

社外取締役インタビュー

三井住友フィナンシャルグループ
取締役
桜井 恵理子

略歴

1987 Dow Corning Corporation 入社
2008 東レ・ダウコーニング 取締役
2009 同社 代表取締役会長・CEO (現職)
2011 Dow Corning Corporation リージョナルプレジデント-日本/韓国
2015 ダウコーニング・ホールディング・ジャパン 代表取締役社長 (現職)
三井住友フィナンシャルグループ 取締役 (現職)



Q 新たな中期経営計画について、どのような議論がありましたか。また、期待をお聞かせください。

SMFGが発足し、およそ15年が経過しました。今回の中期経営計画は、その歴史の中でも非常に大きな転換点になると考えています。なぜなら、事業部門制の導入により、ある意味新しい企業体で臨む初めての中期経営計画になるからです。

事業部門制の導入にあたっては、「そもそもどのような意義があるのか」といった根源的なところから、取締役全員で活発に意見を交わしました。もちろんこれまでも、SMFGは銀証連携等、グループ横断的な取組を推進してきましたが、事業部門制の導入によって、SMFGの各社の結びつきが強固になり、お客さまの多様なニーズに対して、より迅速に、幅広く、ご提案ができるようになります。これは、SMFGのビジネスチャンスが大きくなるということですので、成長に対する期待も持っています。

また、SMFGの強みがどこにあり、何を伸ばしていきたいか、ということを見える化していただき、事業ポートフォリオの転換についても、具体的に議論しました。私自身、アメリカ系

企業の経営者をしていますが、非常に幅広いニーズに対応していくには、強弱をつけながら、広いポートフォリオを持つことは、強みであると思っています。

新たな中期経営計画におけるチャレンジは、グループ全体でシナジーを発揮していくことだと思いますが、その実現が次のステージでの成功につながると確信していますので、私はそのためのサポートをしていきたいと考えています。

Q 社外取締役としての役割を果たすために、心がけていることをお聞かせください。

ひとつは、取締役会では、常にあらゆるステークホルダーの視点を意識して、発言するということです。株主の代表としての視点はもちろんのこと、金融サービスの個人のユーザーとして、企業の経営者として、また国際社会の常識に照らしてどうかといった視点等、様々な視点から意見を述べるのが大事だと考えています。

私自身も経営を預かる身ですので、社内のメンバーだけで議論していると、そのような視点が不足してしまいがちにな

ることを痛感しています。だからこそ、様々な視点に立って、疑問に感じる点については、流すことなく徹底的に質問します。結果として同じ結論に至るということもありますが、このような確認の作業を行っていく中で、最終的に出た結論の背景にある戦略やビジョンが明確になるということもありますので、ためらうことなく、あえて素朴な質問も投げかけるようにしています。

もうひとつは、学び続けるということです。たとえば、社外取締役就任した当初は、私のSMFGに対するイメージは非常に限定されたもので、銀行、国内というイメージを強く持っていました。しかし、それでは社外取締役としての役割を全うすることはできません。銀行以外の業態のトップの方たちや、事業部門を統括している方たちのお話を伺う機会を設けていただき、SMFGが本当に幅広い業務をグローバルで展開していることを学んできました。そういう意味で、SMFGの皆さまから、オープンに情報を提供していただけていることには大変感謝しています。また、私個人としては、SMFGが提供しているサービスやスマートフォンのアプリを試す等、一顧客としての目線も持つよう努めています。

2017年6月に、SMFGは監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。これまでも任意の内部委員会を設け、社外の視点を取り入れた経営を進めてきましたので、実質的に大きな変化があるわけではありません。しかし、「業務執行」と「監督」の役割分担がより明確になったことで、社外取締役としては、執行がどうしてそういう決定をしたのか、より高く、広い視点を持ち、議論していくことが求められると認識しています。私自身もさらに見識を深めなければならないという、新たな覚悟を持ったところです。

Q これからのSMFGが企業価値を上げていくために、最も重要なことは何であるとお考えでしょうか。

やはり、SMFGの企業価値の源泉は人材だと思います。もちろん、製造業においても人材は大事です。しかし、金融業界のことを学ばせていただき、非常に厳しい規制があり、突出したインペーションも難しいということを知るほどに、差別化できるのは「良い人材を作ること」ではないかと実感するようになりました。お客さまに、「良い人と仕事をした、またこの人と仕事をした」と思っていたいただくことが、大変重要だと思います。

社外取締役を2年以上務める中で、SMFGには、良識を持って、知識を蓄えて、社会に対して貢献したいという志を持つ方が非常に多いことを知りました。また、SMFGの仕事について、非常に迅速で、チームワークに優れているという評価を、グローバルな企業からも耳にすることがあります。そのような良い面を一層向上することにより、財務と非財務の両面の結果を地道に出していくことが、最終的には、利益の創出や社会貢献といった成果につながり、企業価値が高まっていくものと考えていますし、株主の方にも、長年のファンになっていただけるのではないのでしょうか。

そのため、社外取締役の役割としては、SMFGの従業員の方たちがやりがいを持って働ける環境、一人ひとりが十分に力を発揮でき、様々なアイデアを出せるような環境を提供できているか、という点をしっかり確認し、時には提言していくことが重要であり、それに尽きると思っています。

社外取締役へのサポート体制

SMFGでは、社外取締役を「株主をはじめとする様々なステークホルダーの代表」と位置付け、様々な分野で活躍し、幅広い知見と豊富な経験を持つ方に務めていただいています。

そして、SMFGの持続的な成長、企業価値の向上を図る観点から、その知見に基づく助言をいただいています。また、こうした役割・責務を実効的に果たしていただくために、外部講師による勉強会や役員等との意見交換会を定期的で開催しています。

なお、新任の社外取締役には、「会社概要」「業務計画、中期経営計画」「ガバナンス」「主要な部門の事業内容」等をテーマとした勉強会も開催しています。