

## 社外取締役インタビュー 新CEOの選定プロセスを問う



三井住友フィナンシャルグループ  
社外取締役  
指名委員会 委員長  
筒井 義信

Q

当社が指名委員会等設置会社に移行後、初めてCEOが交代しましたが、どのようなプロセスを経て新CEOの選定が行われたのかをご説明ください。

私が当社の社外取締役を拝命したのが、指名委員会等設置会社への移行と同じ2017年でした。内部委員会については、現在、指名委員会および報酬委員会に所属しており、指名委員会では委員長を務めています。また、指名委員会は、6名の委員のうち、私を含めた5名が社外取締役で構成されており、客観性・透明性の高い体制であるといえます。ただし、形式以上に重要なことは、議論の実質です。その点、このたびの新CEOの選定に向けては、1年以上をかけて指名委員会で幾度も審議を重ねましたが、客観性・透明性の高い審議が十分になされた

評価しています。

指名委員会では、候補者が複数いる中で、SMBCグループを取り巻く事業環境や事業戦略、経営トップに求められる資質等を検討し、新CEOの選定にあたって具体的に評価すべきポイントを複数設定しました。たとえば、中長期ビジョンで掲げるグローバル金融グループの実現に向けては、「グローバルに広い視野、深い洞察力、創造的構想力」が必須であるとの認識の下、ポイントのひとつに挙げました。その他、「迅速な決断、実現のための粘着力、持続力」「優秀なチームを創り使う力」「勇気を示す率先垂範力と楽観主義」「胆力・包容力」等、能力やスキルだけではなく、人柄・行動特性といった観点からもポイントを設定し、面談を含む入念な候補者審議を経て、2018年12月の指名委員会で最終的な結論に至りました。

Q

**指名委員会における審議の中で、ご自身が特に留意したことをお教えてください。**

評価のポイントの中で、どれかひとつを特に重視するということはしませんでした。なぜなら、SMBCグループをまとめ上げる経営トップに求められる要件は多角的かつ広範なものにならざるを得ないからです。すべての項目を高い水準で満たしているかどうかを私としては重視していましたが、他の指名委員も共通の認識を持って、審議を行うことができたと考えています。

また、このようなプロセスにおいて社外取締役が関与する意義は、公正・公平・中立の立場からの意見を反映することであると私は考えています。株主をはじめステークホルダーの皆様から期待されているのは、まさにこの点ではないでしょうか。そのため、指名委員会の委員長として審議を進めていく上で、そういった観点を欠くことのないように最も配慮しました。結果として新CEOに太田氏を選定しましたが、能力やスキル・経験、人柄・行動特性を先ほど例示したポイントと照らし合わせていただければ、同氏を選定した理由をステークホルダーの皆様にご理解いただけるものと確信しています。

先ほど言及した「グローバルに広い視野、深い洞察力、創造的構想力」というポイントを例に挙げれば、同氏はプロジェクトファイナンス業務の黎明期から20年以上にわたって、その第一線で活躍してきました。現在、同業務はSMBCグループがグローバルで強みを有する事業のひとつに成長しています。また、シンガポールでの駐在経験もあり、グローバルでのビジネス経験が豊富です。さらに、CDIOとしてキャッシュレス決済等の新事業戦略も担当し、金融業界で急速に重要性が高まっているデジタル分野にも明るいという経歴があります。

一方で、指名委員会の委員長という立場を離れて、経営トップに最も求められる資質はひとことで何かと問われれば、私は「求心力」と答えます。似たような言葉に、統率力等、周りの人たちを強引に引っ張っていくような印象の言葉がありますが、求心力とはむしろ周りの人たちに「この人ならば、ついて行こう」という気持ちにさせる力です。人格と見識、つまり、その人に備わった人間力でSMBCグループを目指す方向に導いていく。それが、私が考える求心力です。

公正・公平・中立の立場を確保する観点から、指名委員会においては先ほどのポイントに絞った審議に注力しましたが、この求心力という面でも太田氏は十分な資質を備えており、SMBCグループの今後の舵取りを担う最適な人物であると考えています。

Q

**SMBCグループは中長期ビジョンとして「グローバル金融グループ」を掲げていますが、その実現に向けて、何が最も重要であるとお考えでしょうか。**

グローバルベースでのガバナンスを強化することに尽きるのではないのでしょうか。また、形式として体制を整えることも必要ではありますが、この点においてSMBCグループは着実に進化を遂げてきましたので、その実効性をさらに高めることに注力すべきであると私は考えています。

そのためには、コミュニケーションを通じて、お互いの間に存在する「温度差」を解消するための努力を傾けること、それをグローバルベースで実践することが重要です。たとえば、ある特定のリスクに対しても、人によって感じる緊急度が異なるように、必ず人と人之间には温度差があります。SMBCグループという企業体でいえば、部門間やグループ各社間、管理部門と現場、国内と海外、さらには、顧客やマーケットとの間等、温度差は様々なところで生じます。それらの温度差をいち早く感知し、解消できる体制を構築していくことが、ガバナンスの実効性を高めることにつながります。そして、その鍵となるのが、温度差を感知できる感受性の高い人材の育成です。そのような人材をひとりでも多く育成していくということが、グローバルベースでのガバナンスを強化する上で非常に重要だと考えています。

私は2011年から7年間、日本生命保険相互会社の代表取締役社長を務めましたが、ある重大な温度差が生じていたことを感知できなかったために、事態を悪化させてしまった経験があります。だからこそ、社外取締役として、ガバナンスの実効性については常に目を配ってきました。引き続き、経営者としての経験から培ってきたこと等を活かして、取締役役会の場、また、指名委員会や報酬委員会において、積極的に提言等を行い、SMBCグループの中長期ビジョンの実現、ひいては持続的な企業価値の向上に貢献できるよう努めていきます。