

# 社外取締役とのスモールミーティング

## 主な Q&A

Q. 銀証連携のファイアーウォール(FW)規制違反に関する行政処分について、真因分析や改善対応策の策定における社外取締役の役割や感じたことは何か。

A. (辻取締役)お客さまに一層高度な金融サービスをグループ全体で提供すべく、銀証の連携を図ってきた矢先で起きた事案で、非常に残念だと感じるとともに、社外取締役、監査委員長として大変重く受け止めている。今回の事案への対応は、真因分析と改善策の実行が大切である。6つの施策のうち、特に1線、2線、経営陣含め研修で深い理解を徹底することが必要だ。監査委員長の役割として、金融機関としてあるべき方向性に向けて、真因分析の結果を改善対応策に繋げることができているか、またトップマネジメントが確りした見識を持っているかを確認してきた。改善対応策の進捗度合いをモニタリングしていく。

(桑原取締役)今回の事案を大変重く受け止めている。一定の体制や手続きは整備されていた中で今回の事案が発生したが、重要なのは、1線と2線でのルールや手続きの浸透度合いだと考えている。今回の改善対応策は、社外取締役の声も取り入れ、単にルールや手続きを整えるだけでなく、現場に浸透し、深く理解されている体制を構築するという考えを基に策定されている。取締役会でも、浸透度合いをモニタリングしていく。報酬委員会では、役員報酬減額の議案について審議し、最終的に取締役会で決議した。審議は事案の受け止めからスタートし、その上で過去事例や他社事例と比較しつつ、妥当な水準を検討した。社外取締役からは、本当に重要なのは、役員報酬減額処分をグループ役職員全員が深刻に受け止め、今後の意識向上に繋げることだ、という意見も出た。

(高瀬 CSO)事案の発覚後、真因分析や改善策に関して、社外取締役とも議論をしてきた。ポイントは2点ある。1点目は、銀証連携と推進の位置付けの見直しである。銀証連携と推進は、法律の正確な理解が大前提である中、いわゆるアクセルとブレーキのバランスが崩れていた。この点について、社外取締役とも認識を共有し、枠組み、モニタリング、研修など対応策を講じている。2点目は、フレームワークの現場への浸透だが、役員の違反もあったため、役員も現場と同じレベルで理解する対応策をとっている。今後も取締役会に進捗を報告していく。

Q. 改善対応策に向けた足元の取り組み状況に対する評価を教えてください。

A. (桑原取締役)改善対応策の取り組み状況については、取締役会で定期的に報告を受けている。但し、現場への浸透度合いを確認するのは容易ではないため、タウンホールミーティングの場で従業員から出た意見や、今後実施される従業員サーベイの内容も見

て、判断していく。

(辻取締役) トップ自ら不備を認め、本事案に係るグループ全体の責任をタウンホールミーティング等で発信し、積極的に従業員と対話を行っている点は評価している。一方で、改善対応策の浸透度合いをどう計測するかは、執行からの具体的な説明を待っている。従業員がルールを真に理解した上で遵守できているか、内部監査で細かい部分まで含めて全件チェックすることは現実的ではないため、アンケートや通報窓口へ寄せられる意見の集約などを通じて、徹底できている部分と課題が残る部分を早期に確認する必要がある。

(高瀬 CSO) 改善対応策の浸透度合いの計測は今後の課題であり、足元で様々な施策を開始している。具体的には、従業員向けに実施するテストやサーベイ結果、そして相談窓口寄せられる照会件数や内容の変化を分析している。現場の従業員の悩みや気づきの声をしっかり拾うことが重要であり、集約した内容を現場に還元できる枠組みの構築に着手している。

Q. 政策保有株の削減方針について、どのような議論があったのか教えてほしい。

A. (高瀬 CSO) 保有残高ゼロに向けて、一社ごとに保有意義を議論している。前中計では、当初目標の3,000億円に対して、5,000億円超の売却を達成した。今中計発表時には、3,500億円という削減目標を発表したが、投資家や社外取締役から十分な水準ではないという意見をいただいた。最低限達成すべき目標として設定したもので、そこからさらに積み上げていくことを想定していたが、外部環境の変化とお客さまとの交渉の進捗を踏まえて改めて議論した結果、当初目標の倍となる7,000億円を売却目標として掲げるとともに、連結純資産対比20%未満の達成時期も今中計期間中に前倒すことにした。これで終わりではなく、その後のさらなる削減をどう進めていくかについても、執行として確りと取り組んでいく。

(桑原取締役) 社外取締役からは、今中計の策定過程において、3,500億円という目標は低いのではないかという意見があった。しかし、現場の混乱を避けるため、最低限達成すべき水準として目標を設定したうえで、実績を積み上げていきたいという執行側の意見も踏まえ、3,500億円に設定した。その後、政策保有株式に対する世間の認識の変化等もあり、目標を引き上げたが、率直なところ、もう少し前倒しでできなかったものかという思いもある。その一方で、機運を捉えて目標を修正したことや、実績の積み上げという考え方から、経営としての意思を示すという考え方に改めたことは評価している。

(辻取締役) 政策保有株の保有と売却の目的を明確にしたうえで削減目標を設定し、進めていくことが重要だ。外部からの圧力によって売却したり、買収防衛のために保有するのではなく、経営としての意思を明確にしてほしいと伝えてきた。削減を進めていくだけでなく、経済合理性のある次のポートフォリオの形を明確にしておかないと、単にキャッシュが入るだけで、経営にはならないという話もしている。

今回の削減目標の引き上げにおいても、金融機関という地位を利用して一方的に売却するのではなく、顧客目線を持ちながら、しかるべきプロセスを経て売却していくべきだと考えており、注視していく。

Q. 社外取締役就任時の MUFG の印象と、足元までの変化を教えてください。

A. (辻取締役) 就任直後はユニオンバンクの売却を検討していた時期で、大規模な案件を議論していた。当時は、執行側の説明が不十分で、社外取締役が改めて詳細な説明を求めることもあった。今は、案件に応じて議論を尽くす形になっており、取締役会が事実関係の確認の場に終始しないよう、運営プロセスの工夫がみられるが、資料の多さなど、まだ改善の余地もある。取締役会は審議事項が多いので、事実確認でなく中身の議論に時間を活用していく。

(桑原取締役) 企業法務を専門とする弁護士として、職業柄、様々な企業との接点があるが、MUFG のガバナンスは相応に高いレベルにあると感じている。その上で、取締役会の実効性評価では、議論の仕方や時間配分等に課題も見られたが、こうした運営上の課題については、執行側も確り対応しており、足元では改善が見られる。金利ある世界になり、業績は好調だが、ガバナンスの改善にゴールはない。不祥事をしっかり受け止め、対処療法ではなく全体の点検と改善に努めていく。

Q. 取締役会の実効性を高める上で、MUFG の取締役会の構成・運営や取締役会に占める社内取締役の人数に課題はあるか。

A. (高瀬 CSO) 現在の取締役会は、法務や会計、企業経営など、専門性を備えた人材でバランス良く構成されており、個々の議案について、幅広く示唆に富む議論ができていく。16名での構成が多すぎるとは考えていない。

(辻取締役) 議案の事前説明を通じて各取締役の疑問を解消し、取締役会では議案の議論を十分に行うなど、スムーズな運営を行うことができている。また、取締役会以外にも、社外取締役のみで構成する会議や、社外取締役と会長、社長との会議もあり、監督と執行間のコミュニケーション機会の充実化が図られている。

(桑原取締役) 取締役会は、多種多様な知見を備えつつ、人数の多さが議論の充実を阻害しないよう、バランスを取って構成されるべき。今の取締役会では、多面的な意見を踏まえ、充実した議論が行われている。また、個別の事前説明の場に出た質疑内容を取締役会資料にも反映することで、取締役が認識を統一した上で取締役会に臨むことができおり、構成人数が多いことによるメリットを享受できるよう、工夫されている。

(高瀬 CSO) 各業態のトップが社内取締役として名を連ねており、各業態の経営責任者が持株の取締役会で説明責任を果たし、各業態と持株が一体で取締役会を運営することが重要だとの考えに基づき、我々は運営している。

Q. MUFG 含め金融業界で不祥事が相次いでいるが、どのような背景があるとみているか。

A. (桑原取締役) 個人の問題によるものから、ガバナンスの隙を突いた事案まで様々であることから、対処療法に終始するのではなく、一つの大きなきっかけとして捉え、横展開し、点検を重ね、改善対応策を構築していく必要があると考えている。

(辻取締役) 発生原因を一つに絞るのは難しい。MUFG は傘下に多くの業態を抱えるグループとして金融業務を営んでいる。コンプライアンスを遵守する必要がある中、トップマネジメントは様々な業態に目を配る必要があり、隙を突かれるリスクが増えていると考えている。また、伝統的な銀行業務等でも不祥事が発生しており、従来の内部統制、検査、及び監査手続が十分でなかったと理解している。この事案の原因はオペレーションの多様化ではないため、業務の根本に立ち返り、一つずつ修正していくしかない。

Q. 改善対応策によりルールが厳格化され、業務負荷が増える点を懸念している。効率性を維持しつつ不祥事を起こさない体制作りが可能か、教えてほしい。

A. (桑原取締役) 銀証連携時の注意喚起などの必要があるなか、手続きが煩雑にならないよう相談窓口を設け、効率性を落とさず規則を守るといった難しいバランスを目指す必要がある。

(辻取締役) 体制が複雑になることで、効率性を維持できない可能性はある。不祥事を防止する目的で、体制を重層化していくことにより、それを担う人員の長時間労働や人為的ミスが発生するリスクもある。効率性を求めるには、DX を用いて人為的ミスを極小化する等、重層な体制をフラットにする努力が必要になる。

Q. 政策保有株式の削減目標 7,000 億円を達成した後の削減方針を確認したい。今後、保有目的や売却可能性を検証しながら、方向性を示す理解で良いか。

A. (高瀬 CSO) まずは、経営の意思も含めたチャレンジングな目標である 7,000 億円の売却と連結純資産対比 20%未滿を必ず達成する。その上で、引き続き全銘柄を対象に経済合理性も含めて保有意義を検証し、売却交渉を続けていく。今中計の削減目標はあくまで通過点であり、次の削減目標の内容やタイミングについては、今後検討していく。

Q. 政策保有株式の当初削減目標を 3,500 億円とした背景を教えてほしい。

A. (桑原取締役) 取締役会では、複数回に亘って中計策定の議論を行った。その過程では、社外取締役から削減目標が少ないのではないかと、という意見が出た。執行からは、その時点での売却合意額や、お客さまの同意を得ずに一方的に大きな削減目標を掲げることへの懸念などについて丁寧に説明があり、議論を積み重ねた結果、取締役会として 3,500 億円の当初目標を了承したものだ。

Q. 行政処分への対応と改善策の検討にあたって、持株と各業態の社外取締役が相互に連携し意見交換を行ったことはあるか。

A. (辻取締役)持株の監査委員会は各業態の監査等委員会と密にコミュニケーションを取っている。今回の行政処分に対しては、各業態の監査等委員会がガバナンス上の問題解消に向けた個々のプロセスをモニタリングしている。持株の監査委員は、委員会での報告に加えて、業態の監査等委員会への陪席等を通じて、それらのプロセスが目的に合致しているか、そしてガバナンス上の問題がないかを確認している。

(桑原取締役)MUFG は持株レベルでの機関設計に加えて、業態毎の社外取締役も監督を行い、重畳的にガバナンスが効く仕組みになっている。各業態の問題は、一義的にはその業態で対応するが、重要な問題については、持株としてのモニタリングも行う。

Q. コンプライアンス意識の醸成に向けた、今後の具体的な取り組みや課題認識について教えてほしい。

A. (高瀬 CSO)最も重要なのは、現場で起きている事象を正しく認識することであり、従業員が声を上げやすく、かつその声を現場のマネジメントや本部が拾える仕組みづくりが必要となる。また、対話型の研修方式を取り入れるなど、現場と本部の距離感を縮め、不祥事が発生しないように、問題意識をもって対応を進めていく。

(辻取締役)銀証 FW 規制違反は、業態間の連携ビジネスという比較的新しいオペレーションで生じた事象であり、法令順守の浸透や手続き・ルールの見直しを徹底することで改善対応に取り組む必要がある。一方で、貸金庫ビジネスは昔から存在しており、事案が起きるはずがないという意識があったかもしれない。従い、伝統的なオペレーションで内部統制も完成しており、これまで事故が起きていない領域においても、油断してはいけけない。今後、改善対応を進める中で、既存のビジネス領域についても、点検が必要なケースが出てくる可能性もあるだろう。

(桑原取締役)支店を見学する機会があり、現場の重要性を改めて認識する良い契機になった。意欲のある現場の社員が、顧客のニーズに応じて業務を安心して適切に進められるよう、現場の声を経営に活かすより良い仕組みづくりを含めて環境を整えることが重要である。また、貸金庫窃取のような犯罪行為を未然に防止する強固な体制も構築する必要がある。

Q. 指名・ガバナンス、報酬委員会では、取締役の評価や指名の過程において、株主総会での取締役選任議案の賛成率を参照しているか。

A. (桑原取締役)指名・ガバナンス委員会では、Fit and Proper 原則の観点からの議論や論点の整理も行っている。また、株主総会后、議決権行使結果や賛成率についても執行からの報告を受けて確認を行っている。真因分析を踏まえた改善対応策の定着をモ

ニタリングしていくという役割を果たしながら、投資家に対しても MUFJ の取り組みを報告していくことが重要だと考えている。

- Q. 銀行と信託では、年金資産が退職給付債務を上回っている。過大な積み立て超過は、CET1 比率を押し下げするため、資本を有効活用するべきではないか。
- A. (辻取締役)さらなる資本効率を追求する上で、退職給付信託も含めて優先順位を決めて検討していく。

(十川 CFO)今中計では、みなし保有株式も含めた時価ベースで、連結純資産対比 20%未満にする。退職給付信託は従業員のものであり、必ずしも会社が全てをコントロールできるものではないが、CET1 比率の影響も含めて検討していく。

- Q. 不祥事によりカルチャー改革の取り組みに影響は出るか。
- A. (高瀬 CSO)今中計の三本柱の一つとして企業変革を掲げ、前中計から継続してカルチャー改革に取り組んでいる。スピード感があり、従業員の声を経営が受け取りフィードバックのできる、風通しが良く自律性のある組織を目指している。今回の不祥事を受けて、組織のカルチャーに大きな問題があったとは捉えていないものの、銀証 FW 規制違反の事案では、現場で生じる迷いを捕捉するフレームワークの不十分さや、現場から上がる声を十分に拾えなかった意識の問題が浮き彫りになった。これらの課題の克服に向けて、改善に取り組んでいく。

(辻取締役)今回の行政処分の中で、組織風土全般に問題がある旨の当局からの指摘は無い。但し、法令順守に対する一部の社員の理解が甘く、法令を守るカルチャーが不十分であった点は改善が必要である。執行が高い透明度を持ち、改善対応にしっかり取り組むことが、中計で掲げるカルチャー改革とも整合すると考えており、監督サイドからしっかりモニタリングしていく。

(桑原取締役)今中計で掲げるカルチャー改革の体現が、改善対応策を徹底するベースとして役立つ面もあるため、カルチャー改革と改善対応策の浸透を両立して進めることが重要だ。

以上