

社外取締役とのスモールミーティング

主な Q&A

Q. MUFG のガバナンスについて、見解を教えてください。

A. (本田取締役) MUFG はガバナンスの向上に真摯に取り組んできた。指名委員会等設置会社として、指名・ガバナンス委員会、報酬委員会、監査委員会に加えて、リスク委員会を設置している。私は監査委員会に所属しているが、監査委員会の会議だけでも年間 200 時間超かけて議論をしている。MUFG のガバナンスの特徴として、持株会社だけでなく銀行、信託、証券などの各業態にも取締役会と傘下委員会が設置されており、持株会社と各業態の双方でガバナンスする体制になっている。持株監査委員会としても年 2 回主要子会社の監査委員と数時間ずつ議論する機会がある。本邦第 2 位の時価総額の企業として、丁寧にガバナンスに取り組もうとする MUFG の気持ちが表れた構造になっている。

(スナイダー取締役) 1 年半前に MUFG の社外取締役に就任する直前は、MUFG に対して非常に保守的な組織という印象を持っていた。実際は、MUFG のコーポレートガバナンスはここ数年で大きな進歩を遂げている。例えば、取締役が重要な議題を集中的に議論できるよう、社外取締役への情報伝達や議論の方法を工夫しているほか、CEO と社外取締役だけの会議や、社外取締役だけで議論する会議も設けられている。加えて、MUFG がグローバルスタンダードのコーポレートガバナンスを取り入れる上で、モルガン・スタンレー (MS) の取締役会への参加も良い刺激になっている。

一方、不祥事案が発生したことは大変残念に思っている。法令遵守は最優先事項であり、経営陣に真因分析を踏まえた再発防止策の策定と浸透を徹底させることが社外取締役としての責務だと認識している。事案対応のガバナンスは効果的だった。経営陣は取締役に対して透明性を持って迅速に状況を報告し、徹底的に真因分析を行った上で対策を講じ、その過程で社外取締役の声にも真摯に耳を傾けた。例えば、貸金庫事案では、社外取締役から、貸金庫の他に従業員による不正が起きかねない脆弱な内部管理下に置かれている業務領域がないか懸念する声が上がったが、執行はその意見を真摯に受け止めて対応していた。

Q. 足元で外部環境が大きく変化するなか、MUFG のサステナビリティの取り組みに対する評価を教えてください。

A. (スナイダー取締役) まず、足元の政治情勢下では、レトリックとアクションを分けて考える必要がある。また、MUFG のカーボンニュートラルに向けた目標やサステナビリティの取り組み等のアクションは不変である。昨年 11 月に発刊したサステナビリティレポートでも、現中計の三本柱を構成する社会課題の解決に含まれる優先課題として、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みの進捗をアップデートした。引き続き、外部環境の変化に伴うビジネスリスク、信用リスク、そしてレピュテーションリスクを包括的に精査しながらも、核となるコミットメントは

変えない方針だと理解している。

(本田社外取締役) MUFG の取り組みは真摯で幅広い要素を考慮し、長期的な視点で透明性を持って決定事項を開示している。幅広さを例にとると、気候変動のみならず、社会にも影響をあたえるサイバーセキュリティの問題や、適切な納税や会計基準などのガバナンス領域など、企業価値に大きな影響を与える重要な事象を検討している。取締役会では、長期的な視点に立って、課題の解決や人材育成、投資計画などについて議論している。

(高瀬 CSO) 我々の取り組みは不変で、日本、アジア、世界において、顧客とのエンゲージメントを高め、トランジションを実現し、MUFG の使命であるサステナブルな社会を構築していく。また、メッセージの打ち出し方については、執行として社外取締役とも議論しながら進めていく。

Q. 企業価値を向上していくうえで、どのような経営課題があると考えてるか。

A. (本田取締役) 取締役に就任した当初の 2020 年、MUFG の企業価値について要素分析を行ったが、資本効率が低かった。その当時から PBR の低さを指摘し ROE を改善すべきだと意見したが、執行はそれを真摯に受け止め、ROE を引き上げていく打ち手を具体的に議論した。例えば顧客に提供している価値に見合った適切な貸出や預金のプライシング運営という観点では、様々な議論を経て大きく改善している。政策保有株式についても、社外取締役と執行で削減という志は共有されている。主要な事業のリスクアペタイトの明確化や資本配賦についても、議論を始めている。

(スナイダー取締役) 日本では歴史的に、「企業には株主以外にも様々なステークホルダーがいるので、株価だけを意識するわけにはいかない」という経営者の企業価値に関するマインドセットが、企業価値向上の障害になっていた。しかし、この数年間で経営者は企業価値向上のコアを考えるようになっていく。取締役に就任した際、シニアマネジメントの企業価値と株主価値の両方を追求しようとする真摯な姿勢が見られた。取締役会では、PBR や ROE といった指標や市場の評価が確り共有され分析した上で、戦略を議論している。国内の金利環境の変化による預貸金利回り差の改善や、政策保有株式の削減を通じた資本の効率性向上を通じ、更なる企業価値向上が期待できると考えている。

足元では、ROE の定義についても議論を重ねており、これからは比較性の観点でも東証定義にそろえるべきだと考えている。また、誰と比較するのか、という観点も重要だ。金利環境が異なる外銀と単純比較はできないが、野心的な ROE 目標の達成に向けた成長戦略を検討するためには、グローバルピアとの比較は必要なプロセスだ。

また、MS への出資は大成功だったが、MUFG のコアビジネスに対する評価がまだ伴っていない。コアビジネスの強さを示していくことで、企業価値のアップサイドを実現できると考えている。

(本田取締役) 当社の大きな強みである CIB 事業は、MS というパートナーを得たことで強化されたと考えている。また、MS は、MUFG の投資後に WM を中心とした戦略の組み立てが奏

功して大きく成長しており、MS との協働を通じて当社が得られる価値もある一方で、当社との協業で MS の価値向上にも貢献している。一方で、MS の時価総額に出資比率を乗じ円換算したものが、当社の時価総額に連動しないこともある。市場には改めてこの事実に着眼してほしいと考えている。

Q. 社外取締役が、どのように知見を共有して取締役会や各委員会の運営に貢献しているか。

A. (本田取締役) 社外取締役は異なるバックグラウンドを有しており、それぞれの知識や経験を持ち寄り、執行が事業戦略の Pros と Cons を整理した上で、取締役会では最適解を検討しながら様々な議論を進めている。

(高瀬 CSO) 本田取締役の説明の通り、社外取締役が有するグローバル、米国、アジア、或いは企業経営等の様々な観点で意見を頂けるのは大変ありがたい。

Q. 取締役の人数が多すぎるという懸念はないか。国内では取締役を減らす企業も増えているが、現在の規模が適正と考えているか。

A. (スナイダー取締役) MS の社外取締役は 12 名、MUFG の独立社外取締役は 9 名である。各取締役が様々な高いスキルや経験をベースに議論をしており、経営の意思決定において取締役が多いという印象はない。MUFG グループの各子会社のビジネスに詳しい三毛会長や亀澤社長に対して社外取締役が質問し、それに対して各業態の社長を含む取締役全員がその場で議論を行える機会があるのは良い。具体的な適性人数は今後も議論していくが、現時点において取締役が多すぎることはないと考えている。

Q. 意思決定の速度や組織のトランスフォーメーションにおいて、グローバル対比での課題は何か。

A. (本田取締役) 政策保有株式の削減を例に挙げると、意思決定、執行、お客さまの同意取得の 3 つのステップがあるが、3 つ目のステップに時間を要している。これは、MUFG がお客さまに対して丁寧な対応を心掛けているからこそ生じる課題であるが、一方投資家からもペースが遅いと指摘されていることは認識している。お客さまへ何度もはたらきかけ続けることが必要と理解している。

Q. カルチャー改革は、社外取締役の関与が難しい面もあると思うが、どのようにモニタリングしていくのか。

A. (スナイダー取締役) MUFG のような巨大な組織のカルチャー改革のモニタリングは 1 つのチャレンジだと考えている。1 つの方法として、年 1 回のグループ意識調査が挙げられる。先日も結果のレビューを行ったが、従業員のエンゲージメント、スピード(agility)等の観点から進捗状況を確認している。

加えて、渋谷支店と中野セントラルパークを訪問した際には、若手から中間層までの従業員と対話する機会を設けることで、現場の従業員がカルチャー改革に対してどのように感じ、取り

組んでいるのかを知る良い機会となった。また、近年ではキャリア採用者が急速に増え、他社での経験に基づいた新しい視点を持ち込んでおり、この動きがカルチャー変革を加速させることを期待している。

調査結果を受けて顕在化した課題の一つは、ルールや手続きの簡素化であり、日常の業務活動においてスピードを加速するためにはまだ改善が必要だと考えている。

(本田取締役)MUFG の従業員の半数以上が外国人であり、様々な文化が入り混じってカルチャーが形成されており、社外の間が持つであろう MUFG のイメージとは大きく異なっている。社外取締役は、取締役会や各種委員会に加えて、新任理事等の日本および海外における研修、DEI イベント等でも登壇、参加しており、様々な従業員と接する機会を有している。

Q. 昨年 5 月の中計の打ち出しは保守的で、政策保有株式の削減目標等が市場の期待値を下回っていたが、取締役会ではどのような議論が行われたのか。

A. (本田取締役)政策保有株式の削減については、取締役会で相当議論した。政策保有株式の削減は必要だが、それによる MUFG の企業価値の毀損は避けるべきという前提の下、どれだけ削減できるかが論点であった。削減目標値が市場からは評価されないという考えも一部にはあったことは否定しない。結果として市場からの厳しい評価を受け、社外取締役も執行も市場の期待値を再認識し、軌道修正となった。

Q. MS 除きの MUFG の PBR が他メガ比で低く評価されているとのことだが、具体的に何が評価されていないと感じているのか。

A. (スナイダー取締役)MS 除きの PBR は、他メガ比でもっと高く評価されるべきだと考えている。リテールビジネスに目を向けると、クレジットカードビジネスは改善の余地がある一方で、3,400 万ある個人口座は MUFG の強みである。三菱 UFJ ダイレクトが進化することで、この顧客基盤を守り、新しい取引を創り出す効果が期待できる。またコーポレートバンキングビジネスも強みであり、金利のある世界では預貸金利回り差は更に改善していくだろう。この他にもアセットマネジメントやプロジェクトファイナンスの領域で高いプレゼンスを有しており、これらの強さを確り発信していくことが重要である。

Q. 両名とも MUFG 以外の社外取締役を兼務しているが、他社と比較して MUFG の取締役会構成の多様性や議論の質をどのように評価しているか。

A. (スナイダー取締役)兼務先は、MUFG と業種や規模が異なるため、単純な比較は難しいが、MUFG の取締役会構成の多様性や時間を無駄にしない議論の進め方は高く評価している。

(本田取締役)MUFG を含め 3 社の社外取締役を兼務しているが、MUFG の取締役会では参加者がはっきり意見を述べ、発言量も多いと感じている。多様なバックグラウンドを持つ取締役が多く参加するため意見の相違も多いが、夫々の発言に対して丁寧に議論している。

Q. 政策保有株式の売却に応じない相手との関係性を継続する意義について、社外取締役の考えを伺いたい。

A. (本田取締役) 私が社外取締役に就任する以前から、MUFG は政策保有株や他の取引等も含めて企業価値のプラスにならないと総合的に判断した取引先については、関係性を見直す取り組みを自発的に行っていた。政策保有株式について、今年度は当初削減目標の公表後に市場の目線の厳しさを取締役全員で共有するにいたり、改めて取締役会でも議論を重ね、JCIB と法人ウェルスの RM が削減交渉に相当の時間を割いたことで、残高は減少しているが、今後もこれを継続していく必要があると理解している。

Q. 社外取締役の視点から見て、MUFG の相談役や特別顧問の役割、MUFG に対する貢献をどのように評価しているか。また、ガバナンスの観点から課題はあるか。

A. (高瀬 CSO) 特別顧問は、経団連等における財界活動や社会貢献に資する財団等の対外活動をサポートしている。相談役や顧問等は、通常の執行の決定には一切関与しておらず、一定の任期を定めたうえで活動している。

(スナイダー取締役) 日本では、歴史的にシニアマネジメントが OB となってもなお、企業に対する影響力を行使することがあり、ガバナンスに対する懸念になっていると理解している。これまでマネジメントと関わっている中では、シニアアドバイザーが日々の業務に影響を及ぼしていないと評価している。ガバナンス上の課題はないと認識している。

Q. MUFG のグローバルビジネスを成長させていくために、トランスフォーメーションや人的資本の観点で、社外取締役として課題に感じる部分を教えてほしい。

A. (本田取締役) 例えば、JCIB や GCIB 事業本部におけるプライベート・エクイティも含む Acquisition ファイナンス、プロジェクトファイナンスの領域ではトップレベルにある。自分が多数国間投資保証機関(MIGA)に在籍していた頃、ディールフローを見ていても、日本のみならず、欧米アジアにおいても圧倒的な強さがあると実感した。また、欧米では、人材面でも、経験豊富なシニアバンカーを、Kevin Cronin という強いマネジメントがうまく統率し、強力な execution チームが出来上がっている。

一方で、サイバーセキュリティを含めた IT 領域は、改善の余地があると考えている。既に取締役会でも議題として採り上げており、執行も課題として認識した上で、投資の拡大について議論している。

Q. 取締役会の実効性を測る評価プロセスはあるか。そのプロセスを通じて、社外取締役として経営課題にどのようにアプローチしているか。

A. (スナイダー取締役) 毎年 1 回、取締役全員を対象に、アンケートとインタビューを通じ、独立した外部コンサルタントを活用した取締役会評価を行っている。インタビューは社外取締役一人ひとりに対して実施しており、私も実際に面談を受けた。また、私からもコーポレートガバナンスや取締役の構成等について我々が改善すべき領域におけるアドバイスを意見しており、非常

に良い機会になっている。

Q. ガバナンスの高度化において、MS の取り組みを参考にした事例はあるか。

A. (スナイダー取締役) 社外取締役と CEO が意見交換をする Executive session があるが、これは MS の取り組みを参考に行っている。

Q. MUFG の保守的な考え方に変化を感じられる場面はあるか。

A. (本田取締役) キャリア採用者が日本での採用の半分以上を占めているほか、一度 MUFG を去った人材の再雇用も一般的になっており、再雇用者が役員に就任するケースも出てきている。海外拠点では、日本人がトップを務めるケースが減っており、確実に変革は進んでいる。一方で、年功序列の文化や、女性役員が少ない点はまだ課題として残っている。先日、GCIB 事業本部の DEI イベントに参加した際は、対面での女性出席者が 3 割を占め、東京開催ながら Director レベルの女性を含め外国籍の従業員も複数名参加していた。このように、課題に対しても変化は見られるが、更なる加速を期待している。

Q. 不祥事に関する役員の処分決定において、執行ではなく監督サイドの社外取締役が議論を主導したケースはあるか。

A. (高瀬 CSO) 貸金庫事案に関する役員の処分については、取締役会傘下の報酬委員会及び指名・ガバナンス委員会で他社事例や本事案の重大性を踏まえた審議を行った上で決定した。両委員会は執行サイドから亀澤が参加しているが、委員長を含む他の 4 名の委員は社外取締役で構成されており、独立性のある組織として意思決定を行っている。また、一連の不祥事に対する発生原因分析と再発防止策については監査委員会とも議論を行い、再発防止策の進捗について執行から毎月報告した上でモニタリングを受けている。

(本田取締役) ファイアウォール規制違反では、顧客からの情報共有に関する同意書の受け入れが完全ではない状態で、銀証間で情報共有を行ったケースがあった。監査委員会は多くの時間を使って議論を行い、従業員の法令に対する理解の徹底や、ルールの明確化、更には研修の実施状況などをモニタリングしている。

以 上