

世界が進むチカラになる。



第18期 定時株主総会 招集ご通知

●日時

2023年6月29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。

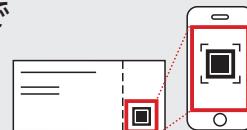
CONTENTS

- 株主総会の流れ
- ごあいさつ
- 各種ハイライト
- 第18期 定時株主総会招集ご通知
 - 議決権行使のお願い
 - 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
 - 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15名選任の件
 - 株主提案 第3号議案から第6号議案まで
- 事業報告

議決権行使の期限

2023年6月28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。



パソコン・スマート
フォン・タブレット端末
からもご覧いただけます。
<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

株主総会の流れ

株主総会開催前から開催後までの主な流れをご案内いたします。

株主総会開催前



開示書類を見る

パソコン・スマートフォン・
タブレット端末から
ご覧いただけます。

URL

当社ウェブサイト

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



事前に議決権を行使する



インターネットによる議決権行使

● QRコードを読み取る方法 ● ログインID・仮パスワードを入力する方法
のいずれかの方法により議決権をご行使ください。



行使期限 2023年6月28日（水曜日）午後5時10分まで

▶ 詳細は
11 頁へ



書面による議決権行使

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。

行使期限 2023年6月28日（水曜日）午後5時10分到着

▶ 詳細は
12 頁へ

事前のご質問を受け付けています

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。



受付期間 2023年6月23日（金曜日）午後5時10分まで

▶ 詳細は
14 頁へ



スマートフォンで主要なコンテンツ
をご覧ください。



<https://s.srdb.jp/8306/>



株主総会当日 2023年6月29日（木曜日）午前10時

株主総会終了後



ライブ配信で視聴する場合

▶ 詳細は
13 頁へ

URL

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」
▶ <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



- ライブ配信をご覧くださいことは、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。

当社ウェブサイト上に、以下のコンテンツ等を順次公開いたします。



議決権行使結果の
お知らせを見る



株主総会の模様を見る
(事後配信動画)



事前質問への
回答を見る



当日出席する場合

▶ 詳細は
巻末

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

交 通

品川駅（新幹線・JR・京急線）高輪口より徒歩約8分
高輪台駅（都営地下鉄浅草線）A1出口より徒歩約6分



議決権行使書用紙と本招集ご通知をご持参ください。

URL

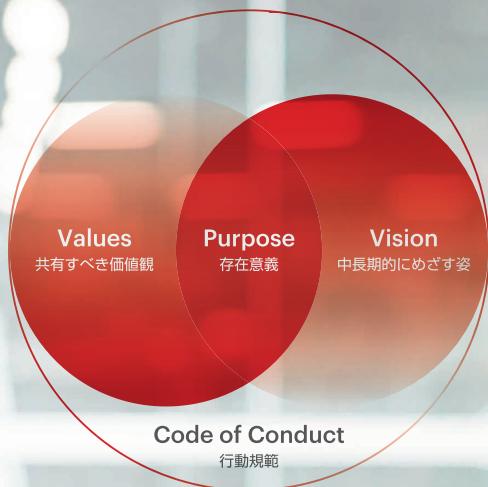
当社ウェブサイト
▶ <https://www.mufg.jp/ir/stock/meeting.html>



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、全社員の精神的支柱として、諸活動の基本方針とします。



取締役

代表執行役社長 グループCEO

亀澤 宏規

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」、
「成長と挑戦」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。

社長メッセージ

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2022年度は地政学リスクの高まり、インフレの高進・欧米の金融政策運営の転換、一部の海外金融機関の破綻など、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、中期経営計画の2年目である2022年度の業績は、海外の金利上昇や貸出利鞘の改善により預貸金収益等が増加し、業務粗利益は過去最高となりました。また、営業費は円安の影響による増加等を除いた実質ベースでは減少しました。その結果、本業の利益を表す業務純益は、前年度比3,775億円増加の1兆5,942億円となり、マイナス金利導入前の水準に回復しました。親会社株主純利益は、MUFGユニオンバンクの売却に関連した一過性の損失・費用等を計上しましたが、業務純益の好調によって、過去最高益となった前年度並みの1兆1,164億円となり、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2年連続で達成しました。

1株当たり年間配当金は、期末配当を公表通り16円とし、中間配当とあわせ、前年度比4円増配の32円とします。また、自己株式取得は過去最大となる4,500億円を実施しました。2023年度の配当予想は、中期経営計画で掲げた配当性向40%の実現に向けて、過去最大の引き上げ幅となる9円増配の年間41円としています。

今中期経営計画は「挑戦と変革の3年間」と位置付け、「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」をめざして、各種取り組みを着実に前進させています。2022年度は、拡大するアジアの金融ニーズを多角的に取り込むため、Home CreditやAkulaku、DMI Financeといったアジアのデジタル金融プレーヤーへの出資を決定しました。また、Mars Growth Capital、MUFG Ganesha Fund、MUIP Garuda Fundを通じたスタートアップ向けファイナンス支援も加速させています。

また、経営資源の最適配置の観点から、MUFGユニオンバンクをU.S. Bancorp社へ売却することを2021年9月に公表していましたが、昨年12月に売却を完了しました。今後は、MUFGの強みを活かせる法人取引に経営資源を集中するとともに、銀行・信託・証券の連携やモルガン・スタンレーとの提携の一層の強化などを通じて、米州事業の更なる成長をめざしていきます。

カーボンニュートラルの実現に向けては、投融資ポートフォリオや自社排出のGHG排出量ネットゼロの目標設定、実績開示等大きく進展しています。また、ファイナンスや各種サービスの提供を通じたお客さまの脱炭素化の支援に加え、国際的なルールメイキングへの参画や意見発信を積極的に行っています。

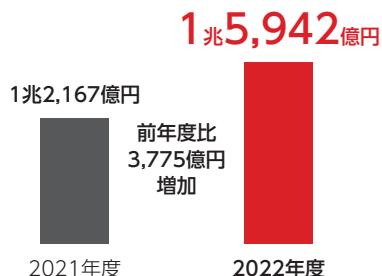
また、MUFGでは、最重要資本の一つである人的資本の拡充に向け、Job Challenge等のキャリア機会の提供や研修拡充、エンゲージメント向上を通じ、社員の更なる成長や挑戦ができる環境を整えています。多様な人材がそれぞれのプロフェッショナリズムを追求することで、企業価値向上につなげていきます。

2023年度は現在の中期経営計画の総仕上げとして、これまで進めてきた施策を確りと結果に結び付け、過去最高となる親会社株主純利益1兆3,000億円とROE7.5%の目標達成に向けて挑戦していきます。今後とも株主の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。

2023年6月

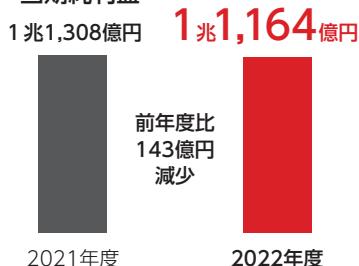


① 連結業務純益



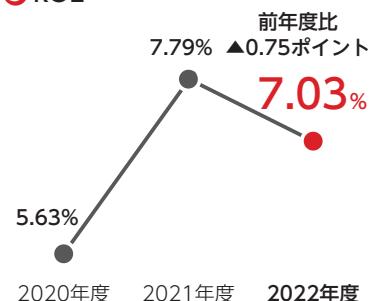
連結業務純益は、各国金利上昇局面における資金利益の増加を主因に、前年度比3,775億円増加しました。

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、MUFGユニオンバンク株式譲渡に伴う会計処理に関連した損失の影響もあり、前年度比143億円減少しました。

③ ROE



ROEは、親会社株主に帰属する当期純利益の減少に加え、円安進行に伴いROE算定上の分母が増加したことにより、前年度比0.75ポイント低下しました。

④ 普通株式等Tier1比率

(規制最終化ベース・有価証券含み益除き*)

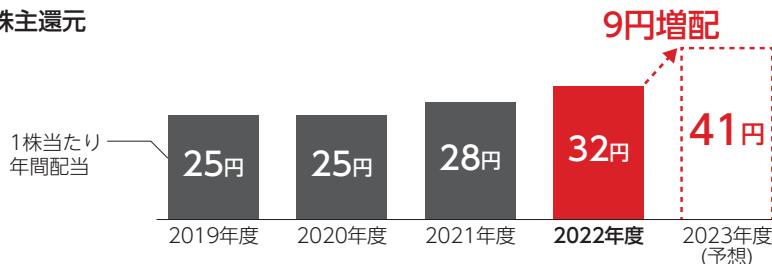


2020年度 2021年度 2022年度

普通株式等Tier1比率*は、10.3%と引き続き十分な水準を確保しています。

* 規制最終化ベース・有価証券含み益除き

⑤ 株主還元



配当性向 (%)	61.0*1	41.3	31.7	35.3	37.9*2
自己株式取得額 (億円)	500	-	1,500	4,500	-
総還元率 (%)	70.5	41.3	44.8	75.2	37.9

*1 のれんの一括償却による影響を控除した配当性向は37%

*2 親会社株主純利益目標13,000億円を前提とした試算値。モルガン・スタンレーの持分法適用決算期の変更影響(試算値)を除いた場合の配当性向は、約40%

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/2022/pdf/highlights2303_ja.pdf





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10の環境・社会課題

気候変動対応・環境保全	少子・高齢化社会への対応	インクルージョン & ダイバーシティ	社会インフラ整備	産業育成 & イノベーション支援
貧困問題への対応	教育格差の是正	金融サービスへの平等なアクセス確保	働き方改革の推進	健康への脅威の克服

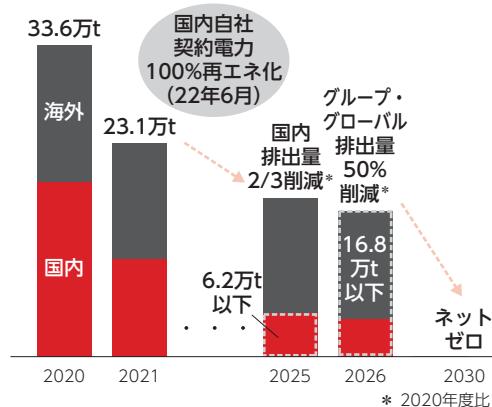


カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

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

■ 自社のGHG排出量ネットゼロ



■ 投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ：進捗と新たな目標開示

	基準 (基準年)	2021年度実績	2030年中間目標
電力 (gCO ₂ e/kWh)	328 (2019)	299	156-192
石油・ガス (MtCO ₂ e)	84 (2019)	76	▲15%-▲28%
不動産	商業用 (kgCO ₂ e/m ²)	65 (2020)	44-47 NEW
	居住用 (kgCO ₂ e/m ²)	27 (2020)	23 NEW
鉄鋼 (MtCO ₂ e)	22 (2019)	-	▲22% NEW
船舶 (PCAスコア*)	PCA+0.6% (2021)	-	PCA≤0% NEW

*船舶に関する投融資ポートフォリオ全体での要求水準との差分を示す整合度指標。ファイナンス提供をしている個々の船舶の気候変動整合度 (VCA) を融資ポートフォリオ上の割合で加重平均して算出

■ 産業界・政府機関と連携した国際発信

- 2022年10月に日本の地域特性/カーボンニュートラルへの道筋を「MUFGトランジション白書1.0」として発行 (英文)、欧米当局と対話
- 今後金融支援が必要となる技術を「MUFGトランジション白書 2.0」にまとめCOP28に向けて発行予定



■ お客さまへのエンゲージメントと支援

- MUFGは、国内・海外で約1,500社のお客さまにエンゲージメント活動を展開し、気候変動ビジネスを着実に拡大しながら、継続的な支援を実施

詳細はMUFG Progress Reportをご覧ください。

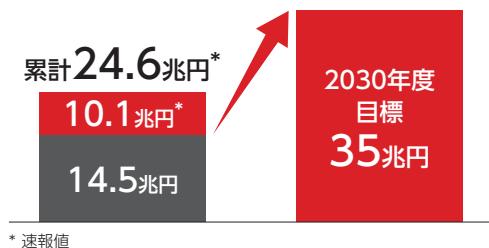
▶ <https://www.muftg.jp/csr/report/progress/>





サステナブルファイナンス実績

2019年度から2030年度までの累計実行目標35兆円に対し、24.6兆円（速報値）と約70.2%の進捗



社会貢献活動

MUFG SOUL～熱い想いを社会のチカラに～

役職員一人ひとりが企画した社会課題解決のアイデアに対し、活動資金を拠出するプログラム。環境保全プロジェクトや子ども食堂・児童養護施設の活動支援、地域活性化への貢献など、役職員が身近な社会課題を起点に考え、実際に行動することで、多岐にわたる社会課題の解決に貢献

自然資本・生物多様性への取り組み

- 2022年2月にTNFD*フォーラムに参画し、グループ一体での取り組みを推進
- TNFD開示に向けて、投融資ポートフォリオにおけるリスク分析に着手。セクター情報等を用いて、自然への「依存度」「影響」を分析



*自然関連財務情報開示タスクフォース。国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI)、国連開発計画 (UNDP)、世界自然保護基金 (WWF) 及びGlobal Canopyによって2021年 6月に発足した国際イニシアティブ

外部からの評価

環境省主催「第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパン」(環境大臣賞)

- 間接金融部門：
金賞（銀行：2年連続）
- 投資家部門（アセット
マネージャー部門）：
銀賞（信託）
- 環境サステナブル企業に
選定（MUFG：2年連続）



熱い想いを新潟の力に
～MUFGの力で新潟の水辺環境を改善しよう～



日本の木を使い、育て、
みらいに繋ぐプロジェクト

ESG評価機関による評価（2022年12月時点）

MUFGのサステナビリティへの取り組みに対し、ファイナンスにおける受賞の他、多くのESG評価機関からも評価され、スコア改善

MSCI	S&P Dow Jones	CDP
A ⇒ A	53 ⇒ 62	B ⇒ A-
FTSE	Sustainalytics*	
3.3 ⇒ 3.9	19.3 ⇒ 18.0	

*スコアが低いほど高評価

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

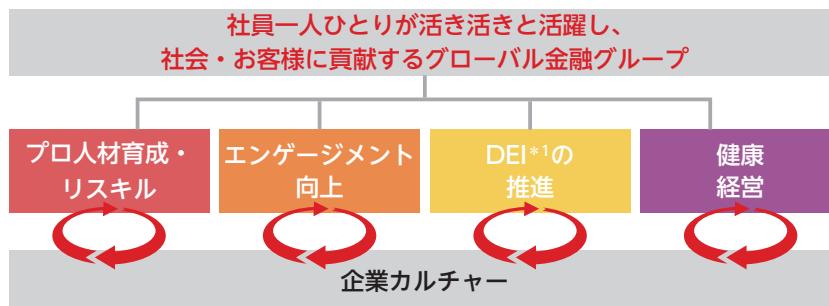




人的資本経営

MUFGの人的資本に関する考え方

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

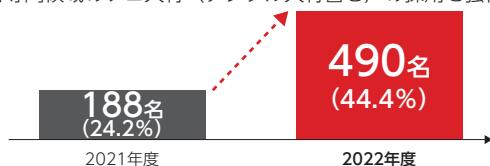


*1 Diversity, Equity & Inclusion.

プロ人材育成・リスキル

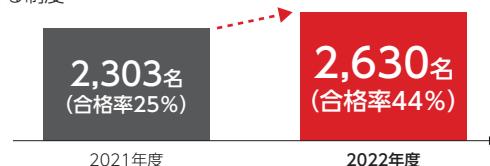
① キャリア採用者数（キャリア採用比率）

各専門領域のプロ人材（デジタル人材含む）の採用を強化



② Job Challenge（グループ内公募）応募者

所属する会社の垣根なく、グループ内の希望する業務に挑戦できる制度



③ 教育研修費

教育研修を通じて、プロ人材育成・リスキル、自己革新を促進



エンゲージメント向上

1on1や「MUFG Way浸透セッション」等を継続的に実施

① グループ意識調査

『当社を素晴らしい職場として推奨』



② MUFG Way × My Way

「MUFG Way浸透セッション」を開催

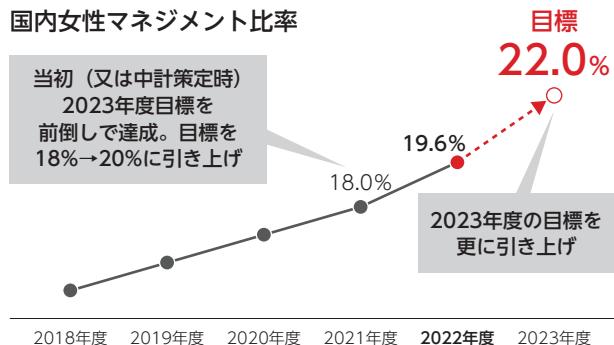
社員7割以上が1回以上参加



DEIの推進

国内女性マネジメント比率

当初（又は中計策定時）2023年度目標を前倒しで達成。目標を18%→20%に引き上げ



*2 上記数値はいずれも銀行、信託、証券の合算値

証券コード 8306
2023年6月8日
(電子提供措置の開始日 2023年5月31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18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18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の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。



当社
ウェブサイト



東京証券取引所
ウェブサイト

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、**2023年6月28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

1 日 時 2023年6月29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18期（2022年4月1日から2023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 第1号議案 剰余金処分の件

第2号議案 取締役15名選任の件

■ 株主提案 第3号議案 定款の一部変更の件（投融資ポートフォリオを2050年炭素排出実質ゼロを求めるパリ協定1.5度目標に整合させるための移行計画の策定及び開示）

第4号議案 定款一部変更の件（名誉毀損放置企業との取引の禁止）

第5号議案 定款一部変更の件（男尊女卑企業との慎重な取引）

第6号議案 定款一部変更の件（IR）

以上

お知らせ

- 書面交付請求された株主様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）、（重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定）
 - 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18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⑤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、ご了承くださいませようお願い申し上げます。

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 2023年6月28日（水曜日）午後5時10分まで

QRコードを読み取る方法

1 QRコードを読み取る



ログインID・パスワードの入力が不要です。

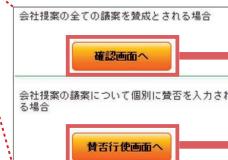
※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使サイトログインQRコード」をスマートフォンで読み取ります。

2 議決権行使方法を選ぶ



表示されたURLを開くと議決権行使サイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。



以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法 議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>)

1 議決権行使サイトへアクセスする（パソコンの場合）



1 「次の画面へ」をクリック

2 ログインする



2 お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

3 「ログイン」をクリック

ご注意事項

- 株主さま以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主さまには、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。
- 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）

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

 0120-173-027（通話料無料）

（受付時間 午前9時から午後9時まで）

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。

議決権行使のお願い



書面による議決権行使

行使期限 2023年6月28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
株式会社三興UFJフィナンシャルグループ 御中

議決権の数 個

私は、2023年6月29日開催の株式会社三興UFJフィナンシャルグループ株主総会（以下「株主総会」といいます。）における各議案（原案に対し賛否を○印で表示）のとり、議決権を行使します。

会社提案	第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案
賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛
否	否	否	否	否	否	否

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○印でご表示願います。

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れます。

ご所有株式数 株

議決権の数 個

お願い

- 株主総会にご出席の場合は、本議決権行使書用紙をこの部分と切り離すずに会場受付へご提出ください。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、議決権を行使ください（必ずお申し込みの上、お持ちください）。
- 議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2023年6月28日午後5時10分までに到着するように返送ください。（郵便はご不要です。）
- 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.sanfj.com/）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、2023年6月28日午後5時10分までに議決権を行使してください。
- 詳細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-XXXX

仮パスワード
XXXXXXXX

株式会社三興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6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**39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な
〈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○印 ▶ 反対の場合：「否」の欄に○印

会社提案・取締役会の意見に **ご賛同いただける** 場合

会社提案	第1号議案	第2号議案
賛	賛	（但し）
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○印でご表示願います。

株主提案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案
賛	賛	賛	賛	賛
否	否	否	否	否

会社提案・取締役会の意見に **反対される** 場合

会社提案	第1号議案	第2号議案
賛	賛	（但し）
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○印でご表示願います。

株主提案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案
賛	賛	賛	賛	賛
否	否	否	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

2023年6月29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、株主総会オンラインサイト「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。

株主総会オンラインサイト「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				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 数			
私は、2023年6月29日開催の株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ第18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（賛否を○印で表示）のとおり、議決権を行使します。				2023年6月 日			
会社議案	第1号議案	第2号議案	第3号議案	株主提案	第4号議案	第5号議案	第6号議案
賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛	賛
否	否	否	否	否	否	否	否

各議案につき賛否の表示がない場合は、会社提案は、会社提案については賛、株主からの提案については否の意思表示がなかったものとして取り扱います。

当社取締役会は株主提案に反対しております。当社取締役会ご賛同の場合は、「否」に○印で表示願います。

議決権の数

株主提案	第4号議案	第5号議案	第6号議案
賛	賛	賛	賛
否	否	否	否

ご所有株式数 株

議決権の数 個

お 願 い

1. 株主総会にご出席の場合は、本議決権行使書用紙をこの部分と切り離さずにご提出ください。
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ようお願い申し上げます。
① 議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2023年6月28日午前5時30分までに到着するようご返送ください。（郵送による場合）
- ② 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/>）に上記のID、パスワードにてログイン後、画面の案内に従って、2023年6月28日午後8時30分までに議決権をご行使ください。
- ③ スマートフォンの各種通知のうち、一部の機種では表示される場合は、画面上に表示し、画面内に表示される候補の番号（直前直後の議決権行使書用紙）を、各候補前に「進捗」を付してあります。お申し込みください。
- ④ 詳細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 XXXXXX

株式会社 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
仮パスワード 株主番号(8桁)
XXXXXX ② パスワード

ID及びパスワードは、いずれも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。「議決権行使サイト」（本招集ご通知11頁のご案内をご参照ください。）にて変更されたパスワードは、本ウェブサイトには引き継がれません。

- 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 >

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

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等での公開等をご遠慮ください。
- 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 2023年6月23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」をご参照のうえライブ配信用ウェブサイトにごログインいただき、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。
- 事前にご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、株主総会当日に回答させていただく予定です。その他のご質問につきましては、株主総会終了後に当社ウェブサイトにご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8日（木）～ 6月28日（水）（受付時間 土日祝日を除く9：00～17：00）

6月29日（木）（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.mufig.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、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、2023年度までに配当性向は40%への累進的な引き上げをめざしてまいります。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16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16円を含めた当期の年間配当は1株につき32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	16円
総額		192,859,652,752円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月30日

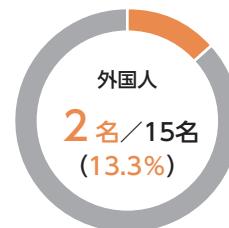
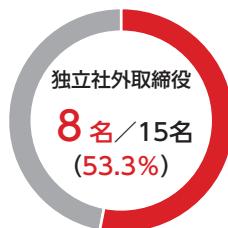
第2号議案 取締役15名選任の件

取締役15名は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります（なお、小倉律夫氏は2023年5月31日付で取締役を辞任いたしました）。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15名の選任をお願いいたしますと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。なお、社外取締役8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15名につき男性11名、女性4名（候補者のうち女性比率26.6%）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 真理子	女性	4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	女性	3年	取締役 監査委員	2社
再任 3	かとう かおる 加藤 薫	男性	4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	女性	2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	男性	4年	取締役 指名委員（委員長）・報酬委員	3社
新任 6	David A. Sneider デビッド・A・スナイダー	男性	—		1社
再任 7	つじ こういち 辻 幸一	男性	2年	取締役 監査委員（委員長）	2社
再任 8	Tarisa Watanagase タリサ・ワタナガス	女性	6年	取締役 リスク委員	0社
再任 9	みやなが けんいち 宮永 憲一	男性	2年	取締役 監査委員	0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
新任 10	しんけ 新家 良一 <small>非執行</small>	男性	—	常務執行役員	0社
再任 11	みけ 三毛 兼承	男性	6年	取締役 執行役会長	1社
再任 12	かめざわ 亀澤 ひろのり 宏規	男性	4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 13	ながしま 長島 いわお 巖	男性	3年	取締役	0社
再任 14	はんざわ 半沢 じゅんいち 淳一	男性	2年	取締役	0社
再任 15	こばやし 小林 まこと 真	男性	1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33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。

<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>
<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>

2022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2022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34頁～38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（68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
指名委員
報酬委員
リスク委員（委員長）

再任
社外取締役在任期間：4年
社外 独立役員
取締役会 10回／10回（100%）
指名・ガバナンス委員会 11回／11回（100%）
報酬委員会 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 ラトビア国駐節
2016年 6月 東京大学名誉教授（現任）
2019年 1月 特命全権大使 ラトビア国駐節 退官
2019年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役（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

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役



候補者番号 ほん だ けい こ
2 本田 桂子

1961年9月27日生（61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

再任
社外取締役在任期間：3年
社外 独立役員
取締役会 10回／10回（100%）
監査委員会 15回／16回（93%）

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・インク・日本支社入社
1999年 7月 同社パートナー
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・インク・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CEOを歴任し、この間培った金融・経済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

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

株主総会参考書類



候補者番号 **3** かとう かおる
加藤 薫

1951年5月20日生（72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	取締役会	9回／10回（90%）
指名委員	指名・ガバナンス委員会	11回／11回（100%）
報酬委員	報酬委員会	7回／7回（100%）
監査委員	監査委員会	14回／16回（87%）

再任

社外取締役在任期間：4年

社外

独立役員

略歴

1977年 4月 日本電信電話公社入社
1999年 7月 NTT関西移动通信網株式会社設備部長
2000年 4月 株式会社NTT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NTTドコモ関西
常務取締役経営企画部長
2008年 6月 株式会社NTTドコモ
取締役常務執行役員経営企画部長
2012年 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NTTドコモ
シニアアドバイザー（現任）

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NTTドコモ代表取締役社長、取締役相談役等を歴任し、経営者としての豊富な経験と高い識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、現在、株式会社NTTドコモのシニアアドバイザー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2022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

株式会社NTTドコモシニアアドバイザー



候補者番号 くわ ばら さと こ
4 桑原 聡子 1964年11月1日生 (58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	取締役会	10回／10回 (100%)
指名委員	指名・ガバナンス委員会	11回／11回 (100%)
報酬委員 (委員長)	報酬委員会	7回／7回 (100%)

再任

社外取締役在任期間：2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（現任）
- 2021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

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。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おりません。また、同事務所と当社との間における2022年度の取引額は、同事務所の売上高の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

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監査役

* 2023年6月開催予定の日本郵船株式会社定時株主総会において、社外取締役に選任され、就任する予定であります。



候補者番号 **5** のもと ひろふみ **野本 弘文**

1947年9月27日生（75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：4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	10回／10回（100%）
指名委員（委員長）	指名・ガバナンス委員会	11回／11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、経営者としての豊富な経験と高い識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、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2022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

David A. Sneider

6 **デイビッド・A・スナイダー**

1957年7月25日生（65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

国際弁護士として、金融機関を中心に、日本と海外のクロスボーダーM&Aやファイナンスに長年携わってきました。厳しい経営環境の中、MUFGはグローバルかつ先進的な銀行として、金融安定性を維持し、経済や社会、そして株主の皆さまに貢献するという極めて重要な役割を担っております。これまで培ってきた知識と経験を活かし、MUFGがその役割を果たすために尽力すると共に、ガバナンスの一層の強化と企業価値の向上に貢献してまいります。

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・カウンセラー
- 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）

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・A・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、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。なお、同氏は過去にSimpson Thacher & Bartlett LLPのパートナーを務めておりましたが、2021年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
7 辻 幸一

1957年4月10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

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	10回／10回 (100%) 16回／16回 (100%)
-------------------	---------------	----------------------------------

再任

社外取締役在任期間：2年

社外 独立役員

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)

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
* 2023年6月開催予定の帝人株式会社定時株主総会において選任され、就任する予定であります。
* * 2023年6月開催予定の丸一鋼管株式会社定時株主総会において選任され、就任する予定であります。



候補者番号

8

Tarisa Watanagase

タリサ・ワタナゲス

1949年11月30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

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

10回／10回（100%）

再任

社外取締役在任期間：6年

社外

独立役員

略歴

1975年 6月 タイ銀行入行
 1988年 1月 国際通貨基金（IMF）エコノミスト（出向）
 2002年 10月 タイ銀行副総裁
 2006年 11月 同行総裁
 2010年 9月 同退任
 2013年 3月 The Siam Cement Public Company Limited
 社外取締役
 2017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

タリサ・ワタナゲス氏は、タイの元中央銀行総裁としての豊富な経験と金融・経済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、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。

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。



候補者番号

9

宮永 憲一

1960年2月25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 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

10回／10回（100%）

16回／16回（100%）

再任

取締役在任期間：2年

非執行

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、取締役候補者となりました。

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

10 新家 良一

1965年12月8日生（57歳）
※就任日現在

新任

非執行

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

常務執行役員

略歴

当社

2020年 5月 常務執行役員（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、当社常務執行役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、取締役候補者となりました。

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。



候補者番号 **11** **三毛 兼承**

1956年11月4日生（66歳）
※就任日現在

再任

取締役在任期間：6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 107,775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

10回／10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、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



候補者番号 **12** **亀澤 宏規** ひろのり

1961年11月18日生（61歳）
※就任日現在

再任

取締役在任期間：4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 383,579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 代表執行役社長グループCEO	取締役会	10回／10回（100%）
指名委員	指名・ガバナンス委員会	11回／11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 同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、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 **13** **長島 巖** ながしま いわお

1963年3月15日生（60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 129,081株 潜在株式 314,115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 10回／10回（100%）

再任

取締役在任期間：3年

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CHRO兼CDTO、並びに当社市場事業本部副本部長、グループCHRO兼グループDeputy CDTO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 **14** **半沢 淳一** はんざわ じゅんいち

1965年1月19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 58,900株 潜在株式 191,278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 10回／10回（100%）

再任

取締役在任期間：2年

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、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 **15** **小林 真**
こ ばやし まこと

1962年2月22日生 (61歳)
※就任日現在

再任

取締役在任期間：1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 30,687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CSO、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、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真理子、本田桂子、加藤薫、桑原聡子、野本弘文、辻幸一、タリサ・ワタナゲス及び宮永憲一の8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、デイビッド・Ａ・スナイダー及び新家良一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、各候補者が取締役に就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、2023年7月に同内容での更改を予定しております。
3. 藤井真理子、本田桂子、桑原聡子、デイビッド・Ａ・スナイダー、タリサ・ワタナゲスの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、藤井真理子、本田桂子、加藤薫、桑原聡子、野本弘文、辻幸一及びタリサ・ワタナゲスの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、デイビッド・Ａ・スナイダー氏についても、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8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. 小林真氏については、2022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。

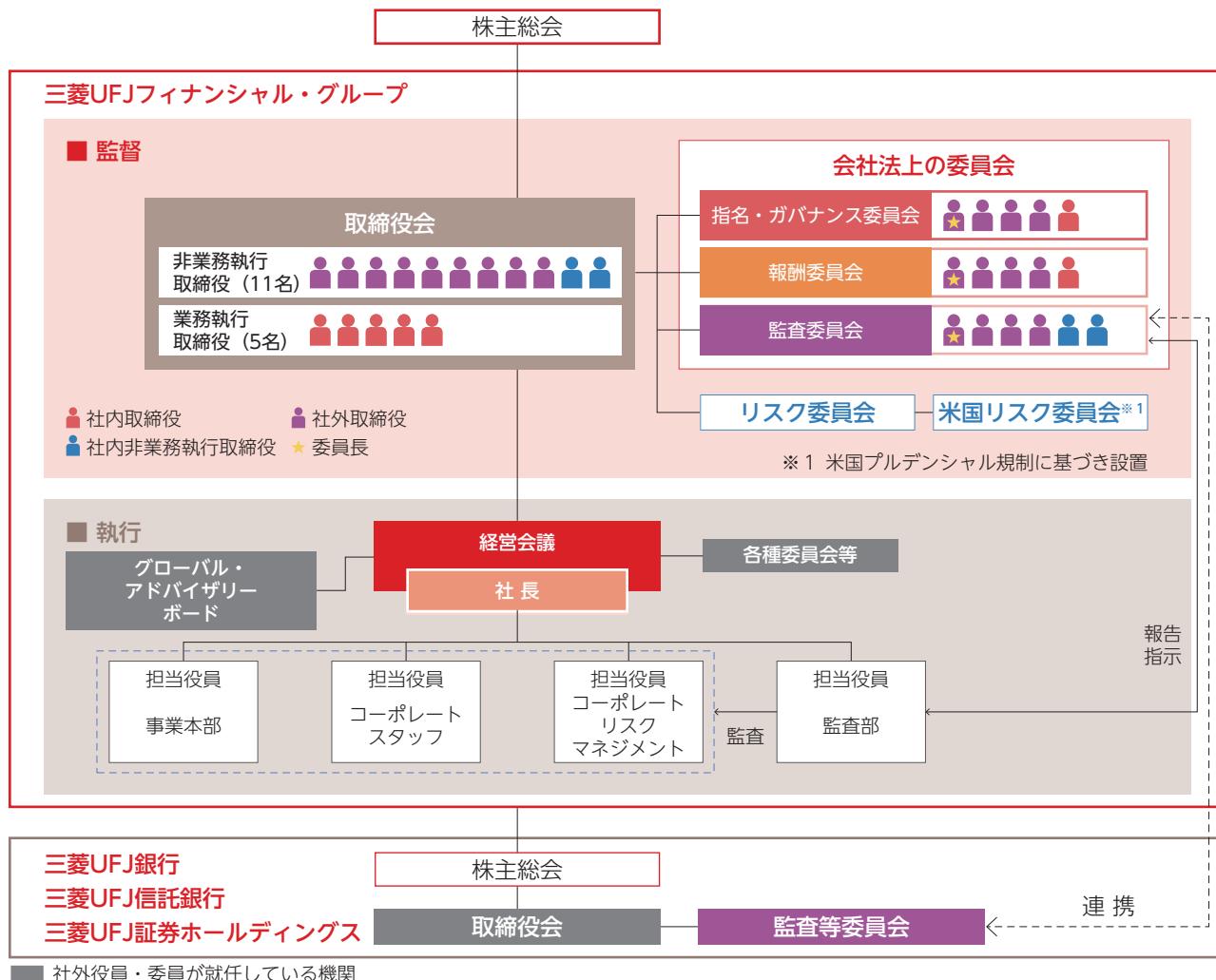
本議案承認後の体制及び各取締役の知見・専門性、経験

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 独立役員	ふじい まりこ 藤井 眞理子		●			●		
社外 独立役員	ほんだ けいこ 本田 桂子		●			●		●
社外 独立役員	かとう かおる 加藤 薫	●					●	●
社外 独立役員	くわばら さとこ 桑原 聡子				●	●		●
社外 独立役員	の もと ひろふみ 野本 弘文	●					●	●
社外 独立役員	David A. Sneider デビッド・A・スナイダー				●	●		
社外 独立役員	つじ こういち 辻 幸一			●		●		
社外 独立役員	Tarisa Watanagase タリサ・ワタナゲス		●			●		
非執行	みやなが けんいち 宮永 憲一	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	しんけ りょういち 新家 良一					●		
	みけ かねつぐ 三毛 兼承					●	●	●
	かめざわ ひろのり 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 (2023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

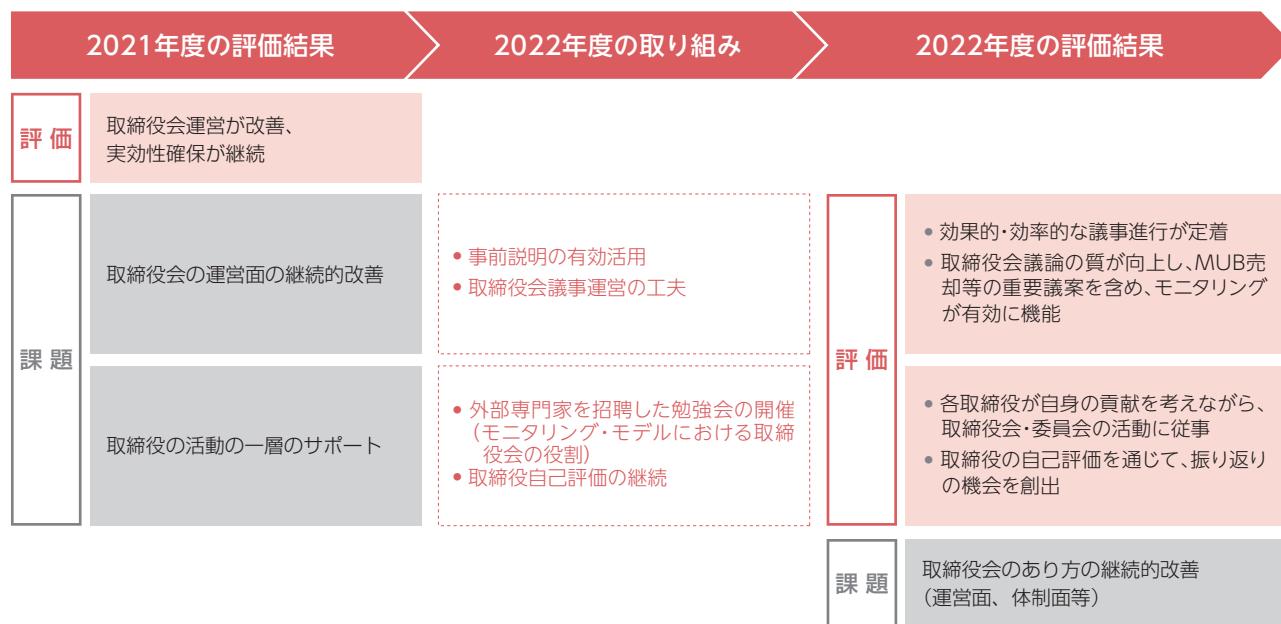
2. 取締役会評価

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、各委員会の構成、事前準備、討議内容、運営状況、貢献、執行体制に対する評価等についてアンケートとインタビューを実施し、その結果を指名・ガバナンス委員会及び取締役会において報告・審議しています。

2022年度は、2023年2月から3月にかけてアンケート及びインタビューを実施しました。今回の評価結果では、昨年度の指摘課題である取締役会の運営面の改善、取締役の活動のサポートに取り組んだ結果、効果的・効率的な議事進行と、それに伴い議論の質が向上し、引き続き取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。また、MUB売却、ROEの改善等、取締役会審議を通じて、事業面において成果が着実に表れている点も、ガバナンスにプラスの影響を与えたと評価しています。具体的な取り組みとしては、社外取締役に對する事前説明の有効活用や取締役会における議事進行の工夫等を行い、取締役会審議を更に充実化しました。併せて、外部専門家を招聘した勉強会の開催や、取締役自己評価の継続実施による自身の活動の振り返りの機会の提供等により、取締役の活動のサポートを継続しました。

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

■ 取締役会実効性向上に向けた取り組み



3. 各委員会における2022年度の主な議題

指名・ガバナンス委員会（開催回数：11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 ひろふみ 野本 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
- 「役員報酬決定方針」の定例検証・見直し
- 役員報酬マーケットの状況
- 2021年度の社長等の賞与評価並びに2022年度の目標設定
- 取締役・執行役の個人別報酬

委員会の構成

委員長 くわばら さとこ 桑原 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 こういち 辻 幸一 社外

メンバーは6名中4名が社外取締役

リスク委員会（開催回数：4回）

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

委員会の構成

委員長 ふじい まりこ 藤井 眞理子 社外

メンバーは5名中4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。

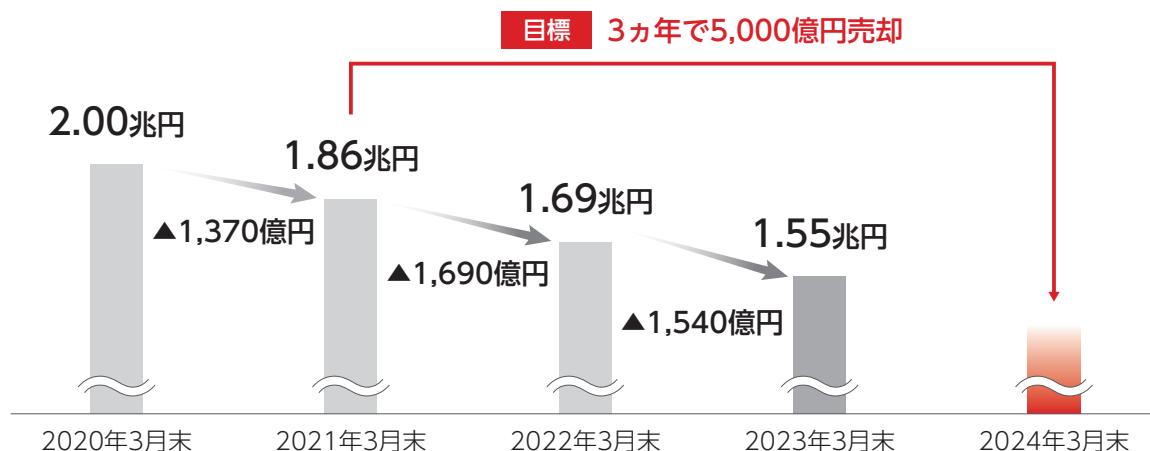
* 「政策投資目的で保有する株式」とは、取引先企業との総合的な取引維持・拡大を通じた当社及び銀行・信託の中長期的な経済的利益の増大を目的として保有する株式です。

■ 政策保有株式の削減*1への取り組み

2022年度は約1,540億円（銀行・信託単純合算、取得原価ベース）の政策保有株式を売却しました。

2021年度から2023年度の3ヵ年で、5,000億円の売却をめざします。

残高推移（取得原価ベース）*2



(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）*3

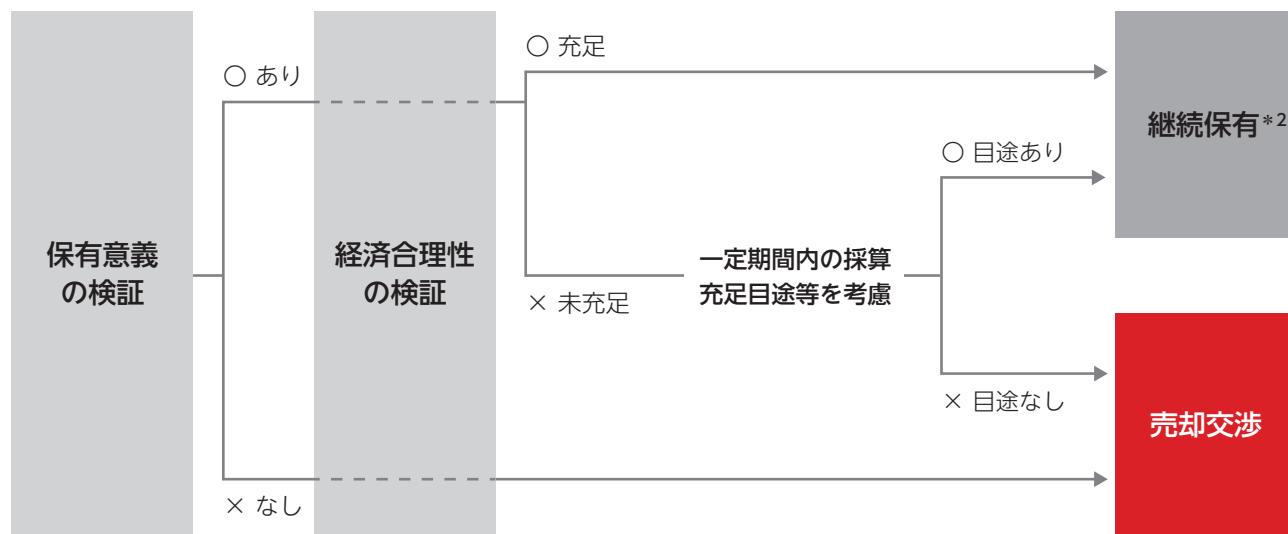
保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式		2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末
銘柄数 (銘柄)	上場	1,373	1,306	1,189	1,110
	非上場	1,148	1,113	1,078	1,057
貸借対照表計上額の合計額 (百万円)	上場	3,428,196	4,381,964	4,007,671	3,894,700
	非上場	173,213	185,935	134,208	190,450

*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 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。



*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6号議案まで）

第3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4号議案から第6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（投融資ポートフォリオを2050年炭素排出実質ゼロを求め るパリ協定1.5度目標に整合させるための移行計画の策定及び開示）

1. 提案内容

以下の条項を、当社の定款に追加的に規定する。

第 章 移行計画（ポートフォリオの整合）

第 条（投融資ポートフォリオを2050年炭素排出ネットゼロを求めるパリ協定1.5度目標に整合させるための移行計画の策定及び開示）

1. 当社は、当社の投融資ポートフォリオにおいて2050年炭素排出ネットゼロを実現するという公約を果たすため、2050年まで又はより早期に炭素排出ネットゼロに至る確かなシナリオと整合する短期、中期及び長期目標を含む移行計画を策定し、これを開示する。なお、当該移行計画には、当社の投融資ポートフォリオ内の主要な温室効果ガス集約型セクターにおける戦略的な投融資方針及び目標を含み、スコープ3の全てのバリューチェーンからの排出を考慮するものとする。

2. 当社は、前項の移行計画及び目標の進捗状況を統合報告書において開示する。

2. 提案理由

本提案は、当社の2050年ネットゼロ公約の達成計画の信頼性を株主が判断し、また、当社が気候変動リスクを適切に管理し、長期的な企業価値を維持向上するために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ており、重大な財務リスクを抱えているが、当該セクターにおける投融資ポートフォリオを2050年ネットゼロシナリオに整合させるための十分な目標又は投融資方針を設定・開示していない。

国際エネルギー機関等の確かな達成シナリオが示す経路や主要な結論と整合する目標及び戦略的な投融資方針を設定・開示することで、当社の気候目標及び移行計画の信頼性を担保することは、極めて重要である。世界の同業他社はこの種の情報を開示している。

本提案が求める開示は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）やネット・ゼロ・バンキング・アライアンス等を通じ、投資家が求める情報開示に合致する。

〔(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・環境保全への取り組みを経営の最重要課題として位置づけ、2021年5月に「MUFGカーボンニュートラル宣言」を公表しています。

この宣言のもと、当社は、投融資ポートフォリオのGHG排出量の2050年ネットゼロ、自らのGHG排出量の2030年ネットゼロをめざし、着実に取り組みを推進しています。

具体的には、以下に記載のとおりです。

1. MUFGでは、2050年投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロへ向けた取り組みを着実に進展させていること
 - (1) 当社は、GFANZ、NZBAのガイドライン等に基づき、投融資ポートフォリオのGHG排出量への影響の大きい、高排出セクター（電力、石油・ガス、不動産、鉄鋼、船舶）の2030年中間目標を設定し、実績も開示しています*¹。今後、2024年6月までに、自動車、航空、石炭セクター等の中間目標の設定も予定しています*²。当社の2030年中間目標は、IEAの1.5℃シナリオ等を参考に、入手可能な最善のデータを用いて算出した数値です。当社としては、お客さまのカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを支援することが最も重要であり、多くのお客さまが2030年中間目標を設定していることを踏まえ、この時間軸を共有した中間目標の設定により、お客さまとの有効なエンゲージメントが可能になると考えています。2021年以降、これまで約1,500社のお客さまにエンゲージメント活動を展開し、気候変動ビジネスを着実に拡大しながら、継続的な支援を行っています。
 - (2) 当社は、環境・社会に関するリスクを管理する投融資方針の枠組みとして、「MUFG環境・社会ポリシーフレームワーク」を制定し、ファイナンスの対象となる事業の環境・社会に対するリスク・影響を特定し、評価するデューデリジェンスのプロセスを導入しています。また、気候変動に関するリスク管理は、グループ全体の視点から、気候変動に関するリスクとその潜在的なポートフォリオ、事業、財務への影響をよりの確に把握、測定、低減することを目的として、リスク管理枠組みの中に統合されています。
2. MUFGでは、移行計画を2023年度中に開示すること、また、目標の進捗状況をProgress Reportで開示しており、今後も統合報告書等でも開示予定であること
 - (1) 当社は、2050年ネットゼロに向けた移行計画につき、既に2023年度中の開示をコミットしています。策定にあたっては、GFANZのガイダンス*³等も参考にしつつMUFG全体の移行計画を策定予定です。
 - (2) また、目標の進捗はTCFDやNZBAのガイダンス等に沿って、毎年Progress Reportで報告しており、併せて統合報告書・サステナビリティレポートでも開示しています。今後も、統合報告書等の媒体において、目標の進捗の報告を行っていく予定です。

3. 本邦において、定款は会社の組織・運営の基本的事項を定めるものであり、個別具体的な業務執行に関する事柄を定款に規定することは適切ではないこと
- (1) 当社は、社会情勢をはじめとする各種状況の変化に臨機に対応すべく、事業計画を機動的に見直し、迅速に執行しています。一方で、定款は、その変更には株主総会での特別決議を必要とするものであり、仮に本議案が可決された場合、当社の機動的な対応がかえって難しくなり、お客さま等、多くのステークホルダーに悪影響が及ぶ可能性があることを懸念します。
- (2) 当社としては、気候変動対応等、経営課題の取り組みは、株主の皆さまから信認を受けた取締役が、その責務として、機動的に対応すべき事柄と考えております。

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。

- * 1 一例として、GHG排出量でセクター別最大の「電力」につき、当社は2030年に排出原単位156-192gCO₂e/kWhをめざしています（これは2019年対比で約41%～約52%の削減に相当）。2022年3月時点では299gCO₂e/kWhとなり、2019年（基準年）の328gCO₂e/kWhから約9%減少しています。
- * 2 2021年における世界のCO₂排出量のうち、これら8つのセクターで約8割を占めています（出所：IEA World Energy Outlook 2022）。
- * 3 GFANZは、2022年11月にガバナンス、実行戦略、エンゲージメント戦略等を含む、5つの主要項目で構成される「移行計画」に係るガイダンスを公表しています。

【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もご覧ください。

① 「MUFG Progress Report 2023」

MUFGのカーボンニュートラル実現に向けた取り組みの進捗状況について、定量的な実績や目標の提示に加え、そこに至るアプローチやベースとなる考え方を報告しています。

https://www.mufg.jp/dam/csr/report/progress/202304_ja.pdf



② 「MUFG サステナビリティレポート 2022」

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.mufg.jp/dam/csr/report/2022/sr2022_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.mufg.jp/ir/presentation/index.html>



第4号議案 定款一部変更の件（名誉毀損放置企業との取引の禁止）

1. 提案内容

定款に、次の条文を加える。

「当社および当社グループ会社は、虚偽の事実を摘示して他人の名誉を毀損した後、その事実が誤りであると判明したにもかかわらず、これを十分に訂正しない企業との取引は、行わないように務めるものとする。」

2. 提案理由

複数のテレビ局は、「Hプロジェクト代表取締役の佐々木貴浩が、故大本萌景に対し、『辞めるなら一億円払え』と発言し、もって同女を自死させた」との虚偽の事実を長時間に渡って報道した。しかし、これは、全くの出鱈目であり、令和4年6月9日、東京地方裁判所は遺族らの請求を棄却した（平成30年ワ37265号）。また、同年12月21日東京高等裁判所でもこの判決は維持されている。さらに、令和5年2月28日、佐々木貴浩らが、遺族代理人の佐藤大和・望月宣武らを提訴した事件において、東京地方裁判所は、佐藤大和らに550万円の賠償を命じている（令和元年ワ27521号）。

にもかかわらず、一部のテレビ局は、判決の結果を短く報じたのみであり、多くの国民が、虚偽の事実を信じたままとなっている。

このような無責任な放送局と取引することは、当社の評判を著しく低下させるものである。

〔(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。

当社では、経営活動を遂行するにあたっての指針として、「MUFG Way」を定めております。また、「MUFG Way」の下に、グループ各社の役職員の判断・行動の基準として「行動規範」を定め、国内外のあらゆる法令等を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実に行之、社会からの信頼・信用を守り高めていくことを表明しております。

更に、「MUFG人権方針」において、MUFGはお客さまやサプライヤー（納入業者）にも人権尊重を働きかけていくことを定めております。

お客さまとの取引に関しては、当社のクレジットポリシーに則り、適切な調査を実施し、取引先として適正、適当であることを確認したうえで、取引を行っています。

加えて、定款は会社を運営するうえでの基本的な方針を定めるものであり、個別具体的な業務執行に関する事項を規定することは適切ではないと考えております。

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。

第5号議案

定款一部変更の件（男尊女卑企業との慎重な取引）

1. 提案内容

定款に、次の条文を加える。

「当社及び当社グループは、取締役（社外取締役であるものを除く）の人数が10人以上であるにもかかわらず、その全てが男性である上場企業とは、取引しないように務めるものとする。」

2. 提案理由

資格試験予備校T社の取締役（社外取締役を除く）は10名であるが、その全てが男性である。また、社外取締役を含めても、監査等委員を除く取締役12名は、いずれも男性である。

男女の平等を規定した憲法14条が施行されて、令和5年5月3日で76年にもなる。また、近時は有名なフェミニストである仁藤夢乃氏が住民監査請求をめぐり話題になるなど、男女平等への関心が高まっている。

取締役の選任は能力・識見によるべきであり、必ずしも男女同数となる必要はないが、T社は極端であり、男尊女卑の社風がうかがえるところである。

また、T社の主要な事業は資格試験の受験指導であり、男性のみに適性が認められる職種でもない。

このような企業との取引は、当社グループの名声も毀損するものである。そこで、取締役（社外取締役を除く）が10名以上で全員が男性である企業とは取引しないように務めることで、当社の評判の低下を防ぐべきである。

〔(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。

当社では、経営活動を遂行するにあたっての指針として、「MUFG Way」を定めております。また、「MUFG Way」の下に、グループ各社の役職員の判断・行動の基準として「行動規範」を定め、国内外のあらゆる法令等を遵守し、公正・透明な企業活動を誠実に行之、社会からの信頼・信用を守り高めていくことを表明しております。

お客さまとの取引に関しては、当社のクレジットポリシーに則り、適切な調査を実施し、取引先として適正、適当であることを確認したうえで、取引を行っています。

加えて、定款は会社を運営するうえでの基本的な方針を定めるものであり、個別具体的な業務執行に関する事項を規定することは適切ではないと考えております。

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。

第6号議案 定款一部変更の件 (IR)

1. 提案内容

定款に、以下の条文を加える。

「当社及び当社グループ会社ではホームページにおいて掲載したIRの内容を削除してはならない。」

2. 提案理由

当社グループの三菱UFJ銀行（以下三菱銀行とする）では2023年1月30日夜ATMが使用できなくなるシステム障害が発生している。当社の「IRお問い合わせ窓口」で確認したところ、三菱銀行で2021年6月8日夜発生したシステム障害のホームページはお客さまへの対応が完了したことを理由として削除されている。現在当社では投資家が過去のシステム障害への対応をホームページで閲覧することができない状態である。IRの情報は当社の歴史であり投資家は分析をして投資判断に活用している。よって大切な情報であるので過去に発表したIRは勝手に削除をしないで保存するべきである。

〔(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、当社の預金者、取引先その他のお客さま、株主、投資家、社会等の全てのステークホルダーの皆さまに対する情報開示の理念並びに手続及び体制を定め、これに従った情報開示を行うことにより、MUFGグループに関する公平・公正かつ適切な情報開示を実現するとともに、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じて得た知見の経営プロセスへの適切な還元を通じて、MUFGグループの持続的な成長と企業価値の向上をめざしております。

当社は、上記を目的としたMUFGグループ情報開示方針を定め、IR活動においては本方針を遵守し、ステークホルダーの皆さまがMUFGグループに対する理解を深めていただくために重要又は有益と思われる情報を自主的に開示しております。

なお、ATM障害といった個別事象についての情報開示は、影響範囲やお客さま対応の状況等を考慮し、影響のあるお客さま向けに正しく情報をお伝えする目的で実施しております。

加えて、定款は会社を運営するうえでの基本的な方針を定めるものであり、個別具体的な業務執行に関する事項を規定することは適切ではないと考えております。

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。

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

イ 企業集団の主要な事業内容

当社グループは、当社、子会社159社、子法人等87社及び関連法人等46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。

ロ 金融経済環境

当年度の金融経済環境ではありますが、世界経済は、コロナ禍に起因する各種の供給制約やウクライナ紛争によるエネルギー価格高騰が招いた世界的なインフレの高進、それを受けた各国での大幅な金融引き締めが景気を下押ししたものの、「ウィズコロナ」を前提に経済活動の正常化が進んだことで、全体としては緩やかながら回復を続けました。もっとも、ウクライナ紛争は長期化の様相を呈しているほか、これまでの金融引き締めの累積的な効果により世界経済への下押し圧力は一段と強まってきており、昨年末以降、景気の減速基調が明確化してきています。また、3月以降に発生した欧米の金融システム不安については、今後、実体経済への影響が顕在化してくるリスクも否定できません。わが国で



は、昨年3月にまん延防止等重点措置が解除されて以降、経済活動の正常化とコロナ対策の両立が着実に進展しており、景気は緩やかな回復を続けています。

金融市場に目を転じますと、株価は、ウクライナ紛争など地政学リスクを巡る緊張が高まり、更に各国内銀が金融引き締め姿勢を強める中で値を下げる局面もありましたが、概ね高値圏で推移しました。金利については、欧米での急速な利上げを受け、年後半にかけて市中金利は上昇基調で推移しましたが、その後は、途中上下しつつも、徐々に水準を切り下げてきています。わが国では、短期金利は低水準での推移が続きましたが、長期金利は、昨年12月の日銀によるイールドカーブ・コントロールの一部見直しによりやや上昇しました。ドル円相場は、昨年10月には32年ぶりに151円台まで円安が進行しました。その後は政府・日銀の為替介入や米国の利上げペース鈍化、日銀の政策見直しなどにより、円安進行には歯止めが掛かり、円高・ドル安方向にやや水準調整された形で推移しています。

Ⅷ 企業集団の事業の経過及び成果（2022年度決算）

このような環境下、当社グループの2022年度連結業績は、経常利益が1兆207億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1兆1,164億円となりました。

業務粗利益は、前年度比5,390億円増加の4兆5,030億円となりました。資金利益については、貸出利ざやの改善や海外の金利上昇局面における外貨預貸金収益の増加などにより、前年度比8,638億円増加の2兆9,075億円となりました。信託報酬・役務取引等利益は、海外の融資関連手数料増加を主因として、前年度比1,206億円増加の1兆6,954億円となりました。特定取引等利益・その他業務利益は、セールス&トレーディング収益が好調に推移する中、簿価利回り改善に向けて含み損の大きい外国債券の売却を進め、前年度比4,455億円減少し999億円の損失となりました。営業費は、国内の経費は減少しましたが、為替影響やMUFGユニオンバンク株式譲渡による影響などにより、前年度比1,614億円増加の2兆9,087億円となりました。以上の結果、業務純益は前年度比3,775億円増加の1兆5,942億円となりました。与信関係費用総額は、米国子会社のMUFGユニオンバンク(MUB)株式の売却決定に伴う会計処理によってMUBの貸出金評価損を計上し、前年度比3,434億円増加の6,748億円の費用発生となりました。株式等関係損益は2,880億円の利益、持分法による投資損益は4,258億円の利益となりました。その他の臨時損益は、MUB株式の売却決定に伴う会計処理によってMUB保有債券等の評価損を計上し、6,125億円の損失となりました。特別損益は、上記貸出金・債券等の評価損の大半の戻し入れを含むMUB株式売却益の計上により、5,491億円の利益となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、1兆1,164億円となり、前年度に続き2年連続で1兆円を超過し、MUFG発足以来過去最高益であった前年度並みの水準となりました。

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、10.76%、連結Tier1比率は12.04%、連結総自己資本比率は13.91%となりました。いずれも2022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、152.2%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、1.26%と低水準を維持しています。2022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4円増額の32円を予定しています*2。

なお、2021年9月に経営資源の最適配置の観点から決定したMUB株式の米国大手銀行U.S. Bancorp社(USB)への譲渡については、2022年12月に株式譲渡が完了しました。また、USBとの間で業務提携契約を締結し、米国に居住する個人のお客さまに対する口座開設サービスの継続などについて合意しました。本件後も米国は重要な市場であり、MUFGの強みを活かせる法人取引を中心とする事業に集中し、新たな成長をめざします。

- *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 2022年度期末配当については、2023年6月29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/>

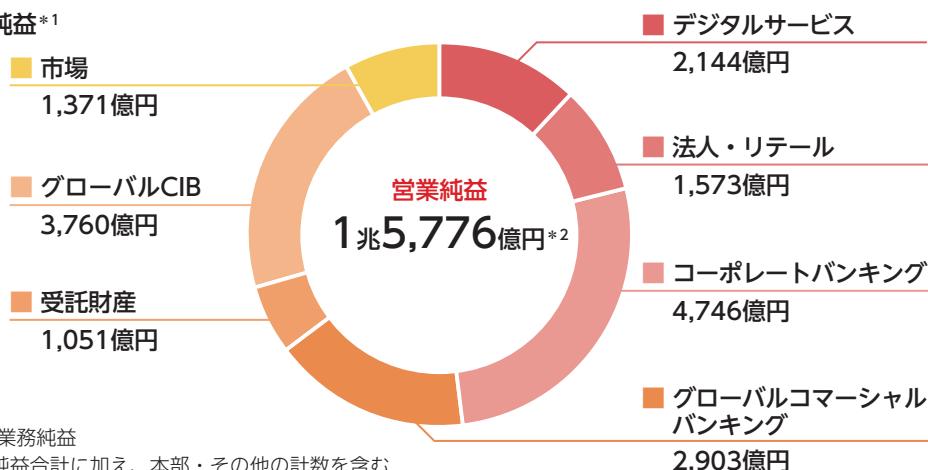


(事業本部別の経過及び成果)

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、一元的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。

■ 事業本部別営業純益*1



*1 社内管理上の連結業務純益

*2 7事業本部の営業純益合計に加え、本部・その他の計数を含む

■ デジタルサービス

主なビジネス

- 国内の個人・法人のお客さまを対象に、様々な接点を通じて利便性の高いデジタル金融サービスを提供

めざす姿

- お客さまのお金の不安を解消し、金融サービスの専門家として社会から常に頼られる存在
- 本邦トップバンクとして圧倒的な「金融・デジタルプラットフォーム」へ

■ 営業純益



業績概要

コロナ禍からの回復も相まって、コンシューマーファイナンス等が堅調に実績を積み上げました。また、店舗統廃合や内部事務のデジタル化などに伴う経費削減も進め、結果、営業純益は317億円の増益となりました。引き続きオンラインを含むチャネル全体でお客さま接点を拡充します。また、外部事業者連携を通じた新サービス創出にも取り組んでいます。

■ 法人・リテール

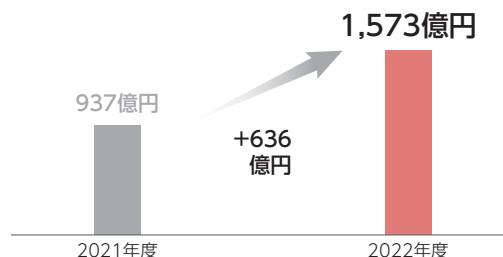
主なビジネス

- 国内の個人・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や、事業・資産承継といったソリューションを提供

めざす姿

- 人々の暮らし・豊かさと、取引先企業などの成長・発展に貢献
- 本邦随一の“金融プロフェッショナルグループ”

■ 営業純益



業績概要

米国金利上昇等の環境変化に対するニーズを捉え、預貸金・外国為替・デリバティブ業務を中心に増収となりました。また、店舗統廃合により人件費・物件費を抑制し、営業純益は636億円の増益となりました。引き続き、銀行・信託・証券一体でお客さまの課題にアプローチし、付加価値の高いサービス・ソリューションを提供します。

■ コーポレートバンキング

主なビジネス

- 日系大企業のお客さまに、銀行、信託、証券をはじめとしたグループ各社が、各々の高い専門性を活かした金融サービスを提供するとともに、グループ連携を通じて総合的な金融ソリューションを一体で提供

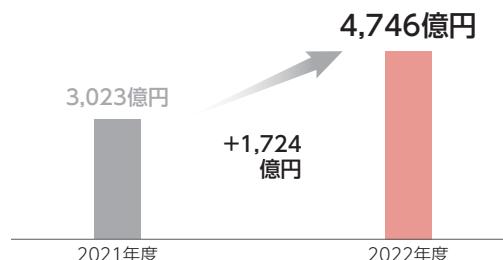
めざす姿

- お客さまと事業リスクを共にし、共に成長する
- 「階段経営」の実現
中期経営計画のゴールに向け、階段を上るように、毎年前年比で一歩一歩着実に成長する

業績概要

リスクに対する適正なリターンへの追求、米国金利上昇等の環境変化への機動的な対応により、預貸金収益を中心に拡大。営業純益は1,724億円の増益となり、2022年度の「階段経営」を実現しました。また、複雑化・多様化する環境・社会課題やお客さま経営課題の解決に向けて、お客さまとのエンゲージメント(対話)を深め、事業リスクを共にする取り組みも強化しています。

■ 営業純益



■ グローバルコマーシャルバンキング

主なビジネス

- パートナーバンク(クンシィ(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、アジア進出企業及び地場企業・個人のお客さまへ金融サービスを提供

めざす姿

- MUFGとパートナーバンクの協働により、お客さまが“アジアで進むチカラになる”

業績概要

クンシィの貸出残高増加、ダナモン銀行の調達コスト抑制等により、営業純益は466億円の増益となりました。またデジタル関連投資ではHC子会社^{*1}の買収、Akulaku社^{*2}への出資、Garudaファンド^{*3}の設立を決定しました。お客さまが“アジアで進むチカラ”になるべく、パートナーバンクとの協働強化に加え、更なるアジアの成長の取り込みに向けてデジタル関連投資を進めます。

■ 営業純益



*1 個人ローン事業を展開するHome Credit社のフィリピン・インドネシア子会社 *2 主にインドネシアで、デジタル金融サービスを提供するフィンテック事業者 *3 新興企業への投資を目的としたインドネシア特化型ファンド(総額1億米ドル)

■ 受 託 財 産

主なビジネス

- AM^{*1}、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商品・サービス等を提供

*1 資産運用 *2 資産管理

めざす姿

- 安心・豊かな社会の実現に向け、フィデューシャリー^{*3}として高度な専門性を発揮し、国内外のお客さまに選ばれ続けるAM・ISプレイヤー

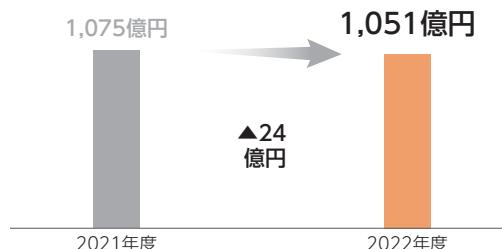
*3 受託者

業績概要

AM事業は、三菱UFJ国際投信の公募株式投信残高^{*4}が業界首位になりました。IS事業は、国内外で高付加価値サービスの複合提供が順調に進捗しました。年金事業は、D-Canvas^{*5}利用者が30万人を超え、確定拠出年金加入者の裾野が拡大しました。一方、営業純益は前年度に計上した成功報酬の減少や市況低迷で24億円の減益となりました。高度な専門性を発揮し更なる成長をめざします。

*4 除くETF *5 確定拠出年金加入者向けアプリ。2022年度グッドデザイン賞を受賞

■ 営業純益



■ グローバルCIB

主なビジネス

- 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

めざす姿

- 市場環境変化に柔軟に対応し、将来にわたって持続可能な収益性を実現するビジネスモデルを構築する
- 世界標準の知見の蓄積・還元を通じ、日本・アジアを代表する「グローバル金融機関」として、お客さまに必要とされる存在に

業績概要

キャピタルマーケットの市況低迷により証券プライマリービジネスは減収も、プロジェクトファイナンス等のローン関連手数料や預貸金収益の増収により、営業純益は1,312億円の増益となりました。GCIB・市場セールス&トレーディング領域一体で、金融市場における総合的な取引の獲得を進めると共に、スタートアップ向け融資事業の拡大や関連する新規事業への展開も続けています。

■ 営業純益



市場

主なビジネス

- 金利(債券)・為替・株式のセールス&トレーディング業務を中心とする顧客向けビジネス
- 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

めざす姿

- Drive Growth and Transformation :
「変化の先頭に立つ」を基本方針として、稼ぐ力を着実に伸ばし、失敗を恐れず変革にチャレンジすることで、お客さまとMUFGの持続的な成長に貢献し続ける

業績概要

相場のボラティリティが大幅に上昇する中、お客さまの課題・ニーズを捉える活動量の引き上げと機動的なポジション運営によってセールス&トレーディング業務が大幅増益となり、営業純益1,371億円を牽引しました。トレジャリー業務は特に米国金利が大幅に上昇する難しい環境下、ヘッジ操作により外債ポートフォリオの評価損失を抑制したほか、新機軸投資にも挑戦し続けています。

営業純益



■ 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、環境・社会課題への意識の高まりや、デジタル技術進展に伴う異業種の金融事業への新規参入の継続、足元ではインフレ率の高まりや再加速の懸念、地政学リスクの高まり、欧州や米国を中心とした金融市場・金融システムの不安定化等、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それを飛躍のチャンスに変え、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。2021年4月に「世界が進むチカラになる。」を当社の存在意義(パーパス)として設定し、2021年度からの3年間を対象とした中期経営計画では「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」を主要戦略の3本柱として掲げ、2021年度に引き続き2022年度もこれらの戦略を当社グループ一丸で推進し、成果を挙げることができました。

2023年度も、環境変化に応じたビジネスモデルを作り上げ、また、その結果として収益力向上及びROEの改善を実現することを通じて、お客さま・株主・社員をはじ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

中期経営計画では、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」を掲げています。そこには変化の激しい時代において、「全てのステークホルダーが次へ、前へ進むためのチカラになりたい」という思いを込めております。「デジタル」、「サステナビリティ経営」、「挑戦・スピード」をテーマに変革を進め、お客さまと社会の課題に徹底的に向き合い、課題解決に努めております。

■ 中期経営計画

3年後のめざす姿	<p style="text-align: center;">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 社会が大きく変化する中、全てのステークホルダーが次に（前に）進むための「チカラ」に</p>		
財務目標	<p style="text-align: center;">ROE 7.5% 安定的に親会社株主純利益 1 兆円を稼ぐことのできる会社をめざす</p>		
戦略の3本柱	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #e91e63; color: white; margin: 0;">I 企業変革～会社のありようを変える～</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. デジタルトランスフォーメーション (DX) 2. 環境・社会課題解決への貢献 3. カルチャー改革 (スピード・挑戦する文化) </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #e67e22; color: white; margin: 0;">II 成長戦略～収益力の強化～</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ウェルスマネジメント 2. 経営課題解決型アプローチ 3. アジアビジネス 4. GCIB & Global Markets 5. グローバルAM / IS </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #f1c40f; color: white; margin: 0;">III 構造改革～強靱性の確保～</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経費・RWAコントロール 2. 基盤・プラットフォーム改革 3. 事業ポートフォリオ見直し </div> </div>		

また、持続的成長・企業価値向上の為には、MUFGの事業ポートフォリオを収益性が更に高く安定的なものにすることが重要であり、その実現に向けては、成長領域に対する戦略出資が重要な手段だと考えています。加えて、社員が活き活きと働ける会社をめざし、新たな価値を生み出す成功体験、また挑戦している社員の可視化を通じ、パーパス起点での挑戦が広がる好循環の構築をめざします。

これらの取り組みを通じて、事業の健全性を確保し(事業の強靱性重視)、社員にとって魅力があり参画意識が高まる経営(エンゲージメント重視の経営)を行うことを引き続き経営方針に据えます。

2. 財務目標・資本政策

財務目標は、中期経営計画の最終年度である2023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。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ております。更に、ROE目標の達成に向けての3つのドライバーとして利益・経費・RWAを設定し、成長戦略・構造改革を推進いたします。

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、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的・持続的な増加に努め、2023年度までに配当性向は40%への累進的な引き上げをめざすとともに、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

	22年度実績	23年度目標	中長期目標
ROE*1	7.03%	7.5%	9%-10%
普通株式等Tier1比率 (規制最終化ベース*2)	10.3%	9.5-10.0%	

■ ROE 目標達成に向けての3つのドライバー

利益	経費*3	RWA
営業純益： 1.4兆円	20年度対比で 削減 (業績連動経費を除く)	20年度末水準を 維持 (アセットの入れ替 による収益性の改善)
親会社株主純利益： 1兆円以上		

親会社株主純利益

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

*2 バーゼルⅢ規制見直しの最終化によるリスク・アセット増加影響を反映させた試算値。その他有価証券評価差額金を除く

*3 中長期の経費率目標(60%程度)は不変

3. 主要戦略の推進

主たる戦略の柱として掲げている「企業変革」、「成長戦略」、「構造改革」を当社グループの各事業会社、事業本部、コーポレートセンターが一体で推進しています。

■ 3つの主要戦略

I 企業変革

主要戦略	主な取組内容
デジタルトランスフォーメーション (DX)	● あらゆるお客さまに対するデジタルサービス接点の強化、商品・サービスのデジタル化を推進。デジタルを活用した業務量削減
環境・社会課題解決への貢献	● 環境・社会課題解決と経営戦略の一本化をより一層強化するため、優先10課題を起点にした事業戦略、リスク管理、社会貢献施策を展開
カルチャー改革 (スピード・挑戦する文化)	● パーパス(存在意義)起点での行動を促し、自由闊達な企業風土を醸成し、戦略のスピードアップや社員の自律的な挑戦を促進

II 成長戦略

主要戦略	主な取組内容
ウェルスマネジメント	● 総合的な資産運用を支援するためのインフラ整備や人材投入、法人オーナーへのソリューション提供を通じてビジネスを強化
経営課題解決型アプローチ	● 日系大企業のお客さまの経営課題に向き合い、リスクテイク力を強化し、グループ一体で課題解決に取り組む
アジアビジネス	● 連結子会社のアユタヤ銀行(タイ)、ダナモン銀行(インドネシア)を中心に、アジアを面で捉え成長を取り込みつつ、デジタル化を推進
GCIB & Global Markets	● 機関投資家へのリバランスを含むポートフォリオの最適化を推進。GCIB・市場本部の一体運営を通じ、資産回転・クロスセルを強化
グローバルAM/IS	● 業界成長が望める海外資産運用・管理領域において、当社の強みを活かした受託ビジネスを推進

III 構造改革

主要戦略	主な取組内容
経費・RWAコントロール	● 成長に必要な投資は行いつつ、ベース経費の削減を徹底 ● 低採算案件から高採算案件へのシフトによりRWAをコントロール
基盤・プラットフォーム改革	● デジタルシフトに必要な投資を効率的・効果的に実施 ● 改革に必要な手続・ルールの簡素化、意思決定プロセスの見直し
事業ポートフォリオ見直し	● 低採算事業への資源配分を見直し ● 他社との連携他、新規事業への取り組みを強化

(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)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経常収益	7,299,078	6,025,336	6,075,887	9,281,027
経常利益	1,235,770	1,053,610	1,537,649	1,020,728
親会社株主に帰属する当期純利益	528,151	777,018	1,130,840	1,116,496
包括利益	271,456	1,324,655	797,310	1,158,800
純資産額	16,855,738	17,716,257	17,988,245	18,272,857
総資産	336,571,379	359,473,515	373,731,910	386,799,477

(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)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	400,893	437,819	622,637	641,968
受取配当額	367,350	402,724	587,680	606,916
銀行業を営む子会社	277,471	317,452	419,691	407,630
その他の子会社	20,329	18,448	52,278	31,702
当期純利益	429,000	377,195	571,859	602,223
1株当たり当期純利益	円 銭 33 25	円 銭 29 36	円 銭 44 72	円 銭 48 93
総資産	18,650,002	19,061,312	19,977,035	22,642,309
銀行業を営む子会社株式等	7,653,341	7,641,206	7,641,206	7,641,206
その他の子会社株式等	999,522	985,430	984,047	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
214,767	55,984	35,875	50,086	3,631	360,343

(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
株式会社三菱UFJ銀行	次世代ダイレクトに係るシステム開発	10,094
三菱UFJニコス株式会社	システム統合	10,640

(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. 上記のほか、(株)三菱UFJ銀行がMUFG Union Bank, N. A.の店舗等を取得しておりますが、企業集団内の異動であるため上表には記載していません。

(処分・除却等)

(単位：百万円)

会社名	内容	金額
MUFG Americas Holdings Corporation	MUFG Union Bank, N. A.の店舗等	118,399

(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. 上記売却資産のうち、51,446百万円は(株)三菱UFJ銀行への売却であります。

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。また、配分対象外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、セグメント別の記載をしておりません。

(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	40.19 (2.61)
Japan Digital Design(株)	東京都中央区	2,300	研究調査	94.18 (1.16)
Global Open Network(株)	東京都港区	100	持株会社	80.00
(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
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国際投信(株)	東京都千代田区	2,000	投資信託委託業務	100.00 (100.00)
エム・ユー投資顧問(株)	東京都千代田区	1,200	投資顧問業務	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)
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)

事業報告

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 (%)
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	[11,772 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	[287,610 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	[53,361 百万IDR 5,995,576]	銀行業務	92.47 (92.47)
MUFG Investor Services Holdings Limited	英領バミューダ ハミルトン市	[5,800 百万USD 43]	持株会社	100.00 (100.00)
Mitsubishi UFJ Trust International Limited	英国ロンドン市	[6,615 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	[330 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	[82 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	[24,968 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	[1,073 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	[381,444 百万AUD 4,255]	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	[18,614 百万CAD 188]	証券業務	100.00 (100.00)
MUFG Securities EMEA plc	英国ロンドン市	[305,804 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	[29,710 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	83,500	銀行業務	25.16 (25.16)
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	22.42 (22.42)
(株)カム	東京都渋谷区	99	プリペイドカード業務	39.02 (39.02)
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	20.05 (5.53)
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	[1,171,165 百万USD 8,770]	銀行持株会社	22.50
Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade	ベトナム社会主義共和国 ハノイ市	[273,927 百万VND 48,057,506]	銀行業務	19.72 (19.72)
Security Bank Corporation	フィリピン共和国 マカティ市	[18,859 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. (株)中京銀行は、当社の子会社である(株)三菱UFJ銀行が株式を売却したことにより、当社の重要な子会社等ではなくなりました。
6. (株)カムは、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）	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役	—
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	株式会社NTTドコモシニアアドバイザー	—
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 外監査役	—
トビー・S・マイヤソン	取締役（社外役員） リスク委員	Longsight Strategic Advisors LLC チェアマン & CEO	—
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	—
新 貝 康 司	取締役（社外役員） 監査委員、リスク委員	第一生命ホールディングス株式会社社外取締役、株式会社エクサウ ィザーズ社外取締役、オリンパス株式会社社外取締役	(注) 1
辻 幸 一	取締役（社外役員） 監査委員（委員長）		(注) 1
タリサ・ワタナゲス	取締役（社外役員） リスク委員		—
小 倉 律 夫	取締役 監査委員		—
宮 永 憲 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	—
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）、一般社団法人 信託協会会長	—
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）、一般社 団法人全国銀行協会会長	—
小 林 真	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

- 監査委員新貝康司氏は、長年にわたる財務部門の経験を有しており、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。また、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小倉律夫、宮永憲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、トビー・S・マイヤソン、野本弘文、新貝康司、辻幸一及びびたりサ・ワタナグスの9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
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)
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)	株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員 (代表取締役)
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)	株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員 (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専務執行役員 (代表取締役)
佐々木 照 之	執行役専務 グループCHRO	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員 (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)
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	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員 (代表取締役)、Global Open Network株式会社代表取締役最高経営責任者 (CEO)、Global Open Network Japan株式会社代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO)、アコム株式会社取締役
宮 下 裕	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
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)

氏名	地位及び担当	重要な兼職
高瀬 英明	執行役常務 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副本部長、主に米州・欧州担当	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）、米州MUFJホールディングスコーポレーション取締役
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-1、主にアジア担当	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）、ダナモン銀行監査役会長、Security Bank Corporation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MUFJホールディングスコーポレーション取締役、ダナモン銀行監査役

(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2022年4月1日に辞任しました。

荒木 三郎 (代表執行役副会長)
長島 巖 (代表執行役副会長)
半沢 淳一 (代表執行役副会長)
宮地 正人 (執行役専務 グローバルCIB事業本部長)
二重 孝好 (執行役専務 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COO-1兼海外事業変革担当)
桑原 昌宏 (執行役専務 グループCRO)
吉藤 茂 (執行役専務 市場事業本部長)
亀田 浩樹 (執行役常務 グループCIO)

以下の取締役が2022年6月29日に退任しました。

荒木 三郎 (取締役)

(2) 会社役員に対する報酬等

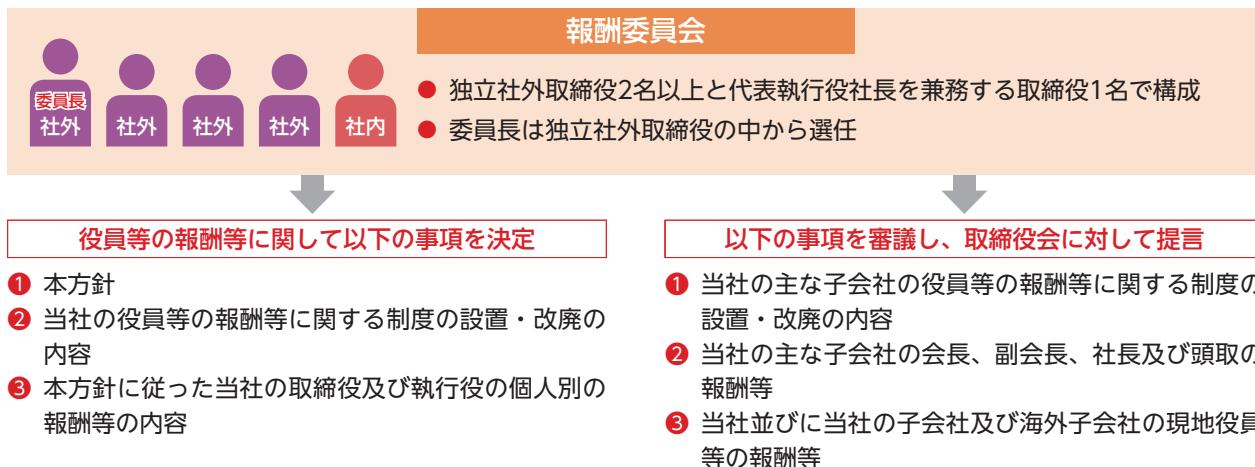
役員等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針（2023年3月29日改定）

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、非役付役員順に、報酬種類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。
- 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。

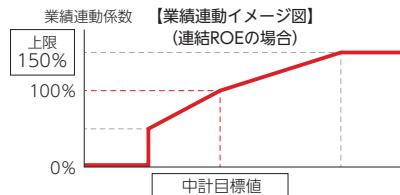
報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価ウエイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	—	・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む		毎月	現金	1
株式報酬	業績非連動	—	役位別の基準額		各役員 の 退任時	株式50% 現金50%	1
	中長期業績連動	0~150%	役位別の基準額 ×	業績連動係数【中計達成度評価】 <50%> 以下指標の中期経営計画における目標比達成率 (1) 連結ROE ^{※1} 30% (2) 連結経費削減額（業績連動経費を除く） ^{※1} 15% (3) ESG評価機関評価 ^{※2} 5% 業績連動係数【競合比較評価】 <50%> 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 ^{※3} (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 25%	中期 経営計画 終了時	※マルス (没収・ クローバック (返還請求) の対象	
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%> 以下指標の前年度比増減率及び目標比達成率 ^{※4} (1) 連結営業純益 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費額 10% 個人の職務遂行状況（定性評価） ※社長の例 <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	年1回	現金	1

※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（㈱みずほフィナンシャルグループ及び㈱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。



■ 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	419	230	113	24	50
執行役員	18名	1,340	711	322	165	141
社外役員	9名	192	192	—	—	—

- (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給付額を記載しております。
 4. 上記のほか、社外役員に対する報酬として、当社の親会社等(子会社を含む)から51百万円支払っております。
 5. 現中期経営計画(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	
				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%	—	—
	・親会社株主に帰属する当期純利益	25%		120%		80%		—	
中計 達成度 評価	・連結ROE(当社基準)	30%	[2023年度] 7.5%	—					
	・連結経費削減額 (業績連動経費を除く)	15%	[2023年度] 2020年度比削減						
	・ESG評価機関評価	5%	[2023年度] 2020年度比改善						

6. 2020～2022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、2022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	2020年度支給		2021年度支給		2022年度支給	
		2019年度 達成率	支給率	2020年度 達成率	支給率	2021年度 達成率	支給率
<総合評価>	100%	70.0%	50.0%	113.9%	112.5%	106.4%	125.0%
・定量評価(連結ROE等4指標の組合せ)	60%	83.3%	—	123.2%	—	117.3%	—
・定性評価	40%	50.0%	—	100.0%	—	90.0%	—

■ 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

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）

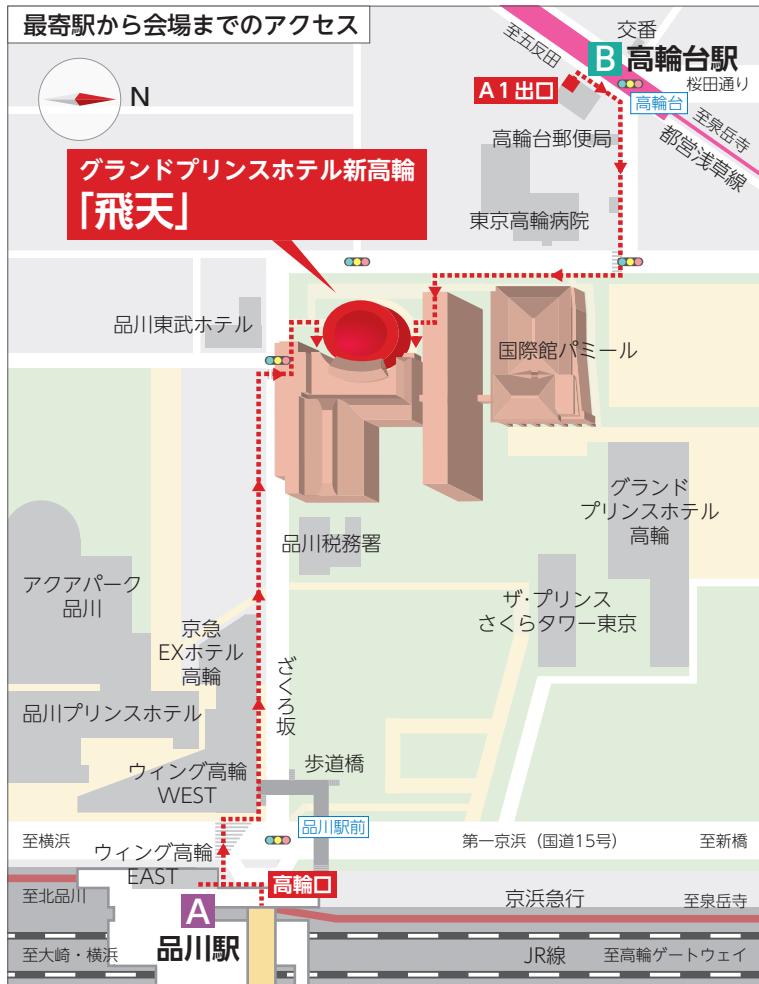
A1出口より徒歩約6分



**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。