企業価値を支える基盤

CONTENTS

社外取締役メッセージ …… 67
コーポレート･ガバナンス …… 69
取締役一覧 …… 70
取締役会評価 …… 72
グローバル･アドバイザリーボード …… 73
最高経営責任者（CEO等）のサクセションプランと選任プロセス …… 74
役員報酬制度 …… 75
リスク管理／サイバーセキュリティ …… 77
コンプライアンス／内部監査 …… 78
お客さま本位の取り組み …… 79

MUFG
工芸プロジェクトの
ご紹介
3

三菱UFJ銀行名古屋ビル 5F会議室エリア仕切り

名古屋友禅の織物をイメージした
格子柄を鉄で表現

▶MUFG工芸プロジェクトの詳細はこちらをご覧ください

企業価値を支える基盤

社外取締役メッセージ

中計策定における社外取締役としての思い

社外取締役（筆頭独立社外取締役）
野本 弘文

東急株式会社代表取締役会長
社外取締役在任期間：5年

今回の中計策定に向けて

3年前に前中計を策定した時のことです。執行側は通年で議論を重ねた一方、取締役会で審議を開始したのは決議の1カ月前でした。ほぼ完成されたものを、限られた時間の中で審議せざるを得ない状況で、一部の社外取締役からは、グループ経営上最も重要な計画策定プロセスとして、社外の視点を十分に反映させる時間がないのはいかがか、という厳しい声が上がりました。また、中計3年間の議論のみならず、中長期的な目線で金融機関の進むべき方向性も議論すべきではないか、といったリクエストもありました。

こうした過去の指摘も踏まえ、今回のプロセスでは、取締役会で計5回、執行が検討する初期段階から共に議論を重ねることができました。8月には、マクロ環境変化・顧客行動変容を考察し、10年後に向けた「未来の金融グループ像」といった、執行が現時点で考える中長期的な仮説も討議することができました。このような監督サイドでの継続的な議論も経て、今回の中計が誕生しました。

MUFGの取締役会では、社外取締役が有するスキル・経験に基づき、多様性のある議論が行われています。中計の議論をいくつかご紹介すると、一つは国内外のステークホルダーにとって分かりやすいものか、という点です。例えば、中計の基本方針を議論する際、「社会課題の解決」を「成長戦略の進化」と同じレベルに引き上げる是非について、ROEや株価も中長期的にめざす水準に届いていないなか、収益性が犠牲になるのではないか、といった疑念が生じる可能性が指摘されました。その点は、「経済的価値のみならず社会的価値も追求しながら、あらゆるステークホルダーに対して、世界が進むチカラになりたい」という執行の想いを分かりやすく表現できたと思います。

二つ目は、私を含めた企業経営者の視点でもありますが、中計は実行する現場の社員に着信してこそ意味がある、ということを強く主張しました。MUFGは多くの従業員を抱えますが、社員一人ひとりが自分ごと化し、日々の活動に活かすことが中計実行の肝であるとの認識を共有できたと思います。結果として、中計のエッセンスをまとめた「解説書」を作成し、全社員に展開の上、全役員・部室店長が自らの言葉で部下全員に浸透させるセッションを設けています。その他、IT・DX等の基盤投資の必要性、「社会課題の解決」における個別KPIのあり方等も含め、中計策定に際して貴重なディスカッションができたと評価しています。

MUFGの対処すべき課題

MUFGの総合力は誰もが認めるものであり、亀澤社長のリーダーシップのもと、さまざまな変革と挑戦に取り組み、良い循環が生まれていると思いますが、そのポテンシャルをまだ十分に活かせていないのではとも感じています。社外取締役から見た課題として、カルチャー・スピード改革、DX化、人的資本・DEIの推進等が挙げられますが、いずれも時間がかかるものです。社外取締役を含めた取締役会の役割は、それらの執行状況を適時適切にモニタリングし、必要に応じてチャレンジの背中を押すことです。MUFGの企業価値を持続的に向上させるために、引き続き厳しくも温かく、監督していきたいと思います。

投資家向けスモールミーティング（2024年3月開催）

野本取締役（中央）、ワタナゲス取締役（左）が出席し、経営陣の執行に対する評価や社外取締役としての役割、当社の課題など、幅広い内容について議論しました。
https://www.mufg.jp/dam/ir/presentation/2023/pdf/main_qa240322_ja.pdf

企業価値を支える基盤

社外取締役メッセージ

退任

タリサ・ワタナゲス
在任期間：
2017年6月～2024年6月

新任

清水 博
在任期間：2024年6月～

新任

マリ・エルカ・パンゲストゥ
在任期間：2024年6月～

MUFGのガバナンスは着実に進化

7年間の在任期間を通じて、MUFGのガバナンスは着実に進化しました。取締役会構成は、取締役の員数をよりコンパクトするとともに、過半数を社外取締役が占め、女性比率も向上するなど、ダイバーシティを進めました。また、社外取締役は、議長やCEOをはじめ各社内トップと率直に対話する機会を十分活用できており、取締役会の実効性がさらに高められたと感じています。

特に記憶に残っている議案はMUB売却です。取締役会決議に際しては、社外取締役各人のスキル・経験に基づいた疑問・懸念が適切に提起され、また適切なアドバイスも共有するなど、執行と監督が上手く連携し、成就できた事例になったと思います。

その間、MUFGの経営は大きく前進し、ポートフォリオの見直しにより、ポテンシャルの高い事業分野・地域での成長に注力し、財務・事業基盤はより強靭化されたと思います。他方、ITシステム、デジタル化、DEIを含めた人事、企業文化の変革等の、企業活動を支える基盤強化は継続して対応が必要と認識しており、今後の成長を見守っていきたいと思います。

スピードを核とした成長戦略

日本生命保険相互会社において、グループ戦略企画、収益管理、商品開発、基幹システム統合、資産運用、アセットマネジメントなどに従事し、現在は代表取締役社長として、グローバル金融経営に尽力しております。

MUFGでは、現在の中期経営計画において、「MUFG Way」を構成するValueに「スピード」の要素を新たに加えました。今後はさらに攻めの姿勢とスピード感を持って、中計の3本柱を中心とした戦略を進めるものと認識しており、「成長を取り込むことができる企業」と市場から評価をいただけるよう、私も社外取締役として貢献していく所存です。

お客さまが金融機関に求めるニーズは一層多様化しており、私自身もMUFGと同じ金融グループの経営者として、成長の土台となる「お客さま本位の業務運営の推進」「安心・安全で持続可能な社会の実現」に向けて日々取り組んでいます。金融業界での知識と経験を活かし、「世界が進むチカラになる。」というパーパス実現に向け、企業価値の向上に寄与してまいります。

さらなる企業変革をめざして

インドネシア大学、インドネシア戦略国際問題研究所を経て、インドネシア国貿易相、観光・創造経済相を務めた後、世界銀行専務理事として開発政策やパートナーシップを担ってまいりました。

MUFGは、その経営Visionに「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を掲げ、日本だけでなく、グローバルな金融パートナーとして、すでに多様な金融サービスを提供しています。そして、デジタルエコノミーやサステナビリティに対する社会的な要請等に応えるため、さらなる企業変革に積極的に取り組んでいます。これらの目標を達成しつつ、今後も着実に成長していくためには、変革の歩みを止めず、よりスピード感をもって実行していくことが必要です。

私自身がこれまで培ってきたマクロ経済、貿易、金融、開発、サステナビリティなどに関する経験を活かし、特に第二のマザーマーケットであるアジアの成長の取り込み、サステナビリティ、加えてカーボンニュートラルの目標達成に向けて、中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

企業価値を支える基盤

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。

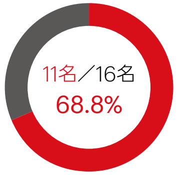
取締役会

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。

また、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。

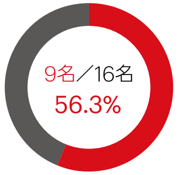
取締役の独立性・多様性



非業務執行取締役

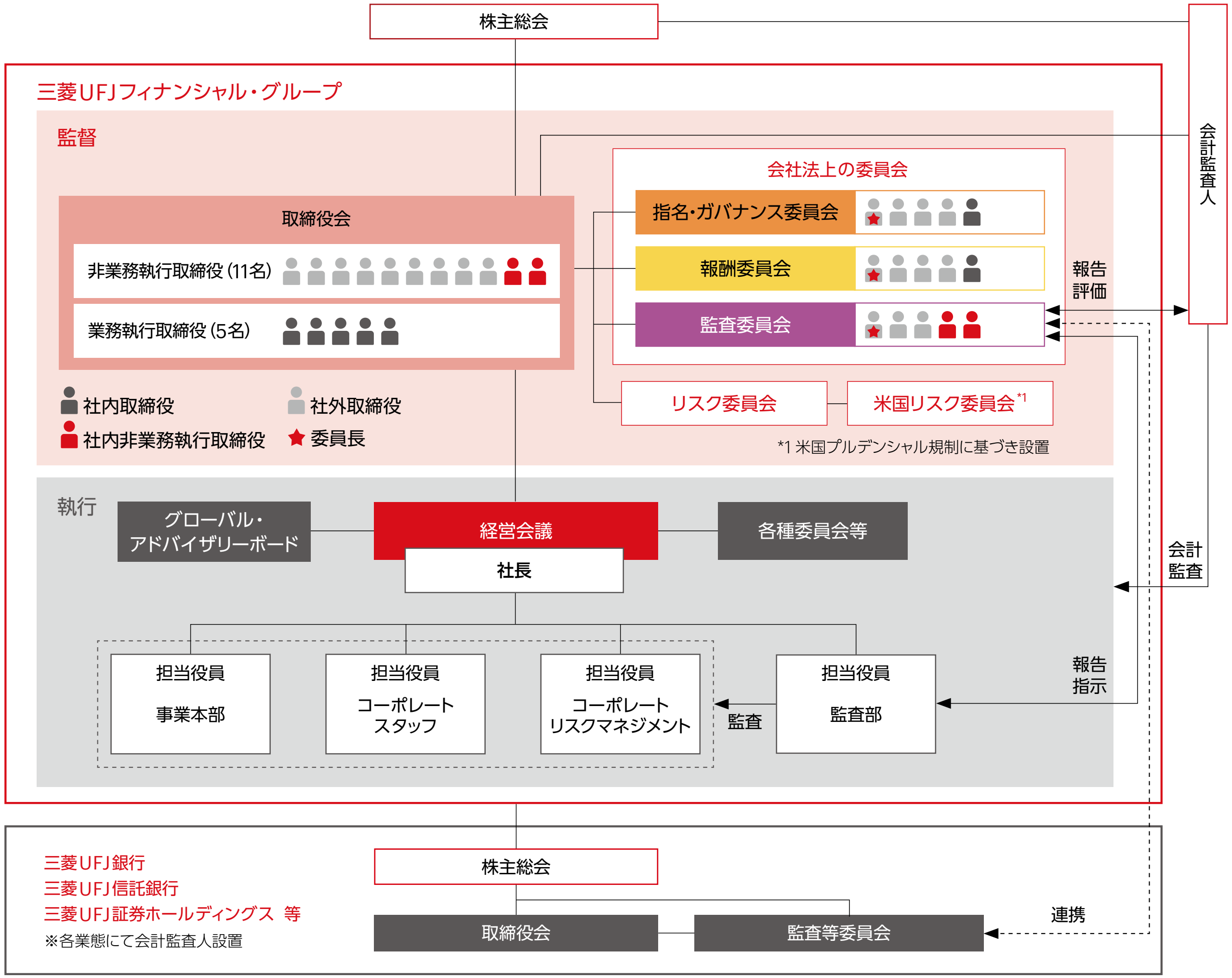
女　性　4名/16名
外国人　2名/16名

独立性・多様性の確保



独立社外取締役

コーポレート・ガバナンス態勢



企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

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よく選定しています。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絞り込んだ重要審議事項を設定しています。同時に、それらを審議する年間スケジュールに沿ってPDCAを継続することで、実効的・効率的に運営をしています。2023年度は、新たな中期経営計画を、執行議論の初期段階から、また、マクロ環境変化・行動変容を踏まえた「未来の金融グループ像」といった中長期的な戦略の方向性も確認しながら、取締役会で継続的に討議・フォローすることで、執行の議論の深化・意思決定の後押しをしました。

詳細情報：有価証券報告書　P86-88「取締役会及び取締役」

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

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 眞理子	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	◎	○			●					●	●
	マリ・エルカ・パンゲストゥ	女性				○		●			●		●
	清水 博	男性				○	●	●				●	●
	デイビッド・スナイダー	男性				○				●	●		
	辻 幸一	男性			◎				●		●		
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 巌	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

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

● 所有株式数（2024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（2023年度）

社外取締役

社外取締役の略歴は Webサイトを参照ください。　https://www.mufg.jp/profile/overview/management/index.html

社外取締役
藤井 眞理子
社外取締役在任期間：5年　●0株　■9回/9回
元ラトビア国駐箚特命全権大使
東京大学名誉教授

社外取締役
本田 桂子
社外取締役在任期間：4年　●0株　■9回/9回
前世界銀行グループ
多数国間投資保証機関長官CEO

社外取締役
加藤 薰
社外取締役在任期間：5年　●0株　■9回/9回
元株式会社NTTドコモ代表取締役社長

社外取締役
桑原 聡子
社外取締役在任期間：3年　●0株　■9回/9回
弁護士、外苑法律事務所パートナー

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：5年　●25,000株　■9回/9回
東急株式会社代表取締役会長

社外取締役（新任）
マリ・エルカ・パンゲストゥ
●0株　■ー
元世界銀行専務理事
Development Policy & Partnerships

社外取締役（新任）
清水 博
●0株　■ー
日本生命保険相互会社
代表取締役社長 社長執行役員

社外取締役
デイビッド・スナイダー
社外取締役在任期間：1年　●0株　■8回/8回[*1]
弁護士

社外取締役
辻 幸一
社外取締役在任期間：3年　●0株　■9回/9回
公認会計士

取締役

取締役 監査委員
宮永 憲一
取締役在任期間：3年
●普通株式　183,678株
　潜在株式　31,580株
■9回/9回

取締役 監査委員
新家 良一
取締役在任期間：1年
●普通株式　1,100株
　潜在株式　0株
■8回/8回[*1]

取締役 執行役会長
三毛 兼承
取締役在任期間：7年
取締役会議長
●普通株式　292,062株
　潜在株式　133,731株
■9回/9回
三菱自動車工業株式会社社外取締役
株式会社東京會舘社外監査役

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：5年
●普通株式　69,639株
　潜在株式　410,951株
■9回/9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 巌
取締役在任期間：4年
●普通株式　129,081株
　潜在株式　333,291株
■9回/9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：3年
●普通株式　58,900株
　潜在株式　218,638株
■9回/9回
株式会社三菱UFJ銀行
取締役頭取執行役員

取締役
小林 真
取締役在任期間：2年
●普通株式　153,058株
　潜在株式　42,015株
■9回/9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

*1 2023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。

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

取締役会の2023年度の取り組み

(開催回数：9回、全構成員の出席率：100%、社外取締役の出席率：100%)

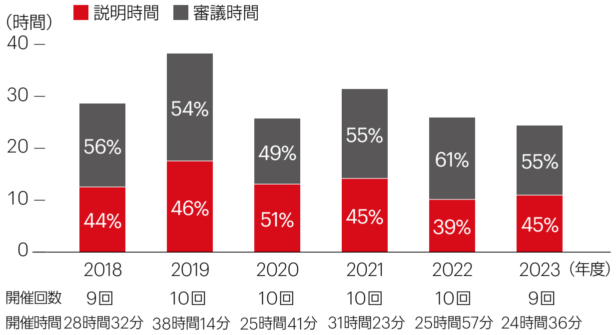
取締役会で議論された主な議題

中期経営計画の主要戦略
- 2024年度版中期経営計画策定
- サステナビリティ経営の推進
- MUFG Climate Report 2024
- 企業カルチャー改革の進捗
- デジタルトランスフォーメーション戦略
- ウェルスマネジメント
- アジアビジネス
- 資産運用ビジネス(グローバルAM/IS)
- モルガン・スタンレーとの提携強化

財務関連
- 2023年度経営計画進捗
- 業績目標および資本政策
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

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
- 取締役会実効性評価

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、取締役会の目的、構成・知見、議案・議論、改革推進や、各取締役の自己評価についての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。

今回の評価結果では、昨年度の指摘課題として抽出した取締役会の運営面・体制面の継続的改善に取り組んだ結果、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。今年度も、重要課題マップや重要審議事項(中期経営計画、サステナビリティ等)といった重要なテーマについて、社外の視点も踏まえ、取締役各人の知見・専門性や経験をベースとした充実した討議が行われたことも、モニタリング機能の有効性を高めました。

2023年度の具体的な取り組みとして、議長・CEOと社外取締役のみが参加する非公式なセッションの新設や業態トップ3名と社外取締役との意見交換会の継続開催等を通じ、取締役間のより率直な対話を通じた相互理解が深まり、実効性をさらに高める地合いが醸成されました。また、外部専門家を招聘した取締役向け勉強会も開催し、取締役会の監督機能をさらに発揮するための努力も継続しました。

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、2024年度も既存の枠組みが機能していることを前提に、取締役会の機能のさらなる高度化に向けて、継続的な改善を実施していきます。

取締役会実効性向上に向けた取り組み

2022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：取締役会のあり方の継続的改善(運営面、体制面等)

2023年度の取り組み

- 議長・CEO・社外取締役のみが参加する非公式な意見交換会の新設。業態トップ3名と社外取締役の意見交換会の継続
- 業態取締役会における議論のフィードバック拡充
- 議案説明の工夫(案件シート改定等)や事前説明の有効活用
- 外部専門家を招聘した勉強会の開催(モニタリング・モデルにおける取締役会の役割)

2023年度の評価結果

- 評価：
  - 取締役間の率直なコミュニケーションが活性化・相互理解が進み、取締役会の実効性を高める地合いが醸成された
  - 取締役会議論の質が向上し、次期中期経営計画の策定、サステナビリティ等の重要議案を含め、モニタリングが有効に機能
  - 長年にわたり取締役会実効性向上施策に取り組んだ結果、現時点で十分に高い実効性を確保できていることが確認された
- 課題：取締役会の機能のさらなる高度化に向けた、継続的改善(運営面、体制面、効率化等)

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

各委員会の2023年度の取り組み

指名・ガバナンス委員会

(開催回数:10回、全構成員の出席率:100%、社外取締役の出席率:100%)

主な議題

- 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:97%、社外取締役の出席率:96%)

主な議題

- 持株会社および主な子会社の役員報酬制度の見直し
- 「役員報酬決定方針」の検証・見直し
- 役員報酬マーケットの状況
- 2022年度の社長等の賞与評価並びに2023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:100%、社外取締役の出席率:100%)

主な議題

- 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
- グループ・グローバルの内部統制
- 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:97%、社外取締役の出席率:100%)

主な議題

- 今中計の振り返りと次期中計に向けた取り組み
- 気候変動に係る対応
- 格付制度の再構築
- 投資に係る態勢整備
- 適正な資本運営に向けた取り組み状況の報告

参考:各委員会の概要
https://www.mufg.jp/profile/governance/committees/

グローバル・アドバイザリーボード

2023年度の活動

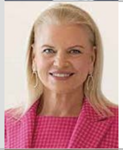
今年度は1月に対面・オンラインのハイブリッド形式にて、委員・MUFG取締役／経営陣を集めたアニュアルミーティングを本邦で開催しました。世界的なテーマである生成AI、地政学について主に議論し、変化する環境においてMUFGが果たすべき役割・取るべき対応について多様な意見交換が行われました。生成AIセッションではAIにかかる規制のあり方やAIと人間の共存について議論したほか、地政学セッションでは各国からの米中関係の見え方について議論しました。アニュアルミーティングのほか、特定分野・地域に関する助言をタイムリーに得るべく、関連の深い一部委員とMUFG関係者の間でのスモールミーティングも実施しました。スモールミーティングでは、国際金融規制・人的資本・アジア戦略・地政学等、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なか、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。

参考:グローバル・アドバイザリーボード
https://www.mufg.jp/profile/overview/advisory_board/

米州

Professor Merit E. Janow
(メリト・E・ジャノー 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社取締役会会長・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

Mr. George Yeo
(ジョージ・ヤオ 氏)
元シンガポール外務大臣

Mr. Andrew Tung
(アンドリュー・トゥン 氏)
QBNキャピタル マネージングパートナー
元OOCL(東方海外貨櫃航運公司)CEO

日本

大薗 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

面 圭史 氏
元モルガン・スタンレー　チーフリスクオフィサー

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

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。従来は経済合理性検証の判定結果が未充足の場合、一部「継続保有」の判定となることがありましたが、2024年度以降は「売却交渉」へ一本化することで売却交渉の加速を図ります。

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。2023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2.1倍となっています。個社別では社数ベースで87%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93%、時価ベースで89%を占めています。目標値を下回る取引先企業については売却を検討します。

2023年度は約2,160億円（銀行・信託単純合算、取得原価ベース）、2021年度から2023年度の3カ年合計では約5,390億円の政策保有株式を売却し、前中計の売却目標5,000億円を達成しました。2024年度から2026年度の3カ年では3,500億円の政策保有株式の売却をめざします。期初簿価に対する売却目標額の比率は前中計と同水準であり、今後も売却を進めていきます。売却目標額については、売却合意の取得状況や市場環境に応じて、引き上げを検討します。また、2027年度から始まる予定の次期中期経営計画の期間中に連結純資産に対する政策保有株式時価残高の割合を20%未満とすることをめざします。

*1 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。

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

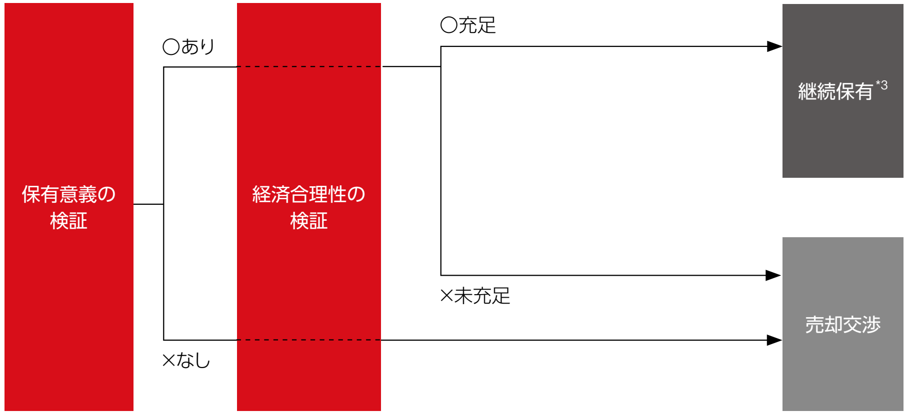
②当社および銀行・信託の中長期的な経済的利益が増大するか

また、重要な議案[*2]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。

*2 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

詳細情報：コーポレート・ガバナンス報告書　P1「政策保有に関する方針」

保有意義・経済合理性の検証プロセス



*3 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。

企業価値を支える基盤

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、各役員が担う役割・責任等に応じた適切なインセンティブとして機能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、適時適切に制度の見直しを行うとともに、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

新たな中期経営計画を踏まえ、2024年度に役員報酬制度を改定しています。

主な改定点

報酬構成割合	
業績等連動報酬割合の引き上げ	●中期経営計画達成等に向けたインセンティブ強化のため、副社長以下の業績等連動報酬割合（株式報酬および役員賞与の割合）を引き上げます。 ●なお、社長は同割合が現状十分高いことから、「基本報酬:株式報酬:役員賞与=1:1:1」の報酬構成割合を維持します。
株式報酬業績連動指標	
連結ROE・同経費率	●「経済的価値」および「社会的価値」の双方を追求していくため、財務指標（連結ROE・同経費率）については新たな中期経営計画に沿った目標を設定するとともに、非財務指標（ESG評価）については従来のESG外部評価機関評価に加え、新たに独自3指標（右図ご参照）を採用のうえ、評価ウェイトを引き上げます。
ESG評価	（同上）
TSR	●中長期的な企業価値の向上並びに株主の皆さまとの利益意識の共有の観点から、新たにTSR（株主総利回り）を採用します。

役員報酬制度の概要

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
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
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%
株式報酬	中長期業績連動	0～150%	役位別の基準額 × 業績連動係数［中計達成度等評価］	＜55%＞	中期経営計画終了時	株式50% 現金50%
			以下指標の中期経営計画における目標比達成率等 (1)連結ROE ❶ (2)連結経費率 ❶ (3)ESG評価 ❷ ・GHG自社排出量削減 ・従業員エンゲージメントサーベイスコア ・女性マネジメント比率　・ESG外部評価機関評価 (4)TSR ❸	30% 10% 10% (各2.5%) 5%		
			業績連動係数［競合比較評価］❹	＜45%＞		
			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% 20%		
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
			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)連結経費率	20% 10% 20% 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 等 ❺	＜40%＞		

*❶～❺については、次ページにて説明しています。

マルス（没収）・クローバック（返還請求）の対象（株式報酬・役員賞与）

役位別報酬構成比率

	基本報酬	株式報酬	役員賞与
社長	33.3%	33.3%	33.3%
会長・副会長・副社長	40%	30%	30%
専務	42.5%	28.8%	28.8%
常務	45%	27.5%	27.5%
執行役・執行役員	50%	25%	25%
非業務執行取締役・社外取締役	100%		

（株式報酬・役員賞与：業績等連動報酬）

企業価値を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

❶MUFG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および連結経費率の両指標について、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。

❷サステナビリティ経営のさらなる進化を後押しするため、新たに「グループ・グローバルGHG自社排出量削減」「従業員エンゲージメントサーベイスコアの改善」並びに「女性マネジメント比率の向上」をESG独自評価指標として設定します。また、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外部評価機関5社(MSCI、FTSE Russell、Sustainalytics、S&P Dow Jones、CDP)による外部評価の改善度(3年間)について相対評価を行います。

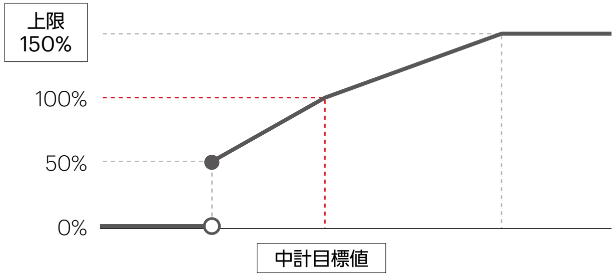
❸TSR(3年間)について、TOPIX(配当込み)および当社の主要競合他社との相対評価を行います。

❹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。

❺ESG関連の定性評価項目には、環境・社会課題解決への貢献、DEI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。

業績連動イメージ図(連結ROEの場合)

業績連動係数



役員に対する報酬

(単位:百万円)

役員区分	対象となる役員の員数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
			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	967	347	219	66	334
執行役	18名	2,248	993	387	304	563
社外役員	10名	180	180	—	—	—

(注) 1. 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。
2. 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。
3. 当社は、2016年7月1日付けで、非金銭報酬として役員報酬BIP信託の仕組みを用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。(株式報酬制度の内容は「①役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針」をご参照ください。)
上記表中の株式報酬の総額には、当該制度に基づき付与された株式交付ポイントに係る当事業年度中の費用計上額および配当給付額を記載しています。
4. 前中期経営計画(2021~2023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は、以下のとおりです。

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

<table>
<tr><th rowspan="3">評価種類</th><th rowspan="3">業績連動指標</th><th rowspan="3">評価ウェイト</th><th rowspan="3">目標等</th><th colspan="7">達成率</th></tr>
<tr><th colspan="2">2021年度</th><th colspan="2">2022年度</th><th colspan="2">2023年度</th><th rowspan="2">3年間合計</th></tr>
<tr><th>指標毎</th><th>合計</th><th>指標毎</th><th>合計</th><th>指標毎</th><th>合計</th></tr>
<tr><td rowspan="3">中計達成度評価</td><td>連結ROE(当社基準)</td><td>30%</td><td>[2023年度]7.5%</td><td colspan="6">136%</td><td rowspan="3">131%</td></tr>
<tr><td>連結経費削減額(業績連動経費を除く)</td><td>15%</td><td>[2023年度]2020年度比削減</td><td colspan="6">150%</td></tr>
<tr><td>ESG評価機関評価</td><td>5%</td><td>[2023年度]2020年度比改善</td><td colspan="6">50%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">競合比較評価</td><td>連結業務純益</td><td>25%</td><td rowspan="2">競合他社との相対比較による</td><td>140%</td><td rowspan="2">130%</td><td>140%</td><td rowspan="2">110%</td><td>80%</td><td rowspan="2">100%</td><td rowspan="2">113%</td></tr>
<tr><td>親会社株主に帰属する当期純利益</td><td>25%</td><td>120%</td><td>80%</td><td>120%</td></tr>
</table>

(注) 1. 2021~2023年度中に支給された、社長の役員賞与における各前年度業績の評価内容は、以下のとおりです。なお、2023年度の評価方法は原則同様です。

役員賞与における評価内容(社長の場合)

業績連動指標	評価ウェイト	2021年度支給		2022年度支給		2023年度支給	
		2020年度達成率	支給率	2021年度達成率	支給率	2022年度達成率	支給率
<総合評価>	100%	113.9%	112.5%	106.4%	125.0%	102.3%	112.5%
定量評価(連結ROE等4指標の組み合わせ)	60%	123.2%	—	117.3%	—	103.8%	—
定性評価	40%	100.0%	—	90.0%	—	100.0%	—

(注) 1. 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。
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。

企業価値を支える基盤

リスク管理

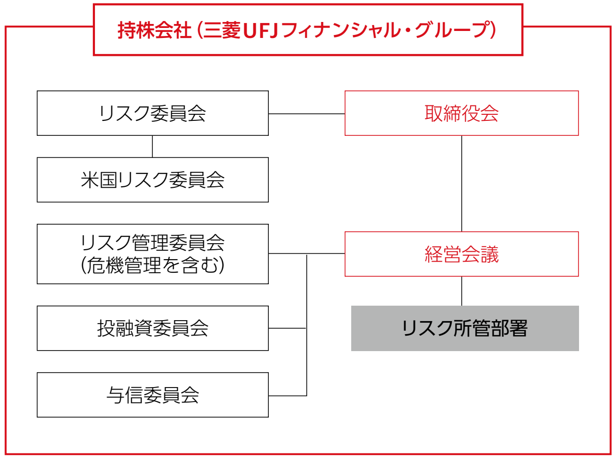
基本方針

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。

リスク管理態勢

取締役会傘下のリスク委員会は、社外取締役、外部専門家を構成員とし、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・報告しています。また、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。

リスク管理の全体像



リスクアペタイト・フレームワーク

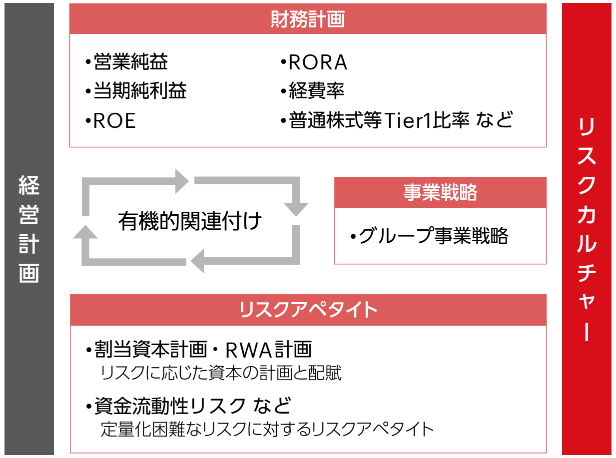
MUFGでは、事業戦略・財務計画を達成するための「リスクアペタイト」（引き受けようとするリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理を行っています。この枠組みは「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ばれ、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

統合的リスク管理

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のリスク管理・運営の枠組みを統合的リスク管理といいます。MUFGでは統合的リスク管理の主要な手法として、(1)割当資本制度、(2)ストレステスト、(3)トップリスク管理を採用しています。

詳細情報：リスク管理
https://www.mufg.jp/profile/governance/risk/

リスクアペタイト・フレームワークの概要



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。

サイバーセキュリティ管理態勢

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。

また、サイバーセキュリティ事案発生時に備え、グループ全体を統括する組織としてMUFG-CERTを設置し、グループ各社に設置したCSIRTと情報連携しています。

官公庁や業界他社との連携、金融ISACをはじめとしたセキュリティコミュニティでの活動にも取り組んでいます。

サイバーセキュリティに対する主な取り組み

サイバー攻撃の脅威に関する情報を収集・分析する専担組織を組成し、脆弱性や攻撃事案による影響度合いの調査や是正措置などを、グループ全体で集中的に指揮管理しています。また、システムの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、デジタルトランスフォーメーションにおける変革と安全・安心の両立に取り組んでいます。こうした取り組みを支える専門人材の育成を目的として、メンバー一人ひとりの専門性の向上や全社的な教育プログラムの実施に努めています。

詳細情報：サイバーセキュリティ
https://www.mufg.jp/csr/governance/riskmanagement/#jump02

企業価値を支える基盤

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。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。2024年度は、MUFG Wayの改定を踏まえて本文を見直す(「スピード」の概念を追加)とともに、社会課題(人権尊重、人的資本、DEI、健康経営)への取り組み等について、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。

詳細情報：コンプライアンス
https://www.mufg.jp/profile/governance/compliance/index.html

グローバル金融犯罪対策の態勢強化

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)の知見が集約している米国ニューヨークにグローバル金融犯罪対策部(GFCD)を設置し、グローバル金融犯罪防止に向けてグループ・グローバルベースでのガバナンス・監督体制を整備しています。2017年の設立以来、GFCDはグローバルに一貫した効率的な業務運営を行うため、CoE(Center of Excellence)の推進や、専門人材の採用、育成に取り組んできました。近年では、業務のオフショアリングも推進しています。また、システムの高度化やデータの活用により、グローバル金融犯罪コンプライアンスプログラムを強化し、複雑化・巧妙化するグローバル金融犯罪の検知に努めています。

さらに、MUFGは、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リスクに関するフレームワークや指針の策定に貢献するほか、グローバルな規制動向や規制当局からの期待水準の変化を先取りし、プロアクティブに対応しています。

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。

詳細情報：グローバル金融犯罪対策
https://www.mufg.jp/csr/governance/financialcrimes/

*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12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多国間枠組み

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、リスク管理体制やコンプライアンス体制を含む内部統制が、「適時」「適切」「適度」に整備・運用されているかといった観点から監査を実施しています。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。

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。また、ベテラン監査人で構成される品質評価専門チームによる監査レビューを通じた監査品質の向上に取り組んでいます。

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。

グローバルベースの人材交流プログラムやIT・サイバー、財務、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けるグループ・グローバルでの一体監査を通じて、監査目線の統一、監査品質の向上を図っています。

詳細情報：内部監査
https://www.mufg.jp/profile/governance/audit/index.html

企業価値を支える基盤

お客さま本位の取り組み ～お客さまの最善の利益の追求に向けて

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」（以下、MUFG FD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。

詳細情報：MUFG FD基本方針
https://www.mufg.jp/profile/governance/fd/

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」（以下、FD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行っており、その内容はグループ経営会議等に定期報告されています。

FD推進委員会には外部有識者をアドバイザーとして招聘し、社外視点からの提言・助言を得るとともに、お客さま本位の業務運営に係る活動内容全体については、社内コンプライアンス部門や監査部門による検証・評価もされており、さまざまな観点からの議論を行っています。また、2023年4月には、資産運用ビジネスの健全な発展、お客さま本位の業務運営の徹底に加え、ガバナンス態勢強化に向け、持株組織として資産運用戦略室を新設しました。これにより、グループを横断した情報共有体制を構築し、集約した情報から得られる示唆を各グループ会社へ展開することでさらなるガバナンス強化をめざして取り組んでいます。

その他具体的な取り組み状況について：
https://www.bk.mufg.jp/kigyou/policy/pdf/status_initiatives.pdf

お客さまの最善の利益の追求に向けて

MUFG FD基本方針に基づき、5つのお約束を掲げ、お客さま本位の資産運用提案に取り組んでいます。

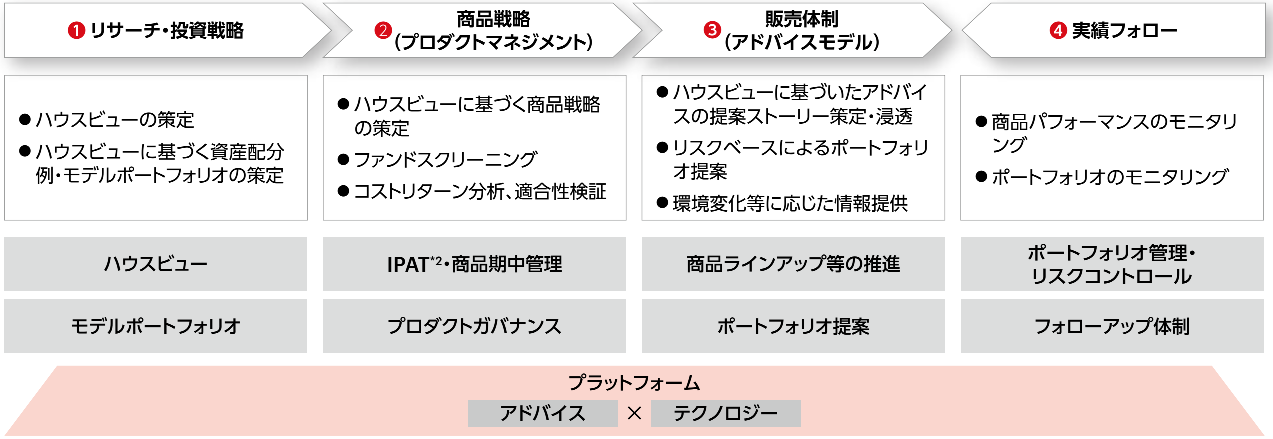
また、MUFG FD基本方針と資産運用アドバイスチェーンを踏まえ、MUFG資産運用ビジネスの健全な発展と拡大・伸長を実現することを目的に、MUFGグループ各社の本部部署が遵守するべき社内指針（MUFGポリシー）を、2023年7月に制定しました。

また、MUFGでは「MUFG資産運用アドバイスチェーンモデル[*1]」に沿って、資産運用において重要な『規律性』『透明性』『一貫性』を担保しつつ、ゴールベースアプローチによる付加価値あるアドバイスと適切な情報提供を行いながら、クライアントパフォーマンス向上に努めることで、お客さまの最善の利益の追求実現に向けて取り組んでいます。

資産運用をお考えのお客さまへの
5つのお約束

ご参考：5つのお約束
https://www.bk.mufg.jp/tameru/pdf/unyou_yakusoku.pdf

ご参考：MUFG資産運用アドバイスチェーンモデル



*1 リサーチ・投資戦略から商品戦略、販売体制、実績フォローまでの一連のフレームワーク　*2 Investment Product Analysis Team