

# リーダーシップとガバナンス

## 社外取締役と機関投資家の対話

2021年3月に開催した機関投資家と社外取締役のスマールミーティングにおける質疑応答の概要です。

筆頭独立社外取締役  
指名・ガバナンス委員会委員長  
報酬委員会委員

**野本 弘文**

東急株式会社代表取締役会長



社外取締役  
監査委員会委員

**本田 桂子**

前世界銀行グループMIGA  
(多数国間投資保証機関) 長官CEO

### Q MUFGの課題や強みをどう見ているか。

**野本** 最大の課題は経費率の高さです。合併から15年強が経過しましたが、社風の違いや互いの遠慮が効率化に向けた施策の障害になっていないかなど、経費率が高い根本的な要因を深掘りし、徹底的に追求する必要があると思います。

ROE向上のためには、経費コントロールに加えて、稼ぐ力の強化も課題です。各種施策を実行する上で、各々が当事者意識を持って、守りから攻めの営業体制へと転換する覚悟が必要です。それにより、社員一人ひとりの生産性が上がり、業務の付加価値を高めることができます。

**本田** 世界的な低金利、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けたデジタルトランスフォーメーションの重要性の高まり、気候変動への対応など、金融機関にとって非常

に厳しい状況にあります。投資家の皆さまがMUFGの顧客ビジネスの収益性を懸念していることはよく認識しています。MUFGの収益が、モルガン・スタンレーからの持分法による投資損益や市場事業本部のトレジャリー収益に依存しているといった指摘もあります。一方で、これはMUFGの強みとも言えます。モルガン・スタンレーの収益貢献は金融危機時に行った出資の成果ですし、他行比での預金残高の多さはMUFGに対する「信用・信頼」の表れであり、これがトレジャリー収益の大きさに表れていると考えています。

### Q 新中期経営計画についてどのような議論をしたか。

**野本** 今回の中期経営計画は、従来までのボトムアップではなく、いわゆるトップダウン、つまり経営トップから、

MUFGのあるべき姿や強いメッセージを発信し、各事業本部と共有したことが特徴的です。策定にあたっては、事業ポートフォリオやめざす姿について、計数も含め徹底的な議論がなされました。社外取締役もこの場に入り、企業文化の変革、会社としてあるべき姿、戦略の策定について意見してきました。

**本田** 私が取締役として着任した直後に、ROEの詳細分析を依頼し、事業本部別の経費率・利ざや・リスクアセット等、ROE向上のポテンシャルを可視化してもらいました。中期経営計画のKPIとしてROEを中心に据えたことが、業績に表れてくることを期待しています。

環境・社会課題解決と事業戦略を一体化する方針に踏み切ったことについては経営陣に敬意を表します。環境分野への取り組みは欧州の銀行が先行していますが、MUFGも日本の銀行として初めて、サステナビリティ・ボンドを発行し、サステナビリティ・リンク・ローンを提供するなど、積極的に取り組んでいると評価しています。一方、重要なのはボンドやローンのリーグテーブルの上位を追い求めることではなく、環境や社会へのインパクトを出しつつ収益性を確保することに加え、より創造的な取り組みを行うことだと、経営陣に申し上げています。今後、ESG分野におけるアセットプライシングや引受・融資基準において、MUFGが主導的な役割を担っていくことを期待しています。

### Q 取締役会の実効性確保に向けた態勢構築は十分か。

**野本** 私は他社の社外取締役も兼任していますが、MUFGのガバナンス態勢は堅確であると同時に、実効性を高めるために毎年改善策を講じており、常に進化していると評価しています。取締役会での論点の絞り込みや、案件の重要度の明確化については改善の余地もありますが、エデュケーショナル・セッションや事前説明が充実しており、限られた時間の中で深い議論ができています。また、取締役会メンバーの過半数を社外取締役が占めており、各々の知見や経験を活かした活発な意見交換が行われています。

監督機関として適切かつ十分に機能している例として

は、三菱UFJニコスのシステム統合計画やMUFGユニオンバンクの戦略の見直しなどの案件への対応が挙げられます。これらの重要案件に対しては、その背景も含めて、私も他の社外取締役も詰問に近い形で追及しました。経営陣には、社外取締役からの質問事項に回答するだけでなく、解決策を提示することを求めています。

**本田** ROE向上の議論においても、社外取締役からの深掘りの質問が入る場面が何度もありました。新任取締役である私も忌憚のない意見が言えるインクルーシブな取締役会だと思っています。メンバー構成も、16名のうち女性4名、外国人2名と多様性に富んでおり、さまざまな意見が交わされ、あらゆる意見に耳を傾けて議論がされています。新任の社外取締役向けに4日間のトレーニング・セッションもあり、取締役会での議論の活性化に役立ちました。

### Q 社外取締役として、どのようにステークホルダーの期待に応えているか。

**野本** 私は現場でのお客さまとの接点がある仕事が多かったこともあり、お客さま目線を意識しながら意見しています。金融機関は、お客さまの事業を支援することで間接的に社会に貢献する場面が多いため、事業と社会課題の解決を一体で行っていることを見せたいべきです。特に低金利という厳しい環境下では、資金収益の成長性に限界があるため、株主だけでなく社員に対しても、会社の付加価値や将来性を明解に見せていく必要があります。MUFGが「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」に成長していくために、我々も企業価値の向上に寄与していきたいと思っています。

**本田** 機関投資家との対話やアナリストレポート等も参考にしながら、私自身が課題と考えていることは、取締役会やそれ以外の場でも経営陣に伝え、前向きに受け止められていると感じています。私自身も引き続き勉強していきたいと考えていますので、IRチーム等を通じて、ご意見を聞かせていただけると幸いです。



コーポレート・ガバナンス

取締役会の2020年度の取り組み

MUFGの取締役会は、経営の基本方針を決定するとともに、経営監督機能を担います。法令で定められた専決事項以外の業務執行の決定は、原則として執行役に委任し、経営の機動性を高めています。

2020年度は、取締役会が扱うべき論点の一覧マップや年間スケジュールを制定した上で、2021年度からの新中期経営計画、サステナビリティ経営等、重点的な審議が必要なテーマを選定し、より深みのあるPDCAに進化させたほか、1回あたりの取締役会の時間を短縮し、取締役会の実効性と効率性の両立をめざしました。

取締役会の年次PDCA



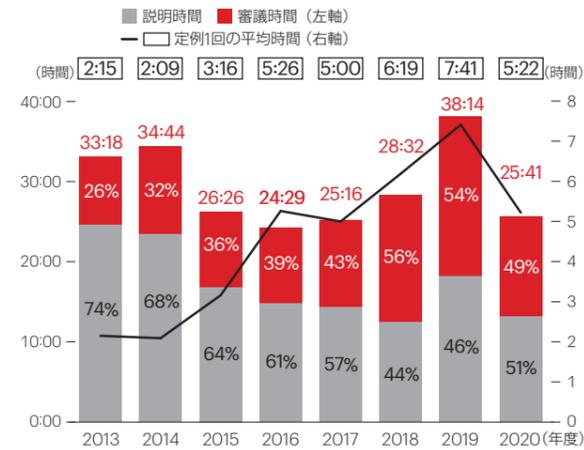
\*1 取締役会の指摘事項に対するモニタリング管理

また、C-Suiteからのレポートに加え事業本部長レポートを導入し、戦略面に関しても、取締役会でのより多角的な議論に資する取り組みを行いました。

取締役会における審議の充実には、当社の経営戦略を深く理解した社外取締役の知見が不可欠です。取締役会に先立ち必要とされる情報が社外取締役に提供されるよう、取締役会資料の事前配布や説明を行っています。さらに、取締役会や各委員会の場に留まらず、グループの事業戦略や課題について集中的に議論を行う機会や、社内のマネジメント層とのコミュニケーションの機会も多数設けています。

特に、2020年度は中期経営計画の策定年度として、事前説明以外にも、社外取締役への情報インプットを目的としたセッション等で個別テーマを設定して、社外取締役の意見を取り入れることに努めました。

取締役会の開催時間



2020年度取締役会の活動状況

	取締役会
開催回数	10回
全取締役の出席率	100%
社外取締役の出席率	100%

取締役会で議論された主な議題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021年度からの新中期経営計画</li> <li>● 業績目標および資本政策</li> <li>● 企業カルチャー改革の進捗</li> <li>● サステナビリティ経営の推進 (気候変動リスク・機会への対応等)</li> <li>● 新型コロナウイルス感染症への対応</li> <li>● 内部監査計画</li> <li>● CRO、CCO等の各C-Suiteからのレポート - リスクの状況、リスク領域の取り組み - 行動規範・AML・贈収賄等、コンプライアンス領域の取り組み</li> <li>● ウェルスマネジメント事業</li> <li>● 米国およびアジアのリージョナルバンキング事業</li> <li>● デジタルライゼーション戦略</li> <li>● 政策保有株式に関わる対応状況</li> <li>● コスト構造改革</li> <li>● グループ組織運営の状況</li> </ul>
社外取締役向け説明会 (エデュケーショナル・セッション)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画策定状況 (全体および各事業本部)</li> <li>● 各事業本部長からのレポート</li> <li>● リアル・デジタル両チャンネルのビジネス戦略</li> <li>● 国内の証券事業</li> <li>● ROEに関する分析</li> <li>● LIBOR・TIBOR等金利指標改革への対応状況</li> </ul>

取締役会評価

MUFGでは、2013年より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ます。取締役全員を対象に、各委員会の構成、事前準備、討議内容、運営状況、貢献、執行体制に対する評価等についてアンケートとインタビューを実施し、その結果を指名・ガバナンス委員会および取締役会において報告・審議しています。

2020年度は、2021年2月から3月にかけてアンケートおよびインタビューを実施しました。今回の評価結果では、取締役会で重点的な審議が必要なテーマの選定や、

議事進行のメリハリ等により取締役会運営が改善し、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。

今後に向けては、執行の変革・施策実行を、さらに後押しすることが必要です。

また、法定3委員会 (指名・ガバナンス、報酬、監査) につき、それぞれ実効性が確保されていることが確認されました。引き続き、委員会機能のさらなる充実に向けて取り組みます。

2020年度取締役会評価結果

	2019年度の評価結果	2020年度の取り組み	2020年度の評価結果
評価	取締役会運営の改善、実効性確保		
	企業価値向上に資する取締役会における議論の深化・実質化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点審議テーマの設定等による取締役会等での審議の活性化</li> <li>● エデュケーショナル・セッションの有効活用</li> <li>● 事業ポートフォリオに関する討議機会の充実化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会における審議内容の実質化を確認</li> <li>● 実効性向上 (執行への反映) はさらなる充実を期待</li> </ul>
	グループ・グローバル事業戦略や内在するリスクに応じたモニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C-Suiteからのレポート等に基づく執行状況の監督体制の強化</li> <li>● 執行側責任者のさらなる明確化</li> <li>● 持株会社監査委員会と子会社監査等委員会の連携の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会によるモニタリングの改善傾向を確認</li> </ul>
	取締役会運営の効率性改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「重要審議事項」の選定</li> <li>● 1日当たりの審議時間の短縮</li> <li>● エデュケーショナル・セッションでのインプット充実化</li> <li>● 審議資料におけるサマリーシートの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 審議の力点がより明確化</li> <li>● 効率運営と討議機会の充実化が進展</li> </ul>
課題	企業文化改革に向けた継続的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップマネジメントによる社員向けタウンホールミーティング実施</li> <li>● 企業文化の変革進捗を取締役会で議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行トップの取り組みを評価</li> <li>● 企業文化改革は継続的取り組みが重要</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会によるモニタリングのさらなる実効性向上</li> <li>● 将来に向けた委員会機能のさらなる充実</li> </ul>

## 各委員会の概要および2020年度の取り組み

### 指名・ガバナンス委員会

社外取締役を委員長とし、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定するとともに、持株会社や主な子会社の主要経営陣の人事に関する事項およびコーポレート・ガバナンスの方針や態勢に関する事項を審議し、取締役会に提言します。

主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容を決定するとともに、銀行頭取を含む、持株会社および銀行のトップ人事について審議しました。</li> <li>取締役会の実効性向上に資する深度ある審議を重ね、一定の効果発現に貢献しました。</li> </ul>

### 報酬委員会

社外取締役を委員長とし、持株会社および主な子会社の役員等の報酬制度や個人別の報酬等に関する諸事項について審議・決定し、取締役会に提言します。

主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>社長等の賞与評価等の定例審議事項に加え、新中期経営計画に合わせた株式報酬制度の業績連動内容等の見直しや、新中期経営計画および会社法の改正等を踏まえた役員報酬決定方針の見直し等を審議・決定しました。</li> <li>株式報酬では、サステナビリティ経営のさらなる進化を報酬面から後押しする観点から、新たに「ESG評価機関評価」を導入しました。</li> </ul>

### 監査委員会

社外取締役を委員長とし、取締役および執行役の職務執行の監査を行い、監査報告を作成します。また、業務執行のうち、財務報告・リスク管理および内部統制・コンプライアンス・内部監査・外部監査について監視・監督を行うことにより、取締役会の監督を補佐しています。

主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>監査委員会での関係役職員、グループCAO(Chief Audit Officer)、会計監査人との質疑のほか、代表執行役、内部監査部門、主たる子会社の監査等委員等との定例会議、海外の現地関係監督当局との面談、取締役会への報告・提言を行いました。</li> <li>会計監査人から職務の執行状況および監査上の主要な検討事項をはじめとした重要事項の報告を受け、協議しました。</li> </ul>

### リスク委員会

社外取締役を委員長とし、グループ全体のリスク管理全般に関する重要事項、グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク、新たに発生したリスク、および高まりを見せるリスクに関する事項等について審議し、取締役会に提言します。

主な活動内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営計画策定におけるリスクアペタイト(割当資本等)、ストレステストのシナリオ・結果のほか、新型コロナウイルス感染症拡大による影響、対応等について確認、審議しました。</li> <li>個別テーマとして、ITリスク、サイバーセキュリティ、気候変動リスク等への取り組み、海外におけるリスクの状況・管理態勢について協議しました。</li> </ul>

### 2020年度の各委員会の活動状況

	指名・ガバナンス委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会
開催回数	12回	6回	16回	5回
全構成員の出席率	100%	100%	100%	88%
社外取締役の出席率	100%	100%	100%	95%

## 最高経営責任者(CEO等)のサクセッションプランと選任プロセス

MUFGでは、持株会社および主な子会社の主要経営陣をどのように育成していくかを指名・ガバナンス委員会で審議しています。委員会では経営陣に求められる人材要件(特定のポストごとの資質、能力、バックグラウンド等)を定めており、その基準に従って世代ごとに候補者のグループ分けを実施しています。

CEO等の選任においては、サクセッションプラン上の候補人材に対し、人格、執行能力、過去の経歴やパフォーマンスに加え、外部機関による360度評価結果等を参照した上で、委員会で審議します。また、候補者との個人面談を経た後、委員会で選任案を作成した上で取締役会に提言し、取締役会にて決定されます。

## 政策保有株式に関する方針

持株・銀行・信託では、株式保有リスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等への観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、政策投資目的で保有する株式の残高削減を基本方針としています。

政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却を進めます。

また、妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。

なお、経済合理性の検証は、MUFGの株主資本利益率(ROE) 目標を基準とした総合取引RORA<sup>\*1</sup>を目標値として実施しています。目標値を下回る取引先企業については採算改善をめざしますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。

2020年度は約1,370億円(銀行・信託単純合算、取得原価ベース)の政策保有株式を削減しました。2021年度から2023年度の3か年で3,000億円を超える政策保有株式の削減をめざします。

なお、政策投資目的で保有する株式の議決権の行使については、取引先企業の中長期的な企業価値を高め、持続的成長に資するかや、当社および銀行・信託の中長期的な経済的利益が増大するかを確認の上、総合的に判断します。また、重要な議案については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。主要な政策保有株式<sup>\*2</sup>については、議決権行使の状況をMUFGの取締役会に報告します。

<sup>\*2</sup> 2020年3月末基準の銀行・信託が政策投資目的で保有する上場株式の合算時価の約7割をカバーします。

<sup>\*1</sup> 総合取引RORA(Return On Risk-Weighted Assets)は、当該取引先企業グループとの銀行取引、信託取引、株式配当等から得られる収益から期待損失額や経費等を控除した利益を自己資本比率規制上の内部格付手法に基づくリスクアセット(与信と株式の合計)で除して算出しています。なお、株式におけるリスクアセットは時価をもとに算出しています。2020年3月末基準の検証結果では、検証対象全体を合計した総合取引RORAは目標値の約1.8倍となっています。個別別では社数ベースで86%の取引先企業が目標値を上回っており、その保有株式合計は簿価ベースで94%、時価ベースで89%を占めています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

MUFGの役員報酬は、経営方針の実現をめざし、事業の強靱性・競争力を強化し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上並びにサステナビリティ経営のさらなる進化を可能とするよう、過度なリスクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役員の貢献意欲も高めるとともに、「変革への挑戦」に向けた取り組みを後押しすることを目的としています。

また、経済および社会の情勢、当社および当グループの業績の状況および財務の健全性、並びに国内外の役

報酬体系

原則として、「基本報酬」(固定)、「株式報酬」(株価および中長期業績連動)および「役員賞与」(短期業績連動)の3種類により構成します。役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合(約67%)を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長(約60%)、副社長(約50%)、専務、常務、非役付役員の順に業績等連動報酬割

員報酬に係る規制等を踏まえるとともに、役員報酬決定プロセスに係る高い客観性および透明性を確保します。

2021年度は、新中期経営計画に合わせて、株式報酬の業績連動指標の見直しを行い、新たにESG評価機関5社による外部評価の改善度を導入しました。また、社長の役員賞与評価における職務遂行状況の評価(定性評価)において、新たにTSR(株主総利回り)を設定しました。

合が透減する報酬体系としています。

なお、経営の監督・モニタリング機能を担う社外取締役および監査委員である取締役は、職務内容を勘案し、株式報酬および役員賞与の支給対象外としています。

報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価ウェイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	—	・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員(長)手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む		毎月	現金	1
株式報酬	業績非連動	—	役位別の基準額		各役員の退任時	株式50% 現金50%	1
	中長期業績連動	0~150%	業績連動係数 [中計達成度評価] <50%> 以下指標の中期経営計画における目標達成率 (1) 連結ROE 30% (2) 連結経費削減額(業績連動経費を除く) 15% (3) ESG評価機関評価 <sup>1)</sup> 5% 業績連動係数 [競合比較評価] <50%> 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 <sup>2)</sup> (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 25%		中期経営計画終了時		
役員賞与	短期業績連動	0~150%	役位別の基準額	業績連動係数(定量評価) ※社長の例	年1回	現金	1
				以下指標の前年度比増減率および目標達成率 (1) 連結営業純益 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費額 10% 個人の職務遂行状況(定性評価) ※社長の例 <40%> ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 ・サステナビリティ経営の進化に向けたESG関連項目 <sup>3)</sup> ・TSR(株主総利回り)等			

\*1 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(CDP、FTSE、MSCI、S&P Dow Jones、Sustainalytics)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 主要競合他社(株式会社みずほフィナンシャルグループおよび株式会社三井住友フィナンシャルグループ)との相对比较で評価します。  
 \*3 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・高度化等が含まれます。

前中期経営計画(2018~2020年度)に係る業績連動型株式報酬制度における各指標の目標および達成率

評価種類	業績連動指標	評価ウェイト	目標	達成率					
				2018年度		2019年度		2020年度	
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計
単年度評価	連結業務純益	25%	競合他社との相对比较による	100%	120%	0%	0%	80%	115%
	親会社株主に帰属する当期純利益	25%		140%	0%	150%			
中長期評価	連結ROE(当社基準)	25%	[2020年度] 7~8%	0%(2020年度連結ROE: 5.63%)					
	連結経費率	25%	[2020年度] 2017年度実績(68%)を下回る	76%(2020年度連結経費率: 68.7%)					

役員賞与における評価内容と実績(社長の場合)

業績連動指標	評価ウェイト	2018年度支給		2019年度支給		2020年度支給	
		2017年度達成率	支給率	2018年度達成率	支給率	2019年度達成率	支給率
総合評価	100%	89.1%	87.5%	77.4%	50.0%	70.0%	50.0%
定量評価(連結ROE等4指標の組み合わせ)	60%	98.5%	—	95.7%	—	83.3%	—
定性評価	40%	75.0%	—	50.0%	—	50.0%	—

・各定量評価指標は、「前年度比増減率」および「目標比達成率」をウェイト1:1で評価しています。  
 ・定性評価は8段階評価、定量評価と定性評価を合わせた総合評価は9段階評価を行っています。  
 ・各評価は、報酬委員会において独立社外取締役のみにより決定しています。

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・アジアの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。

 <p><b>Ambassador John V. Roos</b> (ジョン・V・ルース氏) 元駐日米国大使</p>	 <p><b>Professor Merit E. Janow</b> (メリット・E・ジャーノウ氏) 米国コロニア大学国際公共政策大学院長、元WTO(世界貿易機関)上級委員会 委員</p>	 <p><b>Ms. Anne Le Lorier</b> (アンヌ・ル・ロリエ氏) 前フランス銀行(中央銀行)第一副総裁</p>
 <p><b>Lord (James) Sassoon, Kt</b> (ジェームズ・サッソン卿) 元英国財務省商務大臣</p>	 <p><b>Dr. Victor K Fung</b> (ビクター・K・ファン氏) 香港馮氏集團(ファン・グループ)グループ会長、元国際商業会議所名譽会長</p>	 <p><b>Mr. George Yeo</b> (ジョージ・ヤオ氏) 元シンガポール外務大臣</p>
 <p><b>大藪 恵美氏</b> 国立大学法人一橋大学大学院 経営管理研究科国際企業戦略専攻教授</p>	 <p><b>三村 明夫氏</b> 日本製鉄株式会社社友名譽会長</p>	

グローバル金融機関の経営判断に資するインテリジェンスの提供

2020年12月、第8回グローバル・アドバイザリーボードのアンニアルミーティングをオンラインで開催しました。ミーティングには、欧米亜各地域のアドバイザリーボード委員とMUFGのCEOを含む執行側経営陣のほか、社内・社外取締役や、クルンシ、セキュリティバンク、ヴィエティンバンク、バンクダナモンの経営陣も参加しました。ミーティングでは、新型コロナウイルス感染症がもたらす社

会、経済、企業活動の変化、米中関係や中国の経済的・軍事的台頭によるASEAN経済圏への影響などのグローバルな地政学の問題、最新の国際金融規制動向やサステナブルファイナンスに係る展望など、各委員からMUFGのグローバル戦略に影響を及ぼし得る重要なテーマに関し、示唆に富む提言を受領し、参加者との間で活発な議論がなされました。

取締役

● 所有株式数 (2021年3月31日現在、潜在株式数は信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しています)
■ 取締役会への出席状況 (2020年度)



社外取締役

藤井 真理子

社外取締役在任期間: 2年 ●0株 ■10回/10回
前ラトビア国駐節特命全権大使、東京大学名誉教授
1977年 大蔵省入省
1997年 同 関税局国際調査課長
1999年 東京大学先端科学技術研究センター助教授
2001年 東京大学先端経済工学研究センター教授
2004年 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター教授
2014年 電源開発株式会社社外取締役
2015年 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター教授 退職
電源開発株式会社社外取締役 退任
ラトビア国駐節特命全権大使
2016年 東京大学名誉教授 (現職)
2019年 ラトビア国駐節特命全権大使 退官
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
社外取締役 (現職)
当社社外取締役 (現職)



社外取締役

本田 桂子

社外取締役在任期間: 1年 ●0株 ■8回/8回<sup>1)</sup>
前世界銀行グループ
多数国間投資保証機関長官CEO
1984年 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・
インコーポレイテッド入社
1986年 シェアソン・リーマン・ブラザーズ証券
株式会社入社
1989年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・
日本支社入社
1999年 同社パートナー
2007年 同社ディレクター(シニアパートナー)
2013年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関
長官CEO
2019年 同退任
2020年 コロンビア大学国際公共政策大学院
Adjunct Professor and Adjunct
Senior Research Scholar (現職)
AGC株式会社社外取締役 (現職)
当社社外取締役 (現職)



社外取締役

加藤 薫

社外取締役在任期間: 2年 ●0株 ■10回/10回
株式会社NTTドコモ相談役
1977年 日本電信電話公社入社
1999年 NTT関西移動通信網株式会社設備部長
2000年 株式会社NTTドコモ関西設備部長
2002年 同社取締役経営企画部長
2005年 三井住友カード株式会社
代表取締役兼専務執行役員
株式会社NTTドコモ関西
常務取締役経営企画部長
2007年 株式会社NTTドコモ
取締役常務執行役員経営企画部長
2008年 同社代表取締役社長
2012年 同社代表取締役社長
2016年 同社取締役相談役
2018年 同社相談役 (現職)
2019年 当社社外取締役 (現職)
2021年 キリンホールディングス株式会社
社外取締役 (現職)



社外取締役

新貝 康司

社外取締役在任期間: 3年 ●0株 ■10回/10回
元日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
1980年 日本専売公社入社
2001年 日本たばこ産業株式会社財務企画部長
2004年 同社執行役員財務グループリーダー
同社執行役員財務責任者
2005年 同社取締役執行役員財務責任者
2006年 同社取締役
JT International S.A. Executive Vice
President and Deputy CEO
2011年 日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
2014年 株式会社リクルートホールディングス
社外取締役
2018年 日本たばこ産業株式会社取締役
アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役 (現職)
当社社外取締役 (現職)
2019年 第一生命ホールディングス株式会社
社外取締役 (現職)



社外取締役

辻 幸一

●0株 ■-
公認会計士
1984年 ピート・マーウィック・ミッチェル会計士
事務所入所
1988年 公認会計士登録
1989年 スイス国チューリッヒ駐在
2004年 新日本監査法人シニアパートナー
2016年 新日本有限責任監査法人(現EY新日本
有限責任監査法人) 理事長
2019年 EYジャパン合同会社Chairman & CEO
EY Japan株式会社取締役
2021年 当社社外取締役 (現職)



社外取締役

タリサ・ワタナグス

社外取締役在任期間: 4年 ●0株 ■10回/10回
元タイ銀行総裁
1975年 タイ銀行入行
1988年 国際通貨基金(IMF)エコノミスト(出向)
2002年 タイ銀行副総裁
2006年 同行総裁
2010年 同退任
2013年 The Siam Cement Public Company
Limited 社外取締役 (現職)
2017年 当社社外取締役 (現職)



社外取締役

桑原 聡子

●0株 ■-
弁護士、外苑法律事務所パートナー
1990年 弁護士登録 第二東京弁護士会入会
森綜合法律事務所
(現・森・濱田松本法律事務所) 入所
1998年 森・濱田松本法律事務所パートナー
2016年 株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役 (現職)
2020年 株式会社ユニカフェ社外監査役 (現職)
外苑法律事務所パートナー (現職)
日本郵船株式会社社外監査役 (現職)
2021年 当社社外取締役 (現職)



社外取締役

トビー・S・マイヤソン

社外取締役在任期間: 4年 ●368株<sup>2)</sup> ■10回/10回
弁護士、Longsight Strategic Advisors LLC
チェアマン&CEO
1977年 米国ニューヨーク州
およびカリフォルニア州弁護士登録
1981年 Paul, Weiss, Rifkind,
Wharton & Garrison LLP 入所
1983年 同所パートナー
1989年 Wasserstein Perella & Co. Inc.
マネージング・ディレクター
1990年 Paul, Weiss, Rifkind,
Wharton & Garrison LLP パートナー
2014年 MUFGユニオンバンク社外取締役 (現職)
2016年 Paul, Weiss, Rifkind,
Wharton & Garrison LLP 退職
2017年 Longsight Strategic Advisors
LLC チェアマン& CEO (現職)
米州MUFGホールディングスコーポレーション
社外取締役 (現職)
当社社外取締役 (現職)
2019年 TRU(UK) Asia Limited 社外取締役



社外取締役(筆頭独立社外取締役)

野本 弘文

社外取締役在任期間: 2年 ●25,000株 ■10回/10回
東急株式会社代表取締役会長
1971年 東京急行電鉄株式会社入社
2003年 同社経営統括本部メディア事業室統括室長
2004年 イッツ・コミュニケーションズ株式会社
代表取締役社長
2007年 東京急行電鉄株式会社取締役
同社執行役員開発事業本部長
2008年 同社常務取締役
同社専務取締役
2010年 同社執行役員都市生活創造本部長
同社代表取締役専務取締役
2011年 同社代表取締役社長
2015年 同社代表取締役社長 社長執行役員
2018年 同社 (現・東急株式会社)
代表取締役会長 (現職)
2019年 当社社外取締役 (現職)
株式会社スリーハンドレッドクラブ
代表取締役社長 (現職)



取締役 監査委員

小倉 律夫

取締役在任期間: 1年
●普通株式 88,534株
潜在株式 52,436株
■8回/8回<sup>1)</sup>



取締役 監査委員

宮永 憲一

●普通株式 37,578株
潜在株式 285,068株
■-



取締役 執行役会長

三毛 兼承

取締役在任期間: 4年
取締役会議長
●普通株式 49,362株
潜在株式 403,288株
■10回/10回



取締役 代表執行役副会長

荒木 三郎

取締役在任期間: 3年
●普通株式 210,980株
潜在株式 81,008株
■10回/10回
三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
取締役社長 兼 グローバルCEO
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
取締役社長 兼 CEO



取締役 代表執行役副会長

長島 巖

取締役在任期間: 1年
●普通株式 90,581株
潜在株式 276,423株
■8回/8回<sup>1)</sup>
三菱UFJ信託銀行株式会社
取締役社長



取締役 代表執行役副会長

半沢 淳一

●普通株式 39,900株
潜在株式 79,352株
■-
株式会社三菱UFJ銀行
取締役頭取執行役員



取締役 代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

取締役在任期間: 2年
●普通株式 25,539株
潜在株式 329,783株
■10回/10回
株式会社三菱UFJ銀行取締役
モルガン・スタンレー取締役

\*1 2020年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しています。

\*2 ADR(American Depositary Receipt/米国預託証券)による実質的な保有

# リスク管理

## 基本方針

MUFGでは、リスクカルチャーに立脚したグループ経営管理・統合的リスク管理の態勢強化を基本方針とし、地域・子会社と持株会社との一体運営強化によるリスク・ガバナンス態勢の実効性向上を進めています。リスク

カルチャーとは、「リスクの取り方および管理に関するMUFGの組織・個人の判断・行動を規定する基本的な考え方」であり、行動規範に組み込み、研修等を通じて役員に浸透させています。

## リスク管理態勢

取締役会傘下のリスク委員会は、独立社外取締役、社外専門委員を構成員とし、リスク管理全般に関する諸事項を審議し、取締役会に提出・報告を行っています。取締役会は委員会での審議を踏まえ、各種リスクに係る管理・

運営方針を決定します。持株会社がグループ全体の基本的な方針を決定し、グループ各社はその基本方針に則り、それぞれ管理体制を整備し、リスク管理を行っています。

## リスクアペタイト・フレームワーク

さらに、事業戦略・財務計画を強力に支えるリスク管理を実践するため、「想定外の損失の回避」や「リスクリターンの向上」をめざして「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入、運営しています。

「リスクアペタイト・フレームワーク」とは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための「リスクアペタイト」

(引き受けようとするリスクの種類と量)を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。本枠組みの導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

具体的には、事業戦略・財務計画の策定・実施の際に、

必要なリスクアペタイトを適正に設定するとともに、リスク量のモニタリング・分析を行っています。

リスクアペタイト・フレームワーク運営の実効性確保のために、経営計画策定プロセスの各段階で、トップリスク管理、ストレステスト、割当資本制度などのリスク評価・検証手法を活用します。

さらに、計画策定後も、リスクアペタイトのモニタリングを通じ、有事に迅速なアクションを取ることが可能な

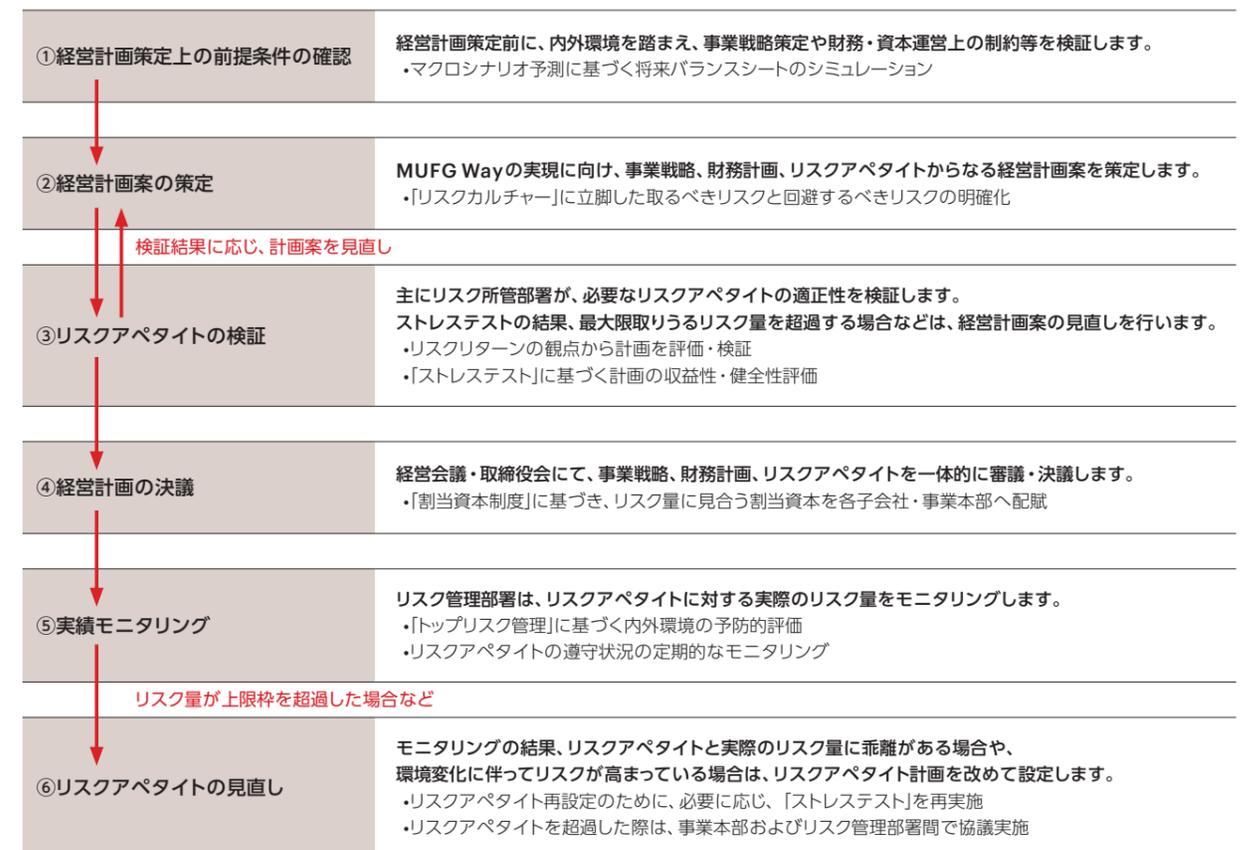
態勢を整えています。

また、MUFG全体の統合的な戦略やリスク運営の実効性を確保することを目的に、リスクアペタイト・フレームワークを明示する文書として、リスクアペタイト・ステートメントを制定しています。2019年度からは、各事業本部がリスクオーナーシップを有しながら事業本部運営を担うためのツールとして、事業本部別リスクアペタイト・ステートメントを制定しています。

### リスクアペタイト・フレームワークの概要



### リスクアペタイトの設定・管理プロセス



### リスク管理の全体像

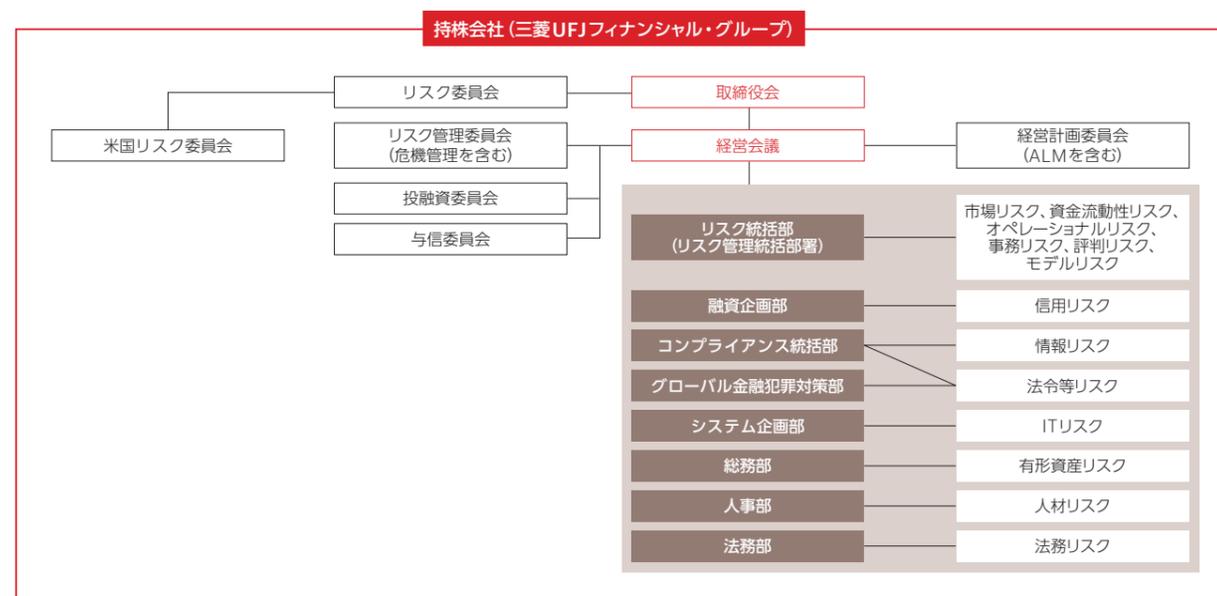


図1 リスクの分類と定義、分類別の管理体制等は資料編P42-64をご覧ください。

## リスク管理

## 統合的リスク管理

MUFGでは、業務遂行から生じるさまざまなリスクを可能な限り統一的な尺度で総合的に把握・認識し、経営の安全性を確保しつつ、株主価値の極大化を追求するために、統合的リスク管理・運営を行っています。統合的リスク管理とは、リスクに見合った収益の安定的計上、資源の適正配分などを実現するための能動的なリスク管理を推進することです。

統合的リスク管理の主要な手法として、(1)トップリスク管理、(2)ストレステスト、(3) 割当資本制度を採用しています。

## トップリスク管理

各種のリスクシナリオが顕在化した結果MUFGにもたらされる損失の内容をリスク事象と定め、その影響度と蓋然性に基づき、重要度を判定します。そのうえで、今後約1年間で最も注意すべきリスク事象(蓋然性が高まるおそれがある場合を含む。また、定量的に計測可能なリスクのみならず、将来において戦略や風評等を通じ経営に重要な影響を及ぼしうるリスクも含む。)をトップリスクとして特定し、トップリスクを網羅的に把握したリスクマップを作成することによって、フォワードルッキングなリスク管理に活用しています。また、デジタルライゼーションやESG等の中長期的なリスクについても、その対応策と共に認識し、有事に備えています(主要なトップリスクは下記参照)。

## 主要なトップリスク

リスク事象*1	リスクシナリオ(例)
収益力低下 (含む資金収益力低下)	●新型コロナウイルス感染拡大、世界的な経済停滞を背景とする、各国の中央銀行の金融政策による国内外金利の一段の引き下げに伴う資金収益低下等を含む、全般的な収益力の低下。
リスクアセット増加	●資金繰り支援として新規・追加融資の要請に応えることによるリスクアセットの増加、および当社グループの自己資本比率の低下。
外貨流動性リスク	●市況悪化による外貨流動性の枯渇またはコストの大幅な増加。
与信費用増加	●グローバルベースで実体経済が急速に失速することに伴う与信費用増加。 ●与信集中業種等における信用悪化に伴う与信費用増加。
ITリスク	●サイバー攻撃による顧客情報の流出、サービス停止および評判悪化等。 ●システム障害発生による補償費用支払および評判悪化等。
マネー・ローndリングや経済制裁への対応、贈収賄・汚職防止に関するリスク	●マネー・ローndリングや経済制裁への対応、贈収賄・汚職防止に関連する規制の違反による業務停止命令等の処分や課徴金等の支払および評判悪化等。
市場コンダクトリスク	●市場業務における法令等への不適切な対応、社会規範・市場慣行・商習慣に反する行為、顧客視点の欠如等による業務停止命令等の処分や課徴金等の支払および評判悪化等。
外的要因 (感染症・地震・水害・テロ等) に関するリスク	●感染症、自然災害、紛争・テロ等の外的要因による、当社グループの業務の全部または一部への障害および対応費用増加。
気候変動に関するリスク	●気候変動に関するリスクへの対応や開示が不十分であると見做されることによる当社グループの企業価値の毀損。 ●取引先への影響を通じた当社と信ポートフォリオ管理・運営への影響。

\*1 リスク事象：2021年3月の当社リスク委員会での審議を経て、取締役会に報告されたものの一例です。一般的に起こりうる事象で、当社固有でない情報も含まれます。

## ストレステスト

## 自己資本充実度評価用ストレステスト

MUFGでは、経営計画策定時に、自己資本比率規制(バーゼルⅢ)に基づく自己資本充実度評価を目的に、ストレステストを実施しています。

ストレステストにあたっては、国内外の経済環境や今後の見通しを分析し、トップリスク、当グループの事業構造等も勘案して、期間が3年程度のシナリオを策定しています。

当該シナリオ発生時の自己資本比率への影響を算出・評価することで、経営計画の妥当性検証にも活用しています。

## 資金流動性ストレステスト

事業戦略および財務計画を踏まえた将来のバランスシートに対して、MUFG固有のストレスおよび市場全体のストレスが発生した場合でも、短期間の資金流出、かつ中長期的なバランスシートの構造変化に対してあらゆる対策を講じることで資金不足に陥らないことを検証します。

## オペレーショナル・レジリエンス

世界中に広がった新型コロナウイルス感染症はもちろんのこと、首都直下地震や気候変動により激甚化・多頻度化する風水害などの自然災害、デジタルライゼーションの加速とともに脅威が増すサイバー攻撃等、MUFGはさまざまな脅威に晒されています。

そのような環境下、2021年3月にバーゼル銀行監督委員会による「オペレーショナル・レジリエンスのための諸原則」が公表されるなど、危機からの復元力強化は、日本を含む各国当局の関心事項の一つとなっています。

MUFGでも危機対応力の強化は経営上の重要なテーマであり、グループ内外で発生したさまざまな危機事象を教訓に、危機時にも早期に業務を復旧し、お客さまや市場に与える影響等を最小限にとどめることができるよう不断の体制強化を実施しています。

## 割当資本制度

割当資本とは、各種リスクから生じうる潜在損失額を資本に換算し、業務戦略・収益計画を踏まえて、リスク種類別、子会社別などに設定する資本の額です。

MUFGでは、資本のモニタリングおよびコントロールを通じた健全性の確保、業務戦略・収益計画を踏まえたリスクに対する自己資本充実度の評価および資本政策への反映など、適切な資本配賦の実現のために、割当資本制度を運用しています。

足元では、新型コロナウイルス感染症を機に急速に在宅勤務の活用が進むなか、「あらゆる危機事象に柔軟に対応できる強靱な業務継続態勢の確立と安定的な金融機能の維持」を新たな働き方の目的の一つに位置付け、各種態勢を見直すとともに、訓練による実効性向上に努めています。

## 【具体的な取り組み事例】

- 既存の東京・大阪デュアルオペレーション体制に加え、在宅からも継続可能な業務の拡充
- 危機等発生時に設置する対策本部のオンラインでの運営態勢構築
- 通信障害や停電等オンライン化に伴い脆弱性が高まる諸リスクへの対応態勢の強化継続
- 災害やサイバー攻撃等さまざまな危機事象に対応するグループ合同訓練実施による実効性の向上

# 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

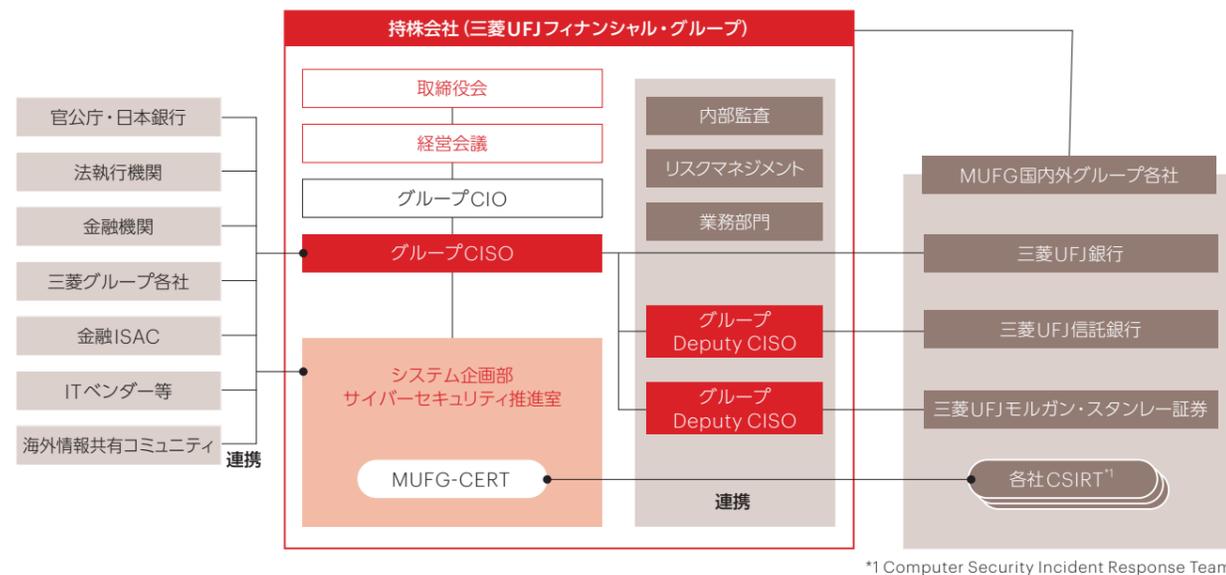
MUFGでは、国際的なガイドラインを参考にサイバーセキュリティの基準を整備しており、戦略の策定や組織体制の構築、およびセキュリティ強化に向けた企画・推進を行っています。

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が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を実施し、有事に備えています。

### サイバーセキュリティ管理体制



\*1 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

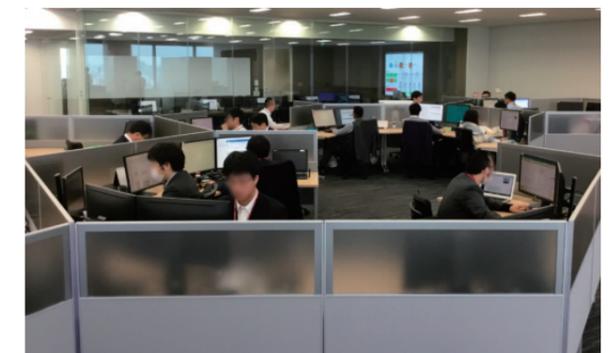
MUFGではクラウドサービス、ビッグデータ、AI、ロボティクス、ブロックチェーン、オープンAPIなど、新しい技術を活用した価値創出を積極的に推進しています。

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共に考え、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。



MUFG CSFC (MUFG Cyber Security Fusion Center)の業務風景

# コンプライアンス

## 基本方針

MUFGは、グループ役職員が日々いかに判断し、行動すべきかの基準としてMUFG Wayのもとに行動規範を定めています。行動規範では、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を行い、社会からの信頼・信用を守り高めていくことを表明しています。

## コンプライアンス体制

持株会社および主要な子会社である、銀行、信託、証券(以下、3社)に、コンプライアンス統括部署を設置しています。各社のコンプライアンス統括部署は、プログラムの策定や研修などを通じコンプライアンスの推進に取り組むとともに、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。

また、持株会社では「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」を経営会議傘下に設置し、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ます。持株会社では、CCO

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、金融犯罪の動向にも十分に注意を払っています。

(Chief Compliance Officer)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の詳細は資料編P66をご覧ください。

## 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、行動規範の内容を毎年見直しています。2021年度はわかりやすさと社員への着信を意識し

た簡素化・平明化に加え、グローバルベースでの監督当局目線等に対応すべく、行動規範の解説に「不適切な接待贈答の禁止」、「贈収賄・汚職の防止」を追記しました。MUFGではこのような継続的な取り組みを通して、コンプライアンスの徹底を図っています。

## 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・監督体制を定め、グループ各社の戦略、業務活動、およびリスク・プロファイルに基づいた態勢構築の基礎となる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。

グループの一員として、銀行では「グローバル金融犯罪対策ポリシー」を制定し、ウェブサイトに公表しています。これにより、銀行のグローバル金融犯罪対策に対するコミットメントと適切な統制の整備を表明しています。また、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共に、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。

態勢面では、マネー・ロンダリングおよびテロ資

金供与、ならびに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。Center of Excellenceへの各拠点のプロセスの集約を進め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、専門人材の採用、研修の実施、最新情報の展開、国内外人材の交流を通じた知識・スキルのグローバルな連携や蓄積を通じて、人材面での取り組みも強化しています。

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対策の強化を進めます。

<sup>\*1</sup> 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

<sup>\*2</sup> FATF: Financial Action Task Force on money laundering。マネー・ロ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

## 内部通報制度

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。

そのうえで、各従業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も周知するとともに、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。

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、持株会社、銀行、信託、三菱UFJ証券ホールディングス、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三菱UFJニコス、アコム内部通報制度は、いずれも自己適合宣言登録制度<sup>\*1</sup>に登録されています。



<sup>\*1</sup> 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

📄 会計監査ホットラインについては資料編P69をご覧ください。

# 内部監査

## 基本方針

業務の健全かつ適切な運営を確保するために、リスク管理体制やコンプライアンス体制を含む内部管理体制の適切性・有効性を独立した立場から評価・検証しています。監査結果を経営陣に報告し、被監査部署に対しては必要に応じて問題点の是正・改善に向けた提言を行います。

「MUFG内部監査基本方針」では、MUFGグループの価値を高め、MUFG Wayの実現に資する内部監査を遂行していくことを定めています。IIA<sup>\*1</sup>によるグローバル

スタンダードに沿った内部監査を遂行することを明確にするとともに、内部監査人の一層の意識強化を図っています。

\*1 米国に本部を置く、内部監査の世界的な指導を担う国際組織。内部監査の実務基準策定、公認内部監査人(CIA)等の資格認定などが主な活動

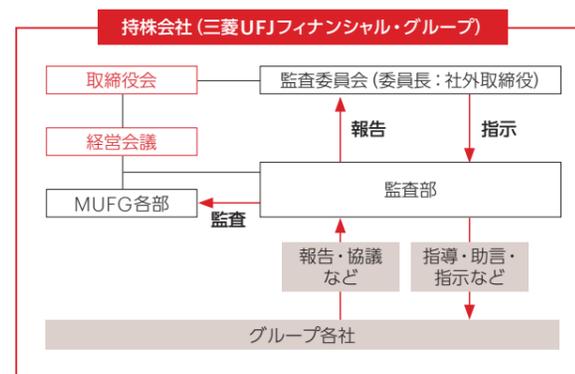
☞「MUFG内部監査基本方針」全文はホームページをご覧ください。  
<https://www.mufg.jp/profile/governance/audit/>

## 内部監査体制

持株会社およびグループ各社に内部監査部署を設置し、グループ全体の業務を検証範囲としてカバーするとともに、グループ間の連携・協働によって、持株会社取締役会による監督機能をサポートしています。

持株会社監査部は、グループ全体の内部監査の企画・立案を主導するほか、子会社などの内部監査状況を管理・モニタリングし、必要な指導、助言を行っています。また、持株会社の監査委員会に対して、内部監査計画の基本方針や監査結果などの重要事項を報告しています。

内部監査体制



## 有効かつ効率的な内部監査の実施

資源の有効・効率的活用のため、リスクの種類・程度に応じて監査テーマ、頻度や深度などを決める「リスクベースの内部監査」を行うとともに、オフサイト・モニタリング

(諸会議への出席、内部管理資料の収集など)を通じてリスクの変化を捕捉しています。

### グローバル・マトリクス運営

2020年4月より、日本・米国・欧州・アジア各地域の監査ヘッドと、財務・IT・市場・GFC(Global Financial Crimes)の各監査領域等のグローバルヘッドとのマトリクス運営を銀行監査部で開始しました。

このマトリクス運営は、グローバル監査の有効性と効率性の向上および監査目線の統一を目的とするものです。

具体的には、地域ヘッドが各地域のステークホルダーに対するアカウントビリティを果たしつつ、各領域に知見・経験を有するグローバルヘッドが地域横断的な業務指導を実施することにより、監査品質のレベルアップと人材育成を図っています。

# お客さま本位の取り組み

## 基本方針

MUFGは、お客さま本位の取り組みの徹底を図るため、「お客さまに対する姿勢」を「行動規範」の第一章に掲げ、お客さま視点の徹底を図るとともに、グループ共通の指針となる「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」を策定・公表しています。グループ各社は本方針のもと、お客さま本位の姿勢を共有し、商品・サービスのさらなる向上に取り組んでいます。

MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針	
行動規範1-1	1.お客さま本位の徹底
誠実な行動	2.お客さまのニーズをとらえた商品の開発・提供
	3.お客さま本位の情報提供およびコンサルティングの実践
	4.多様なニーズにお応えする商品ラインアップの整備
品質の追求	5.お客さまの投資成果向上に向けた運用の高度化
	6.資産運用を支える資産管理総合サービスの品質向上
行動規範1-3	7.グループ総合力を活用した金融サービスの提供
期待を超えるサービスの提供	8.快適かつ安心・安全にお取引いただける態勢の整備
	9.プロフェッショナリズムの発揮

## 運営態勢

MUFGは「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」等を定期的で開催し、お客さま本位の業務運営態勢のさらなる強化や、ベスト・プラクティスの共有を含めたグループ一体での業務推進を図っています。また、外部有識者をアドバイザーとして招聘し、さまざまな視点からの提言・助言を得ています。

国内グループ会社8社では、取り組み状況と取り組みに関する具体的な指標(KPI)を公表しています。また、持株会社は、各社の取り組みをモニタリングするとともに、よりお客さま本位の業務運営を実現させるため、基本方針を定期的に見直しています。

### 公表している指標の例

1-1 誠実な行動	1-2 品質の追求
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 預かり資産残高、運用商品保有者数</li> <li>● 運用資産残高</li> <li>● R&amp;Iファンド大賞受賞本数</li> <li>● ファンドアワード受賞本数</li> <li>● ラップ口座保有者数・残高</li> <li>● 投信つみたて振替額</li> <li>● 投信つみたて保有者数</li> <li>● 投資信託の平均保有期間</li> <li>● 【共通KPI】投資信託預かり残高上位20銘柄のコスト/リスク・リターン</li> <li>● 【共通KPI】投資信託運用損益別顧客比率</li> <li>● 実現損益を含む投資信託運用損益別顧客比率</li> <li>● 【共通KPI】ファンドラップ運用損益別顧客比率</li> <li>● 【共通KPI】ラップサービス運用損益別顧客比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資信託ラインアップ</li> <li>● 生命保険ラインアップ</li> <li>● 投資信託販売額上位10銘柄、販売額割合</li> <li>● 系列運用会社商品販売額比率</li> <li>● 運用会社からの情報提供の質・満足度に関する評価</li> <li>● 「つみたてNISA」対象商品の残高</li> <li>● 「つみたてNISA」対象商品全体の積立投資パフォーマンス</li> <li>● 資産管理残高</li> </ul>
	1-3 期待を超えるサービスの提供
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 満足度調査</li> </ul>

☞「MUFGフィデューシャリー・デューティー基本方針」および各社の取り組みの詳細はホームページをご覧ください。<https://www.mufg.jp/profile/governance/fd/>