

# 野本取締役、ワタナゲス取締役によるスモールミーティング

## 主な Q&A

Q. 現中計の3年間を振り返って、亀澤社長含む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) 現中計はコロナ禍でのスタートだったが、構造改革や成長戦略の成果が確実に出ています。亀澤社長は、企業文化の変革にも率先して取り組み、MUFGのカルチャーは変わりつつある。海外戦略では、MUFG ユニオンバンク(MUB)の売却をやり遂げた点を高く評価している。また、経営陣もスピード感や当事者意識を高く持っている他、タウンホールなどを通じた社員とのコミュニケーションも大事にしており、こうした努力が足元の成果に繋がっている。

(ワタナゲス取締役) 亀澤社長と経営陣は、ビジネス戦略の遂行や企業変革に注力し、着実な成長に繋がった。特に、MUB売却を確りクロージングできたことは高く評価している。カルチャー改革、コスト削減も順調に進んでおり、新しいことにチャレンジする気風も出てきた。こうした改革の加速に向けて、経営陣は迅速な意思決定が重要との課題認識の下で取り組んでいる。また、亀澤社長は透明性のあるリーダーシップの下、会社の方向性を打ち出し、従業員に伝えている。

Q. 現中計の3年間を踏まえたMUFGの経営課題は何か。また、次期中計の策定議論への関わり方を知りたい。

A. (ワタナゲス取締役) 次期中計の策定にはかなり早い段階から関わり、質疑・提言を行ってきた。また、取締役会での議論の内容は次期中計に留まらず、長期目線での事業展開や、中長期のROE目標9-10%の達成に向けた課題整理など、様々なテーマに及んでいる。次期中計期間は、国内では利上げ、海外では利下げ局面で、為替条件などを含めて現中計と事業環境が異なっており、新しい環境下で生まれる収益機会を確り取り込む必要がある。

(野本取締役) これまでの中計策定では、社外取締役からの提言が限定的な内容に留まった部分もあった。その反省も踏まえ、次期中計ではより踏み込んで議論している。現中計開始時の課題は、ROEの低さ、経費率の高さ、米国戦略の方向性、ニコスのシステム統合、ウェルスマネジメントへの注力等であったが、足元では一定の成果を上げている。次期中計においても、変化する時代をチャンスと捉えて課題を乗り越えていきたい。今後の課題としては、カード事業の展開に向けてMUFGの強みを活かす検討や、米国の利下げや為替変動、地政学リスクに対する明確なイメージを持った準備などがある。

Q. MUFG のガバナンスの改善点や課題は何か。

A. (野本取締役)MUFG のガバナンス体制は非常に良く構築されている。毎年、取締役会の実効性評価が実施され、改善に活かしている。2019 年度の評価では、経営課題に対して社外取締役が提言を行っても解決に至らない等の問題意識があった。しかし、この 5 年間でこうした課題は解決されつつある。MUFG は様々なビジネスを展開しているが、社外取締役に対するエデュケーショナル・セッションや経営トップとの会議の場を通じて理解を深め、議論に広く関与している。また、現在の社外取締役 8 名のうち、海外 2 名、女性 4 名とダイバーシティも進んでいる。一方で、社内役員のダイバーシティ加速はこれから確り進めていく必要がある。

Q. MUFG のサステナビリティに対する足許の取り組みの評価や、課題を教えてください。

A. (ワタナゲス取締役)MUFG カーボンニュートラル宣言を行って以来、正しい方向性で取り組んでいると評価している。MUFG は、国際的な枠組み作りへの積極的な参画や、高排出セクターの GHG 排出量削減に向けた中間目標の設定、プログレスレポート等を通じた開示の充実に取り組んできた。エンゲージメントでは高排出セクターの顧客を中心に積極的に対話し、トランジション白書を通じた政策提言も行っている。日本以外のアジア地域でも気候変動への関心が高まる中、MUFG は既に多くのアジア諸国の金融セクターで重要な役割を担っている。今後は、MUFG の移行計画を示した上で、トランジションの更なる促進が重要となる。また、従業員レベルでのダイバーシティ推進が重要課題である。経験やスキルの異なる従業員が働く環境の構築は進み、LGBTQ の取り組みに対する PRIDE 指標などの外部評価も得ているが、引き続き取り組みを進める必要がある。

Q. 今後、取締役の人数が 16 名に戻る予定だが、人数が多すぎる懸念はないか。また、銀信証のトップが取締役に継続的に選任されている点についてどうお考えか。

A. (野本取締役)取締役 16 名の内、9 名が社外取締役となる予定であり、4 つある委員会運営は引き続き社外取締役が中心となる。私が指名・ガバナンスと報酬の 2 つの委員会を兼務している他、取締役によっては 3 つの委員会を兼務しながらも確り責任を果たしており、16 名の構成は決して多くない。また、取締役会では業態毎の方向性も議論されるが、銀信証の各業態トップが取締役会にいて、当事者意識のある運営が可能となる。銀信証のさらなる連携深化による付加価値の向上が求められる中、取締役会での議論を踏まえて新たな商品やサービスを生み出すことも重要になる。

Q. アジア地域のビジネス戦略に対する評価を教えてください。パートナーバンク (PB) への

出資を経て、期待されたポテンシャルは現れているか。

A. (ワタナゲス取締役)MUFGのアジア戦略は、間違いなく正しいアプローチだと考えている。東南アジアは、人口約7億人と非常に大きく潜在成長性の高いマーケットであり、若年層の割合が多いため、モバイルバンキングやコンシューマーファイナンス、顧客との接点において、デジタル化が加速度的に進んでいく地域である。MUFGは、アジアビジネスの拡大をPBと協働で行っており、ビジネスの知見や潜在的な収益機会をPB間、本邦とも共有している。今後のアジアは、ビジネス戦略面だけでなく、財務力の観点でもMUFGにとって重要な地域であり続けると考えている。

Q. 政策保有株式の削減ペースについて、どのように考えているのか教えてほしい。

A. (野本取締役)現中計では、政策保有株式の削減目標(取得原価ベース)を当初の3,000億円から5,000億円に引き上げ、重要な経営課題の1つに位置付けて取り組んでいる。更なる削減に向けては、取引先との関係性といった要因もあるが、様々な視点から保有意義を見直した上で、スピード感を持って進めていく。

Q. 社外取締役として、MUFGにとってどのような役割を果たしているか教えてほしい。

A. (ワタナゲス取締役)取締役会は多様なメンバーで構成されており、各取締役の提案が他の取締役にとっての気づきや別の提案に繋がる等、非常に有効なシナジーが働いている。例えば、私はタイ中央銀行で唯一の女性総裁としての経験を踏まえ、女性活躍を中心とするダイバーシティの取り組みに対してアドバイスをを行っている。また、組織のトップを務めた経験から、率直に意見交換ができる環境作りや、経営者の考えを従業員に伝える方法についても提言を行い貢献している。

(野本取締役)今までのキャリアで常に顧客目線での事業展開を意識してきたため、取締役会でも、経営者としての視点に加えて、顧客目線からMUFGがどのような金融機関であって欲しいかを常に意識して発言している。多様なバックグラウンドから様々な意見が交わされることで、お互いに気づきを与え合い、新しい考えが生み出されている。

Q. 中長期ROE目標9-10%の引き上げ可能性について、社外取締役の中でどのような議論を行っているか教えて欲しい。

A. (野本取締役)現中計のROE目標7.5%の達成見通しも高まる中、中長期目標もより高い数値を目指していくべきだと考えているが、具体的な数値も含めた議論はこれからとなる。

Q. KSの足元の業績に対する評価と今後の経営戦略について考えを伺いたい。

A. (ワタナゲス取締役)KS のトラックレコードは非常に良好だと評価している。MUFG の出資当初は資産規模でタイ国内 5 位の銀行だったが、現在では国内の重要金融機関に指定される立ち位置になった。この成長には、KS が元々有するリテール中心の国内ビジネス基盤と、MUFG のグローバルなビジネス基盤が生み出すシナジーが大きく影響している。タイを含む ASEAN 諸国では、日本よりも早いペースでモバイルバンキング市場が発展し、手数料の引き下げ競争は激化している。また、タイ経済がここ数年伸び悩んでいるため、一時的な影響と思われるが、全体的に与信費用が増加傾向にある。そのような環境下で、KS は相対的に強い立ち位置を維持できていると評価している。

Q. 企業価値向上について伺いたい。この 1 年間で PBR が大きく改善しており、背景には、MUFG の取り組みの成果とマクロ環境の変化という両方の要因がある。社外取締役として、資本市場から企業価値をどのように評価されていると認識しているか。

A. (野本取締役)取締役着任時、MUFG の PBR は 0.5 倍前後と、市場評価の低さが課題だった。現中計では「稼ぐ力」が進展し、ROE 目標 7.5%も達成見込みであり、次期中計ではより高い ROE を目指す。信頼・信用のあるプラットフォーマーとしてどのように進化していくか、金融機関の「つなぐ」機能を発揮しどのように企業価値を高めていくかを、ストーリーを踏まえて説明することで、投資家から中長期的な成長性を期待され、株価にも反映されるだろう。次期中計の策定に当たっては、社外取締役も一緒に議論を進め、ビジョンを共有できていると考える。

(ワタナゲス取締役)PBR1 倍に到達するなど、足元の市場評価はポジティブだと認識している。「稼ぐ力」が着実についてきて、収益構造も多様化している。今後、企業価値を高めるには、ROE と経費コントロールが重要な要素となる。ROE 向上には、それぞれの領域で成長を取りにいく必要があり、そのために正しい戦略を立て、実行していくことが重要になる。経費コントロールについては、デジタル化を通じて、コスト削減と生産性向上に取り組んでいく。加えて、政策保有株式の更なる削減で資本効率を高めることも重要となる。

Q. カルチャー改革の状況について伺いたい。社外取締役からの提言により、カルチャー改革が加速している側面はあるか。

A. (野本取締役)カルチャー改革には長い期間を要する。複数の金融機関が統合して今の MUFG があるが、カルチャーを一挙に変えることは非常に難しかったのではないかと。それがこの数年で大きく進んだのは、トップが強いリーダーシップの下で変革を進めてきた結果だと考えている。スピード改革を進める上では、意思決定を更に早める必要がある。そのためには社員一人ひとりが様々な経験を重ね、世の中の事象に興味を持つこと大切だ。カルチャー改革は企業にとって終わりのない課題であり、常に新たなチャレンジが必要だと考えている。

(ワタナゲス取締役)組織が成功するにはスピードが不可欠であり、経営陣もその点は十分に理解している。具体的には、意思決定プロセスの簡素化、レポートラインの短縮、権限移譲などで、こうした変革は目に見える形で進んでいる。また、従業員へのアンケート調査も踏まえた対応が経営で議論され、取締役会にも報告されており、着実に柔軟な組織化が進んでいると感じている。かつては社員がトップに声に上げない硬直的な「しきたり」もあったようだが、柔軟に肩の力を抜いて変革に取り組むことが重要である。また、社員の能力を高めるためのリスキリングへの積極投資や、専門性の高い外部人材の採用も増えている。こうした改革からワクワク感が生まれ、組織の柔軟性も高まる。

- Q. 指名・ガバナンス委員会の実効性について伺いたい。どのように経営トップの交代等を議論しているのか。
- A. (野本取締役)現在は指名・ガバナンス委員5名の内、4名が社外取締役だ。経営トップに必要なのは、自身のビジョンを周囲と共有できるコミュニケーション能力、決断力、リスクに対する対応力、専門性やストレス耐性など、多岐に亘る。そうした点を踏まえて選ばれた候補者に対して、私自身も面接を行い、最終的には取締役会で決議している。また、事業の継続性を担保する上で、トップのこれまでの取り組みを振り返る仕組み作りも重要である。一定期間が経過したから交代するのではなく、最も適した候補者を任命すること、それにより組織の若返りを図っていくことが重要である。
- Q. 取締役会で社内取締役と社外取締役の意見がぶつかり合いながらも良い方向に向かった事例があれば教えてほしい。
- A. (野本取締役)取締役会では社外取締役からも厳しい意見が出る。社外取締役の大きな役割は、両手を広げることと、背中を押すことである。MUB売却に際しては、社内取締役だけでは売却の踏ん切りがつかず、社外取締役が背中を押した側面もあったと考えている。これからのMUFGの役割、基盤投資、新しい決済プラットフォームの形成などの課題に対して、社内取締役と社外取締役との議論は今後も続けていく。
- Q. 取締役会で採用される議題の設定に社外取締役はどのように関わっているのか。
- A. (野本取締役)取締役会終了後に社外取締役会議を開催している。この会議では、取締役会に対する意見の集約、次の取締役会で取り上げて欲しい議題の協議の他、取締役会の機能に関する議論も行っている。加えて、今年度から社長・会長と社外取締役で構成する会議も設けており、経営課題について、より踏み込んだ背景等を聞く機会になっている。こうした改善を通じて、執行とのコミュニケーションはより円滑になった。

以上