

## 指名委員長インタビュー

CEO選定プロセスと  
新体制に期待すること



社外取締役  
指名委員会 委員長

筒井 義信

Q

**2023年末、太田前CEOの在任中の逝去という不測の事態を受けて、中島新CEOに交代することになりました。その選任プロセスの中で、指名委員会ではどのような議論があったのでしょうか。**

まず、太田前CEOのご逝去は、私個人としても誠に残念なことであり、心からお悔やみを申し上げます。

SMBCグループの指名委員会では、不測の事態を想定したコンティンジェンシープランも含めて後継者計画について日頃より審議し、早い段階から策定を進めています。具体的には、2021年から、後継者計画について本格的な審議を開始し、2022年には、経営トップに求められる資質を明確化しました。その後、執行サイドからの推薦を基に候補者を順次絞り込み、これまでの経歴や実績、また、人間性を含め、SMBCグループの経営トップとしてふさわしい人物かという観点で議論を進めました。このように、2年以上の時間をかけて、慎重に議論を重ねてきましたので、後

継者計画に関する議論の十分性は担保できていると評価しています。

また、先述の経営トップに求められる資質については、「能力」「行動特性」「人柄」の3つの観点から検討しました。能力としては「広い視野」「深い洞察力」「DXへのリテラシー」のほかに、「リーダーシップ」「リスク感覚」「発信力」といった項目が挙げられ、行動特性としては「お客さま本位の姿勢」に加え、「サステナビリティへの姿勢」「決断力」「率先垂範力」等が、人柄としては「品性」「倫理観」や「胆力」「包容力」等が挙げられました。

今回選任された中島新CEOは、これらの資質に適合するのみならず、CFO兼CSOといった要職に従事した経験から、戦略立案における大局観や各方面への幅広いネットワーク等を備えており、指名委員会においても、SMBCグループの経営トップにふさわしい人格・見識・能力を有する人物だと判断しました。

## Q SMBCグループのさらなる成長に向けて、中島新CEOにはどのようなことを期待されていますか。

SMBCグループの企業価値向上をリードしていただきたい。突き詰めると、この一点に集約されます。そのために、まずは、太田前CEOの指揮下で形成してきた戦略面・業績面における良いベクトル・モメンタムを維持・強化することが重要です。具体的には、アジアのマルチフランチャイズ戦略や国内外でのアライアンスの推進、ホールセール事業部門での企業取引の高度化、個人向け総合金融サービス「Olive」の展開といった施策を一段と強化し、さらなる業績拡大につなげる。そして、2023年12月に日本政府が公表した資産運用立国実現プランへの対応等も含め、幅広い取組を通じた社会的価値の創造への尽力を期待しています。

社会的価値の創造については、取締役会で何度も議題に挙げられ、方向性が固まりつつあります。その中で最も大切な要素として挙げられたのが、一人ひとりの従業員です。各々が自身の職掌を超えて社会的価値への関心を高め、全員参加で社会的価値の創造に向き合うこと、これがすべての起点となります。そのためには、内向き志向ではなく、外部や社会の目線に対する高い感度を持つことが必要ではないでしょうか。全員参加の下、多様な価値観や意見を尊重することが、外部や社会の目線を理解することにもつながります。

また、当然、社会的価値の創造は単なる社会貢献ではありません。いかに経済的価値に結び付け、企業価値の向上に寄与するのか意識することが重要です。社会課題を解決することによって、SMBCグループが発展し、そこで働く従業員も成長することで、企業と社会、従業員のすべてが繁栄していく。こういったストーリーを実現しなくてはならないでしょう。たとえば、脱炭素分野はSMBCグループの本業と密接にかかわっています。サステナブルファイナンスを通じて、日本の産業界の自律的脱炭素行動を牽引するような企業グループとなることを期待しています。

## Q 最後に、次世代マネジメント候補の選定・育成に関する指名委員会での議論についてお聞かせください。

今回は、不測の事態の中での経営トップの交代となりましたが、社内外含め大きな混乱は生じませんでした。改めて、後継者計画の重要性を感じています。

指名委員会においても、次世代マネジメント候補の選定・育成に関する議論は継続的に行っています。選定基準は、先ほど申し上げた経営トップに求める資質と基本的に共通しています。SMBCグループの経営理念を体現するとともに、実績や経験を備えていることを重視しています。また、次世代マネジメント候補の育成に向けては、第三者アセスメントおよびコーチングの導入を指名委員会で議論の上、採用しています。これは、次世代マネジメント候補に第三者からどのように見られているのかを理解してもらい、自分自身の特性について内省する機会を提供することで、それぞれの特性に即したリーダーシップを開発することが目的となっています。

加えて、私自身が懸念しているのは、SMBCグループがますます成長していく過程で、組織内の風通しが悪くなり、いわゆる官僚化が進むリスクです。そのようなリスクが万が一顕在化すれば、先ほど言及したような内向き志向を助長し、社会的価値の創造を妨げることになりかねません。だからこそ、SMBCグループの経営トップおよびマネジメントには、太田前CEOや中島新CEOといった歴代経営トップと同じように、立場やグループ会社の壁を乗り越えて議論風発し、一人ひとりの声がよく通る風通しの良い組織づくりをリードする存在であってほしいと思っています。私自身も微力ながら、SMBCグループの持続的な企業価値向上の実現に貢献できるよう、指名委員会委員長としての役割を果たしていきます。