特集 SPECIAL INTERVIEW

持続的成長の実現に向けた経営基盤の強化

不確実性を孕む経済環境・
絶え間ない企業生態系の成長と
並走する2線管理とは

日下部 聡恵
SBIホールディングス
常務取締役
グループリスク管理・
コンプライアンス管掌
AML/CFT担当

SBIグループの企業風土にマッチするリスクマネジメント

私がSBIグループのリスクマネジメント担当役員として一貫して大切にしているのは、「攻める力と『並走』する」という姿勢です。一般的な金融機関では、事業推進が「攻め」、リスクマネジメントが「守り」という二極で語られることが多いと思います。しかし、当社グループでは創業時から、事業を推進する上でリスクへ目配りすることが経営陣の意識にあり、いわゆる「攻め」と「守り」が一体となって事業領域を広げてきたと感じています。足元でのデジタルアセット事業やメディア事業といった新領域への挑戦に象徴されるように、当社グループは、従前から不確実性をネガティブと考えず、むしろ変革の契機とみて、これに逸早くチャレンジし、事業化を図ることを基本的なスタンスとしており、それと一体的にリスクマネジメントを設計し、推進してきました。

一方で、近年は企業の不祥事などが頻発していることなども相まって、ステークホルダーから求められる説明責任の水準は高まっていると感じています。その中で、当社グループのリスクマネジメント担当役員である私に求められる役割は、攻めの対岸に立つことではなく、経営陣が既に意識しているリスク認識を可視化し、ステークホルダーの皆さまに説明可能な言葉・仕組みへと落とし込んでいくことだと捉えています。例えば、リスクに名前を付ける、定義することでリスク認識を明確に共有する、あるいはヒートマップによってリスクを可視化し、相対比較可能なものとするなど、「見えるガバナンス」の中で説明するといった様々な取り組みが、企業価値向上の前提として欠かせないものになっています。後程も触れますが、グループリスク管理統括部とグループガバナンス・コンプライアンス部による機能分化は、そうした説明責任を果たすための動きでもあります。

事業領域の開拓をサポートし「進める」ためのリスクマネジメント

当社グループでは、リスクマネジメントにおいて「エマージングリスク」を意識することが必須です。通常、金融機関のリスク管理では、市場リスク・信用リスクなどのカテゴリーごとに、リスク計測、それによるマネジメントの手法などが一定程度確立されています。一方、当社グループが成長に向けた重点領域と位置付けるAIやデジタルアセットにかかるビジネスから発生するリスクは、その新規性ゆえに、どのようなリスクが存在するのか、また、それらをいかに許容可能な水準に収めるかといった点について、リスク管理の観点から前例や実績が乏しい「エマージングリスク」です。当社グループのリスクマネージャーには、既存の金融事業で確立されたリスクカテゴリーごとに、定量分析や定性分析によって適切にリスクを認識・評価し、対策を講じていくということのみならず、漠然とした輪郭の中からリスクを見つけ出し、自ら定義・計測しつつ、事業を「止める」のではなく「進める」ためにリスクコントロールしていくスキルが必要だと考えています。いわゆる専門知識と分析スキルのみでなく、ビジネス戦略の理解力、想像力と交渉力、そして道なき道を創り出す柔軟さが必要になります。

2023年には、銀行事業やその他の金融サービス事業、暗号資産事業などの事業領域の拡大が進み、先述したリスクマネジメント活動の主体の必要性が生じたことから、グループリスク管理統括部を創設しました。創設当初は、グループ会社のリスク管理態勢の強化を支援するという個別サポート型のリスク点検に注力してきましたが、最近はグループ各社の自律的なリスクマネジメントスキルが高まったことで、個社別管理からグループ横断的なテーマ別でのリスク点検へと軸足を移しています。足元での選定テーマは、海外事業、AIの

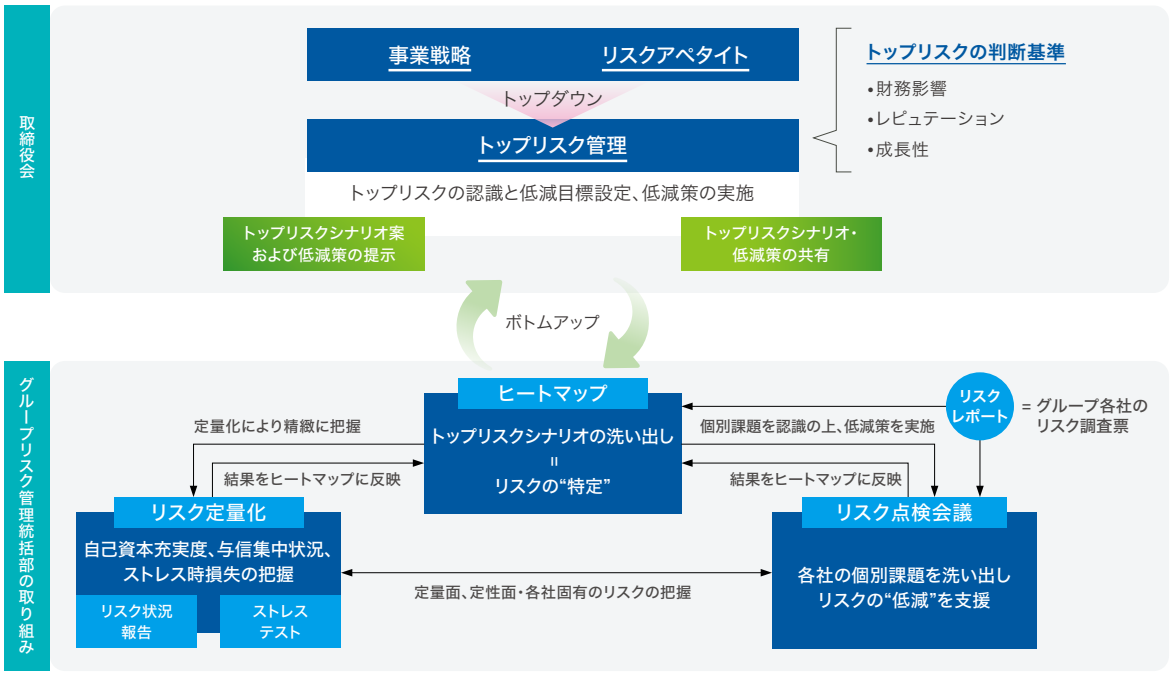
利活用、暗号資産事業、地域金融機関連携などです。各テーマにはそれぞれ複数のグループ会社が携わっており、国や業態毎に準拠すべき法規制が異なります。それぞれの役割の継ぎ目に落とし穴がないように、また、異なる規制環境などを踏まえた対応に遺漏がないように、テーマ別にグループ全体を俯瞰して捉える取り組みを推進しています。

更に2025年以降、新たに取り組んでいるのが、「グループベースで甚大な影響を与えうるストレスシナリオによるシミュレーション」です。例えば足元では、ストレスシナリオ・仮説として、「暗号資産の流出」「サードパーティーを含むサイバー攻撃による重大業務影響」「マネロン規制違反など重大な金融規制違反による処分や業務停止」「地政学リスクによる著しい市場変動による波及影響」の4つのケースを中心に検討を行いました。一般的に行われるストレステストの域を超えて、当社グループにとって極めて重要な「グループ横断的な顧客基盤と信頼」が毀損する可能性も含めて広く波及影響を試算したところにポイントがあります。そうした広い範囲や影響額に加え、発生確率を試算し、各シナリオにおけるダメージがグループの財務体力と比較してどの程度深刻であるか、そのためのグループ施策はいかなるものであるべきかなどを経営陣と共有するための取り組みです。当社グループは、原則として事業を営むそれぞれのグループ会社での自律的管理を基本方針としていますが、既に各社で努力して取り組んでいる個社の施策に加え、こうしたシミュレーションにより、グループとしてなすべき施策の水準が予め想定しやすく、経営判断に資するものとなっていると考えています。

グループ横断的なガバナンス・コンプライアンスの強化

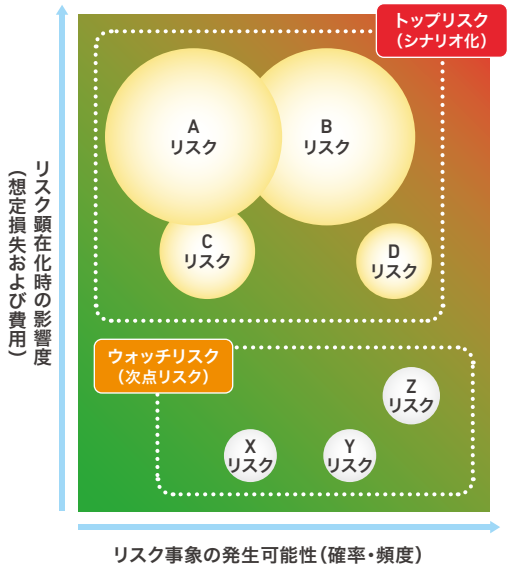
当社では、2025年にガバナンス・コンプライアンス機能をグループ横断的に統括する部署として、グループガバナンス・コンプライアンス（GGC）部を新設しました。背景としては、当社グループが事業規模を拡大し、知名度が向上する中で、「SBI」ブランドを有する当社グループの各企業に対して、規制当局や株主、取引先といった多くのステークホルダーが、そのブランドにふさわしいあり方を求めるようになったことがあります。また、当社はグループ各社の自律的な成長を促す風土を大切にしてきましたが、SBI新生銀行が傘下に加わり、金融サービスを中心にあらゆる事業が一体となって動く中で、利益相反の管理やファイアウォール規制

グループリスク管理統括部の活動の全体像

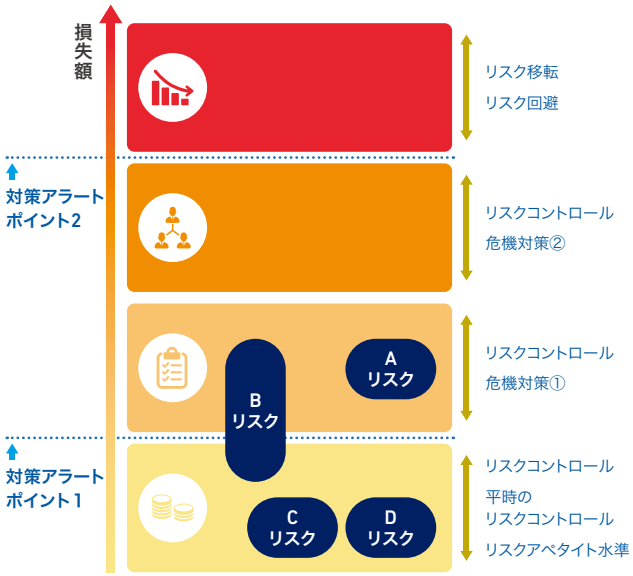


頻度 ［年次］リスクレポート　［四半期］リスク状況報告　［月次・臨時］リスク点検会議

トップリスクヒートマップ（重大なシナリオ考慮版）



ストレスシミュレーション結果と財務体力指標比較表



への対応など、個社では完結しない横断的なコンプライアンス上の課題が増えてきました。こうした内的・外的要請を受け、グループ横断でコンプライアンスを統制する本社機能を設置することとなりました。

GGC部の主な役割は、規制当局や格付機関等を念頭においた対外的なアカウンタビリティを果たすこと、グループベースで行うべきコーポレートガバナンスやコンプライアンス活動の推進・統括などです。グループ内に多くの会社を抱える中で、情報収集のみならず、グループ共通のルール整備、各社のガバナンス・コンプライアンス機能の底上げを通じて、外部からの期待に応える態勢強化を推進しています。

特にコンプライアンス面においては、当社グループは多様な金融規制業種を営むことから、インサイダー取引や利益相反に関わる重大な法令違反は、厳に抑止しなければなりません。もしもそうした事態となれば、該当会社が業務停止などの事態に陥るのみならず、その他のグループ会社にも顧客の信頼毀損が及び、事業基盤そのものを揺るがしかねません。そのため、グループ全体で規律を共有することが不可欠であると考え、グループベースでのルールの明確化やグループ各社への徹底など、踏み込んだ活動を行っています。あわせて、マネー・ローンダリング対策については、グローバルに事業を拡大する中で各国規制当局による厳格な監督・規制の対象の領域であるため、グループリスク管理統括部を中核に、グループ横断での底上げを継続的に進めています。

今後の重点課題は、約170社に及ぶ対象グループ会社との「双方向のコミュニケーション」の深化です。発信や情報収集に留まらず、各社の関連部門と顔の見える関係を築き、課題や悩みを率直に持ち寄れる距離感を構築していきたいと考えています。全社のコンプライアンス担当者が出席するコンプライアンス連絡会を年に2回開催するなど、全体への情報発信に加え、個別の相談やインシデント報告を気軽に上げられるチャネルを整え、隠蔽体質や後手対応に陥ることのない、未然防止と早期解決の文化を根付かせていきます。

また、M&A等によって新たに加わった会社に対しても、「SBIグループとして期待するガバナンス・コンプライアンスの姿」を丁寧に伝達し、信頼関係の構築に努めています。特に、海外の金融機関などは、それぞれが独自の歴史や経営基盤を有しているからこそ、ルールで縛るのではなく、グループの考え方やヒートマップを提示した上で、粘り強くコミュニケーションを図り、エンゲージメントを高めていくアプローチを重視しています。

当社グループにおいては、リスクマネジメント、グループガバナンス・コンプライアンスともに、ブレーキとしての機能ではなく、「どうすれば安全に事業を前に進められるか」を実現するための役割であるべきと考えています。攻めと守りを一体のものとして運営するこの経営基盤こそが、当社グループの持続的な成長と企業価値向上を支える礎であると確信しています。