

MUFG Investors Day 2017

主な Q&A

【リテール事業本部】

- Q. ウェルスマネジメント戦略が成功している欧米金融機関を見ると、その秘訣は、専門家(プライベートバンカー)の育成にあると思う。人材育成についてどのように考えているのか。
- A. 現在は、グループ内の会社にプロ人材が分散しており、人材育成に非効率な部分があるかと思う。それを集約することで効率的にプロ人材を育成できる体制を検討したい。加えて、外部人材の採用強化を考えている。MUFG の中で、実力を発揮して貰えるようにしていきたい。時間が掛かるテーマでもあるので、外部の力も借りながら、プロ集団を作り上げていきたい。
- Q. 銀行カードローンに対して、新たな多重債務者を生んでいるという指摘が一部にある。一方で、銀行はコンシューマーファイナンスを収益ドライバーと捉え、注力していると思う。どのように考えているのか。
- A. カードローンは注力領域の一つだが、ご利用者の延滞率や個人破産の数は、低水準で推移している。従って、ご指摘の状況は我々には当てはまらないと考えている。尚、我々のカードローンはご利用上限額を他社比低めの 500 万円としているが、これはお客さまには健全な使い方をして欲しいという思いから。保証会社へ審査を丸投げしているという指摘もあるが、我々の場合は、銀行内でも適切に審査をしており、かなり保守的な運営をしているという自負がある。
- Q. 中長期的に経費率をどのようにコントロールしようと考えているのか教えて欲しい。また、フィンテックや AI はどのように活用するのか。
- A. ICT がこれだけ発達し、スマートフォンが銀行になる時代には、チャネルネットワークのあり方も変化していくものと考えている。将来的には変わっていくと思うが、時間軸については現時点で確定的なことは申し上げられない。ポイントとなるのは ICT の進展とお客さまの行動パターンの変化である。もう一つの観点は効率化であり、そこではブロックチェーンに注目をしている。ブロックチェーンをうまく活用

することで事務センターのコストを劇的に減らすことが可能となるのではと考える。例えば、足元では MUFG コインの実験をしている。ユーザーの利便性向上と、事務コスト削減を検証することが目的。MUFG コイン以外にもいろいろ試しているが、これによりグループベースで経費を減らしていきたい。但し、ブロックチェーンの技術は確立されておらず、試行を繰り返している段階。従って、実用化のタイミングは現状未定。

Q. トップラインの状況についてどのような認識か。今後、一定程度戻ることを想定しているのか、それともこの状況が続く前提でいるのか確認したい。その上で、現在の厳しい環境を踏まえ、踏み込んだ収益改善策を講じる必要があると考えるか。

A. 厳しい環境が続くことを前提に、今後の戦略・施策を議論している。社内の構造改革プロジェクトでも、この厳しい環境が続くことを前提に議論を重ねている。コストの削減ペースが遅いとご指摘を頂くこともあるが、あるべき将来の姿はまだ議論の途上。もう少しお時間を頂きたい。一旦、方向性が固まれば、確りと実施していきたい。

Q. 住宅ローン等は、ビジネスの収益性・将来性を考えて、今後ある程度縮小を検討するのか。

A. 住宅ローンは、引続き注力すべき商品の一つと考えている。住宅ローンをご利用頂いているお客さまは、それ以外のお客さまからと比較して、厚いお取引を頂いている。住宅ローンをお借り頂くことにより、そのお客さまとの接点が多くなる。住宅ローン自体の収益性は確かに低下しているが、黒字は確保している。今後も、住宅ローンを起点にお客さまの様々なニーズにお応えしていきたい。勿論、住宅ローンについても業務プロセス効率化の必要性は極めて高いと認識している。例えば、審査への AI 活用、事務の集約、電子化等を検討している。

【法人事業本部】

Q. 新バーゼル規制が導入されると、大企業への融資に対するリスクウェイトが高くなる可能性があるが、貸出ビジネスに対する影響をどのように考えているのか。

A. 新バーゼル規制の内容は、時期も含めて未だ固まっていないため、現時点では具体的な検討は行なっていない。現在も、政策株も含めて、お取引先毎に総合

RORA 管理を行なっている。どのような規制になったとしても、RORA 向上に努めていく方針に変わりはない。

Q. 政策株削減の進捗状況は。

A. 政策株の削減は、順調に進んでいると認識している。今年度も既に取得原価ベースで 1,000 億円以上の売却を執行しているが、応諾額は更に積み上がっている。実際の売却に当たっては、売却合意後に一定期間をかけて執行するよう依頼されることも多く、今後も着実な売却執行を見込んでいる。未合意先こそが重要であり、今後取り組みを強化していく。売却交渉にあたっては、既存取引を損なわぬよう丁寧なご説明を心掛け、ご納得頂くことが重要。

Q. 海外日系ビジネスの貸出利鞘は低く、海外日系貸出を避ける銀行もあると聞いている。MUFG の海外日系貸出の採算状況はどうか。

A. 国内ビジネスに高い成長を期待しづらい中、海外ビジネスは成長エンジンとして期待。海外日系の資金需要は旺盛であるが、一方で、競争が激化しており、利鞘は縮小傾向にある。外貨調達コストも上昇しており、取引採算が低い取引も一部にある。但し、総合的な法人ビジネスの観点からは、一地域だけの取引採算を見るのは適切ではない。特定の地域では低採算取引であっても、グローバルベースで見ると高い総合採算を確保できている取引先も多い。勿論、採算を度外視するような個別案件を取り上げることはなく、個別取引においても 適切な利鞘を得られるよう努力している。

Q. マイナス金利政策への対応策として、決済ビジネス強化は有力な方策だと思うが、状況はどうか。

A. 通関シェアは引き続き 4 割程度を維持しているが、アジアを中心に、通関量自体の減少により外為収益が低下し、決済収益が減少している。また、他行との競合も激化しており手数料率には引下げ圧力が高まっている。一方で、全体として、国内外のトランザクション・バンキングビジネスには、一定の手応えを感じている。大規模なシステム投資を行った結果、商品性も外銀に追いついてきた。グローバルベースでのプーリングやキャッシュ・マネージメントサービスを採用して頂く例も増えており、今後も成長を期待している。海外でもプロの採用を進めており、底上げを期待している。

Q. 経費の太宗は固定費とのことであるが、経費削減方針を教えてください。

A. 一つ目には法人取引の担い手の見直しが挙げられる。現在は、基本的には総合職の行員が企業取引を担当しているが、平成 28 年 4 月より採用を開始した地域限定の総合職(特定・法人取引推進)の行員等を積極的に登用していきたい。スモール法人取引は、既に別会社化し、銀行 OB が担い手となっているが、経験豊富な OB の活用は更に拡充できると考えている。二つ目には重複の解消。例えば、営業や審査、拠点等で重複が存在しており、グループ内で効率化できないか検討している。商銀のリテールと法人業務の連携強化も検討対象。大きな拠点では、既に一体運営を行っているが、オーナー取引でより大きな成果を上げるには、法人とリテールビジネスの連携強化が重要。三つ目には IT の活用。文書作成や事務・データ管理の多くが手作業で行なれており、かなりの時間を取られている。社内システムの改善により業務の効率化を図りたい。

Q. 政策株の売却益は、事業本部内でどのように取り扱っているのか。

A. 政策株の売却益は、当期利益ベースでの RORA にはカウントされるが、営業純益にはカウントされない。政策株の売却益等はコーポレートセンターで吸収され、その活用方法を検討している。

Q. インフラビジネスによる収益計画はどうか。また、金融プラットフォームについて、今後の具体的な展開を教えてください。

A. インフラビジネスによる将来的な利益計画やタイムラインは未だ具体的に策定されていない。アベノミクスでは、オールジャパンでのインフラ輸出の競争力強化が重点分野として位置付けられており、金融面からトップバンクとして確り協力していきたい。金融プラットフォームについては、現時点では営業を開始しておらず、具体的な案件をお示しできる状況にはなっていない。もう暫くお時間を頂きたい。

【国際事業本部】

Q. MUAH の幹部は、米国ビジネスの成長可能性をどのように考えているのか。

A. 今後、インフラ投資・減税等による設備投資・消費拡大が期待され、ビジネス機会が増すと考えている。一方、過剰な期待感を持たないようにしている。決して楽観

視はしていない。米国金融規制には、中堅・中小規模の銀行に有利な規制緩和が期待されているものの、マネーロンダリングや金融犯罪分野での緩和は考えにくい。不透明感が高く、慎重に見極めていく必要がある。

Q. 経費コントロールの状況について教えて欲しい。

A. 世界経済の低成長下、持続的成長のためには、経費の抑制・削減が必要。米国では、低コスト地域へのオペレーション移転、外部委託費の削減、組織のスリム化、店舗の統廃合等の抜本的な経費削減に取り組んでいる。欧州・アジアにおいても同様の観点から経費削減に取り組んでいる。

Q. Krungsri が、タイの他の大手行比で好調な要因は何か。シナジーはどうか。

A. Krungsri とのシナジーは確実に出ている。Krungsri はオートローン・消費者ローンに強みを持っている。オートローンについては BTMU バンコク支店との統合により、日系ディーラーとのアクセス拡大。マーケットシェアを高めることが出来た。コンシューマーファイナンス業務では、GE キャピタルのノウハウもあり、従来から不良債権比率は相対的に低い。そこに BTMU からのノウハウ移植によって、引き続き良質な資産を維持できている。その他の業務でも、リスク管理やコンプラ手法を日本から持ち込んでいる。マジョリティ出資が出来たことも、高いシナジー効果が発揮できている要因の一つ。

Q. 新バーゼル規制への対応を考えると、RORA 改善の観点からもコミットメントラインの未使用枠の縮小等が必要と考えているが、どうか。

A. お客様とご相談の上、コミットメントライン枠の削減交渉を進めている。米国でのビジネスでは、取引深耕のためにも同枠が必要な側面もあり、一律削減していくことは現実的ではない。一定の目標水準を持ちながら、ビジネスと資産効率・リスク管理等のバランスを取りつつ対応している。

Q. 各地域での優位性は何か。

A. 我々の強みは、一つ目にはネットワーク、二つ目には長い歴史の中での良好な当局・取引先との関係、最後には人材であると考えている。グローバルな会社との取引においては、ネットワークの強みを活かしたビジネスを展開している。我々は、日系企業の海外進出をサポートしてきた経験の蓄積があり、グローバル連携体制

に強みがある。各国の規制当局とも引き続き良好な関係を維持していく。過去には、新興国当局との協調・サポートにより成約した事例もある。米国ではトップ 10 バンクを、アジアでは、ナンバーワン外銀を目指す。欧州でも、米国・アジアでも同様であるが、高付加価値のソリューション提供を通じて、**First Call Bank**、**Most Trusted Bank** を目指していく。

Q. 中期経営計画の最終年度に向けて、これまでの振り返りと、最終年度の計画を教えてください。

A. 中期経営計画を策定した時点では、アジアには成長を、米国には成長に加えてビジネスの合理化・経費削減を、欧州ではマクロ環境が厳しい中での守りの強化・基盤強化を期待していた。当初計画との乖離が大きいのはアジア(除く **Krungsri**)。中国の景気減速・貿易の低迷等により計画を下回っている状況。米国ビジネスは予想以上に成長し、**Krungsri** も期待以上の成長をしている。欧州も英・独・仏を中心にソリューションビジネスで想定以上の成長があった。しかしながら、アジアの穴を埋めるまでには至っていない。来期計画は、アメリカの成長、東南アジアを中心としたアジアビジネスの回復、欧州の政治情勢等を見極めながら策定しているところ。中計目標を上回る計画は立てられないかもしれないが、少なくとも前年実績以上、または経費率や **RORA** の観点でも改善するような計画を作りたい。

Q. 想定しているリスクは何か。また、それに対する備えは。

A: 欧州各国での選挙等、ビジネスに影響を与え得る様々な政治リスクがある。インテリジェンスを高めているが、結果を事前に予想することは難しい。リスク管理部署が主導し、迅速に対応できるよう準備している。他には、米国の経済成長等に伴う金利・為替変動等がエマージングマーケットに与える影響も考える必要がある。各国でもショックへの対応が強化されているが、**MUFG** でもマクロ・マイクロベースでの信用リスク・流動性リスク等のストレステストを行い、注意を払っている。他にも、米国等の金融規制動向に対する感度を高めている。

Q. 今後の M&A 戦略はどうか。

A. M&A 戦略は国際事業本部だけでなくコーポレートセンターと考えていく必要がある。成長取り込み、ネットワーク拡充の観点からは、例えばインドネシアは、対象候補になるが、出資規制もあるため容易ではない。他の国でも検討している。

Q. O&D ビジネスの規模感はどうか。

A. 外貨調達コスト上昇や新国際金融規制を先取りして考えると、積極的に外貨リスクアセットを活用できる環境ではないと認識。従って、O&D ビジネスの加速が必要。具体的には、オリジネーション段階において、リードアレンジャーとして引き受けるも、投資家への配分を通じてエクスポージャーを管理し、同時に手数料も極大化できるようなビジネスモデルを加速させていきたい。他にも、資産入替を企図したセカンダリーでの売却・証券化・債券への切替えも積極的に推進していく。

Q. 外貨調達コストが上昇しているが、外貨預金獲得の状況はどうか。また、トランザクション・バンキングビジネスの進捗に対する評価はどうか。

A. 流動性預金を中心に低コストの預金を増強していく計画。決済性預金増強にはトランザクション・バンキングビジネスの強化が必要。アジアでは香港で新しいタイプの預金商品を導入し、決済性預金増強に成功。法律やシステムの問題から同商品を展開できていない地域がある。裏を返せば他のアジア地域でも成長余地があるとも言える。米国は非常に好調。エリア・商品を拡大することで質の良い決済性預金を更に増やしていきたい。欧州でも決済性預金強化に向け、新種の預金商品の導入・専門人材の拡充を進めている。成長途上の段階にはあるが、手応えは十分に感じている。

【受託財産事業本部】

Q. 銀行業務と信託業務にて利益相反が生じるケースがあるかと思うが、取り組みや改善策について教えて欲しい。

A. 議決権の行使で生じるようなケースをご指摘されているかと思う。政策投資株式保有先の議決権行使は、完全に運用部門と分離された態勢の中でなされている。同じ会社である為、利益相反の可能性に対するご懸念は十分認識しており、今後、遮断措置を強化していきたい。具体的には、非業務執行の第三者目線を取り入れ、プロセスをチェックしてもらうことを考えている。加えて、運用部門の議決権行使結果を、個別議案も含めて全てオープンにして行こうと考えている。個々の議案を確りと検討し、行使したということを示すことは有意義だと考える。また、銀行部門と運用部門との人的交流についても措置を講じる。例えば、一定

役職以上の人間については、一定期間銀行業務に従事した場合には運用部門には行けない基準を明確化し、人事異動の遮断措置を講じる予定。また、異なる部門間の人間については物理的な入退室を遮断し、電話やメールでのやりとりについても事後検証できる仕組みを導入する。

Q. 経費率の引き下げ余地はあるか。

A. 経費率については国内事業では 60%程度水準で推移しており、大きな問題はないと考えている。一方、海外については、IS 領域でコストが先行し、経費率が 80%程度となっており、まだ収益が上がるフェーズには入っていない。運用会社の管理部門を買収してきたが、G-SIBs のグループに入ることによって要求される管理レベルが高くなる。具体的にはサイバーセキュリティ対策、リスク管理、マネーロンダリングやコンプライアンスなどの態勢を強化している。買収した時に概ね想定はしていたものの、やはりコストが掛かっている。UBS は一昨年買収し、約 1 年が経過したが、まだもう少し時間が掛る。IS 領域でコストをカットしていきたい。

Q. 日本では、AI を使ったファンドは黎明期であると思うが、どう見ているか。

A. 欧米で主に取り組まれているのは運用における銘柄選別。今回の MUKAM の AI は基本的に同じ考え方で開発した。ただ、ディープラーニングについては、事後的な分析が難しく、今後の課題。

コストについては、まだ何とも言えない。尚、スマート β の商品が増えてきており運用会社もコスト削減に関心が高まっている。その様な流れを捉えてバックオフィスのアウトソースニーズも高まっており、ビジネスチャンスを確認と掴んでいきたい。

Q. iDeCo について、各社がキャンペーンを実施し普及に向けた取り組みを行っているが補足があればお願いしたい。

A. 各社でキャンペーンを行っており、MUFG も割引したプランを投入した。MUFG の特徴は企業型でナンバーワンのシェアを確保しているということ。したがって、企業型 DC に加入し、中途退職した人が個人型 DC に移行する際に取り込める強みがあり。新たに裾野が広がった公務員や専業主婦に対しても、各社一斉のスタートである為、インターネットバンキングや職域 WEB などの幅広いチャネルを活かして頑張っていきたい。

Q. 資産管理と資産運用は組織の有り方として、今の有り方がベストなのか意見を聞か

せて欲しい。

- A. 例えば、企業年金のお客さまの悩みは、資産サイドのみならず、負債サイドについても深まっている。特に、マイナス金利で国債の金利が急低下した際に、期末の割引率をどうするのかという様なことを、トータルで相談に応じる必要性を感じた。販売ラインと商品ラインとの距離をどうするかがポイントだと思う。伝統的な年金業務であればより一体感が求められ、非年金であれば少し希薄化する。また、個人については別の要素が入ってくる。機関投資家向けとは異なる商品開発やアイデアが運用サイドに求められる。それらを一体的にどう考えていくかということがポイント。
- Q. グローバル AM に関する現在の環境認識や今後の買収戦略を教えてください。また、グローバル AM ではマイノリティ出資の形をとっているが、マジョリティ出資の考えはあるか。
- A. 今中期経営計画の立ち上げ時には、グローバル IS・AM の M&A に 2,000~3,000 億円を使っていきたいと考えていた。既に IS の買収関連を中心に 800 億円程度を使った。グローバルでのビジネス展開を考えた場合に、アメリカがホワイトスペースとなっている。この 2~3 年でアメリカの運用会社の形態は大分変わってきている。大手の運用会社は成長しているが、ブティックスタイルの運用会社は見極める必要がある。ただ、アメリカではなかなか良い案件が見つからない。アクティブ運用のみならず、スマートβのプロダクトを持っている先も含めて検討している。その中で、出資形態をマイノリティ出資とするのかという議論が生まれてくる。マジョリティをとるとのれんが巨額になるが、それも踏まえ、検討を進めている。
- Q. グループ経営資源の集約という観点で質問させて欲しい。受託財産事業本部では、事業本部やエンティティ横断的な資源の集約にどの様に取り組んでいるのか。
- A. リテール、法人、国際の顧客基盤にどのように我々のソリューション、プロダクトを提供するかがポイント。その中でどの様に有効な打ち手を出してくかだと思う。リテールに対しては、今後の注力ポイントであるウェルスマネジメントにどう関与していくのか。国際に対しては、拠点展開を進めて行く中で、米・欧・亜の販売チャネルをどう使って、我々のプロダクトを販売していけるか。また、法人とは年金を中心に 10 年以上協働しており、コミュニケーションレベルは高い。

【市場事業本部】

- Q. モルガン・スタンレーとの協働に関し、日本でのジョイントベンチャーへの出資比率や、ビジネスを見直すことはないのか。
- A. 三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券とモルガン・スタンレーMUFG 証券はビジネス上の棲み分けが出来ている。出資関係を見直すことは考えていない。
- Q. バンキング業務の資金収益について伺いたい。日本ではマイナス金利が継続し、資金収益に期待しづらい一方、米国は金利が上昇する中、ポジションの積み増しは難しいのではと考えている。足元は円貨/外貨ともにポジション圧縮とのことだが、今後どうやって資金利益の減少を埋めていくのか。
- A. 円貨の資金収益は非常に難しい。我々は預金超過の銀行。今までは、一部を海外にアロケートして凌いでいたが、足元でポジションが取りにくいのはご指摘の通り。経験則的には金利動向は約 9 ヶ月のサイクルで廻っているが、今回のトランプ相場の方向性を見通すのは難しく、ポートの収益回復は不透明。FED が想定通りの利上げを実施すれば、外貨の預貸収益が大きく回復してくる可能性があり、資金収益への悪影響はある程度緩和される。米国金利の方向性が定まらない状況が難しい。金利上昇自体は基本的にポジティブ。
- Q. 米国債の残高について伺いたい。開示資料では残高自体はあるようだが、スワップ等を用いて実質的なエクスポージャーを落としたのか。
- A. 米国債の残高はピークから 5 割以上落としているものの、無くしてはいない。市場事業本部は政策投資株リスクの一部をマネジメントしており、米国債の保有はこの含み益コントロールのためでもある。
- Q. 足元の金利環境下で、市場事業本部のビジネスはどう変わっていくとお考えか。例えば、S&T とバンキングの収益割合はほぼ半々だがこれは変わっていくのか、また MUFG 全体における市場分野の収益貢献割合はどうか。
- A. ポートフォリオ縮小に伴い資金収益力は落ちているのはご指摘の通りだが、MUFG への収益貢献をギブアップすることはない。先ほど申し上げたとおり、金利が動いてくれれば手の打ちようもあるが、今のままで横這いというのが一番悪いと考えている。市場事業本部への期待値は半期の営業純益ベースで、1,500～

2,000 億円程度と考えており、資金利益の落ち込みは大きいものの、このレベルには挑戦していきたい。

Q. 日本の 10 年金利がプラス圏に浮上しているが、日銀にある当座預金を今後どのようにコントロールしていくか、方針を教えてください。

A. マイナス金利政策の導入以降、預金は確実に増えている。政策金利残高には踏み込まないよう運営しているが、預金保険料を含めコストは掛っている。預超分の使い道について、現状では解決策は見つかっていない。一部は、日本国債を担保に外貨を調達し、それを使って外債投資を行っているが、金額的には限界がある。当面、日銀当座預金の残高の増加は避けられないと考えている。

Q. トランプ相場前後のオペレーションについて伺いたい。また、エクイティ性の資産への振替可能性はあるか。

A. 我々は、クリントン氏が勝ち、FED はコンセンサス通りに利上げをしていくことをベースシナリオとしていた。一方で、トランプ氏が勝てば、リスクオフ相場となり債券は買われると考えていた。結果は逆となったが、我々は大統領選前にポジションをかなり落としていた。市場の動きはリスクシナリオとして考えていた範囲内であり、通常のリスク管理のプロセスでコントロール出来ている。また、株式リスクは、政策投資株として既に存在。追加的に株式のリスクを取ることは考えづらく、逆にリスクを抑制するようにしている。

Q. S&T 収益の方向性について伺いたい。調達系デリバの収益はほぼ底の一方で、国内投資家向けビジネスは安定。更に海外には人材を含め経営資源を投入している理解。

A. 国内は、頑張っても横這い。欧米は成熟したマーケットながら、プライマリー関連の S&T ビジネスはまだまだ伸びると考えている。一番のポイントはアジア。我々は後発組だが、プラットフォームを構築し、商品を生供給する体制を整えた。投資家向けビジネスをベースとして収益も上がってきている。中期経営計画対比でも、順調に推移していけるものと考えている。

【ガバナンス】

Q. 銀行と事業法人のガバナンスの相違点をどのように感じるか。

A. 資本主義という枠組みの中で、基本的な部分は同じだと思う。一番違いを感じるのは、MUFG は社会的な責任が大きいという点。利益をどんどん追求していけば良いということだけではなく、同時に社会的責任を意識した経営をする必要がある。仮に、MUFG がおかしくなれば 日本の経済にも悪影響を与えうるだろう。

Q. MUFG の企業文化について、強みと弱みをどのように感じているか。

A. 経営の議論を突き詰めていくと企業文化に辿り着く。MUFG の企業文化に対しては、非常に強さを感じる。当然、良い点と悪い点があり、それは表裏一体の関係にもある。企業のあるべき姿を考えると、大切なのは社会的な信頼や安心であり、また、金融の原点も信頼と安心。MUFG には、それを守っていく文化があるが、デメリットの側面から見れば保守的とも言える。企業文化の醸成は難しいテーマだが、良い点を残しながら、弱い点を補強していくという向き合い方が大事。一つ懸念があるとすると、従業員の健全な危機意識。すなわち、IT やマーケット環境が大きく変わっている中、全ての産業において業界の壁が無くなってきている。強いところを残しながら如何に柔軟に、素早く環境変化に対応するかが重要。

Q. 事業ポートフォリオの取捨選択について教えて欲しい。

A. 色々な議論がある。MUFG には、持株があり、傘下に業態がある。事業のポートフォリオバランスをどれだけ適正に保つかが重要。MUFG の場合には、商銀が相対的に強く、稼ぎ頭でもある。人材も豊富で、強固な顧客基盤も持っている。従って、そこを中心に考えるのが合理的。一方で、環境変化が激しい中、商銀に偏重することなく、将来を見据えながら手を打っていくという二段構えが必要。

Q. 社外取締役の立場から見て、MUFG のリスクをどのように感じるか。

A. 一番大きいリスクは、国内の経営を取り巻く環境が厳しい中、抜本的にどこまで改革できるかという点。また、海外のポートフォリオが大きく、特にアメリカが大きい。海外で大きなポートフォリオを持っていることは、有利であると同時に、リスクでもあると認識している。共通する課題は、2 つある。一つ目は、人材の育成。海外のオペレーションが増えると同時に、国内ビジネスがこれまでの延長線では考えられなくなっている中、変革に挑戦しなければならないだろう。その中で、今までの安定的な人材育成は変わってくる可能性はある。経営環境に合った人材を如何に

育成するかが課題。もう一つは、システム投資。金融機関はこれをやらないと生き残れない。事業はグローバルに展開しているので、世界に跨るシステムを構築する必要がある。

Q. 平時の社外取締役の役割をどう考えるか。会社がおかしくなったときに社外取締役に期待される役割は大きいが、MUFGの場合は社内に任せておいても問題ない気もする。また、指名・ガバナンス委員会において、社内が推すマネジメント候補を覆すことをどのように考えるか。

A. 会社の状況に関わらず、社外取締役は必ず必要だと思う。社内だけで纏まるのではなく、社外の目が入ることでの緊張感が大事。日本で起きているガバナンスの問題が多くは、実は平時に発生している。確かに、この会社は指摘することが多くはないかもしれないが、経営の執行ラインは社外取締役の意見に対して真摯に向き合っている。

指名・ガバナンス委員会は、社会の変化についていかなければならず、サクセッションプランにも社外の目が必要。その時代にあった人を選ぶのか、またステークホルダーや社員に対してプロセスの透明性を示すことが大事。平時かそうでないかは問題ない。もし、平時との間に違いがあるとすれば、非常事態の場合、社内から人を探して来られず、社外からも選んで来ることもあり得るということ。

Q. 10年後にMUFGが輝く企業であるために、何が必要か。

A. 現在のMUFGの事業ポートフォリオが、10年後も継続しているかは定かではない。社会や経済の変革を見据えながら、如何に組み替えて対応していくか、或いは短期と中長期の目線を如何にバランスさせていくかがポイントだと思う。将来を凝視するあまり、足元の穴に落ちてはいけない。大きな課題として、国内外の比率があると思う。今後も海外の割合は高まると思うが、あくまでもベースは国内にあるべきであり、50%は国内にウェイトを置く必要があるのではないか。海外はリスクの側面もある。すなわち、日本人からは見えづらい部分がある。従って、日本の企業である以上は国内がベースというのは変えられない。あとは、個人と法人の顧客をどのようにバランスさせるか。事業ポートフォリオ戦略を考える際に大きな軸となる。事業戦略に基づいた人材の育成、システム構築、これが10年後を見据える上で大事なポイント。

Q. 社外取締役の人選を教えて欲しい。今足りない、或いは強化したい機能は何か。また、例えば海外では競合企業から社外取締役を受け入れる例もある。日本においても今後、競合企業から社外取締役を迎えることはあり得ると思うか。また、

有用だと思うか。

- A. MUFG の社外取締役は、全体としてうまくバランスが取れていると思う。社外取締役は、「誰が」というデータベースではなく、どのような人が必要なポジションかということが議論されており、バックボーン、経験等がよくバランスされている。強化すべき点として、外国人の社外取締役を入れて欲しいとお願いしている。これだけビジネスがグローバルになってくると、必要だと思う。MUFG にはアドバイザリーボードがあり、素晴らしいメンバーで構成されている。次は、社外取締役だと思う。執行部にも入って欲しいと思っている。同業からの受入については、海外では当たり前の話。これは良いことだと思う。時期までは分からないが、国内の金融機関でも将来的に可能性はあるのではないか。

以 上