

# 事業戦略セミナー(ESG 課題への取り組み)

## 主な Q&A

### 【第1部 環境・社会】

- Q. MUFG が ESG の取り組みで先行している点と強み、遅れている点と弱みを、教えて欲しい。
- A. 強みとしては、SDGs、日本の社会課題を整理し、得意とする事業領域とも紐付け、優先的に取り組む環境・社会課題を明示した点である。これらの事業領域はこれまで私どもに深く根ざし、長い歴史の中で取り組んできた事業である。  
グローバルピア比で考えると、ESG への取り組みは欧米、特に欧州の銀行が先行しているのはご認識の通り。開示の状況や、環境・社会ポリシーで列挙している業種の数では若干欧米の銀行に劣後している状況と認識している。
- Q. プレゼンテーション資料7ページ目で課題に対する具体的な戦略を記載しているが、中長期的にどういった価値を達成するのか、今後定量的な目標を設定していくことは考えられるのか。
- A. ご指摘の通り、長期的な目標を持って取り組むべきと考えている。ESG の取り組みは単純に収益目標や KPI に置き換えることが難しい場合もあるが、長期的には具体的な KPI を各事業領域で設定した上で、息長く取り組んでいくことが必要と考えている。
- Q. 石炭火力発電向け融資について、プレゼンテーション資料中に「更なる高度化に向けて見直しに着手」と記載されている。それによるプロジェクトファイナンス(PF)ポートフォリオのミックスの変更可能性および損益への影響について聞かせて欲しい。
- A. 石炭火力発電向け融資については、「MUFG 環境・社会ポリシーフレームワーク」での公表文言からの、更なる高度化に向けた見直しに着手している。超臨界や亜臨界といった低効率な発電向けの融資については例外的な対応になってくる。  
ポートフォリオミックスの変化については、現状、超々臨界またはそれ以上の高効率な部分が PF 全体の3%、超臨界や亜臨界等の低効率な部分が2%を占めているが、見直しを進めていく中で、2%を占めている低効率な部分の残高が徐々に減少していく。  
低効率な石炭火力発電向けの足許の案件は多くないので、損益への影響は限定的と考えている。
- Q. 再生可能エネルギー向け融資について、残高が伸びている主な要因は何か。また不良債権比率が低下している要因は何か。

A. MUFG は 2000 年代初頭の市場の黎明期から再生可能エネルギー向け融資に取り組んできた先駆者である。再生可能エネルギープロジェクトに特有な事象に対するストラクチャー上の手当等、経験を積み重ねてきた。これらを踏まえた上で、グローバルに展開していくことで再生可能エネルギー向け融資の残高増加を果たせていると考えている。加えて、パリ協定を始めとした世界の環境変化の後押しも大きかった。不良債権比率が低下した要因は、主に南欧諸国において不良債権化していた残高が、その後の順調な返済や正常化により減少したため。

Q. コーポレートに対する融資は、資金使途が必ずしも区別できる訳ではないと思う。将来的にコーポレート向け融資にも石炭火力発電向け融資の基準を広げていく可能性は議論されているのか。

A. PF に限らず、石炭火力発電にかかる設備投資等を資金使途とするもので、特定できる案件に関しては、コーポレート向け融資においても同様の基準が適用されている。

Q. パリ協定における CO<sub>2</sub> 削減目標というマクロの観点と、「各国の事情に応じて対応していく」という MUFG の方針は、必ずしも両立しえず全体最適にはならない可能性がある。各国事情をどこまで考慮していくのかについての考え方を教えていただきたい。

A. 各国の自主目標を足しあげても、パリ協定の 2°C 目標には足りないという問題点があることは指摘されているものの、世界全体が CO<sub>2</sub> 削減に向かっているのは事実であり、各国の削減目標が不足している場合には、より強化される方向で削減目標が交渉されるものと考えている。

インドネシアを例にとると、CO<sub>2</sub> の 26% 削減を掲げている一方で、年率 5% の経済成長を実現することで、貧困率を 11% から 4% 以下に引き下げていきたいというのがもう一つの目標。そのためのエネルギー需要、電力需要が発生することになる。SDGs の目標の一番目に貧困撲滅というものがあ、気候変動の取り組みとともに、こういった政府の貧困率低下の取り組みについても、MUFG としては支援する社会的意義があるものと考えており、バランスをとりながら、各国政府の目標達成をサポートしていきたい。

Q. 資産運用における石炭火力発電への対応、気候変動への対応について、どのように今後進めていくのか教えて欲しい。

A. プレゼンテーション資料 13 ページ目に示している通り、私どもの「環境・社会に対する基本方針」と「ポリシーフレームワーク」では、「ファイナンスを禁止あるいは留意する事業を特定の上、対応方針を規定」としている。ファイナンスとは、具体的に申し上げますと、与信取引及び債券/株式引受を指す。昨年これを決めた際には長い時間をかけて議論を行い、また、G-SIFIs の取り組み等も比較した上で、まずはここから始めるという結論に至ったもの。

資産運用における石炭火力という議論はあると思うし、私どもとしても深く認識はしてい

るが、現時点で具体的なことをお示しできるか、というとまだ検討中の状況である。

- Q. TCFD への対応状況について、今認識している課題や、今後どの様な事項に優先的に取り組んでいくのかについて教えて欲しい。
- A. TCFD については、UNEP FI によるパイロットプロジェクトなどを参考にしながら、お客さまや社会への影響を考慮しつつ、手探りで対応しているというのが現状である。今後、まずは炭素関連資産の定義を定めた上で、来年の統合報告書に向けて開示を進めていくということを考えている。シナリオ分析、リスク・機会の面での目標の開示等については、現時点ではっきりとしたスケジュールをお示しすることはできないものの、ラップを刻みながら開示を進めていきたいと考えている。
- Q. 毎期の業績評価と、ESG の観点からの評価は、どのように組み合わせているのか。利益相反が生じることはないのか。
- A. 1 つ事例を上げると、「11 の構造改革の柱」の中の「資産運用ビジネス」、「ウェルスマネジメント戦略」は、環境・社会課題を踏まえた上で目標設定を行っている。収益計画を事業本部で達成したかのみならず、中身の評価、つまり考えたコース通りに進んでいるかどうか、構造改革でめざしている形通りに収益計画が達成されているかを見ている。利益相反と言わないまでも思った通りに計画が進まないこともあるので、点検をしながら運営をしている。
- Q. 「MUFG 環境・社会ポリシーフレームワーク」に関し、パームオイルについてプレゼンテーション中で触れられていたが、それ以外にも、一部の欧州銀行は原子力、軍事・防衛産業についてもネガティブな見方をしている。これらへの対応を MUFG が検討していくに当たり、政策保有株式を保有していることや旧財閥系の企業であること等が、その検討の妨げになることはないのか。
- A. 社内でも議論を重ねており、ご指摘の原子力や軍事関係も話題に上っている。短期的な視点や、他の G-SIFIs との比較で考えると、MUFG もポリシーの導入を、というご意見も出てくるとは思うが、全体的な産業への影響や、お客さまへの影響、また各国別の事情も考慮すると、必ずしも、一律に即そのような対応をすることが MUFG に対して求められている訳ではないと理解している。中長期的な視点を持ちつつ、現実的な所から対応することは重要であると考えているが、正解が必ずしも明確ではない状況で、苦勞しているのが現状。皆さまからのフィードバックやご意見を踏まえながら、MUFG としてのあるべき道を探っていきたいと考えている。

## 【第2部 ガバナンス】

Q. 東南アジアにおける MUFG の戦略についてご意見を伺いたい。MUFG は、タイやインドネシアにおいて、成長機会を取り込むべく M&A を通じてビジネスを拡大している。一方、これらエマージング地域におけるクレジットサイクルの変化やリスクの発生について、しばしば懸念の声を聞くことがある。MUFG はそれらリスクに対してどのように備えているのか、そしてその備えについて、取締役の立場からどのように評価しているか。

A. (Watanagase 取締役) 東南アジアは成長機会の高い、戦略的に極めて重要な地域であるといえる。成長のドライバーとして大きな人口と市場を有し、中産階級の拡大と都市化が進んでいる。また、比較的政情が安定しており、健全な経済管理が行われている。特に、アジア通貨危機以降、各国が主要な経済改革や金融改革を進めてきている。これらを勘案すると、大きな潜在性が期待できる地域だと言える。従って、MUFG がこの地域において事業ポジションを整備して、拡充していくという方向性は正しく、これを全面的に支持している。

クレジットサイクルの変化について、アナリストの方々が懸念されているのは不思議ではない。途上国においては金利上昇の局面にあり、債務が増加することによって金融の安定性が問題視されることになるかもしれない。しかしながら、東南アジアの経済・金融システムは強靱かつ回復力がある。アジア通貨危機からも多くのことを学んでおり、各国が改革を進めている。債務に関しては、公共部門と民間部門において決して高い水準ではない。例えば、タイにおいては、D/E レシオがアジア通貨危機前は 7~8 倍であったが、今では 2 倍程度で推移しており、大きな改善がみられる。リスクに関する意識が高まっており、リスク管理がしっかり行われているためである。

MUFG は、タイやインドネシアを含めた東南アジアの多くの国々の経済・金融システムが強靱であるということだけに満足することなく、確りと備えをしていると考えている。足がかりを拡大していくということは中長期の取り組みであり、クレジットサイクルに対応していくのは短期的な取り組みであり、両方をめざしていかなければならない。足がかりを拡大していく、すなわち、拠点を拡大する点に関しては、MUFG が正しい金融機関を M&A の対象にしている点を高く評価している。経営陣はターゲットを特定する際に、カルチャーがフィットし、業務の親和性が高く、潜在性の高い金融機関を選定している。例えば、Krungsri に関して言えば、以前は中規模の銀行であったが、今ではタイで 5 位の銀行になった。また、タイは他のアセアン諸国にアクセスできるロケーションにあり、そのゲートウェイになっている。特定分野での専門性も高く、それと MUFG のグローバルバンクとしての専門性を融合することで、非常に良い結果を出してきた。短期的なクレジットサイクルに関しては、確りとしたリスクマネジメントの仕組みが導入されている。MUFG では与信リスクのみならず、流動性リスク等全てのリスクが包括的にモニタリングされており、慎重にビジネスが進められている。

Q. MUFG と MUFG ユニオンバンクのシナジーについてお聞きしたい。まず、MUFG が子

会社であるMUFGユニオンバンクから見習うべきだと思うことがあれば教えて欲しい。一方、MUFGユニオンバンクがMUFGの傘下にあることで、米国の銀行としてどのような点が競合優位に働いているとお考えか。

- A. (Myerson 取締役) MUFG の顧客部門収益の 40%は国外の収益が占めている。そのうちの半分、すなわち全体の 20%が米国事業からの収益である。中長期的な戦略としても、米国事業の成長は今後も重要である。

米国においては、ベストプラクティスやコーポレートガバナンスが様々な理由により進化している。株主への対応は取締役会におけるアジェンダのトップに位置付けられ、株主価値を極大化していくということが非常に重要であり、それが取締役の求められる役割である。また、米国では訴訟も数多くあり、取締役としても効果的なガバナンス導入に向けた努力を継続している。個人的な見解ではあるが、この様な状況があるからこそ、米国はコーポレートガバナンスの慣行においてリーダーたる地位を築いていると考えている。私の役割は、米国におけるベストプラクティスを米州 MUFG ホールディングス (MUAH) 及び MUFG ユニオンバンクで実践することである。それらを MUFG の取締役メンバーと共有していくことも私の役割であると認識している。また、どの様に MUFG のガバナンスをグローバル化するかということも積極的に議論したいと考えており、私が MUFG と MUFG ユニオンバンクの取締役を兼務していることによる相乗効果は相応にあると思っている。そして、両取締役会での情報共有が活発になればなる程、相乗効果は益々拡大するものと考えている。

MUFG ユニオンバンクには 2 つのセクターが存在する。第一に、地銀としてコンシューマーファイナンスやミドルマーケット向けのコマーシャルレンディングを米国西部で行なっている。第二に、ニューヨークに拠点を置いてコーポレートバンキングを行なっている。コーポレートバンキングはMUFGのグローバルビジネスの一翼を担っており、MUFG ユニオンバンクはMUFGから賦課される資本、人材、テクノロジー、その他の知見など、グローバルな組織の便益を享受している。

したがって、双方向の相乗効果が発揮されていると評価している。

- Q. 社外取締役という立場から「MUFG 再創造イニシアティブ」をどのように評価しているか。

- A. (Myerson 取締役) 日本における少子高齢化、人口減少、低成長といった環境下で、再創造イニシアティブはMUFGとして絶対に必要なものである。基本的な柱は、事業本部を整理し、デジタル戦略を立て、先見性を持って私どもの人材、エネルギーをお客さまに注ぐことである。この戦略は、MUFG がグローバルリーディングバンクとしての地位を保ち、競争力を持ち続け、将来にわたり勝ち続けるために必要なもの。

構造改革の効果はすぐには出てこないが、この戦略を取締役としてもサポートしていきたいと考えている。また、今回の戦略にかかるコストを透明性を持ってストレートに公にしたことは、経営陣の功績として認めたい。株主に対しては正確でフェアなディスクロージ

ヤーをすべきである。

株主からの株主還元を望む声も強く認識しており、経営陣と取締役は資本配賦において緊密に連携している。

Q. 金融ビジネスが変化していく中、テクノロジーに対する十分な投資が必要ではないか。

A. (Myerson 取締役) 銀行としての考え方をやめてテクノロジーカンパニーとしてやっていくべきだという専門家もいるが、これは MUFG の将来にとって重要なことである。私どもは賢明にかつ遅れることなくテクノロジーのプラットフォームに投資をしていかななくてはならない。ご指摘の通り、私どもは米系大手銀行と比べるとテクノロジーへの投資が十分とは言えないが、取締役会では率先して取り組んでいる。今朝も MUFG 社外取締役に対するエデュケーショナル・セッションがあったが、そのテーマは銀行のデジタル戦略であった。我々取締役としても経営陣と議論をして確りと先に進めていこうとしている。テクノロジーが MUFG に与えるインパクトは絶対的に重要であり、将来において取り組むべき重点分野だと考えている。

Q. 歴史的に日本の企業は株主よりも社員を優先するという考えがあるが、それについてどのように考えているのか。

A. (Myerson 取締役) 取締役の責務は企業価値を高めることにある。企業価値の中には株主還元も含まれるし、お客さまや社員の利益も含まれる。企業価値創造の役割の多くの部分は社員が担うものであるが、私は MUFG はタレントバンクだと考えている。企業にとって最も重要な資産はバランスシートには反映されていない社員であり、企業の将来価値は社員の質によって決まる。きちんと社員を採用し、リテンし、教育し、昇進させていくことが、企業の将来の成長に繋がる訳であり、どのような才能が組織内に蓄積されているかを見ていかなければならない。

次に、株主への価値の還元について。再創造イニシアティブの中にはデジタル化が含まれており、デジタル化の概念の 1 つには効率化が含まれる。今後、効率を高め、経費率を改善していくことを通じて、株主に価値を提供していく必要があると、経営陣も取締役も考えている。テクノロジーの改善により、人材の効率を高め、経費率を改善させることで、結果として株主に価値が還元される。社内のタレントは重要であるが、効率やリターンを高めるといった観点から、優先順位については常に意を用いている。

(Watanagase 取締役) 企業には株主・お客さま・社員等の様々なステークホルダーがいるが、取締役の役割は、それぞれのステークホルダーの利益のバランスを保つことにある。それが実現できるよう努力している。

Q. 今後 3 年間は MUFG にとって非常に重要な時期となるが、どのくらい迅速に組織として変化に適応し、実行スピードを上げていくことができるのか、お考えを伺いたい。

A. (Myerson 取締役) 平野社長は、シンプル・スピーディー・トランスペアレントの3つを考えなければならないと言っている。トランスペアレントは良くできていると思うが、シンプルとスピーディーはあまりできていないと感じている。大企業、かつ、トラディショナルな組織であり、変化は望むほど迅速には起こっていない。取締役会でもよく議論しているのが再創造イニシアティブの実行のタイミング。同イニシアティブはいくつもの構造改革の柱があり、複雑な構造となっている。世界は我々を待ってはくれないので、スピード感をもって動くことが重要であり、取締役の立場から、何度も経営陣に要求している。やっていることを簡素化して、素早く動くことが極めて重要と考えている。再創造イニシアティブは非常に熟慮された、戦略的なものであるが、これが機能するのはスピード感をもった時のみだ。取締役ができることは全てやり、その上で、安全性・健全性を決して犠牲にせず、これと一貫した形で実行の迅速化を進めるよう経営陣には要求していく。

Q. タイでは銀行のコーポレートガバナンスが改善している事例が多いが、グッド・ガバナンスが銀行においてどういう意味を持つのかについて、ご意見をお聞きたい。

A. (Watanagase 取締役) 以前はタイ中央銀行の総裁として銀行の監督をしてきたが、金融機関の監督者としてガバナンスは最も注力する点であった。安全性、健全性、透明性に関して、タイにおいては取締役会が非常に重要な役割を果たしてきた。取締役会の監督権限と役割は、金融機関が正しい方向に進んでいることを担保するために重要であり、方針が明確でなければならず、その方針が確りと全てのステークホルダーに伝えられて、皆が同じ方向に進むことができるものでなければならない。リスクを知り、リスクを管理することが極めて重要。元中銀総裁の立場として、金融機関のグッド・ガバナンスは確り見極めていきたい。

MUFG はガバナンスを大きく改善させてきた。取締役会では、社外取締役が過半数を占めている。これにより、経営陣は多様なバックグラウンドをもった社外取締役から様々な見解を得ることができる。取締役の国籍や性別のダイバーシティも拡大しており、これも重要な役割を果たしている。また、社外取締役からの意見やフィードバックを、経営陣は真剣に取り入れている。例えば、取締役会の前にプレセッションがあり、詳細な質問をする時間も与えられている。経営陣は社外取締役の役割を真剣に捉えてくれている。また、取締役レベルのダイバーシティに留まらず、MUFGの従業員の4割はグローバルビジネスに携わっており、国籍や地域の多様化も進んでおり、ジェンダー・ダイバーシティも図れている。MUFG は本当の意味でのグローバルバンクになれると考えているし、その方向性は明確になっていくだろう。

Q. 外国人社外取締役として、MUFGのコーポレートカルチャーをどの様に評価しているか。また今後、取り組むべき点についてどの様に考えているか。

A. (Watanagase 取締役) MUFG は慎重な金融機関であると考えている。ただ、これは銀行として当然のことで、特に驚くべきことではない。また、お客さま第一主義が徹底され

ており、社員は非常に深くビジネスのことを考えている。現在、金融業界には多くの非連続な変化や混乱が生じており、発想を転換して新しい取り組みを行うことが必要であるが、それがまさに MUFG 再創造イニシアティブで取り組もうとしていることである。かかる状況の中で、MUFG の様に慎重であることは極めて健全かつ有効である。

それだけではなく、今後はスピードも必要となってくる。それについては取締役会においても議論を深めている。スピードはコーポレートカルチャーとも緊密な関係がある。例えば、日本には硬直的な人事制度が存在するため、他国と比較すると人件費の調整スピードは制約を受けている。しかし、今後は効率を高めていくことが重要な課題。社員には、より迅速に課題に立ち向かってもらう必要がある。

コーポレートカルチャーの変革については大きな成果もあげている。例えば、女性の管理職が現在 21%を占めているが、これは大きな成果。今後は更にその比率を高めようとしている。一つ付け加えると、産休だけでなく、男性の育児休業も重要であるということ。夫婦両方が育児の責任を担う必要があり、MUFG として男性の育児参加もこれまで以上に奨励すべきである。日本の社会としても女性の労働参加率を高めようとしており、MUFG を含め多くの企業が託児所を整備して女性社員をサポートしている。社会の考え方、特に男性の役割に関する考え方が変わることが必要。男性が育児・家事をしなければ、女性が 100%仕事に専念することはできない。女性の労働参加率を高める上でも重要である。

(Myerson 取締役) コーポレートカルチャーについて、最も重要なのは誠実さ (Integrity) である。トップから、正しいことをやるのだ、と発信して、それを組織に徹底することが必要である。誠実にビジネスに取り組んでいくということがコーポレートカルチャーにおいて最も重要なことである。他の企業には、リーダーが様々なビジネス課題に直面しながらも、誠実さを発揮できていない場合があり、その様な会社は苦戦している。米国の銀行でも問題を抱えているところがあるが、それは誠実さを失い、方向性を見失ったからである。MUFG ではその様な事象は発生していない。

二つ目は、コアコンピテンスからブレないこと。過剰なリスクを取りすぎず、思慮深く、慎重に成長をめざすということである。

MUFG のコーポレートカルチャーに関して改善が必要なものは、スピードと人事制度である。人事制度は伝統的なものではあるが、タレントについてのアプローチ、採用についてのアプローチを再考する必要がある。よりダイバーシティに富んだ人材の採用を進めることや、中間管理職などを採用し、ダイバーシティを高めていくことが重要。Watanagase 取締役が先程指摘した様に、男女平等であるということも重要な要素であり、まだまだ取り組むべきことが残されている。しかしながら、方向性については間違っていないと考えている。

- Q. 邦銀は米ドルの調達ソースが限られる中で、MUFG が米国においてビジネスを行なう優位性はどこにあると考えているか。



A. (Myerson 取締役) MUFG は米国でトップ 10 入りをめざしている。最近では様々な手段でドルの調達を行い、奏効している。また、IT プラットフォームの改善に取り組んでいる。MUFG と MUFG ユニオンバンクは、外資系金融機関としては欧州系よりも大きく、米国で最大の外銀。最も強固かつ重要で、グローバルな銀行をめざしている。経費率に関しては改善の余地があるが、慎重に、誠実にビジネスに取り組み、プラットフォームを整備し、オーガニックに、またインオーガニックも活用してビジネスを拡大し、米国におけるプレゼンス向上をめざしていく。

Q. MUFG はアジア戦略を東南アジアの商業銀行に対するマイノリティ出資から始めたが、このアプローチをどの様に評価しているか。

A. (Watanagase 取締役) アジアの戦略については、少数株主という出資形態から始まっているが、できる限り過半数の出資比率を持つことが望ましいと考えている。しかし、出資比率はタイミング次第、条件次第であり、それぞれの状況によって異なる。また、規制環境についても考慮しなければならず、常に過半数の出資を実現できる訳ではない。しかしながら、今後は強力な足がかりを各国において持つ為にも、過半数を持つことが有効だと思う。タイの Krungsri は既に過半数の出資を行っており、インドネシアのバンクダナモンもその様な想定である。その他にベトナムやフィリピンへの出資もあるが、基本的な考え方は同様である。出資機会が浮上してくればできる限りその様に検討していきたい。

Q. お二人は MUFG として初めての外国人取締役だが、取締役会の中でどのように受け入れられているか、お伺いしたい。MUFG のカルチャーはボードレベルにおいてもグローバルか。初日から居心地は良かったか。

A. (Watanagase 取締役) 居心地はもちろん初日から良かった。経営陣は非常にオープンマインドで、取締役会に迎え入れられて直ちにそのように感じられた。社外取締役、外国人取締役としての役割を重要視してくれていた。資料も常に翻訳されており、どんな質問があっても経営陣やスタッフへのアクセスが提供されているなど、非常に手厚くサポートをしてくれている。

もう 1 点良いと感じていることとしては、取締役会の終了後に社外取締役だけのミーティングが設けられていることである。私は他社の取締役も務めているが、他社ではそういったことは無いが、頻度は高くない。MUFG では毎回必ず取締役会の後に実施している。何か問題はないか、経営陣にフィードバックすべきことはないかを議論したり、取締役会で十分に協議し切れなかったことを話し合うことができる。そして、具体的な提言、意見を経営陣にフィードバックする機会がある。経営陣がこうした私どものフィードバックを真剣に聞いてくれていることは勇気付けられることである。

Q. 現在の取締役のスキルセットは適切とお考えか。金融機関が今後直面し得る新しいリス

ク、例えばサイバーセキュリティに対応できるような人材は揃っているか。

- A. (Myerson 取締役) 答えはイエスである。取締役会においては過半以上が社外取締役であり、ビジネス、ファイナンス、アカウンティング、法律といった非常に幅広い専門人材が揃っている。国籍は3カ国、女性は8名中3名で、リスク委員会、報酬委員会の委員長は女性であり、指名・ガバナンス委員会の4名の社外取締役メンバーのうち2名が女性である。現在、組織として取り組んでいること、グッド・ガバナンスを推進する観点から考えると、経歴、ジェンダーのダイバーシティ、構成比、多様性をみても非常にバランスが取れていると考えている。

サイバーセキュリティは非常に重要であり、我々が目下取り組んでいる問題。最近 MUAH の取締役会にテクノロジーに精通した人物が入った。テクノロジーのプラットフォーム、サイバーセキュリティは非常に専門化した分野である。米国の規制当局からは、経営陣がテクノロジーのプラットフォームに関して下す決断を取締役会が監督することを求められている。したがって、今後の取締役の指名において、テクノロジーやサイバーセキュリティのバックグラウンドをもった人が重要であるということは認識している。

- Q. 平野 CEO をリーダーとしてどのように評価しているか。また、MUFG のトップとして求められる資質について考えを教えてください。

- A. (Myerson 取締役) リーダーとして必要な資質は、まず誠実な人間であること。そして、ビジョンを持っていること、先見の明があることが重要。それに加えて、経営スキルが必要だと考えている。如何に計画が素晴らしくても、計画を実施できないと意味がないからである。平野 CEO はその全ての資質を備えており、それに加え、国際社会や規制当局とも良い関係を築いており、その他のビジネスパートナーとの関係も良好。必要な価値観を全て備えており、非常にユニークな才能を有した CEO だと考えている。MUFG には素晴らしい能力・才能のある人たちが経営陣に、また、それぞれの組織にもいる。CEO は永遠ではなく、いつか退任する日がくるが、将来のリーダーシップに関しては、色々な選択肢があると考えている。

(Watanagase 取締役) 2010 年にタイの中央銀行総裁を退任する際に、総裁として必要な資格・基準・期待等、トップとしての資質に関する質問をマスコミから受けた。その際に、中銀総裁として、「誠実さ」、「独立性・中立性」に加え、「ビジョンとリーダーシップ」の3点が重要であると回答した。組織の向かうべき方向性に関して先見の明を持つことは重要であり、また、組織を前に進めるためのリーダーシップは必要な資質である。

ここまでは、Myerson 取締役が言及された点と重複するが、補足する要素として、私からは謙虚さを付け加えたい。厳しい局面や変化に直面した際には、リーダーの思考にも謙虚さが必要になると考えている。十分な知識がなければ、学習する必要がある。自分は全て分かっている、と傲慢になってはならない。周囲の人やステークホルダーと話し、謙虚な姿勢でフィードバックを受ける等、投資家を含む全ての関係者から学ぶことが重要だと考えている。

以 上