

社外取締役インタビュー

社外取締役
リスク委員長

荒木 幹夫



当社は、指名委員会等設置会社として、会社法により設置が求められる3つの法定委員会のほかに、取締役会の任意の諮問機関として、リスク委員会を設置しています。

今回は、当社の社外取締役であり、リスク委員会発足時から委員長を務めていただいている荒木幹夫氏に、当グループのコーポレートガバナンスの状況や、リスク委員会のこれまでの活動、今後のビジョンなどについてお話を伺いました。

Question

これまでの三井住友トラスト・ホールディングスのコーポレートガバナンス向上に向けた取り組みについて、どのように評価していますか。

三井住友トラスト・グループは、2017年4月からスタートした前中期経営計画において「第2の創業」の旗印の下、三位一体改革として、「ビジネスモデル変革」「フィデューシャリー・デューティー等の高度化」とともに、「コーポレートガバナンス変革」を推進しました。

2017年6月には、三井住友トラスト・ホールディングスが指名委員会等設置会社へ移行し、法定3委員会に加えて、取締役会の諮問機関としてリスク委員会と利益相反管理委員会を設置しました。これらの委員会の構成メンバーの過半を社外取締役とし、取締役会の議長や各委員会の委員長も全て社外出身者となりました。

その後も、2018年から2019年にかけて、主要なグループ会社である三井住友信託銀行、三井住友トラスト・アセットマネジメント、日興アセットマネジメントも、監査等委員会設置会社へ移行するなど、グループ全体のガバナンス構造は着実に強化されてきていると感じています。

ただ、ガバナンスの体制が新しくなっても、それはゴールではなく、常に日々の実践の中から改善点を見だし、練度

や熟度を高め続けていくことが肝要だと思っています。

例えば、ガバナンスにおける監督や牽制の役割については、外部からの目でチェックする機能を期待される社外取締役の充実とセットになって初めて成り立つものではないかと考えています。

社外取締役がいるだけで牽制力が強まると認識するのではなく、執行側との機能分担をどのようにするか、執行側との情報チャネルをいかに持つかなど、運用面を今後とも熟成させていくことが重要だと思います。

Question

リスク委員会の役割について教えてください。

リスク委員会は、三井住友トラスト・ホールディングスの指名委員会等設置会社への移行と同時に設置され、以来3年間にわたって活動してきました。取締役会からは、グループのリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)、マテリアリティ、トップリスクに関する事項など、広範な諮問を受けており、議論の対象が広く、活動の自由度が高い委員会といえます。今般策定した中期経営計画の関連では、その前提となる、将来を見据えてのマテリアリティの見直しや環境認識などについても、自由な議論を行っています。

ただし、外部委員を中心とする委員会の性格上、日常的に

審議を行うことができるわけではなく開催頻度にも限りがあるため、強い権限の下で日々の執行を監視、監督する役割を担っているわけではありません。むしろ、リスクに関連するテーマについて高度かつ広範な議論を自由に展開し、執行サイドに種々の気づきを提示していくことが主たる役割となっています。

幸い、三井住友トラスト・ホールディングスの社外取締役2名、社内取締役1名のほかにマクロ経済や国際金融、内外の規制当局や金融機関の動向などに精通した社外有識者などが委員もしくはアドバイザーとして出席しており、毎回活発な議論が行われています。

また、委員会の場には監査委員である取締役や多くの経営管理各部門の執行役員も陪席して随時議論に参加しており、議論の内容や意見が必要に応じ日々の執行に反映されています。

今後は、取締役会の答申をさらに充実させ、リスク委員会の気づきを踏まえた提言を行うなど、取締役会の諮問委員会として、より堅確な仕組みを構築していきたいと思っています。

Question

これまでのリスク委員会の活動を振り返って感想をお聞かせください。

三井住友トラスト・ホールディングスでは、リスク委員会の設置前から国際的な動きに合わせてRAFの構築に取り組んでおり、2017年度から銀行の各事業やグループ各社に対するリスクアペタイトの浸透を目指して活動が本格化していきました。RAFの構築のためには、マクロ経済や産業・社会動向などについてのフォワードルッキングな環境想定とシナリオ分析、リスクアペタイト指標の設定とモニタリング、予兆管理機能の高度化、多様なリスクやマテリアリティの洗い出しなど、さまざまな論点が相互に関連してきます。もっとも、RAFのそもそもの目的がリスク許容度の設定とリスク・リターン・コストの対比によるリスク管理、収益管理、ひいては経営管理の高度化であることに鑑みれば、リスク委員会の議論が多かれ少なかれRAFを軸に展開しているのは当然といえば当然でしょう。

これまでの3年間で、リスクアペタイト指標およびモニタリング手法の改善、予兆管理手法の高度化、リスクアペタイトステートメントの制定と高度化、そしてこれらのグループ各社への展開など、着実に進展していると見ています。

ただ、今後の課題も、数多くあります。三井住友トラスト・グループは専門信託銀行グループとして多様な業務に取り組んでおり、それがほかにはない強みとなっていますが、その多様性ゆえにリスクアペタイト指標ひとつとってみても、それぞれ繊細に設定する必要があるなど、技術的な難問も多く、継続的な改善が必要と考えています。また、経営管理部門ではコミュニケーションツールとしてのRAFの共通言語化は進んできていますが、現場の第一線さらには社員一人一人へリスク文化として浸透させていく取り組みは、まだ途上にあり、これからの多大な工夫と努力が欠かせません。トップのリーダーシップによるリスク文化・企業風土の醸成と浸透、それらと整合した評価・報酬体系の構築まで、お互いのリスペクトと納得感の下で、築き上げていかなければならないと思っています。

Question

新型コロナウイルスの感染拡大の影響をどのように捉えていますか。

世界的な感染の拡大と各種行動制限の結果、経済活動には多大な負の影響が出ており、いずれの金融機関にも顧客から巨額の借り入れ期待が寄せられています。資金供給という金融機関に課せられた社会的責務をしっかりと果たすべきことはもちろんですが、急激な信用リスクの拡大や流動性確保の問題にしっかりと向き合い対処していくことが厳に求められています。

こうした状況に対して、リスク委員会で議論した際に出た「かかる局面では環境想定やシナリオポートフォリオの妥当性についての精緻な議論は無意味。起こりうる最大のリスクに臨んでどのような対策を用意しておくべきか、できているかのチェックに集中すべし」という意見が印象的でした。

三井住友トラスト・グループにおいても、感染拡大を防止しながら、業務を継続するために、出勤抑制やリモートワークなど、さまざまな取り組みや工夫が行われてきましたが、社員一人一人が初めての体験をする中で、今後に生かせること、今後あってはならないことなど、いろいろな気づきがあったはずですが。こうした気づきを、目の前の危機を乗り越えるためだけでなく、この局面を乗り越えた後に、組織としてしっかりと咀嚼・消化し、サステナブルな業務継続態勢へとつなげていくことが何よりも大事だと思います。