



リーダーシップと ガバナンス

CONTENTS

社外取締役と機関投資家の対話	95
コーポレート・ガバナンス	97
リスク管理	109
サイバーセキュリティ	113
コンプライアンス	115
内部監査	118
お客さま本位の取り組み	119
人権尊重への取り組み	120

社外取締役と機関投資家の対話



社外取締役
指名・ガバナンス委員会委員、
報酬委員会委員、監査委員会委員
加藤 薫
株式会社NTTドコモシニアアドバイザー

社外取締役
報酬委員会委員長、
指名・ガバナンス委員会委員
桑原 聡子
弁護士、外苑法律事務所パートナー

2022年3月に開催した社外取締役と機関投資家のスモールミーティングの概要です。

Q この1年の亀澤社長や経営陣の執行をどう評価するか

加藤 亀澤社長のコミュニケーション力や課題の設定、行動力を高く評価しています。社員や投資家とのコミュニケーションも積極的に実施しており、取締役会や会社全体をよく舵取りしてくれています。特にMUFGユニオンバンクの売却は、私自身も2019年に社外取締役に就任して間もない頃から提言し続けてきたことだったので、この決定を高く評価しています。今後も胆力のある決断、覚悟を持った経営を続けて、国内外の事業ポートフォリオの再構築に向けて、新たな行動を取ってくれることを期待しています。

桑原 MUFGユニオンバンクの売却は、私が弁護士として経験したM&A案件と比較しても非常に難易度の高い大規模案件でしたが、経営のトップがコミットし、深く関与したからこそスピーディーに話がまとまったと評価しています。一方で、中計の柱でもある企業変革のデジタルトランスフォーメーション、環境・社会課題解決への貢献、カルチャー改革については、執行側から定期的に報告を受けているなかで努力は窺えるものの、一朝一夕に変わるものではない印象があります。今後も継続的な課題

として、モニタリングしていきたいと考えています。

Q ROE目標の達成に向けてどのような議論がされているのか

加藤 中計の目標値である7.5%は十分な水準ではなく、MUFGとして中長期的に9%~10%をめざす方向性は取締役会でも一致しています。一方で、ROEはすぐに引き上げられるものではなく、国内事業は足腰を再構築し、グローバルな観点でもどのような機会があるのか絶え間なく見ていく必要があります。取締役会でも、中長期的ROE目標を意識しながら、事業ポートフォリオに関するさまざまな議論を行っています。個々のアジェンダの議論も含めて、ROEを戦略の中心に据える意識は浸透しています。

Q 環境・社会課題への取り組み、特に気候変動についてどう評価しているか

加藤 私が社外取締役に就任した2019年頃は、取締役会で気候変動に関する議論を行うことは多くありませんでした。しかし、直近の1年半では、活発に議論されるようになったと感じています。そうしたなか、亀澤社長の迅速

な判断もあり、2021年に本邦で初めてNet-Zero Banking Allianceに加盟することを決定しました。その後もカーボンニュートラルの実現に向けて、真摯かつスピーディーに対応していると評価しています。MUFGはパーパスを「世界が進むチカラになる。」としています。地球全体のサステナビリティに向けた活動はビジネスチャンスにも繋がります。特に気候変動対応については世界のスピードはとても速く、私たちも高い感度を持ちながら、素早く判断できる柔軟な取締役会でありたいと考えています。MUFGには、カーボンニュートラル実現に向けて社会全体に情報を発信し、世界をリードしてほしいと思います。

Q 取締役会の構成やスキルセットは十分か

桑原 取締役16人のうち社外取締役が9人と過半数を占め、女性4人、外国人2人と、ジェンダー・地域性の観点で多様性があります。また、2021年から取締役のスキル・マトリックスに、グローバル、IT・デジタル、サステナビリティの3つの項目を追加しましたが、専門性・バックグラウンドの観点でもバランスが取れていると思います。一方、社内役員についてはジェンダーを含めてダイバーシティに課題が残っており、中長期的な改善に向けて取り組むべきだと思います。

加藤 社外取締役のバックグラウンドや知見がバラエティに富んでおり、さまざまな観点から議論ができる点がMUFGの特徴です。私自身もNTTドコモの社長時代に苦労した経験などを交えながら議論に参加しています。社内取締役は優秀で真面目な人が多いので、忖度せずに意見するように言ったこともあります。いまの取締役会では各々が率直に意見出しをしており、活発な議論が行われています。

Q 社外取締役への情報のインプットは十分に実施されているか

桑原 2021年6月に社外取締役に就任した直後に、分野別の研修を集中的に受けました。金融業界は事業会社と

は異なる点が多いことから、確りとインプットする機会を得たことは、社外取締役としての役割を果たす上で非常に有意義でした。また、取締役会の資料を予め受領したり、エデュケーショナル・セッションが設定されたりと、重要な情報は都度、共有されています。ロシア・ウクライナ情勢に関しても、足元のエクスポージャーやオペレーションの状況について執行側から逐次報告を受け、MUFGグループとしてのリスク状況を把握する上でタイムリーな情報収集ができました。これらは実効性のあるモニタリングを実施していくためにはとても重要なので、今後ともお願いしたいと考えています。

Q 株主をはじめとするステークホルダーの声をどう受け止めているか

桑原 社外取締役は、ステークホルダーを意識して経営に対して意見を述べ、執行を監督する役割であるため、投資家・株主の見方は常に意識しています。IRでの面談内容は執行側から、多くのケースでは即日に報告を受けていますが、今回のような投資家の皆さまとのスモールミーティングも、直接対話できる重要な機会だと捉えています。

加藤 足元の低いPBRの状況に対する、ステークホルダーの厳しい声を我々も確りと受け止めています。PBRや株価は一朝一夕に引き上げられるものではありませんが、改善に向けて取締役会でも常に議論しています。社外取締役からも、経営に対し手厳しく、動きの遅さ等があれば指摘しているところ。財務的な経営指標に加え、働き方、マインドセット、お客さまとの関係性の在り方について、社外取締役が各々の知見に基づいて踏み込んだ意見を出しています。執行側も真摯に受け止めていますし、MUFGのカルチャーやマインドセットは少しずつ変わってきていると思います。数字に表れるまで時間はかかりますが、着実に進展させられるよう、高い意識を保ちながら確りと監督していきます。

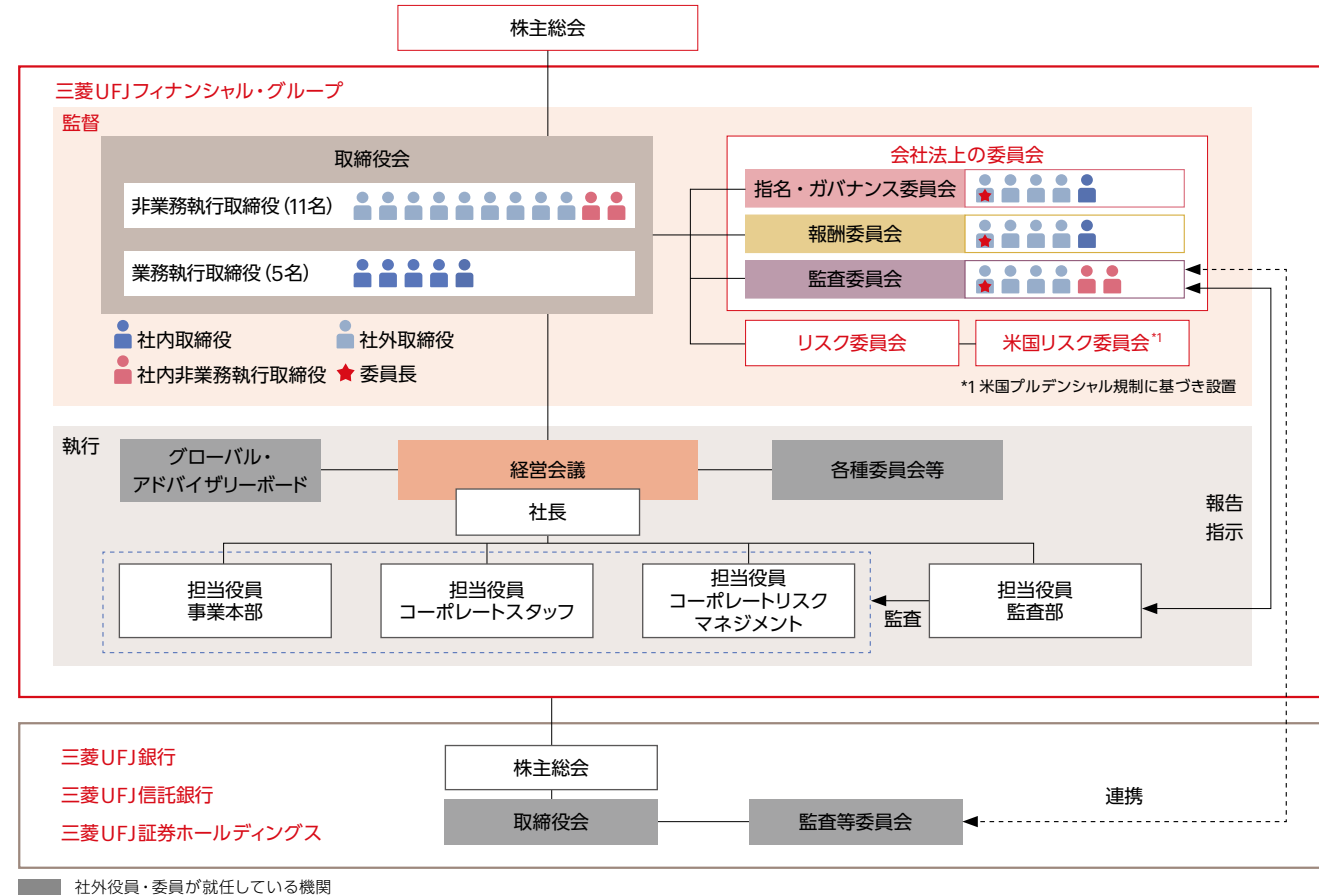
コーポレート・ガバナンス

基本方針

MUFG Wayで中長期的にめざす姿として掲げている「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」の実現のため、コーポレート・ガバナンス態勢を適切に構築・運営していくことを経営の最重要課題の一つとして位置付けています。当社設立以来、「社外の視点」を重視し、安

定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築してきました。指名委員会等設置会社として、執行と監督の分離により取締役会の監督機能を強化するとともに、実効的・効率的で、海外のステークホルダーにとっても理解しやすいガバナンス態勢の構築を図っています。

コーポレート・ガバナンス態勢



取締役会

取締役会は、多様な知見・専門性を備えた、全体として適切なバランスの取れた16名の取締役にて構成しています。取締役会の過半数を占める社外取締役については、地域性・ジェンダー含め、多様性を重視した構成となっています^{*1}。

^{*1}MUFGは、「2030年までに女性役員比率30%以上」をめざす経団連の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、インクルージョン&ダイバーシティの取り組みを積極的に推進しています。

取締役の独立性・多様性



取締役はMUFGの事業に関する深い知見を備えるとともに、金融、財務会計、リスク管理、法令遵守等に関する専門性を持つ人材をバランス良く選定しています。また、

MUFGの事業にとって重要な「グローバル」、「IT・デジタル」、「サステナビリティ」に関する経験を有する人材を配置しています。

取締役一覧

氏名	性別	現在の当社における担当 ^{*1}				知見・専門性、経験						
		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	企業経営	金融	財務会計	法律	グローバル	IT・デジタル	サステナビリティ
藤井 真理子	女性	○	○		◎		●			●		
本田 桂子	女性			○			●			●		●
加藤 薫	男性	○	○	○		●					●	●
桑原 聡子	女性	○	◎					●		●		●
トビー・S・マイヤソン	男性				○			●		●		
野本 弘文	男性	◎	○			●					●	●
新貝 康司	男性			○	○	●		●		●	●	●
辻 幸一	男性			◎				●		●		
タリサ・ワタナゲス	女性				○		●			●		
小倉 律夫	男性			○							●	
宮永 憲一	男性			○							●	
三毛 兼承	男性										●	●
亀澤 宏規	男性	○	○								●	●
長島 巖	男性										●	●
半沢 淳一	男性											●
小林 真	男性										●	●

^{*1}◎は各委員会の委員長、○は委員

社外取締役に期待する役割

独立社外取締役には以下の6つの役割を期待しています。

- 1 独立した客観的な立場から執行役の職務執行を監督する
- 2 当社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督する
- 3 各々の経験や専門知識に基づき、経営陣に助言・支援を行う
- 4 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する
- 5 投資その他の経営判断において、合理的な情報収集に基づいた適時かつ適切な意思決定を行う
- 6 経営陣からの報告・提案に関して十分に検討するとともに、必要に応じて説明の要請や意見の表明を行い、議論を行う

コーポレート・ガバナンス

2022年7月1日現在

取締役

● 所有株式数 (2022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 (2021年度)



社外取締役
藤井 真理子
社外取締役在任期間：3年 ●0株 ■10回/10回
元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：2年 ●0株 ■10回/10回
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)
2022年 株式会社リクルートホールディングス社外取締役 (現職)



社外取締役
加藤 薫
社外取締役在任期間：3年 ●0株 ■10回/10回
株式会社NTTドコモシニアアドバイザー
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 株式会社NTTドコモ取締役常務執行役員経営企画部長
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
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)
2022年 株式会社NTTドコモシニアアドバイザー (現職)



社外取締役
新貝 康司
社外取締役在任期間：4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
株式会社エグサウザーズ社外取締役 (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)
2022年 オリnbas株式会社社外取締役 (現職)



社外取締役
辻 幸一
社外取締役在任期間：1年 ●0株 ■9回/9回*1
公認会計士
1984年 ビート・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株式会社社外取締役
2021年 当社社外取締役 (現職)



社外取締役
タリサ・ワタナゲス
社外取締役在任期間：5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
2017年 当社社外取締役 (現職)



社外取締役
桑原 聡子
社外取締役在任期間：1年 ●0株 ■9回/9回*1
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：5年 ●368株*2 ■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：3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)
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：2年
●普通株式 95,534株
潜在株式 52,436株
■10回/10回



取締役 監査委員
宮永 憲一
取締役在任期間：1年
●普通株式 183,678株
潜在株式 31,580株
■9回/9回*1



取締役 執行役会長
三毛 兼承
取締役在任期間：5年
取締役会議長
●普通株式 292,062株
潜在株式 81,819株
■10回/10回
三菱自動車工業株式会社社外取締役



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：3年
取締役会議長
●普通株式 69,639株
潜在株式 356,207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



取締役
長島 巖
取締役在任期間：2年
●普通株式 129,081株
潜在株式 294,939株
■10回/10回
三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長



取締役
半沢 淳一
取締役在任期間：1年
●普通株式 58,900株
潜在株式 163,918株
■9回/9回*1
株式会社三菱UFJ銀行
取締役頭取執行役員



取締役
小林 真
●普通株式 153,058株
潜在株式 19,359株
■-
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

*1 2021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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の2021年度の取り組み

MUFG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。

2021年度は、持株会社の取締役会が扱うべき論点を俯瞰する重要課題マップの中から、特に議論・フォローすべきテーマを重要審議事項として絞り込みました。それらを審議する年間スケジュールを作成し、継続的なモニタリングが必要な事項はOIM (Open Issue Management) 管理^{*1}するなど、PDCAを継続しました。また、特に集中的な議論を要する重要事項(MUFGユニオンバンクの売却、カーボンニュートラル宣言等)については、取締役会以外で討議する機会を複数回設け、適時適切な審議を行うことで、執行の議論・意思決定を後押ししました。

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。MUFGでは、取締役会に先立ち必要な情報を社外取締役に提供できるよう、取締役会資料の事前配布や事前説明を行っています。2021年度は、システム体制に対する社外取締役の理解向上を目的に、データセンターへの見学会を開催しました。またC-Suitesや各事業本部長が自ら取締役会で報告し、取締役会での議論をより深度あるものにする取り組みも継続しています。

*1 取締役会の指摘事項に対するモニタリング管理

2021年度の実績状況

	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

中期経営計画の主要戦略

- サステナビリティ経営の推進 (カーボンニュートラル宣言)
- 企業カルチャー改革の進捗
- MUFGユニオンバンク売却
- ウェルスマネジメント事業
- アジアのリージョナル・バンキング事業
- コスト構造改革

時事関連

- 新型コロナウイルス感染症への対応
- ロシア・ウクライナ情勢

財務関連

- 2021年度経営計画
- 業績目標および資本政策

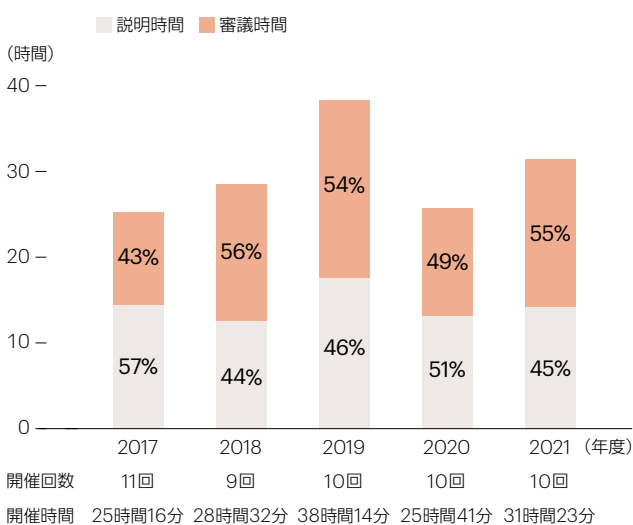
ガバナンス関連

- CRO、CCO等の各C-Suitesからのレポート
 - ・ 足元のリスク認識、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
- 政策保有株式に関する対応
- 取締役会評価

社外取締役向け説明会(エデュケーショナル・セッション)

- 2022年度経営計画策定状況(全体および各事業本部)
- 各事業本部長からのレポート
- デジタルトランスフォーメーション
- サイバーセキュリティとシステム関連
- カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

取締役会の開催時間



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。

2021年度は、2022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、昨年度の指摘課題であるモニタリングの実効性向上に留意した取締役会運営に注力した結果、引き続き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。

具体的には、MUFGユニオンバンク売却や、カーボンニュートラル宣言などの重要議案については、臨時で集中

的に討議する機会を複数回設け、適時適切に対応できたことで、MUFGとしての大きな意思決定に繋がりました。

また、法定3委員会(指名・ガバナンス、報酬、監査)についても、それぞれ引き続き有効に機能していることが確認されました。

このほか、今回の取締役会評価より、コーポレートガバナンス・コードの改訂等を踏まえ、自身の活動を振り返る観点で、取締役の「自己評価」を初めて実施し、取締役会運営の実効性を向上させる不断の取り組みを行っています。一方で、取締役会の運営面の継続的改善、取締役の活動の一層のサポートについては課題と認識し、取締役会の実効性向上に向け、引き続き取り組んでいきます。

取締役会実効性向上に向けた取り組み

	2020年度の評価結果	2021年度の取り組み	2021年度の評価結果
評価	取締役会運営が改善、実効性確保が継続		
課題	取締役会によるモニタリングのさらなる実効性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 対外的なKPI(ROE等)を意識したモニタリング継続 ● 重要議案は臨時で集中的に討議する機会を複数回設け、適時適切に意思決定を実施 ● 社外取締役向け説明会(エデュケーショナル・セッション)は目的を明確化、運用改善 ● 取締役会評価に加え、取締役の自己評価を導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要なKPIを意識したモニタリングが定着 ● 重要議案につき、取締役会等での指摘を、執行が適切に業務遂行に反映 ● 取締役の自己評価を通じて、振り返りの機会創出
	将来に向けた委員会機能のさらなる充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 報酬委員会と監査委員会につき、新委員長へのトランジション、新体制下の運営態勢構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新委員長へのトランジションを円滑に完遂 ● 各委員会において今年度対応すべき事項に適切に対応
課題		<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の運営面の継続的改善 ● 取締役の活動の一層のサポート 	

コーポレート・ガバナンス

各委員会の概要および2021年度の取り組み

指名・ガバナンス委員会（開催回数：11回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%）

概要	2021年度の主な議題
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等を審議し、取締役会に提言します。	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容 証券社長や執行役人事等、持株会社や主な子会社における主要経営陣の人事 コーポレート・ガバナンスの方針や態勢 取締役会および取締役会傘下委員会等の年次評価

報酬委員会（開催回数：8回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%）

概要	2021年度の主な議題
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。	<ul style="list-style-type: none"> 株式報酬への「ESG評価機関評価」の導入 持株会社および主な子会社の役員報酬制度 「役員報酬決定方針」の定例検証・見直し 2020年度の社長等の賞与評価並びに2021年度の目標設定 取締役・執行役の個人別報酬の決定

監査委員会（開催回数：16回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%）

概要	2021年度の主な議題
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。	<ul style="list-style-type: none"> 貸倒引当金、資産減損リスク、決算プロセス リスク管理態勢、危機事象、コンプライアンスリスク事象 MUFG ユニオンバンク売却、U.S. Bancorp 株式取得 グループ・グローバル内部監査態勢 会計監査人からの報告（監査上の主要な検討事項等）

リスク委員会（開催回数：6回、全構成員の出席率：97%、社外取締役の出席率：100%）

概要	2021年度の主な議題
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。	<ul style="list-style-type: none"> 経営計画策定におけるリスクアペタイト検証（割当資本、ストレステスト等） 新型コロナウイルス感染症や地政学リスク顕在化の影響・対応 気候変動への対応 非財務リスクへの対応（オペレーショナル・レジリエンス、IT・サイバー・デジタルリスク等） 海外におけるリスクの状況・管理態勢

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、候補者との個人別の面談を経た後、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

基本方針と保有意義・経済合理性の検証

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。

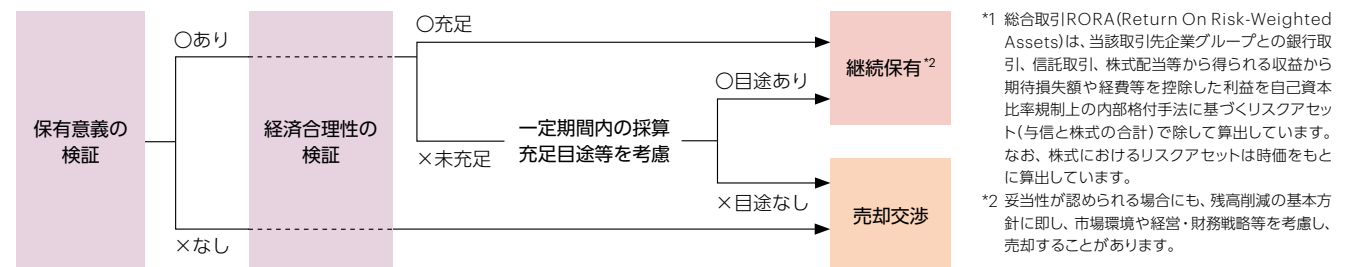
なお、経済合理性の検証は、MUFGの資本コストを踏

まえて設定した総合取引RORA^{*1}目標値を基準として実施します。

2021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1.2倍となっています。個別社では社数ベースで75%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81%、時価ベースで70%を占めています。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。

なお、2021年度は約1,690億円（銀行・信託単純合算、取得原価ベース）の政策保有株式を売却しました。2021年度から2023年度の3年間の目標を2,000億円引き上げ、5,000億円の政策保有株式の売却をめざします。

保有意義・経済合理性の検証プロセス



議決権行使の基準

政策投資目的で保有する株式の議決権行使については、議案毎に以下の2点を確認の上、総合的に判断します。

- ① 取引先企業の中長期的な企業価値を高め、ESG要素を含めた持続的成長に資するか
- ② 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

また、重要な議案^{*1}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。

*1 剰余金処分議案、取締役・監査役選任議案、社外取締役・社外監査役選任議案、監査役等への退職慰労金贈呈議案、組織再編議案、買収防衛策議案等

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

役員報酬は、短期的な業績目標の達成のみならず、中長期的な企業価値の向上に対する役員の貢献意欲を高め、変革に向けた取り組みを後押しすることを目的として制度設計しています。

また、経済および社会の情勢、業績の状況および財務の健全性、並びに国内外の役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。

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について、株式報酬と役員賞与の合計である業績等連動報酬割合は、社長(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、非役付役員の順に遞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は支給せず、基本報酬(固定)のみとしています。

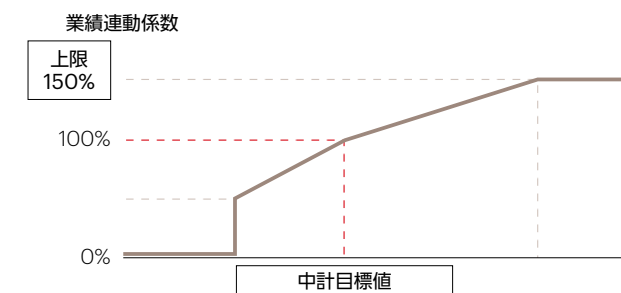
役員報酬は経営戦略との連動性を高めるために、連結ROEを中心とした財務指標を設定しているほか、2021年度より株式報酬の業績連動指標にESG評価機関5社による外部評価の改善度を導入しました。

また、2022年度からは、インクルージョン&ダイバーシティのさらなる浸透・推進に向けて、役員賞与の職務遂行状況(定性評価)の中に、インクルージョン&ダイバーシティに関する目標を追加しています。

報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価ウエイト	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比達成率 (1) 連結ROE 30% (2) 連結経費削減額(業績連動経費を除く) ① 15% (3) ESG評価機関評価 ② 5% 業績連動係数 [競合比較評価] ③ <50%> 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 (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比達成率 (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 ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 ・ESGへの取り組み強化・サステナビリティ経営の進化 ④ ・TSR(株主総利回り)等			

① MUFGの最重要経営課題の一つである収益力・資本効率の向上や収益体質の改善を後押しするため、連結ROEおよび連結経費削減額(業績連動経費を除く)の両指標について、中期経営計画に掲げる水準に対する達成度の絶対評価を行います。

業績連動イメージ図(連結ROEの場合)



② 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。

③ 競合他社比較は、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対比較で評価します。

④ ESG関連の定性評価項目には、環境・社会課題解決への貢献、インクルージョン&ダイバーシティの浸透・推進、ガバナンス態勢の強化・高度化等が含まれます。

役員に対する報酬

(単位: 百万円)

役員区分 ¹	対象となる役員の員数	報酬等の総額 ²	報酬等の種類別の総額 ²				
			基本報酬	役員賞与	株式報酬		退職慰労金等
			金銭	金銭	非金銭	金銭	
取締役(社外取締役を除く)	4名	176	140	5	2	17	11
執行役	21名	2,699	1,236	621	413	381	46
社外役員	11名	236	236	—	—	—	—

*1 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。
*2 当社役員に対して、当社および連結子会社等が支払った役員報酬の合計を記載しています。

<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	評価ウエイト	目標等	達成率			
				2021年度	2022年度	2023年度	
中計達成度評価	連結ROE(当社基準)	30%	[2023年度] 7.5%				
	連結経費削減額(業績連動経費を除く)	15%	[2023年度] 2020年度比削減				
	ESG評価機関評価	5%	[2023年度] 2020年度比改善				
競合比較評価	連結業務純益	25%	競合他社との相対比較による	140%	130%	—	—
	親会社株主に帰属する当期純利益	25%		120%	—	—	—

<役員賞与における評価内容¹(社長の場合)>

業績連動指標	評価ウエイト	2019年度支給		2020年度支給		2021年度支給	
		2018年度達成率	支給率	2019年度達成率	支給率	2020年度達成率	支給率
<総合評価> ²	100%	77.4%	50.0%	70.0%	50.0%	113.9%	112.5%
定量評価(連結ROE等4指標の組み合わせ) ³	60%	95.7%	—	83.3%	—	123.2%	—
定性評価	40%	50.0%	—	50.0%	—	100.0%	—






*1 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。
*2 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。
*3 各定量評価指標は、「前年度比増減率」および「目標比達成率」をウエイト1:1で評価しています。

コーポレート・ガバナンス

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、定期的にミーティングを開催しています。グローバル・アドバイザリーボードは、米州・欧州・アジア・日本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・助言を行っています。なお、委員からの提言は、経営会議に報告されています。

米州		Professor Merit E. Janow (メリト・E・ジャンノー氏) 米国コロンビア大学国際公共政策大学院名誉学院長 元WTO(世界貿易機関) 上級委員会 委員
		Mr. William Coen (ウィリアム・コーエン氏) IFRS諮問会議議長 前バーゼル銀行監督委員会事務局長
		Ms. Virginia M. Rometty (バージニア・M・ロメッティ氏) 前IBM社取締役会議長・CEO
欧州		Ms. Anne Le Lorier (アンヌ・ル・ロリエ氏) 前フランス銀行(中央銀行) 第一副総裁
		Mr. John M Flint (ジョン・M・フリント氏) 英国インフラ投資銀行チーフ・エグゼクティブ 前HSBCグループ・チーフ・エグゼクティブ

アジア		Dr. Victor K. Fung (ビクター・K・ファン氏) 香港 馮氏集団(ファン・グループ)グループ会長 元国際商業会議所名誉会長
		Mr. George Yeo (ジョージ・ヤオ氏) 元シンガポール外務大臣
日本		大藪 恵美氏 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻 専攻長 教授
		河野 正道氏 前OECD(経済協力開発機構) 事務次長 元金融庁金融国際審議官

2021年度の活動

2021年12月に、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、各委員とMUFGのCEOを含む執行側経営陣のほか、社内・社外取締役や、クルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行、セキュリティバンク、ヴィエティンバンクの経営陣も参加しました。

2日間にわたるミーティングでは、中期経営計画の企業変革に向けた取り組みに沿って、気候変動、IT・デジタル、カルチャー改革を主なテーマとして取り上げました。

気候変動ではCOP26の考察や各国・主要な国際機関の動向、それらを踏まえたトランジションの方向性について

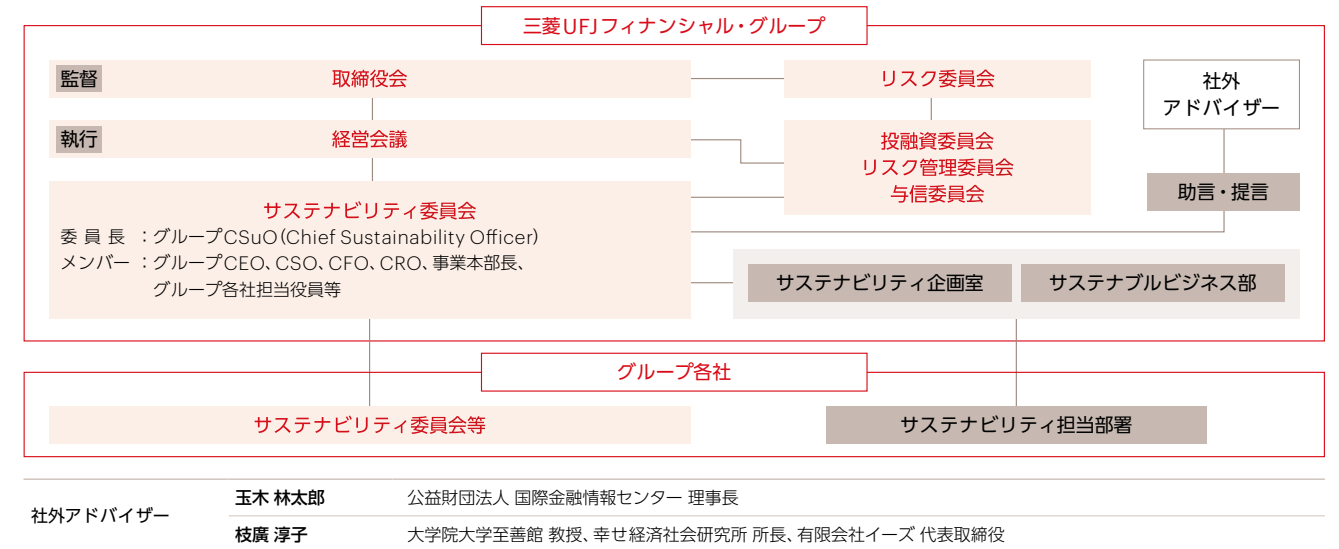
議論したほか、IT・デジタルではデータ関連の規制動向や金融セクターが注目すべき領域について、カルチャー改革ではグローバル企業の事例や改革の実現に向けたキーフアクター等について議論しました。各委員からは示唆に富む提言があり、参加者との間で活発な意見交換が行われました。

また、緊急性の高いテーマや専門性の高いテーマに関し、関連の深い一部委員と特定のMUFG関係者の間で、少人数のミーティングも実施しました。経営環境変化のスピードが加速するなか、より機動性のある実効的なボード運営をめざしています。

サステナビリティ推進体制

MUFGは、取締役会の監督のもと、「サステナビリティ委員会」を中心としたグループ体でのサステナビリティ推進体制を構築しています。

サステナビリティ委員会を原則年1回以上開催し、サステナビリティへの取り組み状況の確認と審議を行い、その内容を経営会議および取締役会に付議・報告しています。



2021年度サステナビリティ委員会の主なテーマ・審議内容

テーマ	内容	
MUFGを取り巻く経営環境	● 過去1年の主な環境変化(政府・規制当局・投資家・お客さま・NGO・他金融機関等の動向)	
優先10課題への対応状況	①気候変動対応・環境保全	
	● 気候変動	● 投資ポートフォリオおよび自社のGHG排出量ネットゼロに向けた対応状況 ● カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの進捗状況について報告する[MUFG Progress Report]の発行 ● 新たなビジネス機会として、カーボンプライシングに関する推進体制構築
	● 生物多様性・自然資本	● 将来の開示拡充に向けたTNFDへの参画、および今後の対応方針
②少子・高齢化社会への対応	● 「高齢者・子どもが安心、安全に暮らせる社会」に向けた金融サービスの拡充、アクセスしやすいチャネル作りや操作性・デザインの改善など、利便性向上のための取り組みと今後の方針 ● 高齢化社会の課題解決に向けた産学連携の研究を通じたビジネスの実装化・グループ連携の推進	
③インクルージョン&ダイバーシティ	● 女性社員向け座談会や両立支援等の取り組み状況と課題認識 ● 社内浸透や意識改革に向けた今後の研修やコミュニケーション強化、内外情宣・開示拡充の方針	
人権尊重	● 各国の法制化等の潮流や、ビジネス上の人権リスクの顕在化等の状況、および現状の人権尊重への取り組み状況 ● 人権マネジメント体制の構築、および人権デューデリジェンスの深化に向けた課題・対応事項の整理	
MUFG環境・社会ポリシーフレームワークの改定	● シェールオイル・ガス、パイプライン(石油・ガスセクター)を「ファイナンスに際して特に留意する事業」へ追加 ● 鉱業(石炭)セクター、パーム油セクターの厳格化	
ESGの取り組みと開示に対する外部評価	● 役員報酬評価に採用している5指標 ¹⁾ 等の結果と、改善に向けた主な対応事項の整理 ¹⁾ MSCI, FTSE Russell, Sustainalytics, S&P Dow Jones, CDP	

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

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

リスクアペタイト・フレームワーク

MUFGでは事業戦略・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(以下、RAF)」を導入、運営しています。

RAF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、研修等を通じて全社員に浸透させています。

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。グループCROは定期的にリスクの状況、リスク領域の取り組みについて、取締役会に報告しています。

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。

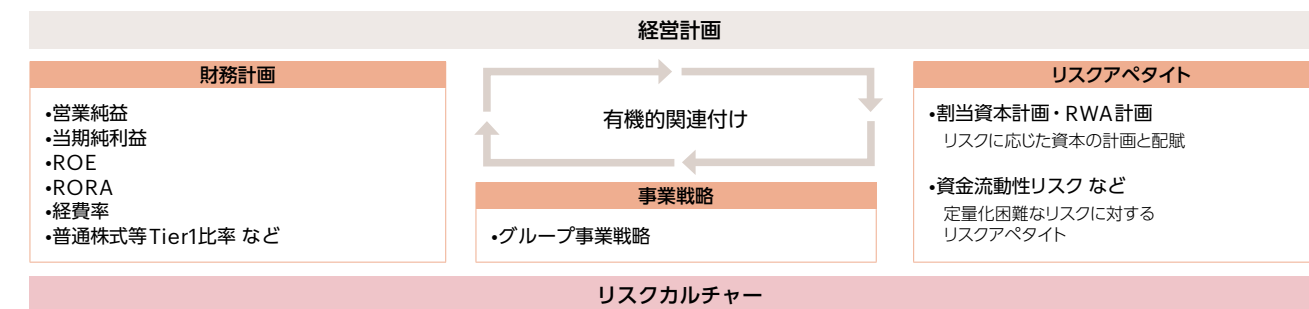
RAF運営の実効性確保のために、経営計画策定プロセスの各段階で、トップリスク管理、ストレステスト、割当資本制度などのリスク評価・検証手法を活用します。

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、RAF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(以下、RAS)を制定しています。RASは、事業計画・財務計画・リスクアペタイトにかかる各会議体での審議を経て、取締役会において、経営計画と整合的に決定しています。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RASを制定しています。

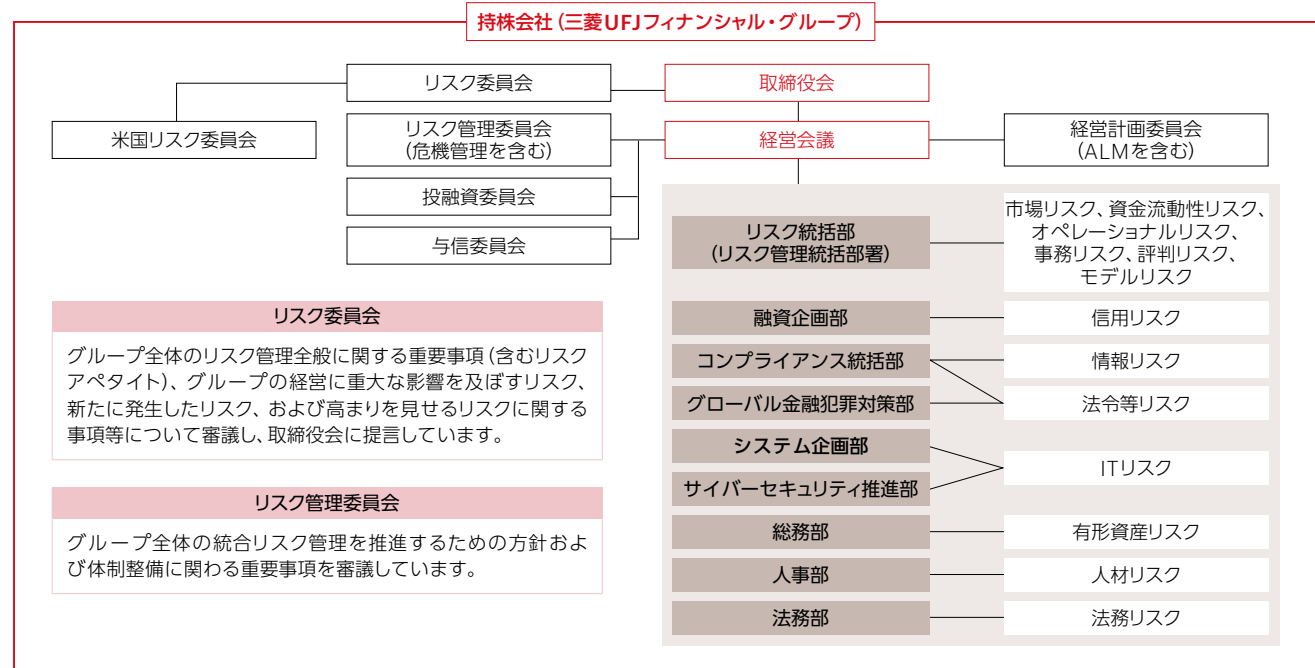
リスクアペタイト・フレームワークの概要



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



目録 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、株主価値の最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場合に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をトップリスクとしてリスク委員会で特定しています。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、MUFGおよび主要子会社においては、経営層を交えてトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有した上で実効的対策を講じています。

主要なトップリスク

リスク事象 ^{*1}	リスクシナリオ(例)	リスク対応策(例)
収益力低下 (含む資金収益力低下)	●円金利の低位推移に伴う資金収益減少や、外貨金利(米ドル等)上昇による債券評価損拡大、および調達コスト増加等の収益力の低下。	●バランスシートの資産・負債構造と外部金利環境を勘案した収益力のモニタリング実施。 ●金利や株価等の市場環境変化を踏まえた、リスク量および損益状況のモニタリングと、機動的な運用方針の見直し。
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。	●ストレス発生時においても対応策を講じることで資金余剰を確保できることを、資金流動性ストレステストにより検証・確認。 ●外貨預貸ギャップのモニタリング、早期警戒指標(EWI)等による予兆管理。
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。	●経済情勢全般の悪化を踏まえた、留意を要するポートフォリオの特定、および個別取引先の与信管理体制の高度化。
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。	●サイバーセキュリティの体制や対策の継続・強化、およびサイバー攻撃に備えた訓練・演習。 ●システム開発における設計やテスト等の品質管理、システム障害に備えた訓練および再発防止策の策定。
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・国家間対立に起因する経済制裁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。	●対策本部等グループ横断的な即応態勢の整備・運用。 ●起こり得る深刻な事態を想定した業務継続態勢の継続的なアップデート。 ●経営層を含めた定期訓練による習熟度向上。
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。	●カーボンニュートラル宣言に基づく各種施策の推進、TCFD提言に沿った情報開示、シナリオ分析の拡充。 ●パリ協定に整合的な温室効果ガス排出量の中間目標設定や環境・社会ポリシーフレームワーク改定、取引先とのエンゲージメントの強化。

^{*1} リスク事象：2022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。一般的に起こり得る事象で、当社固有でない情報も含まれます。

📖 トップリスク以外のリスク事象については有価証券報告書をご覧ください。

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

オペレーショナル・レジリエンスとは、テロやサイバー攻撃、自然災害などのイベント発生時においても重要な業務を継続する能力です。

近年、パンデミックの発生や自然災害の多頻度化に加え、デジタル化の加速に伴うシステム障害の影響拡大やサイバー攻撃の脅威増加など、オペレーショナルリスクを取り巻く環境は変化しています。

このような環境下、事前に全ての潜在的なリスク事象に対応することは不可能であるため、想定外の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は、経営上重要なテーマです。

MUFGでは、グループ内外で発生したさまざまな危機事象を教訓として、業務が中断することも想定し、その影響を許容可能な水準に留めることができるよう、危機対応態勢・業務継続態勢を常時アップデートしています。

基本的な考え方

- 想定外の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
- 業務が中断することも想定し、その影響を許容可能な水準内に留める

具体的な取り組み

- 金融・社会機能維持の観点から重要な業務・サービスを特定し、目標復旧水準を個別に設定
- 経営資源の棄損を想定した組織横断的なコンティンジェンシープランの整備
- 遠隔地デュアルオペレーションによるバックアップ、在宅から継続可能な業務を拡充
- グループ横断的な対策本部による全社コントロールと、現場の自律的な対応力強化

定期的な訓練による実効性向上と、内外環境を踏まえた継続的なアップデートを実施

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認識しています。サイバー攻撃等に関する

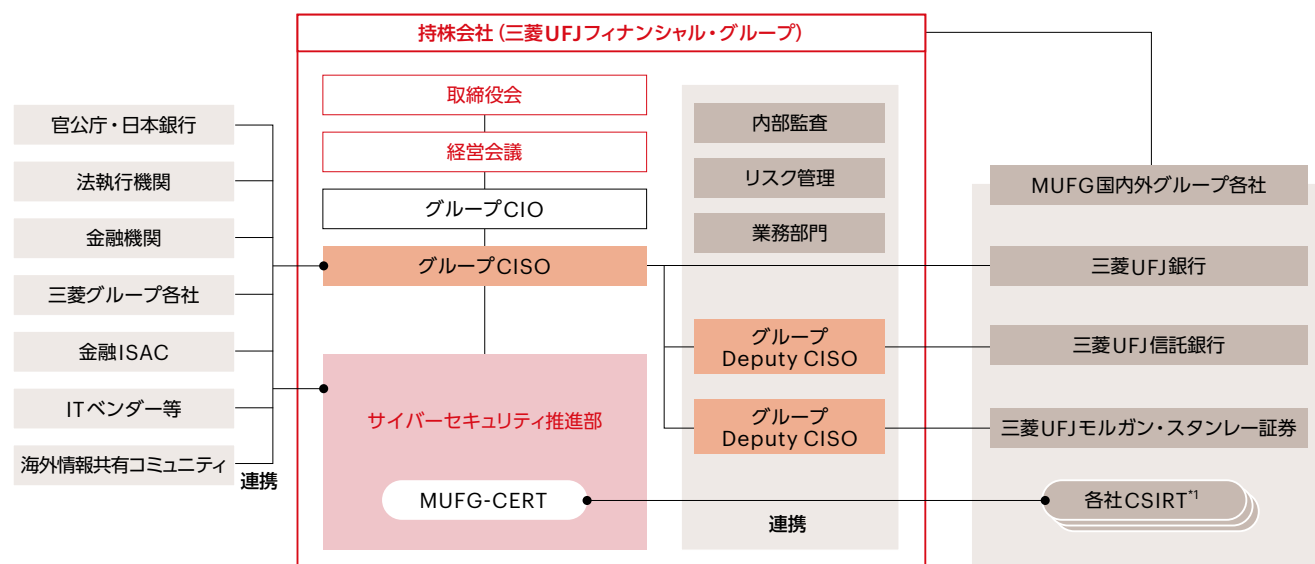
サイバーセキュリティ管理体制

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、戦略の策定や体制の構築、およびセキュリティ対策強化に向けた企画・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・犯罪への対応として、経営主導による管理態勢を強化するため、「サイバーセキュリティ経営宣言」を表明しています。さらに、2022年度よりグループCISO(Chief Information Security Officer)のリーダーシップを強化し、サイバーセキュリティ推進部をシステム企画部の傘下から独立させました。取締役会や経営会議に対する適時適切なレポートを通じ、環境の変化に応じた合理的な経営判断ができるガバナンス態勢を整備しています。これにより、効果的かつ効率的なサイバーセキュリティ戦略の推進と、サイバー攻撃に対する日々の防衛に努めています。

サイバーセキュリティ管理体制 (MUFG)



*1 Computer Security Incident Response Team. セキュリティ事案に関する報告を受け取り、調査し、対応活動を行う

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。

管理体制

脅威に関する分析やセキュリティ対策を提供するMUFG-CSFC(MUFG Cyber Security Fusion Center)を立ち上げ、グループ・グローバルで脅威の監視・対策の運用を日夜実施しています。また、サイバーセキュリティ事案発生時にグループ全体を統括する組織としてMUFG-CERTを設置し、MUFGのグループ各社に設置したCSIRTと情報連携しています。事案発生時に情報連携、意思決定、対外公報、技術的対応等を確実かつ迅速に行えるよう、定期的に演習や訓練を実施しています。加えて、官公庁や業界他社との連携、日本シーサート協議会をはじめとするセキュリティコミュニティでの活動も強化しています。

サイバーセキュリティに対する主な取り組み

高まる脅威に対応したセキュリティ対策

昨今の国際情勢等の影響もあり、ランサムウェア被害が世界的に広がるなど、サイバー攻撃のリスクが高まっています。MUFGでは、サイバー攻撃の脅威に関する情報を収集・分析する専任組織を組成し、新たに確認された脆弱性や過去の攻撃事案による影響度合いの調査およびそれに対する是正措置などを、グループ・グローバルで集中的に指揮管理しています。また、外部に公開しているシステムについては、意図しない対応漏れや設定不備が存在していないことを日々確認しています。

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増しているに伴い、こうした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となっています。MUFGでは、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、個人認証の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などに取り組んでいます。

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、AI、ロボティクス、オープンAPIなど、新しい技術を積極的にビジネスに活用しています。

新技術を活用するプロジェクトでは、企画や設計といった初期段階からサイバーセキュリティ推進部が参画しています。それにより、新技術を安全に活用するための手続の制定、リスク評価、実装時の設定内容の監視など、多層的なセキュリティ対策を構築し、安全・安心と変革の両立に取り組んでいます。

セキュリティ専門人材の育成

サイバーセキュリティの対策は、ガバナンスやインテリジェンス、リスク管理から、エンジニアリング、監視オペレーション、インシデント対応まで多岐にわたります。MUFGではその全ての機能を自社のチームで管理運営しています。一つひとつの対策を実践するために、必要とされる人材

とスキルセットを体系的に整理し、各自のスキルレベルや担当業務、次のステップアップを考慮しながら、社内外の講習や演習を組み合わせた人材育成プログラムにより、メンバー一人ひとりの専門性の向上に努めています。また、新しい技術や利用環境の変化、サイバー攻撃の変化にも柔軟に適応すべく、セキュリティ対策の向上に果敢に挑戦することを通してプロフェッショナルとしての成長に繋げています。

カルチャーの醸成とサイバーセキュリティ教育

金融インフラを安定的に稼働させるためには、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、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不可欠です。

サイバーセキュリティに携わる社員だけでなく、サービスの企画推進に携わる社員に対しても、サイバー攻撃の脅威への必要な対策を習得するための教育プログラムを実施しています。また、主要グループ会社の全社員を対象に、eラーニングの提供やフィッシングメール訓練、サイバー攻撃への注意喚起と対応策を周知するニュースレターを発行しているほか、グループ企業を広く対象にしたセミナーを開催しています。さらに、金融業界の情報連携組織「金融ISAC」との協働、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、さまざまな活動にも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、グループ社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

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、全社員を対象とするeラーニングの実施、経営からのメッセージ発信に加え、他社事例や身近な事例等を題材としたコンプライアンス研修、定期的な確認テスト等の実施により、社員のコンプライアンスに対する知識や意識の向上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でコンプライアンス意識の浸透状況を把握し、その結果や内外環境の変化を踏まえ、行動規範

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、金融犯罪の動向にも十分に注意を払っています。

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 (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。

の内容を毎年見直しています。2022年度は社員への着信を意識した分かりやすい表現への変更に加え、MUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」を起点とした、社員一人ひとりの行動の重要性についての社長メッセージや、「お客さま情報管理の重要性」について強調するコラムを追加しました。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。

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^{*1}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。

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の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。

通報受付にあたっては、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各社の社内規定で定めています。通報者の保護を徹底しながら、通報された事象について調査し、是正措置とフォローアップを実施しています。

また、社員がコンプライアンス上で少しでも気になるこ

態勢面では、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与、並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、全社員を対象とした研修の実施、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^{*2}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。


^{*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

^{*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

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開示し、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。

2021年度は主要グループ各社の窓口で計441件の通報を受け付けました。

なお、2022年6月に施行された公益通報者保護法の改正に対しても、グループ各社の子会社・関連会社を含めて対応し、通報者がより安心して利用できる態勢を整備しています。

 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。

コンプライアンス

信託元社員による金銭着服事案の概要と対応状況

2021年12月20日に公表した、信託の元社員2名がお客さまの金銭を着服するという事案により、お客さま並びに関係者の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

信託では本事案の発覚以降、元社員2名が担当していたお客さまに加え、信託の全営業担当者が担当するお客さまとの取引について、類似の方法による不正な取引がないか、調査・確認を行いました。

また、信託社長を委員長とする「業務改善委員会」を設置し、お客さま対応状況のモニタリングと原因分析を踏まえた再発防止策を構築しましたが、その内容については信託取締役会傘下に設置した社外取締役全員で構成する「社外取締役特別調査委員会」の検証・提言を受け、客観性・実効性の確保を図りました。

また、持株会社はこれらの調査状況や再発防止策の策定について随時報告を受けるとともに、必要に応じ助言を行いました。

2022年6月10日に調査状況並びにお客さまへの対応や再発防止に向けた取り組み状況について公表しましたので、要旨を以下のとおりご報告します。

事案の概要と調査結果

	発覚日	着服行為期間	被害状況
1	2021年11月8日(自主点検に基づく社内調査)	2007年5月～2020年12月	14名、9,750万円(中野支店・吉祥寺支店のお客さま)
2	2021年12月2日(お客さまからのお問い合わせに基づく社内調査)	2018年11月～2020年3月	2名、442万円(中野支店のお客さま)

元社員が接触した可能性のある5,851名義のお客さまとの面談、電話等により、取引内容に不審な点がないか確認しました。また同様の着服行為等の有無について全店調査を実施しましたが、元社員以外の社員による着服等の事案は確認されていません。これらの調査は外部弁護士と協議のうえ実施しました。なお、被害を受けたお客さまに対しては、遅延損害金を含む被害額の全額を補償しました。

再発防止への取り組み

再発防止への取り組み	内容
不正防止の観点で 1 の社員管理・牽制・啓発	<ul style="list-style-type: none"> ● 部下の異変等を察知する予兆把握の研修、定期的な状況確認等の枠組みを整備 ● 全社員を対象に、年1回の不正防止研修を実施。リテール部門向けに不正行為の未然防止等についての冊子を配布 ● 全社員を対象に不正防止に係る調査アンケートを毎年1回実施 ● リテール部門の担当者交代時の不正チェックルールを強化
営業・事務・アフターフォロー 2 各プロセスの牽制・モニタリング態勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 現金出庫時のルール・現金出庫後のモニタリングを厳格化 ● 高齢のお客さまに対して取引内容の定期確認とアフターフォローを担う専任チームを新設 ● 「リテールコンプライアンス部」を新設し、取引全般のモニタリングを実施 ● コンプライアンスプログラムにおいて「不正防止プログラム」を新設し、PDCAを実施するとともに、監査部署による「監査プログラム」の改訂や公認不正検査士の資格取得を推進する等、不正防止モニタリング態勢を強化
経営における不正リスク管理 3 態勢の強化と組織の不正抑止力・発見力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス委員会傘下に「不正防止専門部会」を設置。再発防止策の実効性を四半期毎に確認するとともに外部知見等も取り入れ、不正防止の管理体制を強化 ● 高齢のお客さまへの適切な対応を促進するためのプロジェクトチームを設置するとともに、社外有識者の方にご参画いただくアドバイザリーボードを設置 ● リスク管理委員会傘下に「リテール業務運営モニタリング検討部会」を設置し、取引全般のリスク管理態勢を強化 ● 上司と部下、社員間、経営陣と現場社員との対話機会の充実など、コミュニケーションを活性化する施策を推進。社員エンゲージメントスコアの定期計測を通じ、施策の実効性評価と改善の取り組みを継続

関係者の処分

本事案を踏まえ、元社員2名の管理監督責任を負っていた関係者には信託規定に則り、厳正な処分を行いました。また、信託会長、社長および本事案発覚時のリテール部門担当役員についても、経営責任を果たす観点から役員報酬の一部を自主返納しました。

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

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。

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

グループ・グローバル一体運営

グループ一体でのソリューション提供やグローバルなビジネス展開が進展するなか、内部監査の有効性・効率性を向上させるため、グループ・グローバル一体運営を進めています。

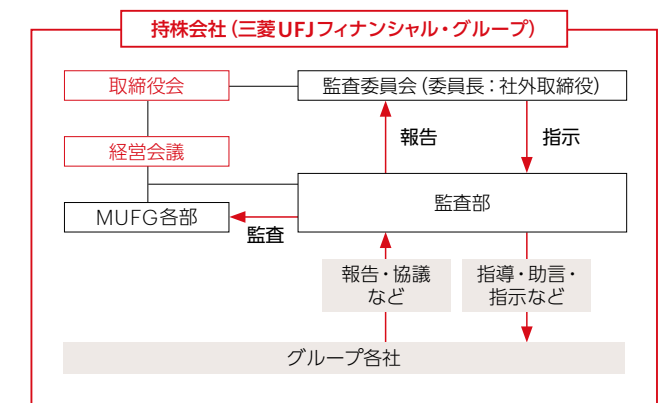
特に、IT・サイバーセキュリティやグローバル金融犯罪

していくことを定めています。IIA^{*1}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



(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。

などの高い専門性が求められる領域においては、グループ・グローバルでの一体監査の実施や監査の知見・ノウハウの共有を通じて、監査目線の統一、監査品質の向上を図っています。

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1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
行動規範1-2	5.お客さまの投資成果向上に向けた運用の高度化
品質の追求	6.資産運用を支える資産管理総合サービスの品質向上
	7.グループ総合力を活用した金融サービスの提供
行動規範1-3	8.快適かつ安心・安全にお取引いただける態勢の整備
期待を超えるサービスの提供	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」等を定期的に開催し、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（各指標左の番号は MUFG フィデューシャリー・デューティー基本方針と一致）

1-1 誠実な行動	1-2 品質の追求
1 預かり資産残高、運用商品保有者数	4 投資信託ラインアップ
1 運用資産残高	4 生命保険ラインアップ
2 R&Iファンド大賞受賞本数	4 投資信託販売額上位10銘柄、販売額割合
2 ファンドアワード受賞本数	4 系列運用会社商品販売額比率
3 ラップ口座保有者数・残高	5 「つみたてNISA」対象商品の残高
3 投信つみたて振替額	5 「つみたてNISA」対象商品全体の積立投資パフォーマンス
3 投信つみたて保有者数	5 運用会社からの情報提供の質・満足度に関する評価
3 投資信託の平均保有期間	6 資産管理残高
1-3 期待を超えるサービスの提供	共通KPI
8 満足度調査	【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
	【共通KPI】投資信託運用損益別顧客比率
	実現損益を含む投資信託運用損益別顧客比率
	【共通KPI】ファンドラップ運用損益別顧客比率
	【共通KPI】ラップサービス運用損益別顧客比率
	【共通KPI】外貨建一時払保険の預かり残高上位銘柄のコスト・リターン
	【共通KPI】外貨建一時払保険損益別顧客比率

📄 「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.mufig.jp/profile/governance/fd/>

人権尊重への取り組み

基本方針

MUFGは、MUFG Wayで定めるパーパス「世界が進むチカラになる。」を実現するうえで、人権の尊重を経営において取り組むべき重要課題と認識するとともに、事業活動

の全てにおいて、人権尊重の責任を果たす努力をすることを誓います。

人権マネジメント体制

MUFG人権方針は、取締役会で制定し、定期的に見直しを行っています。

MUFG人権方針に基づく人権の尊重に関する施策や取り組み方針、その他人権に関する重要な事項は、サステナビリティ委員会で審議しています。そのサステナビリティ委員会での審議結果は取締役会に報告され、その監督を受けます。

取締役会やサステナビリティ委員会での議論を踏まえ、

人権の尊重・保護を実効性のあるものとするために必要なリソースは関係する各部に適切に配分されます。

グループ各社は、基本的人権の尊重を経営の最重要課題と認識し、MUFG人権方針に基づき、全ての事業活動において人権尊重の責任を果たすために、行動規範、コンプライアンスマニュアルなどを全社員に周知し、人権意識の醸成に取り組んでいます。

金融機関の人権課題と取り組み

MUFGは以下のようなさまざまな人権課題に留意し、関係するステークホルダーの皆さまと共に人権侵害の予防に努めています。

人権課題と主な取り組み

ステークホルダー	人権課題	主な取り組み
社員	<ul style="list-style-type: none"> 雇用や就業における差別防止 セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント防止 適切な労働条件・労働環境整備、結社の自由・団体交渉権の尊重等 	<ul style="list-style-type: none"> 人権啓発研修の実施 社員向け相談窓口の設置・運用 ハラスメント防止マニュアルの整備^{*1}
お客さま	<p>お客さまに対する人権課題</p> <ul style="list-style-type: none"> お客さまのプライバシー尊重 金融サービスへの平等なアクセス確保等 <p>お客さまとの取引関係を通じて助長する・関係する可能性のある人権課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 児童労働・強制労働防止 コミュニティ・先住民族の権利尊重等 	<ul style="list-style-type: none"> ユニバーサル対応の導入（例）認知症の方の手助けを行うための講座開催 ファイナンスにおける、人権課題を含む環境・社会配慮の枠組みとして「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定 赤道原則の遵守
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> 過重労働・環境侵害・法令違反防止等 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的人権の尊重・法令遵守等について記載した「購買活動ガイドライン」を購買先に手交^{*1} 優越的地位の濫用防止や購買先への人権侵害を防ぐため、購買先向けの相談窓口を設置^{*1}

*1 銀行の取り組み

📄 「MUFG人権方針」および各取り組みの詳細はホームページをご覧ください。
<https://www.mufig.jp/csr/humanrights/>