

野本取締役、本田取締役によるスモールミーティング

主な Q&A

- Q. 2020年度は、コロナ禍の影響を大きく受けた1年間だったが、亀澤社長や経営陣の執行に対する評価を教えてください。
- A. (野本取締役) 亀澤社長は、2020年4月に社長に就任以来、国内事業では満点に近いスタートを切ることができたと考えている。海外事業では、今後の再構築に向けた取り組みに期待している。変革に向けては実務経験と実行力が重要だが、亀澤社長はいつでも十分に持ち合わせており、高く評価している。社長を含めた経営陣は、国内外の社員との対話を重視しており、数多くのタウンホールミーティング等を実施している。経営陣の考えをより多くの社員に伝えるためのこうした取り組みが、今後の企業文化の変革に繋がるものと期待している。

(本田取締役) 亀澤社長は、資本市場に対する造詣が深く、自ら情報収集し、確りとした展望を持っている。また、エビデンスとファクトに基づく課題抽出や優先順位付けもできており、こうした点を高く評価している。その中でも特に印象的なのは、亀澤社長のエンゲージメントに対する取り組みだ。銀行員はエッセンシャル・ワーカーとして、コロナ禍であっても、預金・貸出・決済等の業務を維持する必要があったが、若手を含めた社員とのエンゲージメントを深めてきたことが、社員の頑張りに繋がったのではないかと考えている。

- Q. 経費率やROE等のMUFGの課題に対する見方を教えてください。また、次期中期経営計画の策定に当たり、社外取締役としてどのような関与をしているのか教えてください。
- A. (本田取締役) 足元では、世界的な低金利環境、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けたデジタル・トランスフォーメーションの重要性の高まり、気候変動への対応等、金融機関にとっては非常に困難な経営環境になっている。
- 次期中期経営計画ではROEを重要なKPIとする方針だが、私自身が取締役として着任した直後に、ROE向上に向け、ROEの詳細分析(含むその構成要素である事業本部別の経費率・利ざや・リスクアセットの状況)を依頼し、結果を纏めてもらった。
- また、次期中期経営計画策定に向けた議論の中で、MUFGの他メガ比での預金残高の多さは、MUFGに対する「信用・信頼」の表れであり、これが市場事業本部のトレジャリー収益の強さであると申し上げた。MUFGの収益構造として、モルガン・スタンレーからの持分法による投資損益や市場事業本部のトレジャリー収益の貢献が高い点を指摘

されることもあるが、モルガン・スタンレーからの持分法による投資損益は、金融危機時に行った出資の成果であり、トレジャリー収益も MUFG の預金残高、すなわち、「信用・信頼」と市場部門の強さによるものだ。こうした点も踏まえながら、現在計画の策定を行っているが、次期中期経営計画には大いに期待している。

(野本取締役) MUFG の経費率の高さは課題だと考えている。20 年度の経費削減には自助努力による費用抑制に加えて、コロナ影響による経費減少もあるため、分析が必要だ。また、三菱東京フィナンシャル・グループと UFJ ホールディングスが合併してから 15 年強が経過しているが、社風の違いや互いの遠慮が効率化に向けた施策の障害になっていないか等、高経費率の根本的な要因を深掘りし、徹底的に追求する必要がある。ROE 向上のためには、経費コントロールに加えて、稼ぐ力の強化も課題だ。各々が当事者意識を持って各種施策を実行し、守りから攻めの営業体制へと転換し、業務の付加価値を高め、1 人当たりの生産性を引き上げていく必要がある。今回の中期経営計画の策定にあたっては、各施策の積み上げではなく、まずは経営トップから、MUFG のあるべき姿や強いメッセージを各事業本部に共有している。社外取締役も、企業文化の変革、会社としてあるべき姿の確認、戦略の策定に加わって議論している。MUFG が「世界に選ばれる信頼のグローバル金融グループ」に成長するために、我々も企業価値の向上に貢献していきたい。

- Q. ガバナンスの実効性について伺いたい。取締役会では、事前のブリーフィングやエデュケーショナル・セッション等の議論活性化のための工夫や、適切な監督ができるような体制構築は十分であると考えているか。また、課題があれば教えて欲しい。
- A. (野本取締役) MUFG のガバナンス体制は堅確だ。実効性を向上させる施策を毎年実施し、更に進化させている。取締役会での論点の絞り込みや、案件の重要度の明確化については改善の余地もあるが、エデュケーショナル・セッションや事前説明が充実しており、限られた時間の中で深い議論ができています。指名委員会等設置会社として、取締役会メンバーの過半数を占める優秀な社外取締役がおり、各々の知見や経験を活かした活発な意見交換が行われている等、監督機関として適切かつ十分に機能している。

(本田取締役) 新任取締役である自分も忌憚のない意見が言えるインクルーシブな取締役会だ。MUFG の 16 名の取締役には、女性 4 名・外国人 2 名が含まれるが、3 メガバンクを比較すると、MUFG の取締役会構成が最も多様性に富んでいる。また、新任の社外取締役向けのトレーニング・セッションも準備されており、取締役会での議論の活性化に役立っている。

- Q. 次期中期経営計画では、環境・社会課題解決と事業戦略を一体化する方針と理解しているが、本件に関する社内での議論に対する評価を教えてください。
- A. (本田取締役) 環境・社会課題解決を事業戦略と一体化させることは決して簡単なことではなく、この方針に踏み切ったことについて、経営陣に対しては敬意を表している。環境分野への取り組みは欧州銀行が先行しているが、MUFG も邦銀として初めてサステナビリティ・ボンドの発行やサステナビリティ・リンク・ローンに取り組む等、その取り組みには先進性があると評価している。一方、より重要なのは、ボンドやローンのリーグテーブルの上位を追い求めるのではなく、環境や社会へのインパクトを出しつつ収益性を確保することに加えて、より創造的な取り組みを行うことだと経営陣には申し上げている。今後、ESG 分野におけるアセットプライシングや引受・融資基準において、MUFG が主導的な役割を担っていくことを期待している。
- Q. MUFG の取締役会の人数は 16 名であり、その構成人数はやや多いと見ているが、ガバナンスの実効性の観点で問題はないのか。
- A. (野本取締役) 2015 年に指名委員会等設置会社に移行し、足元では、取締役会の過半数を社外取締役が占める態勢となっている。また、9 名の社外取締役の内、外国人の方が 2 名、女性が 4 名と多様性も進んでいる。加えて、指名・ガバナンス委員会、報酬委員会、監査委員会等の各委員会は 5~6 名程度のメンバーで構成され、私自身も 2 つの委員会に所属しているが、ほぼ毎月、多い時には月に 2~3 回程度、委員会が開催されている。各々の委員会で活発な議論ができており、16 名という取締役会の人数が多過ぎるとは考えていない。
- Q. 野本取締役は MUFG を含む 4 社の取締役を兼任されているが、MUFG の社外取締役としての時間を、十分に確保できているのか教えてください。
- A. (野本取締役) 4 社のうち 2 社はグループであり通常業務の範囲内。MUFG の社外取締役としては、事前学習のための時間も含めて、十分に確保できている。
- Q. 執行サイドからの議題に対して、社外取締役として反対や差戻し、或いは意見されたことで議論が深まった事例があれば教えてください。
- A. (野本取締役) MUFG ニコスのシステム統合計画や MUFG ユニオンバンクの戦略の見直し等の重要案件に対しては、その背景も含めて、詰問に近い形で追及した。また、社外取締役からの質問事項に対する回答に留まらず、解決策を提示することを求めている。それらを踏まえた上で、各社外取締役の知見や経験を生かした活発な議論ができており、重要課題への議論を深化させるための意識の醸成ができていると評価している。

(本田取締役) 社外取締役からの ROE 改善に向けた質問や提言によって、議論が深まるという場面が多々あった。

- Q. MUFG は計画策定力、トップマネジメントの実行力、改革を実践する組織力のいずれもトップレベルだと考えている一方、これらの強みが必ずしも業績に表れていない。実力と実績とのギャップについて、どのように考えているのか教えて欲しい。
- A. (本田取締役) 私自身も同様の問題意識を持っているが、次期中期経営計画に対して期待している点が 2 つある。1 点目は、計画策定のプロセス。今回は、ボトムアップではなく、シニアマネジメントが将来の展望やありたい姿を定めた上で、その強い意思を反映させながら計画を策定している点。2 点目は、株主目線に合わせ、KPI として ROE を中心に据える点だ。この 2 点が結果として表れてくることを期待しているが、ご指摘の点については、社外取締役の責務として、今後も考え続けていきたい。
- Q. 野本取締役は、統合報告書の中で「社外取締役の役割は、株主や投資家、お客さまの代弁者として意見を表明することだ」と仰っており、投資家として心強く感じた。一方、MUFG に対する株式市場の評価は低い状況だが、どのようにして市場からの声を吸い上げているのか教えて欲しい。
- A. (野本取締役) ステークホルダーの期待に応えられるよう常に意識している。株主によって MUFG への期待は異なるが、株価を上げる必要がある。また、配当や自己株式取得といった選択肢も含め、企業価値を向上させることが最も重要だと考えている。一方、利益水準や ROE 向上は重要だが、個人的には、今後の事業展開を含む会社の将来性や未来の姿、社会への貢献について、明解に株主にお示しすることも重要だと考えている。金融機関は、お客さまの事業を支援することで、間接的に社会に貢献する場面が多く、可視化することが難しいため、何らかの事業と一体で行っていることを見せていくべきだと意見している。特に低金利という厳しい環境下では、資金収益の成長性に限界があるため、社員に対しても、会社の付加価値や将来性を明解に見せていくことが重要だ。私自身は、市場と直接対話する機会はないが、亀澤社長が実施している IR 面談の記録等を見て、株式市場からの質問や見方を参考にしている。
- Q. 野本取締役は他社の取締役を兼務されているが、利益相反について、どのような点を心掛けているのか教えて欲しい。
- A. (野本取締役) MUFG の社外取締役に就任して以来、利益相反に該当する案件はなかったが、仮に利益相反が生じる可能性がある案件があれば、自分自身を除いて決議がなされるような態勢になっている。なお、当然のことながら、MUFG として、如何にあるべ

きかを議論するという考えで職務に当たっており、自分自身の事業家としての知見を MUFG に活かしている。また、取締役会以外の場でも、自らの知見を活かすべく、MUFG の様々な社員の方とも話をしている。

Q. 経営陣の選定プロセスと、判断基準について教えて欲しい。

A. (野本取締役) 社外取締役や経営トップを含む経営陣の選定に際しては、一定の基準を設けており、外部コンサルタントも活用し、360 度評価等の様々な選定プロセスを経て候補者を選定している。その後、指名・ガバナンス委員会で候補者を面接し、5 名の委員会メンバーの意見を踏まえて指名する。社外取締役の選定では、候補者の持つ金融・財務会計等の専門性や、企業経営の経験等の有無が 1 つの基準だが、多様性等の様々な観点も踏まえて総合的に判断している。執行役の選定では、バランス感覚に優れているといった観点でなく、誰にその仕事を任せるのが最適であるかを重視し、候補者の経験や経歴も踏まえて決定している。

Q. ESG の優先課題について、取締役会でどのような議論をしているのか教えて欲しい。

A. (本田取締役) MUFG は事業戦略と ESG を一体化する方向へ舵を切っているが、環境などの社会課題解決を通じて、如何に収益と ROE を引き上げていくかは難しい課題だ。今後アセットプライシングが変わる可能性があるため、気候変動関連の貸出ポートフォリオをどのように構成していくべきかを研究している。国境炭素税等の議論もある中で、どのような形でカーボンプライシングが導入されるのか等、現時点では不明瞭な点も多々ある。既に ESG エクスクルーションの考え方も入ってきており、気候変動や社会課題に関連して、プライシングの考え方が変わり得る要素が幾つかあるため、それらも見据えながら社内で検討している。この分野については、MUFG のグローバル・アドバイザリーボードの委員の方とも討議している。

Q. モルガン・スタンレーからの持分法による投資損益を控除した MUFG の本業収益が相対的に弱まっている点を懸念しているが、次期中期経営計画の策定においては、ROE 改善に向けた実効性のある計画が策定されるよう、適切なモニタリングをお願いしたい。

A. (本田取締役) 本邦のリテールビジネス、GCIB のビジネス領域、米国の GCB ビジネスを中心に、顧客ビジネスの収益性が懸念されていることはよく認識している。機関投資家との対話やアナリストレポート等も参考にしながら、私自身が課題と考えていることは、取締役会等の場でシニアマネジメントに伝達し、前向きに受け止めてもらっている。

以 上