぐよう努めるための考え方
コンプライアンス・リスク	事業活動に適用となる法令諸規則はもとより、野村グループの役職員として遵守すべき行為規範や社内規則等の趣旨を正しく理解し、これらを逸脱した行動をとってはならないという考え方

[※]リスク・アペタイトとは：アペタイト(appetite)とは、直訳すると「食欲」のことです。リスク・アペタイトとは、事業を行うにあたり、取れるリスクの種類と量を指しています。

リスクの種類

野村グループが取るリスクは、部門やビジネス内容によって異なります。このため、リスク管理の体制は、リスクの特性に応じて構築されています。野村グループの社会的信用へ影響を及ぼしかねないリスクについては、これを回避するため、多角的な評価プロセスを設けています。

野村グループのリスク管理に関する基本

業務や取引における
損失の可能性について、
その評価と管理の枠組みを設定する

さまざまな手法を用いて
リスクを可能な限り定量化する

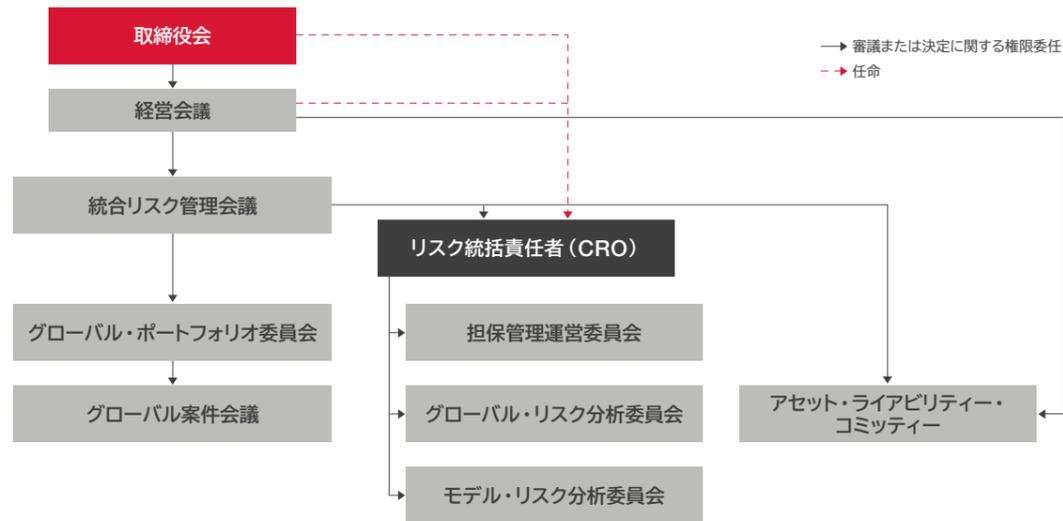
適切に評価できないリスクは
原則として回避する

部門・ビジネス	営業	アセット・マネジメント	ホールセール	コーポレート	その他子会社
選択的に取る リスク	市場リスク 金利や為替、有価証券など、金融資産や負債の価値が変動して、損失を被るリスク				
	信用リスク 信用供与の相手が債務不履行、破産、または法的手続き等の結果、あらかじめ合意した条件通りに契約上の義務を履行できないことで損失を被るリスク				
業務上 必ず発生するため、 取らざるを得ない リスク	モデル・リスク 金融商品の価値や、保有するリスクを推定するためのモデル(計算プログラム)が正しく使用されない、あるいは市場環境の変化によってモデルのアウトプットが信頼できなくなることで、財務上の損失や誤った意思決定に至るリスク				
	資金流動性リスク 自社の信用力の低下または市場環境の悪化により、必要な資金の確保が困難になる、または通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク				
	オペレーショナル・リスク 社内のプロセス、人、システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外生的事象(外部からの犯罪や天災など)が生じて損失を被るリスク				
取ってはいけない リスク	コンプライアンス・リスク 犯罪、インサイダー取引、不正会計など、野村グループの役職員が、野村グループの事業活動に適用となる法令諸規則への違反により、法律上・規制上の処分のみならず、経済的な損失およびレピュテーションの毀損などの損失につながるリスクのこと。顧客保護および市場の健全性に悪影響を及ぼす行為やハラスメントなど、野村グループ倫理規程などの行為規範に関するガイドライン、基準および各種社内規定に違反することにより社会からの信頼を損ない、ひいては企業価値を毀損しうるリスクも含む				

野村グループのリスク管理体制

野村グループでは、リスク管理全般を統括するため、経営陣をメンバーとする各種会議体を設置しています。例えば、

統合リスク管理会議では、野村グループ全体のリスク管理に係る重要な事項を審議・決定しています。



主な会議体

統合リスク管理会議

- ・ 業務の健全かつ円滑な運営に資することを目的として、経営会議の委任を受け、野村の統合リスク管理にかかる重要事項を審議、決定します。
- ・ 野村のリスク・アペタイトを設定し、それに整合した統合リスク管理の枠組みの整備を行います。また、リスク管理の枠組みを整備することを通じて野村のリスク管理を監督します。
- ・ リスク管理に関する重要な事項その他議長が必要と認める事項について、取締役会および経営会議に報告します。
- ・ 経営会議の委譲を受け、リスク管理規程を策定し、リスク管理の基本方針を含むグループ全体のリスク管理の枠組みについて定めています。

アセット・ライアビリティ・コミッティー

- ・ 経営会議および統合リスク管理会議の委任を受け、統合リスク管理会議が定める野村のリスク・アペタイトに基づきバランス・シート管理体制、財務的経営資源の配賦、流動性管理などを審議します。

グローバル・ポートフォリオ委員会

- ・ 統合リスク管理会議の委任を受け、特定のポートフォリオの管理に係る事案を審議・決定し、野村のリスク配置およびリスク・アペタイトに沿ったリスク・プロファイルを実現することを目的として運営しています。

グローバル案件会議

- ・ グローバル・ポートフォリオ委員会の委任を受け、統合リスク管理会議が定める野村のリスク・アペタイトに沿って、個別取引の審議・承認を行い、業務の健全かつ円滑な運営に努めています。

担保管理運営委員会

- ・ 担保集中、流動性、担保再利用、リミットおよびストレス・テストを通じた担保リスク管理について審議または決定を行います。また野村の担保戦略の方向性を示し、担保の規制要件を確実に遵守します。

グローバル・リスク分析委員会および

モデル・リスク分析委員会

- ・ 野村におけるリスク・モデルおよび評価モデルの開発、および管理に関する重要事項の審議・決定をします。両委員会は、新規モデルや既存モデルの大幅な変更の承認など、リスク・モデルおよび評価モデルの管理における統制および監督について責任を有します。

ストレス・テスト

野村グループでは、統計的なリスク計測手法だけでは認識が困難なリスクを把握し、これまで前例のないリスク・イベントに備えるためストレス・テストを活用しています。ストレス・テスト

では、極端な経済環境の悪化、紛争や自然災害などのシナリオ（ストレス・シナリオ）を作成し、そのもとで発生しうるビジネスへの影響および財務の健全性への影響を検証しています。



過去に発生した深刻な経済状況が再度起こった場合の資本充分性の検証
例：金融危機



将来発生しうる極端な経済環境下での損益への影響の把握
例：特定の国や地域における経済破綻



国内外の政治上のイベントが当社ポートフォリオに与える影響の把握
例：英国のEU離脱を問う国民投票



大規模な自然災害等が発生した場合に想定される損益への影響の把握
例：首都直下地震等

■ ストレス・テストの流れ

- シナリオの例

大手金融機関の破綻を契機に世界中で深刻な金融危機が発生
- ストレス・シナリオ想定

過去の事例を参考に市場への影響を想定していく。例えば「質への逃避」により、株価の大暴落や国債利回りの下落、為替市場では円高や新興国通貨の減価など。直近の市場環境も考慮に入れることで、シナリオ全体の蓋然性を高める。
- ストレス・シナリオ分析

想定シナリオがいま発生したとの仮定のもと、トレーディングからの損失、投資有価証券の評価損、ビジネス機会消失による収益の大幅な落ち込み、取引先の倒産損失等から生じうる損失額を算出する。
- 経営への活用

ストレス状況下で、国際金融業務を継続するうえで最低限必要な自己資本比率が維持可能かどうかを検証する。また、平時に確保しておくべき自己資本バッファの水準の妥当性を議論する。

CROメッセージ



野村グループのリスク・カルチャー

執行役 リスク管理統括責任者(CRO)
中田 裕二

リスクとは、さまざまな要因によって「想定外」の損失を被る可能性のことです。あらゆる事業活動の裏には必ずリスクが潜んでいます。リスク管理とは、「想定外」のことが起きる可能性や、起きたときにどれぐらいのインパクトがあるのかを予測し、先手を打っておくことです。例えるならば、健康診断でさまざまな検査を行い、検査データを分析して疾患が発症する可能性を予測し、必要に応じて治療や予防を行うことに似ています。私たち野村グループでは、数値化されたリスクを分析し、ストレス・テストなども活用して万が一の対策を想定することで、「想定外」をなくすよう努めています。

しかし、「想定外」をなくすことは難しく、起こるときには起こるものです。それはなぜなのか。一つには、分析するためのデータが全くなかったり、少なすぎたりして精度の高い予測ができない場合があります。また、ある程度は予測されたとしても、これまでの経験上起こり得ないとか、起こっても影響はほとんどないだろうと決めつけ、あらゆる可能性を想定する柔軟性をなくしていた、ということも考えられます。

私たちの事業を取り巻く環境は日々変化して

おり、そこに発生するリスクもますます多様化、複雑化しています。例えば、事業活動のグローバル化が進んだ結果、ある国の政治情勢が世界中の経済に影響を及ぼしたり、ビジネスのデジタル化が急激に進展したことで、巧妙かつ高度なサイバー犯罪が発生したりするなど、これまでは「想定外」だったリスクが当たり前の時代を迎えています。つまり、「想定外」が起きる確率は、さらに高まるかもしれないのです。

「想定外」に対してどう向き合えばよいのかという問いに完璧な答えはありません。しかしながら、いま可能な限りの想像力を働かせ、これからどんなことが起こりうるのか、どれぐらいのインパクトを受けるのか、そして、もし「想定外」が起こってしまったら、そのときにできる最善の対応はいったい何なのかを常に意識し備えておくことが、リスク管理のあり方であり、損失を最小限にとどめる手段なのだと考えています。

私たち野村グループでは、想像力を駆使し、いざというときの場合にしっかりと備え、時代と環境の変化に対応できる柔軟な組織であるよう、努めてまいります。

サイバーセキュリティ対策

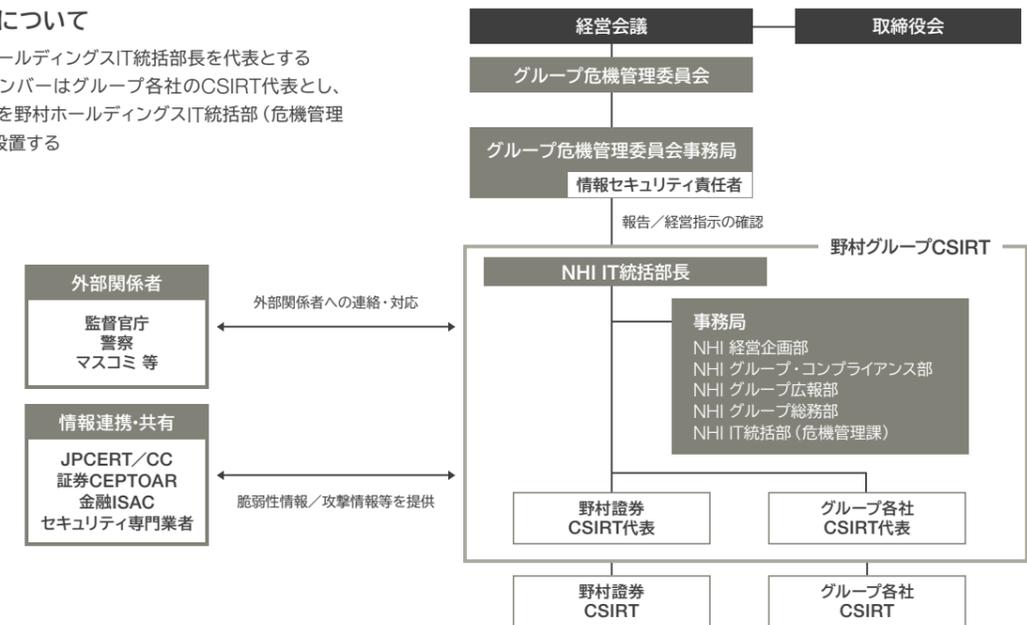
野村グループはサイバー攻撃に対してこれまでも一定の対策を講じていますが、サイバー上の脅威は日々深刻化しており、現在の対策が不十分となる可能性があります。また、金融分野のデジタル化の動きが加速的に進展しており、金融に関わるあらゆるシステムがネットワークにつながることで、サイバーセキュリティに関わるリスクがより一層高まっていく恐れがあります。当グループでは、これら深刻化するサイバーセキュリティに対する脅威からお客様の情報、お客様の資産を守り、安心してお取引を行っていただくため、金融庁が制定している金融商品取引業者向けの監督指針や、ISO27001および27002を参照している経済産業省のサイバーセキュリティ経営ガイドラインを参考に、包括的なサイバーセキュリティ対策の強化に努めています。

サイバーセキュリティ体制

野村グループ全体でサイバー攻撃により発生した事象への対応、および被害を軽減させるためのグローバルな体制を構築しています。野村ホールディングスに設置した野村グループCSIRT (Computer Security Incident Response Team)を中心に、野村証券および野村グループ各社にもCSIRTを設置。野村グループCSIRTは野村グループ各社のCSIRT等のガバナンスを行い、各社のCSIRTは各社の業務・情報資産・システムを守る機能を果たしており、組織運営、システム対応、人的対応、外部連携の4つの軸でサイバーセキュリティ対策を推進しています。

■体制について

- ・野村ホールディングスIT統括部長を代表とする
- ・構成メンバーはグループ各社のCSIRT代表とし、事務局を野村ホールディングスIT統括部(危機管理課)に設置する



組織運営	「平時」は、サイバー演習への参加、「脅威ベースペネトレーションテスト」の実施、海外子会社や外部委託先の対策状況の把握などにより態勢の継続的な強化に努めています。また、危険な脆弱性情報の入手や、サイバー攻撃の検知といった「有事」には、CSIRTを中心に原因分析、被害の最小化、早期復旧のための対応を実施します。
システム対応	不正アクセスや、コンピューターウイルスなどの不正プログラムに対する検知・防御の仕組みを複数導入するなど、多段階の対策(多層防御)を行っています。また、新しい脅威の発生に対して適時これらの対策の見直しを行っています。
人的対応	役職員のサイバーセキュリティの知見向上のため「野村グループ情報セキュリティ基本方針」に基づき全役職員に対して研修・訓練・注意喚起を定期的実施しています。
外部連携	野村グループでは金融ISACやFS-ISAC等の情報共有機関やサイバーセキュリティ専門ベンダーとのコミュニケーションを通じて、攻撃者や攻撃方法に関する情報の収集・共有体制を構築しています。