

第 21 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】

MUFG の金融経済教育に関する取り組みについて

【回答】

当社では、金融経済教育を日本経済の中長期的な成長を支える重要な取り組みの一つと位置づけています。資産運用立国の実現に向けては、若い世代から金融リテラシーを高めていくことが不可欠であり、その観点から多様な教育施策を展開しています。具体的には、小学生・中学生・高校生といった各年代に応じた教材を整備し、理解度に合わせた内容で金融の基礎から実践的な知識まで学べるようにしています。また、単に知識を提供するだけでなく、金融を身近に感じながら興味をもって学べるよう、使いやすさの観点にも工夫を凝らしています。

さらに、当社社員が学校に赴き、出前授業の形で実務経験を踏まえた教育を行っている点も特徴です。これにより、教科書だけでは得られない現場感覚やリアルな事例を伝えることが可能となっています。今後もこうした取り組みを通じて、金融リテラシーの向上と健全な資産形成の促進に貢献してまいります。

【質問②】

育児・介護と仕事の両立支援について

【回答】

当社では、社員一人ひとりがライフイベントと仕事を両立しながら持続的に能力を発揮できる環境整備に取り組んでいます。その実現に向けて、社会福祉士等の外部の専門家とも連携しながら、社員およびその家族に対する支援体制を構築しています。

また、過去は個人に依存していた業務について、棚卸しを行い、内容の可視化・言語化を進めて、複数人で業務分担しやすい仕組みを整えています。このような体制を構築することで、育児や介護等により一定期間職場を離れる社員がいても、組織として安定的に業務を継続できるようにしています。

さらに、周囲の社員による支援を後押しする観点から、支援者に対する制度的な配慮も設けており、職場全体で支え合う風土の醸成を進めています。今後も、多様な人材が安心して働き続けられる環境づくりを推進してまいります。

【質問③】

決済手段の多様化への対応について

【回答】

ステーブルコインは、通貨等の資産を裏付けとして発行されるデジタル通貨であり、決済の効率化や高度化の観点から国際的に関心が高まっています。当社においても、この分野について積極的に検討および実証実験を進めています。

具体的には、他の金融機関や事業会社と連携し、証券取引における決済と資金の受け渡しを同時に行う仕組みや、グローバルな資金移動の効率化といったユースケースを検証しています。また、並行して預金そのものをデジタル化する「トークン化預金」についても検討を進めています。

これらの新しい決済手段は、従来の銀行業務を代替するものではなく、既存の仕組みを補完しながら、お客さまの利便性向上や新たなサービス提供につながるものと捉えています。今後も様々な関係者と連携を図りながら、実用化に向けた取り組みを深化させてまいります。

【質問④】

働き方改革における風土改革について

【回答】

当社では、働き方改革を制度面だけでなく、組織文化や風土の変革と一体で進めることが重要であると考えています。制度を整備するだけでなく、その制度が現場で活用されることで、社員の意識や行動が変化し、結果として風土の変革につながるものと認識しています。

具体的な例として、男性の育児休業取得の促進があります。過去は取得が十分に進んでいない時期もありましたが、現在ではほぼ全員が取得する水準にまで浸透しており、組織全体で育児を支える風土が醸成されつつあります。

また、業務の可視化やチーム内での業務平準化を進めることにより、特定の個人に業務が集中しない体制の構築も進めています。これにより、職場全体で支え合う意識が強まり、働きやすい環境づくりにもつながっています。今後も制度と運用の両面から風土改革を推進してまいります。

【質問⑤】

株主還元方針について

【回答】

当社の資本政策においては、株主還元の充実、財務の健全性の維持、成長投資への活用の三つをバランスよく実現することを基本方針としています。その中で、株主還元については配当を基本とし、配当性向 40%程度を目安として、安定的かつ持続的な配当をめざしています。

一方で、自己株式の取得については、資本効率の向上、特にROEや一株当たり利益(EPS)の改善を目的として、成長投資とのバランスを取りながら、機動的に実施しています。自己株式取得は株式数を減少させる効果があり、結果として一株当たり配当金(EPS×配当性向)の向上にも寄与します。

今後も、配当を基本としつつ、自己株式取得を適切に組み合わせることで、中長期的な株主価値の向上を図ってまいります。

【質問⑥】

メタンガスの漏洩が懸念される LNG プロジェクトを含めた化石燃料セクターへの資金提供および人権への配慮について

【回答】

MUFG では、「MUFG 環境・社会ポリシーフレームワーク」に基づき、環境・社会面で特に留意を要する事業やセクターについて方針を定めており、化石燃料の中でも石炭火力発電については、CO₂排出を制限できるようなプロジェクトでない限り、基本的には新規融資を行わない方針としており、当該セクターへのコーポレートファイナンス残高は減少しています。他方、再生可能エネルギー分野へのプロジェクトファイナンスについては積極的に取り組んでおり、世界トップの実績です。

LNG については、エネルギーの安定供給や安全保障の観点を踏まえ、カーボンニュートラルへの移行期において役割を果たすと考えています。再生可能エネルギーは気象条件等により発電量が変動するため、電力供給の安定性を確保することが重要であり、また、発電時の CO₂排出量という観点では、LNG は石炭に比べて相対的に少ないということが通説と認識しており、移行期において当面必要なエネルギー源の一つであるとの考えのもと、取り組んでいます。メタンガスの漏洩については、取引先における計測技術上の課題も踏まえると、メタンガスだけを取り出すことは難しい状況と認識していますが、必要な取り組みは進めてまいります。他方で、メタンガスを含む温室効果ガス排出量の把握に努めています。

また、人権への配慮については人権方針を定め、国連等のガイダンスや赤道原則、IFC パフォーマンススタンダード等を踏まえ、デューディリジェンスを実施しています。今後も環境・社会リスクの管理を進めながら、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを継続してまいります。

【質問⑦】

地域別の利益構成ならびに 26 年度業績目標について

【回答】

MUFG の地域別利益構成について、25 年度時点ではモルガン・スタンレーの持分法投資損益を含めて、国内が 44%、米州が 35%、アジアが 16%、残りがその他地域という構成となっています。

26 年度通期の親会社株主純利益の目標は前年度比増益の 2.7 兆円としております。中東情勢をはじめとする外部環境の不確実性が高い状況ではありますが、目標設定時点でこの影響が顕在化していないことから、マイナス影響は織り込まず設定しています。今後も安定的かつ持続的な利益成長をめざしてまいります。

【質問⑧】

セルフサービス型手続きの拡充について

【回答】

現在、オンラインで手続きが完結するサービスの拡充や、店舗でのタブレット端末を活用した手続きのセルフサービス化などを順次進めています。

ただし、システム開発等に一定の時間を要するため、すべての手続きを直ちにデジタル化することは難しく、利用頻度の高い手続きから優先的に対応しています。

今後も店舗とデジタルチャネルを適切に組み合わせながら、お客さまにとって利便性の高いサービスの提供をめざし、継続的な改善に取り組んでまいります。

【質問⑨】

定年延長を含む人事制度改革と人材戦略への影響について

【回答】

MUFG では、27 年 4 月から主要な子会社において定年を 65 歳に延長する予定です。制度導入のタイミングについては、他社に追随することを目的としたものではなく、社員が何歳まで、どのような形で働くことが企業として最も力を発揮できるかを検討し、人事制度を組み立ててきた結果です。

シニア人材の活用は、単に人員不足への対応という観点ではなく、長年の経験を通じて得た知見を、お客さまへのサポートや商品開発、若い世代への承継に活かすことを目的としています。55 歳や 60 歳で退職するには惜しい貴重な経験・知見を有する人材に、引き続き MUFG のために活躍いただきたいと考えています。

一方で、若手人材の成長機会の確保についても重要な課題であり、当社では年齢にかかわらず実力に応じた登用を行う方針を維持しています。シニア人材による知見の承継と若手の育成を両立することで、組織としての競争力を高めていきます。

今後も世代間のバランスを意識した人材戦略を推進し、持続的な成長につなげてまいります。

【質問⑩】

気候変動対応等に関するガバナンスについて

【回答】

MUFG では、気候変動対応や環境・社会面のリスク管理について、まずは執行側において、「MUFG 環境・社会ポリシーフレームワーク」や様々なリスク管理に関する方針を定め、その運用を通じて個別案件を判断していますが、こうした取り組みについては、直近では「MUFG Transition Progress 2026」にて公表しているほか、26年6月開示の有価証券報告書においても気候変動に関するリスク管理について自主的に開示しています。

個別案件については、執行側で適切に判断することを基本としつつ、必要に応じて経営会議等にも報告しています。こうした取り組み全体については取締役会にも報告し、取締役会から執行側の取り組みに対して指摘や助言を受けています。また、JaCER 等の国内外の救済機関や政府の窓口等を通じた声についても、執行側で受け止め、必要な対応を行っています。

さらに、取締役会では、サステナビリティを重要なテーマと位置づけ、取締役を求めるスキルの一つとして専門性を確保しています。複数の専門家を配置し、執行側の意思決定プロセス、気候変動対応を含むプロジェクトへの対応、リスク評価・管理のフレームワークが適切に整備・運用されているかという観点から監督機能を果たしています。具体的には、執行から定期的に、および必要に応じて随時報告を受けることで、リスク管理態勢の全体像やその実効性について確認・監督を行っています。

加えて、取締役会傘下にはリスク委員会を設置しており、外部専門家を招いた勉強会等も実施しながら、最新の知見を踏まえて執行側の取り組みをモニタリングしています。

【質問⑪】

取扱サービス終了時の対応について

【回答】

当社では、お客さまのご利用状況やサービス維持に要するコスト、および今後の提供価値等を総合的に勘案し、サービスの見直しを行っています。

その結果として、やむを得ずサービスの提供を終了させていただく場合がありますが、その際には可能な範囲で代替となる商品・サービスをご案内するなど、お客さまへの影響を最小化することを重要視しています。

例えば保管機能を有するサービスについては貸金庫等をご案内するなど、継続的なご利用に支障が生じないように配慮しています。

一方で、貸金庫などの設備を伴うサービスは、店舗ごとに受入余力や設備状況が異なるため、すべてのお客さまに一律のご案内ができないケースもあると認識しています。

また、ご案内の内容について、お客さまの受け止め方に差異が生じ得る点は十分に認識しており、より丁寧なご説明の徹底に引き続き努めてまいります。

事前質問へのご回答

株主総会に先立ち、お寄せいただ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】

サイバーセキュリティリスクへの対応状況について

【回答】

MUFG では、お客さまの大切な資産や情報を守り、安心安全に金融取引をいただけるよう、経営として高い意識を持って対応しております。

サイバーセキュリティ対策として、システムを安全な状態に保つ対応の迅速化、異常の早期検知、万一の際にもお客さまへの影響を抑えるための体制を構築するとともに、AIなどの新たな技術も活用しながら、引き続き高度化を進めております。

また、こうした取り組みの実効性をより高める観点では、企業や金融機関がそれぞれに対応するだけでなく、社会全体で、安心・安全をどのように確保していくかを考えていくことも重要です。

MUFG としても、官民の多様な主体と緊密に連携しながら、社会経済活動を支える重要インフラの一翼として、スピード感を持って、総合的なサイバー対策強化に向けた議論と取り組みを進めてまいります。

【質問②】

店舗戦略について

【回答】

MUFG では、銀行の店舗・ATM、インターネットバンキング、コールセンターなど、お客さまがどのチャネルを選んでいただいても快適にご利用いただけるよう、サービスの向上に努めています。

店舗に関しては、新型店舗「エムツスクエア」の展開を進めております。25 年度には、東京・大阪に 20 年ぶりの新規出店を行っており、また、26 年 10 月には愛知県での出店も予定しております。既存店舗についても全店の 3 割程度を対象にリニューアルを予定しており、より居心地よく、より気軽にご相談いただける店舗づくりに取り組んでまいります。

こうした取り組みは、資産運用ニーズの高まりを踏まえた戦略の一環です。お客さまとの接点を広げ、様々なご相談に丁寧にお応えしていくことで、お客さまの利便性や満足度の向上につなげるとともに、MUFG 自身の成長にもつなげてまいります。

【質問③】

社会課題解決の取り組みについて

【回答】

MUFG では、持続可能な社会の実現なくして持続的成長はないとの考え方のもと、社会課題の解決と MUFG の経営戦略を一体と捉え、価値創造につなげております。カーボンニュートラルや少子高齢化、循環型経済の促進をはじめ 10 の優先課題を選定し、MUFG のもつ幅広いネットワークや社員の自由な発想により、社会やお客さまが抱える課題を解決し、ステークホルダーにとっての中長期的な成長に取り組んでおります。

今中計では、数多くの社員を起点とする取り組みが挙がってきています。一例をあげると、高校生向けに独自の金融・キャリア教育プログラムを提供しています。進学や就職、それに合わせて資産形成を具体的に考える機会をつくることで、若い世代の金融リテラシー向上を後押ししています。

また、異なる業種のお客さまを MUFG がつなぐことで、通常捨てられるみかんの皮を活用したクラフトエールが商品化され、食品廃棄物削減による循環型経済や地域活性化に貢献しています。

他にも、MUFG のホームページ「未来につなぐ」の中で、社会課題解決に向けた取り組みを紹介していますのでぜひご覧ください。

こうした取り組みを通して、MUFG は今後も、お客さまや地域社会に寄り添いながら、企業価値向上を着実に進めてまいります。

【質問④】

個人株主に対する取り組みや今後の方針について

【回答】

MUFG は、個人をはじめ多くの投資家の皆さまに、株式を長期にわたって保有いただけるよう、これまでも様々な取り組みを進めております。

投資家向けセミナーはもちろん、個人株主の皆さまに向けたイベントも実施しております。26 年上期においては MUFG スタジアム見学ツアー、大阪・堺 SAF 工場見学ツアー、東洋文庫ミュージアムの貸切見学、三菱一号館美術館の貸切観覧を予定しており、多数の株主さまよりご応募いただきました。*

今後も投資家・株主の皆さまとの対話機会の充実を図り、MUFG へのご理解・ご支援をいただけるよう、取り組みを進めてまいります。

*26 年上期イベントの申込は終了しております。

【質問⑤】

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います。

【質問⑥】

AI 活用の取り組みについて

【回答】

MUFG では、AI の活用は将来の企業の競争力を左右する最も重要な取り組みの一つと認識しており、AI 活用を積極的に推進しています。

銀行では、国内の全行員が ChatGPT を利用できる環境を構築し、様々な業務で活用しています。社内手続きの検索機能や、お客さまへのご提案機能、審査のアシスト機能など、すでに 190 件以上のユースケースを実装しています。また、AI 活用に必要な「データ基盤の整備」や「デジタル人材の育成」についても注力しています。

さらに、OpenAI や Google といった最先端の企業と、広く戦略提携をしています。最先端の AI を活用し、引き続きより良いサービスの提供をめざしてまいります。

以 上