

# ガバナンス

---

- P.114 コーポレート・ガバナンス
- P.115 責任と権限
- P.119 リスク管理
- P.121 コンプライアンス
- P.123 内部通報制度
- P.124 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.mufg.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.mufg.jp/ir/report/security\\_report/](https://www.mufg.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.115)
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

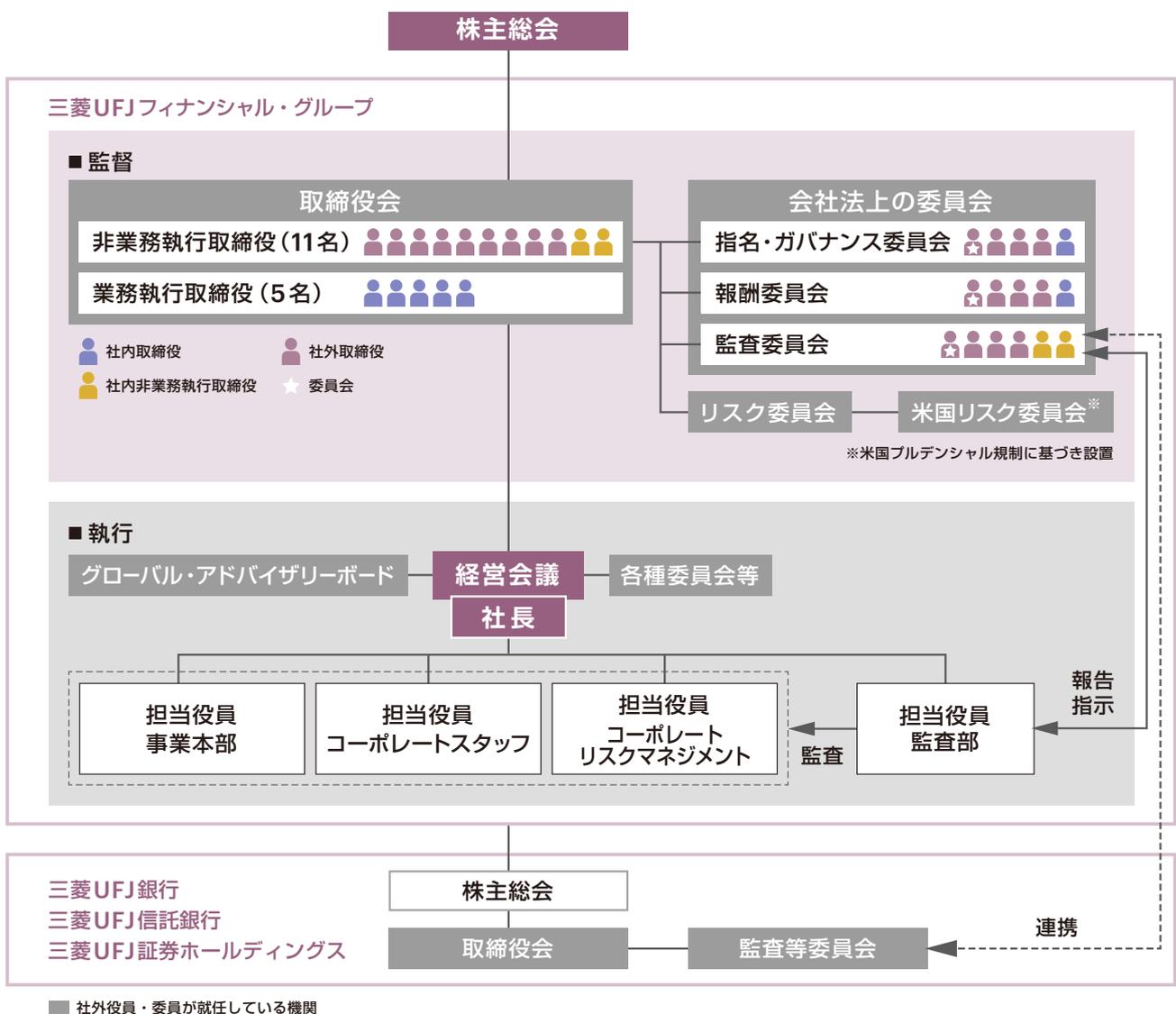
# 責任と権限

## 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



## 役員報酬

## 役員報酬の評価指数に「ESG外部評価の改善度」を新設

MUFGは、中期経営計画達成とサステナビリティ経営の遂行に向けて役員報酬制度を改定し、株式報酬の中長期業績連動指標に「ESG外部評価の改善度」を新たに設定しました。

世界の主要なESG評価機関5社\*の評価の改善度を役員報酬に反映させる仕組みになっており、MUFGの企業行動と多様なステークホルダーの利益を一致させることを意図しています。

\* MSCI、FTSE Russell、Sustainalytics、S&P Dow Jones、CDP

報酬割合※1



## ① 中計達成度評価部分(評価ウエイト50%)

以下の指標の中期経営計画における目標比達成率

- 連結ROE(同30%)
- 連結経費削減額(業績連動経費を除く)(同15%)
- ESG評価機関評価\*(同5%)

\* サステナビリティ経営のさらなる進化を後押しするとともに、MUFGのESGへの幅広い取り組みを客観的に評価する観点から、主要ESG評価機関5社(MSCI、FTSE Russell、Sustainalytics、S&P Dow Jones、CDP)による外部評価の改善度について絶対評価を行います。

## ② 競合比較評価部分(同50%)

以下の指標の前年度比伸び率の競合他社比較

- 連結業務純益(同25%)
- 親会社株主に帰属する当期純利益(同25%)

- 株式報酬制度
- MUFG・主要子会社の業務執行の取締役、執行役、執行役員報酬制度に適用
- マルス・クローバック規定あり
- 取得株式は、原則退任時まで継続保有

※1 持株会社社長の場合

※2 変動幅: 0~150%

※3 執行役については報酬委員会において独立社外取締役のみで決定

※4 指標の前年度比増減率および目標比達成率

※5 環境・社会課題解決への貢献、従業員エンゲージメントの向上、ガバナンス態勢の強化・高度化等を含む

## 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ことを目的に、サステナビリティ委員会を定期的に開催しています。

2020年度は12月に開催し、MUFGのサステナビリティ経営の枠組みや優先課題の見直しなどについて審議しました。審議内容の詳細は以下になります。

## ●第2回サステナビリティ委員会

テーマ	内容
MUFGを取り巻く経営環境	コロナ禍を通じた社会分野の課題や気候変動への対応が引き続き最大のテーマであることを改めて共有。気候変動への対応は「環境対応」の域を超え、事業を行う上での前提条件、リスクと機会の源泉とも言えるテーマであることを再確認
MUFGのサステナビリティ経営	「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、社会課題解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えた価値創造」をMUFGのサステナビリティ経営と定義
優先的に取り組む環境・社会課題	国内外の社会課題を整理し、アンケート等での社員の声を踏まえた新たな優先10課題を審議
カーボンニュートラルへの取り組み	2050年の日本のカーボンニュートラル実現など、パリ協定目標の達成とそこに向けたスムーズな移行支援や、積極的に推進する分野（「再生可能エネルギー」「水素・次世代エネルギー」「カーボンリサイクル」）等について審議
サステナブルビジネス推進	中長期のビジネス変化を見据えた国内外でのサステナブルビジネス推進、新領域の追求、新たな枠組みへの参画等を検討
サステナブルファイナンス	サステナブルファイナンスの定義にトランジションファイナンスを追加すること、目標の上方修正を検討
MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク	石炭火力発電、パーム油・森林セクターのポリシー厳格化を検討
自社使用電力の再生可能エネルギー化への取り組み	自社使用電力100%再生可能エネルギー化に向けたロードマップを審議
ESGの取り組みと開示に対する外部評価	外部評価を踏まえ、さらなる開示拡充や気候変動に対する取り組みの加速が必要であることを再確認
責任銀行原則への対応	責任銀行原則に係るMUFGの取り組み進捗状況と今後の取り組みを検討
非財務情報開示(TCFD・IFRS)に係る動向・取り組み	TCFD提言に基づく2021年度開示では、シナリオ分析の対象セクター拡大を検討
MUFG社会貢献活動の状況	「MUFG社会貢献予算」の社則体系を整備

## 環境・社会分野の社外アドバイザーとの意見交換会

2019年より、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ています。取締役会構成メンバーとの定期的な意見交換等により、外部専門家の幅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

2020年11月に実施した意見交換会では、「資本主義」に関する社会の意識の変化と企業に求められる役割の変化、コロナ禍がもたらしたサステナビリティに関する意識の著しい高まりといった世界の潮流や、その中における金融機関としての使命などについて、活発な

意見交換が行われました。

意見交換会を受けて、MUFGが取り組むべき課題として、気候変動対応の一層の加速や、ソーシャルインパクトの創出など ESG全般への対応拡大を認識しました。

#### ●アドバイザーからのご意見(抜粋)

枝廣氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍における仕事のオンライン化は効率化に繋がる反面、リアルでの体験から生まれるイノベーションを阻害する可能性がある。</li> <li>● 社会のデジタル化とグリーン化については、相乗的に進展していくと考えられる。</li> <li>● CO<sub>2</sub> 排出削減の鍵の一つとして、CCU (Carbon Capture Utilization) と組み合わせた水素利用が国内外で注目されつつある。</li> </ul>

玉木氏
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会における資本主義の認識や意味が変化しつつあり、企業においてもこれまで以上に多くのステークホルダーを意識することが求められている。</li> <li>● 気候変動への取り組みは、企業の非財務情報から財務情報となりつつある。社会の側面への取り組みや、ガバナンスの強化もさらなる取り組みが必要に。</li> <li>● 事業やプロジェクト単位だけではなく、CO<sub>2</sub> 排出削減への取り組みをコーポレート与信の投融资基準に反映する等、グリーン社会への移行のための資金動員について金融機関の役割が一層重要に。</li> </ul>



コロナ禍の状況を踏まえ、  
リモートでの意見交換会を実施

## 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.99)」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気候変動対応・環境保全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、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しています。同フレームワークは経営会議の傘下にあるサ

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。また、環境・社会にかかる機会およびリスクへの対応方針・取り組み状況は、テーマに応じてリスク管理委員会や投融資委員会、与信委員会においても審議・報告を行っています。各委員会の審議内容は経営会議への報告後、取締役会において報告・審議され、取締役会が環境・社会課題に関するリスクを監督する態勢としています。

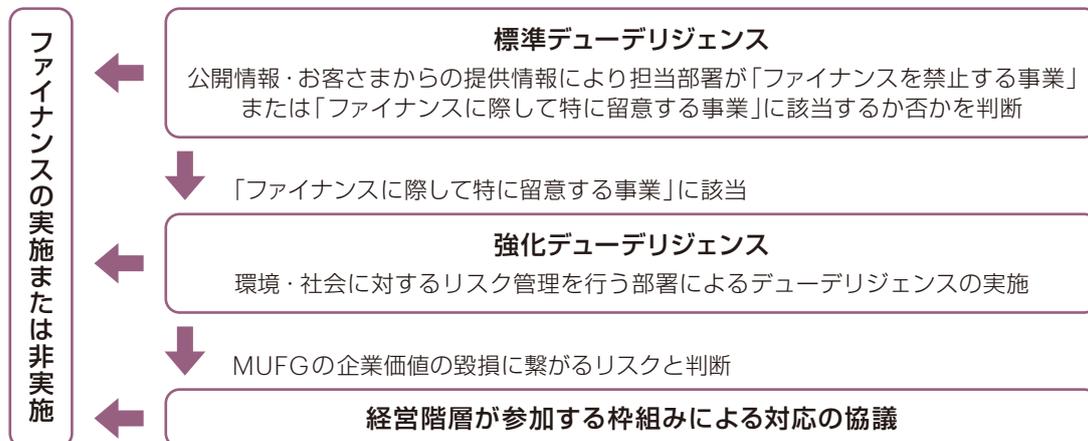
#### リスクアセスメントプロセス

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、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、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しています。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、厳格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"> <li>● 違法または違法目的の事業</li> <li>● 公序良俗に反する事業</li> <li>● ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業</li> <li>● 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</li> <li>● 児童労働・強制労働を行っている事業</li> </ul>	<p><b>【セクター横断的な項目】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業</li> <li>● 非自発的住民移転に繋がる土地収用を伴う事業</li> <li>● 保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業</li> </ul> <p><b>【特定セクターに係る項目】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>



## グローバル金融犯罪対策の態勢強化に向けた取り組み

MUFGは、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止、経済制裁対応、贈収賄・汚職防止（以下、グローバル金融犯罪対策）に関する各国の監督当局の目線の高まりなどを背景に、当該領域の知見が集約している米国ニューヨークに、本部機能としてグローバル金融犯罪対策部を設置し、グローバル金融犯罪を検知し防止するためのさまざまな対策に取り組んでいます。

具体的には、グローバル金融犯罪コンプライアンス態勢を管理するためのガバナンス・監督体制、およびグループ各社・拠点の戦略、業務活動、リスク・プロファイルに基づいた態勢構築の基本事項を定めた規則を制定しています。これにより、グループ・グローバルベースで一貫性のある態勢を整備しています。

銀行では、グローバル金融犯罪対策への取り組みや規則要旨等をまとめた「グローバル金融犯罪対策ポリシー」を制定、銀行のウェブサイトに掲載しました。ウォルフスバーグ・グループ<sup>※1</sup>の一員として、他の国際的な金融機関とともに、グローバル金融犯罪対策に関わる態勢・指針の策定に貢献しています。

※1 グローバル金融犯罪リスク管理の枠組み構築を目的とする13の国際的な金融機関からなる非政府組織。

態勢面では、マネー・ローンダリングやテロ資金供与、経済制裁違反を検知し防止するための各種プロセスや知見を集約する組織（Center of Excellence）を、米州・欧州・アジア・日本の各地域に設置しています。今後、Center of Excellenceに移行する各拠点のプロセスを拡大し、グローバルに均質かつ効率的なオペレーションの実現を推進していきます。

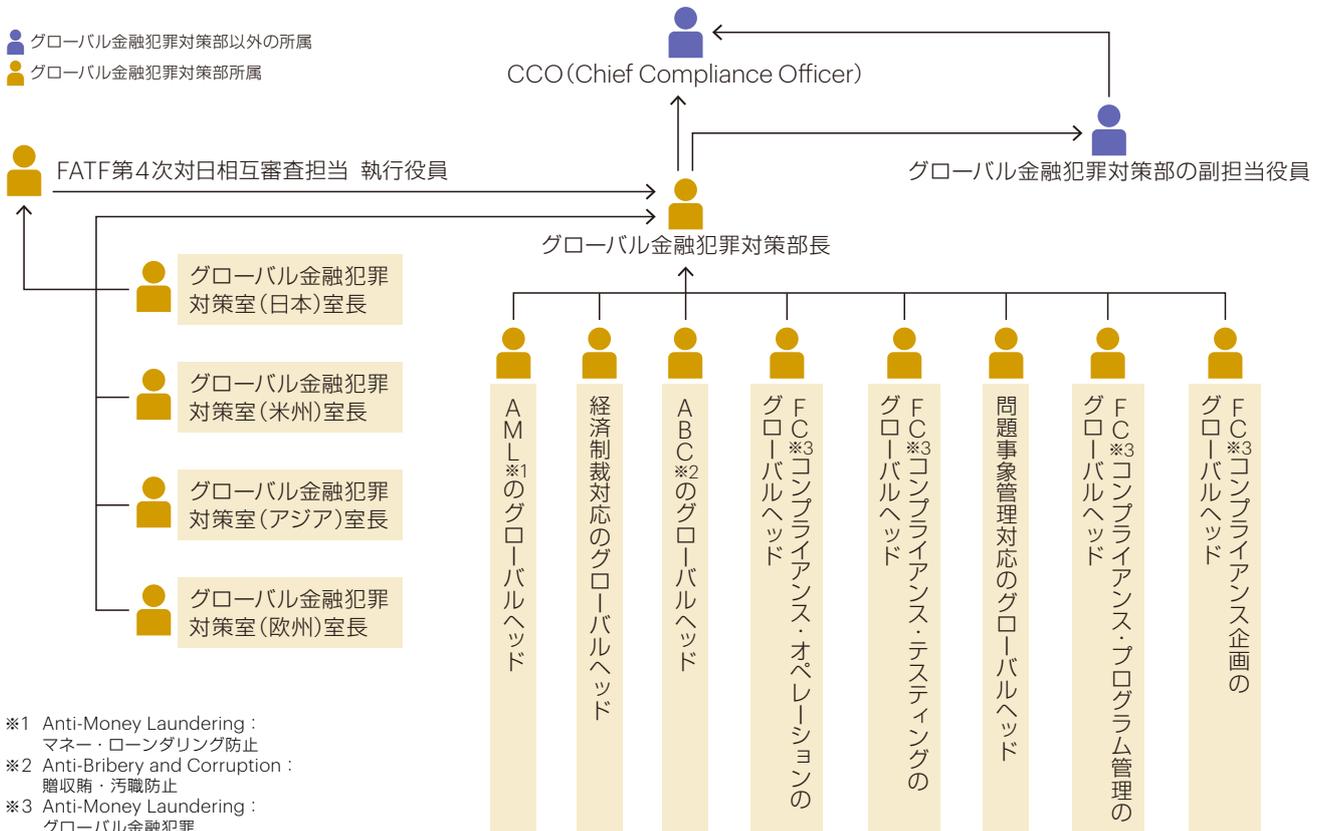
また、複雑化・巧妙化するグローバル金融犯罪リスクに柔軟かつ持続的に対応し、整合性・実効性・効率性のあるグローバル金融犯罪対策を可能とするため、システムを高度化するとともに、データ整備等を行っています。

さらに、人材面での取り組みも強化しています。専門人材を採用するとともに、定期的な研修を実施し最新情報の展開を行い、国内外人材の交流を通じ、最先端の知識・スキルのグローバルな連携と蓄積を行っています。

今後も、社会からの信頼・信用を守り、高めることができるよう、各国の監督当局や FATF<sup>※2</sup>等の国際機関の目線に沿った、グローバル金融犯罪コンプライアンス態勢を整備していきます。

※2 FATF：Financial Action Task Force on money laundering マネー・ローンダリング対策やテロ資金供与対策における国際協調を推進するための政府間機関。

### ●組織図(三菱UFJ銀行・グローバル金融犯罪対策部)



## 内部通報制度

### 内部通報制度の整備・運用

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」を設置しています。

各制度では、通報者の匿名性や寄せられた情報の機密性を確保し、通報したことで不利益が及ばないよう行動規範や社内規程で定めています。通報者の保護を徹底しながら、調査、是正措置のうえフォローアップしています。

また、社員が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、連絡先窓口のみならず通報実績を社内で周知するとともに、通報者個人を特定できない形で事例の共有を進めるなど、制度への信頼性向上に努めています。2020年度

は、当社および主要グループ各社の窓口で計570件の通報を受け付けました。

なお、公益通報者保護法の改正に対しても、制度を利用しやすくする趣旨を踏まえ、準備を進めています。

また、MUFG、銀行、信託、三菱UFJ証券ホールディングス、証券、ニコス、アコムは、いずれも自己適合宣言登録制度<sup>\*</sup>に登録されています。

#### ● 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

## 基本方針

お客さまの大切な資産を守ること、並びに金融サービスを安全かつ安定的に稼働させることがMUFGの社会的責務であるとの認識のもと、サイバー攻撃等に関する

ITリスクをMUFGのトップリスクの一つとして位置付け、経営主導によるサイバーセキュリティ対策を推進しています。

## サイバーセキュリティ管理体制

### ガバナンス態勢

MUFGでは、国際的なガイドラインを参考にサイバーセキュリティの基準を整備しており、戦略の策定や組織体制の構築、およびセキュリティ強化に向けた企画・推進を行っています。

年々、高度化・巧妙化するサイバー攻撃・犯罪への対応と、経営主導による管理態勢強化のため、「サイバーセキュリティ経営宣言」を表明しています。グループCISO (Chief Information Security Officer)のリーダー

シップのもと、サイバーセキュリティ推進室を中心として、ITセキュリティ管理のガバナンス強化やサイバーセキュリティ戦略の効果的かつ効率的な推進を行っています。また、取締役会や経営会議に対してのレポートングを通じ、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。

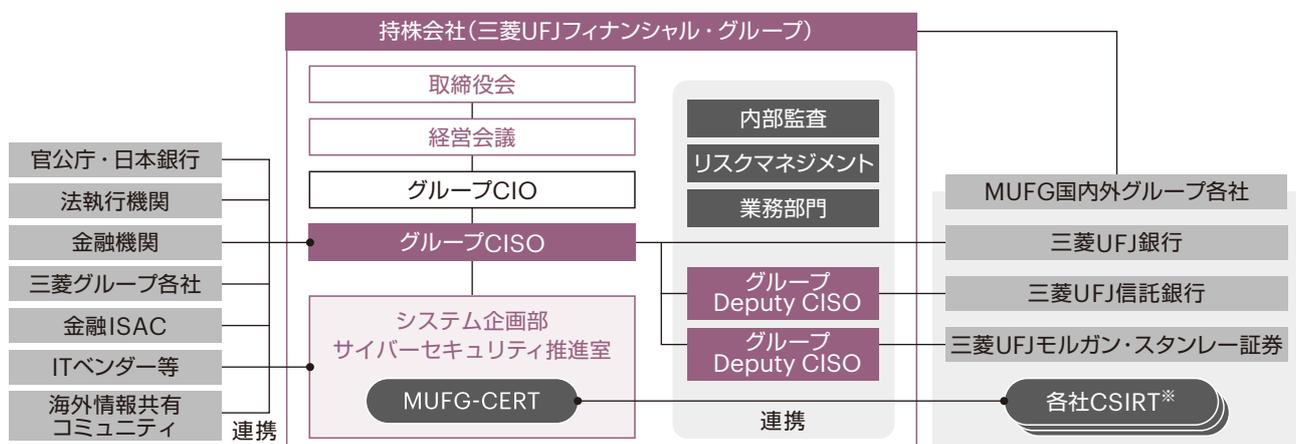
### 管理体制

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 CSFC (MUFG Cyber Security Fusion Center)を立ち上げ、グループ・グローバルでのセキュリティ監視運用を日夜実施しています。

また、MUFGではサイバーセキュリティ・インシデン

トに即応できる態勢として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を設置しています。MUFG-CERTが中心となってグループ各社とともに、官民連携や金融業界内での連携を強化しながら、サイバー訓練や演習を定期的実施し、有事に備えています。

### ●サイバーセキュリティ管理体制



\* Computer Security Incident Response Team

## サイバーセキュリティに対する主な取り組み

### 新しい生活様式に対応したセキュリティ対策

新型コロナウイルス感染症の影響でリモートワークが急増するなか、その脆弱性を狙う攻撃や詐欺も増えています。こうした環境変化を受け、MUFGではグループ・グローバルでのリモートワーク環境を総点検し、新たに公開された脆弱性への是正対策やリモート端末利用に関する社員教育などを強化しています。

インターネットバンキングをはじめとするインター

ネット上での電子決済の利用が急速に進展していることに伴い、オンラインサービスを狙ったサイバー犯罪も社会的課題になっています。MUFGでは、認証強度の確保や脆弱性対策の徹底、脅威動向の分析や異常検知、不正な取引のモニタリングや迅速な対応など、お客さまに安全なサービスを安心してご利用いただくためのさまざまな取り組みを実施しています。

### デジタルトランスフォーメーションへの対応

MUFGではクラウドサービス、ビッグデータ、AI、ロボティクス、ブロックチェーン、オープンAPIなど、新しい技術を活用した価値創出を積極的に推進しています。サイバーセキュリティの観点でも、新技術の特性を見極め、企画や設計といったプロジェクトの上流工程から

サイバーセキュリティ推進室の担当が参加しています。管理手続の制定やシステム設定内容の監視などの多層的なセキュリティ対策を取り入れることで、変革を安全・安心な形で実現するための支援を行っています。

### カルチャーの醸成とサイバーセキュリティ教育

金融インフラの安定稼働を守り、お客さまに価値あるサービスを提供するためには、MUFGの社員一人ひとりがサイバーセキュリティの重要性を理解し、社内全体で何をすべきかともに考え、同業他社や官公庁とも協働して取り組むカルチャーの醸成が必要です。

サイバーセキュリティに関する高度な専門知識を保有する人材の育成に加え、役職員並びに協力会社の社員に対し、情報セキュリティに関する脅威動向や必要な対策に関する教育を継続的に実施しています。具体的には、全社員を対象としたeラーニングやフィッシングメール訓練、グループ企業も対象にしたセキュリティセミナーなどの社内活動を行っています。さらに、金融

業界の情報連携組織「金融ISAC」との協働による活動、内閣サイバーセキュリティセンターや金融庁、警視庁主催の各種訓練・演習への参加など、さまざまな活動に積極的に取り組んでいます。

