

2025 年 6 月 12 日

各位

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ
(コード番号 8306)

当社第 20 期定時株主総会の第 2 号議案に関する ISS 社レポートに対する当社見解について

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（代表取締役社長 亀澤 宏規^{かめざわ ひろのり}、以下 当社）は、2025 年 6 月 27 日開催予定の第 20 期定時株主総会の第 2 号議案「取締役 16 名選任の件」に関し、議決権行使助言会社である Institutional Shareholder Services, Inc.（以下「ISS 社」といいます。）が、一部取締役候補について反対を推奨している旨のレポートを発行している事実を確認いたしました。

つきましては、下記の通り、ISS 社の議案の推奨に対する当社の見解を記させていただきます。

株主の皆さまにおかれましては、当社定時株主総会招集ご通知及び下記の当社の見解をご確認いただき、当該議案へのご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

記

1. ISS 社の反対推奨内容

ISS 社は、以下の理由で第 2 号議案「取締役 16 名選任の件」における一部取締役候補者に対して反対推奨を行っております。

候補者氏名	反対推奨の理由
三毛 兼承	「政策保有株式の保有額が ISS 社基準を上回っている場合に経営トップである取締役選任に反対推奨する」旨の定量基準に該当すると共に、2024 年度に発生した不祥事案を踏まえ、重任に反対推奨を行っています
亀澤 宏規	
半沢 淳一	2024 年度に発生した不祥事案を踏まえ、重任に反対推奨を行っています
小林 真	
野本 弘文	ISS 社の独立性基準を充足しないとして、反対推奨を行っています
清水 博	
上田 輝久	

2. 当社の見解

当社といたしましては、三毛兼承氏、亀澤宏規氏、半沢淳一氏、および小林真氏の 4 名は執行を兼務する取締役の能力を有していること、経営の受託者としての資質を備えていること、野本弘文氏、清水博氏、および上田輝久氏の 3 名は独立社外取締役の資質を有していること、いずれの候補者も経営の受託者としての資質を備えていることを指名・ガバナンス委員会にて確認し、当社の取締役会を構成するメンバーにふさわしい人材として、取締役候補者に決定しています。主な根拠は下記の通りです。

(1) 事案への適切な対応

2024 年度に発生した不祥事案について、お客さまをはじめとする関係者の皆さまにご迷惑・ご心配をおかけしましたことを改めてお詫び申し上げます。再発防止に向けた改善対応策の徹底に加え、今後もガバナンスの向上に向けた取り組みを不断に継続していくことで、お客さまや社会からの信頼・信用の回復に努めてまいります。

株式会社三菱 UFJ 銀行にて発生した「貸金庫からのお客さま資産窃取事案」、株式会社三菱 UFJ 銀行並びに三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社にて金融庁より受領した「銀証連携に関する業務改善命令」に対して、当社及びグループ各社は信頼・信用を根本から揺るがすものと真摯に反省し、再発防止、お客さま本位の業務運営にグループ一丸となって取り組んでおります。

貸金庫からのお客さま資産窃取事案に対する対応状況としても、再発防止に向け、改善対応策の 5 つの柱（①貸金庫に関する手続き・ルールの見直し、管理強化、②拠点内での牽制・モニタリングの強化、③本部等による牽制・モニタリング強化、④人事運営の見直し、⑤法令等遵守意識の再徹底）を制定し、対応を進めてまいりました。既に貸金庫予備鍵のセンター集約や関連手続の厳格化、防犯カメラ増設等へ対応するとともに、モニタリング態勢の強化や人事運営の見直しを通じて再発防止を図るほか、法令等遵守意識の再徹底に取り組んでおります。また、本事案のリスク分析・所在を踏まえ、他のお客さま資産等に関連する業務プロセスの不正リスク低減策に着手しており、不正防止策の強化に向けた業務プロセスの改善について、グループ一体で取り組みを継続してまいります。

24年度決算／目標見直し

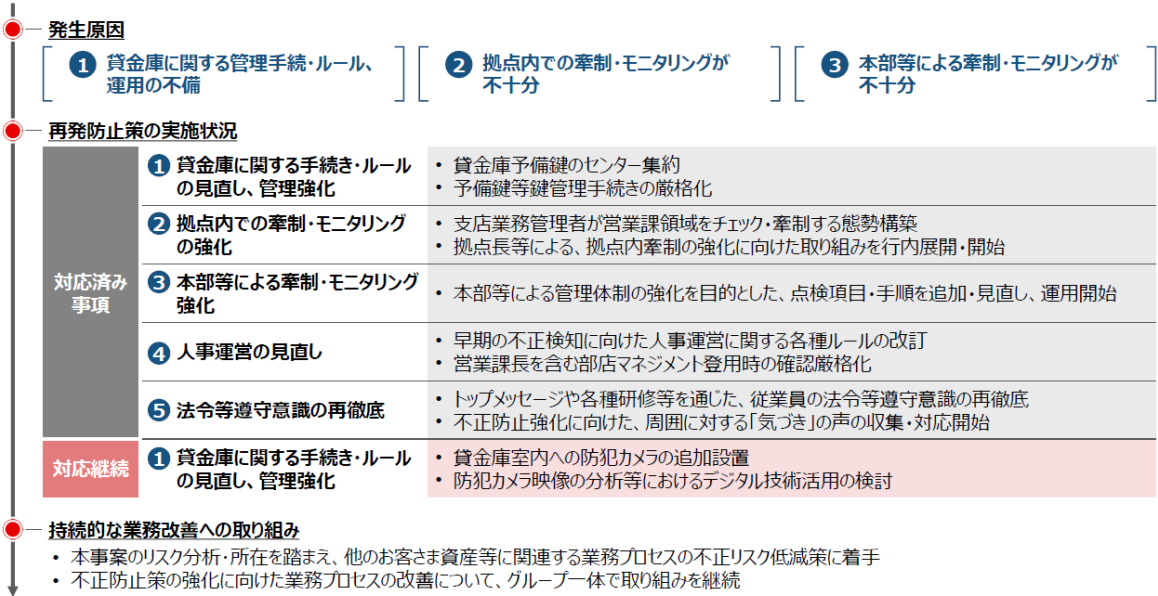
中計の進捗

ガバナンスの向上

中計の各戦略

貸金庫からのお客さま資産窃取事案への対応状況

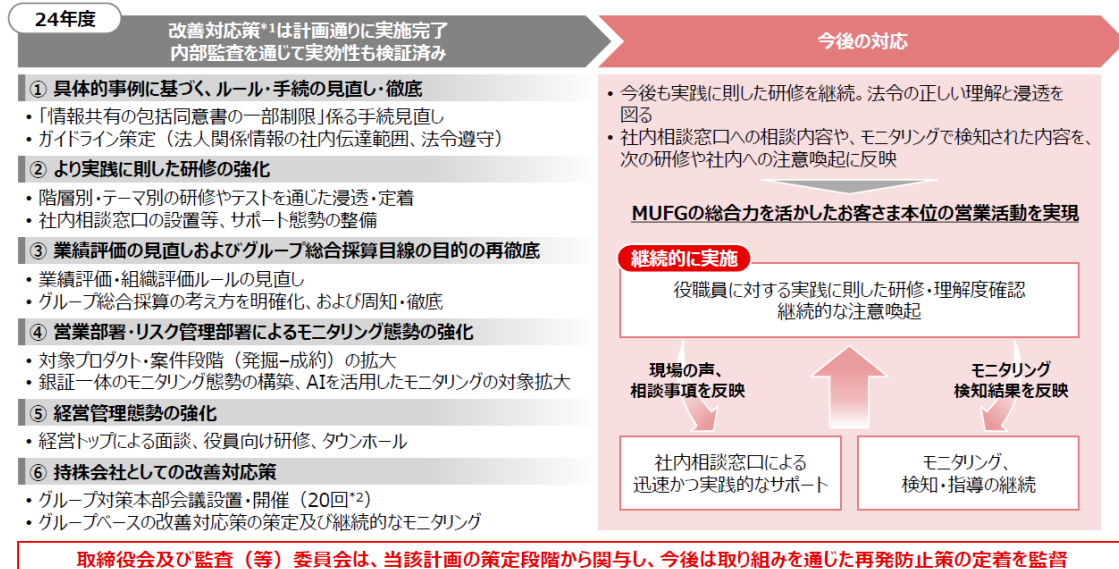
－ 本事案を踏まえた再発防止策*1は計画通りに進捗
金融庁監督指針を踏まえ、実施完了に向けて取り組みを継続



銀証連携に関する業務改善命令への対応として、再発防止に向け、改善対応策の 6 つの柱（①具体的事例に基づく、ルール・手続の見直し・徹底、②より実践に則した研修の強化、③業績評価の見直しおよびグループ総合採算目線の目的の再徹底、④営業部署・リスク管理部署によるモニタリング態勢の強化、⑤経営管理態勢の強化、⑥持株会社としての改善対応策）を制定し、対応を進めてまいりました。2024 年度に計画していた手続・ルール等の見直し、研修やモニタリング態勢の強化、及び改善対応策の有効性に関する内部監査は完了しております。今後も、研修やモニタリングを継続し、社員の理解・浸透、定着を進めてまいります。

銀証連携に関する業務改善命令への対応状況

- － 24年度に計画していた改善対応策の実施と、その有効性を検証する内部監査は完了
今後も研修やモニタリングを継続し、社員の理解・浸透、定着を進めていく



*1 2024年7月19日プレスリリースご参照 *2 2025年5月15日時点

 MUFG 29

（出所）いずれも 2025 年 3 月期決算 投資家説明会（プレゼンテーション）資料

https://www.mufg.jp/ir/index.html?link_id=gnavi_ir

両事案ともに、三毛兼承氏が議長を務める取締役会では、改善対応策の計画策定の段階から関与し、取り組みを通じた再発防止策の定着を監督しております。亀澤宏規氏は代表執行役として、半沢淳一氏・小林真氏は業態トップとして、両事案を真摯に受け止め、再発防止策の策定・実行を陣頭指揮することにより、その責任を全うしております。

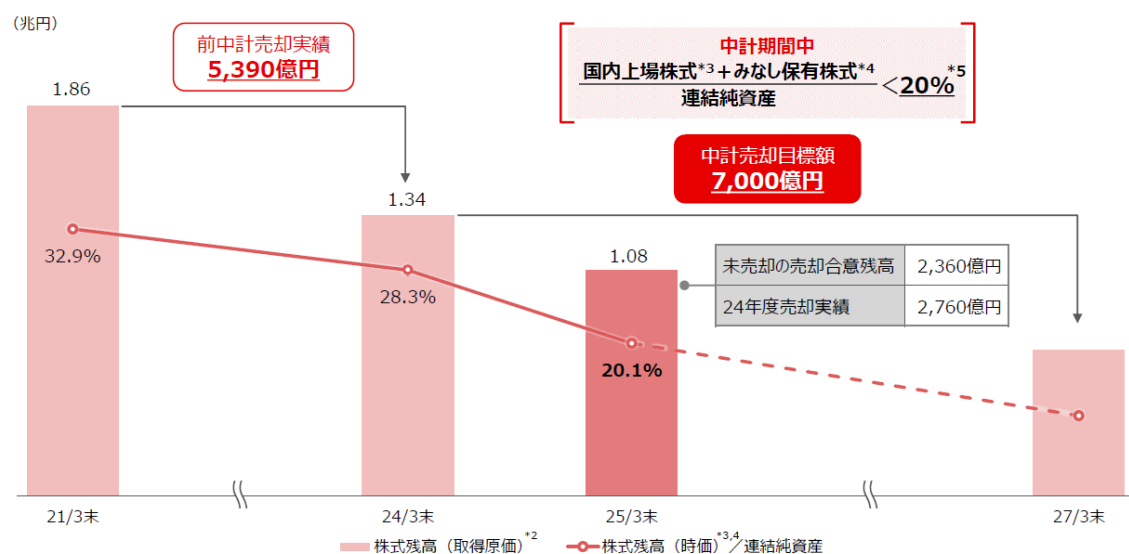
(2) 政策保有株式の削減

当社及びグループ銀行では、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。2024年度は政策保有株式の売却が進展し、2,760億円（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、連結純資産に対する政策保有株式時価残高の割合は20.1%となりました。2024年度から2026年度の中計3ヵ年では7,000億円の政策保有株式の売却目標及び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ております。

24年度決算／目標見直し	中計の進捗	ガバナンスの向上	中計の各戦略
--------------	-------	----------	--------

政策保有株式の削減*1

－中計の売却目標7,000億円に対し、24年度売却実績は2,760億円



*1 銀行・信託の単純合算 *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の時価（連結）
*4 有価証券報告書に記載される「みなし保有株式」の残高 *5 連結純資産は24/9月末ベース

MUFG 26

（出所）2025年3月期決算 投資家説明会（プレゼンテーション）資料

https://www.mufig.jp/ir/index.html?link_id=gnavi_ir

(3) 足元の業績

今中期経営計画は、「成長を取りにいく3年間」と位置付けています。戦略の3本柱として掲げた「成長戦略の進化」・「社会課題の解決」・「企業変革の加速」は、着実に前進しており、国内外の環境変化に柔軟に対応しながら事業ポートフォリオの多様化を進めるなど当社の稼ぐ力は着実に向上しております。中計初年度となる2025年3月期の親会社株主純利益は、前年度比3,721億円増加の1兆8,629億円となり、2年連続で最高益を更新しました。ROEは9.9%となり、中期経営計画の目標である「9%程度」を前倒して達成しました。

なお、「貸金庫からのお客さま資産窃取事案」及び「銀証連携に関する業務改善命令」の両事案に関する業績への影響は軽微であるものと考えております。

三毛兼承氏は経営の基本方針を決定する取締役会議長を2021年4月より務めております。主要戦略やROE等対外的なKPIなど取締役会が扱うべき重要課題のモニタリングを指揮すると共に、MUB（MUFG Union Bank, N.A.）売却をはじめ執行の事業ポートフォリオの変革を支えてきました。今中期経営計画の策定に当り、執行議論の初期段階から、また、マクロ環境変化・行動変容を踏まえた「未来の金融グループ像」といった中長期的な戦略の方向性も確認しながら、取締役会で継続的に討議・フォローすることで執行の議論の進化・意思決定の後押しをしております。

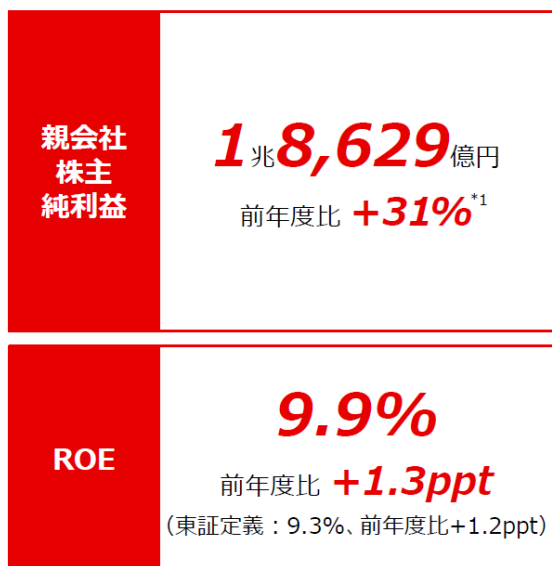
亀澤宏規氏は2020年4月に代表執行役に就任以降、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを制定し、「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」という中長期的にめざす姿を掲げました。その実現に向けてグループCEOとして「カルチャー改革」、「ビジネス改革」、「プロセス改革」の重要施策でリーダーシップを如何なく発揮し、グループ全体の変革に取り組んできました。2024年4月からスタートさせた中期経営計画においても「成長」を意識し、「成長戦略の進化」「社会課題の解決」「企業変革の加速」の3本柱に取り組み、上記の通り、2025年3月期の業績を牽引しました。

半沢淳一氏および小林真氏は当社中核子会社の経営者として、中期経営計画の3本柱（「成長戦略の進化」「社会課題の解決」「企業変革の加速」）の取り組みを銀行・証券においてリードし、当社グループの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も進め、2025年3月期のグループ業績を下支えしました。

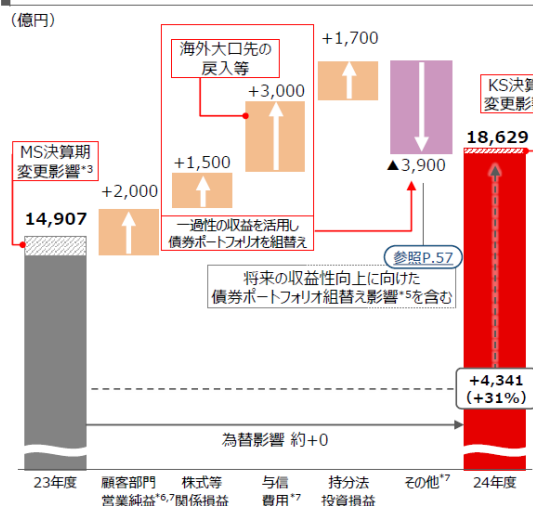
24年度決算／目標見直し	中計の進捗	ガバナンスの向上	中計の各戦略
--------------	-------	----------	--------

24年度実績

－親会社株主純利益は1.86兆円。ROEは9.9%と中計目標を前倒して達成



親会社株主純利益の増減要因^{*2}



^{*1} 23年度のMSの持分法適用決算期の変更に伴う影響、および24年度のKSの連結時に計上する決算期間の変更に伴う影響を除く
(以降、「MS決算期変更影響」) 841億円 (2024年3月末の為替で換算した金額)
^{*2} 内訳は税後ベース
^{*3} 23年度に実施したMS持分法適用決算期の変更影響 (以降、「MS決算期変更影響」) 841億円 (2024年3月末の為替で換算した金額)
^{*4} 24年度より連結時に計上するKSの決算期間を従来の1-12月から4-3月へ変更。本変更に伴う影響 (以降、「KS決算期変更影響」) として、業務純益で795億円、親会社株主純利益 (税後・持分比率調整後) で220億円 (KSの2024年1-3月期決算に基づく損益額を2025年3月末の為替で換算した金額)
^{*5} 23年度: 約+2,000億円、24年度: 約+7,800億円
^{*6} 社内管理上の連結業務純益 (以降「営業純益」)
^{*7} 除くKS決算期変更影響

(出所) 2025年3月期決算 投資家説明会 (プレゼンテーション) 資料

https://www.mufg.jp/ir/index.html?link_id=gnavi_ir

(4) 適切な取締役構成および実効的な取締役会運営

当社では、「社外の視点」を重視し、安定的で実効性の高いコーポレート・ガバナンス態勢を構築してきました。取締役は株主により選任された経営の受託者として、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ための資質や経営陣の職務執行を適切に監督するための資質を備えていることなどの選任基準を定め、それを満たす人材を取締役候補者に指名しております。当社の取締役会は、取締役候補者 16 名のうち企業経営、金融、財務会計、法律等の分野で高い見識と豊富な経験を有した社外取締役候補者 9 名を占めており、適切なバランスの取れた 16 名の取締役候補にて構成しています。なお、社外取締役の選任に際しては、当社「社外取締役の独立性判断基準」に基づき、指名・ガバナンス委員会において各取締役候補者の独立性を確認しております。

このような構成の取締役会において、三毛兼承氏は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、これまで取締役会の議長として、取締役会における議論の質の向上、成長戦略等重要議案のモニタリング、効率的かつ効果的な運営を行うことに加え、自らも執行に対して問題提起を行うなど取締役会の実効性向上の観点で重要な役割を果たしています。

亀澤宏規氏につきましては、執行トップを兼ねる取締役として当社の業務執行に係る重要事項の取締役会への報告や取締役会で提起された課題の執行への円滑な連携および適切な対応を通じて、取締役会における当社の業務執行状況に関する理解を進め、取締役会の実効性を高めております。同時に、議長・CEO・社外取締役のみが参加するエグゼクティブ・セッションにおいても取締役間の意見交換・コミュニケーションをリードしております。

取締役会による当社グループの経営監督の実効性を確保するため、主要子会社の頭取・社長は、原則として当社の取締役を兼ねることとしております。半沢淳一氏および小林真氏は業態トップを兼ねる取締役として、当社の持続的な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に貢献しております。

<社外取締役の独立性判断基準>

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租利益）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

(出所) 招集通知

https://www.mufig.jp/dam/ir/stock/meeting/pdf/convocation2506_ja.pdf

直近で実施した取締役会の実効性に関する第三者評価において、近時の取り組みを基盤に、2024年度の指摘課題として抽出した取締役会の運営面・体制面等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ていると共に、「貸金庫からのお客さま資産窃取事案」及び「銀証連携に関する業務改善命令」の両事案に対しても十分に審議・モニタリングがなされ、取締役会の機能を十全に全うしていることが確認されております。合わせて、取締役候補者である社外取締役からの独立した客観的な立場からの助言や企業経営等の高い見識や豊富な経験等からの示唆などが取締役会における審議の充実、実効性の向上につながっていることも確認されております。2025年度においても、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。

なお、各取締役候補者の選任理由ならびに取締役会評価は、招集通知にて開示しております。

●招集通知 https://www.mufg.jp/dam/ir/stock/meeting/pdf/convocation2506_ja.pdf

改めまして、株主の皆さまにおかれましては、当社定時株主総会招集ご通知及び上記の当社の見解をご確認いただき、当該議案へのご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

以上