

2019年度の活動：ガバナンス

P.98 コーポレート・ガバナンス

P.99 責任と権限

P.103 リスク管理

P.105 コンプライアンス

P.108 内部通報制度の活用

P.109 サイバーセキュリティ

コーポレート・ガバナンス

MUFGのコーポレート・ガバナンスの詳細に関する情報は、以下をご参照ください。

■ コーポレート・ガバナンス態勢

▶ 詳細：『コーポレート・ガバナンス報告書』については(<https://www.mufig.jp/profile/governance/>)をご参照ください。

▶ 詳細：『有価証券報告書』については(https://www.mufig.jp/ir/report/security_report/)をご参照ください。

取締役会	
責任と権限	責任と権限(P.99)
構成	コーポレート・ガバナンス報告書
議長の独立性	
各委員会の概要	
指名・ガバナンス委員会	コーポレート・ガバナンス報告書
報酬委員会	
監査委員会	
リスク委員会	
米国リスク委員会	
取締役会の実効性・業績評価	コーポレート・ガバナンス報告書
役員報酬	
役員の実績に伴う報酬の査定	コーポレート・ガバナンス報告書
株式保有条件	有価証券報告書
役員報酬の開示	コーポレート・ガバナンス報告書
クローバック条項 / マルス条項	有価証券報告書
株式	
株式比率(所有状況)	有価証券報告書
株主の権利	コーポレート・ガバナンス報告書
持株比率と議決権比率の分離	有価証券報告書

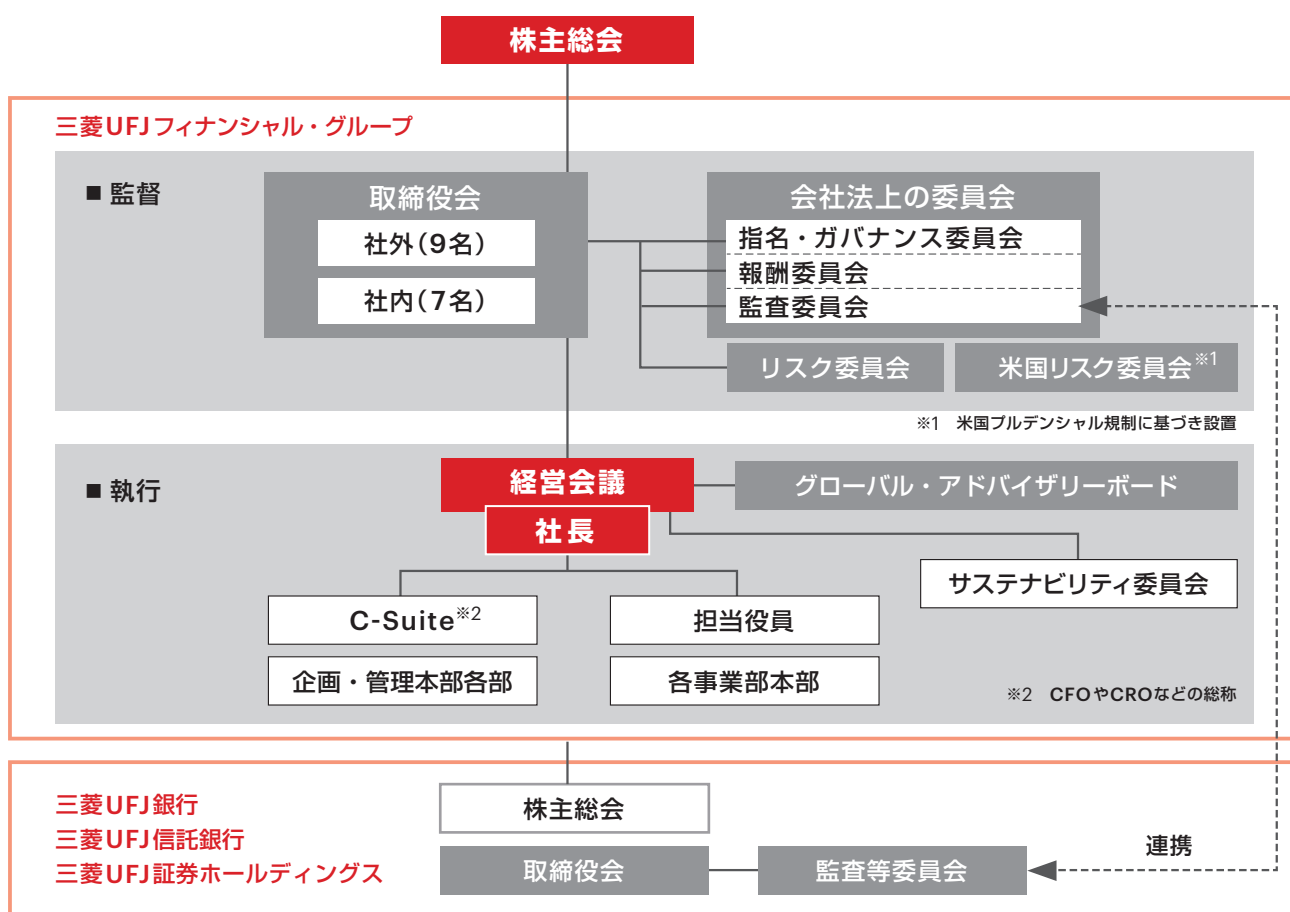
責任と権限

基本的な考え方

MUFGは、株主をはじめ、お客さま、従業員、地域社会などのステークホルダーの皆さまからの要望を踏まえて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざします。

MUFGは公明正大かつ透明性の高い経営を行い、「MUFGコーポレート・ガバナンス方針」を指針として、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を図ります。

MUFGのコーポレート・ガバナンス態勢



ESG 課題への取り組み

サステナビリティ委員会の開催

MUFGは、経営に影響を及ぼすESG課題の特定とそれらの対応状況の報告と審議を行うための委員会を定期的で開催しています。2019年度は、第25回CSR委員会において従来のCSR委員会の名称を

サステナビリティ委員会と名称を改め再編し、第1回サステナビリティ委員会と合わせて計2回開催しました。委員会での審議内容は以下になります。

■ 第25回 CSR委員会

テーマ	内容
CSR委員会の名称変更と目的、構成メンバー、審議事項等の変更	<ul style="list-style-type: none"> CSR委員会をサステナビリティ委員会に変更 目的: 持続可能な環境・社会の実現とMUFGの持続的成長のための、環境・社会課題解決への取り組みについて審議すること

■ 第1回 サステナビリティ委員会

テーマ	内容
MUFGのサステナビリティへの取り組み	『持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、社会課題の解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えた価値創造』のあり方を再確認
ESG課題・SDGsに関連した環境変化の捕捉	気候変動において特に重視すべき環境変化を抽出
MUFG経営計画との一体強化	
7つの優先環境・社会課題への取り組み	7課題に関する事業戦略との一体化・対応策の拡充
計画策定プロセスおよび社内浸透	MUFG経営計画と環境・社会課題解決対応の一体化強化のため、計画策定プロセスの高度化と併せて、社内浸透策を強化
サステナブルファイナンスの推進	顧客企業が置かれている外部環境を理解し、持続可能な成長を後押しすることで、MUFGがともに成長する
環境・社会リスクマネジメントの高度化	MUFG環境・社会ポリシーフレームワークについて、Oil&Gas(オイルサンド、北極開発)、大規模水力発電、非人道兵器等のセクターについてポリシー追加を検討
自社独自の取り組み	自社調達電力の100%再生可能エネルギー化
推進力を高めるガバナンスの強化	チーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSuO)の設置
ESG評価に関する投資家の視点	環境・社会課題解決と経営戦略が一体化した計画の策定、開示の拡充等
情報開示の拡充	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルファイナンスの進捗状況、MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの高度化、TCFD提言項目について引き続き対応 サステナビリティレポートの発行

環境・社会分野の社外アドバイザー

2019年に環境・社会分野の外部有識者を常設の社外アドバイザーとして招聘しました。取締役会構成メンバーとの意見交換等により、外部専門家の広い知見をサステナビリティの取り組みに活用しています。

玉木 林太郎	公益財団法人 国際金融情報センター理事長
枝廣 淳子	大学院大学至善館 教授、幸せ経済社会研究所所長、有限会社イーズ 代表取締役

アドバイザー意見交換会の実施

2019年12月にアドバイザー意見交換会を実施しました。意見交換会では脱炭素に向けた各国の動向やプラスチック問題などの環境・社会分野における世界の潮流や、その中における金融機関としての使命など

について、積極的な意見交換が行われました。

今回の意見交換会を受けて、MUFGは、サステナビリティへの取り組みと本業との一体化をさらに進めています。

■ アドバイザーからのご意見(抜粋)

枝廣氏
<ul style="list-style-type: none"> 大きな問題認識として温暖化被害国としての日本という側面もでてきた。 気候変動問題に対応する緩和策だけでなく、適応もしくは防災の観点も大事になってくる。 SDGsと個々人の繋がりを自分事化し、自然な動きとなることが理想。自然な動きは人の行動や価値観を変えられる。

玉木氏
<ul style="list-style-type: none"> テクノロジーと気候変動に関してはシステムのトランスフォーメーションがあるだろう。 気候変動のエアポケットになっている東南アジアに対し、的確なアドバイスをしていくことは金融機関としての役割。 最近EUの金融規制などの動きが加速しているので、注意深い情報収集と提供が求められる。



グローバル・アドバイザリーボード

MUFGは、経営会議の諮問機関として、グローバル・アドバイザリーボードを設置し、定期的を開催しています。グローバル・アドバイザリーボードは、日本・欧州・米州・アジア各地域の企業経営や金融規制・政府

関係における社外有識者を委員とし、MUFGグループの経営全般、グローバル企業としてのガバナンス・事業戦略等について、独立した立場から提言・助言をいただいています。

第7回 グローバル・アドバイザリーボードアニュアルミーティングの開催

2019年11月には、東京にて第7回グローバル・アドバイザリーボードアニュアルミーティングを開催しました。ミーティングには、委員およびMUFG主要役員、社外取締役に加えパートナーバンク(海外の出資先銀行)である、MUFGユニオンバンク、クルンシィ(アユタヤ銀行)、セキュリティバンク(フィリピン)、ヴィエティ

ンバンク(ベトナム)、バンクダナモン(インドネシア)の経営陣が参加しました。

米中覇権争い、ESG、デジタルプラットフォーマーがもたらす機会と課題といった、MUFGの戦略に影響を与えるテーマについて各委員の見解が共有され、活発な議論が行われました。

リスク管理

MUFGの統合的なリスク管理の取り組みについては統合報告書の「リスク管理(P.84)」をご参照ください。
(<https://www.mufig.jp/ir/report/disclosure/>)

ファイナンスにおける環境・社会に係るリスクの管理

リスク管理の考え方

MUFGは、グループが優先課題として挙げている地球温暖化・気候変動をはじめとするさまざまな環境・社会課題に関するリスクをグループの持続的な成長に向けた経営を行う上で重要な課題と認識しています。また、世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループをめざす金融機関として、事業活動によって生じるリスクについても把握し、その管理と低減に努めています。MUFGでは、これらのサステナビリティに関わる

リスクに対してMUFG環境方針とMUFG人権方針に基づく「MUFG 環境・社会ポリシーフレームワーク」の枠組みの中で管理に取り組んでいます。同フレームワークは経営会議の傘下にあるサステナビリティ委員会にて審議され、グループの企業価値の毀損に繋がる評判リスクの管理の枠組みと整合するように構築されています。

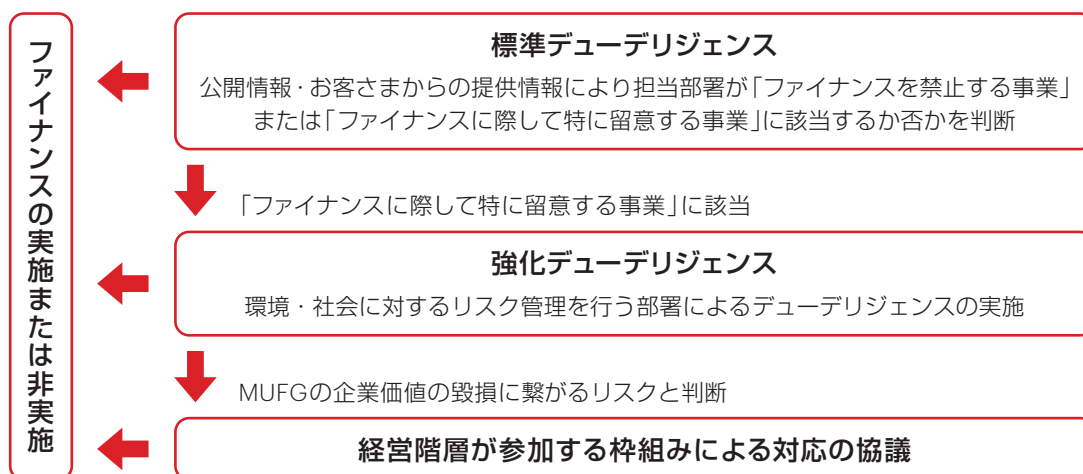
リスクアセスメントプロセス

MUFGがファイナンスの対象とする事業の環境・社会に関わるリスクの特定・評価は、お客さまと直接接点を持つ部署が「標準デューデリジェンス」を行います。これにより、対象事業が特に留意が必要と判断された場合、「強化デューデリジェンス」を実施し、ファイナンスの実行の可否を決定します。

また、対象事業の環境・社会に対するリスクが重大

であり、MUFGの企業価値の毀損に繋がりをうる、評判リスクに発展する可能性がある事業については経営階層が参加する枠組みにおいて対応の協議を行っています。また、三菱UFJ銀行では大規模なプロジェクトによる環境・社会リスクを特定、評価、管理するための枠組みである赤道原則を採択し、ガイドラインに沿ったリスクアセスメントを行っています。

■ ファイナンス対象事業の環境・社会に対するリスクまたは影響を特定・評価するプロセス



※ファイナンスを禁止する事業：違法または違法目的の事業、公序良俗に反する事業等

※ファイナンスに際して特に留意する事業：先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業等セクター横断的な項目、石炭火力発電等特定セクターに係る項目

主要なリスクと対応

MUFGは、環境・社会に対するリスクが重大とされる事業について、違法または違法目的の事業等を「ファイナンスを禁止する事業」に、先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業等を「ファイナンスに際して特に留意する事業」に設定しており、昨年度より石炭火力発電といった気候変動への影響が大きい事業へのポ

リシーを強化する等の対応を進めています。今後も事業活動やビジネス環境が変化することで顕在化するリスクについて、サステナビリティ委員会による環境・社会ポリシーフレームワークの定期的な見直し、高度化により対応していきます。

ファイナンスを禁止する事業	ファイナンスに際して特に留意する事業
<ul style="list-style-type: none"> ● 違法または違法目的の事業 ● 公序良俗に反する事業 ● ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業 ● 絶滅のおそれのある野生動植物の種の国際取引に関する条約(ワシントン条約)に違反する事業 ● 児童労働・強制労働を行っている事業 	<p>【セクター横断的な項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業 ● 非自発的住民移転に繋がる土地収用を伴う事業 ● 保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業 <p>【特定セクターに係る項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 石炭火力発電、鉱業(石炭)、石油・ガス、森林、パーム油、非人道兵器セクター等8セクター

コンプライアンス

基本方針

MUFGは、グループとしての使命、中長期的にめざす姿、共有すべき価値観を明確にし、お客さま・社会の期待に一丸となって応えていくことを経営ビジョンに掲げています。また、経営ビジョンのもとにグループ役職員の判断・行動の基準として行動規範を定め、国内外のあらゆる法令を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実に行之、社会からの信頼・信用を守り高めてい

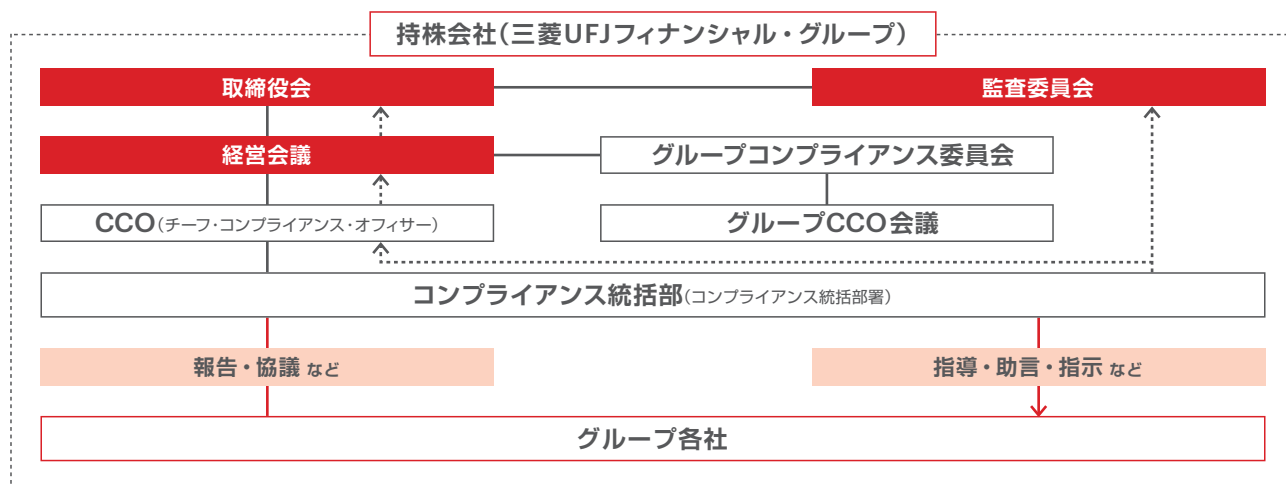
くことをコンプライアンスの基本方針として表明しています。また、グローバルな業務展開が一層進展するなか、マネー・ローンダリングや贈収賄の防止、競争法への対応など、各国の法令・規制の動向を注視するとともに、MUFG贈収賄防止規則などを定めて金融犯罪の動向にも十分に注意を払っています。

コンプライアンス体制

持株会社であるMUFGをはじめ、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングス（以下、「3社」）それぞれに、コンプライアンスに関する統括部署を設置しています。グループ各社のコンプライアンス統括部署では、コンプライアンス・プログラムの策定や研修等を通じたコンプライアンスの推進に取り組むとともに、グループ各社の経営会議や取締役会に対して法令等遵守の状況に関する報告を行っています。

MUFGでは「グループコンプライアンス委員会」、3社では「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関わる重要事項について審議を行う体制を構築しているほか、持株会社においては、CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）および3社のCCOを委員とするグループCCO会議を設置し、コンプライアンスに関わる重要事項、およびコンプライアンスに関しグループとして共通認識を持つべき事項について審議を行っています。

■ コンプライアンス体制



コンプライアンス徹底に向けた取り組み

社員一人ひとりによる行動規範に沿った正しい行動の実践をめざし、各種コンプライアンス研修や経営からのメッセージ配信等に継続的に取り組んでいます。

また、毎年実施しているグループ意識調査の結果や内外環境の変化を踏まえ、行動規範の内容を定期的に見直しています。2020年度は、コンダクトリスクや営業現場におけるリスクオーナーシップに関する記載を

▶ **詳細**：『内部通報』については「内部通報制度の活用(P.108)」をご参照ください。

充実させ、また内部通報を促す内容も追記しました。その結果、グループ意識調査における「行動規範と日常業務の板ばさみ」等のコンプライアンス関連設問のスコアが大幅に改善しました。MUFGではこのような継続的な取り組みを通し、コンプライアンスの徹底を図っています。

反社会的勢力に対する基本方針

MUFGグループは、次のとおり反社会的勢力に対する基本方針を定め、役職員一同これを遵守することにより、業務の適切性と安全性の確保に努めます。

1 組織としての対応

反社会的勢力に対しては、行動規範・社内規定等に明文の根拠を設け、経営トップ以下、組織全体として対応します。また、反社会的勢力に対応する従業員の安全を確保します。

2 外部専門機関との連携

平素から、警察、暴力追放運動推進センター、弁護士等の外部の専門機関と緊密な連携関係を構築することに努めます。

3 取引を含めた一切の関係遮断

反社会的勢力に対しては、取引関係を含めて、一切の関係を遮断します。

4 有事における民事と刑事の法的対応

反社会的勢力による不当要求を拒絶し、必要に応じて民事および刑事の両面から法的対応を行います。

5 裏取引や資金提供の禁止

反社会的勢力との裏取引は絶対に行いません。反社会的勢力への資金提供は絶対に行いません。

内部通報制度の活用

内部通報制度の外部認証について

MUFGは、内部通報制度をガバナンス上の重要ツールと位置付け、コンプライアンス上問題があれば早期に自浄できるよう、グループ各社で内部通報制度を整備し、さらにグループ・グローバルに24時間365日受付対応可能な「MUFGコンプライアンス・ヘルプライン」を持株会社に設置しています。

各制度では、通報者の情報を厳格に取り扱い、通報したことで不利益が及ぶことなどがないよう、行動規範や社内規程で定めた上、適切に対応しています。

従業員に対しては、コンプライアンス上少しでも気になることがあったときは迷わず利用できるよう、eラーニングや常時携帯できるカードの配布等により周知するとともに、制度への信頼性向上に努めています。

MUFG、および傘下の三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJ証券ホールディングス、三菱UFJニコス、

アコム内部通報制度は、いずれも内部通報制度認証の自己適合宣言登録制度^{*}に登録されています。登録の過程では、各々通報者の保護を含め高度化を進めており、またこれを各従業員に周知することで、制度への信頼性のさらなる向上を図っています。

MUFGは、これからも、グループの持続的成長に向け、内部通報制度の活用を進めていきます。

■ 制度認証登録事業者用シンボルマーク



※ 事業者が自らの内部通報制度を評価し、認証基準に適合している場合、当該事業者からの申請に基づき、消費者庁の指定登録機関がその内容を確認した結果を登録する制度。

サイバーセキュリティ

MUFGは、金融機関としてお客さまに安心・安全な金融サービスを提供するために、サイバーセキュリティの分野で、高度化・多様化するサイバー攻撃や情報漏えいへの対策を経営層が中心となり推進しています。情報資産は重要な経営資源であるとともに、情報の漏

えい等はお客さまや社会といったステークホルダーの皆さまからの信用の失墜や利益の損失といった重大なリスクにも繋がるため、適切な管理、リスクへの対策に取り組んでいます。

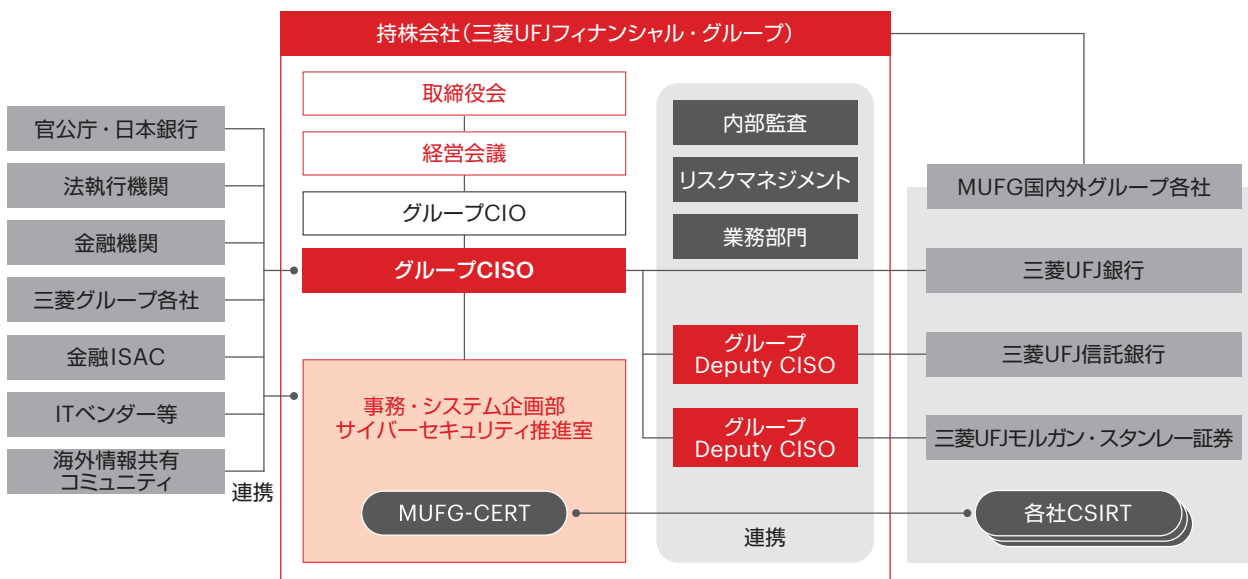
サイバーセキュリティマネジメント

MUFGでは「サイバーセキュリティ経営宣言」を表明しており、サイバー攻撃等によるリスクをトップリスクの一つとして位置付け、経営レベルでのリスク対策を統合的リスク管理の枠組みの中で推進しています。サイバーセキュリティのマネジメント体制としては、専門的な知識を有し、情報セキュリティに関する責任を負う最高情報セキュリティ責任者(CISO)を任命し、CISOのリーダーシップのもと、サイバーセキュリティ戦略を効果的かつ効率的に推進するとともに、取締役会や経営会議に対してのレポートングなどを通じ、脅威環境の変化やサイバーセキュリティの管理状況も踏まえた適切な経営判断を実施できる態勢を整備しています。

▶ 詳細：「サイバーセキュリティ経営宣言」については(<https://www.mufg.jp/csr/policy/>)をご参照ください。

2019年4月にはサイバーセキュリティ推進室内に脅威インテリジェンス分析やセキュリティ関連業務を提供するセキュリティセンターとして、MUFG Cyber Security Fusion Center (MUFG-CSFC)を立ち上げました。このMUFG-CSFCを中心としてグループ・グローバルでの運用体制を構築し、セキュリティ状況を日夜チェックし、適切な対応を行っています。また、サイバーセキュリティのインシデントに即応するため、MUFGではインシデント対応チームの整備を進めており、グループ全体の統括としてMUFG-CERTを設置。グループ各社のCSIRT(Computer Security Incident Response Team)との連携のもと、有事に備えています。

■ サイバーセキュリティ管理体制



セキュリティカルチャーの醸成と社会への貢献

サイバーセキュリティに関する高度専門人材の育成に加え、経営層からエンドユーザーに至るまで組織の全従業員がそれぞれの立場に応じて、高度化・複雑化するセキュリティ上の脅威とその対処につき正しく理解する必要があると考えています。従業員に対してはサイバーセキュリティの重要性に関する教育や不審メール等の訓練などを行うとともに、経営層に対してもサイバーセキュリティ関連のセッションを設けています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響でリモートワークの利用が拡大した際にも、ニュースレターの発行等を通じて、いち早く従業員へのセキュリティに

関する注意喚起を行いました。

またMUFGでは自社の体制強化である「自助」に加え、金融インフラの安定をめざし、金融ISACやFS-ISAC[※]等に参画して業界内での「共助」を行うとともに、公的機関や金融当局との情報共有・連携を通じた「公助」も重要視しています。MUFGグループ内での横断的な訓練の実施に加えて、外部機関とのさまざまな演習にも継続的に参画し、危機管理体制の強化に努めています。このような活動を通じて、グループ・グローバルベースで社会全体のサイバーセキュリティの向上に貢献しています。

※ 金融機関を会員とするセキュリティ関連情報および分析結果の共有を目的とする会員制組織のことです。金融ISACは日本で事業を行う金融機関を対象とし、FS-ISACは米国を対象とするもので、三菱UFJフィナンシャル・グループも加盟しています。