

DIALOGUE 社外取締役座談会

世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナーへ 新中期経営計画が描くSMBCグループの未来

社外取締役

澤田 純



社外取締役

門永 宗之助



社外取締役

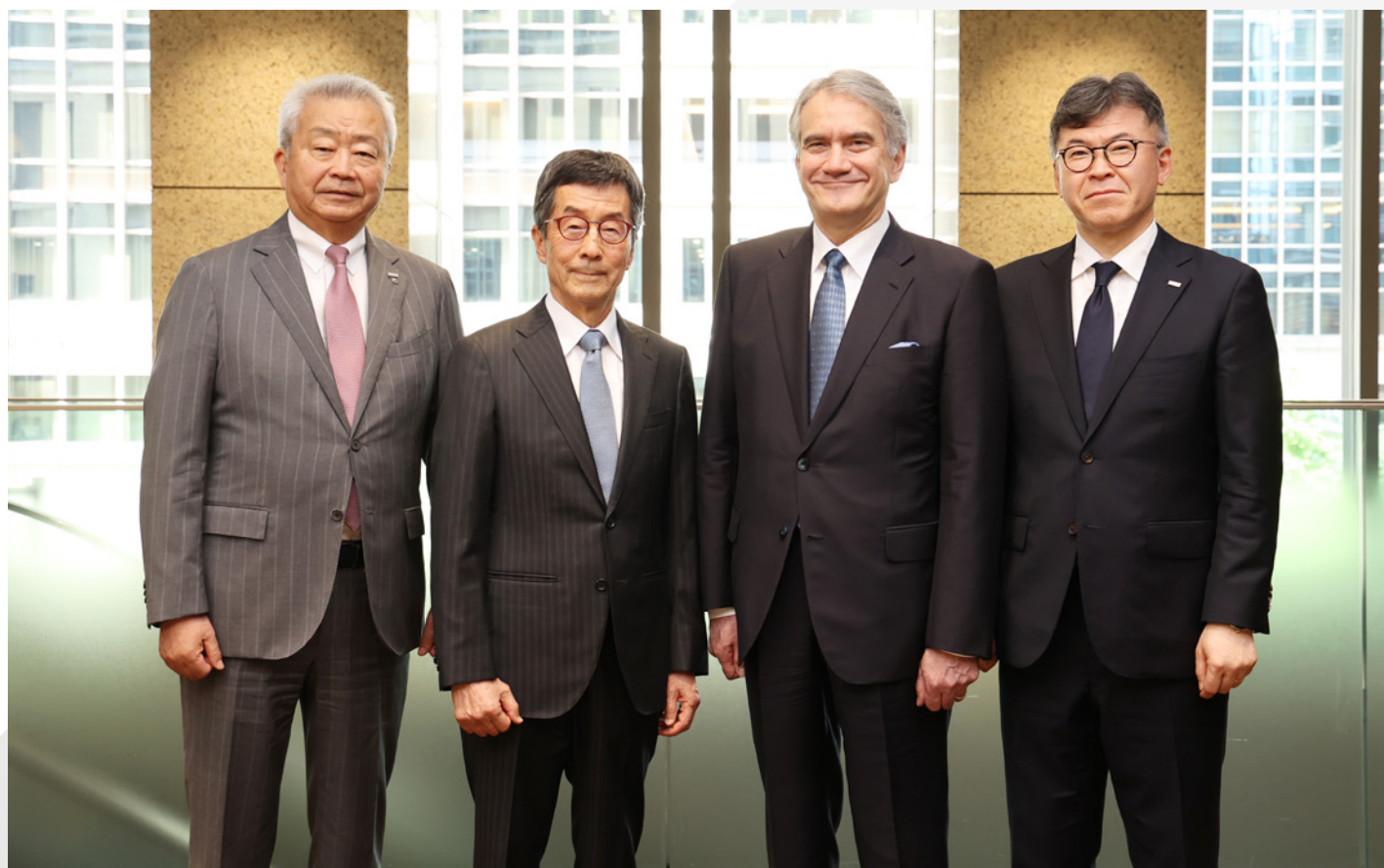
チャールズ D. レイク II



取締役 執行役専務

グループCFO兼グループCSO

安地 和之



SMBCグループは新中期経営計画（以下、新中計）の策定にあたり、中長期的に目指す姿として「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」というビジョンを掲げました。中長期的にROTE15%・ボトムライン利益2兆円台半ばを目指すという高い目標や今回の新中計は、いかにして生まれたのか。策定プロセスに深く関与した社外取締役の澤田純氏、門永宗之助氏、チャールズ D. レイク II氏、そしてグループCFO兼グループCSOの安地和之が、新中計に込められた戦略的意図と実行への覚悟について議論しました。

DIALOGUE 社外取締役座談会

新たな中長期ビジョンの策定

安地 今回の新中計の策定にあたっては、まず新たなビジョンや中長期の目標を設定するところから始めました。高い目標を置いて、そこからのバックカスティングで議論を積み上げていくというプロセスを経ましたが、このような進め方について、どのように受け止めていらっしゃるでしょうか。

門永 2025年夏頃取締役会で新中計のドラフトを議論する機会がありました。その時の率直な印象は、マルチフランチャイズ戦略で投資してきたものの収益化や証券ビジネスの強化等、方向性としては理解できるが、何がこの新中計の柱なのか、その時点ではあまりはっきりしておらず、「ワクワク感が足りない」というものでした。ワクワク感というのは、単に定性的な話を盛り上げるということではなく、高い数値目標を置くことに加えて、「こんな会社になりたい」というメッセージを明確に発信することです。これまでの中期経営計画（以下、中計）では、「社会的価値創造」を大きく打ち出したり、「アジアのマルチフランチャイズ」という先を見据えたチャレンジがあったりと、ある種の期待感がありました。こうした指摘を踏まえ、バックカスティングのアプローチが取り入れられました。たとえば、IT投資については、グ

ローバルの競争とどこにギャップがあり、そのギャップを、何を目標に何年でどのように埋めていくのかということが明確になりました。私は経営コンサルタントとしてさまざまな企業の経営に関与してきましたが、金融機関の戦略立案でこうしたアプローチを取ることは少ないと思っており、とてもポジティブに受け止めています。

澤田 新たなビジョンの策定については、私としても非常に納得感のあるものだと感じています。私自身がNTTで経営に携わっていた頃は、「Your Value Partner」という表現を使っていました。当時、パートナーという概念には、単なる営業上のつながりを超えて、顧客や社会とともに価値を創っていくという思いを込めていましたが、当社の「トラステッド・パートナー」も近い意味合いを持つ言葉だと理解しています。事業部門の方々とさまざまな議論をさせていただいた時にも、そういう意識を持っていることを感じましたので、このビジョンはSMBCグループが次のステージに向かって企業価値を高めていく宣言になっていると受け止めています。

安地 門永さんから「ワクワク感が足りない」と言われたこ

とを、今改めて思い出しました。金融機関の生真面目な社員が作ると、どうしてもワクワク感が足りなくなってしまうので、新中計の策定で最も苦労したことのひとつが、ワクワク感のあるクリアなメッセージを社内外に伝えなければならないということでした。確かに、検討当初は海外ビジネスの採算性が低いという課題に対する解決の話に終始して、暗い話が多くなっていました。そこから、国内でトップを目指すという方向性や、「日本発の」という言葉の採用、ITでグローバルスタンダードの金融機関になるというアスピレーションを加えることで、足元の課題解決とワクワク感をハイブリッドに織り込むことができたと思っています。

また、「トラステッド・パートナー」にはさまざまな思いが込められています。SMBCグループが提供するサービスは多岐にわたっており、もはや単なる金融機関とお客さまという関係ではありません。これまでの枠組にとらわれることなく、お客さまをさまざまな面でサポートをする形になっています。社員からは「具体的に何をすべきか」という声も聞こえてきますが、これは経営陣が一方的に決めるものではなく、社員やお客さまとともに作り上げていくものだと思います。

DIALOGUE 社外取締役座談会

資本政策・株主還元の深化

安地 今回の新中計策定にあたって、社外取締役の皆さまに特に深く関与していただいたのが資本政策と株主還元です。累進的配当方針について「減配しない」から「每期増配」へ一歩踏み込んだことや、株式分割、株主優待制度の導入等、これらはすべて社外取締役の皆さまとの議論から生まれたアイデアです。策定に至るプロセスや新たな政策に対する評価はいかがでしょうか。

レイク まずは、株主を含めたステークホルダーからの期待にどう本質的に応えるのかという重要テーマに関して、取締役会も含め、さまざまな形で充実した議論ができたことを評価しています。コーポレートガバナンス・コードの観点からは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、稼ぐ力の強化が求められています。不確実な経営環境の中でも、ステークホルダーの視点で健全性の確保・成長投資・株主還元のバランスを重視しつつ、資本政策における予見性と柔軟性のバランスをどう設計するかが核心的な論点でした。新中計では、40%の配当性向を維持しつつ每期増配にコミットすることで予見性を高め、自己株取得は「より機動的に」行うこととしました。「より機動的に」という表現は、資本水準や株価水準、成長機会への投資等をしっかり見極めたくうえで柔軟に対応するということを意味しています。当

“
実際の運営の中で
「一歩踏み込んできた」と
感じていただけるよう、
しっかり体现していきます。”

——— 安地 和之

社の長期的な成長戦略を評価し、長く当社の株式を保有していただける株主との関係構築が重要です。社外取締役としても、効果的な成長戦略に資する合理的なリスクテイクを後押ししつつ、機動的な資本政策が実行されることを適切に監督することで、長期投資家の期待に応えることが重要だと考えています。

澤田 今回導入したVポイント付与等の株主優待制度は、株価だけを意識した施策ではなく、株主と顧客を重ね合わせ、長期的に企業価値を上げていくという方向性を体现したものだと思っています。株主イコール顧客という複合モデルを志向するという意味で、今の時代の流れに非常に合っていると考えています。



安地 配当については、予見性を高め、増配していくパスを明確に示したいです。一方で、自己株取得はメリハリをつけて、良い意味でマーケットにサプライズを生み出したいと考えています。タイミングも金額も、より柔軟に判断していきたいと思っています。一見するとあまり変わらないように感じるかもしれませんが、実際の運営の中で「一歩踏み込んできた」と感じていただけるよう、しっかり体现していきます。

DIALOGUE 社外取締役座談会

新中計達成に向けた課題

安地 今回の新中計は、かなり大きなトランスフォーメーションを含んでおり、難易度が高いという認識を持っています。新中計で掲げた目標を達成するうえで最も気をつけるべき点について、ご意見を頂けますでしょうか。

門永 約10年にわたってSMBCグループを外から見てきて思うのは、現場のエグゼキューション能力が非常に高いということです。経営陣が決めたことが社員まで浸透しており、結果に結びつける力は本当に強いと感じています。一方で、インオーガニック案件になると、PMIの計画や人材等のリソース投入に対する戦略が明確でないことがありました。この部分は以前から課題に感じており、これまでも執行サイドに指摘してきた経緯があります。新中計において、

マルチフランチャイズ戦略で投資した先の収益化に注力することは理にかなっていますが、アジアの各国を一括りにして語るのが適切ではないことは言うまでもありません。マーケットの成長フェーズや競合状況、ビジネスモデルの有効性、当局の方針等、各国によって状況は異なります。新中計をしっかりと見ていくとそうなののですが、対外的なコミュニケーション上も、個別の対応が当然であることを共有していくことが大切だと思います。

レイク 新中計策定プロセスでは、過去の成功・失敗体験も含めて、取締役会では自由闊達で建設的な議論が行われました。地政学リスクをはじめ、環境変化の想定が難しい状況が続く中で、外部・内部環境分析や強み・弱みを新中計に

しっかり組み込み、作り上げたことを評価しています。同時に、エグゼキューションにおいては、想定外のことも必ず起きます。その時に、不都合な真実に対して、執行サイドと取締役会がともに誠実に向き合い、機動的に対応することが肝要です。中計は一度決めたら3年経つまで修正できないとするのではなく、内外の環境変化を直視し、有機的な議論を行い、継続的にアジャイルに進化させることで実効性を高めていくことが重要だと考えます。

安地 投資家からも、オーガニック投資はディシプリンが利いているが、インオーガニック投資は不十分だという批判をよく頂いてきました。ここ数年でかなり細かく課題を特定できてきたと思いますが、それでもまだ対応すべき課題に気づくことがあり、もう一段しっかり取り組んでいかなければなりません。たとえば、アジアの出資先に共通しているのは、調達コストを抑制するために、預金獲得が非常に重要だということです。一方、マクロ環境も金融機関のポジションも国によって違うので、課題や対応は異なります。足元では、中東情勢の影響がアジアに出やすいという新たな課題もありますが、しっかりと向き合っていきたいと思います。

“
**経営陣が決めたことが社員まで
浸透しており、結果に結びつける力は
本当に強いと感じています。**
”

——— 門永 宗之助



DIALOGUE 社外取締役座談会

不確実な時代に中期経営計画を作る意義

安地 取締役会では、このような不確実性が高い時代に中計を作る意義があるのかという議論もありました。この問いはどのようにお考えになりますか。

澤田 今の世界は、地政学的な変化も、AIに象徴される技術革新も、変化の速度と不確実性が極めて高くなっています。ゆえに、マネジメント的にも、PDCAという計画に基づいた戦略遂行ではなく、OODA*のような、環境を踏まえて戦略を柔軟に変更していく即物的な動きが求められるという議論はよく理解できます。ただ、それだけで良いのかというと、そうではありません。芯になる将来の姿、「何を目指しているのか」「自分たちのシェアード・バリューはどこにあるのか」というビジョンはしっかりと中計の中で定め、そのフレームワークの中で機動的に動く必要があります。両方が矛盾しているようでしておらず、「環境が変化するから中計は不要」というのは、少し短絡的な議論ではないかと思います。ビジョンという芯と機動的な実行の両面を実現していたきたいと思います。

*OODAループ (Observe, Orient, Decide, Act)

レイク 戦略の研究において、「計画自体に価値はないが、立案はすべてに勝る (Plans are worthless, but planning is everything)」という言葉がありますが、今の時代はウォーターフォール型とアジャイル型という2つの戦略思考を融合させることが肝要だと考えます。こうした戦略思考を念頭に当社の新中計を見た場合、中長期的に目指す姿に基づきROTE15%という中長期目標を掲げ、事業ポートフォリオを大胆に変革するという方向性を明確にしており、その実現のためにはウォーターフォールの業務改革を進める必要がある中で、その意味で中計の策定は組織を動かす上で必要です。同時に、経営環境が急変する中では、計画や業務もアジャイルに進化させ、変化にも戦略的に対応することが大切です。



安地 加えて、もう一点大切なのは、社員が戦略に納得していることです。新中計の策定は、国内外のさまざまな社員の課題意識や挑戦したいことを集めながら進めました。エグゼキューションで最も差がつくのは、社員がどこまで戦略について腹落ちして動いてくれるかということです。3年に一度、自分たちのポジションを確認し、今後何に取り組んでいくかを共有するプロセスは、戦略実行のために非常に大切だと思っています。

“
経営環境が急変する中では、
計画や業務もアジャイルに進化させ、
変化にも戦略的に対応することが大切です。
”

————— チャールズ D. レイク II

DIALOGUE 社外取締役座談会

IT・AI活用への投資

安地 新中計では、IT・AI活用に1兆円を投資するという計画を掲げました。グローバルトップティアの金融機関とのギャップ分析も含め、かなり議論を重ねた部分です。こちらについて、どのように評価されていますか。

門永 ITに関する経営課題の認識は取締役会でも十分に共有されています。クラウド化は急がなければならないし、AIを使った開発環境の整備も待ったなしです。また、サイバーセキュリティはどれだけ手を打っても追いつくのが大変という状況がこれからも続くと思います。こうした喫緊の課題があることは皆が認識していますが、一朝一夕に解決できる話ではありません。取締役会ではIT投資額を2兆円に引き上げればもっと早く対応できるのかという議論も出ましたが、人材の確保等にボトルネックがあるため、1兆円が適切という結論になりました。前半で申し上げた通り、グローバルの競合とどこにギャップがあって、それを何年でどう埋めていくのかという目線を明確にするよう指摘しましたが、その後の議論を経て、今はとても分かりやすくなったと思います。

“

**大切なのは最先端のものを
すべて導入するのではなく、
それぞれに合致した体制を構築することです。**

”

——— 澤田 純

澤田 私自身、NTTセキュリティという会社の社長を兼務していた経験から申し上げますと、SMBCグループのセキュリティはかなり高いレベルで運営されています。一方、IT分野は日本全体が世界から何周か遅れているという面があります。クラウド化も金融機関としてはまだこれからで、AI活用等にも対応する必要があります。大切なのは最先端のものをすべて導入するのではなく、現状のオペレーションからどこまでプロセスを変えて適用していくかという、それぞれに合致した体制を構築することです。

また、AIは正しい答えを出しますが、間違ったデータを入ると「正しく」間違えます。入力するデータの品質がすべ



てを左右するため、データのガバナンスを意識しながら展開していくことが重要だと思います。

安地 同じ1兆円のIT投資でも、過去の1兆円とは効率が違うはずです。開発効率等もKPIに設定したうえで、しっかりモニタリングしていきたいと思います。また、デジタル化に向けた社内ガバナンスの整備は非常に重要で、ここを担保できてこそ、グローバルでAIを活用できるということになります。ガバナンスがしっかり確保されていることで、将来的に外部のパートナーと提携する際も、SMBCグループは信頼できると評価されることにつながると思います。

DIALOGUE 社外取締役座談会

グローバルガバナンスの高度化

レイク この1年を振り返り、最も有意義な議論のひとつだと考える論点は、グローバルガバナンスのさらなる高度化です。SMBCグループは今や海外収益が全体の約4割を占めるまでになりました。今後、「世界をつなぐ日本発のトラステッド・パートナー」としてグローバルに活動を展開し、リーディングバンクへと成長していくためには、グローバルガバナンスのさらなる高度化が不可欠です。Jefferiesとの提携のさらなる深化や、「フロンティアAIモデル」等のテクノロジー分野でグローバルに起きている変化を素早く戦略に反映するために、各地の取締役会と三井住友フィナンシャルグループの取締役会との戦略アライメントを確保し、直接的な対話を含めたガバナンス高度化の取組をさらに進めるべく、建設的な議論が行われたことを評価しています。

安地 具体的な例をひとつご紹介すると、SMBC日興ジェフリーズ証券の設立等、Jefferiesとのさまざまな提携を発表するにあたって、グローバルにしっかり連携を取るべきだというご指摘をいただきました。私自身、米国と欧州の現地法人の取締役会にそれぞれ6回ずつ出席し、戦略の背景や検討状況を説明して、現地の理解を得ながら進めました。グローバルCIB、アセットマネジメント、トランザクションバンキング、グローバルマーケットといった領域のトランスフォーメーションは、いずれもグローバルな意思疎通が必要な取組ばかりであり、取締役会等でのご指摘を踏まえて枠組も整備しました。今後もグローバルに共通認識を持ったうえで、さまざまな戦略を実行していきたいと思っています。

最後に、今回の新中計は相応に議論を重ねて作ることができたという自負はあります。しかし、最も重要なのは、これをしっかりエグゼキューションすることです。マルチフランチャイズ戦略における課題解決も含め、結果をしっかりお示しできるよう取り組んでいきます。

社外取締役の皆さまには、引き続きさまざまなステークホルダーの観点から、時には私たちが困るような鋭い問いを投げかけていただければと思います。

“

今回の新中計は相応に議論を重ねて作ることができたという自負はあります。
しかし、最も重要なのは、
これをしっかりエグゼキューションすることです。

”

——— 安地 和之