Resilience リスク管理と危機管理

リスク管理体制の高度化の推進やリスク・カルチャーの醸成は、中長期にわたる重要な経営課題の一つです。野村グループは、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーにさらなる付加価値を提供するため、堅牢かつ高度なリスク管理体制のもとでリスクを適切に管理するとともに、リスク・カルチャーのさらなる浸透と維持のための努力を継続しています。

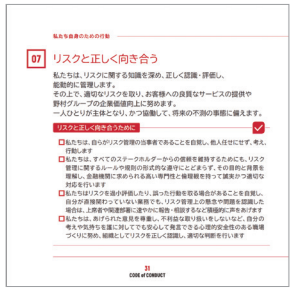
他方、近年の米欧金融不安も背景に、再建・破綻処理計画の精緻化を含む「レジリエンス」（危機事象が発生しても、金融機関が重要な業務を、最低限維持すべき耐性度において、提供し続ける能力）の確保への注目が高まっているなか、野村グループのレジリエンス対応を統括する部署を新設し、危機管理の高度化のための対応を強化していきます。不確実性の高まる環境下では、万が一の危機に備え、レジリエンスを維持・向上させていくことは、全てのビジネスにおいて考慮すべき重要な観点となってくるものと捉えています。

2025年12月25日に野村グループは創立100周年を迎えます。リスク管理と危機管理の高度化は、次の100年に向けたグループの基盤を強靭化するために重要な取り組みとして、引き続き注力しています。

〉〉Risk Management

2021

リスク管理高度化プログラムの稼働



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

2022

2023

**リスク管理高度化推進委員会を
グループ・リスク管理委員会に統合**

経緯詳細は、Nomura Report 2023のP.73-74をご参照ください。
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/library/ar/2023/pdf/nomura_report_73_74.pdf

2024

〉〉Crisis Management

**レジリエンス室の新設
野村グループ危機管理委員会の改組**

2025

リスク管理と危機管理の間に位置することとして、業務継続体制の整備や、サイバーセキュリティ対策があります。

業務継続体制

地震・台風等の自然災害や火災・テロ等の人的災害、感染症を代表とする危機に備え、人命を守り、
物理的セキュリティを担保するとともに、業務中断が発生した場合にも早期復旧・影響範囲の軽減を確保できるよう、
業務継続計画の見直しや多角的な検討や訓練を継続しています。

基本的な考え方

野村グループにおける業務継続体制の目的は、危機発生時において野村グループの業務継続を図るとともに、右記の事項を確実に実行するものとしています。お客様は私たちの活動全てにおける中心であり、危機時にもお客様に対応できることを第一に考えます。同時に、役職員や当社の有形無形の資産を守らなければ、お客様にサービスを提供することはできません。

- **役職員の安全の確保**
- **重要な情報、財産の保護**
- **損失、リスク、業務中断の最小化**
- **レピュテーション、ブランドの保護**
- **規制当局による監督、指示に従った対応**

管理体制

2024年4月に野村グループ危機管理委員会を改組し、グループ横断的なレジリエンス強化の取り組みを加速させています。従来からの自然災害等への対応は野村グループ安全管理委員会が担います。

主な取り組み

防災については、大規模地震発生後にオフィスで実際に火災が発生したと想定して、避難訓練や水消火器を使った初期消火訓練を行い災害に備えています。

防災備蓄については、震災などにより帰宅が困難な場合に社員が施設内に留まることができるよう、3日分以上の飲料水、食料、毛布や簡易トイレ等を用意しています。

業務継続については、地震等で主要拠点が被災し使用不能となったことを想定して、バックアップ・オフィスを整備しています。また、実際に災害が発生したと想定して、当該バックアップ・オフィスにて業務継続のテストも行っています。

システムについては、バックアップのデータセンターを遠隔地に設けることにより、不具合発生時に早期復旧できるよう努めています。さらに自家発電装置等インフラ面でも強化を図っており、局所的な災害のみならず首都直下地震等の広域災害が発生した場合においても、システミック・リスクの回避やお客様の生活基盤保護等の観点から重要な業務を継続できるよう準備しています。

サイバーセキュリティ

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、
グループIT統括責任者（CIO）ならびに野村グループ危機管理委員会およびグループ・リスク管理委員会の協働とリーダーシップのもと、
サイバーセキュリティ対策の継続的な強化を行っています。

基本的な考え方

» 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、リスク評価、子会社や外部委託先の対策状況の把握などにより体制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（Computer Security Incident Response Team）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・注意喚起を定常的に実施しています。

» 外部連携

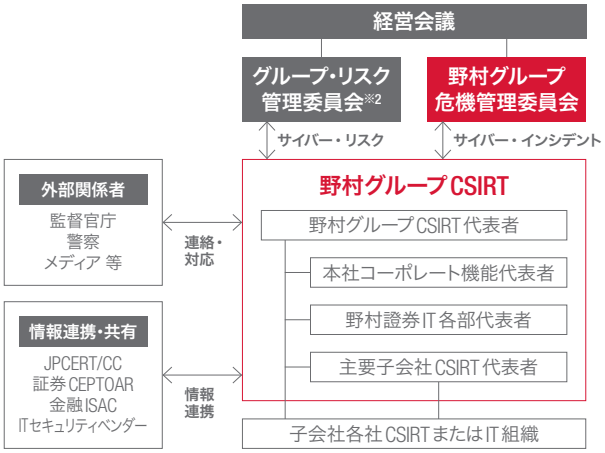
金融ISACやFS-ISAC※1等の情報共有機関やサイバーセキュリティ専業ベンダーとのコミュニケーションを通じて、攻撃者や攻撃方法に関する情報の収集・共有体制を構築しています。

※1 ISAC: Information Sharing and Analysis Center

管理体制

経営会議からの委任の下、グループ・リスク管理委員会およびその直下のグループCIOが議長を務める委員会において、サイバーセキュリティ・リスクの軽減とガバナンスにおけるリソース、リスク状況、インシデント内容、机上シミュレーションなど、サイバーセキュリティに関する重要事項を審議します。

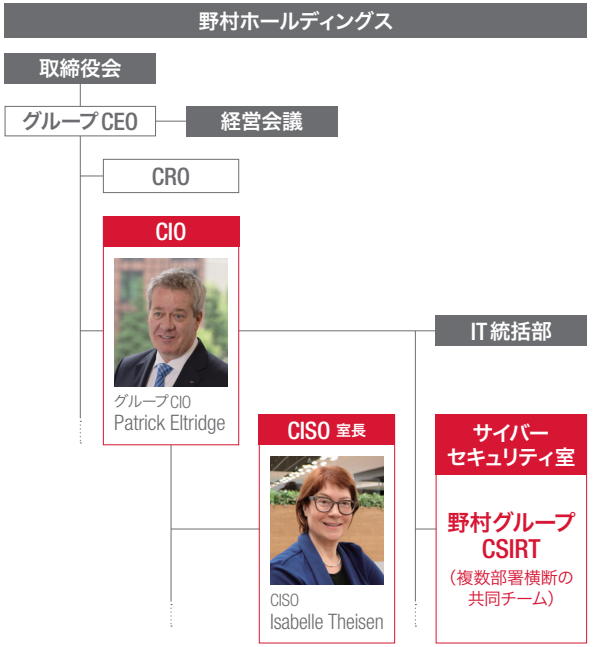
また、インシデント発生時には危機管理の観点を含む当社のセキュリティ・インシデント対応プロセスに従って即時報告を徹底しています。



※2 実務上はグループCIOが議長を務める下位委員会にて詳細審議のうえ定期報告

組織構造

高まる脅威に関する分析や対策を担当する専門部隊として、2024年4月にサイバーセキュリティ室を設置しました。サイバーリスク軽減およびコントロールについての改善プログラムを推進する担当者として情報セキュリティ統括責任者（CISO）も採用しました。



主な取り組み

» 技術的な対策

野村グループのサイバーセキュリティ・プログラムは、業界のベストプラクティス標準に沿って設計されています。その内容としては、セキュリティ・ガバナンス、セキュリティの認識とトレーニング、脅威インテリジェンスと管理、セキュリティ運用管理、脆弱性管理、アプリケーション・セキュリティ、データ・セキュリティ、IDおよびアクセス管理などの中核的な機能が含まれています。

また、複数の外部サービス・プロバイダーと定期的に連携して、サイバーセキュリティ・プログラムとコントロールの独立した評価を実施し、その結果に応じてサイバーセキュリティ戦略の見直しも継続的に行っています。他にも、侵入テスト、脆弱性スキャン、レッドチーミング、卓上サイバー攻撃シミュレーションなど、独自の定期的な内部セキュリティ評価も実施しています。

他方、リスク管理の観点からも、サードパーティ・ベンダー（サービスプロバイダー、SaaSプロバイダー、請負業者、コンサルタント、サプライヤーなど）のサイバーセキュリティ・コントロールを監視および評価するセキュリティ・リスク管理プログラムを導入しています。重要なサプライヤーのオンサイトレビューを含む、さまざまなリスク特定活動を実施するものです。セキュリティ・リスクにおける例外事項は、グローバルなオペレーショナル・リスク管理のフレームワークに従って追跡します。

» サイバーセキュリティに関する役職員の訓練およびカルチャー醸成

野村グループでは、サイバーセキュリティおよび情報セキュリティを担保し続けるためには、技術的な対策や基盤の増強だけではなく、また、ITなどの専門部隊だけではなく、現場社員一人ひとりの日頃の意識と行動に現れるカルチャーの醸成も必須の要素であると認識しています。

そのため、すべての役職員がサイバー攻撃の脅威に対して必要な警戒心と現場対応の実践力をもてるよう、社内でさまざまな取り組みを展開しています。

例えば、全職員必須の研修や標的型攻撃メール訓練を行っているほか、サイバーセキュリティの専門家を外部講師として招くセミナー等を通じた最新の脅威やデータセキュリティの要点を知る機会の提供や、サイバーに高い意識をもつ役職員の表彰等、能動的な意識の醸成にも資するよう工夫を加えた取り組みをしています。

また、監督当局の主催する演習への参加や、サイバーセキュリティに関するグローバルな社内演習の実施等も通じて、管理や統制の実効性強化のため組織をあげた努力を継続していきます。