

2025年1月16日

各位

株式会社三菱UFJ銀行

### 元行員の不祥事に関する対応状況・再発防止策等について

株式会社三菱UFJ銀行（取締役頭取執行役員 <sup>はんざわ じゅんいち</sup> 半沢 淳一、以下 弊行）は、2024年11月22日のプレスリリース「元行員の不祥事について」にて公表いたしました元行員による貸金庫からのお客さま資産の窃取事案について、お客さまをはじめとしたご関係者の皆さまにご迷惑とご心配をおかけしており、改めて心よりお詫び申し上げます。

このたび、事案の発生原因の分析と再発防止策の策定が完了し、また、本事案を受けた関係役員の処分について決定いたしました。これらの内容やお客さま被害の確認・補償の状況等について別紙のとおりお知らせいたします。

また、金融庁からの報告徴求に基づく報告書を本日提出しております。

弊行では、引き続きお客さまの被害内容の確認と補償プロセスを進めるとともに、全行をあげて今回策定した再発防止策を徹底し、信頼の回復に努めてまいります。

以上

### 1. お客さま被害の確認・補償の状況

被害にあわれたお客さまと被害内容の確認を進めており、また、被害内容が確認されたお客さまに対しては順次補償を実行しております。

- 被害内容：お客さまの貸金庫に保管されている現金、金（きん）など
- 被害総額：約 14 億円※
- 補償の実行：40 件、約 7 億円※

※ 1 月 10 日時点の状況となります。お客さまとの被害内容の確認をへて変動する可能性がございます。

### 2. 発生原因

今回の貸金庫事案について、貸金庫の管理手続・ルールおよびその運用の不備、拠点内外からの牽制・モニタリングの不十分さが発生原因であったと考えております。

① 貸金庫の管理手続・ ルール、運用の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貸金庫の予備鍵等の管理の不備</li> <li>・ 貸金庫の入退室や開閉等の管理不備</li> </ul>
② 拠点内での牽制・ モニタリングが不十分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役割分担の固定化</li> <li>・ マネジメントによる牽制・モニタリングが不十分</li> </ul>
③ 本部等による牽制・ モニタリングが不十分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子会社による予備鍵の点検方法が不明確</li> <li>・ 子会社や銀行部門検査室の牽制・モニタリングが不十分</li> </ul>

### 3. 再発防止策

発生原因を踏まえて、予備鍵の本部一括保管を含めた重層的な再発防止策を策定しております。弊行では、全行をあげて今回策定した再発防止策を徹底してまいります。

① 貸金庫に関する 手続・ルールの 見直し、管理強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貸金庫の予備鍵等の重要物の管理の強化（予備鍵の本部一括保管を含む）</li> <li>・ 貸金庫への入退室・開閉等の管理強化</li> <li>・ 貸金庫ビジネスの方向性の検討（中長期）</li> </ul>
② 拠点内での牽制・ モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業課長への直接的な牽制の強化</li> <li>・ 健全な猜疑心を持った拠点内での相互牽制、支店マネジメントからの牽制・モニタリングの強化</li> </ul>
③ 本部等による牽制・ モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子会社によるチェック・牽制機能の強化</li> <li>・ 部門検査室によるチェック・牽制機能の強化</li> <li>・ 子会社と部門検査室によるチェック・牽制の位置づけの再整理</li> </ul>
④ 人事運営の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業課長を含む支店マネジメントへの再発防止に向けた意識徹底</li> <li>・ 早期の不正検知の観点からの営業課長の人事運営の見直し</li> </ul>
⑤ 法令等遵守意識の 再徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップメッセージの発信による意識付け、行動規範等の再徹底</li> <li>・ 研修等を通じた行動規範、法令等遵守意識の再徹底</li> <li>・ 不正防止強化に向けた、周囲に対する「気づき」の声の収集</li> </ul>

#### 4. 役員に対する処分

本事案の発生を招いたことにより、被害を受けられたお客さまをはじめとする多くの皆さまに多大なご心配・ご不安をおかけした社会的影響の大きさに関する責任を重く受け止め、以下のとおり関係役員に対して役員報酬の減額を実施します。

取締役会長（代表取締役） 堀 直樹 月額報酬の 30%×3 ヶ月

取締役頭取執行役員（代表取締役） 半沢 淳一 月額報酬の 30%×3 ヶ月

取締役常務執行役員（代表取締役） リテール・デジタル部門長  
山本 忠司 月額報酬の 30%×3 ヶ月

常務執行役員 リテール・デジタル部門副部門長  
山田 直人 月額報酬の 20%×3 ヶ月

常務執行役員 リテール・デジタル部門副部門長  
北村 慎 月額報酬の 20%×3 ヶ月

上記のほか、本事案の関係者については、社内規則に従い、厳正な処分を実施いたします。

以上

# 不祥事案を受けた再発防止策の策定等について

株式会社三菱UFJ銀行

2025年1月16日

## 1. はじめに

---

昨年11月22日に公表しました練馬支店・玉川支店における貸金庫からのお客さま資産の窃取事案につきまして、お客さまならびに関係者の皆さまにご迷惑・ご心配をおかけしておりますことを心よりお詫び申し上げます。

これまで、ご迷惑をおかけしたお客さまへの対応に努めるとともに、事案の原因究明ならびに再発防止策の策定を進めてまいりました。

このたび、事案が発生した原因の分析に基づく再発防止策の策定が完了しましたので、その内容につきお知らせします。

被害にあわれたお客さまへの補償プロセスを着実に進めるとともに、今回策定した再発防止策を徹底することで、お客さまならびに関係者の皆さまのご不安を払しょくするとともに、信頼の回復に向けて全行をあげて取り組んでまいります。

## 2. 事案への対応状況等について

- 貸金庫事案の行為者は1月14日に窃盗容疑で逮捕されました。弊行では引き続き、警察の捜査に全面協力してまいります。
- お客様の被害内容の確認や補償につきましては、1月10日時点で40件・約7億円の補償実行に至るなどの進捗がございます。引き続き真摯に対応し、被害内容が確認されたお客様への早期の補償実行に向けて対応してまいります。

### 行為者、事案の手法等について

逮捕日・容疑	2025年1月14日、窃盗容疑
行為者	<ul style="list-style-type: none"> <li>今村 由香理(46歳、女性)</li> <li>主な経歴(支店7カ店、本部1カ店) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1999年入行</li> <li>✓ 2020.4~2022.6 江古田支店 営業課長</li> <li>✓ 2022.6~2024.9 練馬支店 営業課長、営業課支店長代理</li> <li>✓ 2024.10 玉川支店 営業課支店長代理</li> <li>✓ 2024.11.14 懲戒解雇</li> </ul> </li> </ul>
手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>支店保管の予備鍵を不正に利用(封緘された封筒を開けて予備鍵を使用した後、予備鍵を封筒に戻して再度糊付け)</li> <li>窃取した他のお客様資産での補填、内容物の認識相違のお申出に対して忘れ物を装う、想定外のご来客時には貸金庫システムを切電し故障を装う等で発覚を回避</li> </ul>
資金使途	主にFX投資に流用

### お客様の被害内容確認、補償について

練馬・玉川支店の貸金庫ご契約者 約1,800名

被害内容	お客様の貸金庫に保管されている現金・金(きん)など
被害にあわれたお客様の数	約70名※
被害総額	約14億円※
補償の実行	40件、約7億円※
備考	お客様お申出、行為者供述、客観的資料(行為者のメモ・写真や窃取した現金の帯封等)を突合し、必要に応じ外部弁護士・警察との相談や複数回の協議等も行い被害内容の確認を行っております

※1月10日時点の状況となります。お客様との被害内容の確認をへて変動する可能性がございます

## 3. 事案の発生原因

- 今回の貸金庫における事案は「貸金庫に関する管理手続・ルール、運用の不備」や「拠点内での牽制・モニタリングの不十分さ」、「本部等による牽制・モニタリングの不十分さ」により発生したものと考えております。

### 練馬・玉川支店における貸金庫事案の原因

A

貸金庫に関する管理手続・ルール、  
運用の不備

- 貸金庫で過去不正が発生しておらず、貸金庫の予備鍵も封緘されていることから、予備鍵悪用による不正リスクの認識が不足し、管理が不十分となっていた
- 貸金庫は執務フロアとは別フロアにあり、入口の防犯カメラは行為者が確認していたため、他の職員に気づかれずに入退室が可能だった
- 貸金庫室内には防犯カメラは設置されていないことから、同室内での不審な行動が確認できず
- 貸金庫開閉等の記録に関する確認ルールが定められず

B

拠点内での牽制・モニタリングが不十分

- 練馬支店では、営業課の在籍期間が相対的に長い行為者主導で、営業課内の役割分担が固定化し、貸金庫業務が行為者任せになっていた
- 行為者を牽制・モニタリングすべき支店マネジメントの繁忙や営業課の業務に関する理解の観点から、牽制・モニタリングが十分になされず

C

本部等による牽制・モニタリングが不十分

- 点検業務を担う銀行子会社のMUBSが予備鍵の管理状況を点検する役割を担っていたが、具体的な点検方法が明確化されず
- MUBSおよび銀行本部組織の部門検査室におけるリスク認識の不足から、牽制・モニタリングが十分になされず

## 4. 発生原因を踏まえた再発防止策 ～全体像

- 緊急対応策に加えて、今回の事案の発生原因の分析結果を踏まえて、5項目に亘る再発防止策を策定しました。
- 今回策定した再発防止策について全行をあげて確実に取り組むことで、同様の事案の発生を防ぎ、お客さまをはじめとするご関係者からの信頼回復に全力を尽くしてまいります。

発生原因	再発防止策	
<b>A</b> 貸金庫に関する管理手続・ルール、運用の不備	<b>緊急対応策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>支店における貸金庫予備鍵の保管厳格化</li> <li>貸金庫の予備鍵使用に係る手続・プロセスの厳格化</li> </ul>
<b>B</b> 拠点内での牽制・モニタリングが不十分	<b>1</b> 貸金庫に関する手続・ルールの見直し、管理強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸金庫予備鍵等の重要物の管理の強化(予備鍵の本部一括保管を含む)</li> <li>貸金庫への入退室・開閉等の管理強化</li> <li>貸金庫ビジネスの方向性の検討(中長期)</li> </ul>
<b>C</b> 本部等による牽制・モニタリングが不十分	<b>2</b> 拠点内での牽制・モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業課長への直接的な牽制の強化</li> <li>健全な猜疑心を持った拠点内での相互牽制、支店マネジメントからの牽制・モニタリングの強化</li> </ul>
<b>C</b> 本部等による牽制・モニタリングが不十分	<b>3</b> 本部等による牽制・モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>MUBSのチェック・牽制機能の強化</li> <li>部門検査室によるチェック・牽制機能の強化</li> <li>MUBSと部門検査室によるチェック・牽制の位置づけの再整理</li> </ul>
<b>C</b> 本部等による牽制・モニタリングが不十分	<b>4</b> 人事運営の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業課長を含む支店マネジメントへの再発防止に向けた意識徹底</li> <li>早期の不正検知の観点からの営業課長の人事運営の見直し</li> </ul>
<b>C</b> 本部等による牽制・モニタリングが不十分	<b>5</b> 法令等遵守意識の再徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップメッセージの発信による意識づけ、行動規範等の再徹底</li> <li>研修等を通じた行動規範、法令等遵守意識の再徹底</li> <li>不正防止強化に向けた、周囲に対する「気づき」の声の収集</li> </ul>



## 4. 発生原因を踏まえた再発防止策 ～①貸金庫に関する手続・ルールの見直し、管理強化

- 貸金庫の予備鍵の封緘手続強化や本部一括保管、銀行鍵等の管理厳格化や使用履歴確認等、重要物の管理を強化します。
- 貸金庫への入退室・開閉状況の管理強化、防犯カメラ増設・映像データ活用等を通じた貸金庫の管理強化も行います。
- 加えて、中長期的には、お客さまニーズや事業採算、ビジネス固有のリスク等を踏まえた貸金庫ビジネスの方向性の検討にも取り組みます。

項目		具体的な内容
貸金庫予備鍵等の重要物の管理の強化	貸金庫予備鍵等の管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸金庫予備鍵の封緘が複数名の行員で行われるよう手続を変更するなど、封緘に関する管理を強化</li> <li>貸金庫関連の重要鍵の管理を厳格化し、支店マネジメントが使用履歴等を確認するルールを新設</li> </ul>
	貸金庫予備鍵の本部一括保管	<ul style="list-style-type: none"> <li>東名阪に貸金庫予備鍵を保管・管理するセンターを新設し、全拠点の予備鍵を集約することにより予備鍵の利用と保管を分離</li> <li>予備鍵利用時に拠点・センター双方で複数名の確認を要する手続とし、予備鍵の送付は支店長あてとするルールを新設</li> </ul>
貸金庫への入退室・開閉等の管理強化	貸金庫への入退室・開閉状況の管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸金庫室の開扉・閉扉の目途時間を制定し、目途時間外の開閉に関する確認をルール化</li> <li>貸金庫専用PC記録の日次での確認をルール化</li> </ul>
	貸金庫室への防犯カメラ増設等の監視強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸金庫室内に防犯カメラを追加設置</li> <li>防犯カメラ映像や貸金庫関連のデータ確認・検証・分析におけるデジタル技術の活用を検討</li> </ul>
貸金庫ビジネスの方向性の検討(中長期)		<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまのニーズや事業採算、ビジネス固有のリスク等を踏まえた貸金庫ビジネスの方向性の検討</li> </ul>

## 4. 発生原因を踏まえた再発防止策 ～②拠点内での牽制・モニタリングの強化

- 支店業務管理責任者によるチェック、支店マネジメントによる動態管理等を通じて営業課長などへの直接的な牽制を強化します。
- 拠点内での相互牽制の促進、人事マネジメント会議を通じた動態管理の強化、長期・同一業務従事者に対する動態管理の拡充により、健全な猜疑心を持った拠点内での相互牽制や支店マネジメントからの牽制・モニタリングの強化を図ります。

項目		具体的な内容
営業課長への直接的な牽制の強化	支店業務管理者による営業課領域の牽制	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで主に運用商品領域の内部管理を担当していた支店業務管理者が新たに営業課領域においても牽制の役割を果たす態勢を構築</li> </ul>
	支店マネジメントによる動態管理の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業課領域の現金・重要物の管理状況等、支店マネジメントによる営業課領域における動態管理を拡充</li> </ul>
健全な猜疑心を持った拠点内での相互牽制、支店マネジメントからの牽制・モニタリングの強化	拠点内での相互牽制の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司 - 部下間のコミュニケーション(1on1)や360° フィードバックの内容を拡充し、本件事案で見られた日常における周囲に対する気づきの声を拾い上げることなどにより、拠点内での相互牽制の促進を図る</li> </ul>
	「人事マネジメント会議」を通じた動態管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事労務リスク、不正リスク管理の為に、月次で拠点内のマネジメント間で開催される「人事マネジメント会議」におけるチェック項目を、問題の予兆把握、不正の早期検知等の観点から追加し、動態管理を強化</li> </ul>
	長期・同一業務従事者に対する動態管理の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業課長・課長権限を有する営業課支店長代理につき、特定の担当顧客を有する職種と同様の長期・同一業務従事者への管理を適用</li> <li>人事ローテーションの活発化と事故・不正の未然防止に向けた動態管理を徹底</li> </ul>

## 4. 発生原因を踏まえた再発防止策 ～③本部等による牽制・モニタリングの強化

- 点検・管理態勢強化や点検項目・チェック対象拡大により、MUBSによるチェック・牽制機能を強化します。
- 検証項目の拡充や営業課に対するチェック・牽制の強化により、銀行部門検査室によるチェック・牽制機能の強化も図ります。
- 高リスク事務のMUBSと部門検査室による二重チェックや、MUBSと部門検査室の連携により、チェック・牽制機能の実効性を高めます。

項目		具体的な内容
MUBSのチェック・牽制機能の強化	点検・管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>不正リスクの牽制を目的とした点検項目を洗い出し、手順・不備報告フロー・事後フォローを見直し</li> <li>点検の実効性向上に向けた、MUBS社内での取組みの強化、MUBSへの業務委託部署である銀行事務企画部によるMUBSの点検状況の定期チェック</li> </ul>
	点検項目の追加、チェック対象の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸金庫専用PC記録の確認状況、貸金庫関連の重要鍵の管理厳格化等の手続きが適切に運用されていることを確認</li> <li>動態チェックの対象範囲を拡大し、支店マネジメントの営業課に対する牽制状況の確認・指導や、貸金庫専用PC記録・重要鍵の管理状況等を抜き打ちでモニタリング</li> <li>銀行事務企画部は、定期的にMUBSによる臨店に同行、点検の実効性を直接確認</li> </ul>
部門検査室によるチェック・牽制機能の強化	検証項目の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>本件事案の手法を基に検査・検証項目を新設・追加</li> <li>貸金庫予備鍵を保管・管理するセンターにおける貸金庫予備鍵の管理状況に対する個別検査を新設</li> </ul>
	営業課に対するチェック・牽制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業課長経験者を追加配置し、営業課長との面談・改善指導、支店マネジメントによる営業課に対する動態管理の状況を確認</li> </ul>
MUBSと部門検査室によるチェック・牽制の位置づけの再整理		<ul style="list-style-type: none"> <li>MUBSによる点検対象を含めて、支店、営業課の事務フローで高リスクなものを中心に、部門検査室の検査対象を追加</li> <li>MUBSと部門検査室の連携強化によるチェック・牽制機能の強化</li> </ul>

## 4. 発生原因を踏まえた再発防止策 ～④人事運営の見直し

- 営業課長会議や営業課管理職・新任マネジメント向け研修にて再発防止に向けた意識や動態管理・相互牽制の重要性を徹底します。
- 不正の早期検知のために、人事部との面談による動機づけ・意識の醸成、営業課長の異動サイクルの適正化、営業課長登用時の確認厳格化等の営業課長の人事運営の見直しを行います。

項目	具体的な内容	
営業課長を含む支店マネジメントへの再発防止に向けた意識徹底	営業課長に対する再発防止に向けた意識づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全営業課長が原則対面参加する営業課長会議にて、改めて、「銀行の顔」「店頭運営の責任者」としての営業課長の職責の重要性を再徹底し、各拠点における再発防止策の自分事化を促す</li> </ul>
	営業課管理職向けの研修の内容強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存の営業課長向け研修に本件事案を踏まえた内容を追加し、再発防止に向けた意識を徹底</li> <li>• 新設する営業課支店長代理向け研修に本件事案を踏まえた内容を盛り込み、倫理観を含む正しい行動の実践に向けた意識を徹底</li> </ul>
	新任マネジメント向けの研修の内容強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各層新任マネジメント向け研修において、拠点運営/不祥事案防止のパートに本件事案を踏まえた内容を追加し、再発防止に向けた意識の醸成や動態管理、相互牽制の重要性を徹底</li> </ul>
早期の不正検知の観点からの営業課長の人事運営の見直し	人事部による動機づけ・意識醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事部の拠点訪問時に一定サイクルで営業課長との面談を実施し、金融業に携わる者としての職業倫理や職責の重みを踏まえた動機づけと、見られているという意識を醸成</li> </ul>
	営業課長の異動サイクル等の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 早期不正検知の観点から、他の牽制手段と重ね合わせつつ、異動サイクルの短縮化に取り組む</li> </ul>
	営業課長の登用時の確認厳格化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高い倫理観に基づく社会生活の実践・金銭面含めた厳格・厳正な自己管理についての「宣誓書」を受領</li> <li>• 過去の自己破産や個人再生等の債務整理やFX取引等の投機的取引の有無を確認</li> </ul>

## 4. 発生原因を踏まえた再発防止策 ～⑤法令等遵守意識の再徹底

- 経営トップからのメッセージにて、信頼・信用の重要性、心理的安全性の確保やSpeak Upを可能とする職場づくりについて発信します。
- マネジメント向け研修・担当者向け研修等において行動規範・法令等遵守意識の再徹底に向けたポイント等を周知・徹底します。
- 不正防止強化に向けて、内部通報制度の活性化を図るとともに、従業員より周囲に対する気づきの声を収集する枠組みを新設します。

項目	具体的な内容
トップメッセージの発信による意識付け、行動規範等の再徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MUFG社長・頭取によるトップメッセージを発信、銀行業務の礎である信頼・信用の重要性を再徹底</li> <li>• 行動規範の研修におけるMUFG社長によるトップメッセージで、相互牽制、Speak Upを可能とする職場環境づくりの重要性、内部通報制度の安全性を周知徹底</li> <li>• 部店長会議における頭取のトップメッセージで、動態管理、心理的安全性確保の重要性を周知徹底</li> </ul>
研修等を通じた行動規範、法令等遵守意識の再徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部店長・ライン長以上に対して、部下の動態管理の重要性と目を配るべきポイント等を徹底する研修を実施</li> <li>• 担当者層に対しては、部店長からのカスケード型研修により、職場内での声かけや、周囲に対する気づきに関するマネジメントへの相談、心理的安全性の確保等を周知</li> <li>• 行動規範の研修における本件事案を踏まえた部店内ディスカッションの実施</li> </ul>
不正防止強化に向けた、周囲に対する「気づき」の声の収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内部通報制度の安全性の周知や、関連する制度・取組みも含めて、内部通報制度の活性化を図る</li> <li>• 不正防止強化の観点から、従業員から、周囲に対する「気づき」等の声を幅広く収集する枠組みを新設</li> </ul>

## 5. 役員に対する処分

- 本事実の発生を招いたことにより、被害を受けられたお客さまをはじめとする多くの皆さまに多大なご心配・ご不安をおかけした社会的影響の大きさに関する責任を重く受け止め、以下のとおり関係役員に対して役員報酬の減額を実施します。

三菱UFJ銀行	取締役会長(代表取締役)	堀 直樹	月額報酬の30%×3ヶ月
	取締役頭取執行役員(代表取締役)	半沢 淳一	月額報酬の30%×3ヶ月
	取締役常務執行役員(代表取締役) リテール・デジタル部門長	山本 忠司	月額報酬の30%×3ヶ月
	常務執行役員 リテール・デジタル部門副部門長	山田 直人	月額報酬の20%×3ヶ月
	常務執行役員 リテール・デジタル部門副部門長	北村 慎	月額報酬の20%×3ヶ月

- 上記のほか、本事実の関係者については、社内規則に従い、厳正な処分を実施いたします。