

Risk Management

リスク・マネジメント

野村グループは高度な金融サービスの担い手として、社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を目指すうえで、リスク管理の高度化は、最も重要な経営課題であると認識しています。全ての役職員へのリスク・カルチャーのさらなる浸透を含め、グループ全体でリスク管理の高度化に向けた取り組みを推進しています。

リスク管理の方針

野村グループでは、一人ひとりが、リスクに関する知識を深め、リスクを正しく認識・評価し、能動的にリスクを管理します。その際、行動規範に則したリスク管理、すなわち、ルールや規則の形式的な遵守にとどまらず、その目的と背景を理解し、高い倫理観を持ってリスク管理に取り組みます。また、リスク管理上の懸念や問題が生じた場合には、上司や関連部署に速やかに報告・相談するなど、積極的に声を上げることで、組織としてリスクを正しく認識し、適切に管理します。

リスク管理およびその責任感をより強く根付かせるためには、健全なリスク・カルチャーの醸成が不可欠です。重大な損失につながりかねないリスクを可能な限り特定するため、日々の業務や、取り扱う商品のリスクの特性、影響度、および蓋然性を把握することに努めます。特定と管理が困難なリスクは、原則として回避を図ります。また、現時点では確認できない想定外のリスクが存在することを認識したうえで、金融のプロフェッショナルとしてリスクに関する知識を深め、リスクを正しく認識・評価し、管理する企業文化、すなわちリスク・カルチャーの醸成に努めます。

野村グループのリスク管理における三つの防衛線

野村グループでは、すべての役職員が能動的にリスク管理に取り組むとの認識のもと、重層的な管理体制を設けています。



リスク・アパタイト・ステートメント、社規社則、および諸手続きやそれらで規定されるリスク・リミットなどから構成されるリスク管理の枠組みを遵守する責任を負います。さらに社内ルールを遵守するのみでなく、行動規範に則ってリスクを適切に管理する責任を負います。また、第二の防衛線が提供するインフラ、情報、分析内容も適切に活用しながら、自らリスクを特定・管理するための体制を整えます。

リスクを適切に管理するための枠組みを策定し、第一の防衛線のリスク管理活動をサポートするとともに、第一の防衛線の事業活動がリスク・アパタイトに沿っているかを監視し、取締役および経営陣等へ報告します。また、第一線が自ら策定したリスク管理態勢を、独立した立場から評価します。

行動規範に則った適切なリスク管理を実行する第一の防衛線、第一の防衛線に対するリスク管理活動のサポートや監視活動等を行う第二の防衛線のそれぞれに対して、独立した立場から有効性を検証・評価し、改善のための助言を行います。

リスク・アパタイト・ステートメント

野村グループでは、統合的なリスク管理を行うため、経営戦略の目的と事業計画を達成するために許容するリスクの種類および水準をリスク・アパタイトとして定めており、それを文書化したものがリスク・アパタイト・ステートメントです。

リスク・アパタイト・ステートメントは、経営会議

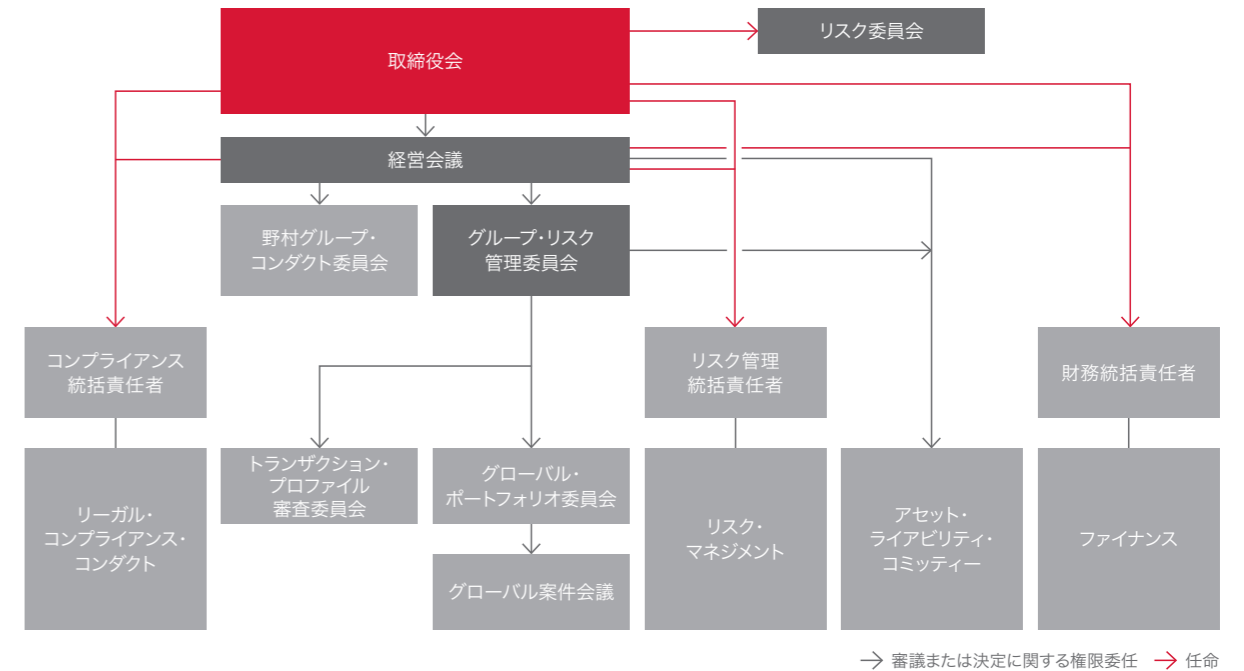
の承認、およびリスク委員会の同意により設定され、その運営状況はモニタリングされています。2021年度、野村グループ行動規範に則りリスク管理を行う方針を明記したほか、三つの防衛線それぞれが果たす役割および責任を具体的に定めました。

野村グループのリスク・アパタイト・ステートメントに関する詳細は、野村ホールディングス株式会社のホームページにてご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/risk/>

リスク管理の組織体制

当社では、効果的な事業運営とリスク管理のために次の組織体制を整備しています。



リスク委員会 執行からの独立性を確保するため、社外取締役を委員長とし、取締役会による野村グループのリスク管理の監督を補助し、リスク管理の高度化に資することを目的として運営されます。リスク委員会は、リスク・アパタイト・ステートメントやリスク管理フレームワークの主要設計に関する同意、リスク環境の分析・検証結果および今後の予測、さらにリスク管理全般の執行状況および中長期的なリスク戦略の監督を行います。

※リスク管理の高度化におけるリスク委員会の役割については、63ページもご参照ください。

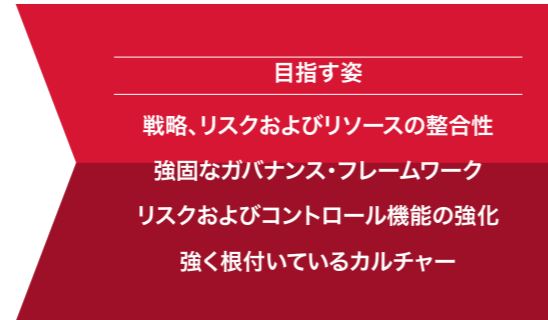
経営会議 野村グループにおける経営戦略および経営資源の配分並びに経営に係る重要事項を審議、決定します。経営資源の有効活用と業務執行の意思統一を図ることにより、株主価値の増大に資することを目的として運営されます。主な役割には、経営資源の配賦やリミットの承認、事業計画や予算の承認、さらに取締役会への報告が含まれます。

グループ・リスク管理委員会 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、野村グループの統合リスク管理に係る重要事項を審議、決定します。執行側におけるリスク管理に関する意思決定機関として、リスク・アパタイトに整合した統合リスク管理の枠組みの整備を行うほか、リスク管理の体制強化について、ビジネス部門からの報告を受け、必要な審議を行います。

野村グループは、持続的成長を目指すうえで、リスク管理の高度化を最も重要な経営課題のひとつと認識しています。これまでに、監督側に社外取締役を中心としたリスク委員会を、一方、執行側にはグループ・リスク管理委員会をそれぞれ設置し、運営を開始しました。また、リスク管理高度化推進委員会を設置し、リスク管理の高度化に向けた取り組み

みを、経営陣自ら推進しています。また、三線管理体制の強化、拡充に向けた取り組みを具体的に進めています(下図ご参照)。そのほか、全社的なリスク・カルチャーの浸透に加え、ガバナンス、管理体制および業務プロセス等を精査し、具体的な改善につなげる取り組みを推進しています。

- ▶ 社外取締役を中心としたリスク委員会の設置
- ▶ 執行側にグループ・リスク管理委員会の設置
- ▶ リスク管理高度化推進委員会の設置
- ▶ 業務運営体制の強化・拡充
- ▶ リスク・カルチャーの在り方、ガバナンス、管理体制、業務プロセス等を精査



第一線・第二線・第三線の体制を強化・拡充

三線管理体制の強化・拡充

部門や地域を超えた連携・協働により、判断・決断のスピードを上げ、潜在的なリスクの早期発見を可能にする体制を構築する。



フロント部門でリスク管理を統括するグローバル・ヘッドを採用
グローバルに顧客の事業活動の管理や、社内における連携を統括するグローバル・ヘッドを採用

リスク・マネジメントを担当する執行役員を東京本社に新たに任命
「グループ・リスク・マネジメント統括部」を新設
米州において、チーフ・リスク・オフィサーを含む、リスク管理を担当するシニアスタッフを重点的に採用

さまざまなステークホルダーから内部監査に対する期待が高まる中、ビジネスのグローバル化やそれに伴うリスクの複雑化への対応力をさらに高めるべく、グローバル・複数地域をまたぐ監査への対応を強化
また、引き続きリスク環境などの変化に応じて陣容を整え、専門的なスキルを含む人材モデルをグローバルに構築し、内部監査の実効性を向上

第一線におけるリスク管理の高度化に向けた具体的な取り組み



第一線では、さまざまなビジネス・レビューを通じて、事業戦略と実際のビジネスの整合性の確保、ビジネスサイドにおけるリスク・オーナーシップ(リスクの把握等の対応について責任を持って取り組むこと)に対する意識強化、およびアカウントビリティ(適切に理解し説明する責任・能力)の向上をそれぞれ強力に推進

フロントオフィス内の既存のリスク管理組織を、フロント・オフィス・リスク&コントロールとして統合し、第一線の中で財務・非財務のリスクをグローバルかつ統合的にモニタリングする機能を強化
カウンターパーティのクレジット・リスクをモニタリングする枠組みに加え、担当セールスの役割と責任を明確化し、顧客管理も強化

タウンホール・ミーティングやビデオメッセージの配信も活用し、マネジメントが事業戦略からリスク・カルチャーに至るまでさまざまな内容を直接発信し、コミュニケーションを強化

第二線におけるリスク管理の高度化に向けた具体的な取り組み



リスク管理高度化に向けた取り組みの一環として、財務リスクを伴う全てのホールセールビジネスについて、シニア・マネジメントを委員とするコミッティーにおいて定期的なレビューを開始
個別ビジネスについて、年次のポートフォリオ・レビューを実施し、第一線、第二線のリスク管理の枠組みにおいて、リスク・アペタイトに沿った事業運営がされていることを確認

リスク・アペタイト・ステートメントを改定し、三つの防衛線による管理体制に関する記載を明確化
さまざまなリスクに対するリスク・アペタイトを定量化し、エスカレーションを含むリミット管理の枠組みを見直し

それぞれのリスクを、より適切に計測するため、リスク・メソドロジーを改善
組織・人員を増強し、リスク管理体制を拡大・強化。さらに、各種研修を通じ社員の専門性向上を促進

第三線 内部監査体制および具体的な取り組み

- 内部統制の有効性および妥当性を確保するため、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の専任部署を設置し、グループにおける内部監査を実施しています
- 内部監査部署の業務執行からの独立性を確保するため、内部監査に係る実施計画および予算の策定については監査委員会または監査委員会が選定する監査委員の承認を得ています

- 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促進するため、内部統制システムの強化・充実に努めており、内部監査は、独立した立場から内部統制の有効性を評価します
- 内部監査では、潜在的なリスク(エマージング・リスク)や環境および事業戦略の変化に応じた新たな監査領域への対応を進めるべく、リスク・マネジメント領域への監査対応の充実強化やグローバルな監査対応を推進しています

内部統制委員会[®]を含む内部統制システムの詳細は、野村ホールディングス株式会社のホームページにてご覧ください。

<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/cg/intcon.html>

※内部統制委員会：野村グループの業務に係る内部統制、監査活動およびリスク管理等に関する重要事項を審議する。グループCEO、グループCEOが指名する者、監査委員会が選定する監査委員および取締役会が選定する取締役から構成される