

## 第 20 期定時株主総会 質疑応答概要および事前質問へのご回答

### 株主総会における質疑応答概要

株主総会における、株主の皆さまとの質疑応答の概要について、ご案内申し上げます。

#### 【質問①】

##### 政治寄附について

##### 【回答】

日本経済団体連合会は、企業の政治寄附の意義を、政策本位の政治の実現や議会制民主主義への健全な発展への貢献の観点で、企業の社会貢献と位置づけるという考え方を示しております。三菱 UFJ 銀行はこの趣旨に賛同し、昨年度、政治寄附を行っております。

今年の対応については、まだ決定しておりませんが、仮に寄附を行った場合には、政治資金規正法の趣旨に則り、適正な開示を行う方針です。

#### 【質問②】

##### LNG プロジェクト等に融資を行う場合の人権保護について

##### 【回答】

MUFG では、「MUFG 環境・社会ポリシーフレームワーク」において、特に温室効果ガスの排出が多い産業に対して、どのようにファイナンスに取り組むか等ポリシーを定め、ファイナンスを禁止する事業、あるいは特に留意を要する事業を特定しております。

石油・ガス等のエネルギー事業については留意して対応しており、融資実行時には、経済合理性に加えて、例えば、先住民族の人権への配慮等も確認しております。仮に融資をご依頼いただいたお客さまが斯かる配慮に十分対応できていないことを認識した場合は、融資を行わない方針です。また、融資実行後も、同様の問題等を認識した場合には、その融資先と対処方法等を対話させて頂いております。人権に関わる取り組みについては、MUFG は救済機関の一つである一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) に参画し、当該機関に寄せられた声をよくお伺いし、適切に対応しております。

#### 【質問③】

##### 日本国債の格下げリスクについて

##### 【回答】

日本国債の格下げにつながる可能性の一つとして、将来の我が国の財政悪化や、国債の安定消化への懸念などが挙げられております。例えば、MUFG のような日本の銀行は、グローバルな外貨調達市場で、日本国債を担保に米ドルなどの外貨調達を行っております。仮に日本国債が格下げになると、その水準次第では取引相手から追加

担保の差し入れや、取引額自体の縮減を迫られ、外貨の資金繰りが逼迫し、外貨調達コストの上昇はもとより、世の中全体で信用収縮の動きを招く可能性もあります。加えて、MUFG が保有している日本国債の評価損失が拡大し、資本が毀損される他、資本調達それ自体が難しくなるリスクが生じ得ます。

一方で、現時点では将来の財政悪化や、国債の安定消化への懸念が直ちに示現するものとは見ておりません。ただし、今後、例えば財源の裏付けのない消費税減税の政策に伴い、赤字国債の発行などが増えていくような事態等が起こるような場合、そのような懸念・リスクが徐々に顕在化し始める可能性には留意が必要であると認識しています。

したがってMUFGは足許、国債の保有については極力、平均残存年限を3年程度の短めの期間に抑えながら、しっかりとリスク量をコントロールして対応していく方針です。

#### 【質問④】

システム開発に関する対応方針について

##### 【回答】

MUFG のシステムは、古いシステムを逐次更新しながら、大規模なシステムを安定的に運営することに並行して取り組んでおります。

中長期的には、システムの安定稼働を維持しつつ、競争力のあるシステムを構築していくことを目指し、経営戦略として取り組んでいます。また、システムの持続的な運用を支える人材を確保し、今後の安心・安全な業務継続の実現を図ってまいります。

#### 【質問⑤】

女性の役員・マネジメント比率について

##### 【回答】

MUFG では、過去の背景や経緯があり、男女間の賃金格差や上位職階における比率の差が存在しています。これらの格差を少しでも是正していくことが、現在 MUFG 全体で総力を挙げて取り組んでいる重要課題です。具体的な目標として、2030年までに女性マネジメント比率を 30%に引き上げることを掲げており、2024 年度末の時点では 24.0%まで上昇しています。

かつては「コース別採用」により、入社時点でライフスタイルに応じて総合職・一般職に分かれていました。一般職は女性が中心であったため、結果として賃金格差が生じやすい構造となっていました。しかし、三菱 UFJ 信託銀行では 2020 年にこの「コース別採用」を廃止し、三菱 UFJ 銀行でも 2025 年 4 月から廃止・一本化しました。これにより 2030 年度女性マネジメント比率 30%の目標達成に向けた環境整備を進めています。

なお、現在の「24.0%」はまだ十分とは言えず、また、女性役員数は 10 名おりますが、こちらも十分な水準ではないと認識しています。

昨今ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)に対して逆風とも言える議論も見受けられますが、女性の上位職比率の低さを改善することは、MUFG が組織とし

ての力を最大限に発揮するために重要な課題であり、引き続き、経営の最重要課題として全社的に取り組んでまいります。

#### 【質問⑥】

##### 貸金庫の不祥事案(横展開調査、現場での気づき)について

#### 【回答】

貸金庫事案を契機に、同様のリスクがある業務がないか、行内で全量横展開調査を実施しました。具体的には、銀行の国内業務においては、約 4,000 の事務手続があり、約 2,000 の商品・サービスの種類があります。この全量を対象に、貸金庫事案と同様のリスクがないか、本部の人員も相当数投入し、点検を行いました。併せて、本部の目線だけではなく、現場で実際に業務に携わっている約 9,000 名にアンケートを取り、現場目線で見えてリスクがある業務はないかということも併せて確認しました。それらの点検で上がってきた、ややリスクがあると思われる業務について、現在、一つ一つそのリスクを潰し込む作業を実施しています。

貸金庫については、過去、その領域での事案がなかったということもあり、MUFG としてリスク感度が低かった点は否めないと反省しております。また、現場での気づきなど様々な声を拾い上げられるかが非常に重要だと考えております。まず、各部店単位で、人事マネジメントの観点でどのような悩みがあるか等を拾い上げる仕組みをより強化することに加え、今回、「気づきの声」という形で、不正に直結するか定かでないものも含めて、少しでも疑問に思うようなことなどを幅広く声として拾い上げる仕組みを作りましたので、併せて、しっかり対応していきたいと考えています。

#### 【質問⑦】

##### 銀行の役割(メインバンク制)について

#### 【回答】

かつて、メインバンク制という言葉で象徴される、銀行が事業会社の方々に寄り添い、経営支援において中心的な役割を担っていくべきとの考え方や、その事実もあったと認識しています。一方、昨今では、銀行が果たす経営支援の機能が薄れてきたのではないかと意見があることも認識しています。上場企業においては、株主・投資家から一定のガバナンスが働いていますが、特に、非上場の中堅・中小企業に関しては、依然として、経営支援における銀行の役割への高い期待があると考えています。

斯かる期待に対し、MUFG では、金融仲介機能を発揮し、資金を提供していくことに加え、顧客の事業の拡大に繋がるビジネスマッチングや、人材獲得のためのコンサルティング支援など、非金融領域においてもグループ内各社の機能を生かしてサポートしていくことが重要だと考えています。

また、日本の成長に向けては、MUFG としての責務、役割として、特に社会課題解決を重視しています。MUFG のビジネスから社会課題解決を考えるという順番ではなく、まず、社会課題があり、それに対し努力をされている企業をどう支援していくか、という順番で考えており、MUFG として社会課題解決に貢献してまいります。

## 【質問⑧】

サブカルチャーを含めたコンテンツ領域への取組方針について

### 【回答】

MUFG では、7 つの成長戦略を掲げ、既存の国内、それから海外のビジネスをどう強化していくかということに加え、この変化する時代において、新しい領域にトライしていく観点でコンテンツ領域への投資を目的としたファンド(JCW<sup>1</sup>)に取り組んでいます。日本のいわゆるアニメやゲーム産業のようなソフトの産業については、世界的にも非常に評価が高い状況ですので、新たなファンディング形式を作ることによってどのように市場を広げていけるかという切り口です。

それ以外の出資戦略についても、様々な切り口で検討しています。例えば、スタートアップを育成していく観点では、創業スタートアップに投資するファンドへの出資に関して、日本における創業を確り立ち上げていくことに対するリスクマネーが必要であり、MUFG がお客さまと連携して出資し、斯かる市場を作っていくことを考え、取り組んでいます。

こうした視点で、日本の経済、産業の発展に資するものであれば、リスクをしっかりと見極めて新たな出資を検討していきたいと考えております。

<sup>1</sup> Japan Creative Works1 号投資事業有限責任組合

## 【質問⑨】

貸金庫の不祥事案(再発防止策、店頭サービスの質)について

### 【回答】

貸金庫の再発防止策については、今回起こった事案の真因分析を社内でしっかり実施した上で、全部で 40 ほどの再発防止策をまとめました。その中では、直接的な原因となっていた予備鍵の保管方法を、各支店での保管から全てセンター保管に集約したことに加え、防犯カメラの増設や、貸金庫室への入室記録を本部でチェックするなど、貸金庫のセキュリティそのものを高める取り組みを行っています。加えて、支店の中における行員同士の相互牽制、上司と部下のコミュニケーション強化といった人事マネジメント面での再発防止策、行員全体へのコンプライアンス意識の再徹底など複数の再発防止策を講じて、二度とこのようなことが起こらないようしっかり取り組んでまいります。

店頭でのサービスにつきましては、一人でも多くのお客さまにお取引いただくため、様々なキャンペーンを昨年来実施しておりますが、同時に幾つかのキャンペーンが行われていることもあり、支店の従業員が全て正確に把握できていなかった面もあったのではないかと反省しております。本部から現場に対する分かりやすい情報発信に努めるとともに、お客さまから頂いている声もしっかり受け止めて、改善に努めてまいりたいと考えています。

**【質問⑩】**

**政策保有株式の削減について**

**【回答】**

政策保有株式に関しては、今中期経営計画 3 年間で累計 7,000 億円の売却、連結純資産に対する政策保有株式の比率を 20% 以内にすることを目標としています。

株式持ち合いに対する世の中全体の厳しい目も踏まえ、最初の 1 年間で約 40% 売却を行いました。引き続き、保有意義や経済合理性等の社内基準に照らしつつ、お客さまの十分な理解を得たうえで売却を進めてまいります。

MUFG の総合力を活かし、様々なサービスをお客さまに提供することで、保有株の有無にかかわらず、お客さまとより良い関係を維持できるよう努めてまいります。

**【質問⑪】**

**配当政策について**

**【回答】**

MUFG は、利益成長を通じた一株当たり配当金の安定的・累進的な増加を目指しており、配当性向 40% 程度を今中期経営計画の方針としております。24 年度の期末配当および年間配当、25 年度の年間配当予想についても、一株当たり利益に対し 40% の配当とさせて頂いております。

財務的に大きな影響があった場合、例えばリーマンショックのような経済危機があつて利益が大幅に減少するような場合は、資本の状況や見通しを踏まえて減配を検討することもあり得ますが、基本的には安定的・累進的な配当を目指しております。

**【質問⑫】**

**配当性向について**

**【回答】**

24 年度実績以前につきましては、安定的・累進的な配当を意識する余り、増配のスピードをやや抑えた面もあったかもしれませんが、24 年度、また今年度につきましては、実績に基づき、40% の配当をお出ししたいと考えております。

併せて、MUFG は株主還元の一つとして自己株式取得を実施しています。これは、一株当たりの利益を高めること、発行済み株式総数の減少により増配の余地をつくることを目的としています。引き続き、利益成長を通じた増配と企業価値向上により株主の皆さまからのご支援に報いてまいります。

## 事前質問へのご回答

株主総会に先立ち、お寄せ頂いた事前質問のうち、株主の皆さまのご関心が高いと思われる事項についてご回答申し上げます。

### 【質問①】

#### 貸金庫事案等の不祥事案について

#### 【回答】

本件に関し、お客さまならびに関係する皆さまにご心配・ご迷惑をおかけしておりますことを、改めて心よりお詫び申し上げます。

再発防止については、本事案発生の原因分析を踏まえた改善対応策を策定し、対応を進めております。具体的には、貸金庫予備鍵のセンター集約や関連手続の厳格化、拠点・本部におけるモニタリング態勢の強化や、不正検知に向けた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います。

次に、貸金庫ビジネスの方針については、幅広いオプションを設けて検討を続けてまいりましたが、災害・安全対策を含め、貸金庫に対するお客さまニーズが引き続き相応にあることを踏まえ、安心・安全にご利用いただくためのセキュリティ強化をしっかりと行った上で、貸金庫ビジネスを継続して行く方針としております。

今後、事業環境が大きく変わる場合には、改めて方針を見直すことも含めて検討してまいります。

最後に、経営責任および役員処分についてですが、独立社外取締役が過半数を占める MUFG の報酬委員会及び指名・ガバナンス委員会で複数回の審議を行うとともに、銀行取締役会で決定の上、MUFG の取締役会にも報告されております。経営陣として、引き続き、再発防止策の徹底や内部管理体制の強化をしっかりと行い、皆さまからの信頼の回復に努めていくことで、経営としての責任を果たしてまいります。

### 【質問②】

#### エムットの強みについて

#### 【回答】

MUFG は、銀行の口座数と預金金額が圧倒的に大きいこととグループ内にあらゆる金融機能を持っていることが他社に比べた大きな強みです。お客さまに、より一層その良さを体験いただくため、今回「エムット」を立ち上げ、日常的な決済から金融資産運用、将来の相続まで、お客さまの人生を丸ごとサポートさせていただく「ライフステージ総合金融サービス」を提供していきたいと考えています。2025 年 6 月には、三菱 UFJ 銀行アプリからグループ各社のサービスをスムーズに利用できるよう全面刷新し、三菱 UFJ カードの新しいポイントアッププログラムもリリースしました。

今後、グループ各社のサービスを長く、多く使っていただけるほど、金利やポイントなどがお得になるロイヤリティプログラムの導入や、先進的で使いやすく金利も魅力的なデジタルバンクの立ち上げも予定しています。引き続き、お客さまのニーズに寄り添ったサービスを提供していきますので、ぜひご期待ください。

**【質問③】**

**海外事業の状況と米国関税政策などの影響について**

**【回答】**

MUFG の海外事業は全体の収益の約 6 割を占めており、海外で働く従業員も 6 割を占めます。グローバルに展開する MUFG は、各国経済の成長を取り込む多様性とバランス、そして世界的にもユニークで強靱性を備えたポートフォリオを有しています。例えば、欧米においては、ホールセール業務に注力し、インフラ投資等幅広い需要に応えとともに、モルガン・スタンレーとも連携し高度な金融サービスを提供しています。アジアは、第二のマザーマーケットと位置づけ、商業銀行とデジタル金融事業への投資を通じた多面的な成長の取り込みを進めています。

一方で、昨今の地政学の動向や米国通商政策は、政治、経済、国際秩序の枠組みに留まらず、サプライチェーン、エネルギー価格、金融市場等、広範囲に亘って影響を与えうるものと認識しています。今後も、グローバルに展開する金融機関として、こうした動向を常に注視しつつ、地域特性を踏まえた事業展開を通じて、各地域のお客さまに貢献しながら、MUFG の成長を実現してまいります。

**【質問④】**

**収益力強化に向けた資本活用、成長投資の方針について**

**【回答】**

MUFG は、株主還元の一層の充実、充実した自己資本の維持、収益力強化に向けた資本活用の 3 つの観点のバランスを取った資本運営を行うことを基本方針としており、今中期経営計画では「デジタル」「アジア」「グローバル AM/IS」に「新規ビジネス」を加えた計 4 つを注力領域と定め、資本活用を進めています。

引き続き規律ある資本運営の下、ROE 向上に資する資本活用・戦略出資等を検討し、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

**【質問⑤】**

**三菱 UFJ 銀行の国内店舗、ATM について**

**【回答】**

「金利のある世界」に入り銀行間での預金獲得競争は激化しています。三菱 UFJ 銀行では、店舗などのリアルチャネル、電話などのリモートチャネル、アプリなどのデジタルチャネルについて、お客さまがどのチャネルを選んで頂いてもご満足いただけるように、各々機能・連携を強化しています。

店舗については、足元、統廃合に目途がつき、今年度より、「フルバンク店」、「個人専用店」、「機能特化店」とお客さまのニーズに合わせて機能別に再編いたします。「個人専用店」では、東京と大阪に約 20 年ぶりとなる新規出店も実施し、平日夕方および土曜・祝日も営業するなど営業時間を拡大するとともに、店内もオープンで気軽に入りやすいデザインへ一新し、ご利用いただきやすい店舗をめざします。

ATM については、三菱 UFJ 銀行の ATM は 24 年度末で約 5 千 4 百台であり、コン

ビニ ATM の 5 万 3 千台や、他社との無料提携 ATM 等を含めると、ご活用いただける ATM は 7 万 8 千台となります。

店舗・ATM 等リアルチャネルにおきましては、多くのお客さまの利便性を高めながら、将来にわたり安心安全で持続的なサービスをご提供できるよう、お使い頂けるネットワークを拡充してまいります。

**【質問⑥】**

**役職員のコンプライアンス意識醸成の取り組みについて**

**【回答】**

MUFG では、お客さまや社会から信頼され続ける存在であるために、経営活動の基本姿勢・活動指針である「MUFG Way」の下、役職員が日々いかに考え、判断し、行動すべきかの基準として「MUFG グループ行動規範」を定め、コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

行動規範の理解浸透を目的として、全役職員を対象とした研修を毎年グループ一体で実施しているほか、役職員の階層やキャリア等に応じた研修体制を整備し、コンプライアンスの知識習得や行動規範の実践にも努めています。主要グループ会社の新任執行役員を対象とした研修や、三菱 UFJ 銀行では頭取以下役員も含め行動規範に係る研修を実施し、コンプライアンスカルチャーの醸成に注力しております。

以 上