



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	109
グローバル・アドバイザリー・ボード	112
コーポレート・ガバナンス	113
リスク管理	123
サイバーセキュリティ	127
コンプライアンス	129
内部監査	131
お客さま本位の取り組み	132

社外取締役と機関投資家の対話



社外取締役
リスク委員会委員長、報酬委員会委員、
指名・ガバナンス委員会委員
藤井 眞理子
元ラトビア国駐節特命全権大使、東京大学名誉教授
在任期間 2019年6月～現在

社外取締役
リスク委員会委員、監査委員会委員
新貝 康司
元日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
在任期間 2018年6月～2023年6月

社外取締役
監査委員会委員長
辻 幸一
公認会計士
在任期間 2021年6月～現在

2023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。

この1年間の亀澤社長や経営陣の執行をどう評価するか

藤井：亀澤社長のリーダーシップのもと、経営陣はチームとしてうまく機能しているため、中計の各戦略は着実に成果を上げてきています。引き続き、世の中の変化を先取りする意識で取り組んでいく必要があると考えており、社外取締役として、進捗を確りと監督していきたいと思っています。

新貝：中計で掲げた目標の達成に向けて順調に進捗していると感じています。加えて、デジタル領域やアジア地域において、将来の成長に向けた出資にも取り組んでいる点や、MUFGユニオンバンクの売却を確りクロージングできた点を評価しています。一方で、今後の課題は、MUFGユニオンバンク売却後の米国戦略や欧州の構造改革にあると考えています。また、改革を進めていく上で、経営陣の任期が短いとも感じています。

辻：亀澤社長はどのような環境下でも、揺れ動くことなく確りとした経営をされています。また、経営陣が過去からの課題を詳細まで把握している点も評価しています。MUFGユニオンバンクの売却もスピード感を持って対応できたと評価していますが、今後の米国戦略は注視していきたいと思っています。また、アジア・欧州戦略について、確りとした打ち出しを行うことが、グローバルバンクとし

て重要だと考えています。

MUFGユニオンバンク売却後の戦略について、社外取締役としてどのように貢献しているのか

新貝：米国の法人取引を強化していくにあたって、銀行・信託・証券の連携強化やモルガン・スタンレーとの協働の拡大が重要だと考えています。しかし、まずはMUFGの立ち位置を俯瞰した上で、オーガニック・インオーガニック、それぞれの戦略を検討していく必要があると考えています。

辻：経営陣からは、検討の初期段階から、適時適切に情報は共有されていますが、あるべき方向性に沿った意思決定がなされているかどうか、モニタリングしています。また、買収戦略は買収先の選定プロセスに加えて、スピード感も注視しています。

中長期のROE目標9～10%達成に向けてどのような議論をしているのか

新貝：中長期のROE目標に関しては、次期中計を検討する中で確り議論していきたいと考えています。企業価値を高めるためには、資本コストを上回るROEの達成が必

要であり、ROEの改善だけではなく、資本コストを引き下げるための努力も重要だと見えています。政策保有株式の削減がその一例にあたりますが、これは同業他社と比べ、最も削減の努力をしていると感じています。資本コスト削減のためには、この削減努力を続けていく必要があると考えています。

東京証券取引所ではPBRに関する議論が進展しているが、情報開示についてどう考えているか

新貝：PBR改善に向けては、資本コストを上回るROEの達成が重要です。また、次期中計に向けた種撒きとして、アジアでの出資案件等を手がけていますが、将来の成長に向けたエクイティストーリーを投資家の皆さまと共有することも重要なポイントだと考えています。そのほか、気候変動対応については、ファイナンスド・エミッションとリスクアセットの両方を考慮して、リターンを見定めていく必要があります。このようなMUFGの置かれた状況や取り組みをご理解いただくとともに、資本コストを上回るROEの達成や将来の持続的な成長に期待していただけるよう情報を開示していくことが肝要だと考えます。

企業カルチャーがここ数年で大きく変わり始めたと見ているが、どう見ているか

新貝：ここ数年の変化は、歴代社長の変革の成果が発現し始めている一面もあります。加えて、今中計では、亀澤社長のリーダーシップのもと、カルチャー改革に正面から取り組んでいます。例えば、パーパスの自分事化を進めるためのMUFG Way共鳴セッションの推進や、Spark Xや本館プロジェクトを通して社員が自律的に行動・実践する機会を提供するなど、社員をやる気にさせる地道な努力を続けている点が重要なポイントだと考えています。

意思決定のスピード感についてどう見ているか

辻：社内には対応すべき課題が数多く存在していますが、

意思決定に至るまでに関係部によるコンセンサスの醸成に時間を要しているのではないかと見えています。すぐに対応すべき重要事項と決まれば対応は早いのですが、そこに至るまでに時間を要していると感じています。一方で、経営陣の意思決定は早くなってきており、経営陣が意思決定すれば、組織も迅速に動いています。

新貝：亀澤社長以下、カルチャー改革に継続的に取り組んでおり、その効果も定期的にモニタリングしています。個々人のスピード感や挑戦意欲が高まっていると感じており、課題は組織全体としての「シンプル&スピーディー」にあると見えています。複雑な手続やルールの見直しに着手しており、今後の成果や進展を継続的にモニタリングしていきます。

ガバナンスの改善点や課題は何か

辻：MUFGの組織は複雑であることから、ガバナンス運営も簡単に単純化できるものではありませんが、非効率なコミュニケーション等の課題は改善していく必要があります。監督の実効性は問題ないと考えていますが、討論する時間をより多く確保するべきだと感じています。複雑なガバナンス運営がそれを難しくしている可能性があり、シンプル化やコミュニケーションに関してはまだ改善の余地があると考えています。

藤井：取締役会は、多様なバックグラウンドやスキルを有する社外取締役が過半を占めています。また、社内取締役も会長・社長に加え、銀行・信託・証券のトップが兼務する形となっており、構成は適切だと考えています。取締役会は各委員会も含め、外部機関を活用して実効性評価を行っており、高度化に向けた取り組みも定着しています。また、取締役会の事前説明や社外取締役向け説明会（エデュケーショナル・セッション）を通じた経営陣との情報共有、柔軟な委員会の運営等、質の高い議論を効率的に行えるよう工夫されています。引き続き、実効性の向上に取り組んでいきたいと考えています。

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。

2023年3月末現在

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 元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) 元IBM社取締役会議長・CEO
欧州		Ms. Anne Le Lorier (アンヌ・ル・ロリエ 氏) 元フランス銀行(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 元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		大藺 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 元OECD(経済協力開発機構) 事務次長 元金融庁金融国際審議官

2022年度の活動

今年度は1月にオンライン・対面のハイブリッド形式にて、委員・MUFG取締役／経営陣を集めたアニュアルミーティングを本邦で開催しました。世界的なテーマである地政学・地経学、DX、GXについて主に議論し、変化する環境においてMUFGが果たすべき役割・取るべき対応について多様な意見交換が行われました。地政学リスクや多極化する世界について議論したほか、地経学・DXではサイバーリスクやデータ管理、今後注目されるデジタル技術について、GXではCOP27の総括や主要国・金融機関の動向、MUFGのトランジションの取り組

みについて議論しました。アニュアルミーティングのほか、特定分野・地域に関する助言をタイムリーに得るべく、関連の深い一部委員とMUFG関係者の間でのスモールミーティングも一年を通して実施しました。スモールミーティングでは、地政学・国際金融規制・カルチャー改革・アジア戦略等、MUFGの経営戦略推進における重要テーマについて深掘りした議論を行いました。MUFGを取り巻く環境が大きく変化する中、変化に迅速に対応するべく、引き続き機動性のある実効的なボード運営をめざします。

外部環境の急速な変化を捉え、取締役へ迅速に情報共有され、適切な助言ができる体制となっているのか

藤井：個別の事案に対する対応が取締役会の議題に挙がるケースは少ないですが、有事の際には臨時の委員会が開催されるほか、取締役会にも適時報告されており、情報は迅速に共有されています。また、最も注意すべき事象をトップリスクとして特定し、内外環境の予防的評価を通じてリスクモニタリングを行っています。このような仕組みのもと、適時報告を受け、必要な助言を行っています。

新貝：リスク委員会では、リスクシナリオやストレスシナリオを適宜見直ししながら、リスクに関する事項を審議しています。委員会設置会社であるため、経営陣に委ねるべきものは委ねていますが、組織運営上大切なこととして、悪い情報は可能な限り早く社長へ報告すべきであると、私を含めた多くの社外取締役から助言しています。これは、社長から見える景色と、担当者から見える景色が異なるためです。

MUFGのトップマネジメントは一定の短期間で交代しているという印象を受けている。サクセッションのあるべき姿についてどのように考えるか

藤井：実績を見ると、一定期間でトップマネジメントが交代しているような印象を受けるかもしれませんが、それはさまざまな議論を行った上での結果です。指名・ガバナンス委員会では、事業環境や経営戦略等も考慮しながら、経営陣の構成・資質・その他多くの要素を織り込んで議論しています。

政策保有株式の削減が進む中、あるべき水準についてどう考えるか

新貝：私がJTのCFOを務めていた際も、持ち合い株の削減に取り組みました。その背景は2点ありました。一つ

は経済価値に見合わない株式を削減すること、もう一つは持ち合い株を通じて企業防衛はできず、企業価値を高めて株主・投資家から賛同を得ることが最も重要と考えたことです。政策保有株式はなるべく削減すべきであるという基本的な考えは変わりませんが、保有によるコストをリターンが上回る場合には、経済的な保有意義もあり得ると考えており、その検証が必要だと考えています。

藤井：保有に伴うリスクの抑制や資本効率の改善、国際金融規制への対応等の観点から、残高削減は基本方針です。コーポレートガバナンス・コードの改定等に伴う意識の高まりもありますので、今後、削減が加速することを期待しています。

政策保有株式の合理性検証の枠組みや情報開示のあり方を教えてほしい

新貝：政策保有株式に関する方針や保有意義・経済合理性の検証プロセスは統合報告書でも開示しているほか、検証結果は取締役会でも確りモニタリングしています。

藤井：政策保有株式の合理性検証の枠組みや、情報開示のあり方に対して、社外取締役は非常に高い意識を持っています。政策保有株式の削減は、株式保有先との丁寧な対話が必要である中、真摯に取り組んでいると感じていますが、今後も削減の進捗は適時に開示していく必要があると考えています。

役員報酬のうち、中長期業績連動部分の一部は、国内ではなくグローバルな競合相手と比較してはどうか

藤井：グローバルな金融機関との比較も重要ですが、金融業は各国の経済情勢や規制等の影響を受けるため、グローバルな金融機関を比較対象とすることの難しさもあります。また、自国市場の競合に勝つことも重要なポイントだと考えています。

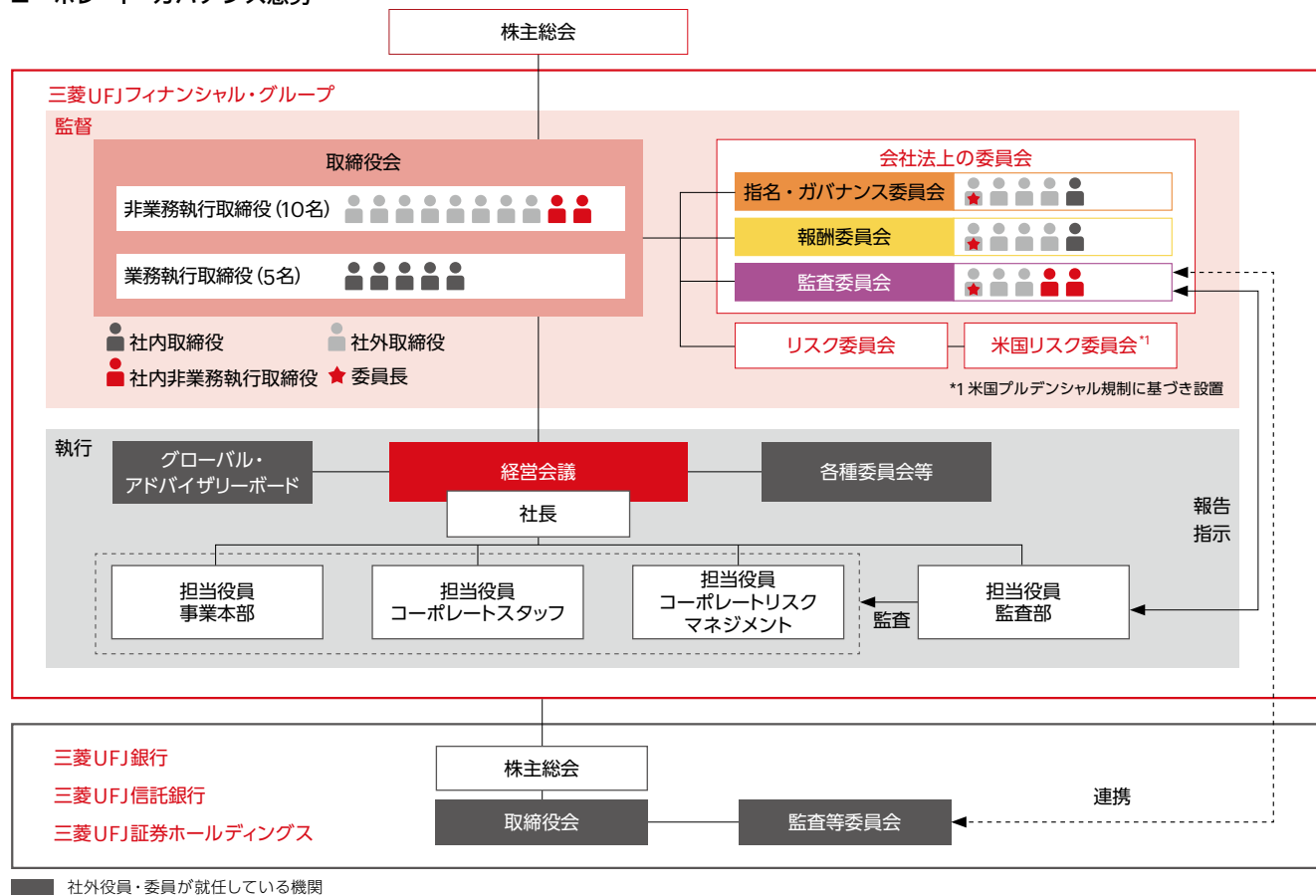
コーポレート・ガバナンス

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15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
社外取締役	藤井 真理子	女性	○	○		◎		●			●		
	本田 桂子	女性			○			●			●		●
	加藤 薫	男性	○	○	○		●					●	●
	桑原 聡子	女性	○	◎						●	●		●
	野本 弘文	男性	◎	○			●					●	●
	デイビッド・A・スナイダー	男性				○				●	●		
	辻 幸一	男性			◎				●		●		
	タリサ・ワタナゲス	女性				○		●			●		
社内取締役	宮永 憲一	男性			○		当社グループの事業に精通し、 当社グループの経営管理を 適切に遂行する能力を有しています				●		
	新家 良一	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

取締役

● 所有株式数 (2023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 (2022年度)



社外取締役

藤井 眞理子

社外取締役在任期間：4年 ●0株 ■10回/10回
元ラトビア国駐劔特命全権大使、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 ラトビア国駐劔特命全権大使
2016年 東京大学名誉教授 (現職)
2019年 ラトビア国駐劔特命全権大使 退官
株式会社エス・ティ・ティ・データ (現・株式会社NTTデータグループ) 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：3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 マッキンゼー・アンド・カンパニーパートナー
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
2014年 同長官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：4年 ●0株 ■9回/10回
元株式会社NTTドコモ代表取締役社長
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
2022年 株式会社NTTドコモシニアアドバイザー



社外取締役

辻 幸一

社外取締役在任期間：2年 ●0株 ■10回/10回
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)
2023年 帝人株式会社社外監査役 (現職)
丸一鋼管株式会社社外取締役 (現職)



社外取締役

タリサ・ワタナゲス

社外取締役在任期間：6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：2年 ●0株 ■10回/10回
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
2021年 当社社外取締役 (現職)
2023年 日本郵船株式会社社外取締役 (現職)



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：4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)



社外取締役

デイビッド・スナイダー

●0株 ■―
弁護士
1984年 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP アソシエイト
1985年 米国ニューヨーク州弁護士登録
1987年 Salomon Brothers Inc. 法務部ディレクター・アンド・カウンセラー
1992年 Simpson Thacher & Bartlett LLP アソシエイト
1994年 同所パートナー
2022年 PHCホールディングス株式会社社外取締役 (現職)
2023年 当社社外取締役 (現職)



取締役 監査委員

宮永 憲一

取締役在任期間：2年
●普通株式 183,678株
潜在株式 31,580株
■10回/10回



取締役

長島 巖

取締役在任期間：3年
●普通株式 129,081株
潜在株式 314,115株
■10回/10回
三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長



取締役 監査委員

新家 良一

●普通株式 1,100株
潜在株式 0株
■―



取締役

半沢 淳一

取締役在任期間：2年
●普通株式 58,900株
潜在株式 191,278株
■10回/10回
株式会社三菱UFJ銀行
取締役頭取執行役員



取締役 執行役会長

三毛 兼承

取締役在任期間：6年
取締役会議長
●普通株式 292,062株
潜在株式 107,775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：4年
●普通株式 69,639株
潜在株式 383,579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

小林 真

取締役在任期間：1年
●普通株式 153,058株
潜在株式 30,687株
■9回/9回¹⁾
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 2022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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の2022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。

2022年度も引き続き、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、特に継続的な討議を要する重要事項(例：MUFGユニオンバンク売却プロジェクト進捗やその後の米国戦略など)については、定例取締役会はもとより、臨機の取締役会開催を通じ、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するよう、取締役会資料の事前配布や事前説明を行っており、社外取締役向け説明会(エデュケーショナル・セッション)も定期的に開催し、各事業本部長からの業務執行レポートやタイムリーな情報提供(MUFGトランジション白書などのカーボンニュートラルに対する個別の取り組みや、当社重要課題に関する進捗報告)を実施しています。また、MUFG本館プロジェクトの若手社員リーダーと社外取締役との直接対話機会や、主要業態CEOや執行役との取締役会以外の場でのコミュニケーション機会等も併せ、社外取締役による当社の理解を深めるための取り組みを継続しています。

^{*1} 取締役会の指摘事項に対するモニタリング管理

2022年度の実効性向上に向けた取り組み

	取締役会
開催回数	10 回
全取締役の出席率	99.4%
社外取締役の出席率	98.9%

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
- 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

- ロシア・ウクライナ情勢
- 米欧金融機関経営破綻の影響

財務関連

- 2022年度経営計画
- 業績目標および資本政策

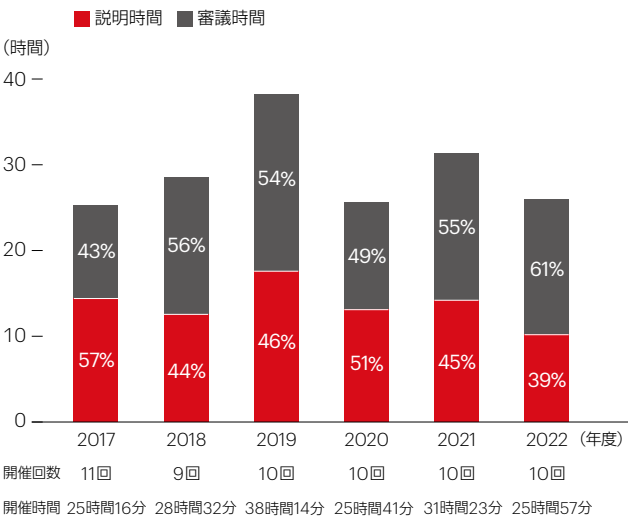
ガバナンス関連

- 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、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)

- 2023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
- 事業戦略と同期した人材戦略
- カーボンニュートラルに関する当社の取り組み(MUFGトランジション白書等)

取締役会の開催時間



取締役会評価

MUFGでは、2013年より毎年、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。

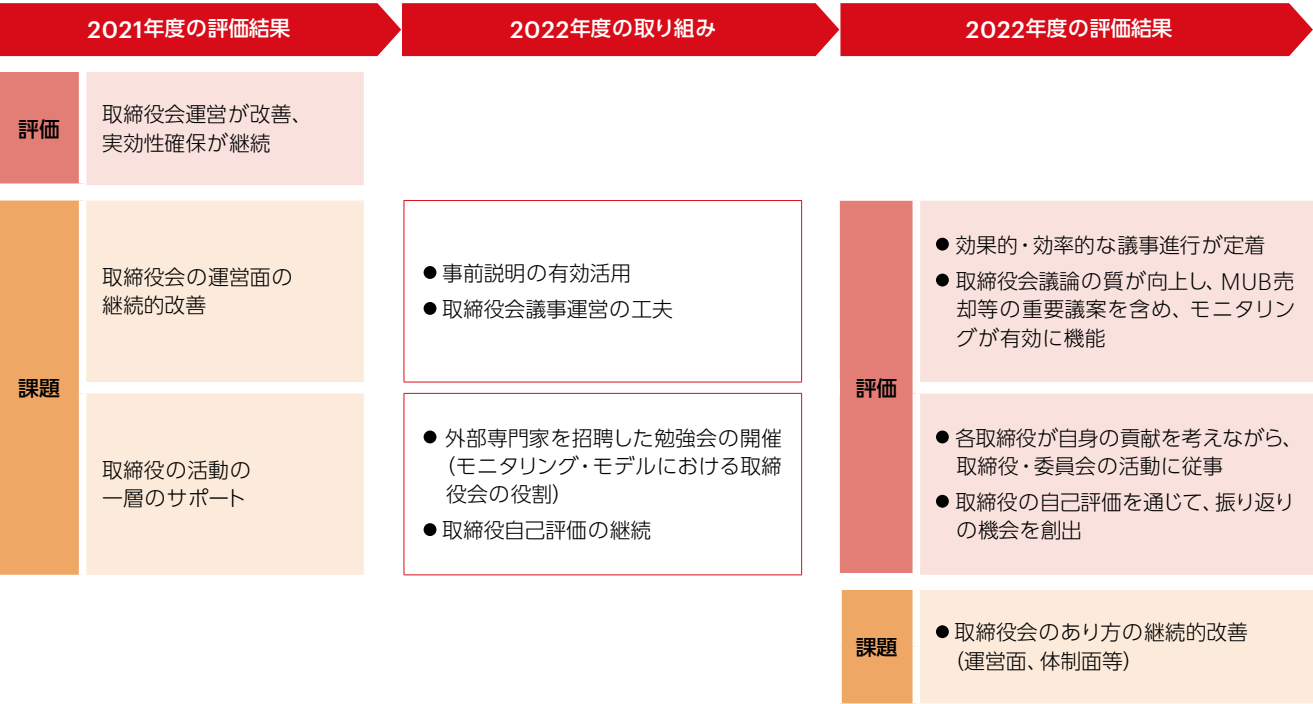
2022年度は、2023年2月から3月にかけてアンケートおよびインタビューを実施しました。今回の評価結果では、昨年度の指摘課題である取締役会の運営面の改善、取締役の活動のサポートに取り組んだ結果、効果的・効率的な議事進行と、それに伴い議論の質が向上し、引き続き取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。また、MUFGユニオンバンク売却、ROEの改善

等、取締役会審議を通じて、事業面において成果が着実に表れている点も、ガバナンスにプラスの影響を与えたと評価しています。

具体的な取り組みとしては、社外取締役に對する事前説明の有効活用や取締役会における議事進行の工夫等を行い、取締役会審議をさらに充実化しました。併せて、外部専門家を招聘した勉強会の開催や、取締役自己評価の継続実施による自身の活動の振り返りの機会提供等により、取締役の活動サポートを継続しました。

これまでの取り組みは、取締役会の実効性向上に着実に繋がっているものと認識しており、2023年度も既存の枠組みが機能していることを前提に、取締役会の運営面、体制面の継続的な改善に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



コーポレート・ガバナンス

各委員会の概要および2022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	2022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。	- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容 - 持株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：7回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%）

概要	2022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。	- 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 - 役員報酬マーケットの状況 2021年度の社長等の賞与評価並びに2022年度の目標設定 - 取締役・執行役の個人別報酬

監査委員会（開催回数：16回、全構成員の出席率：97%、社外取締役の出席率：95%）

概要	2022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。	- 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：4回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%）

概要	2022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。	- 経営計画策定におけるリスクアペタイト検証 - 地政学リスクへの対応 - 金利上昇に伴う債券評価損拡大への対応 - 適切な資本運営に向けた取り組み - 業態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。

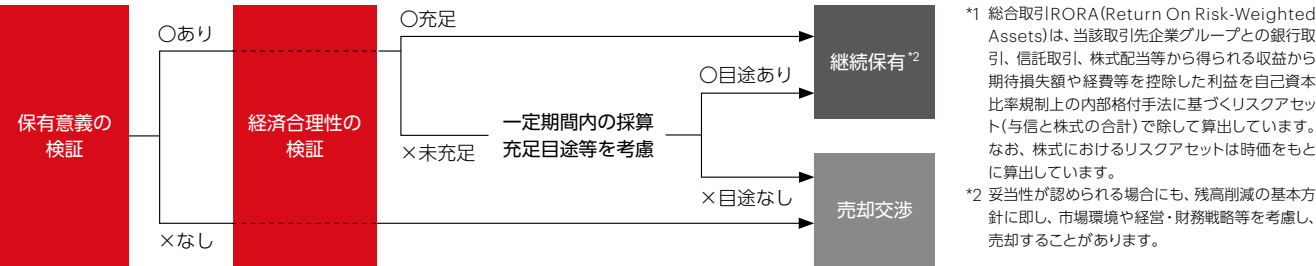
また、妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に即し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。なお、経済合理性の検証は、MUFGの資本コストを踏まえて設定した総合取引RORA^{*1}目標

値を基準として実施します。

2022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81%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87%、時価ベースで77%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、2022年度は約1,540億円（銀行・信託単純合算、取得原価ベース）、2021年度からの累計では約3,230億円の政策保有株式を売却しました。2021年度から2023年度の3年間で、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。

- 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
- 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。

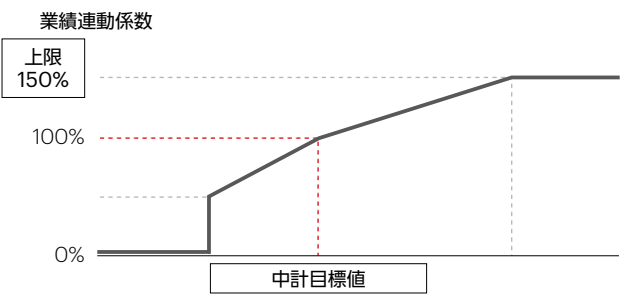
役員報酬は経営戦略との連動性を高めるために、連結ROEを中心とした財務指標を設定しているほか、2021年度より株式報酬の業績連動指標にESG評価機関5社による外部評価の改善度を導入しました。

また、2022年度からは、DEI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、DEI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%	役位別の基準額	×	業績連動係数【中計達成度評価】	<50%>	中期経営計画終了時			
					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 (2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く） (3) ESG評価機関評価	30% 15% 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 (1) 連結業務純益 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益				25% 25%
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	<60%>	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 (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 (3) 連結ROE (4) 連結経費額	20% 10% 20% 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 ・ESGへの取り組み強化・サステナビリティ経営の進化 ・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)



役員に対する報酬

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}			
			基本報酬等	役員賞与	株式報酬	
			金銭	金銭	非金銭	
			業績非連動	業績連動	業績非連動	業績連動
取締役(社外取締役を除く)	6名	721	337	217	58	107
執行役	18名	1,967	1,045	415	318	188
社外役員	9名	244	244	—	—	—

*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	評価ウェイト	目標等	達成率					
				2021年度		2022年度		2023年度	
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計
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%	140%	110%	—	—
	親会社株主に帰属する当期純利益	25%		120%		80%		—	

<役員賞与における評価内容^{*1}(社長の場合)>

業績連動指標	評価ウェイト	2020年度支給		2021年度支給		2022年度支給	
		2019年度達成率	支給率	2020年度達成率	支給率	2021年度達成率	支給率
<総合評価> ^{*2}	100%	70.0%	50.0%	113.9%	112.5%	106.4%	125.0%
定量評価(連結ROE等4指標の組み合わせ) ^{*3}	60%	83.3%	—	123.2%	—	117.3%	—
定性評価	40%	50.0%	—	100.0%	—	90.0%	—

*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」をウェイト1:1で評価しています。

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、研修等を通じて全社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。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。

リスクアペタイト・フレームワーク

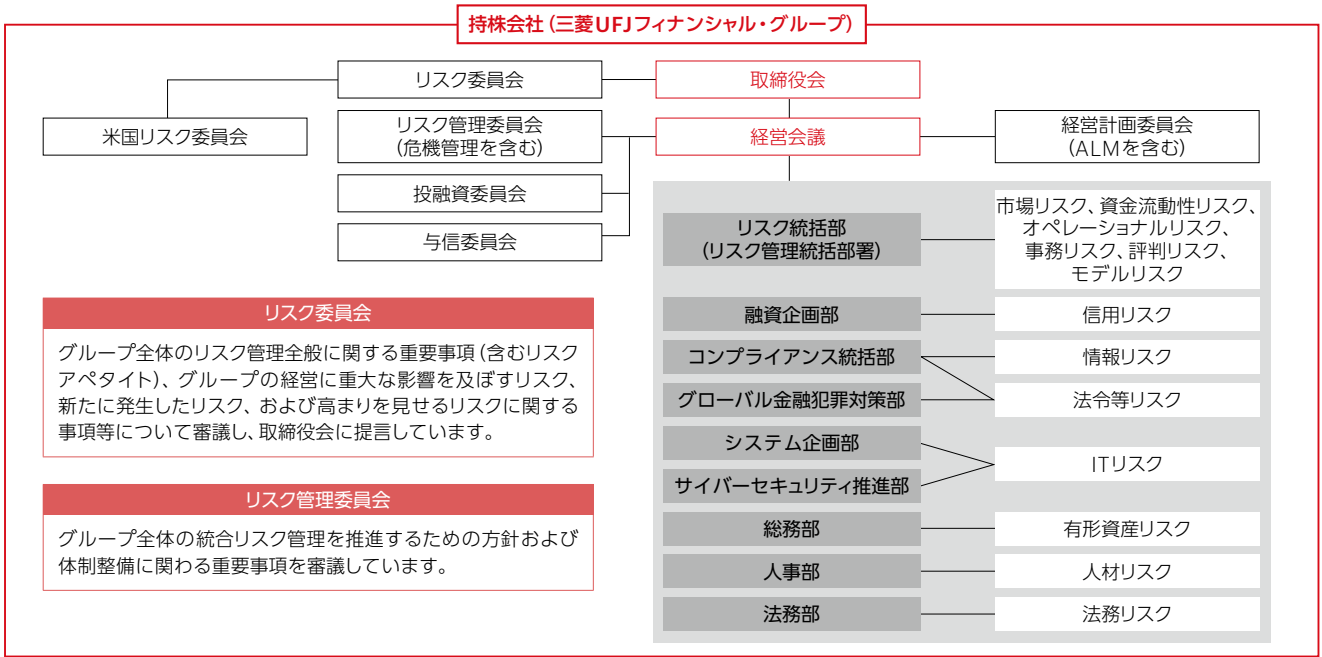
さらに、事業戦略・財務計画を強力に支えるリスク管理を実践するため、「想定外の損失の回避」や「リスクリターンの向上」をめざして「リスクアペタイト・フレームワーク(以下、RAF)」を導入、運営しています。

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

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。

ク量のモニタリング・分析を行っています。

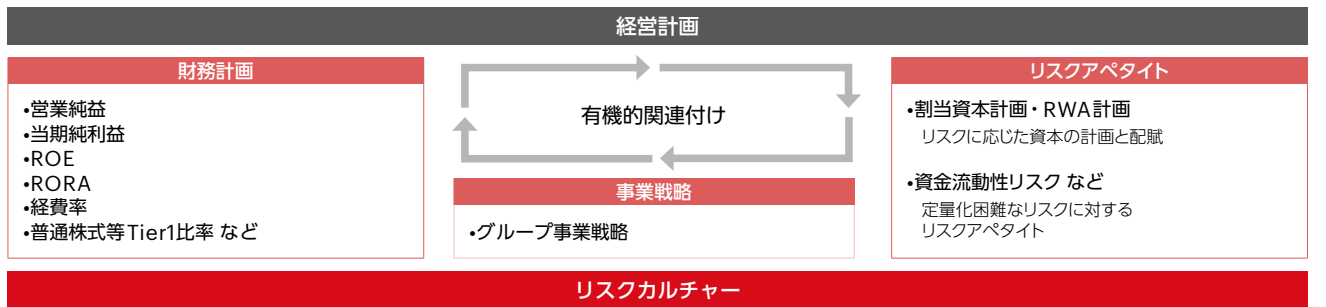
RAF運営の実効性確保のために、経営計画策定プロセスの各段階で、トップリスク管理、ストレステスト、割当資本制度などのリスク評価・検証手法を活用します。

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

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。

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。

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。

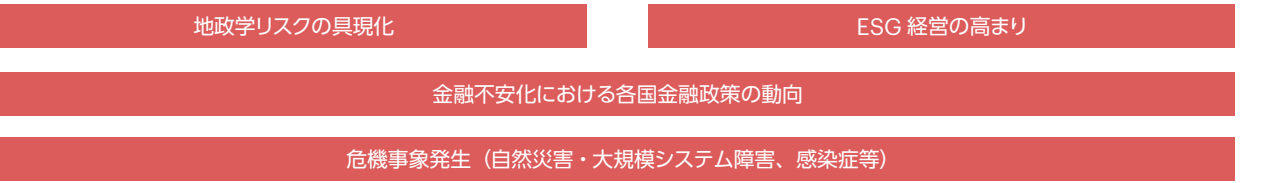
MUFGでは、資本のモニタリングおよびコントロールを通じた健全性の確保、業務戦略・収益計画を踏まえたリスクに対する自己資本充実度の評価および資本政策への反映など、適切な資本配賦の実現のために、割当資本制度を運用しています。

足元の外部リスク事象とリスク管理

2022年度は、コロナ禍に加え、ロシア・ウクライナ情勢悪化等の地政学リスクの具現化・サプライチェーンの混乱、世界的なインフレ高進、欧米金利の急上昇や円安の進行、欧米金融機関の破綻・信用不安の発生およびそれらを起因とした金融不安の拡大など、激動の1年となりました。

MUFGでは重要な外部リスク事象を整理し、トップリスク管理に活用しています。

外部リスク事象の例



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)
資本余力低下/ リスクアセット増加	●グローバルな金利上昇を受けた債券評価損の拡大等による資本運営への影響	●健全な資本運営に向けた、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調達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
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与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：2023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。

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、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。グループCISO(Chief Information Security Officer)のリーダーシップのもと、2022年には専門組織である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。

管理体制

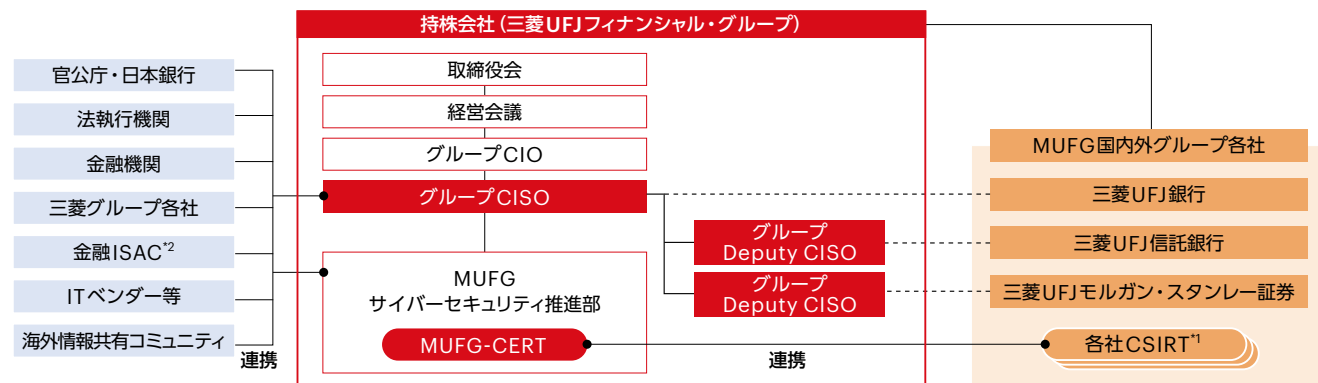
脅威に関する分析やセキュリティ対策を提供するMUFG-CSFC (MUFG Cyber Security Fusion Center)を立

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^{*1}と情報連携しています。事案発生時に情報連携、意思決定、対外広報、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。



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

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

*2 サイバー攻撃の脅威から日本の金融インフラを守るために、国内400以上の金融機関が加盟、協力して活動する枠組み

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

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ことに伴い、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。

こうした不正送金対策の知見やノウハウの金融機関同士の共有と協働をリードしたことが評価され、2022年5月にMUFGは一般社団法人金融ISAC^{*2}より2021年度年間表彰を受けました。



授賞式で表彰される大日向グループCISO

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、主要グループ会社向けに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、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。

2022年7月にサイバーセキュリティ人材育成に向けて産学官連携で協定を締結しました。この協定を通じて、異業種や大学との相互交流を広げ、MUFGとしてのサイバーセキュリティ対策の向上に繋げていきます。また、MUFGの知見を社会にも還元し、社会全体のサイバーセキュリティ向上に貢献します。

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行之、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。

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。

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(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、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、行動規範の内容を毎年見直しています。2023年度は、自由闊達な組織実現に向けたダイバーシティ・心理的安全

性の強化、監督指針改定や海外当局の記録義務違反の厳罰化等の外部環境の変化、挑戦を前向きに後押しするメッセージを解説・コラムに反映しました。また、行動規範の自分ごと化を図るため、職場でのコミュニケーション施策や研修などを実施しています。こうした施策の効果は、年次で実施している「グループ意識調査」等の結果を通じて確認され、取締役会に報告されています。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。

MUFGでは「グローバル金融犯罪対策ポリシー」を制定し、ウェブサイト公表しています。これにより、持株会社およびその子会社が関連法令・規則を遵守し、金融犯罪リスク管理に必要な統制を堅持することを表明しています。また、ウォルフスバーグ・グループ^{*1}の一員である銀行を通じて、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。

銀行では、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業務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へ各拠点の業務を継続的に集約し、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、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

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・グローバルに常時受付対応可能な「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少しでも気になるこ

とがあった時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。

2022年度は主要グループ各社の窓口で計411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。

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^{*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。

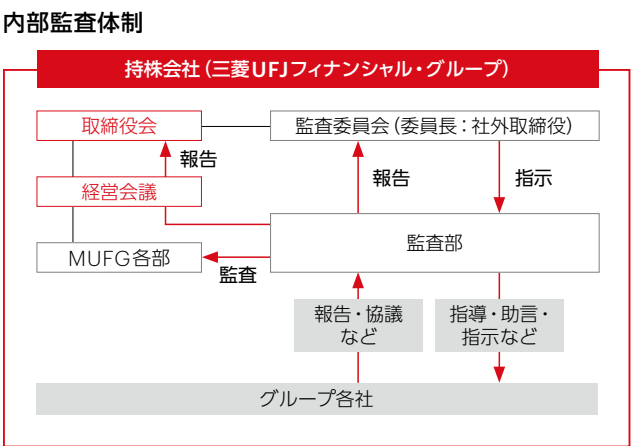
^{*1} 米国に本部を置く、内部監査の世界的な指導を担う国際組織。内部監査の実務基準策定、公認内部監査人（CIA）等の資格認定などが主な活動

📄 「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

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および取締役会に対して、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（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

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
行動規範1-2	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.mufg.jp/profile/governance/fd/>