

## 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

松本 正之

### Q ご自身の社外取締役としての役割をどのように認識されていますか。

私は1967年に日本国有鉄道に入社しました。その後、同法人の分割民営化を経て、東海旅客鉄道において主に総務・人事畑を歩んできました。2004年から2010年にかけて代表取締役社長を務め、2011年に同社の取締役を辞任した後に、2014年まで日本放送協会の会長を務めました。

このような経歴です。2015年に三井住友銀行の社外取締役となるお話をいただいた際には、戸惑いもありました。全くの異業種ともいえる金融の世界で、私自身の経験や知見を活かすことが果たしてできるのだろうかという思いがあったからです。

しかし、金融事業が構造的に大きな変化の時期にある中で、業界における既成概念にとらわれることのない意見や、公共性の高い事業の経営に携わってきた経験に基づく第三者の視点を必要としているということを伺い、お引き受けすることにしました。そのため、第三者の視点からの意見を取締役会等の場で

お伝えすることが、私自身の社外取締役としての最も重要な役割のひとつであると認識しています。

一方で、実際に金融事業の経営に関わってみると、これまで私が携わってきた事業との大きな共通点があることも分かってきました。ひとつは、「信用力」が基本ということです。そして、規制の多さ・複雑さです。私は鉄道事業や放送事業という、規制と密接な関係がある事業に従事してきましたので、このような観点では、私自身の経験や知見をより活かすことができると思っています。

2017年には、持株会社である三井住友フィナンシャルグループの社外取締役に就任しましたが、社外取締役としての役割に大きな違いはないと考えています。また、指名委員会等設置会社への移行に伴い、監査委員会の委員長と、指名委員会の委員を務めることになりましたが、前述の通り、私は総務・人事に長く携わり、リスク管理にも深く関わってきましたので、これらの委員会における取組を通じて、コーポレートガバナンス体制のさらなる強化に努めていきたいと考えています。

## Q 社外取締役として、SMBCグループの強み・弱みをどのようにお考えでしょうか。

強みという面では、とりわけ変化への迅速な対応力が挙げられます。たとえば、2017年に導入した事業部門制については、私は定着するまでに相応の時間を要すると見ていました。なぜなら、各グループ会社に横串を入れるというのは、これまでの仕事の流れを変えることにつながり、様々なフリクションが発生すると予想されたからです。しかし、会議等で実際に話を聞いてみると、事業部門制の導入に伴い、やるべきことを各事業部門が十分に理解していると感じますし、成果も出始めていることが分かります。細かな部分に課題はあったとしても、全体としては想定以上の速さで定着が進んでいるといえるでしょう。

また、前中期経営計画では、策定当初には想定していなかったアジア経済のスローダウンや日銀によるマイナス金利政策の導入等により、事業環境が厳しくなったため、計画期間中に、トップライン成長の追求からボトムライン重視の方針に転換しました。すでに策定した計画に固執するのではなく、それを修正して機動的に対処する、しかも、施策の変更も大胆に行うことができるというのは、変化への迅速な対応力のひとつの証左だと捉えています。

さらに、リスク管理体制も十分に機能しているといえますし、なにより、人材の質の高さというのがSMBCグループの様々な強みを支える根幹になっていると評価しています。

弱みという面では、規模や収益が他社と比較して劣化する分野は確かにありますが、むしろ、成長余地のあるところだと認識すべきでしょう。SMBCグループが有する人材の質や組織的な力を鑑みれば、成長機会に変えることは十分に可能だと考えています。

## Q それでは、SMBCグループが今後成長していくために何が必要であるとお考えでしょうか。

SMBCグループが掲げる中長期ビジョンが示すように、「グローバル金融グループ」への進化は必須だと思います。そのためには、中期経営計画にも織り込まれているように、市場が成長しており、かつ収益性の高い事業を展開できる分野に狙いを定め、そこを攻めることが重要です。しかし、一方で、リスク管理を含め守りの姿勢も忘れてはなりません。これまで培ってきた実績やノウハウが応用できるような事業については積極的に進めていく一方で、そうでない事業についても、結論を出すにあたっては、慎重に検証すべきです。

成長戦略は、ともすると「攻め」の部分ばかりに目が行きがちですが、だからこそ、「守り」の部分にも焦点を当てるように促すことも、社外取締役としての重要な責務ではないでしょうか。SMBCグループが地に足を着けて着実に進んでいけば、「グローバル金融グループ」実現への道は必ず拓けてくると私は確信しています。

## Q 最後に、取締役会の実効性を高めるためにご自身が最も重要であると考えていることをお聞かせください。

取締役会の場でしっかりとした議論を行うことに尽きると思います。たとえば、先般、資本政策について、取締役会で議論を重ねました。資本政策というものを考えた時、コアとなる企業体そのものがサステナブルで、しかも発展していく前提がないといけません。それが最終的には株主を含めたあらゆるステークホルダーにとって最も大事なことになりますので、そのための議論を深めていきました。

具体的には、SMBCグループが将来どのような姿を目指すのか、それを踏まえてどのような投資が必要となるのか、その優先順位は、そういったことをひとつひとつ検証し、整理していったのです。資本政策という大きな方向性について、取締役会の場では実に様々な意見が交わされました。これらのステップを経たことにより、最終的には配当方針や自己株取得の位置付けについて、全員が納得した形で判断することができたと考えています。

また、議論を行うにあたって、私を含め社外取締役からの様々な指摘に対し、グループCFOからその背景等を含めた説明がなされました。この事前の十分な情報共有が、取締役会における実のある議論につながったと思っています。

社外取締役は、それまでの経緯等とは関係なく、自分自身の経験に照らして率直な意見をいえることが良いところだと思っています。そこから新しい議論が始まったり、あるいはすでに決めたことについて再度検証したりすることになり、結果として取締役会の議論が活発化します。それこそが、社外取締役の大きな存在意義のひとつではないでしょうか。

私自身としては、今後も社外からの視点を常に大切に、あらゆるステークホルダーを意識しながら、積極的に意見や提言を行うことで、取締役会の実効性を高めることに引き続き貢献していきたいと考えています。