

# Risk Management

## リスク・マネジメント

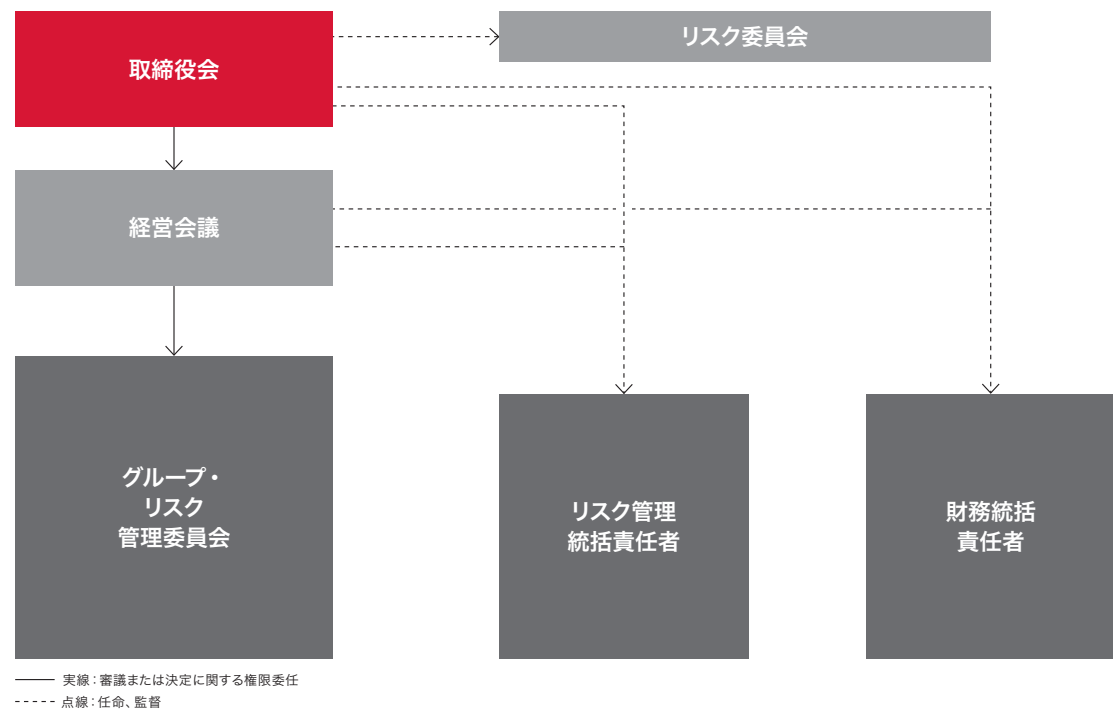
リスクと正しく向き合う：野村グループの社員一人ひとりがリスク管理の当事者として、リスクを正しく理解し、その時々で最適なリスクの管理方法を考えること、これを経営陣、各部門と一緒に考え、目標に向かって協働していくことが「リスクと正しく向き合う」ことであり、お客様への良質なサービスの提供や、野村グループの企業価値向上に必要なことだと考えています。

野村グループでは、全ての役職員が、各人の職務にかかわらず能動的にリスク管理を行うこととしています。野村グループにおけるリスク管理業務は、以下の原則に基づき構築しています。

- ▶ リスク管理のための会議体による強固なガバナンス体制、適切な組織構造及び三つの防衛線による管理体制を構築し、運用する。
- ▶ リスクを特定、評価し、その特性に基づきリスク・カテゴリーに区分したうえで、適切なリスク管理手法を設定し、管理体制を確立する。
- ▶ リスクをリスク・アペタイトの範囲内で適切に管理するため、リスクのモニタリングおよび報告の枠組みを構築し、運用する。
- ▶ リスク管理に関する規程類を整備し、実効性のあるリスク管理の枠組みを構築し、運用する。

### リスク管理体制 (組織体制概略)

野村では、効果的な事業運営とリスク管理のための会議体を設置しています。リスク管理体制は以下のとおりです。



野村グループのリスク管理体制に関する詳細は、野村ホールディングス株式会社の有価証券報告書 第4【提出会社の状況】4【コーポレート・ガバナンスの状況等】もご参照ください。

## ● 三つの防衛線による管理体制

また野村は、三つの防衛線による管理体制により、リスク管理を行うこととしております。



### » 第一の防衛線

財務リスクについてはフロント部署の役職員、非財務リスクについては全ての役職員が、リスク管理に一義的な責任を負い、業務遂行から生じるリスクにともなう結果のみならず、そのリスクを許容することがリスク・アペタイトに沿っていることの説明責任を負います。

### » 第二の防衛線

リスク管理を行う部署は、第一の防衛線での管理活動をサポート・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体制を、独立した立場から評価します。

### » 第三の防衛線

内部監査部署は、独立した立場からリスク管理に対する検証・評価を行い、改善のための助言を行うとともに、検証・評価結果を監査委員会に報告します。

## リスク・アペタイト・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、規制資本、資金流動性、業務環境に関する制約等を勘案した上で、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・アペタイトとして定めています。それを文書化したものがリスク・アペタイト・ステートメントであり、少なくとも年一回、経営会議の承認、およびリスク委員会の同意により見直しを行っています。

リスク・アペタイトは、さまざまな指標を用いて管理しています。野村グループ及び野村グループのすべての役職員は、リスク・アペタイトを遵守しながら業務を執行する責任を負っています。

## 財務リスク

財務リスクとは、市場リスク、信用リスク、モデル・リスクに分類され、以下のとおり定義したうえで、各リスクを管理する部署または組織を設置しております。野村では、リスク管理統括責任者（CRO）が取締役会または経営会議の委任を受け、第二の防衛線として野村の財務リスクを管理します。

### » 市場リスク

市場のリスク・ファクター（金利、為替、有価証券の価格等）の変動により、保有する金融資産および負債（オフ・バランスを含む）の価値が変動し、損失を被るリスクをいいます。

### » 信用リスク

債務者が、債務不履行、破産、または法的手続き等の結果として、予め合意した条件どおりに契約上の義務を履行できないことにより、損失を被るリスクをいいます。信用リスクは、カウンターパーティの信用力低下を反映したクレジット・バリュエーション・アジャストメント（CVA）により損失を被るリスクを含みます。

### » モデル・リスク

モデルの誤謬、またはモデルの不正確もしくは不適切な適用により、財務的損失を被るリスク、意思決定を誤るリスク、または顧客からの信頼低下を引き起こすリスクをいいます。

## 非財務リスク

非財務リスクとは、オペレーショナル・リスクおよびレピュテーション・リスクに分類され、以下のとおり定義したうえで、各リスクに対応するコーポレート機能が管理しています。野村では、CROが非財務リスクの管理において、各コーポレート機能が構築する管理体制を検証し、適宜牽制を行うことでその妥当性を担保しています。

### » オペレーショナル・リスク

内部プロセス・システム・役職員の行動が不適切であること、機能しないこと、もしくは外生的事象から生じる財務上の損失、または法令諸規則の違反や野村グループの評判の悪化といった非財務的影響を被るリスクをいいます。オペレーショナル・リスクには、野村グループのオペレーショナル・リスク分類に定義されているコンプライアンス、リーガル、ITおよび情報セキュリティ、不正、サードパーティに関するリスク、その他の非財務リスクが含まれます（詳細右記）。

### » レピュテーション・リスク

野村グループのステークホルダーから見た場合に、不適切、非倫理的、または野村の価値観や企業理念と矛盾していると判断される行為等が行われた結果、野村グループの評判を損なうリスク、またそれとともない当社の利益、資本、流動性が影響を受けるリスクをいいます。

### ● オペレーショナル・リスク分類

カテゴリー	定義
コンプライアンス・リスク	野村の金融サービス活動に適用される法令、規制、規則、あるいは関連する自主規制、及び行動規範（総称して「金融サービス関連の法律、規則、基準」）に違反したことによる、財務的損失もしくは評判の悪化のリスク、および金融市場の公正性・公平性を阻害し、顧客保護を損なう不適切な行動によるリスクをいいます。
法的リスク	(i) 契約上の義務違反もしくは第三者の権利に対する侵害、(ii) 法的権利の有効性や執行力が認められない不明確もしくは不十分な契約条項、(iii) 法令諸規則への違反、または (iv) 訴訟もしくは紛争の不適切な管理により、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
IT および情報セキュリティに関わるリスク	不適切または不完全なIT や情報セキュリティ・プロセスおよびシステムから生じる、財務的損失、規制や顧客への影響、もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
業務継続に関するリスク	障害発生時に正常な業務運営を維持できなくなることや、自然災害等によって有形資産が損傷を受けることにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
サードパーティに関するリスク	重要な業務を委託し、また第三者が提供するサービスに依存する中で、サードパーティを適切に管理するフレームワークの不備により、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
財務報告および税務上のリスク	(i) 対外的な財務報告、当局報告、または社内の財務管理報告における重要な虚偽記載または不作為、もしくは (ii) 税務申告または納税の重大な誤りにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
人材リスク	労働安全衛生上の法令諸規則または雇用慣習や雇用契約に反する行為により、財務的損失や従業員への悪影響もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
取引処理上のリスク	取引処理上のエラーにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
プルデンシャル・リスク・フレームワークに関わるリスク	会社の安定性と健全性を促進するためのリスク管理体制が不十分であったり、健全性に関する規制要件が遵守されていなかったりすることにより、財務的損失もしくは評判の悪化を被るリスクをいいます。
不正リスク	役職員や外部の第三者による意図的な搾取、財産の横領または未承認の行動等により財務的損失や評判の悪化を被るリスクをいいます。

## リスク管理の枠組み方法等

前述のリスクを管理する基本的枠組は以下のとおりです。

財務リスクについては、過去の市場データや取引相手の信用データをもとにリスクの定量化を行い、リスク・アペタイトを超過することのないよう適正な上限（リミット）を設定します。

また、単一のリスクまたはエクスポージャーに対する過度な集中が起きないように、集中リスクの管理を行います。更に、過去のデータによる定量化では捉えきれないリスクについては、将来起こり得るシナリオをもとにストレス・テストを行い、一層保守的なリスクの見積もりの下で、リスク・アペタイトの超過を防止します。

非財務リスクでは、例えばオペレーショナル・リスクにおいて、リスクの影響度及び発生可能性、それに対する統制の有効性を評価し、その結果に基づき、対応策を講じています。

これらの基本的枠組は社内規程等において定義するとともに、関係する役職員の詳細な役割と責任を実施手続き等の文書で明確化しています。

## リスク・カルチャー

野村グループでは、リスク・カルチャーを、ビジネスを維持・発展させていくうえで不可欠な会社の基盤、そして競争力の源泉となるものと認識しています。

リスク管理には、専門的な知識や分析が必要になることもありますが、最も大切なことは、分析方法や管理の枠組を作るだけでなく、野村グループの役職員一人ひとりが、リスクに対する正しい考え方をもち、いざリスクと対面したときには適切な行動をとることであると考えています。

私たちは、これを「チャレンジ」「エスカレート」「リスペクト」という3つのキーワードに落とし込み、野村グループのリスク・カルチャー、つまり、当社の役職員としてリスクを適切に管理するための考え方や行動を支える柱と位置付けています。

**CHALLENGE**  
建設的な牽制  
**ESCALATE**  
報連相の徹底  
**RESPECT**  
尊重しあえる関係