

社外取締役セッション 主な質疑応答

(出席者)

社外取締役 門永 宗之助

社外取締役 澤田 純

社外取締役 チャールズ D. レイク II

執行役専務 安地 和之

Q1 「most likely」な業績目標の設定は、リスク管理の高度化による成果か。

<安地> 当社は、適切なリスク管理の下で、積極的にリスクテイクのできる経営体制を実現できていると認識。特に市場リスク、信用リスクは銀行ビジネスにおける重要なリスクであり、これらに対しては、リスクの定量化・計量化を通じて、取るべきリスクを見極めたうえで対応している。また、CET1 比率の目標引き上げに加え、株式の含み益も一定のバッファとして、リスクテイクの余力を支えている。今回の業績目標についても、期中の環境変化に応じて機動的に対応できる余地を残しており、こうした高度化によって most likely な目標を設定できるようになってきたと考えている。

<레이크> 社外取締役として、リスク管理態勢や内部統制を確保することは取締役会の重大な責務の一つだと受け止めているが、最も重要なことは攻めのガバナンスの実践。リスクについて徹底的に議論したうえで、迅速かつ果断に意思決定を行い、リスクテイクを伴う事業活動を支えることが重要。そのためには、経営陣や取締役会がリスク部門と切り離されて機能するのではなく、一体となって議論できる態勢の構築が必要である。当社は、G-SIBs として求められる水準のリスク管理態勢を整備しており、必要な専門性や人材も確保している。こうした態勢を前提として、どのようなリスクテイクが可能かを公式・非公式を問わず様々な場でリアルタイムに議論していくことが重要。私自身も、取締役会の場に限らず、さまざまな場面でその議論に貢献することを心がけている。

Q2 足元でボラティリティが高まる中、適切なリスク管理の下で、積極的なリスクテイクを伴う投資ができる体制は整っているか。

<安地> リスクアペタイトは、外部環境と事業戦略をつなぎ、どのリスクをどの程度取るかを示すもの。新中計もこれを踏まえて策定しており、リスクを適切にコントロールしながら、ポートフォリオ全体のバランスを重視する方針。安定的なコアビジネスの成長、トランザクションバンキングやアセットマネジメント等のアセットライトで収益の安定性が高いビジネスの

強化、十分な資本を前提としたグローバルマーケット等の相対的にリスクの高い分野での成長をバランスよく進めていく。

CET1 比率目標を 0.5% 引き上げた背景には、自己資本比率を一定程度確保することで、将来的に必要な機会が生じた際に、機動的に対応できる余地を確保する意図もある。ただし、インオーガニック投資については、前中計と比較して抑制的に運営する方針。

Q3 社外取締役として、SMBC グループのリスクテイクに対するカルチャーをどのように評価しているか。また、マルチフランチャイズ戦略の現状を踏まえて、取締役会ではどのような議論がされているか。

<レイク>金融システム上重要な金融機関としてグローバルに成長・発展するためには、マルチフランチャイズ戦略を始めとする過去のインオーガニック投資から得た知見を踏まえて、戦略を策定することが重要であり、新中計もこうした経験と学習を踏まえて策定した。将来の不確実性も含め、事前に論点を整理し、執行と監督が議論を通じて認識を共有しておくことで、想定外の事象が発生した際にも機動的に対応できる。リスクを適切に見極めながら、成長に資する機動的かつ合理的な判断を行えるかが重要であるが、この一年は中計策定をはじめ企業価値向上に資する建設的な議論と適切な意思決定を行うことができたと考える。

<門永>当社がインオーガニック投資を行う際、投資家の視点を重視するカルチャーが強く、合理的な判断に基づき、結果が出ない場合は撤退や売却も選択してきた。一方、他業界では、多少無理をしてでも、長期的な視点で人材等のリソースをしっかりと投下して結果を出す事例も多い。後者のように、過去の投資に対して強い執着を持って収益化をさせていくことも必要。今回の中計は、インオーガニック投資の拡大を止めるものではなく、こうした要素を取り入れ、既存投資先により強くコミットし、成果を出す方向に進むものと評価している。

<澤田>今回の中計では、戦略の完遂に重点が置かれている。将来グローバルなガバナンスの下で世界をつないでいくためには、ガバナンスの統合の加速が必要であり、その実現に向けては、インオーガニックを含むさまざまな投資が必要だと考える。ただ、これは次期中計以降の検討事項であり、まずは足元の出資先の収益化に注力をするべきと議論している。

Q4 海外ビジネスの成長に向けて、社外取締役としてどのような指摘・助言を行っているか。

<澤田>グローバルガバナンスを積極的に進めるべきだと考えている。私自身の経験上、一度にすべて対応することは難しいため、まずは国内と海外に分けたうえで、グローバルに経営管理を行うモデルを議論している。

<レイク>米国市場は世界の金融の中心であり、AIをはじめ様々な取組が進んでおり、経済のファンダメンタルズも強い。当社がグローバルトップティアを目指すにあたり、現地の状況を把握しておくことは極めて重要だと感じているため、自身が渡米する中で感じていることを積極的に執行へ問いかけている。当社の米州拠点が邦銀の一支店ではなく、取締役会、経営陣に現地の優秀な人材を採用し、オーガニックな成長戦略に基づき現地主導で日々のオペレーションを遂行できている態勢となっていることを高く評価している。一方で、環境の不確実性が増す中で、機動的に戦略を遂行するには現地で戦略の意思決定ができる枠組を構築している必要がある。現地経営陣と本社の戦略アライメントが確保されていれば、チャンスを逃すことなくスピード感を持って対応できると考えており、取締役会に限らず、さまざまな場面で態勢構築の必要性を経営陣と議論している。

<門永>グローバルに展開する取組に対して、本社を中心に議論や意思決定を行う体制から、徹底的に現地と議論を実施した上で戦略を策定する方針へ、この数年間で大きく進化した。この文脈でのグローバルガバナンスとは、現地で策定した計画を基にディスカッションし、その結果を踏まえて最終決定は本社で行うということである、と考えており、今回の中計もこのプロセスで策定され、米州の取締役会メンバーからもポジティブな反応が得られている。

本資料には、当社グループの財政状態および経営成績に関する当社グループおよ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」、ならびに、環境、社会およびガバナンスにかかる当社グループのサステナビリティに関連する活動に関する記述（「サステナビリティに関する記述」）が含まれております。多くの場合、これらの記述には、当社グループの将来に関する事項を表す「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、将来の業績や結果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、実際の業績や結果は、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」および「サステナビリティに関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績や結果に影響を与え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、保有する有価証券の時価の下落、不良債権残高および与信関係費用の増加、当社グループの国内外におけるビジネス戦略が奏功しないリスク、提携・出資・買収および買収後の経営統合が奏功しないリスク等です。こうしたリスクおよ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」および「サステナビリティに関する記述」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」または「サステナビリティに関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。また、「サステナビリティに関する記述」における、当社グループのサステナビリティに関連する取組については、当社グループのリスク管理およびその他の投融资等の目的を推進しそれらに対応することを目指す、当社グループが独自に決定した方針と方法に基づき行われ、また個々の決定は各法域において適用される法規制に基づき、それに従って行われます。当社グループの財政状態およ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、最新のものを参照ください。