

桜井取締役によるスモールミーティング 説明要旨及び主な質疑応答

1. 説明要旨

- まず、私の経歴について紹介させていただく。日本の大学を卒業後、アメリカの大学院でニューロサイコロジーを専攻。その後、アメリカで仕事をしたいと思い、1987年に化学会社であるDow Corning Corporationに入社。以降、同社で、化粧品、建材、自動車等、様々な事業部を経験し、グローバルに仕事をしてきた。ここ数年は各カントリーのガバナンスを強化する中、日本と韓国地域の代表となり、ガバナンスを学んできた。
- SMFGの社外取締役は今年で3年目になるが、SMFGの1年前から、ソニー株式会社の社外取締役も務めている。日本でコーポレートガバナンスへの注目が高まる中、SMFGから声がかかり、私のバックグラウンドは金融と異なるため、当初は引き受けるかどうか悩んだが、「これからSMFGが大きく変革していく中で、是非違うキャリアを持った方々をお迎えしたい」と言われ、引き受けることを決意した。
- 就任してからの2年間はSMFGが劇的に変わった時期であったと思う。就任当初は、銀行中心の視点と感ずることも多かったが、加速度的にフィナンシャルグループとしてどう成長するか、という視点に変わってきた。また、今年の6月に正式に指名委員会等設置会社へ移行したが、従前から類似した体制で運営されてきたので、スムーズに移行していると思う。監督と執行との距離感や、どの程度経営の監督に足を踏み入れるかといった点を考えながら3年目を迎えたが、徐々に良い形になってきたと実感している。今年から新体制となったので、改めて緊張感を持って取り組んでいきたい。

2. 主な質疑応答

- Q1. **事業会社と金融機関で異なる点は。社外取締役の役割に違いはあるか。**
- A1. 事業会社も金融機関も、ガバナンスの在り方やチェックすべき事項、社外取締役の役割などは、広い意味では同じ。ただし、金融機関は国際金融規制をはじめ多くのリクワイアメントがある点で、リスクの取り方が事業会社と異なる。また、事業会社は、独立した製品群から成る事業ポートフォリオを有するため、リスクが一気に顕在化することは少ないが、金融機関は全体的にポートフォリオが連動しており、リスクの取り方やジャッジメントが事業会社と比べて多少保守的になる部分があると感じている。

なお、製造業では新しい商品をローンチするまでに数年かかることもあるため、金融機関が、デジタルイゼーションを使った新サービスを迅速に提供できている点では、羨ましいと思うことがある。

Q2. 平時における社外取締役の役割をどのように考えるか。危機時との違いは。

A2. ガバナンスの基本は、平時でも危機時でも変わらない。一見、平和な時に問題は急激に起こるため、どのようなリスクがあるかを常に想定しておく必要がある。例えば、SMFGには元外交官の河野取締役がおられるが、日本やSMFGにとっては平時でも、世界では様々な紛争が起きていることや、米国の動向が海外の金融機関に与える影響を考慮すべきこと等を指摘される。また、平時で余裕があるからこそ、従業員についてや、次世代の人材育成等の長期的なテーマについて、深く考えることもできる。足許は危機時ではないため、幸い短期的なアクションは不要だが、ガバナンスには手を抜く瞬間がないと考えている。

Q3. 社外取締役として、意思決定の際にどのようにステークホルダーの視点を反映させているか。

A3. 取締役会では、キーとなるステークホルダーにとって何が望ましいか、という観点で議論を行っている。社外取締役が増えたことで、様々なステークホルダーの視点で話し合えるようになってきた。様々なオプションやプロコン、長期的にどのような道筋を描けるかといった点について質問し、分析を求めますが、社外取締役の役割と考えている。経営会議で十分揉まれたものであっても、今一度原点に帰り、議論を行うこともある。また、重要な決定後の取締役会では、トップマネジメントからステークホルダーの反応について報告があるなど、フォローアップ体制も整ってきた。結果をフォローし、反省すべき事があったかを全員でレビューすることで、次に繋げるようにしている。

Q4. 社外取締役と社内取締役の具体的な違いは。また、どのようにお互いの理解を深めてきたのか。

A4. 元々のベースが違うので、金融業界で当たり前のことが、社外取締役にとってそうではないことはよくある。言葉の違いも大きく、同じ言葉でも意味することが違っていたり、社内用語を理解できないこともあったため、言葉の意味を都度確認し、お互いに分かる言葉で話すようにした。社外取締役は、細かいことも含めて、良いと思ったことや疑問に感じたことは、遠慮なく申し入れており、健全な姿だと思う。SMFGの役職員が前向きに、真摯に対応してくれたこともあり、社内取締役と社外取締役の相互の理解が深まってきた。馴れ過ぎると

危険だが、先月には新たな社外取締役が加わり、良い意味で緊張感が出ている。

Q5. 社外取締役が監督するのに十分な体制になっているのか。

A5. 配付された iPad で SMFG 社内の様々な情報やデータベースにアクセス可能であることに加え、疑問があれば丁寧な説明を受けられるなど、社内の取締役と情報に差が出ないような運営が行われている。個別事象のみでは判断が難しい場合は、その背景や経緯を確認したうえで、納得感を持って取締役会で決議している。執行側においても、全体像やストーリーを含めた説明を行えるようになり、互いに成長したのではないかと感じている。

Q6. M & A 等の大きな案件に対して、どこをポイントに賛成・反対を決めるのか。

A6. 大きな案件はもちろん、一見小さく見える案件であっても、全体のストーリーを重視している。したがって、準備段階では実務レベルのスタッフと打ち合わせを行うこともあるが、取締役会の場においては、執行のトップに説明いただくよう、社外取締役からリクエストした。案件の背景から高い視点で話をしてもらい、そこにディテールも含めて一気通貫で理解するように努めている。また、SMFG への影響だけでなく、株主やお客さま等のステークホルダーそれぞれにとって、どの様な意味があるのかという見方も大事にしている。

Q7. 指名委員会等設置会社への移行についてどのような議論があったのか。また、移行後の変化は。

A7. 指名委員会等設置会社へ正式に移行したのは今年だが、従前から任意で内部委員会を設置し、モニタリングモデルに近い体制で運営してきた。例えば、今回のトップマネジメントの人事は、社外取締役が大宗を占める（従前の）人事委員会において、十分な議論のうえで決定したものだ。こうした運営を行ってきたので、今回の正式移行についても違和感はなく、これまでの流れが続くものと思っている。ただし、正式な移行に伴い、指名委員会、報酬委員会、監査委員会は法定委員会となる。社外取締役が委員長を務め、各委員会で最終的な判断が行われることが担保されたことは、決定的に重要な点だと考える。

Q8. 中期経営計画策定にあたってどのような議論が行われたか。

A8. 中期経営計画については、1年半以上掛けて議論してきた。取締役会で複数回にわたって議論したことに加え、経営会議の実際の資料に目を通し、議論の状況についても、実務レベルのスタッフとも打ち合わせを行った。そのなかで、

収益性や成長性などを切り口に事業ポートフォリオをグラフ化することを提案し、注力分野が一目で分かるような資料を作成いただいた。成長性が高くない事業については、なぜ高くないのかということについて議論を積み重ね、撤退が容易でない場合は、ビジネスのやり方を変えていく形にする等、満足のいく事業ポートフォリオの見通しができた。そうしたプロセスを経て決定した中期経営計画であるので、最終的には、社外取締役を含めて全員が納得した形で発表できたと思っている。今後は、具体的な施策への落とし込みや掲げたコミットメントに対するフォローが重要となるが、社外取締役もオーナーシップを持って取り組んでいく。

Q9. SMFG の強みと課題は。

- A9. 国内のリテールビジネスの強さ、お客さまに密着したビジネススタイルは非常に良いと思う。また、取締役会に先立つ事前説明等で部長クラスや実務レベルのスタッフと接して感じるのは、人間力が高く、真面目で、強い意志を持って仕事に取り組む従業員が多いということ。海外で大企業のリーダーから、SMFG/SMBC のトップダウンの組織力や迅速なレスポンスを褒められることもある。
- 今後の課題としては、国際ビジネスを成長させていく中、国際的に活躍できる人材育成にも注力していくことが挙げられ、そこにポテンシャルがあると思う。

Q10. SMFG の事業部門制に対する考えは。

- A10. 元々、事業部門制の導入ありきで議論を始めたわけではない。中期経営計画の策定にあたり、今後の世界の変化や SMFG の成長可能性を踏まえて、お客さまの幅広いニーズに真に対応していくにはどうすべきかを議論した結果として、最終的には事業部門制という形になった。事業部門とエンティティのどちらが強い・弱いということではなく、2つのバランスを上手に取っていくことが経営の妙。すなわち、長期的なビジネスや戦略の立案は事業部門として考えていく一方で、エンティティ長は、日々社員と接し、その時々で細かく色々な判断をしていく必要がある。このバランスが取れているのが、チーム力のある組織だと考えている。事業部門制に移行した後の最初の取締役会では、上手く行った話ではなく、混乱した点・問題があった点について、フリーディスカッションを行ったが、今後も継続的に注視していきたい。

Q11. 最近悪化している SMFG の経費率をどう思うか

- A11. 単純に経費率を下げるといふ議論は、あまり意味がないと思っている。私がよ

く質問するのは、将来のリターンのために使っている経費は、どのくらいあるのかということ。例えば、今期の投資経費について、システム投資が前年比マイナスになっていたため、「デジタルイゼーションでトップを目指すという流れに逆行するのではないか」と質問した。実際には保守費用の部分でマイナスになっている、という説明を受けて納得した。もちろん、将来のためなら何でもやるということではなく、どこに集中して投資するのかということを理解したうえで、判断するように努めている。

Q12. 銀行事業の将来性をどう見ているか。

A12. まさに、中期経営計画の策定にあたって議論したポイント。厳しい業務環境が続く中、SMFGが成長を続けるためには、お客さまの様々なニーズを拾い上げていかななくてはならない。そのためには、M&Aや業態変更も必要になるかもしれないが、結局は、お客さまのニーズを確りと形にしていくということに尽きるのではないのかと思っている。単なるトランザクションだけで成長できる時代ではない。

Q13. 株主資本や資本コストについて、どのような点が議論になっているか。

A13. 資本に対する考え方において、コストやリターンが重要なのは当然だが、金融機関は、事業会社と異なり、規制影響のみならず、何か起きた時には累積的にリスクが顕在化することから、健全な金融機関として成り立つためには、最悪ケースも想定しながら、保守的な運営にならざるを得ない側面があると思う。一方で、成長に向けた取り組みも重要。社外取締役として、長期的な目線で企業にアドバイスすることは、貢献できることのひとつと考えている。

Q14. 配当性向を含め、株主還元方針を決定する際、どこを比較対象としているか。

A14. 株主還元方針は、他社との比較ではなく、SMFGの健全性確保・将来に向けた成長投資とのバランスの中で決定するものと考えている。中期経営計画の策定に際しても、国際金融規制の強化等の外的要因も踏まえて複数のシナリオを想定し、議論を重ねたうえで、累進的配当・配当性向40%という目標を設定した。

Q15. トップマネジメントの報酬インセンティブに関する考え方は。

A15. 取締役の最も重要な役割は、キーとなるステークホルダーの立場に立って考えること。今回、株主目線を良いバランスで持つという考えのもと、譲渡制限付株式による株式報酬制度を導入した。マルス(減額・没収)、クローバック(返

還)制度の導入や、社外取締役が委員長を務める報酬委員会が報酬額を決定する仕組みとすることで、適切にモニタリングできる形になっていると思う。海外と比べ、日本の金融機関のトップマネジメントの報酬が低いという指摘もあるが、今回の役員報酬制度の改定にあたっては、国内外企業との比較を含め、様々なベンチマークを踏まえて、長期的な報酬の方針に基づいて決定しており、現時点でのあり方としては正しい形になったと思っている。将来に向けては、グローバルな人材を惹きつけるため、どのような報酬体系にしておくべきか、報酬委員会で継続して議論していきたい。

Q16. 指名委員会として、今後のトップマネジメントをどのように選んでいこうと考えているか。社外からの登用もあるか。

A16. 今回の人事においても、SMFGのリーダーに相応しいのはどのような人物かということについて、徹底的に議論した。リーダーシップがある人、国際性がある人という場合でも、それがSMFGにおいて具体的にどのような意味なのか、ということまで細かく定義し、人選を行った。すなわち、SMFGがどのような企業になりたいかということがまず重要で、それに必要なトップマネジメント像を定義し、そこから人選するという流れ。また次世代のリーダーについても、その定義に基づいて、どのような候補者がいるのかという点は常に委員会で議論しており、そうした候補者のプールを作っていくことが今後の課題。社内・社外という観点ではなく、どのようなリーダーが必要かという議論を行うべきだと考えている。

Q17. 女性活用の観点から、SMFGのカルチャーについてどのようにみているか。

A17. 私自身が2人の子供を育てながら外資系企業でフルタイムで働いてきた経験を踏まえ、女性が働きやすい環境について、マネジメントに具体的にお話しているが、SMFGではトップマネジメントのコミットメントが非常に強いことに驚いた。女性管理職を数合わせのために昇進させることはなく、実質を伴った女性活用が行われている。実務レベルで働いている人達と懇談することもあるし、働き方改革の施策も進められている。ダイバーシティというのは、最終的に、性別に限らず様々なバックグラウンドや考え方を持つ従業員の存在がビジネスの結果として現れることが重要。取締役会でも頻繁に議論している。