

DIALOGUE リスク座談会

不確実性を精緻に読み解き、 レジリエンスを高める

地政学リスクの高まり、高性能AIによるサイバー脅威、国内金利の上昇——。かつてないほど複雑に絡み合うリスク環境の中で、SMBCグループはいかにして高いレジリエンスを実現しようとしているのか。リスク委員会委員長を務める社外取締役のチャールズ D. レイク II氏と、グループCROの鮫島夏洋、グループCFO兼CSOの安地和之が、SMBCグループのガバナンスの現状と今後の課題について議論しました。



社外取締役
リスク委員会委員長

チャールズ D. レイク II



執行役専務
グループCRO

鮫島 夏洋



取締役 執行役専務
グループCFO兼グループCSO

安地 和之

リスクを経営戦略に組み込む

鮫島 現在、当社が直面しているリスクの質は、以前とは根本的に異なると感じています。中東情勢の長期化、米国の関税政策の転換、プライベートクレジット市場の信用不安、さらには高性能AIを活用したサイバー攻撃・技術リスク、AI関連株の期待剥落シナリオ等が挙げられ、これらが個別に発生するのではなく、複合的に絡み合っている可能性が高まっています。国内に目を向ければ、金利上昇環境

への移行に伴い、預金獲得競争が激しさを増し、バランスシート管理の難度も増えています。

安地 今回の新中期経営計画（以下、新中計）の策定にあたって、環境認識とリスク認識に今までにないほど時間をかけました。加えて、策定の終盤となる段階で中東の地政学リスクが顕在化し、まさに不確実性が極めて高い状態で新中計がスタートしたと言えるでしょう。そうした意味でも、新中計で掲げた目標の達成に向けて、リスクをどう経営に組み込むかという議論がこれまで以上に重要になっています。

레이크 当社が実効性の高いリスク管理態勢を確保するうえで、取締役会の内部委員会であるリスク委員会の運営において重視すべき点が3つあると考えています。1つ目は、戦略的なアジェンダ設定です。リスク委員会が取締役会における重点戦略領域の議論の深化に真に貢献するために、グループCROの鮫島さんをはじめとする執行サイドと協働して、経営戦略に直結したテーマを的確に設定することが極めて重要です。2025年度は、新中計の策定に向けて、まず環境・リスク認識、リスクアペタイト方針、リスク管理の

DIALOGUE リスク座談会

基本方針といった重要事項を中心に議論しました。これらが経営戦略の企画立案・実行および見直しを支えることで、統合的リスク管理の実施に実質的に貢献できます。2つ目は、各委員の深い専門性と実務経験に裏付けられた知見の発揮です。リスク委員会には、社外取締役を務める手代木さんに加え、山崎さん^{*1}や山口さん^{*2}といった豊富な知識と経験を持つ外部有識者も参画しています。各委員がそれぞれの知見に基づき当社を取り巻くリスク環境について、形式的ではなくリアルタイムに本質的な議論をすることが大切です。そのために、各委員からご意見いただいた点に応じ、さらなる問いかけを意識的に増やすことで、知見のキャッチボールがもたらす互いの気づきを基にさらに議論が深まるよう、議長として心がけています。3つ目は、経営陣がリスク委員会に参加・関与している点です。委員の議論を経営陣がリアルタイムに受け止め、機動的な業務運営と取締役会による牽制・監督に直結させる態勢が、変化の激しい環境において、ガバナンスの機動性と実効性向上につながっていると考えています。

リスク耐性のあるポートフォリオへの変革

レイク 経営戦略を展開するうえで特に重視すべき環境変化は、「地政学と経済の連動における構造的変化」だと

考えています。地政学リスクが大きく変化し、リスクが大規模かつ非常に速いスピードで顕在化する一方、その影響に対する予見可能性は低下しているという難しい状況にあります。特定のリスクイベントだけではなく、それを受けた世界秩序やマクロ経済への影響をいかに見極めて、戦略の立案とリスク管理をセットで検証し判断することの重要性について、リスク委員会でも繰り返し議論してきました。

安地 表層的な事象だけを見るのではなく、「この変化の本質は何か」という問いを常に立てることが大切だと改めて感じています。

鮫島 また、そうした環境変化に対して、「何が起きてもビジネスを続ける」というレジリエンスの確保が私たちの最重要課題であると位置付けています。具体的には、内外の事象からトップリスクを選定し、リスクがどう波及するかの経路を整理して、波及経路に応じた対策を準備しています。今回、中東情勢の長期化、プライベートクレジット市場の混乱、AI期待の剥落という3つのリスクが複合的に顕在化するシナリオを想定し、ストレステストにより財務健全性への影響をシミュレーションしました。その結果を踏まえ、業務運営方針の見直しや危機時のオプションプランを整備しています。また、このような環境で特に重視しているのは「一線のリスクオーナーシップ」の向上です。フロントに立つ一線が、普段と異なる兆候を早期に察知し、それを適切にエスカレーションする。どのリスクを経営として取るのか、

絶対にとってはいけないうリスクは何かといった判断を、一線と二線が緊密に連携しながら行う態勢を強化しています。

レイク 加えて、予兆管理の高度化と、事象発生時の対応力の向上は、引き続き極めて重要です。そのうえで大切なのは、専門性の高い委員が揃ったリスク委員会の場を最大限に活かし、執行サイドが検討したシナリオ等に関するリアルタイムな議論を高いレベルで積み重ねることだと思っています。金融資本市場において重要なプレイヤーとして成長を続けるSMBCグループが、変化の激しい環境においても確固たるガバナンスの下で機動的な経営を実践できるように、実効性の高いリスク管理態勢の確保に向けて、引き続きリスク委員会のさらなる機能強化に取り組んでいきたいと考えております。

安地 こうした不確実性の高い環境においては、ポートフォリオのトランスフォーメーションとリスク管理の強化、この2本柱で臨むことが重要だと考えています。リスク管理だけでは不十分であるため、もとよりリスクに対して耐性のあるポートフォリオへと変革していく。時間をかけながらも、着実に進めていくことが、結果として業績の安定性と危機時の対応力や回復力をステークホルダーの皆さまにお示しすることにつながると確信しています。

^{*1} 山崎達雄氏（国際医療福祉大学特任教授、元財務官）

^{*2} 山口廣秀氏（日興リサーチセンター理事長、元日本銀行副総裁）