

成長投資・資本政策に関するスモールミーティング

主な質疑応答

(スピーカー) グループ CFO 中島 達／事業開発部長 吉村 昌浩

Q1. 事業開発部を設置したメリットと現在の運営体制は。

A1. 昨年度に事業開発部を新設して以来、それまで各所に分散していたリソースを集約し、効率的に投入することで、案件を短期間で一気に通貫に検討・実行できるようになった。また、案件の検討を進める中で得た学びや反省点等を、部として共有・蓄積できるようになり、チーム全体のスキルも飛躍的に向上している。各案件は、アドバイザーに任せきりにせずハンズオンで行う部分も多いため、相応の規模の案件には1チームあたり10名程度が必要になる。PMIの段階になれば、各投資先に適したスタッフを随時追加し、軌道に乗った後は、当初の検討メンバーを次の出資機会の検討チームにアサインするというサイクルを作っていく。

Q2. 海外の買収先の経営は、現地の経営陣に任せるのか、あるいは経営陣を派遣して SMBC グループの色に変えていくのか。

A2. どちらか一方ではなく、基本的には今の体制を維持して現地の経営陣に任せつつ、梃子入れや強化が必要な部分は、SMBC グループのスタッフを派遣して手を入れるということを組み合わせている。これまでの経験上、ビジネスが伸びているときは現地の経営陣に任せた方が良いが、ダウンサイドの局面では我々のコントロールが必要。通常は現地の経営陣に任せながらも、我々サイドでも常に代替策を持っておくことが重要。

Q3. 過去の出資案件からの教訓等をどのように今回の一連の買収に活かしたか。

A3. 売主との交渉の中で、良い案件を獲得するためには、プレミアムを上乗せした価格を払わざるを得ないケースもある。過去の案件の教訓の1つとして、出資後のビジネスが必ずしもベースケースどおりに成長しない案件もあるということ。現在は、経営陣でディスカッションを行う際、リスクシナリオもしっかり分析した上で進めており、意識決定の質は明確に高くなっている。また、買収価格の交渉において、実績に応じた価格調整を一定程度織り込んでおり、高値での買収にならないための工夫も行っている。

Q4. 出資後の管理体制についてどう考えているか。

A4. 一連の出資が完了するタイミングを目処に組織対応を検討している。人材は数だけでなく、現地で出資先の経営にしっかりと関与できるスキルが重要であり、現地でのビジネス経験および海外でのマネジメント経験がある人材を選んでいる。しっかりした組織整備、人員・資源投入を行うことで、SMBC グループとのシナジーを生み出せるよう出資先を育てていく。

Q5. 現状の株価水準を考えれば、投資採算の目線をもっと高くする、あるいは自己株取得を優先するべきではないか。

A5. 我々の資本政策の基本は「健全性の確保」「株主還元強化」「成長投資」の3つをバランスよく実現することだが、「健全性の確保」については目標とする水準を確保できているため、現在は余剰資本を株主還元強化と成長投資に活用できるステージにある。現在の我々の株価水準であれば、自己株取得が非常にリターンの高い投資であること、投資家の皆さまの自己株取得に対する期待が非常に高いことは十分認識している。一方、将来の成長のための投資も必要であり、投資機会はタイミングも重要であるため、今やるべき投資にはしっかり資本を投入していきたい。

5月に自己株取得を発表しなかったのには2つの理由があり、1つはコロナに関する不透明感が拭えなかったこと。もう1つが、そうした中、銀行に対するステークホルダーの期待を考慮する必要があったこと。前者については、国内のワクチン接種が格段に進んだことで不透明感は薄らいできており、それに伴い、ステークホルダーの考えも変わって来ているのではないかと見ている。欧米の監督当局が株主還元に対する制限を全廃する等の動きも出てきており、CFOとして、今年度中に自己株取得を検討していきたいという思いは不変。

以 上

本資料には、当社グループの財政状態及び経営成績に関する当社グループ及びグループ各社経営陣の見解、判断または現在の予想に基づく、「将来の業績に関する記述」が含まれております。多くの場合、この記述には、「予想」、「予測」、「期待」、「意図」、「計画」、「可能性」やこれらの類義語が含まれますが、この限りではありません。また、これらの記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであり、実際の業績は、本資料に含まれるもしくは、含まれるとみなされる「将来の業績に関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実性としては、以下のようなものがあります。国内外の経済金融環境の悪化、当社グループのビジネス戦略が奏功しないリスク、合併事業・提携・出資・買収及び経営統合が奏功しないリスク、海外における業務拡大が奏功しないリスク、不良債権残高及び与信関係費用の増加、保有株式に係るリスクなどです。こうしたリスク及び不確実性に照らし、本資料公表日現在における「将来の業績に関する記述」を過度に信頼すべきではありません。当社グループは、いかなる「将来の業績に関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。当社グループの財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、有価証券報告書等の本邦開示書類や、当社が米国証券取引委員会に提出した Form 20-F 等の米国開示書類、当社グループが公表いたしました各種開示資料のうち、最新のものをご参照ください。