

第19期 定時株主総会 招集ご通知

●日時

2024年6月27日（木曜日）
午前10時（受付開始予定：午前9時）

ライブ配信

午前10時から株主総会終了時刻まで

●会場

グランドプリンスホテル新高輪「飛天」
東京都港区高輪三丁目13番1号

※ お土産の配布を取り止めさせていただいております。
何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。



PC・スマートフォンから
ご覧いただけます。
<https://s.srdb.jp/8306/>



三菱UFJフィナンシャル・グループ

証券コード8306

世界が進むチカラになる。



CONTENTS

-   ごあいさつ
-   各種ハイライト
-   第19期 定時株主総会招集ご通知
 -   議決権行使のお願い
 -   ライブ配信及び事前質問のご案内
 -   株主総会参考書類
 - 会社提案 第1号議案 剰余金処分の件
 - 第2号議案 取締役16名選任の件
 - 株主提案 第3号議案から第4号議案まで
-  事業報告
-  連結計算書類
-  計算書類
-  監査報告書

※書面交付請求をされた株主の皆さまには、事業報告の一部も併せてお送りしております。

 は、WEBで閲覧できるコンテンツです。

 は、株主の皆さまへお送りした冊子に掲載されているコンテンツです。

議決権行使の期限

2024年6月26日（水曜日）
午後5時10分まで

議決権行使書のQRコード
を読み取る方法もご利用く
ださい。



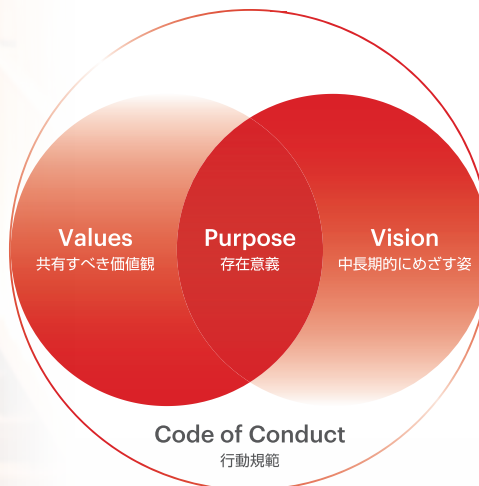
株主の皆さまへの社長メッセージもご視聴ください。
株主さま専用サイト [Engagement Portal]
<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

※ログイン方法は13頁をご参照ください。



MUFG Way について

MUFG Wayは、MUFGグループが経営活動を遂行するにあたっての最も基本的な姿勢であり、全ての活動の指針とするものです。経営戦略や経営計画の策定など、経営の意思決定のよりどころとし、また、全役職員の精神的支柱として、諸活動の基本方針とします。



存在意義
Purpose

世界が進むチカラになる。

変化の速い時代、全てのステークホルダーが課題を乗り越え、持続可能な未来、新たなステージへと進もうとしています。その思いを叶えるチカラになること、そのために全力を尽くすこと。これが未来に向けて変わらないMUFGの存在意義です。

共有すべき価値観
Values

不変の価値観である「信頼・信用」に加え、「プロフェッショナリズムとチームワーク」、「挑戦とスピード」を大切にします。

中長期的にめざす姿
Vision

全てのステークホルダーが持続可能な未来、新たなステージへと進むチカラになることで、真に社会から必要とされる、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざします。

株主の皆さまへ

皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2023年度は新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う経済活動の正常化の一方で、地政学リスクの不確実性、欧米金利の高止まりや円安環境、また本邦マイナス金利の解除等、当社を取り巻く経営環境が大きく変化しました。こうした環境においても、顧客部門を中心に稼ぐ力が向上したことにより、MUFGユニオンバンク売却による減益影響がある中でも、本業の利益である業務純益が前年度比2,494億円の増加となったことを主因に、親会社株主純利益が前年度比3,742億円増加の1兆4,907億円となり、MUFG発足以来の最高益を更新しました。前中期経営計画で掲げた「安定的に1兆円以上の利益計上」という目標を3年連続で達成しました。また、「利益」、「経費」、及び「リスクアセット」の3つを意識した運営を徹底したことで、ROEは8.5%まで上昇、最大のコミットメントであるROE目標7.5%を達成しました。

1株当たり年間配当金は、期末配当を公表通り20.5円とし、中間配当とあわせ、前年度比9円増配の41円とします。また、自己株式取得は4,000億円を実施しました。2024年度の配当予想は、2年連続で9円増配となる年間50円としました。配当性向は40%程度となります。加えて、総額1,000億円を上限とする自己株式取得を決議しました。

今年度から始まる新中期経営計画における3年間は、MUFGのビジネスを取り巻く環境が大きく変わる機会を捉えて、「成長」を取りにいく3年間と位置付けます。成長戦略を進化させるとともに、社会課題解決への貢献を中計の柱に据え、またそれを支える企業変革も加速させてまいります。

このコンセプトを支える3本柱として、「成長戦略の進化～成長をつかむ」、「社会課題の解決～未来につなぐ」、「企業変革の加速～会社がかわる」を掲げています。

「成長戦略の進化」では、MUFGの戦略を「商品×チャネル」の4象限で検討した上で、「成長をつかむ」ための7つの成長戦略を策定しました。既存のビジネスモデルを更に強靱化するとともに、新しい商品・サービスの提供や新しいチャネルを通じたお客さまとの接点の拡大による成長をめざします。また、「社会課題の解決」は、その貢献なくしては、経済的な成長を持続的に追い求めることはできません。成果にもこだわりながら、取り組みを一段と進化させていきます。「企業変革の加速」では、これまで取り組んできたカルチャー改革を更に前進させるとともに、MUFG Wayの共有すべき価値観に「スピード」を加え、人材、システム、及びAIといった経営基盤の強化にも取り組みます。これまで以上にスピードを重視した経営を実践することで、お客さまから信頼され、選ばれ続ける存在となることをめざします。

財務面ではROEを重視した運営を継続し、2026年度目標を9%程度とします。営業純益は、2023年度比で30%増益となる2.1兆円以上、親会社株主純利益は、1.6兆円以上をめざします。

分断の時代の中で、私たちMUFGが「つなぐ」存在となることで、パーパスである「世界が進むチカラになる。」を実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。今後とも皆さまのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

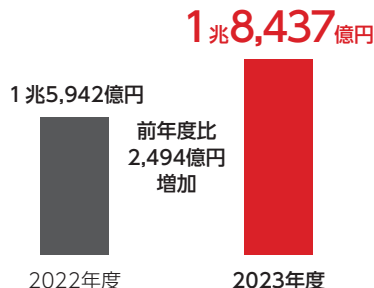
2024年6月

取締役 代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

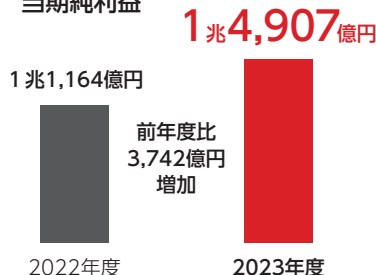


1 連結業務純益



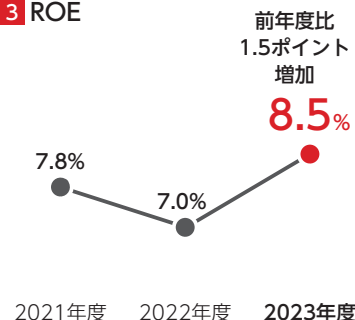
連結業務純益は、MUFGユニオンバンク売却による影響がありながらも、預貸金収益の増加や、海外を中心とした手数料収益の増加により、前年度比2,494億円増加し、過去最高益となりました。

2 親会社株主に帰属する当期純利益



親会社株主に帰属する当期純利益は、業務純益の伸長に加え、Morgan Stanleyの持分法適用決算期変更影響等もあり、前年度比3,742億円増加し、過去最高益となりました。

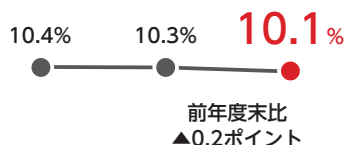
3 ROE



ROEは、親会社株主に帰属する当期純利益の増加を主因に、前年度比1.5ポイント改善し8.5%となり、中期経営計画の財務目標7.5%を上回りました。

4 普通株式等Tier1比率

(規制最終化(完全実施)ベース・有価証券含み益除き*)

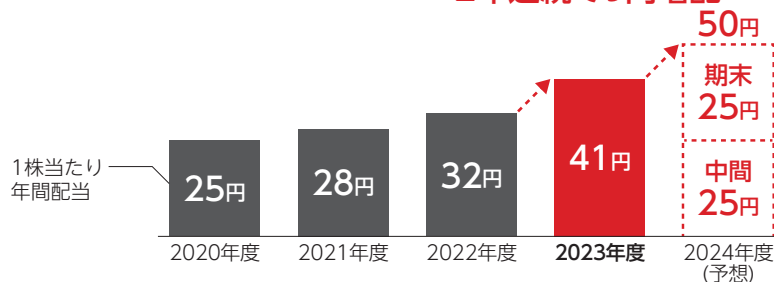


2021年度 2022年度 2023年度
普通株式等Tier1比率*は、10.1%と引き続き十分な水準を確保しています。

* 2029年3月末に適用される規則に基づく試算

5 株主還元

2年連続で9円増配



	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(予想)
配当性向 (%)	41.3	31.7	35.3	32.9*	39.1
自己株式取得額 (億円)	—	1,500	4,500	4,000	1,000
総還元率 (%)	41.3	44.8	75.2	59.6	45.8

* Morgan Stanleyの持分法適用決算期の変更影響額(親会社株主純利益: 841億円)を除いた場合の配当性向は34.9%

決算ハイライトの詳細はこちらをご覧ください。

▶ https://www.mufg.jp/dam/ir/fs/2023/pdf/highlights2403_ja.pdf

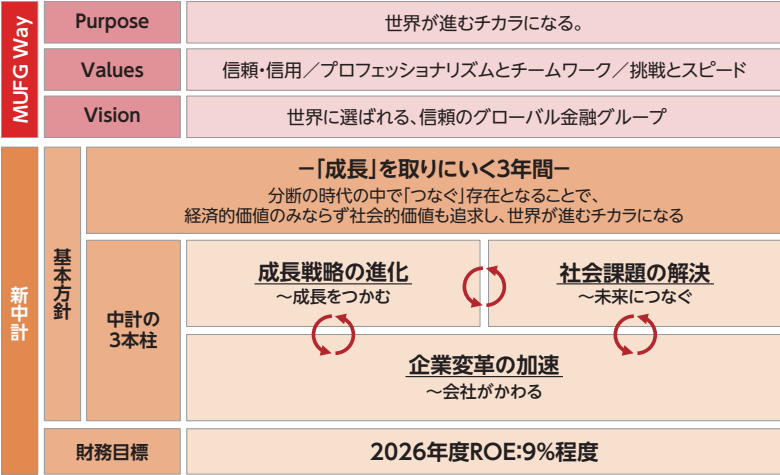




1 基本方針

今年度からの3年間を対象とした新中期経営計画は、当社を取り巻く経営環境が大きく変わる機会を捉えて、「成長」を取りにいく3年間と位置付けます。昨年度までの中期経営計画における取り組みを発展させ、成長戦略を進化させながら、社会課題解決への貢献にも取り組むとともに、それらを支える企業変革を加速させてまいります。

地政学リスクやグローバル化の揺り戻しといった分断が顕在化する時代において、当社の広範なネットワークや多様なソリューションが持つ「つなぐ」機能を最大限発揮することで、経済的価値のみならず社会的価値も追求し、パーパス（世界が進むチカラになる。）の実現をめざします。



2 財務目標

新中期経営計画の最終年度である2026年度の目標水準とともに、中長期的にめざす目標水準を以下のとおり設定しています。ROEを最も重要な財務目標と位置付け、引き続きROE目標達成に向けての3つのドライバーとして利益・経費・RWAを設定し、「成長戦略の進化」や「企業変革の加速」を推進いたします。

■ ROE目標・資本運営のターゲット

	23年度実績	26年度目標	中長期目標
ROE ¹	8.5% ²	9%程度	9-10%
普通株式等Tier1比率 (規制最終化(完全実施) ³)	10.1%	9.5-10.5%	

■ ROE目標達成に向けての3つのドライバー

利益	経費	RWA
営業純益 ⁴ ： 2.1兆円以上 親会社株主純利益： 1.6兆円以上	経費率： 60%程度	低収益性RWA： 5兆円削減 高収益性RWA： 12兆円追加

(注) 1. ROE (MUFG定義) =
$$\frac{\text{親会社株主純利益}}{\{ (\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}) \} \div 2}$$

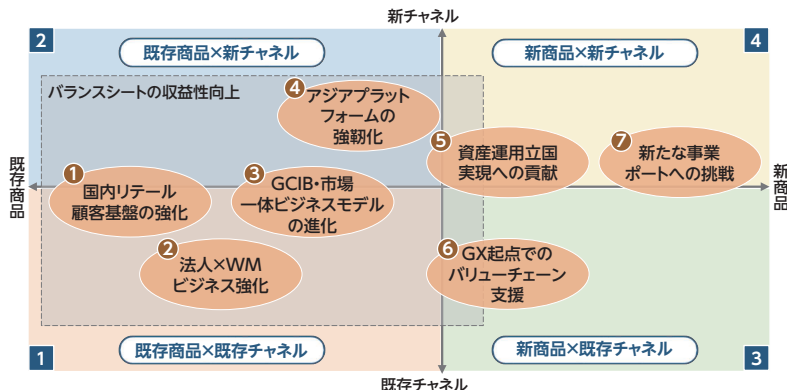
2. Morgan Stanleyの持分法適用決算期の変更影響額除きでは8.1% 3. 2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く
4. 社内管理上の連結業務純益



3 中期経営計画の3本柱

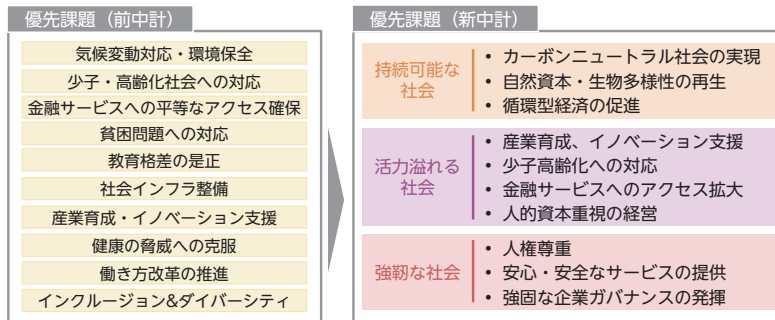
(1) 成長戦略の進化 ～成長をつかむ

新中期経営計画における当社の戦略を「商品×チャンネル」の4象限で検討した上で、「成長をつかむ」ための7つの成長戦略を策定いたしました。金利環境の変化を踏まえたバランスシートの収益性向上等、既存のビジネスモデルを更に強化するとともに、新しい商品・サービスの提供や新しいチャンネルを通じたお客さまとの接点の拡大による事業成長をめざしてまいります。



(2) 社会課題の解決 ～未来につなぐ

当社では持続可能な環境・社会の実現に向け、サステナビリティ経営において優先的に取り組む課題（優先課題）を設定しておりますが、環境変化やそれに伴う世の中の期待、事業における重要性を踏まえて見直しを行いました。社会課題解決への貢献を経営戦略と一体化させ、取り組みを一層強化してまいります。



(3) 企業変革の加速 ～会社が変わる

お客さまから信頼され、選ばれ続ける存在であるために、スピード改革等のカルチャー改革や、人的資本の拡充、システム開発リソースの増強、AI・データ基盤の強化といった経営基盤の強化に取り組むとともに、リスク管理やコンプライアンスの更なる向上に努め、企業変革を進めてまいります。

なお、「企業変革の加速」の実現に向けて、MUFG Wayを構成するValuesを変更いたしました。新たに「スピード (Agility)」の要素を加え、お客さまに先進性のある商品・サービスを提供するとともに、従業員一人ひとりの自律的な行動を後押しすることをめざします。



MUFGのサステナビリティへの取り組み

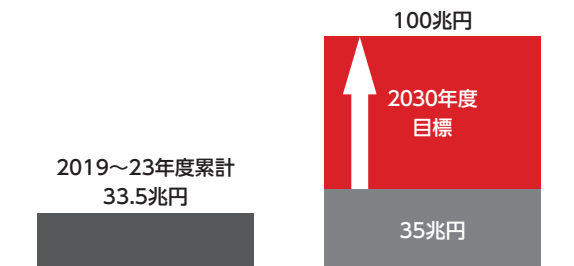
MUFGは、持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、環境・社会課題の解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えた価値創造に取り組んでいます。

優先的に取り組む課題（優先課題）

持続可能な社会	カーボンニュートラル社会の実現
	自然資本・生物多様性の再生
	循環型経済の促進
活力溢れる社会	産業育成、イノベーション支援
	少子高齢化への対応
	金融サービスへのアクセス拡大
	人的資本重視の経営
強靱な社会	人権尊重
	安心・安全なサービスの提供
	強固な企業ガバナンスの発揮

サステナブルファイナンス目標

- 2019年度から2030年度までの累計実行額目標を35兆円から100兆円に引き上げ
- 2023年度実績は、9.1兆円（速報値）。累計では新目標100兆円に対して約33.5%の進捗



外部評価

■ 第5回ESGファイナンス・アワードで金賞をW受賞

- 間接金融部門
銀行：3年連続金賞
- 金融サービス部門
(証券部門)
証券：初の金賞
- 環境サステナブル企業
MUFG：3年連続選定



MUFGは、サステナビリティについてホームページでさまざまな開示を行っています。
その他の環境・社会課題、優先課題への取り組みや、社会貢献活動についてはHPをご覧ください。

▶ <https://www.mufig.jp/csr/>

MUFG サステナビリティ





カーボンニュートラル社会の実現

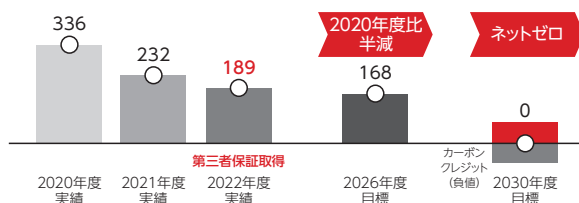
MUFGカーボンニュートラル宣言（2021年5月）

2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ、2030年までの当社自らのGHG排出量ネットゼロ達成をめざす

■ 自社排出削減

国内自社契約電力の100%再エネ化などにより、2022年度の排出量は2020年度比大幅に減少

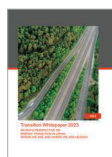
Scope1・2の削減ロードマップ（千tCO₂e）



■ エンゲージメント

トランジション白書プロジェクト

日本のカーボンニュートラルに向けた取り組み状況の発信に加え、タイとインドネシアの電力セクターを深掘りし支援策を例示



◀MUFGトランジション白書2023発行
(2023年9月)

MUFGアジアトランジション白書発行▶
(2023年11月)



■ 自然資本・生物多様性の再生

- スタートアップ支援やブルーファイナンスの提供、「食」領域の課題解決に向けた取り組み等を強化
- 自然資本や生物多様性に関するMUFGとしての考え方や方針、お客さまに提供できる各種ソリューションをまとめた「MUFG TNFDレポート」を発行（2024年4月）



■ 投融資ポートフォリオ排出削減

自動車、航空、石炭セクターの中間目標を設定し、NZBA*1ガイドラインに基づく目標設定が完了



MUFG Climate Report 2024発行（2024年4月）

GFANZ*2のガイダンスに沿った移行計画の内容に加え、MUFGの脱炭素に向けた幅広い取り組みの進捗や実績、そのベースとなる考え方を紹介



■ 人権尊重

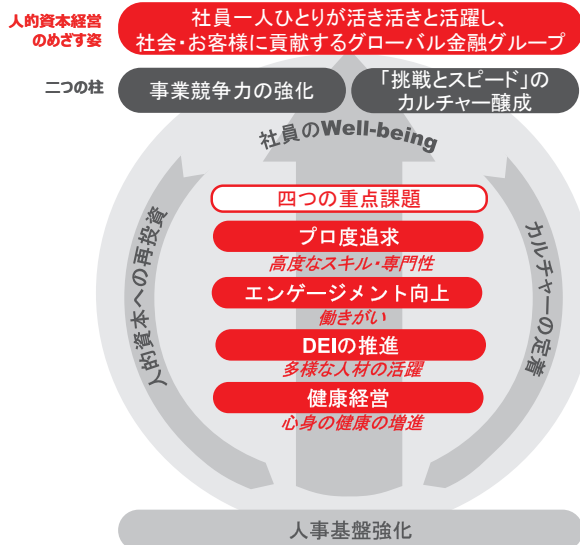
- 投融資先やサプライヤーに関する人権デューデリジェンスの強化、「購買活動に関する考え方」の改定、救済窓口の拡充等を実施
- 人権尊重に関するMUFGの考え方や活動内容をまとめた「MUFG人権レポート」を発行（2023年6月）



*1 Net-Zero Banking Alliance *2 Glasgow Financial Alliance for Net Zero



人的資本経営に関する考え方

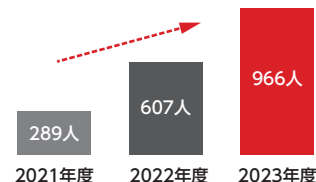


■ MUFGでは人的資本を最重要資本の一つとして位置付けており、人的資本の拡充を通じて、社員が更なる成長や挑戦、自己革新できる環境を整えています

四つの重点課題

プロ度追求

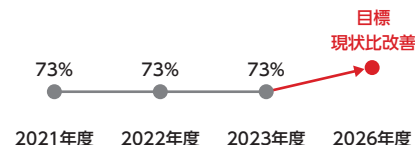
キャリア採用者数・業務領域別採用者数
各領域における専門性の高い人材の採用を強化



エンゲージメント向上

エンゲージメントスコア

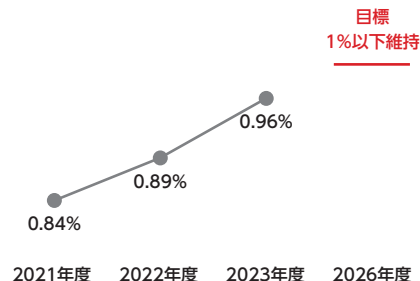
エンゲージメントスコア改善に取り組み、持続的な成長の実現をめざす



健康経営

アブセンティーズム^{*2}

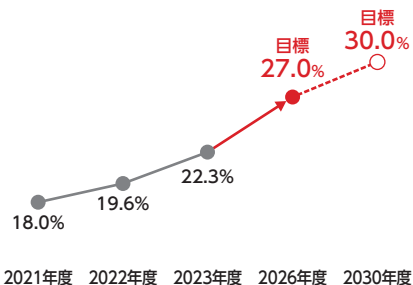
健康経営を実践し、社員のパフォーマンスを最大化



DEIの推進

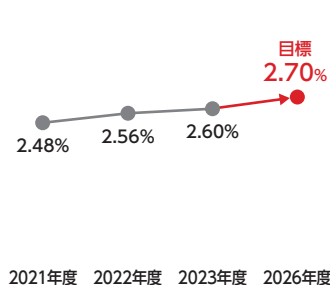
女性マネジメント比率

女性マネジメント比率向上への取り組みを加速



障がい者雇用比率^{*1}

誰もが安心して働ける会社を実現



* 上記数値は、エンゲージメントスコア・障がい者雇用比率を除き、銀行、信託、証券(国内)の合算
エンゲージメントスコアはMUFG全体(海外含む)、障がい者雇用比率は銀行、信託、証券、ニコス、アコム(国内)の合算

*1 各年度6月1日時点の数字
*2 心身の疾病による欠勤・休職状態

証券コード 8306

2024年6月6日

(電子提供措置の開始日 2024年5月29日)

株 主 各 位

東 京 都 千 代 田 区 丸 の 内 二 丁 目 7 番 1 号

株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ

取締役 代表執行役社長 亀 澤 宏 規

第19期 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第19期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトに電子提供措置事項を掲載しております。

□ 当社ウェブサイト

▶ <https://www.mufg.jp/ir/stock/meeting.html>



また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

□ 東京証券取引所ウェブサイト

▶ <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記のウェブサイトにアクセスして、当社名又は証券コード（8306）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。



当日のご来場に代えて電磁的方法（インターネット）又は書面により事前に議決権を行使することができます。

お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2024年6月26日（水曜日）午後5時10分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1	日 時	2024年6月27日（木曜日）午前10時（受付開始予定：午前9時）
2	場 所	東京都港区高輪三丁目13番1号 グランドプリンスホテル新高輪「飛天」
3	会議の目的事項	
	報告事項	第19期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）事業報告、計算書類、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
	付議事項	■ 会社提案 ■ 株主提案 第1号議案 第2号議案 第3号議案 第4号議案
		剰余金処分の件 取締役16名選任の件 定款の一部変更の件（気候変動関連の事業リスク及び事業機会の効果的な管理のための取締役のコンピテンシー） 定款の一部変更の件（顧客の気候変動移行計画に関する評価）

以 上

お知らせ

- 会社法の改正に伴い、株主総会資料はウェブサイトにてご確認いただくことを原則とし、基準日までに書面交付請求のお手続きを完了された株主さまに限り、資料一式を書面でお送りすることとなりました。本株主総会においては書面交付請求をされていない株主さまにも、お手元で株主総会議案をご確認できるよう株主総会参考書類を書面でお送りしております。
- 書面交付請求された株主さまへご送付している書面には、法令及び当社定款第25条の規定に基づき、下記の事項を掲載しておりません。
 - ① 企業集団の従業員の状況 ② 企業集団の主要な営業所等の状況 ③ 主要な借入先
 - ④ 会社役員に関する事項（責任限定契約、役員等賠償責任保険契約） ⑤ 社外役員に関する事項
 - ⑥ 当社の株式に関する事項 ⑦ 会計監査人に関する事項 ⑧ 業務の適正を確保するための体制 ⑨ 特定完全子会社に関する事項
 - ⑩ その他（会社法第459条第1項の規定による定款の定めがあるときは、当該定款の定めにより取締役会に与えられた権限の行使に関する方針）
 - ⑪ 連結計算書類及び連結注記表 ⑫ 計算書類及び個別注記表 ⑬ 連結計算書類に係る会計監査人監査報告書謄本
 - ⑭ 計算書類に係る会計監査人監査報告書謄本 ⑮ 監査委員会監査報告書謄本
- なお、監査委員会又は会計監査人が監査報告又は会計監査報告を作成するに際して監査をした書類は「第19期 定時株主総会招集ご通知」に記載の各書類のほか、当社ウェブサイトに掲載している上記①から⑮の書類となります。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイト上に修正内容を掲載させていただきます。
- 今後の状況により株主総会の運営に変更が生じた場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
- 本株主総会の決議結果につきましては、書面による決議通知のご送付に代えて、株主総会終了後、当社ウェブサイトに掲載させていただきますので、ご了承くださいようお願い申し上げます。
- 車椅子にてご来場の株主さまには、会場内に専用のスペースを設けております。手話通訳者を配置しておりますので、サポートをご希望される株主さまは総会当日受付にてお申し出ください。筆談ボードの用意もございません。
- ご希望の株主さまは、次回の株主総会から招集ご通知を電子メールで受領することができますので、パソコン又はスマートフォンにより議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufig.jp/>）からお手続きください。

議決権行使のお願い



インターネットによる議決権行使

行使期限 2024年6月26日（水曜日）午後5時10分まで

QRコードを読み取る方法 (スマートフォン・タブレット等から)

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 画面の案内に従い、議案の賛否をご入力ください。

「ログインID」「パスワード」を入力する方法

- 1 議決権行使サイトへアクセス

<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 2 ログイン

議決権行使サイトにおいて、議決権行使書用紙右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご入力ください。

- 3 画面の案内に従い、議案の賛否をご入力ください。

賛否の入力方法

スマートフォンサイトの場合

会社提案の全ての議案に賛成、株主提案の全ての議案に反対される場合

1 確認画面へ

会社提案、及び株主提案の議案について個別に賛否を入力される場合

2 賛否行使画面へ

議案内容

議案内容(英文)

✓ 会社提案の全ての議案に賛成、株主提案の全ての議案に反対される場合は①を押下ください。

✓ 各議案について個別に賛否を入力される場合は②を押下ください。

PCサイトの場合

● 会社提案の全ての議案に賛成、株主提案の全ての議案に反対とされる場合

1

確認画面へ

● 会社提案、および株主提案の議案について個別に賛否を入力される場合

2

賛否行使画面へ

議案の内容をご覧になる場合は、[こちら](#) をクリックしてください。

議案の内容(英文)をご覧になる場合は、[こちら](#) をクリックしてください。



インターネットで議決権行使をして、社会貢献活動に参加しよう！

当社は、インターネットで議決権行使いただくことにより削減できた郵送費用の一部を、次世代支援や環境保全、災害支援などの活動をしている団体に寄付させていただいております。

ご注意事項

- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
- パソコン又はスマートフォンによる議決権行使サイトへのアクセスに際して発生するインターネット接続料金・通信料金等は、株主さまのご負担となります。

インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせ（ヘルプデスク）

受付時間 午前9時から午後9時まで

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

 0120-173-027 (通話料無料)

機関投資家の皆さまへ 議決権行使の方法として、「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。



書面による議決権行使

行使期限

2024年6月26日（水曜日）午後5時10分到着

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、ご返送ください。なお、各議案につき賛否のご表示がない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

議決権行使書用紙イメージ

議決権行使書		議決権の数	
株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ 御中		株主 〇	
私は、2024年6月27日開催の株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの定例会（取締役会）に出席し、議決権を行使します。		株主 〇	
第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案
賛	賛	賛	賛
否	否	否	否

各議案につき賛否のご表示がない場合は、会社提案については賛、株主からのご提案については否の意思表示があったものとして取り扱われます。

当社取締役会は株主提案に反対しております。当社取締役会にご賛同の場合は、「否」に〇印でご表示願います。

ご所有株式数 株

お願い

- 株主総会にご出席の場合は、左の議決権行使書用紙をこの席巻と併せて提出してください。
- 株主総会にご出席されない場合は、以下のいずれかの方法により、議決権を行使してください。
- 議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2024年6月28日午後5時10分までに到着するように郵送してください。（押印は不要です。）
- インターネットでログイン用QRコードを読み取るか、ウェブサイト（<https://evote.mufg.jp/>）に以下のID、パスワードにてログイン後、画面の案内に従って、2024年6月26日午後5時10分までに議決権を行使してください。

ログイン用QRコード

ログインID XXXX-XXXX-XXXX-XXXX

仮パスワード XXXXXX

株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ

第2号議案については、一部の候補者に異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。

第3号議案から第4号議案までは一部の株主さまからのご提案です。取締役会としてはこれらの議案いずれにも反対しております。詳細は43頁以降をご参照ください。

↑
こちらを切り取ってご返送ください。

インターネットによる議決権行使に必要となる
〈ログインID〉と〈仮パスワード〉が記載されております。

→ こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

▶ 賛成の場合：「賛」の欄に〇印 ▶ 反対の場合：「否」の欄に〇印

会社提案・取締役会の意見に **ご賛同いただける** 場合

第1号議案		第2号議案	
会社提案	賛	賛	（但し）
株主提案	否	否	を除く

当社取締役会は株主提案に反対しております。当社取締役会にご賛同の場合は、「否」に〇印でご表示願います。

第3号議案		第4号議案	
株主提案	賛	賛	
株主提案	否	否	

会社提案・取締役会の意見に **反対される** 場合

第1号議案		第2号議案	
会社提案	賛	賛	（但し）
株主提案	否	否	を除く

当社取締役会は株主提案に反対しております。当社取締役会にご賛同の場合は、「否」に〇印でご表示願います。

第3号議案		第4号議案	
株主提案	賛	賛	
株主提案	否	否	

複数回にわたり行使された
場合の議決権の取り扱い

- 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。
- インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。またパソコンとスマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、同様に最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

インターネットによるライブ配信及び事前質問のご案内



ライブ配信のご視聴方法

配信日時 2024年6月27日（木曜日）午前10時から株主総会終了時刻まで

* 配信ページには、株主総会の開始時刻30分前（午前9時30分）頃よりアクセスいただけます。

ご視聴の方法

- 1 パソコン又はスマートフォン等で以下のURLを直接ご入力いただくか、QRコードを読み込むかの方法により、株主さま専用サイト「Engagement Portal」(以下、「本ウェブサイト」といいます。)へのアクセスをお願いいたします。

株主さま専用サイト「Engagement Portal」
▶ <https://engagement-portal.tr.mufig.jp/>



- 2 本ウェブサイトにて以下のID及びパスワードを入力し、利用規約をご確認のうえ「利用規約に同意する」にチェックを入れた後、「ログイン」ボタンのクリックをお願いいたします。

議決権行使書

株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ 御中

私は、2024年6月27日開催の株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ第19期定時株主総会（継続会または延会の場合も含む。）における各議案の原案に対し次(賛否)を○印で表示し、議決権を行使します。

2024年 6 月 日

議案番号	議案名	賛	否	無効
第1号	第2号議案			
第3号	第4号議案			

当社の取締役は株主総会に反対してあります。
当社の取締役会に賛成の
場合は、「○」印で表示
をお願いします。

株主番号(8桁)
株主
氏名
姓
名

議決権の数
株
主
数
株
主
数

ご所有株主数
株
主
数

議決権の数
株
主
数

お 願 い

1. 株主総会にご出席の場合は、右の議決権行使書用紙をこの部分と切り離すに会場受付にご提出ください。
2. 株主総会にご出席されない場合は、以下のいずれかの方法により、議決権をご行使ください。なお、ご提出の用紙は、ご提出の用紙にさせていただきます。
3. 議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2024年6月26日午後5時30分までに到着するようにご返送ください。(郵送による場合)
4. スマートフォンでログイン用QRコードを読み取るか、ウェブサイト (<https://www.tr.mufig.jp/>) に以下のID、パスワードにてログイン後、画面の案内に従って、2024年6月26日午後5時30分までに議決権をご行使ください。
5. 第3号議案の各候補者のうち、一部の候補者を否とする場合は、併せて○印を表示し、かつ○印に○印を付ける候補者の番号(印紙用紙の右の欄)を○印で表示し、各候補者に一連番号を付してあります。○印で記入ください。
6. 裏面もよくお読みください。

ログイン用QRコード

ログインID
XXXX-XXXX-XXXX-XXX

パスワード
XXXXXXXX

株主会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ

- 1 議決権行使書用紙の右側に記載されている「ログインID」(15桁の半角英数字)を入力
- 2 議決権行使書用紙の右側に記載されている「仮パスワード」(6桁の半角数字)を入力

ログインID ① ID
XXXX-XXXX-XXXX-XXX
株主番号(8桁)
仮パスワード ② パスワード
XXXXXX

ID及びパスワードは、議決権行使書を投函される前に必ずお手元にお控えください。

- 3 本ウェブサイトにて「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、利用規約をご確認のうえ「利用規約に同意する」にチェックを入れた後、「視聴する」ボタンのクリックをお願いいたします。



当日ライブ視聴 >

ご注意事項

- ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席と認められません。そのため、株主総会において株主さまに認められている質問、議決権行使や動議をライブ配信を通じて行うことはできません。議決権行使につきましては、インターネット又は同封の議決権行使書の郵送による事前の行使をお願い申し上げます。
- やむを得ない事情により、ライブ配信ができなくなる可能性があります。その場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
- ライブ配信のご視聴及び事前質問の受付は、株主さまご本人に限定させていただきます。
- 機器や通信環境等により、ご視聴いただけない場合がございます。
- ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等のご遠慮ください。
- ご視聴いただくための通信料金等は株主さまのご負担となります。



事前ご質問の受付について

受付期間 2024年6月21日（金曜日）午後5時10分まで

本株主総会の目的事項につきまして、株主さまから事前にご質問をお受けいたします。「ご視聴の方法」をご参照のうえ株主さま専用サイトにログインいただき、画面の案内に従ってカテゴリの選択と事前ご質問の入力をお願いいたします。

ご注意事項

- ご質問は、本株主総会の目的事項に関わる内容で、株主さまお一人につき1問とさせていただきます。
- 質問フォームには、400字の文字制限がございます。
- 事前にいただいたご質問のうち、株主の皆さまの関心の高いご質問については、株主総会終了後に当社ウェブサイトにて回答を掲載いたします。全てのご質問に対して回答するものではありませんので、何卒ご理解ください。また、個別の回答はいたしかねますのでご了承ください。

ID・パスワードに関する
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

 **0120-676-808**（通話料無料）

6月6日（木曜日）～ 6月26日（水曜日）（受付時間 土日祝日を除く9：00～17：00）
6月27日（木曜日）（受付時間 9：00～株主総会終了時刻まで）

株主総会終了後の事後配信について

株主総会終了後には当社ウェブサイトのIR情報ページにて株主総会の様子を事後配信いたします。ライブ配信をご覧いただけない方は事後配信をご視聴ください。

当社ウェブサイト ▶ <https://www.mufg.jp/ir/stock/meeting.html>



株主総会参考書類

議案及び参考事項

会社提案（第 1 号議案から第 2 号議案まで）

第 1 号議案から第 2 号議案までは、会社提案によるものであります。

第 1 号議案

剰余金処分の件

当社は、資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討したうえで、配当を基本として株主還元の充実に努める方針としております。

配当につきましては、配当性向を40%程度とし、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を基本方針としております。自己株式の取得につきましては、資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会及び株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施してまいります。なお、保有する自己株式の総数の上限は、発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える数の株式は、原則として消却いたします。

本方針に則り、当期の期末配当につきましては、1株につき20.5円とさせていただきたいと存じます。これにより、中間配当20.5円を含めた当期の年間配当は1株につき41.0円となります。

期末配当に関する事項

1 配当財産の種類

金銭といたします。

2 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

普通株式	1株につき	20.5円
総額		240,937,568,686円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年6月28日

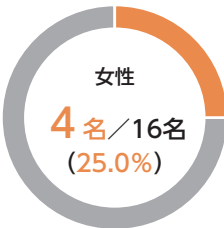
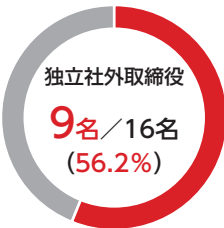
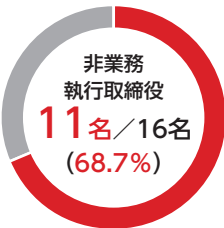
第 2 号議案 取締役16名選任の件

取締役全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、指名・ガバナンス委員会（会社法上の指名委員会）の決定に基づき、取締役16名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。なお、社外取締役9名については、全員が当社の定める「社外取締役の独立性判断基準」を満たしております。また、取締役候補者16名につき男性12名、女性4名（候補者のうち女性比率25％）の構成となります。

候補者 番 号	氏 名	性別	在任期間	現在の当社における地位及び担当	上場企業 の兼職数
再 任 1	ふじ い ま り こ 藤井 眞理子 社 外 独立役員	女性	5年	取締役 指名委員・報酬委員・リスク委員（委員長）	1社
再 任 2	ほん だ けい こ 本田 桂子 社 外 独立役員	女性	4年	取締役 監査委員	2社
再 任 3	か とう かおる 加藤 薫 社 外 独立役員	男性	5年	取締役 指名委員・報酬委員・監査委員	0社
再 任 4	くわばら さと こ 桑原 聡子 社 外 独立役員	女性	3年	取締役 指名委員・報酬委員（委員長）	3社
再 任 5	の もと ひろふみ 野本 弘文 社 外 独立役員	男性	5年	取締役 指名委員（委員長）・報酬委員	3社
新 任 6	Mari Elka Pangestu マリ・エルカ・パンゲストゥ 社 外 独立役員	女性	—		1社
新 任 7	し みず ひろし 清水 博 社 外 独立役員	男性	—		2社
再 任 8	David Sneider デイビッド・スナイダー 社 外 独立役員	男性	1年	取締役 リスク委員	1社
再 任 9	つじ こういち 辻 幸一 社 外 独立役員	男性	3年	取締役 監査委員（委員長）	2社

■ 取締役会の独立性・多様性



候補者 番 号	氏 名	性別	在任期間	現在の当社における地位及び担当	上場企業 の兼職数
再 任 10	みやなが けんいち 宮永 憲一 非 執 行	男性	3年	取締役 監査委員	0社
再 任 11	しん け りょういち 新家 良一 非 執 行	男性	1年	取締役 監査委員	0社
再 任 12	み け かねつぐ 三毛 兼承	男性	7年	取締役 執行役会長	2社
再 任 13	かめざわ ひろのり 亀澤 宏規	男性	5年	取締役 代表執行役社長グループCEO 指名委員・報酬委員	1社
再 任 14	ながしま いわお 長島 巖	男性	4年	取締役	0社
再 任 15	はんざわ じゅんいち 半沢 淳一	男性	3年	取締役	0社
再 任 16	こばやし まこと 小林 真	男性	2年	取締役	0社

社 外 …… 社外取締役候補者

非 執 行 …… 執行を兼務しない取締役として、当社又は当社の子会社の執行役、執行役員、使用人又は業務執行取締役を兼務しない候補者
(社外取締役を除く)

独立役員 …… 株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員の候補者

指名委員 …… 指名・ガバナンス委員会委員

監査委員 …… 監査委員会委員

報酬委員 …… 報酬委員会委員

リスク委員 …… リスク委員会委員

(ご参考) 取締役会の構成等について

取締役会の構成

取締役会はその実効性を確保するため、当社グループの事業に関する深い知見とともに、金融、財務会計、リスク管理及び法令遵守等に関する多様な知見・専門性を備えた、全体として適切なバランスの取れた構成とし、特に以下の点を満たすものいたします。

適切な バランス	当社グループの事業に精通した社内取締役と、独立した客観的な立場から監督を行う独立社外取締役との適切なバランスで構成する。
独立性の確保	独立社外取締役の比率は原則として過半数とする。
当社グループ の経営監督	当社グループの経営監督の実効性を確保するため、株式会社三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJ証券ホールディングス株式会社の頭取及び社長は、原則として当社の取締役を兼ねる。

更に、取締役会全体として、当社事業全体に鑑みた「グローバル」、及びデジタルシフトや気候変動問題等の社会課題解決をリードするために「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することとしております。

本議案が承認された後の体制及び各取締役の知見・専門性、経験は37頁をご参照ください。

取締役の任期と兼職

取締役の任期	取締役の任期は1年とし、再任となる取締役候補者について指名・ガバナンス委員会が審議・決定する際は、当該候補者が当社取締役に就任してからの年数を考慮する。
取締役の兼職	取締役が当社グループ以外の会社の取締役、監査役、執行役又は執行役員を兼務する場合は、当社グループの事業等を理解する等、その責務を適切に果たすために必要となる時間を確保できる範囲に限るものとし、兼職の状況について定期的に取締役会へ報告する。

取締役の選任方針

取締役の選任に際して、指名・ガバナンス委員会は、下記を中心とする取締役選任基準を定め、それを満たす人材を取締役候補者に指名しております。

【取締役選任基準の概要】

経営の受託者 としての資質	職務の執行について忠実義務・善管注意義務を適切に果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するための資質を備えていること。
独立社外取締役 の資質	企業経営、金融、財務会計、法律等の分野で高い見識や豊富な経験を有し、独立した客観的な立場から経営陣の職務執行を監督する資質を有するとともに、当社の独立性判断基準を満たすこと。
執行を兼務する 取締役の能力	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すること。

当社「社外取締役の独立性判断基準」

- 1. (1) 当社又はその子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人（以下「業務執行者」という。）ではなく、かつ、その就任の前10年間に於いて当社又はその子会社の業務執行者ではなかったこと
(2) その就任の前10年内のいずれかの時に於いて当社又はその子会社の取締役、会計参与又は監査役であったことがある者（業務執行者であったことがあるものを除く。）に於いては、当該取締役、会計参与又は監査役への就任前10年間に於いて当社又はその子会社の業務執行者ではなかったこと
- 2. (1) 当社若しくはその主要子会社*1を主要な取引先*2とする者又はその業務執行者ではなく、また、過去3年間に於いてその業務執行者ではなかったこと
(2) 当社若しくはその主要子会社の主要な取引先又はその業務執行者ではなく、また、過去3年間に於いてその業務執行者ではなかったこと
- 3. コンサルタント、会計専門家又は法律専門家については、当社から役員報酬以外に過去3年間の平均で年間100万円を超える金銭その他の財産を得ている者ではなく、当社を主要な取引先*3とする会計・法律事務所等の社員等ではないこと
- 4. 当社若しくはその子会社の取締役、執行役、執行役員又は上記2、3の要件に基づき当社からの独立性が確保されていないと判断する者の配偶者又は二親等内の親族ではないこと
- 5. 当社の現在の主要株主*4又はその業務執行者ではないこと
- 6. 当社又はその子会社の監査法人又は当該監査法人の社員等ではなく、過去3年間、当該社員等として当社又はその子会社の監査業務を担当したことがないこと

* 1 「主要子会社」：株式会社三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
* 2 「主要な取引先」：年間連結売上高（当社の場合年間連結業務粗利益）の2%以上を基準に判定
* 3 「主要な取引先」：年間売上高の2%以上を基準に判定
* 4 「主要株主」：総議決権の10%以上を保有する株主

社外取締役に期待する役割

独立社外取締役に以下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

2023年度のコーポレート・ガバナンスハイライト（1. コーポレート・ガバナンス態勢、2. 取締役会評価、3. 各委員会における2023年度の主な議題、4. 政策保有株式について）については、本冊子38頁～42頁をご参照ください。



候補者番号 ふ じ い ま り こ
1 藤井 真理子

1955年3月9日生（69歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数 普通株式 0株

再 任
社外取締役在任期間：5年
社 外 独立役員

現在の当社における地位・担当 及び取締役会等への出席状況	取締役 指名委員 報酬委員 リスク委員（委員長）	取締役会 指名・ガバナンス委員会 報酬委員会	9回／9回（100%） 10回／10回（100%） 7回／7回（100%）
---------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	---

略歴

1977年 4 月 大蔵省入省
1997年 7 月 同関税局国際調査課長
1999年 4 月 東京大学先端科学技術研究センター助教授
2001年 3 月 東京大学先端経済工学研究センター教授
2004年 4 月 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 6 月 電源開発株式会社社外取締役
2015年10月 特命全権大使 ラトビア国駐箚
2016年 6 月 東京大学名誉教授（現任）
2019年 1 月 特命全権大使 ラトビア国駐箚 退官
2019年 6 月 株式会社エヌ・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（現任）
当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

藤井真理子氏は、大蔵省に勤務の後、東京大学先端科学技術研究センター教授、特命全権大使を歴任し、この間培った金融・経済やリスク管理、公共政策・行政実務に関する専門的な知見と豊富な経験を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

重要な兼職の状況

株式会社NTTデータグループ社外取締役



候補者番号 ほ ん だ け い こ
2 本 田 桂 子 1961年9月27日生（62歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数 普通株式 0株

現在の当社における地位・担当 及び取締役会等への出席状況	取締役 監査委員	取締役会 監査委員会	9回／9回（100%） 16回／16回（100%）
---------------------------------	-------------	---------------	------------------------------

再 任
社外取締役在任期間：4年
社 外 独立役員

略歴

- 1984年 4 月 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 5 月 シェアソン・リーマン・ブラザーズ証券
株式会社入社
- 1989年 7 月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・イ
ング・日本支社入社
- 1999年 7 月 マッキンゼー・アンド・カンパニーパー
トナー
- 2007年 7 月 同社ディレクター（シニアパートナー）
- 2013年 7 月 世界銀行グループ 多数国間投資保証機
関長官
- 2014年 6 月 同長官CEO
- 2019年10月 同退任
- 2020年 1 月 コロンビア大学国際公共政策大学院
Adjunct Professor and Adjunct
Senior Research Scholar（現任）
- 2020年 3 月 A G C株式会社社外取締役（現任）
- 2020年 6 月 当社社外取締役（現任）
- 2022年 6 月 株式会社リクルートホールディングス
社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

本田桂子氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニー・イ
ング・日本支社に勤務の後、世界銀行グループの機関で
ある多数国間投資保証機関長官 C E O を歴任し、この間
培った金融・経済に関する専門的な知見を有しておりま
す。加えて、ESG投資について大学院で教授するなど、
サステナビリティの分野での豊富な経験を有しておりま
す。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上
を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機
能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締
役としての選任をお願いするものであります。

重要な兼職の状況

コロンビア大学国際公共政策大学院 Adjunct
Professor and Adjunct Senior Research Scholar
A G C株式会社社外取締役
株式会社リクルートホールディングス社外取締役



候補者番号
3 **かとう**
加藤 薫
かおる

1951年5月20日生（73歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 0株

再任

社外取締役在任期間：5年

社外

独立役員

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役	取締役会	9回／9回（100％）
指名委員	指名・ガバナンス委員会	10回／10回（100％）
報酬委員	報酬委員会	6回／7回（85％）
監査委員	監査委員会	16回／16回（100％）

略歴

1977年 4 月 日本電信電話公社入社
1999年 7 月 N T T 関西移動通信網株式会社設備部長
2000年 4 月 株式会社N T T ドコモ関西設備部長
2002年 6 月 同社取締役経営企画部長
2005年 7 月 三井住友カード株式会社
代表取締役兼専務執行役員
2007年 7 月 株式会社N T T ドコモ関西
常務取締役経営企画部長
2008年 6 月 株式会社N T T ドコモ
取締役常務執行役員経営企画部長
2012年 6 月 同社代表取締役社長
2016年 6 月 同社取締役相談役
2018年 6 月 同社相談役
2019年 6 月 当社社外取締役（現任）
2021年 3 月 キリンホールディングス株式会社
社外取締役
2022年 6 月 株式会社N T T ドコモシニアアドバイザー

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

加藤薫氏は、株式会社N T T ドコモ代表取締役社長、取締役相談役等を歴任し、経営者としての高い識見を有し、サステナビリティ経営を積極的に推進してきました。加えて、通信及びデジタル領域等の分野での豊富な経験を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

独立性に関する補足説明

同氏は、株式会社N T T ドコモのシニアアドバイザーを務めておられましたが、2023年6月に退任しております。また、同社と当社グループとの間における2023年度の取引額は、同社連結売上高及び当社連結業務粗利益の1％未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。



候補者番号 くわ ばら さと こ
4 桑原 聡子 1964年11月1日生（59歳）
※就任日現在
※桑原聡子氏の戸籍上の氏名は太田聡子であります。

所有する当社の株式の種類及び数 普通株式 0株

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
指名委員
報酬委員（委員長）

取締役会 9回／9回（100%）
指名・ガバナンス委員会 10回／10回（100%）
報酬委員会 7回／7回（100%）

再任

社外取締役在任期間：3年

社外

独立役員

略歴

1990年 4 月 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 1 月 森・濱田松本法律事務所パートナー
2016年 6 月 株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役（現任）
2020年 3 月 株式会社ユニカフェ社外監査役（現任）
2020年 4 月 外苑法律事務所パートナー（現任）
2020年 6 月 日本郵船株式会社社外監査役
2021年 6 月 当社社外取締役（現任）
2023年 6 月 日本郵船株式会社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

桑原聡子氏は、弁護士としての豊富な経験と法務全般に
関する専門的な知見を有しております。加えて、経済産
業省総合資源エネルギー調査会の委員を歴任する等、サ
ステナビリティの分野での豊富な経験を有しておりま
す。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上
を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機
能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締
役としての選任をお願いするものであります。

独立性に関する補足説明

同氏は、現在、外苑法律事務所のパートナーを務めてお
られますが、同事務所と当社との間に顧問契約、及び取
引はありません。また、過去に森・濱田松本法律事務所
のパートナーを務めておられましたが、2020年3月に
同事務所を退職しており、退職後は同事務所の運営に関
与していないこと等から、独立性に影響を与えるもので
はありません。

重要な兼職の状況

外苑法律事務所弁護士
株式会社バンダイナムコホールディングス社外取締役
株式会社ユニカフェ社外監査役
日本郵船株式会社社外取締役



候補者番号 のもと ひろ ふみ
5 野本 弘文

1947年9月27日生（76歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 25,000株

再任

社外取締役在任期間：5年

社外

独立役員

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役（筆頭独立社外取締役）	取締役会	9回／9回（100％）
指名委員（委員長）	指名・ガバナンス委員会	10回／10回（100％）
報酬委員	報酬委員会	7回／7回（100％）

略歴

1971年 4月 東京急行電鉄株式会社入社
2003年 4月 同社経営統括本部メディア事業室統括室長
2004年 4月 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 6月 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 1月 同社常務取締役
2008年 6月 同社専務取締役
2010年 4月 同社執行役員都市生活創造本部長
2010年 6月 同社代表取締役専務取締役
2011年 4月 同社代表取締役社長
2015年 6月 同社代表取締役社長 社長執行役員
2018年 4月 同社（現東急株式会社）代表取締役会長
（現任）
2019年 6月 株式会社スリーハンドレッドクラブ
代表取締役社長（現任）
当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

野本弘文氏は、東京急行電鉄株式会社（現東急株式会社）代表取締役社長等を歴任し、経営者としての高い識見を有し、サステナビリティ経営を積極的に推進しております。加えて、不動産、生活サービス、IT・デジタルテクノロジー等の分野での豊富な経験を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

独立性に関する補足説明

同氏は、現在、東急株式会社の代表取締役会長を務めておられますが、同社と当社グループとの間における2023年度の取引額は、同社連結売上高及び当社連結業務粗利益の1％未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。

重要な兼職の状況

東急株式会社代表取締役会長
東急不動産ホールディングス株式会社取締役
株式会社スリーハンドレッドクラブ代表取締役社長
東映株式会社社外取締役



候補者番号

6

Mari Elka Pangestu

マリ・エルカ・パンゲストゥ

1956年10月23日生（67歳）

※就任日現在

新任

社外

独立役員

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式

0株

株主の皆さまへ

インドネシア大学及びインドネシア戦略国際問題研究所にて、学界と政策シンクタンクでのキャリアを積んだ後、インドネシア国貿易相、観光・創造経済相を務め、世界銀行の専務理事として開発政策とパートナーシップを担ってまいりました。これまで培ってきたマクロ経済、貿易・投資、金融、開発、サステナビリティに関する専門知識と長年の経験を活かし、MUFGのグローバル化、特にアジアの経済成長の取り組み、サステナビリティとカーボンニュートラルの実現に向けて、MUFGの中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

略歴

- 1986年 8 月 インドネシア戦略国際問題研究所入所
- 1987年 7 月 インドネシア国財務省 Program For Financial Policy and Trainingリサーチコーディネーター
インドネシア大学 Inter University Center, Economics副所長
- 1991年11月 太平洋経済協力会議 通商貿易フォーラム
プログラムコーディネーター
- 1997年 1 月 インドネシア戦略国際問題研究所
エグゼクティブディレクター
- 2004年10月 インドネシア国貿易相
- 2011年10月 同観光・創造経済相
- 2015年 3 月 インドネシア大学国際経済学教授
- 2020年 3 月 世界銀行専務理事（開発政策・パートナーシップ）
- 2023年 7 月 AIA Group Limited社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

マリ・エルカ・パンゲストゥ氏は、インドネシア国貿易相、観光・創造経済相、世界銀行専務理事（開発経済総局等を担当）を歴任する等、金融・経済・公共政策に関する専門的な知見と、国際機関、政府での幅広い業務経験を活かしたグローバルな社会課題への対応等、サステナビリティの分野での豊富な経験を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

重要な兼職の状況

AIA Group Limited社外取締役



候補者番号 し みず ひろし
7 清水 博

1961年1月30日生（63歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式

0株

新 任

社 外

独立役員

株主の皆さまへ

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携わり、現在は社長として、成長の土台となる「お客様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」に取り組んでまいりました。グローバルに社会・経済の構造が大きく変化する時代においても、MUFGが様々な課題解決に取り組み、お客さまから信頼され、これからも選ばれ続ける存在となるために、同じ金融業界で培ってきた知識と経験を活かし、パーパスである「世界が進むチカラになる。」の実現を通じた企業価値向上に貢献してまいります。

略歴

1983年 4 月 日本生命保険相互会社入社
2009年 3 月 同社執行役員 総合企画部長
2012年 3 月 同社常務執行役員 総合企画部長
2013年 7 月 同社取締役常務執行役員
2014年 3 月 同社取締役常務執行役員
法人第一営業本部長兼法人第三営業本部長兼東日本法人営業本部長
2014年 7 月 同社常務執行役員
2016年 3 月 同社専務執行役員
2016年 7 月 同社取締役専務執行役員
2018年 4 月 同社代表取締役社長
グループ事業統括本部長
2021年 6 月 富士急行株式会社社外取締役（現任）
東急株式会社社外取締役（現任）
2022年 7 月 日本生命保険相互会社
代表取締役社長 社長執行役員（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

清水博氏は、日本生命保険相互会社取締役専務執行役員（資産運用部門統括、財務企画部担当）等を歴任し、現在、同社代表取締役社長を務めており、経営者としての高い識見を有し、サステナビリティ経営を積極的に推進しております。加えて、金融に関する専門的な知見、IT・デジタルテクノロジー等の分野での豊富な経験を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

独立性に関する補足説明

同氏は、現在、日本生命保険相互会社の代表取締役社長を務めておられますが、同社と当社グループの間における2023年度の取引額は、同社経常収益及び当社連結業務粗利益の1%未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。

重要な兼職の状況

日本生命保険相互会社代表取締役社長 社長執行役員
富士急行株式会社社外取締役
東急株式会社社外取締役
一般社団法人生命保険協会会長



候補者番号

8

David Sneider

デイビッド・スナイダー

1957年7月25日生（66歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式

0株

再任

社外取締役在任期間：1年

社外

独立役員

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
リスク委員

取締役会

8回／8回（100%）

略歴

1984年12月 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLPアソシエイト
1985年6月 米国ニューヨーク州弁護士登録
1987年7月 Salomon Brothers Inc.
法務部ディレクター・アンド・カウンセル
1992年2月 Simpson Thacher & Bartlett LLP
アソシエイト
1994年1月 同所パートナー
2022年6月 P H Cホールディングス株式会社
社外取締役（現任）
2023年6月 当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

デイビッド・スナイダー氏は、弁護士としての豊富な経験と企業法務やM&A分野における専門的な知見を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るため、グローバルな視点に基づき当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

独立性に関する補足説明

同氏は、過去にSimpson Thacher & Bartlett LLPのパートナーを務めておられましたが、2021年12月に同事務所を退職しており、退職後は同事務所の運営には関与していないこと等から、独立性に影響を与えるものではありません。

重要な兼職の状況

P H Cホールディングス株式会社社外取締役



候補者番号 つじ こう いち
9 辻 幸一

1957年4月10日生（67歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 0株

再 任

社外取締役在任期間：3年

社 外

独立役員

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
監査委員（委員長）

取締役会
監査委員会

9回／9回（100％）

16回／16回（100％）

略歴

1984年10月 ピート・マーウィック・ミッチェル会計
士事務所入所
1988年 9 月 公認会計士登録
1989年 2 月 スイス国チューリッヒ駐在
2004年 7 月 新日本監査法人シニアパートナー
2016年 2 月 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 7 月 EYジャパン合同会社
Chairman & CEO
EY Japan株式会社取締役
2021年 6 月 当社社外取締役（現任）
2023年 6 月 帝人株式会社社外監査役（現任）
丸一鋼管株式会社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

辻幸一氏は、公認会計士としての豊富な経験と会計・監査に関する専門的な知見を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

独立性に関する補足説明

同氏は、過去に新日本有限責任監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）理事長を務めておられましたが、2019年6月に退任しております。退任後はEYジャパン合同会社Chairman & CEOを務めておられましたが、2021年6月に同社を退職しており、退職後は同社の運営には関与していないこと等から、独立性に影響を与えるものではありません。

重要な兼職の状況

帝人株式会社社外監査役
丸一鋼管株式会社社外取締役



候補者番号 みやなが けん いち
10 宮永 憲一

1960年2月25日生（64歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 183,678株 潜在株式 31,580株

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おります

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
監査委員

取締役会
監査委員会

再任
取締役在任期間：3年
非執行
9回／9回（100%）
16回／16回（100%）

略歴

当社

- 2017年 6 月 常務執行役員
- 2021年 6 月 取締役（現任）

子会社等

- 1982年 4 月 東洋信託銀行株式会社入社
- 2009年 6 月 三菱UFJ信託銀行株式会社執行役員
- 2013年 6 月 同社常務取締役
- 2016年 6 月 同社専務執行役員
- 2017年 6 月 同社取締役副社長執行役員

取締役候補者とした理由

2009年に三菱UFJ信託銀行株式会社の執行役員に就任以来、同社投資企画部役員付部長、海外アセットマネジメント事業部長、法人ビジネス副部門長、証券代行事業長、CAO、並びに当社グループDeputy CAO等を経て、現在、当社取締役常勤監査委員を務めております。

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できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者としてしました。

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。



候補者番号 しん け りょう いち
11 新家 良一

1965年12月8日生（58歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数 普通株式 1,100株

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
監査委員

取締役会
監査委員会

8回／8回（100%）
10回／10回（100%）

再 任

取締役在任期間：1年

非 執 行

略歴

当社

2020年 5 月 常務執行役員
2023年 6 月 取締役（現任）

子会社等

1988年 4 月 株式会社三和銀行入行
2014年 6 月 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員
2018年 5 月 株式会社三菱UFJ銀行常務執行役員
2022年 4 月 同行専務執行役員

取締役候補者とした理由

2014年に株式会社三菱東京UFJ銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）の執行役員に就任以来、国際業務部長、アジア・オセアニア営業部部長、インド総支配人、営業第二本部長、米州副担当兼ニューヨーク支店副支店長等を経て、現在、当社取締役常勤監査委員を務めております。
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できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者としてしました。

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。



候補者番号

12 三毛 兼 承

1956年11月4日生（67歳）
※就任日現在

再 任

取締役在任期間：7年

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 292,062株 潜在株式 133,731株

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おります

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
執行役会長

取締役会

9回／9回（100%）

略歴

当社

2005年 6 月 執行役員
2011年 5 月 常務執行役員
2016年 5 月 執行役専務
2017年 6 月 取締役代表執行役副会長
2019年 4 月 取締役代表執行役社長
2020年 4 月 取締役代表執行役副会長
2021年 4 月 取締役執行役会長（現任）

子会社等

1979年 4 月 株式会社三菱銀行入行
2005年 6 月 株式会社東京三菱銀行執行役員
2009年 5 月 株式会社三菱東京UFJ銀行常務執行役員
2011年 6 月 同行常務取締役
2013年 5 月 同行専務執行役員
2015年10月 米州MUF Gホールディングスコーポレーション会長
MUF Gユニオンバンク会長
2016年 5 月 株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取執行役員
2016年 6 月 同行取締役副頭取
2017年 6 月 同行取締役頭取執行役員

取締役候補者とした理由

2005年に株式会社東京三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）の執行役員に就任以来、同行システム統合推進部長、コーポレートサービス長、国際部門共同部門長、取締役頭取執行役員、アユタヤ銀行取締役、米州MUF Gホールディングスコーポレーション会長、MUF Gユニオンバンク会長、並びに当社国際事業本部長、代表執行役社長グループCEO等を経て、現在、当社取締役執行役会長を務めております。

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できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、また当社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者となりました。

重要な兼職の状況

三菱自動車工業株式会社社外取締役
株式会社東京會館社外監査役



候補者番号 かめざわ ひろのり
13 亀澤 宏規

1961年11月18日生（62歳）
※就任日現在

再任

取締役在任期間：5年

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 69,639株 潜在株式 410,951株

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おります

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役	取締役会	9回／9回（100％）
代表執行役社長グループCEO		
指名委員	指名・ガバナンス委員会	10回／10回（100％）
報酬委員	報酬委員会	7回／7回（100％）

略歴

当社

2010年 6月 執行役員
2014年 5月 常務執行役員
2017年 5月 執行役常務
2018年 5月 執行役専務
2019年 4月 代表執行役副社長
2019年 6月 取締役代表執行役副社長
2020年 4月 取締役代表執行役社長（現任）

子会社等

1986年 4月 株式会社三菱銀行入行
2010年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員
2014年 5月 同行常務執行役員
2017年 6月 同行取締役常務執行役員
2018年 5月 株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員
2018年12月 Global Open Network株式会社
代表取締役最高経営責任者（CEO）
2019年 4月 株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員
Global Open Network Japan株式会社
代表取締役最高経営責任者（CEO）
2020年 4月 株式会社三菱UFJ銀行取締役（現任）

取締役候補者とした理由

2010年に株式会社三菱東京UFJ銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）の執行役員に就任以来、同行融資企画部長、市場企画部長、米州本部副本部長兼ニューヨーク支店長（MUFJユニオンバンク出向兼務）、副頭取執行役員CDTO、並びに当社投融資企画部長、米州副担当、代表執行役副社長グループCOO兼グループCDTO等を経て、現在、株式会社三菱UFJ銀行取締役、並びに当社取締役代表執行役社長グループCEOを務めております。

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できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、また当社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者となりました。

重要な兼職の状況

株式会社三菱UFJ銀行取締役
モルガン・スタンレー取締役



候補者番号
14 **長島 巖**

所有する当社の株式の種類及び数

1963年3月15日生（61歳）
※就任日現在

普通株式 129,081株 潜在株式 333,291株

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おります

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役

取締役会

再任

取締役在任期間：4年

9回／9回（100%）

略歴

当社

- 2013年 6 月 執行役員
- 2015年 6 月 常務執行役員
- 2019年 4 月 執行役専務
- 2020年 4 月 代表執行役副会長
- 2020年 6 月 取締役代表執行役副会長
- 2022年 4 月 取締役（現任）

子会社等

- 1985年 4 月 三菱信託銀行株式会社入社
- 2011年 6 月 三菱UFJ信託銀行株式会社執行役員
- 2013年 6 月 同社常務執行役員
- 2015年 6 月 同社常務取締役
- 2016年 6 月 同社取締役専務執行役員
- 2019年 4 月 同社取締役副社長執行役員
エム・ユー・トラスト・アップルプランニ
ング株式会社代表取締役社長
- 2020年 4 月 三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長
（現任）

取締役候補者とした理由

2011年に三菱UFJ信託銀行株式会社の執行役員に就任以来、同社証券投資部長、経営企画部長、市場国際部門長、副社長執行役員C H R O兼C D T O、並びに当社市場事業本部副本部長、グループC H R O兼グループD e p u t y C D T O等を経て、現在、三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長、並びに当社取締役に務めております。

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できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、また当社主要子会社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者となりました。

重要な兼職の状況

三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長



候補者番号 はん ざわ じゅん いち

15 半沢 淳一

1965年1月19日生（59歳）
※就任日現在

再 任

取締役在任期間：3年

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 58,900株 潜在株式 218,638株

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おります

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役

取締役会

9回／9回（100%）

略歴

当社

2014年 6 月 執行役員
2019年 4 月 執行役常務
2021年 4 月 代表執行役副会長
2021年 6 月 取締役代表執行役副会長
2022年 4 月 取締役（現任）

子会社等

1988年 4 月 株式会社三菱銀行入行
2014年 6 月 株式会社三菱東京ＵＦＪ銀行執行役員
2018年 5 月 株式会社三菱ＵＦＪ銀行常務執行役員
2019年 6 月 同行取締役常務執行役員
2021年 4 月 同行取締役頭取執行役員（現任）

取締役候補者とした理由

2014年に株式会社三菱東京ＵＦＪ銀行（現株式会社三菱ＵＦＪ銀行）の執行役員に就任以来、同行経営企画部長、名古屋営業本部長、ＣＣＯ、並びに当社経営企画部長、グループＣＣＯ等を経て、現在、株式会社三菱ＵＦＪ銀行取締役頭取執行役員、並びに当社取締役を務めております。

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できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、また当社主要子会社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者となりました。

重要な兼職の状況

株式会社三菱ＵＦＪ銀行取締役頭取執行役員



候補者番号
16 **小林 真**
こ ばやし まこと

1962年2月22日生（62歳）
※就任日現在

再 任

取締役在任期間：2年

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 153,058株 潜在株式 42,015株

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おります

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役

取締役会

9回／9回（100％）

略歴

当社

2015年 7 月 執行役員
2018年 7 月 常務執行役員
2022年 6 月 取締役（現任）

子会社等

1985年 4 月 株式会社三菱銀行入行
2011年 6 月 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員
2015年 5 月 同行常務執行役員
2018年 7 月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
常務執行役員
2018年10月 三菱UFJ信託銀行株式会社常務執行役員
2020年 4 月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
専務執行役員
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株
式会社副社長執行役員
2020年 6 月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
取締役専務執行役員
2021年 6 月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株
式会社取締役副社長執行役員
2022年 4 月 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（現任）
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（現任）

取締役候補者とした理由

2011年に株式会社三菱東京UFJ銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）の執行役員に就任以来、同行ストラクチャードファイナンス部長、ソリューション本部長、三菱UFJ証券ホールディングス株式会社の経営企画部副統括、グローバルCEO、並びに当社ソリューションユニット担当等を経て現在、三菱UFJ証券ホールディングス株式会社取締役社長、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社取締役社長、並びに当社取締役を務めております。

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できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、また当社主要子会社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者となりました。

重要な兼職の状況

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

- (注) 1. 当社は、業務執行取締役等ではない取締役である藤井眞理子、本田桂子、加藤薫、桑原聡子、野本弘文、デイビッド・スナイダー、辻幸一、宮永憲一及び新家良一の9氏との間で、会社法第427条第1項の規定により、次の内容の責任限定契約を締結しております。また、マリ・エルカ・パンゲストゥ及び清水博の両氏についても次の内容の責任限定契約を締結する予定であります。

(責任限定契約の内容の概要)

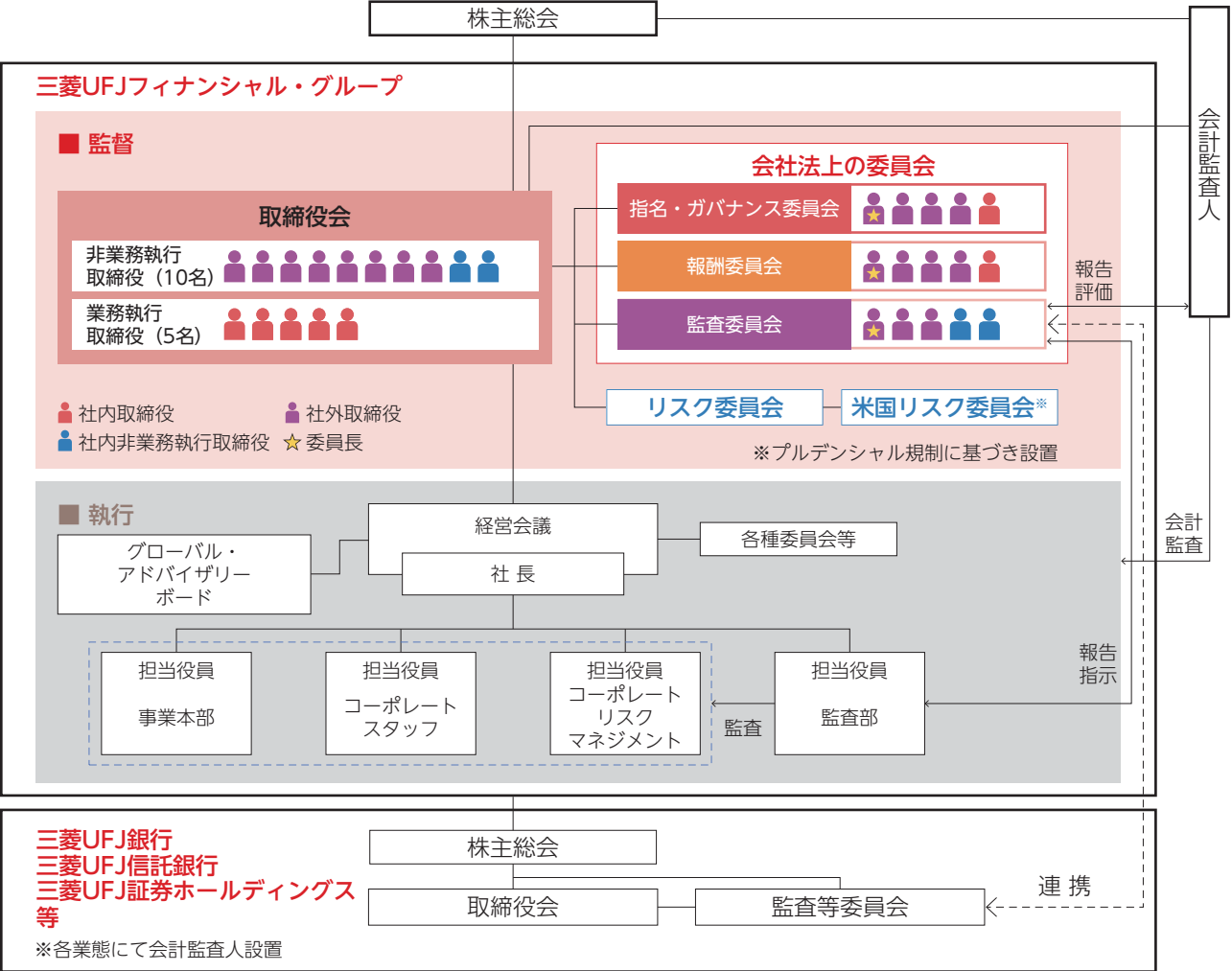
会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がなかったときは、金1千万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度として、損害賠償責任を負担するものとする。

2. 当社は、当社及び株式会社三菱ＵＦＪ銀行の取締役等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなり、また、全ての保険料を両社が負担しております。なお、各候補者が取締役就任に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、2024年7月に同内容での更改を予定しております。
3. 藤井眞理子、本田桂子、桑原聡子、マリ・エルカ・パンゲストゥ及びデイビッド・スナイダーの5氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与されたことはありませんが、各氏の『社外取締役候補者とした理由及び期待される役割』に記載のとおり、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。
4. 当社は、藤井眞理子、本田桂子、加藤薫、桑原聡子、野本弘文、デイビッド・スナイダー及び辻幸一の7氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。また、マリ・エルカ・パンゲストゥ及び清水博の両氏についても、独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。なお、上記9氏は、当社が定める「社外取締役の独立性判断基準」を満たしております。
5. 亀澤宏規氏は当社の代表執行役であります。
6. 小林真氏は、三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社の取締役社長兼ＣＥＯを兼務しております。当社と同社との間には、株式や債券等金融商品に関する取引関係等があります。
7. 他の候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。
8. デイビッド・スナイダー、新家良一の両氏については、2023年6月の当社取締役就任以降に開催された取締役会等への出席状況を記載しております。
9. 本議案が承認された場合、委員会の構成を含めた取締役会の体制について、次頁を予定しております。

本議案承認後の体制及び各取締役の知見・専門性、経験

				指 名	報 酬	監 査	リスク	は委員会の委員長			
氏 名				知見・専門性、経験							
				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	ふじい	まりこ	指 名	報酬							
独立役員	藤井	眞理子	リスク		●			●			
社 外	ほんだ	けいこ									
独立役員	本田	桂子	監 査		●			●			●
社 外	かとう	かおる	指 名	報酬							
独立役員	加藤	薫	監 査		●					●	●
社 外	くわばら	さとこ	指 名	報酬				●			
独立役員	桑原	聡子					●	●			●
社 外	の もと	ひろふみ	指 名	報酬							
独立役員	野本	弘文			●					●	●
社 外	Mari Elka Pangestu										
独立役員	マリ・エルカ・パンゲストゥ	リスク			●			●			●
社 外	しみず	ひろし									
独立役員	清水	博	リスク		●	●				●	●
社 外	David Sneider							●			
独立役員	デイビッド・スナイダー	リスク						●			
社 外	つじ	こういち									
独立役員	辻	幸一	監 査			●		●			
非 執行	みやなが	けんいち	監 査		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おります				●		
非 執行	宮永	憲一									
	しん け	りょういち	監 査								
	新家	良一									
	み け	かねつぐ									
	三毛	兼承									
	かめざわ	ひろのり	指 名	報酬							
	亀澤	宏規									
	ながしま	いわお						●		●	
	長島	巖									
	はんざわ	じゅんいち								●	
	半沢	淳一									
	こ ばやし	まこと						●		●	
	小林	真									
社 外	…… 社外取締役										
非 執行	…… 執行を兼務しない取締役として、当社又は当社の子会社の執行役、執行役員、使用人又は業務執行取締役を兼務しない者（社外取締役を除く）										
独立役員	…… 株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員										
指 名	…… 指名・ガバナンス委員会委員（会社法上の指名委員会）				監 査	…… 監査委員会委員				報 酬	…… 報酬委員会委員
リスク	…… リスク委員会委員										

1. コーポレート・ガバナンス態勢 (2024年3月31日現在)



当社のコーポレート・ガバナンス態勢の主な特徴

- 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
- 取締役会は、社外の視点を持った意思決定のため、過半数を社外取締役で構成
- 取締役会傘下の全ての委員会において、社外取締役が委員長を務める

2. 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・ガバナンス委員会及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、取締役会間のより率直な対話を通じた相互理解が深まり、実効性を更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更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、取締役会の機能の更なる高度化に向けて、継続的な改善を実施してまいります。

■ 取締役会実効性向上に向けた取り組み



3. 各委員会における2023年度の主な議題

指名・ガバナンス委員会（開催回数：10回）

- 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
- 取締役会及び取締役会傘下委員会等の年次評価

委員会の構成

委員長 の も と 野本 ひろふみ 弘文 社 外
メンバーは5名中4名が社外取締役

報酬委員会（開催回数：7回）

- 持株会社及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（含、ESG対応）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

委員会の構成

委員長 くわばら 桑原 さとこ 聡子 社 外
メンバーは5名中4名が社外取締役

監査委員会（開催回数：16回）

- 本邦会社法の規定に基づく取締役及び執行役の職務執行の監査（会社法監査）
- グループの業務執行のうち、(1) 財務報告、(2) リスク管理及び内部統制、(3) コンプライアンス、(4) 内部監査、(5) 外部監査について監視・監督
- グループ経営上の重要課題等に関するグループCEO及び主たる子会社の頭取・社長等との定例協議
- 主たる子会社の監査等委員等との定例協議
- 海外拠点の監査・現地関係監督当局との面談等

委員会の構成

委員長 つじ 辻 こういち 幸一 社 外
メンバーは5名中3名が社外取締役

リスク委員会（開催回数：4回）

- 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

委員会の構成

委員長 ふじい 藤井 まりこ 眞理子 社 外
メンバーは4名中3名が社外取締役

4. 政策保有株式について

■ 政策保有に関する方針

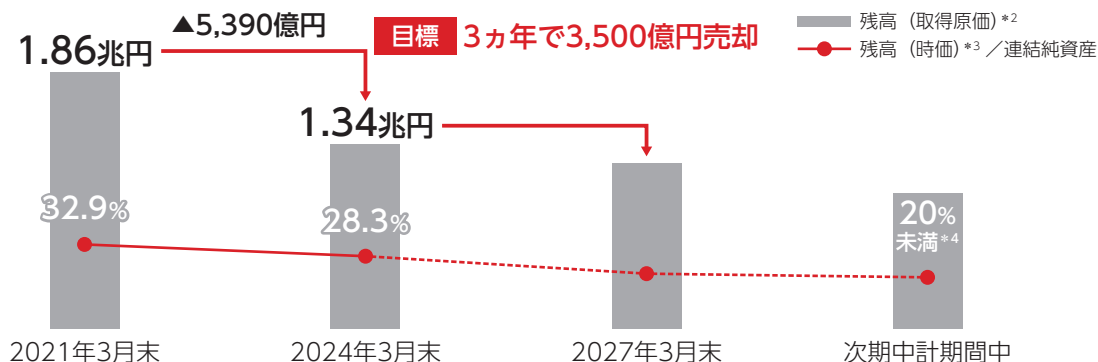
MUFGでは、株式保有のリスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経たうえで、政策投資目的で保有する株式*の残高削減を基本方針としています。

*「政策投資目的で保有する株式」とは、取引先企業との総合的な取引維持・拡大を通じた当社及び銀行・信託の中長期的な経済的利益の増大を目的として保有する株式です。

■ 政策保有株式の削減*1への取り組み

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ヵ年合計では約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ヵ年では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、今後も売却ペースを維持します。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。



(ご参考) 銘柄数及び貸借対照表計上額（有価証券報告書の「株式の保有状況」にて開示）*5

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式		2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末
銘柄数 (銘柄)	上場	1,306	1,189	1,110	999
	非上場	1,113	1,078	1,057	1,038
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	上場	4,381,964	4,007,671	3,894,700	4,902,685
	非上場	185,935	134,208	190,450	266,241

*1 売却による削減額 *2 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価（連結）

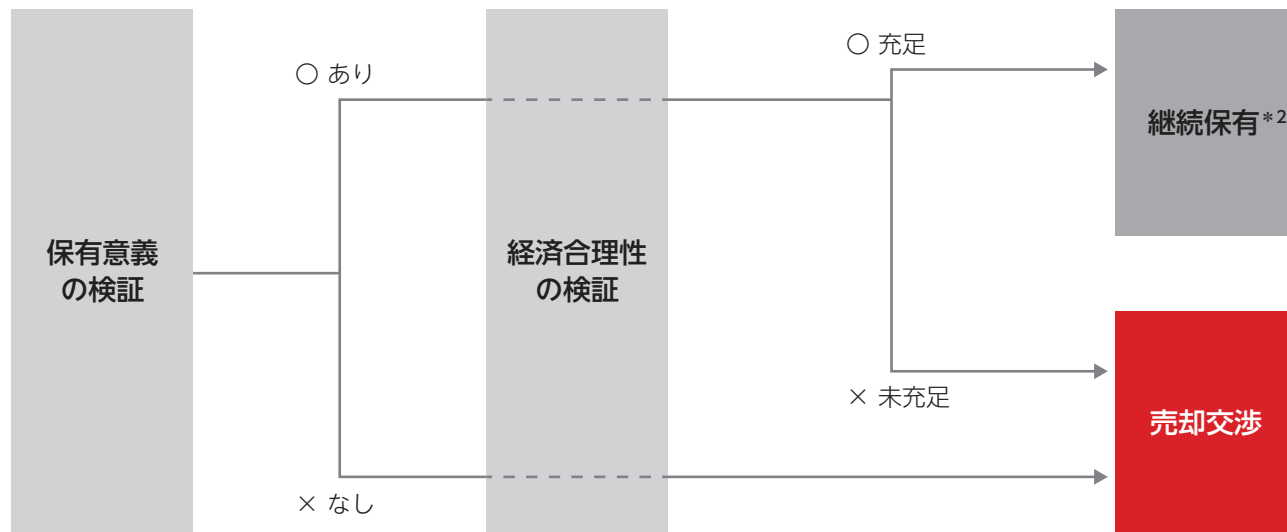
*3 その他有価証券で時価のある国内株式（連結）に有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」を加えた残高

*4 24/3末純資産を横置き *5 三菱UFJ銀行にて保有の株式

■ 保有意義・経済合理性の検証

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うえで、売却を進めます。

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。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」へ一本化する事で売却交渉の加速を図ります。



*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）で除して算出しております。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おります。

*2 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。

■ 議決権行使に関する基準

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点を確認のうえ、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*¹要素を含めた持続的成長に資するか
- ② 当社及び銀行・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。

*1 環境 (E)・社会 (S)・ガバナンス (G)

*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

株主提案（第3号議案から第4号議案まで）

第3号議案、第4号議案は、株主3名からの共同のご提案によるものであります。

第3号議案

定款の一部変更の件（気候変動関連の事業リスク及び事業機会の効果的な管理のための取締役のコンピテンシー）

1. 提案内容

以下の条項を、当会社の定款に追加的に規定する。

第5章 取締役および取締役会

第 条 取締役の指名(気候変動関連の事業リスクおよび事業機会の効果的な管理のための取締役のコンピテンシー)

当会社は、当会社の長期的成功を促進するため、気候変動に伴う事業リスクおよび事業機会を踏まえ、取締役会全体の知識、経験および能力の適切なバランスおよび多様性に留意しつつ、気候変動関連の事業リスクおよび事業機会の管理が当会社の中核的な経営戦略に確実に組み込まれるよう、取締役の指名および取締役会の実効性評価に関する方針および手続を策定し、開示する。

2. 提案理由

本提案は、当社の取締役会が気候関連の事業リスク及び機会の適切な監督能力を備えているかにつき、株主が評価する上で必要な情報開示を求めるものである。

当社は化石燃料等の炭素集約型セクターに大きく関与し、気候関連の重大な財務リスクに晒されているが、取締役会が当該リスク低減の責務を果たし得るか、現状株主は評価することができない。気候関連の事業リスク及び機会を適切に管理するため、取締役会には、気候科学、低炭素化、公共政策等に関する専門性が必要となる。

本提案は、日本のコーポレートガバナンス・コード及び投資家団体（TPI等）や国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）等を通じて投資家が求める情報開示に合致する。

本提案の可決により、投資家は自己の投下資本の安全性を理解するための重要情報を知ることができ、また、当社は脱炭素経済への移行に伴う事業リスク及び機会を適切に管理し、企業価値を維持することが可能となる。

〔(会社注) 以上は、株主から提出された書面に記載された提案内容及び提案理由を原文のまま記載したものです。〕

3. 取締役会の意見

本議案に反対いたします。

当社は、気候変動対応が生物多様性の保全や人権尊重等と密接に関連していることを認識し、サステナビリティに関する幅広い課題解決への貢献が必要だと考えています。

取締役の指名に際しては、気候変動等サステナビリティの観点を含めて、知見・専門性、経験のバランスの取れた取締役会構成とし、指名ガバナンス委員会による選任方針等を開示しております。取締役会の監督のもと、サステナビリティについては、新中期経営計画の中核に位置づけ、適切なガバナンス態勢を構築しております。取締役会の実効性が確保されていることは、年次で評価・確認し開示しております。

今後もステークホルダーの皆さまに当社の取り組みをよりご理解いただけますよう、情報開示の充実化に取り組んでまいります。

一方で、会社の定款は、商号、目的、機関、発行可能株式総数等、会社法に従って会社を運営する上での基本的な事項を定めるものです。

経営戦略の策定にかかる個別的な方針、気候変動問題等の特定の経営課題への対応等を定款に定めることは、方針の機動的な変更及びその速やかな実行の制約となる虞もあり適切ではありません。

加えて、多岐にわたる経営課題を有する当社にとって、気候変動関連にのみ焦点を当てた内容を定款に組み入れることは、安定した金融決済機能の提供や少子高齢化等の社会課題対応等を含む、当社の経営戦略の全体的なバランスを損ね、その効果的な実行に制約を加え、ひいては会社の企業価値の毀損に繋がる虞もあります。

従って、定款に本議案のような規定を設ける必要はないと考えます。

【ご参考】 上記取り組みについては、以下に開示しております。

	レポート名	内容
1	MUFG Report 2023（統合報告書） https://www.mufg.jp/dam/ir/report/disclosure/pdf/ir2023_all_ja.pdf	当社の持続的な価値創造に向けた取り組みにつき報告しております。
2	コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.mufg.jp/dam/profile/governance/report/pdf/report_ja.pdf	CGコードに照らして、当社のコーポレートガバナンス態勢について報告しております。



第4号議案

定款の一部変更の件（顧客の気候変動移行計画に関する評価）

1. 提案内容

以下の条項を、当会社の定款に追加的に規定する。

第 章 気候変動関連リスク管理

第 条 移行計画（顧客の気候変動移行計画に関する評価）

当会社の気候変動への公約および気候変動リスク管理戦略を踏まえ、当会社は次の情報開示を行う。

1. 化石燃料セクターにおける顧客の気候変動移行計画とパリ協定 1.5℃目標との整合性¹について、当会社がどのように評価を行うか。
2. 当該セクター顧客がパリ協定に沿った信頼性のある移行計画を作成しなかった場合の対応措置（新規資金提供²の制限を含む）。

2. 提案理由

本提案は、当社が顧客の脱炭素移行を支援することにより、当社が気候変動関連リスクを適切に管理していることを株主が判断する上で必要な情報開示を求めるものである。

当社は「最大のゴールである2050年ネットゼロ、1.5度目標の達成」を公約し、気候変動リスクを「トップリスク」と認識している。また、高排出セクター顧客の移行状況を「1.5℃整合の中間目標、ガバナンス、排出実績」等につき評価を行うとしている。

一方、当社は、パリ協定 1.5℃目標と整合する信頼性のある移行計画を有していない化石燃料セクターの顧客に対し、多額の資金支援を継続している。

本提案が求める開示は、当社が表明しているリスク管理措置を適切に実施し、2050年までのポートフォリオ排出量実質ゼロ公約と整合させるために不可欠である。

これら開示は投資家（TPI等）の期待に合致し、当社の長期的な企業価値の維持向上に資するものである。

¹ 気候変動移行計画の信頼性を判断するための基準には、以下が含まれるが、これらに限定されるものではない。

- 短期、中期、長期のスコープ1、2、3の排出削減目標
- これらの目標に沿った戦略（資本支出計画を含む）
- 排出オフセットやネガティブ・エミッション技術に過度に依存していないこと

² 「新規資金提供」とは、顧客に対する新規の企業融資、プロジェクト・ファイナンス及びトレード・ファイナンスの提供（これらのリファイナンスを含む。）、及び顧客に対する資本市場取引のアレンジ又は引受をいう。

〔(会社注) 以上は、株主から提出された書面に記載された提案内容を原文のまま記載しております。提案理由については、当社株式取扱規則38条に則り、一部脚注を省略しております。〕

3. 取締役会の意見

本議案に反対いたします。

当社は、2021年のカーボンニュートラル宣言以降、気候変動対応に関する戦略や取り組みを加速させ、その進捗を継続的に開示してきました。2024年4月に公表したMUFG Climate Report 2024では、本議案で開示を求められている、パリ協定1.5℃目標との整合性を含むお客さまの移行状況の評価や、お客さまが信頼性のある移行計画を作成しなかった場合の対応措置等を体系的にまとめた「実効性を高める管理の枠組み」について、情報開示を行っています。

一方で、会社の定款は、商号、目的、機関、発行可能株式総数等、会社法に従って会社を運営する上での基本的な事項を定めるものです。

経営戦略の策定にかかる個別の方針、気候変動問題等の特定の経営課題への対応等を定款に定めることは、方針の機動的な変更及びその速やかな実行の制約となる虞もあり適切ではありません。

加えて、多岐にわたる経営課題を有する当社にとって、気候変動関連にのみ焦点を当てた内容を定款に組み入れることは、安定した金融決済機能の提供や少子高齢化等の社会課題対応等を含む、当社の経営戦略の全体的なバランスを損ね、その効果的な実行に制約を加え、ひいては会社の企業価値の毀損に繋がる虞もあります。

【実効性を高める管理の枠組み】

1. お客さまの移行計画とパリ協定1.5℃目標との整合性は、トランジション評価フレームワークで確認しています。具体的には、お客さまが取得する第三者機関の認証等を含む公開情報、及び、お客さまとのエンゲージメントを通じて得た、より詳細な計画や、それを支える主要技術等の非公開情報も踏まえ、お客さまの移行状況を6分類で評価しています。

2. お客さまがパリ協定に沿った信頼性のある計画を作成しなかった場合には、エンゲージメントを通じて、地域・事業特性の違いなどを踏まえた戦略策定を支援します。ただし、一定期間のエンゲージメントを経ても移行に向けた具体的なプランや方向性を確認できない特定の取引先については、条件や方針の見直しを検討するエスカレーション・プロセスを導入しています。

従って、定款に本議案のような規定を設ける必要はないと考えます。

第3号議案・第4号議案【ご参考】

カーボンニュートラル実現に向けた当社の取り組みにつきましては以下の当社HPをご覧ください。

① [MUFG Climate Report 2024]

GFANZガイダンスに沿った移行計画の内容に加え、MUFGの脱炭素に向けた幅広い取り組みの進捗や実績、そのベースとなる考え方を紹介しております。

https://www.mufig.jp/dam/csr/report/progress/climate2024_ja.pdf

② [MUFG サステナビリティレポート 2023]

持続可能な環境・社会の実現と持続的成長に向けたMUFGのサステナビリティの取り組みについて、方針や体制・施策を中心に、直近の取り組みをまとめています。

https://www.mufig.jp/dam/csr/report/2023/sr2023_ja.pdf

その他、各種セミナー資料につきましては以下の当社HPをご覧ください。

<https://www.mufig.jp/ir/presentation/index.html>



以上

1. 当社の現況に関する事項

(1) 企業集団の事業の経過及び成果等

① 企業集団の主要な事業内容

当社グループは、当社、子会社156社、子法人等97社及び関連法人等51社により構成される企業集団であり、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」をめざし、銀行業務、信託銀行業務、証券業務を中心に、クレジットカード・貸金業務、リース業務、資産運用業務、その他業務を行っております。

② 金融経済環境

当年度の金融経済環境であります。世界経済は、各国の金融引き締めによる累積的な影響が景気を下押ししたものの、コロナ禍以降の財政支援や堅調な労働市場等にも支えられ、全体としては緩やかな回復を続けました。もっとも、コロナ禍で生じた繰り越し需要の一巡や財政支援の漸進的な縮小等、各国が平時モードへ回帰していく中での反動に加え、中国の不動産問題の顕在化や長期化するウクライナ紛争、ガザ情勢といった実体経済への影響を見定めることの難しい出来事も多く、不確実性の高い状況が続きました。わが国では、物価高が消費の重石となったものの、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う経済活動の正常化や、インバウンド需要の拡大、円安等による企業業績の改善にも支えられ、



*1 モルガン・スタンレーMUFG証券、モルガン・スタンレーは持分法適用関連会社です。

*2 三菱UFJアセットマネジメントは、2024年4月1日付けで当社の完全子会社となりました。

*3 本図は当社と主要なグループ会社の関係を簡略に図示したものです。

景気は緩やかな回復を続けました。

金融市場に目を転じますと、株価は、地政学リスクを巡る緊張が高まり、更に各国中銀が金融引き締め姿勢を続ける中で調整する局面もありましたが、年度を通じ上昇基調で推移しました。金利については、欧米では、急速な利上げに伴い、年度前半に市中金利は上昇しましたが、金融引き締め局面の終了等が意識される中で年度後半にかけて低下しました。わが国では、短期金利は日銀が3月にマイナス金利を解除した後に小幅に上昇しましたが、総じて低位で推移しました。長期金利は、日銀による昨年7・10月の長短金利操作の柔軟化により、年度半ばにかけてやや上昇しましたが、その後は概ね横ばい圏内で推移しました。ドル円相場は、日米の金融政策の方向性の違い等が意識され、昨年11月には151円台まで円安が進行しました。その後は米国の利下げ転換時期の模索や日銀のマイナス金利解除等により、円安進行には一定の歯止めが掛かり、振れを伴いながらも横ばい圏で推移しました。

Ⅷ 企業集団の事業の経過及び成果（2023年度決算）

このような環境下、当社グループの2023年度連結業績は、経常利益が2兆1,279億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1兆4,907億円となりました。

業務粗利益は、前年度比2,295億円増加の4兆7,325億円となりました。資金利益については、預貸金収益が増加するも、前年の投信解約益の剥落やMUFGユニオンバンク(MUB)売却の影響等があり、前年度比4,496億円減少の2兆4,578億円となりました。信託報酬・役務取引等利益は、海外の融資関連手数料増加や受託財産業務、資産運用ビジネスの手数料増加を主因として、前年度比1,252億円増加の1兆8,206億円となりました。特定取引利益・その他業務利益は、主にポートフォリオ組み替えに伴う国債等債券関係損益の損失が前年よりも減少したことにより、前年度比5,538億円増加の4,539億円となりました。営業費は、MUB売却による影響などにより、前年度比199億円減少の2兆8,887億円となりました。以上の結果、業務純益は前年度比2,494億円増加の1兆8,437億円となりました。与信関係費用総額は、前年度にMUB売却決定に伴う会計処理により計上した貸出金評価損の反動により、4,979億円と、前年度比1,769億円の費用減少となりました。株式等関係損益は3,712億円の利益、持分法による投資損益はMorgan Stanleyの持分法適用決算期の変更の影響もあり、5,318億円の利益となりました。その他の臨時損益は、前年度にMUB売却決定に伴う会計処理により計上したMUB保有債券等の評価損の反動により前年度比4,915億円改善しましたが、1,209億円の損失となりました。特別損益は、778億円の損失となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は1兆4,907億円となり、MUFG発足以来過去最高益を更新しました。ROEは8.5%(Morgan Stanleyの持分法適用決算期の変更影響除きでは8.1%)となり、中期経営計画の財務目標である7.5%を超過達成しました。

自己資本規制(バーゼルⅢ)の下での連結普通株式等Tier1(中核的自己資本)比率は13.53%、連結Tier1比率は15.72%、連結総自己資本比率は17.82%となりました。いずれも2023年度末時点で求められる水準を充足しています。流動性カバレッジ比率*1も、161.7%と、規制で求められる水準を充足しています。

また、貸出資産の健全性を表す不良債権比率は、1.51%と低水準を維持しています。2023年度の普通株式1株当たりの年間配当金につきましては、前年度比9円増額の41円を予定しています*2。

- * 1 ストレス下において30日間に流出すると見込まれる資金(分母)を賄うために、短期間に資金化可能な資産(分子)を十分に保有しているかを表す指標
- * 2 2023年度期末配当については、2024年6月27日に開催予定の定時株主総会において承認されることを前提としています

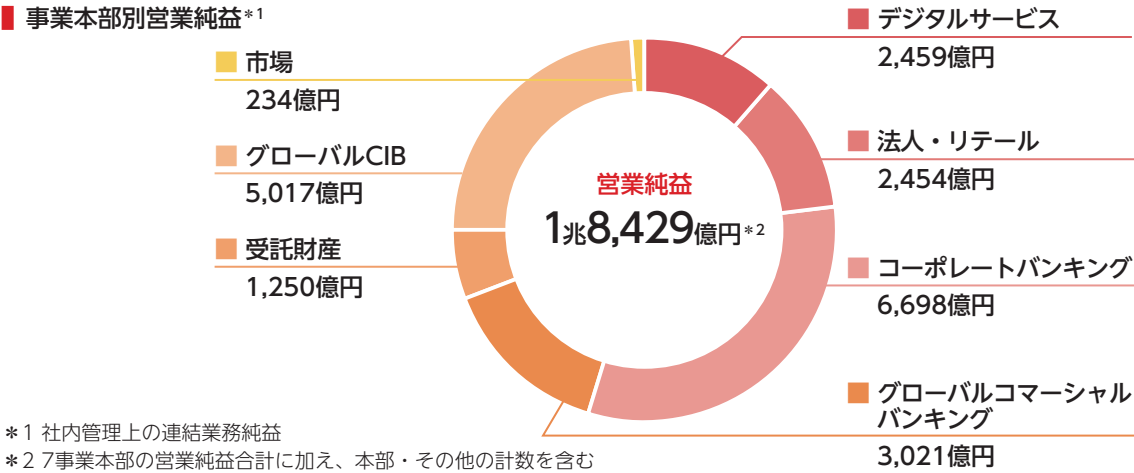
決算の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
▶ <https://www.mufig.jp/ir/>



(事業本部別の経過及び成果)

当社グループは、総合金融グループの強みを発揮するため、グループ各社が緊密な連携のもと、一元に戦略を定め事業を推進する事業本部制を導入しています。各事業本部は、お客さまの幅広いニーズにお応えするため、グループ各社それぞれの強みを融合させた戦略の立案や施策の運営を行っています。

当年度における事業本部別の事業の経過及び成果は次のとおりです。



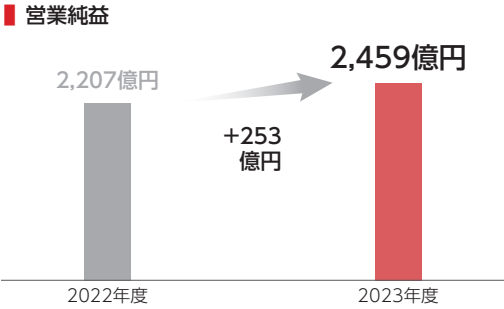
■ デジタルサービス

事業本部の概要

国内の個人・法人の非対面取引を中心とするお客さまを対象に、デジタルでの取引接点の拡大や利便性向上を通じたデジタル金融サービスを提供するとともに、全社のデジタルトランスフォーメーションを推進し、ビジネス基盤を強靱化しています。

2023年度の業績概要

お客さまのデジタルシフトが進展し、ダイレクトのユーザー数が1,000万人を超えました。コンシューマーファイナンスでは業容を着実に拡大しコロナ禍以前の水準を超えたほか、金利上昇に伴う預金利ざや改善もあり、営業純益は253億円の増益となりました。



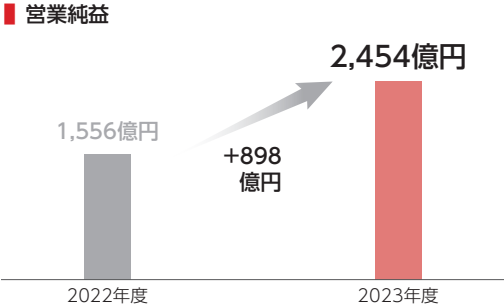
■ 法人・リテール

事業本部の概要

国内の個人や法人のお客さまを対象に、貸出、資金決済、資産運用や相続・不動産など幅広い金融サービスの提供、事業・資産承継といったソリューション提供などを通じて、多様なニーズにグループ体でお応えしています。

2023年度の業績概要

利ざや改善や法人向け貸出の残高増加、LBO(Leveraged Buyout)を中心としたソリューションの案件積上げ等により、資金収益や手数料収益が増加しました。また、市況回復に伴い資産運用ビジネスでの収益も増加し、営業純益は898億円の増益となりました。



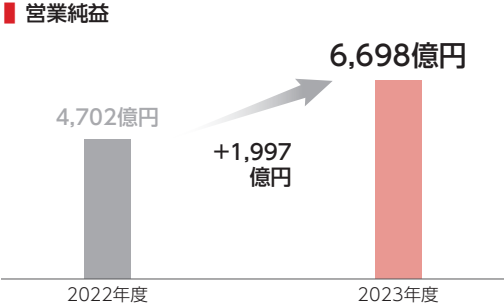
■ コーポレートバンキング

事業本部の概要

日系大企業のお客さまを対象に、貸出や資金決済、外国為替などのサービスや、M&Aや不動産関連ビジネスなどグループ各社の専門性を活かした総合的なソリューション提供を通じて、お客さまの企業価値向上に貢献しています。

2023年度の業績概要

リスクに対する適切なリターンの追求による貸出利ざやの改善に加え、金利環境変化を捉えた活動に伴う預貸金収益の増加、不動産ビジネス等におけるリスクテイク力の強化、グループ体運営の進展により営業純益は1,997億円の増益となりました。



■ グローバルコマーシャルバンキング

事業本部の概要

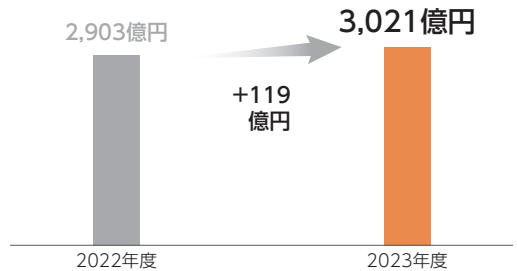
パートナーバンク(フルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行、ヴィエティンバンク、セキュリティバンク)を通じて、アジア進出企業や地場企業、個人のお客さま向けに金融サービスを提供しています。

2023年度の業績概要

米国MUFGユニオンバンク(MUB)株式譲渡による減益影響がありましたが、フルンシィでの4社連結子会社化や利ざや改善、ダナモン銀行でのオートローン好調推移等により、営業純益は119億円の増益となりました。成長投資では、アジアのコンシューマーファイナンス2社への出資を完了しました。

* DMI Finance Private Limited(インド)及び
PT Mandala Multifinance Tbk.(インドネシア)

■ 営業純益



■ 受 託 財 産

事業本部の概要

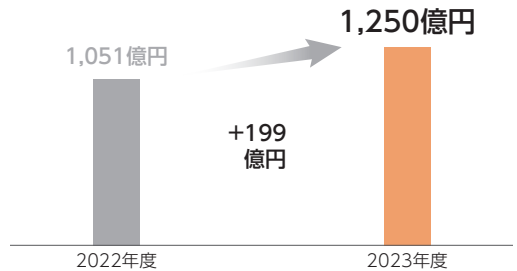
資産運用(AM^{*1})、資産管理(IS^{*2})、年金の各事業において、高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティングや、運用力と商品開発力の向上に取り組み、国内外のお客さまの多様なニーズにお応えしています。

2023年度の業績概要

AM事業は、オルタナ運用商品の提供や国内運用子会社における好調な運用商品販売等で増益となりました。IS事業は、国内外における複合的なサービス提供や米国金利上昇により資金収益が増加しました。年金事業は、DC^{*3}での投資信託への資金流入等により増益となりました。以上の結果、事業本部の営業純益は199億円の増益となりました。

*1 Asset Management *2 Investor Services *3 確定拠出年金

■ 営業純益



■ グローバルCIB

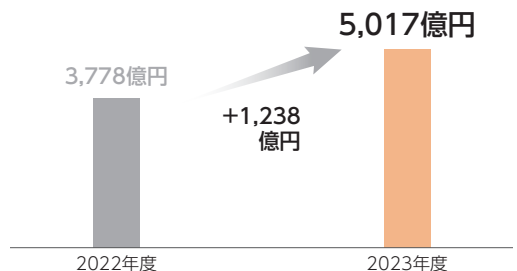
事業本部の概要

グローバル大企業のお客さまを対象に、商業銀行機能と証券機能を中核にグループ一体で付加価値の高いソリューションを提供するコーポレート&インベストメント・バンキング(CIB)ビジネスを展開しています。

2023年度の業績概要

効率的なバランスシート運営の徹底や機関投資家向けファイナンス等の推進により、貸出利鞘が大きく改善。更に、市況変化がある中でも、強みであるストラクチャードファイナンス領域を中心に手数料収益を増強、GCIB・市場一体運営を通じたクロスセル強化も寄与し、営業純益は1,238億円の増益となりました。

■ 営業純益



■ 市 場

事業本部の概要

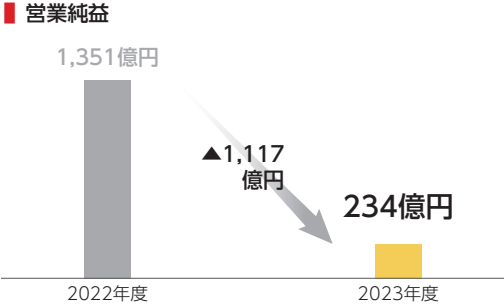
金利(債券)・為替・株式のセールス&トレーディング業務^{*1}を中心とする顧客向けビジネスと、MUFGの資産・負債や各種リスクを総合的に運営管理するトレジャリー業務^{*2}を主に担っています。

2023年度の業績概要

顧客向けビジネスでは為替・デリバティブ等のフロー取引の増加を背景に、高水準の収益を確保しましたが、トレジャリー業務において、有価証券ポートフォリオの将来の利回り向上を図るために、含み損を抱えた債券を計画的に売却したこと等から、営業純益は1,117億円の減益となりました。

*1 為替・デリバティブなどの金融商品・ソリューションをお客さまに提供するセールス業務と、銀行間取引や取引所などで市場性商品の売買を行うトレーディング業務の総称

*2 貸出などの資産と預金などの負債に内在する資金流動性リスクや金利リスクなどを総合的に管理するALM運営やグローバル投資など



なお、リテール戦略の更なる強化のために、2024年4月1日付けで事業本部体制を変更しました。

デジタルサービス事業本部はリテール・デジタル事業本部となり、個人のお客さま(ウェルスマネジメントを除く)を一体で所管します。リアル・リモート・デジタルの各チャネルのベストミックスを通じてお客さまとの接点を広げ、「MUFGで良かった」と感じていただける顧客体験を届けることで、「お客さまへの生涯提供価値(Life Time Value)×顧客基盤」の最大化をめざします。

また、法人・リテール事業本部は法人・ウェルスマネジメント事業本部となり、事業法人とウェルスマネジメントのお客さまを所管します。有人でのソリューション提供力を高め、社会課題解決に資する事業承継・資産承継などを起点としたビジネスモデルを更に強化します。

■ 対処すべき課題

わが国は少子高齢化や人口減少等の構造的課題を抱え、世界的にも低成長が常態化しつつあります。また、約3年間にわたるコロナ禍を経て、AIを始めとしたデジタル技術の発展と日常への浸透、クリーンエネルギーを中心とした社会・経済構造への転換、人々の働き方や価値観の多様化といったメガトレンドは加速しています。加えて、地政学リスクやグローバル化の揺り戻しといった「分断」も顕在化する等、当社を取り巻く経営環境は大きく変化しています。

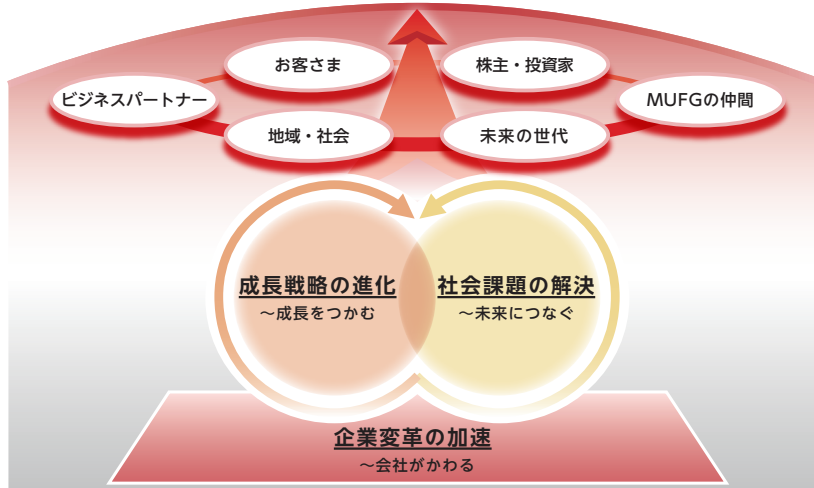
当社は、こうした変化を正しく読み解いたうえで、当社の広範なネットワークや多様なソリューションが持つ「つなぐ」機能を最大限発揮し、新しい時代において社会をリードする存在でありたいと考えています。今年度からの3年間を対象とした新中期経営計画を、当社を取り巻く経営環境が大きく変わる機会を捉えて「成長」を取りにいく3年間と位置付け、その結果として収益力向上やROEの改善、そして当社のパーパスである「世界が進むチカラになる。」を実現することを通じて、お客さま・株主・社員を始めとする全てのステークホルダーの期待に応えてまいります。

1. 基本方針

新中期経営計画では、昨年度までの中期経営計画における取り組みを発展させ、成長戦略を進化させながら、社会課題解決への貢献にも取り組むとともに、それらを支える企業変革を加速させてまいります。

地政学リスクやグローバル化の揺り戻しといった分断が顕在化する時代において、当社の広範なネットワークや多様なソリューションが持つ「つなぐ」機能を最大限発揮することで、経済的価値のみならず社会的価値も追求し、パーパス(世界が進むチカラになる。)の実現をめざします。

パーパスの実現（世界が進むチカラになる。）



2. 財務目標・資本政策

財務目標は、新中期経営計画の最終年度である2026年度の目標水準とともに、中長期的にめざす目標水準を以下のとおり設定しています。新中期経営計画においては、ROEを最も重要な財務目標と位置付け、引き続きROE目標達成に向けての3つのドライバーとして利益・経費・RWAを設定し、「成長戦略の進化」や「企業変革の加速」を推進いたします。

資本政策は、引き続き「充実した自己資本の維持」、「収益力強化に向けた資本活用」、「株主還元の一層の充実」の3つの観点からバランスの取れた資本運営を行います。

なお、株主還元では、配当による株主還元の充実を基本とする「株主還元の基本方針」を定めています。配当は、配当性向を40%程度とし、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加を基本方針とするとともに、自己株式取得は、資本効率の向上に資する株主還元策として、業績・資本の状況、成長投資の機会及び株価を含めた市場環境を考慮し、機動的に実施してまいります。

なお、保有する自己株式の総数の上限は、発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える数の株式は、原則として消却いたします。

■ ROE 目標・資本運営のターゲット

	23年度実績	26年度目標	中長期目標
ROE ¹	8.5% ²	9%程度	9-10%
普通株式等Tier1比率 (規制最終化(完全実施) ³)	10.1%	9.5-10.5%	

■ ROE 目標達成に向けての3つのドライバー

利益	経費	RWA
営業純益 ⁴ ： 2.1兆円以上 親会社株主純利益： 1.6兆円以上	経費率： 60%程度	低収益性RWA： 5兆円削減 高収益性RWA： 12兆円追加

(注) 1. ROE (MUFG定義) =
$$\frac{\text{親会社株主純利益}}{\{ (\text{期首株主資本合計} + \text{期首為替換算調整勘定}) + (\text{期末株主資本合計} + \text{期末為替換算調整勘定}) \} \div 2}$$

2. Morgan Stanleyの持分法適用決算期の変更影響額除きでは8.1%
3. 2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く 4. 社内管理上の連結業務純益

3. 主要戦略の推進

新中期経営計画を「成長」を取りにいく3年間とするために、中期経営計画の3本柱のうち、「成長戦略の進化」と「企業変革の加速」において、7+4の主要戦略を策定いたしました。

「成長戦略の進化」は、国内ではリテール顧客基盤の強化によりLife Time Valueの最大化を図るとともに、法人×WMビジネスモデルを通じて承継ビジネスを強化いたします。海外では、GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化による収益力向上、Partner Bankとの連携強化によるアジア成長の取り込みに取り組んでまいります。加えて、資産運用立国実現への貢献に向けた取り組みやGX起点でのバリューチェーン支援を通じて経済的価値・社会的価値の双方を追求するとともに、中長期的な成長に向けて新たな事業ポートフォリオ構築にも挑戦してまいります。

「企業変革の加速」は、スピード改革を始めとするカルチャー改革の加速や、人的資本の拡充、システム開発リソースの増強、AI・データ基盤の強化といった経営基盤の強化に取り組んでまいります。

A 成長戦略の進化

主要戦略	主な取組内容
国内リテール顧客基盤の強化	● カスタマーエクスペリエンスの進化を通じて、お客さま満足度を改善。長きにわたる関係を構築し、Life Time Valueの最大化をめざす
法人×WMビジネス強化	● 法人起点・個人起点の双方からのアプローチにより、多様なソリューションを提供していく
GCIB・市場一体ビジネスモデルの進化	● プライマリー機能とセールス&トレーディング機能の相互連携、クロスセル、ディストリビューションの強化を通じて、GCIB・市場一体で資本効率の高いビジネスモデルを推進する
アジアプラットフォームの強靱化	● Partner Bankとの連携強化、「アジア×デジタル」の取り組み拡大等を通じて、第2のマザーマーケットであるアジアに強靱なプラットフォームを構築する
資産運用立国実現への貢献	● インベストメントチェーン全体でお客さまの資産形成支援に取り組み、資産運用立国の実現に貢献する
GX起点でのバリューチェーン支援	● GXプロジェクトの共創やトランジション支援等、ファイナンスに留まらない経営課題解決型ソリューションを提供し、お客さまのGX投資を促進していく
新たな事業ポートへの挑戦	● お客さま・社会の課題や新技術の進展を踏まえた新規ビジネス開発により、新事業セグメント、次世代ビジネスモデルに取り組み、高成長・高採算ポートフォリオを創出する

B 企業変革の加速

主要戦略	主な取組内容
スピード改革の加速	● 変化をリードするために自ら考え、決断し、直ちに行動に移していくカルチャーの浸透・定着をめざす
人的資本の拡充	● 事業戦略との同期を加速し、社員一人ひとりがプロ度を高め、生き活きと活躍し、お客さま・社会に貢献するグローバル金融グループをめざす
システム開発リソースの増強	● システム投資額の引き上げに向けたリソース増強に取り組むとともに、戦略的な案件への投資金額・比率の上昇を図る
AI・データ基盤の強化	● AI推進機能やBusiness Intelligenceの強化等を通じて、データ利活用を推進する ● 生成AI等の新技術活用やインテリジェンスの向上により、技術探索を強化していく

4. 組織再編

2024年4月1日付けで現在のデジタルサービス事業本部と法人・リテール事業本部を、個人のお客さま(WMを除く)を所管するリテール・デジタル事業本部、事業法人とWMのお客さまを所管する法人・ウェルスマネジメント事業本部に再編いたしました。これらの事業本部に、コーポレートバンキング事業本部、受託財産事業本部、グローバルCIB事業本部、グローバルコマーシャルバンキング事業本部、市場事業本部を加えた7事業本部体制にて、新中期経営計画を着実に推進してまいります。

(2) 企業集団及び当社の財産及び損益の状況

① 企業集団の財産及び損益の状況

(単位：百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経 常 収 益	6,025,336	6,075,887	9,281,027	11,890,350
経 常 利 益	1,053,610	1,537,649	1,020,728	2,127,958
親会社株主に帰属する当期純利益	777,018	1,130,840	1,116,496	1,490,781
包 括 利 益	1,324,655	797,310	1,158,800	3,316,519
純 資 産 額	17,716,257	17,988,245	18,272,857	20,746,978
総 資 産	359,473,515	373,731,910	386,799,477	403,703,147

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

② 当社の財産及び損益の状況

(単位：百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営 業 収 益	437,819	622,637	641,968	809,818
受 取 配 当 額	402,724	587,680	606,916	775,425
銀 行 業 を 営 む 子 会 社	317,452	419,691	407,630	545,885
そ の 他 の 子 会 社	18,448	52,278	31,702	30,228
当 期 純 利 益	377,195	571,859	602,223	749,395
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	円 銭 29 36	円 銭 44 72	円 銭 48 93	円 銭 62 65
総 資 産	19,061,312	19,977,035	22,642,309	23,920,097
銀 行 業 を 営 む 子 会 社 株 式 等	7,641,206	7,641,206	7,641,206	7,641,206
そ の 他 の 子 会 社 株 式 等	985,430	984,047	958,513	958,513

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

(3) 企業集団の設備投資の状況

① 設備投資の総額

(単位：百万円)

(株)三菱UFJ銀行	三菱UFJ 信託銀行(株)	三菱UFJ証券 ホールディングス(株)	コンシューマー ファイナンス子会社	そ の 他	合 計
250,892	62,596	45,644	64,694	4,847	428,673

(注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

2. 金額は、有形固定資産のほかソフトウェア等の無形固定資産への投資を含めて記載しております。

重要な設備の新設等
(新設・改修等)

(単位：百万円)

会 社 名	内 容	金 額
三菱ＵＦＪニコス株式会社	システム統合	33,737

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

(処分・除却等)

(単位：百万円)

会 社 名	内 容	前期末帳簿価額
MUFG Americas Holdings Corporation	本部ビル売却	12,892

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

なお、(株)三菱ＵＦＪ銀行及び三菱ＵＦＪ信託銀行(株)は固定資産をセグメントに配分しておりますが、その他の子会社は固定資産をセグメントに配分していないため、セグメント情報に関連付けた記載を省略しております。

(4) 重要な子会社等の状況

会 社 名	所 在 地	資本金 (百万円)	主要業務 内 容	当社が有する 子会社等の議 決権比率（％）
(株)三菱ＵＦＪ銀行	東京都千代田区	1,711,958	銀行業務	100.00
三菱ＵＦＪ信託銀行(株)	東京都千代田区	324,279	信託業務 銀行業務	100.00
三菱ＵＦＪ証券ホールディングス(株)	東京都千代田区	75,518	証券持株会社	100.00
三菱ＵＦＪニコス(株)	東京都文京区	109,312	クレジットカード業務	100.00
アコム(株)	東京都港区	63,832	貸金業務 信用保証業務	40.18 (2.60)
Japan Digital Design(株)	東京都中央区	2,300	研究調査	94.18 (1.16)
(株)三菱ＵＦＪイノベーション・パートナーズ	東京都千代田区	250	ベンチャー投資業務	100.00
(株)カンム	東京都渋谷区	99	プリペイドカード業務	68.85 (68.85)
日本マスタートラスト信託銀行(株)	東京都港区	10,000	信託業務 銀行業務	46.50 (46.50)
三菱ＵＦＪアセットマネジメント(株)	東京都港区	2,000	投資運用業務	100.00 (100.00)
三菱ＵＦＪ不動産投資顧問(株)	東京都港区	1,200	不動産投資法人資産運用 業務	100.00 (100.00)
三菱ＵＦＪオルタナティブインベストメンツ(株)	東京都千代田区	1,000	有価証券関連業務 投資顧問業務	100.00 (100.00)
ＨＲガバナンス・リーダーズ(株)	東京都千代田区	490	コンサルティング業務	100.00 (100.00)

会 社 名	所 在 地	資本金 (百万円)	主要業務 内 容	当社が有する 子会社等の議 決権比率 (%)
三菱ＵＦＪ不動産販売(株)	東京都千代田区	300	不動産仲介業務	100.00 (100.00)
日本シェアホルダーサービス(株)	東京都千代田区	100	S R ・ I R 支援業務	100.00 (100.00)
三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券(株)	東京都千代田区	40,500	証券業務	60.00 (60.00)
a u カブコム証券(株)	東京都千代田区	7,196	証券業務	51.00 (51.00)
MUFG Americas Holdings Corporation	アメリカ合衆国 ニューヨ ーク州 ニューヨーク市	[13,348 百万USD 88]	銀行持株会社	100.00 (95.33)
Bank of Ayudhya Public Company Limited	タイ王国バンコク都	[305,999 百万THB 73,557]	銀行業務	76.88 (76.88)
PT Bank Danamon Indonesia, Tbk.	インドネシア共和国 ジャカルタ特別市	[57,557 百万IDR 5,995,576]	銀行業務	92.47 (92.47)
PT Mandala Multifinance Tbk.	インドネシア共和国 ジャカルタ特別市	[1,272 百万IDR 132,500]	貸金業務	80.60 (80.60)
MUFG Investor Services Holdings Limited	英領バミューダ ハミルトン市	[6,580 百万USD 43]	持株会社	100.00 (100.00)
Mitsubishi UFJ Trust International Limited	英国ロンドン市	[7,647 百万GBP 40]	証券業務	100.00 (100.00)
Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.	英国ロンドン市	[382 百万GBP 2]	投資運用業務	100.00 (100.00)
Mitsubishi UFJ Baillie Gifford Asset Management Limited	英国エディンバラ市	[95 千GBP 500]	投資顧問業務	51.00 (51.00)
Mitsubishi UFJ Investor Services & Banking (Luxembourg) S.A.	ルクセンブルク大公国 ルクセンブルク市	[28,327 百万USD 187]	信託業務 銀行業務	100.00 (100.00)
MUFG Lux Management Company S.A.	ルクセンブルク大公国 ルクセンブルク市	[1,203 千EUR 7,375]	投資信託委託業務	100.00 (100.00)
First Sentier Investors Holdings Pty Ltd	オーストラリア連邦 シドニー市	[469,566 百万AUD 4,759]	持株会社	100.00 (100.00)
MUFG Securities (Canada), Ltd.	カナダオンタリオ州 トロント市	[21,076 百万CAD 188]	証券業務	100.00 (100.00)
MUFG Securities EMEA plc	英国ロンドン市	[353,201 百万GBP 1,847]	証券業務	100.00 (100.00)
MUFG Securities Asia Limited	中華人民共和国 香港特別行政区	[33,688 百万USD 222]	証券業務	100.00 (100.00)
a u じぶん銀行(株)	東京都中央区	93,500	銀行業務	21.96 (21.96)
東銀リース(株)	東京都中央区	20,049	リース業務	38.85 (38.85)
(株)ジャックス	北海道函館市	16,138	信用購入斡旋業務	22.40 (22.40)
ウェルスナビ(株)	東京都渋谷区	11,919	金融商品取引業務	15.97 (15.97)

会 社 名	所 在 地	資本金 (百万円)	主要業務 内 容	当社が有する 子会社等の議 決権比率 (%)
モルガン・スタンレーMUFG証券(株)	東京都千代田区	62,149	証券業務	49.00 (49.00)
三菱HCキャピタル(株)	東京都千代田区	33,196	リース業務	20.03 (5.52)
三菱総研DCS(株)	東京都品川区	6,059	ソフト開発業務 情報処理業務	20.00
Morgan Stanley	アメリカ合衆国 ニューヨ ーク州 ニューヨーク市	1,327,987 [百万USD 8,770]	銀行持株会社	23.18
Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade	ベトナム社会主義共和国 ハノイ市	327,569 [百万VND 53,699,917]	銀行業務	19.72 (19.72)
Security Bank Corporation	フィリピン共和国 マカティ市	20,691 [百万PHP 7,635]	銀行業務	20.00 (20.00)

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 資本金の円換算額は、決算日の為替相場により算出しております。
3. 当社が有する子会社等の議決権比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
4. 当社が有する子会社等の議決権比率の()内は、当社の子会社・子法人等が保有する議決権比率を内数として表示しております。
5. 2024年4月1日、当社の子会社である三菱UFJ信託銀行(株)が所有する三菱UFJアセットマネジメント(株)の全株式を、現物配当で受け取る方法を用いて取得し、当社の完全子会社といたしました。
6. 2024年2月14日、ウェルスナビ(株)は、当社の子会社である(株)三菱UFJ銀行が株式を取得したことにより、当社の重要な子会社等となりました。
7. 2024年3月13日、PT Mandala Multifinance Tbk.は、当社の子会社である(株)三菱UFJ銀行が株式を取得したことにより、当社の重要な子会社等となりました。

2. 会社役員（取締役及び執行役）に関する事項

(1) 会社役員の状況

■ 取締役

(当年度末現在)

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	その他
藤 井 眞 理 子	取締役（社外役員） 指名委員、報酬委員、 リスク委員（委員長）	株式会社NTTデータグループ社外取締役	—
本 田 桂 子	取締役（社外役員） 監査委員	コロンビア大学国際公共政策大学院 Adjunct Professor and Adjunct Senior Research Scholar、A G C 株式会社社外取締役、 株式会社リクルートホールディングス社外取締役	—
加 藤 薫	取締役（社外役員） 指名委員、報酬委員、 監査委員		—
桑 原 聡 子	取締役（社外役員） 指名委員、報酬委員（委 員長）	外苑法律事務所弁護士、株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役、株式会社ユニカフェ社外監査役、日本郵船株式会社社 外取締役	—
野 本 弘 文	取締役（社外役員） 指名委員（委員長）、報 酬委員	東急株式会社代表取締役会長、東急不動産ホールディングス株式会 社取締役、株式会社スリーハンドレッドクラブ代表取締役社長、東 映株式会社社外取締役	—
デイビッド・スナイダー	取締役（社外役員） リスク委員	PHCホールディングス株式会社社外取締役	—
辻 幸 一	取締役（社外役員） 監査委員（委員長）	帝人株式会社社外監査役、丸一鋼管株式会社社外取締役	(注) 1
タリサ・ワタナグス	取締役（社外役員） リスク委員		—
宮 永 憲 一	取締役 監査委員		—
新 家 良 一	取締役 監査委員		—
三 毛 兼 承	取締役	三菱自動車工業株式会社社外取締役、株式会社東京會館社外監査役	—
亀 澤 宏 規	取締役 指名委員、報酬委員	株式会社三菱ＵＦＪ銀行取締役、モルガン・スタンレー取締役	—
長 島 巖	取締役	三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社取締役社長（代表取締役）	—
半 沢 淳 一	取締役	株式会社三菱ＵＦＪ銀行取締役頭取執行役員（代表取締役）	—
小 林 眞	取締役	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（代表取締役）、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（代表取締役）	—

(注) 指名委員：指名・ガバナンス委員会委員、報酬委員：報酬委員会委員、監査委員：監査委員会委員、リスク委員：リスク委員会委員

1. 監査委員辻幸一氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
2. 当社は、監査の実効性を確保するため、執行役を兼務しない取締役である宮永憲一、新家良一の両氏を常勤の監査委員として選定しております。
3. 社外取締役である藤井眞理子、本田桂子、加藤薫、桑原聡子、野本弘文、デイビッド・スナイダー、辻幸一及びタリサ・ワタナグスの8氏は、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 桑原聡子氏の戸籍上の氏名は太田聡子であります。

■ 執行役

(当年度末現在)

氏 名	地位及び担当	重要な兼職
三 毛 兼 承	執行役会長	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
亀 澤 宏 規	代表執行役社長 グループCEO 指名委員、報酬委員	株式会社三菱UFJ銀行取締役、モルガン・スタンレー取締役
柴 義 隆	執行役専務 グループCAO兼監査部長	
米 花 哲 也	代表執行役専務 グループCFO	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員（代表取締役）
安 田 敬 之	執行役専務 受託財産事業本部長	三菱UFJ信託銀行株式会社取締役副社長執行役員（代表取締役）
板 垣 靖 士	執行役専務 グループCOO-1兼グ ローバルコマーシャルバンキング事業 本部長	株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員（代表取締役）、 ダナモン銀行監査役会長
秋 田 誠 一 郎	代表執行役専務 コーポレートバンキ ング事業本部長（除くウェルスマネジ メントリサーチ部担当）	株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員（代表取締役）
森 浩 志	執行役常務 グループCLO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）
宮 下 裕	代表執行役常務 法人・リテール事業 本部長（除くウェルスマネジメントリ サーチ部担当）	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）
築 山 慶 太 郎	執行役常務 グループCCO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）
中 濱 文 貴	執行役常務 グローバルCIB事業本部長	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）
越 智 俊 城	執行役常務 グループCIO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）
関 浩 之	執行役常務 市場事業本部長	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）
高 瀬 英 明	代表執行役常務 グループCSO（経 営企画部（除く財務・資源運営兼海外 事業）担当）兼総務部担当 リスク委員	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）、三 菱UFJ信託銀行株式会社取締役
横 山 修 一	執行役常務 グループCRO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）、三 菱UFJ証券ホールディングス株式会社取締役、米州MUFGホ ールディングスコーポレーション取締役
堀 川 賢 治	執行役常務 グループCHRO兼グル ープDeputy CSO兼グループDeputy CDTO兼総務部副担当	三菱UFJ証券ホールディングス株式会社取締役常務執行役員、 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社取締役常務執行役員
山 本 忠 司	執行役常務 デジタルサービス事業本 部長兼グループCDTO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）、ア コム株式会社取締役

(注) 指名委員：指名・ガバナンス委員会委員、報酬委員：報酬委員会委員、リスク委員：リスク委員会委員
担当の略称については、以下のとおりであります。

CEO : Chief Executive Officer	CDTO : Chief Digital Transformation Officer (主にデジタルサービス企画部担当)
CSO : Chief Strategy Officer (主に経営企画部担当)	CCO : Chief Compliance Officer (主にコンプライアンス統括部及びグローバル金融犯罪対策部担当)
CFO : Chief Financial Officer (主に財務企画部担当)	CLO : Chief Legal Officer (主に法務部担当)
CRO : Chief Risk Officer (主にリスク統括部及び融資企画部担当)	CAO : Chief Audit Officer (主に監査部担当)
CHRO : Chief Human Resources Officer (主に人事部担当)	CIO : Chief Information Officer (主にシステム企画部担当)
COO-I : Chief Operating Officer-International (主に経営企画部(海外事業)担当)	

事業年度中に退任した取締役及び執行役（括弧内は退任時の地位及び担当）

以下の執行役が2023年4月1日に辞任しました。

宮 田 敦（代表執行役専務 法人・リテール事業本部長兼ウェルスマネジメントユニット長
（除くウェルスマネジメントリサーチ部担当））
佐々木 照 之（執行役専務 グループCHRO）
大 澤 正 和（執行役常務 デジタルサービス事業本部長兼グループCDTO）
大 和 健 一（執行役常務 グローバルコマーシャルバンキング事業本部長兼グループDeputy COO-I、主にアジア担当）

以下の執行役が2023年5月15日に辞任しました。

林 尚 見（代表執行役専務 コーポレートバンキング事業本部長
（除くウェルスマネジメントリサーチ部担当））

以下の取締役が2023年5月31日に辞任しました。

小 倉 律 夫（取締役）

以下の取締役が2023年6月29日に退任しました。

トビー・S・マイヤソン（取締役（社外役員） リスク委員）
新 貝 康 司（取締役（社外役員） 監査委員 リスク委員）

(2) 会社役員に対する報酬等

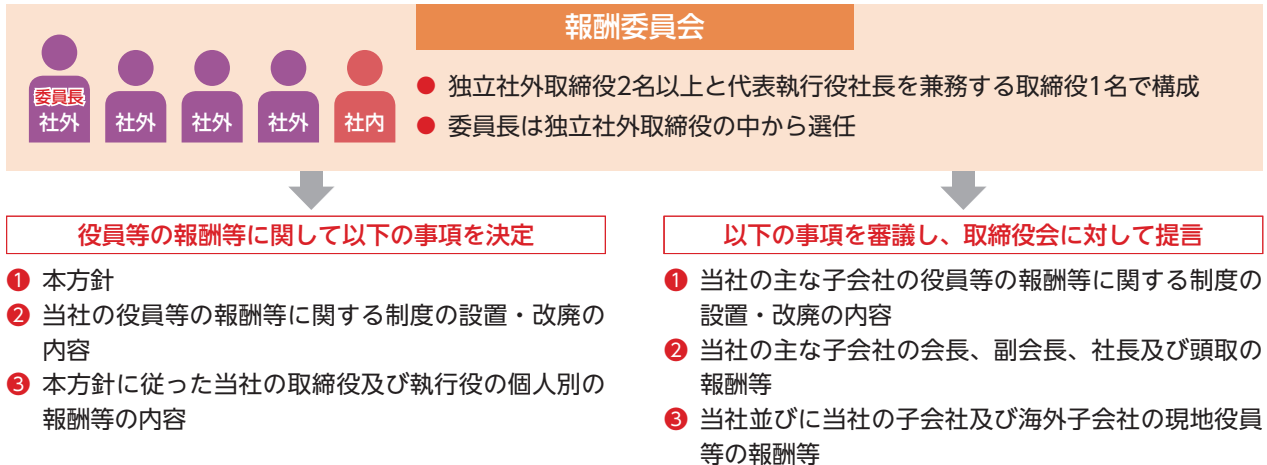
役員等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針（2023年9月25日改定）

1 本方針の位置付け

当社は、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定を踏まえ、「報酬委員会」が当社の取締役、執行役及び執行役員(以下、「役員等」という。)の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針(以下、「本方針」という。)を定めており、その内容の概要は以下のとおりです。また、当社の主な子会社は、当社の本方針を踏まえ、各社において同様の方針を定めています。

2 本方針の決定等の機関

当社は、指名委員会等設置会社として、独立社外取締役及び代表執行役社長を兼務する取締役を委員として構成し、独立社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を設けております。



3 本方針の内容の概要

1. 理念・目的

当社グループは、「世界が進むチカラになる。」をパーパス(存在意義)に、3年後のめざす姿として「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」を、更に中長期的にめざす姿として「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を掲げております。また、持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、社会課題解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えた価値創造の更なる進化をめざしております。

役員報酬の決定方針としては、このような経営方針の実現をめざし、事業の強靱性・競争力を強化し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上並びにサステナビリティ経営の更なる進化を可能とするよう、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役

員等の貢献意欲も高めるとともに、「変革への挑戦」に向けた取り組みを後押しすることを目的としております。また、経済及び社会の情勢、当社及び当社グループの業績の状況及び財務の健全性、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及び透明性を確保してまいります。

2. 報酬水準

役員報酬の水準に関しては、経済及び社会の情勢、業界動向、当社グループの経営環境及び業績の状況、並びに役員等の採用国における人材マーケットの状況等を踏まえ、外部専門機関による客観的な調査データも参考のうえ、当社及び当社子会社として競争力のある適切な水準を決定することとしております。

役職別の報酬水準(社外取締役及び監査委員である取締役を除く)は、社長の報酬額を最上位とし、以下、役位を基本として会長、副会長、副社長、専務、常務、非役付役員の順に、報酬種別に報酬額が逡減する報酬体系としています。また、各役員が担う役割・責務等に応じて、「取締役・執行役手当」「委員(長)手当」等の加算を行っております。

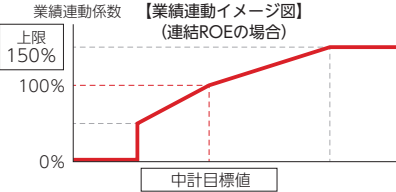
3. 報酬等の構成・体系及び内容

- 原則として、「基本報酬」(固定)、「株式報酬」(株価及び中長期業績連動)及び「役員賞与」(短期業績連動)の3種類により構成し、その割合は、前述の理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定しております。
- 「株式報酬」は、信託の仕組みを利用し、役員等に当社株式等が交付される制度で、2016年度よりグループ共通の新たな中長期インセンティブプランとして導入したものです。
- 2018年度以降の社長の報酬構成割合は、これら3種類の報酬のバランス型とし、「基本報酬：株式報酬：役員賞与＝1：1：1」としてしております。(株式報酬及び役員賞与が標準額支給の場合)
- 役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合(約67%)を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長(約60%)、副社長(約50%)、専務、常務、非役付役員の順に業績等連動報酬割合が逡減する報酬体系としています。
- 株式報酬及び役員賞与において、役員等の職務に関し、当社と役員等との間の委任契約等に反する重大な違反があった場合、当社の意思に反して在任期間中に自己都合により退任した場合並びに重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合等については、未支給部分の没収(マルス)若しくは支給済みの額の返還(クローバック)を請求できることとしております。
- 経営の監督・モニタリング機能を担う社外取締役及び監査委員である取締役は、各役員の職務内容を勘案し、株式報酬及び役員賞与の支給対象外としております。
- 上記にかかわらず、日本以外の現地採用役員等の報酬等については、職務内容や業務特性に加え、採用国の報酬規制・報酬慣行、現地でのマーケット水準等を勘案し、過度なリスクテイクを招かないよう個人別に設計しております。

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%	役位別の基準額	×	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※1		30%		
役員賞与	短期業績連動	0～150%	役位別の基準額	×	(2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く）※1		15%	中期経営計画終了時	1
					(3) ESG評価機関評価※2		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※3				
役員賞与	短期業績連動	0～150%	役位別の基準額	×	(1) 連結業務純益		25%	年1回	現金
					(2) 親会社株主に帰属する当期純利益		25%		
					業績連動係数（定量評価）※社長の例		<60%>		
					以下指標の前年度比増減率及び目標比達成率※4				
役員賞与	短期業績連動	0～150%	役位別の基準額	×	(1) 連結営業純益		20%	年1回	現金
					(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%		
役員賞与	短期業績連動	0～150%	役位別の基準額	×	個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例			年1回	現金
					・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				
役員賞与	短期業績連動	0～150%	役位別の基準額	×	・サステナビリティ経営の進化 等			年1回	現金
							<40%>		

マルス（没収）・クローバック（返還請求）の対象→

- ※1 当社グループ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及び連結経費削減額(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。（右記イメージ図ご参照）
- ※2 サステナビリティ経営の更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 本業の収益力を示す「連結業務純益」、並びに経営の最終結果である「親会社株主に帰属する当期純利益」の伸び率について、当社の主要競合他社(株)みずほフィナンシャルグループ及び(株)三井住友フィナンシャルグループ)との相対比較を行うことで、マーケット等の外部環境要因を除いた経営陣の貢献度を毎年度マイルストーンとして評価します。
- ※4 当社グループの最重要経営課題の一つである本業の収益力・資本効率の向上や収益体質の改善を後押しするため、1年間の経営成績として、上記4指標を「前年度比増減率」及び「目標比達成率」（前年度比と目標比の割合は1:1）で評価しています。

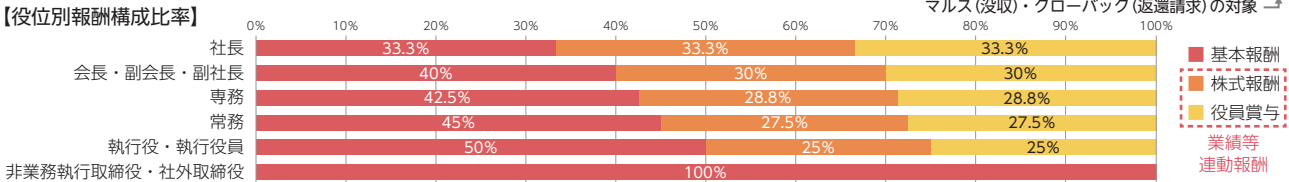


(ご参考) 2024年度以降の役員報酬制度の概要について

2024年度より、新たな中期経営計画(2024～2026年度)の達成並びに中長期的な企業価値向上に向けて、以下のとおりグループ役員への動機付け・インセンティブ強化を主な内容とする役員報酬制度の見直しを行っております。

報酬構成割合	業績等連動報酬割合の引上げ	・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(株式報酬及び役員賞与の割合)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」及び「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(下図ご参照)を採用のうえ、評価ウエイトを引き上げます。
	ESG評価	
	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。

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
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%
	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	
					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	30%		
					(2) 連結経費率	10%		
(3) ESG評価	10%							
・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		(各2.5%)						
(4) TSR	5%							
業績連動係数【競合比較評価】		<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	25%							
(2) 親会社株主に帰属する当期純利益	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及び目標比達成率			
					(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) 連結経費率	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 等								



■ 会社役員に対する報酬等

(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	536	228	113	27	167
執行役員	18名	1,545	653	294	172	425
社外役員	10名	180	180	—	—	—

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
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おります。
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おります。(株式報酬制度の内容は前々頁の図をご参照ください。)上記表中の株式報酬の額には、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及び配当給付額を記載しております。
4. 社外役員に対する報酬について、当社の親会社等(子会社を含む)からの報酬等は該当ありません。
5. 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及び達成率は、以下のとおりです。

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		3年間 合計	
				指標毎	合計	指標毎	合計	指標毎	合計		
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%	80%	100%	113%	
	・親会社株主に帰属する当期純利益	25%		120%		80%		120%			
中計 達成度 評価	・連結ROE(当社基準)	30%	[2023年度] 7.5%	136%							131%
	・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	150%							
	・ESG評価機関評価	5%	[2023年度] 2020年度比改善	50%							

6. 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年度業績の評価方法も原則同様です。

業績連動指標	評価 ウエイト	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指標の組合せ)	60%	123.2%	—	117.3%	—	103.8%	—
・定性評価	40%	100.0%	—	90.0%	—	100.0%	—

■ 執行役等の個人別の報酬等の内容が本方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

当社は、報酬委員会において本方針を決定するとともに、経済及び社会の情勢、当社及び当社グループの業績の状況並びに過度なリスクテイクを抑制した適切なインセンティブ付け等本方針との整合性を含め、役員報酬制度について多角的な観点から継続的に見直しを行っており、報酬委員会は、本制度に従って決定された執行役等の個人別の報酬等の内容は本方針に沿うものであると判断しております。

以 上

株主総会会場ご案内図

会場

グランドプリンスホテル 新高輪「飛天」

東京都港区高輪三丁目13番1号

車椅子にてご来場の株主さまには、会場内に専用のスペースを設けております。

手話通訳者を配置しておりますので、サポートをご希望される株主さまは総会当日受付にてお申し出ください。筆談ボードの用意もございます。

交通のご案内

A 品川駅（新幹線・JR・京急線）

高輪口より徒歩約8分

B 高輪台駅（都営地下鉄浅草線）

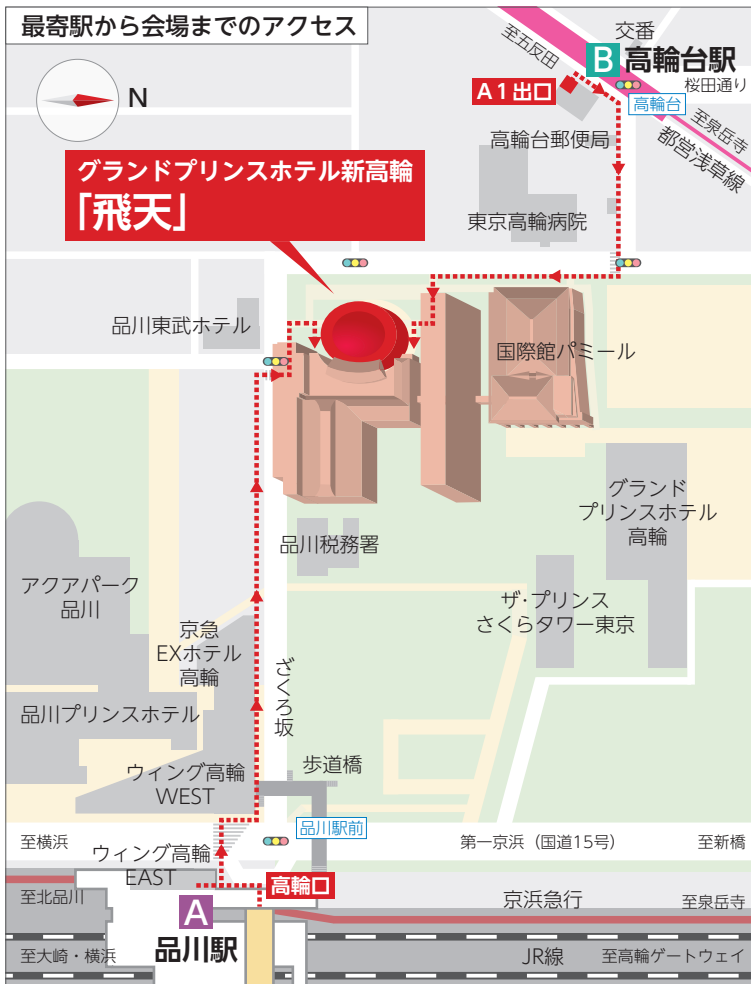
A1出口より徒歩約6分



株主総会 ライブ配信

ご自宅からでも株主総会を
ご視聴いただけます。

詳細につきましては本招集ご通知
13頁～14頁をご覧ください。



お願い

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

また、議事資料として本冊子をご持参くださいますようお願いいたします。

* 代理人によるご出席の場合は、委任状を議決権行使書用紙とともに会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
なお、代理人の資格は、本株主総会において議決権を行使しうる他の株主さま1名に限らせていただきます。

三菱UFJフィナンシャル・グループ



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。