

世界が進むチカラになる。



三菱UFJフィナンシャル・グループ

証券コード：8306

第21期 定時株主総会招集ご通知

日時

2026年6月26日（金曜日）
午前10時（受付開始予定：午前9時）

場所

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

▶社長メッセージ動画はこちら

株主の皆さまに向けた社長メッセージ動画を
ご覧いただけます。



株主さま専用サイト

Engagement
Portal

については同封の「株
主の皆さまへのご案内」
をご確認ください。



◀こちらからも
ご覧いただけます。



当社株主総会の流れ

株主総会開会まで

株主総会当日

6月19日（金曜日）
午後5時10分まで

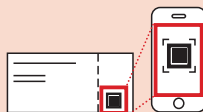
事前質問をする

Engagement
Portal

6月25日（木曜日）
午後5時10分まで

議決権を行使する

議決権行使書用紙のQR
コードを読み取る方法も
ご利用ください。



電子ギフトに応募する

インターネットにて議決権行使いた
だいた方を対象に、抽選で電子ギフ
トをプレゼント！

※応募方法は同封の「株主の皆さまへのご案内」
をご確認ください。



6月26日（金曜日）午前10時

ライブ配信を視聴する

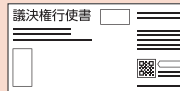
配信時間：午前10時から
株主総会終了
時刻まで

Engagement
Portal

総会に出席する ※お土産の配布はございません

受付開始予定：午前9時

同封の議決権行使書用紙
をご持参ください。



株主の皆さまへ

Purpose

存在意義

世界が進むチカラになる。

取締役 代表執行役社長 グループCEO

半沢 淳一



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。

私たちを取り巻く環境は、国内では金利ある世界の定着や政府による成長戦略の進展が見られる一方、グローバルでは国家間・経済の分断に加え、AIの急速な進化・浸透が一層加速するなど、大きく変化しています。

このような中、MUFGの2025年度の親会社株主純利益は、前年度比5,642億円増の2兆4,272億円となり、3年連続で過去最高益を更新し、ROEは11.3%となりました。円金利上昇も捉えた預貸金収益の増加や、国内外の手数料収益の増加によって、業務純益も前年度比7,860億円増の2兆3,772億円と、過去最高益となります。

こうした実績を踏まえ、2025年度は1株当たり年間配当金を前年度比22円増配の86円とします。自己株式取得は通期で5,000億円を実施しました。2026年度の配当予想については、前年度比10円増配の96円とし、配当性向は40%程度を見込んでいます。さらに、上期において上限1,000億円の自己株式取得を決議しました。引き続き、「資本の健全性」と「成長投資」との最適なバランスを考慮した上で、株主還元に取り組んでまいります。

今中期経営計画は「成長を取りにいく3年間」と位置づけており、戦略の3本柱である「成長戦略の進化」「社会課題の解決」「企業変革の加速」のもと、着実に成果を積み上げてきました。「成長戦略の進化」では、エムットを起点とした国内リテール戦略が着実に進化しており、法人領域ではプロジェクトファイナンスやグループ総合力を活かしたソリューションビジネスが拡大するなど、稼ぐ力は着実に向上しています。その結果、2025年度の営業純益は2023年度対比で約4,400億円の増益となりました。「社会課題の解決」では、サステナブルファイナンスや金融経済教育の推進など、国内外で様々な取り組みが進捗しています。こうした取り組みを広く理解いただくために、移行計画の進捗をアップデートした「Transition Progress 2026」や社員が起点となった具体的な課題解決事例を掲載したレポートも発刊しています。「企業変革の加速」では、環境変化に迅速に対応できる組織運営を進めながら、AI-Nativeな企業への変革に向けた取り組みを進めています。既に200件近くの業務にAIの実装が完了したほか、AI活用への定着・浸透に向けたグループ横断でのカルチャー醸成にも成果が出ています。

2026年は今中期経営計画の最終年度として、親会社株主純利益2兆7,000億円、ROE12%程度を目標とします。成長志向のビジネスモデルへの進化を一段と加速させ、挑戦を結果につなげることにこだわりのしながら、社会やお客さまとともにさらなる成長を創り上げていきたいと思っております。

変化が激しい時代だからこそ、私たちMUFGは環境変化を的確に捉え、グループ総合力を発揮することで、「世界が進むチカラになる。」というパーパスを体現してまいります。今後とも皆さまのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2026年6月

株主各位

証券コード 8306
2026年6月5日
(電子提供措置の開始日 2026年5月29日)

東京都千代田区丸の内一丁目4番5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 半沢 淳一

第21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21期定時株主総会を下記のとお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>



☐ 東京証券取引所ウェブサイト ▶ <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

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

本株主総会では、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。

お手数ながら上記ウェブサイトに掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年6月25日(木曜日)午後5時10分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1	日 時	2026年6月26日(金曜日) 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21期(2025年4月1日から2026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
	決議事項	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

以 上

お知らせ

- 書面交付請求された株主さまへご送付している書面には、法令及び当社定款第25条の規定に基づき、一部の事項を記載しておりません。なお、当該書面は監査報告を作成するに際し、監査委員会及び会計監査人が監査をした書類の一部であります。
- 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、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。
- ご希望の株主さまは、次回の株主総会から招集ご通知を電子メールで受領することができますので、パソコン又はスマートフォンにより議決権行使サイト(<https://evote.tr.mufg.jp/>)からお手続きください。

株主総会参考書類 (要旨)

各議案の詳細はこちらをご覧ください。

▶ <https://s.srdb.jp/8306/>



第1号議案 剰余金処分の件 1株につき51.0円

第2号議案 取締役15名選任の件 取締役15名の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりであります。

再任 1 桑原 聡子 くわ ぼら さと こ 社外 独立役員	再任 5 鈴木みゆき すず き 社外 独立役員	再任 9 安田 敬之 やす だ たか ゆき 非執行	再任 13 窪田 博 くぼ た ひろし
再任 2 Mari Elka Pangestu マリ・エルカ・パンゲストゥ 社外 独立役員	再任 6 辻 幸一 つじ こう いち 社外 独立役員	新任 10 蟹江 典夫 かに え のり お 非執行	新任 14 大澤 正和 おお さわ まさ かず
再任 3 清水 博 しみず ひろし 社外 独立役員	再任 7 上田 輝久 うえ だ てる ひさ 社外 独立役員	再任 11 亀澤 宏規 かめ ざわ ひろ のり	新任 15 関 浩之 せき ひろ ゆき
再任 4 David Sneider デイビッド・スナイダー 社外 独立役員	新任 8 よし だ けん いち ろう 吉田 憲一郎 社外 独立役員	再任 12 半沢 淳一 はん ざわ じゅん いち	

社外 : 社外取締役候補者 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

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)

ご参考 親会社株主純利益・株主還元推移

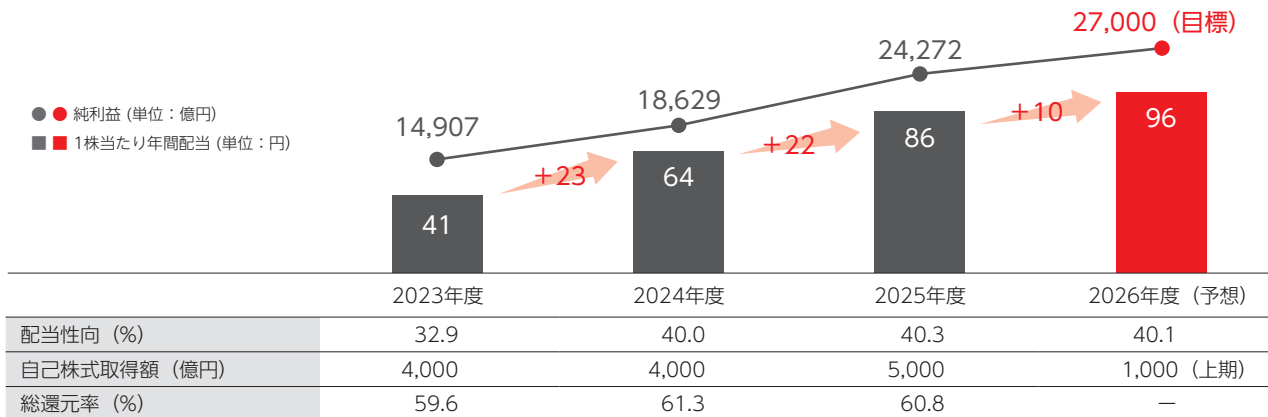
決算の詳細は、決算ハイライトをご参照ください。

▶ https://www.mufg.jp/dam/ir/fs/2025/pdf/highlights2603_ja.pdf



2025年度は、国内外ともにビジネスが堅調に推移したことで、親会社株主純利益は2兆4,272億円と、一時的要因も含まれますが、前年度から30%を超える成長を実現し、過去最高益を3年連続で更新しました。1株当たり期末配当は51円とし、中間配当35円とあわせた年間配当は、前年度比22円増配の86円を予定しています。また、自己株式取得は過去最大となる5,000億円を実施しました。

今中期経営計画の最終年度となる2026年度は、親会社株主純利益は2025年度から10%超の成長となる2兆7,000億円を目指します。年間配当予想は、前年度比10円の増配となる96円としています。6年連続での増配となる予想であり、配当性向は40%程度となります。加えて、2026年度上期において上限1,000億円の自己株式取得を決議しました。



インターネットによる議決権行使

行使期限 2026年6月25日（木曜日）午後5時10分まで

QRコードを読み取る方法 (スマートフォン・タブレット等から)

1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※QRコードは株式会社三菱UFJ信託銀行の登録商標です。

2 画面の案内に従い、議案の賛否をご入力ください。

「ログインID」「パスワード」を入力する方法

1 議決権行使サイトへアクセス

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

2 ログイン

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

3 画面の案内に従い、議案の賛否をご入力ください。

賛否の入力方法

スマートフォンサイトの場合

当社は、株主様がこの画面の手続きにしたがって議決権を行使することを承認いたします。以下よりお手続きにお進みください。

1

会社提案議案の
全てに賛成



投票する

2

会社提案議案に
個別に賛否を投票



投票する

✓ 全ての議案に賛成される場合は**1**を押下ください。

✓ 各議案について個別に賛否を入力される場合は**2**を押下ください。

PCサイトの場合

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。

インターネットで議決権行使をして、社会貢献活動に参加しよう！



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



抽選で2万名さまに電子ギフトプレゼント

議案の賛否にかかわらず、インターネットで議決権行使すると、抽選で2万名さまに電子ギフトを贈呈いたします。くわしくは、同封の「株主の皆さまへのご案内」チラシをご確認ください。



書面による議決権行使

行使期限 **2026年6月25日（木曜日）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、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成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 三菱UFJフィナンシャル・グループ 御中

私は、2026年6月26日開催の株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ第21期定時株主総会（継続会または基会の場合も含む）における各議案の賛否に対し次賛否を〇印で表示のとおり、議決権を行使します。

2026年 6 月 日

議 案		原案に対する賛否	
議案番号	議案名	賛	否
第1号議案	株主総会開催の件	〇	
第2号議案	株主総会開催の件	〇	

各議案につき賛否のご表示のない場合は賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

ご所有株式数 _____ 株

議決権の数 _____ 股

お 願 い

- 株主総会にご出席の場合は、左の議決権行使書用紙をこの部分と切り離さずご出席先へご届出ください。
- 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、議決権をご行使ください。また、ご届出の上、議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2026年6月25日午後5時10分までご到着するようにご返送ください。
- ① 議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2026年6月25日午後5時10分までご到着するようにご返送ください。
- 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://evote.srdb.jp/>）に以下のID、パスワードにてアクセスし、画面の案内に従って、2026年6月25日午後5時10分までに議決権をご行使ください。
- ③ 第2号議案の各候補者のうち、一部の候補者をご投票する場合は、先に〇印を表示し、かつ内記の各候補者の番号（招集通知添付の株主総会参考書参照。各候補者は一連番号を付してあります。）をご記入ください。
- ④ 裏面もよくお読みください。

ログイン用QRコード

ログインID
XXXX-XXXX-XXXX-XXXX

パスワード
XXXXXXXX

株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ

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

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。

↑ こちらを切り取ってご返送ください。

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。

「ネットで招集」のご案内

本招集通知の主要コンテンツをパソコン・スマートフォン等でもご覧いただけます。

閲覧方法

以下、ウェブサイトもしくはQRコードにアクセスしてご覧ください。

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

※QRコードは、(株)デンソーウェブの登録商標です。



株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金処分の件

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

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

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51.0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35.0円を含めた当期の年間配当は1株につき86.0円となります。

期末配当に関する事項

1 配当財産の種類

金銭といたします。

2 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

普通株式	1株につき	51.0円
総額		576,848,937,582円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月29日

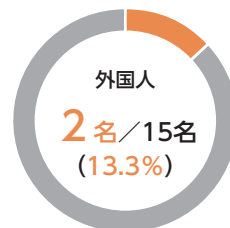
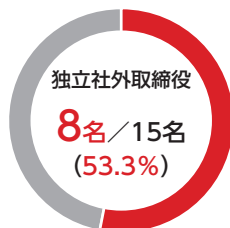
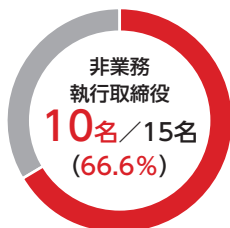
第2号議案 取締役15名選任の件

取締役全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、指名・ガバナンス委員会（会社法上の指名委員会）の決定に基づき、取締役15名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。なお、社外取締役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12名、女性3名（候補者のうち女性比率20%）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	くわばら さとこ 桑原 聡子	女性	5年	取締役 指名委員・報酬委員（委員長）	3社
再任 2	Mari Elka Pangestu マリ・エルカ・パンゲストゥ	女性	2年	取締役 リスク委員	1社
再任 3	しみず ひろし 清水 博	男性	2年	取締役 リスク委員（委員長）	2社
再任 4	David Sneider デイビッド・スナイダー	男性	3年	取締役 監査委員・リスク委員	1社
再任 5	すずき みゆき 鈴木 みゆき	女性	1年	取締役 指名委員・報酬委員	2社
再任 6	つじ こういち 辻 幸一	男性	5年	取締役 監査委員（委員長）	2社
再任 7	うえだ てるひさ 上田 輝久	男性	1年	取締役 指名委員・報酬委員	1社
新任 8	よしだ けんいちろう 吉田 憲一郎	男性	—		1社

■ 取締役会の独立性・多様性



候補者番号	氏名	性別	在任期間	現在の当社における地位及び担当	上場企業の兼職数
再任 9	やすだ たかゆき 安田 敬之 <small>非執行</small>	男性	1年	取締役 監査委員	0社
新任 10	かに え のりお 蟹江 典夫 <small>非執行</small>	男性	—	常務執行役員	0社
再任 11	かめざわ ひろのり 亀澤 宏規	男性	7年	取締役 執行役会長	1社
再任 12	はんざわ じゅんいち 半沢 淳一	男性	5年	取締役 代表執行役社長グループCEO 指名委員・報酬委員	0社
再任 13	くぼ た ひろし 窪田 博	男性	1年	取締役	0社
新任 14	おおさわ まさかず 大澤 正和	男性	—	常務執行役員	0社
新任 15	せき ひろゆき 関 浩之	男性	—	常務執行役員	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28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>

2025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2025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29頁～33頁をご参照ください。



候補者番号 **1** **桑原 聡子** 1964年11月1日生（61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

再任

社外取締役在任期間：5年

社外 独立役員

現在の当社における地位・担当 及び取締役会等への出席状況	取締役	取締役会	9回／9回（100%）
	指名委員	指名・ガバナンス委員会	14回／14回（100%）
	報酬委員（委員長）	報酬委員会	7回／7回（100%）

略歴

- 1990年 4月 弁護士登録 第二東京弁護士会入会
森綜合法律事務所入所
- 1998年 1月 森・濱田松本法律事務所（現森・濱田松
本法律事務所外国法共同事業）パートナ
ー
- 2016年 6月 株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役（現任）
- 2020年 3月 株式会社ユニカフェ社外監査役（現任）
- 2020年 4月 外苑法律事務所パートナー（現任）
- 2020年 6月 日本郵船株式会社社外監査役
- 2021年 6月 当社社外取締役（現任）
- 2023年 6月 日本郵船株式会社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

独立性に関する補足説明

同氏は、現在、外苑法律事務所のパートナーを務めておられますが、同事務所と当社との間に顧問契約、及び取引はありません。

重要な兼職の状況

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

* 2026年6月開催予定の株式会社バンダイナムコホールディングス定時株主総会終結のときをもって社外取締役を退任する予定であります。



候補者番号

2

Mari Elka Pangestu

マリ・エルカ・パンゲストゥ

1956年10月23日生（69歳）

※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式

0株

再任

社外取締役在任期間：2年

社外

独立役員

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
リスク委員

取締役会

7回／9回（77%）

略歴

- 1986年 8月 インドネシア戦略国際問題研究所入所
- 1987年 7月 インドネシア国財務省 Program For Financial Policy and Trainingリサーチコーディネーター
インドネシア大学 Inter University Center, Economics副所長
- 1991年 11月 太平洋経済協力会議 通商貿易フォーラム
プログラムコーディネーター
- 1997年 1月 インドネシア戦略国際問題研究所
エグゼクティブディレクター
- 2004年 10月 インドネシア国貿易相
- 2011年 10月 同観光・創造経済相
- 2015年 3月 インドネシア大学国際経済学教授
- 2020年 3月 世界銀行専務理事（開発政策・パートナーシップ）
- 2023年 7月 AIA Group Limited社外取締役（現任）
- 2024年 6月 当社社外取締役（現任）
- 2024年 11月 インドネシア共和国国家経済評議会副議長（現任）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

重要な兼職の状況

インドネシア共和国国家経済評議会副議長
AIA Group Limited社外取締役



候補者番号 **3** **清水 博**
し みず ひろし

1961年1月30日生 (65歳)
 ※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 0株

再任

社外取締役在任期間：2年

社外

独立役員

現在の当社における地位・担当
 及び取締役会等への出席状況

取締役
 リスク委員 (委員長)

取締役会

9回/9回 (100%)

略歴

- 1983年 4月 日本生命保険相互会社入社
- 2009年 3月 同社執行役員 総合企画部長
- 2012年 3月 同社常務執行役員 総合企画部長
- 2013年 7月 同社取締役常務執行役員
- 2014年 3月 同社取締役常務執行役員
 法人第一営業本部長兼法人第三営業本部長兼東日本法人営業本部長
- 2014年 7月 同社常務執行役員
- 2016年 3月 同社専務執行役員
- 2016年 7月 同社取締役専務執行役員
- 2018年 4月 同社代表取締役社長
 グループ事業統括本部長
- 2021年 6月 富士急行株式会社社外取締役 (現任)
 東急株式会社社外取締役 (現任)
- 2022年 7月 日本生命保険相互会社
 代表取締役社長 社長執行役員
- 2024年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2025年 4月 日本生命保険相互会社
 代表取締役会長 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

独立性に関する補足説明

同氏は、現在、日本生命保険相互会社の代表取締役会長を務めておられますが、同社と当社グループの間における2025年度の取引額は、同社経常収益及び当社連結業務粗利益の1%未満であります。更に、同社は、当社の普通株式を保有しておりますが、その持株比率は当年度において当社の発行済株式総数の2%未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。

重要な兼職の状況

日本生命保険相互会社代表取締役会長
 富士急行株式会社社外取締役
 東急株式会社社外取締役



候補者番号

David Sneider

4 **デイビッド・スナイダー**

1957年7月25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

再任

社外取締役在任期間：3年

社外

独立役員

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
監査委員
リスク委員

取締役会
監査委員会

9回／9回（100%）
10回／10回（100%）

略歴

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

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

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 **5** **鈴木 みゆき**

1960年8月3日生（65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 **100株**

再任

社外取締役在任期間：1年

社外

独立役員

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
指名委員
報酬委員

取締役会	8回／8回（100%）
指名・ガバナンス委員会	11回／11回（100%）
報酬委員会	5回／5回（100%）

略歴

- 1982年 9月 ロイター入社（英国ロンドン）
- 1997年 1月 ロイター社（シンガポール）東南アジア代表取締役
- 1998年 4月 BROKAT ASIA PTE LTD（シンガポール）マネージング・ディレクター
- 2001年 1月 CAZH SINGAPORE（シンガポール）CEO
- 2002年 3月 日本テレコム株式会社専務執行役員兼コンシューマー事業本部長
- 2004年 6月 レクシスネクシス社アジアパシフィック地域代表取締役社長兼CEO
- 2007年 1月 KVH株式会社代表取締役社長兼最高経営責任者
- 2011年 3月 同社代表取締役副会長
- 2011年 12月 ジェットスター・ジャパン株式会社代表取締役社長
- 2015年 5月 シスコシステムズ合同会社 代表執行役員社長
- 2018年 1月 シスコシステムズ アジア太平洋、日本、中国地域 プレジデント
- 2022年 8月 Twilio Inc. 社外取締役（現任）
- 2025年 2月 SanDisk Corporation社外取締役（現任）
- 2025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

鈴木みゆき氏は、シスコシステムズ合同会社代表執行役員社長等を歴任し、グローバル企業の経営者としての高い識見を有し、サステナビリティ経営を積極的に推進してきました。加えて、現在、SanDisk Corporation等の社外取締役に就任する等、IT・デジタルテクノロジー及びサステナビリティ等の分野での豊富な経験を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

重要な兼職の状況

Twilio Inc. 社外取締役
SanDisk Corporation社外取締役



候補者番号 つじ こういち
6 辻 幸一

1957年4月10日生 (69歳)
 ※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 0株

再任
 社外取締役在任期間：5年
 社外 独立役員

現在の当社における地位・担当
 及び取締役会等への出席状況

取締役	取締役会	9回／9回 (100%)
監査委員 (委員長)	監査委員会	17回／17回 (100%)

略歴

- 1984年10月 ピート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所入所
- 1988年9月 公認会計士登録
- 1989年2月 スイス国チューリッヒ駐在
- 2004年7月 新日本監査法人シニアパートナー
- 2016年2月 新日本有限責任監査法人 (現EY新日本有限責任監査法人) 理事長
- 2019年7月 EYジャパン合同会社
Chairman & CEO
EY Japan株式会社取締役
- 2021年6月 当社社外取締役 (現任)
- 2023年6月 帝人株式会社社外監査役
丸一鋼管株式会社社外取締役 (現任)
- 2025年6月 帝人株式会社社外取締役 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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

重要な兼職の状況

帝人株式会社社外取締役
 丸一鋼管株式会社社外取締役



候補者番号 **7** **上田 輝久**
う え だ て る ひ さ

1957年5月14日生（69歳）
※就任日現在

所有する当社の株式の種類及び数 普通株式 0株

再任

社外取締役在任期間：1年

社外

独立役員

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役	取締役会	8回／8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	5回／5回（100%）

略歴

1982年 4月 株式会社島津製作所入社
2007年 6月 同社執行役員 分析計測事業部副事業部長
2011年 6月 同社取締役 分析計測事業部長
2013年 6月 同社取締役 常務執行役員
2014年 6月 同社取締役 専務執行役員
2015年 6月 同社代表取締役 社長 CEO
2022年 4月 同社代表取締役 会長（現任）
2025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

上田輝久氏は、株式会社島津製作所代表取締役 社長 CEO等を歴任し、現在は同社代表取締役 会長を務めており、経営者としての高い識見を有し、サステナビリティ経営を積極的に推進しております。加えて、世界各国の企業・研究機関の共同プロジェクトを主導する等のグローバル業務やIT・デジタルテクノロジーの分野での豊富な経験を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

独立性に関する補足説明

同氏は、現在、株式会社島津製作所の代表取締役 会長を務めておられますが、同社と当社グループの間における2025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

株式会社島津製作所代表取締役 会長



候補者番号 よしだ けんいちろう
8 吉田 憲一郎

1959年10月20日生 (66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 50,000株

株主の皆さまへ

ソニーグループにおいて、エンタテインメントとテクノロジーを軸とする多様な事業のグローバル経営に携わるとともに、グループアーキテクチャの再編や事業ポートフォリオの進化に取り組んできました。

これまでに培った経験と知識を活かし、経営の監督機関である取締役会の一員として、中長期的戦略やグループ経営の在り方について多角的な視点から議論を深めることで、MUFGの持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

略歴

- 1983年 4月 ソニー株式会社 (現ソニーグループ株式会社) 入社
- 1998年 6月 同社社長室 室長
- 2000年 7月 ソニーコミュニケーションネットワーク株式会社 (現ソニーネットワークコミュニケーションズ株式会社) 入社
- 2001年 5月 同社執行役員
- 2005年 4月 同社代表取締役社長
- 2013年 12月 ソニー株式会社 (現ソニーグループ株式会社) 執行役EVP CSO 兼 デピュティ CFO
- 2014年 4月 同社代表執行役 EVP CFO
- 2014年 6月 同社取締役
- 2015年 4月 同社代表執行役 副社長 兼 CFO
- 2018年 4月 同社代表執行役 社長 兼 CEO
- 2020年 6月 同社代表執行役 会長 兼 社長 CEO
- 2021年 4月 ソニーグループ株式会社 取締役 代表執行役 会長 兼 社長 CEO
- 2023年 4月 同社取締役 代表執行役 会長 CEO
- 2025年 4月 同社取締役 代表執行役 会長
- 2026年 4月 同社取締役 会長 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

吉田憲一郎氏は、ソニーグループ株式会社において代表執行役会長 兼 社長CEO等を歴任し、現在は同社取締役 会長を務めております。経営者としての高い見識に加え、サステナビリティ経営の推進に関する知見と経験を有するとともに、財務会計全般に関する専門的知見、エンタテインメント、テクノロジーの分野での豊富な経験を有しております。当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に貢献いただけると判断し、社外取締役としての選任をお願いするものであります。

独立性に関する補足説明

同氏は、現在、ソニーグループ株式会社 取締役 会長を務めておられますが、同社と当社グループの間における2025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

ソニーグループ株式会社 取締役 会長*
 * 2026年6月開催予定のソニーグループ株式会社定時株主総会終結のときをもって取締役を退任する予定であります。



候補者番号 **9** やす だ たか ゆき **安田 敬之**

1963年6月19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 130,200株 潜在株式 28,719株

潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
監査委員

取締役会
監査委員会

再任
取締役在任期間：1年
非執行
8回／8回（100%）
10回／10回（100%）

略歴

当社

2015年 2月 執行役員
2021年 4月 執行役専務
2024年 4月 常務執行役員
2025年 6月 当社取締役（現任）

子会社等

1987年 4月 三菱信託銀行株式会社入社
2013年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社執行役員
2017年 6月 同社常務執行役員
2021年 4月 同社取締役専務執行役員
2023年 4月 同社取締役副社長執行役員

取締役候補者とした理由

2013年に三菱UFJ信託銀行株式会社の執行役員に就任以来、同社ロンドン支店長、海外アセットマネジメント事業部長、受託財産企画部長、受託財産部門長・アセットマネジメント事業長、並びに当社欧州統括部部長、受託財産事業本部長等を経て、現在、当社取締役常勤監査委員を務めております。

当社グループの事業に精通し、当社グループの経営管理を適切に遂行できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者としてしました。

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。



候補者番号 かに え のり お
10 蟹江 典夫

1970年10月19日生（55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 35,300株 潜在株式 27,812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 常務執行役員

略歴

当社

2021年 6月 執行役員

2025年 4月 常務執行役員（現任）

子会社等

1994年 4月 株式会社三和銀行入行

2021年 6月 株式会社三菱UFJ銀行執行役員

2023年 4月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社
執行役員

2025年 4月 株式会社三菱UFJ銀行常務執行役員

取締役候補者とした理由

2021年に株式会社三菱UFJ銀行の執行役員に就任以来、同行コーポレートバンキング企画部長、グローバルCIB部門副部門長、三菱UFJ証券ホールディングス株式会社O&D企画部の担当、並びに当社コーポレートバンキング企画部長、グローバルCIB企画部部長、グローバルCIB事業本部副本部長等を経て、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** **亀澤 宏規** かめざわ ひろのり

1961年11月18日生（64歳）
※就任日現在

再任

取締役在任期間：7年

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 247,339株 潜在株式 437,429株

潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役
執行役会長

取締役会

9回／9回（100%）

略歴

当社

- 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
- 2026年 4月 取締役執行役会長（現任）

子会社等

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

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、取締役代表執行役社長グループCEO等を経て、現在、当社取締役執行役会長を務めております。当社グループの事業に精通し、当社グループの経営管理を適切に遂行できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、また当社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者となりました。

重要な兼職の状況

モルガン・スタンレー取締役



候補者番号 **12** はんざわ じゅんいち
半沢 淳一

1965年1月19日生（61歳）
※就任日現在

再任

取締役在任期間：5年

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 236,500株 潜在株式 245,092株

潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております

現在の当社における地位・担当
及び取締役会等への出席状況

取締役	取締役会	9回／9回（100%）
代表執行役社長グループCEO		
指名委員		
報酬委員		

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
2026年 4月 取締役代表執行役社長（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
2026年 4月 同行取締役（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、取締役頭取執行役員、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、並びに当社取締役代表執行役社長グループCEOを務めております。当社グループの事業に精通し、当社グループの経営管理を適切に遂行できる豊富な業務経験と幅広い知見を有しており、また当社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者となりました。

重要な兼職の状況

株式会社三菱UFJ銀行取締役



候補者番号 **13** **窪田 博**
くぼ た ひろし

1969年5月17日生（57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 53,364株 潜在株式 131,840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

8回／8回（100%）

略歴

当社

- 2019年 4月 執行役員
- 2024年 4月 常務執行役員
- 2025年 6月 取締役（現任）

子会社等

- 1992年 4月 三菱信託銀行株式会社入社
- 2018年 4月 三菱UFJ信託銀行株式会社執行役員
株式会社三菱UFJ銀行執行役員
- 2022年 4月 三菱UFJ信託銀行株式会社
常務執行役員
株式会社三菱UFJ銀行常務執行役員
- 2024年 4月 三菱UFJ信託銀行株式会社
取締役専務執行役員
- 2025年 4月 同社取締役社長（現任）

取締役候補者とした理由

2018年に三菱UFJ信託銀行株式会社の執行役員に就任以来、株式会社三菱UFJ銀行営業第一部長、財務企画部長、三菱UFJ信託銀行株式会社営業本部長等を経て、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、また当社主要子会社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者としてしました。

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 おお さわ ま さ か ず

14 大澤 正和

1968年6月20日生 (58歳)

※就任日現在

新任

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 15,200株 潜在株式 17,023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

常務執行役員

略歴

当社

- 2017年 6月 執行役員
- 2020年 4月 執行役常務
- 2023年 4月 常務執行役員
- 2025年 4月 代表執行役専務
- 2026年 4月 常務執行役員 (現任)

子会社等

- 1991年 4月 株式会社三菱銀行入行
- 2017年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員
- 2020年 4月 株式会社三菱UFJ銀行常務執行役員
- 2020年 6月 同行取締役常務執行役員
- 2023年 4月 同行常務執行役員
- 2025年 4月 同行専務執行役員
- 2025年 6月 同行取締役専務執行役員
- 2026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

2017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、デジタル企画部長、CDTO、デジタルサービス部門長、Deputy COO-I、コーポレートバンキング部門長、並びに当社グループCDTO、デジタルサービス事業本部長、グループDeputy COO-I、コーポレートバンキング事業本部長等を経て、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、また当社主要子会社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者としてしました。

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 せき ひろ ゆき

15 関 浩之

1968年3月10日生（58歳）

※就任日現在

新任

所有する当社の株式の種類及び数

普通株式 54,450株 潜在株式 176,257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

常務執行役員

略歴

当社

- 2016年 6月 執行役員
- 2021年 4月 常務執行役員
- 2022年 4月 執行役常務
- 2024年 4月 執行役専務
- 2026年 4月 常務執行役員（現任）

子会社等

- 1990年 4月 株式会社三菱銀行入行
- 2016年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員
- 2021年 4月 株式会社三菱UFJ銀行常務執行役員
- 2022年 6月 同行取締役常務執行役員
- 2024年 4月 同行取締役専務執行役員
- 2025年 4月 同行取締役副頭取執行役員
- 2026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

2016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、市場企画部長、資金証券部長、人事部長、法人・リテール部門副部門長、市場部門長、並びに当社市場企画部長、人事部長、法人・リテール事業本部長補佐（業務推進担当）、市場事業本部長を経て、現在、三菱UFJ証券ホールディングス株式会社取締役社長兼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、並びに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、また当社主要子会社の経営者としてサステナビリティ経営を率先して取り組んでおります。当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化を期待できるため、取締役候補者としてしました。

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桑原聡子、マリ・エルカ・パンゲストゥ、清水博、デイビッド・スナイダー、鈴木みゆき、辻幸一、上田輝久及び安田敬之の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、吉田憲一郎及び蟹江典夫の両氏についても次の内容の責任限定契約を締結する予定であります。

(責任限定契約の内容の概要)

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

2. 当社は、当社及び株式会社三菱UFJ銀行の取締役等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなり、また、全ての保険料を両社が負担しております。なお、各候補者が取締役就任した場合は、当該保険契約の被保険者となり、2026年7月に同内容での更改を予定しております。
3. 桑原聡子、マリ・エルカ・パンゲストゥ及びデイビッド・スナイダーの3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、桑原聡子、マリ・エルカ・パンゲストゥ、清水博、デイビッド・スナイダー、鈴木みゆき、辻幸一及び上田輝久の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、吉田憲一郎氏についても、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. 半沢淳一氏は当社の代表執行役であります。
6. 関浩之氏は、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. 鈴木みゆき、上田輝久、安田敬之及び窪田博の4氏については、2025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 くわばら さとこ 桑原 聡子 指名 報酬				●	●		●
社外 独立役員 Mari Elka Pangestu マリ・エルカ・パンゲストゥ リスク		●			●		●
社外 独立役員 しみず ひろし 清水 博 監査 リスク	●	●				●	●
社外 独立役員 David Sneider デイビッド・スナイダー 監査 リスク				●	●		
社外 独立役員 すずき 鈴木みゆき 指名 報酬	●				●	●	●
社外 独立役員 つじ こういち 辻 幸一 監査			●		●		
社外 独立役員 うえだ てるひさ 上田 輝久 指名 報酬	●				●	●	●
社外 独立役員 よしだ けんいちろう 吉田憲一郎 指名 報酬	●		●		●	●	●
非執行 やすだ たかゆき 安田 敬之 監査	当社グループの事業に精通し、当社グループの経営管理を適切に遂行する能力を有しております				●		
非執行 かにえ のりお 蟹江 典夫 監査					●		
かめざわ ひろのり 亀澤 宏規					●	●	●
はんざわ じゅんいち 半沢 淳一 指名 報酬							●
くぼた ひろし 窪田 博					●		●
おおさわ まさかず 大澤 正和					●	●	●
せき ひろゆき 関 浩之					●		●

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

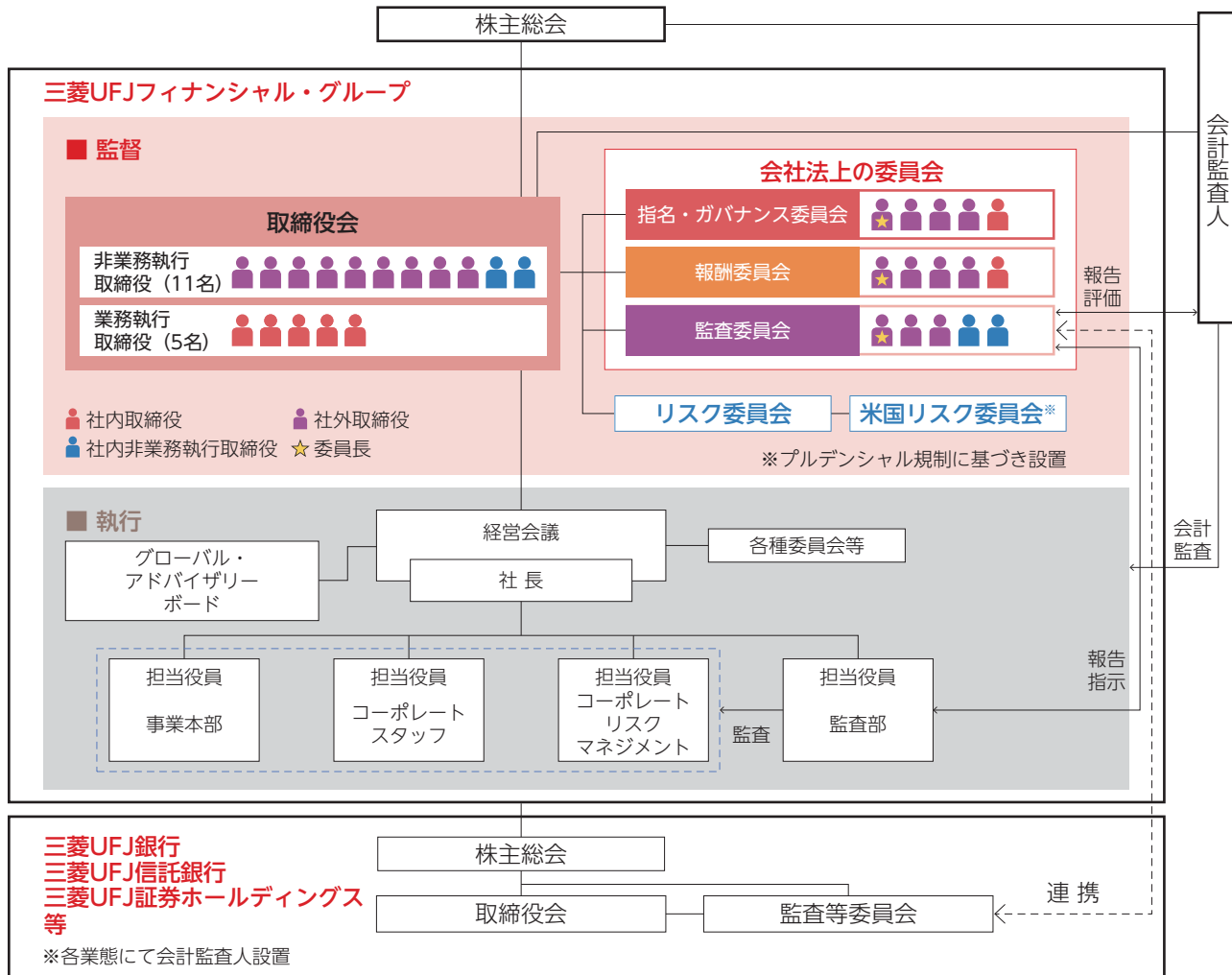
指名 …… 指名・ガバナンス委員会委員（会社法上の指名委員会）

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 (2026年3月31日現在)



当社のコーポレート・ガバナンス態勢の主な特徴

- 指名委員会等設置会社として、執行と監督の分離により取締役会の監督機能を強化
- 取締役会は、社外の視点を持った意思決定のため、過半数を社外取締役で構成
- 取締役会傘下の全ての委員会において、社外取締役が委員長を務める

2. 取締役会評価

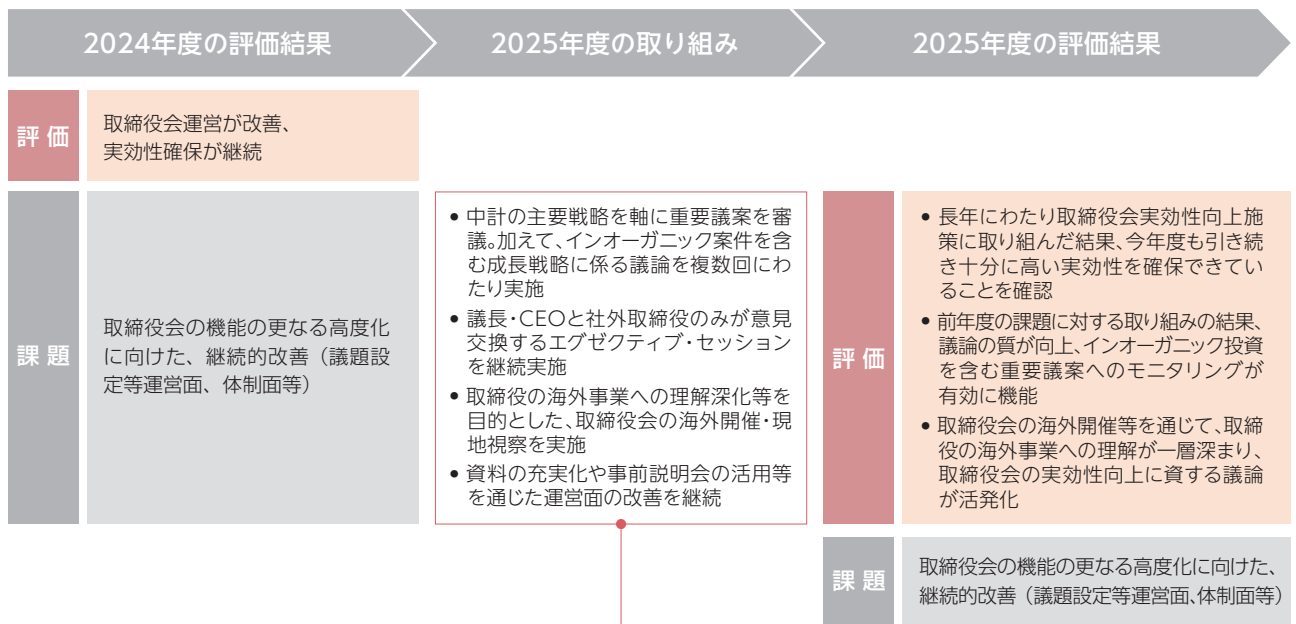
MUFGでは、2013年より毎年、外部コンサルタントを活用した取締役会評価を行っています。取締役全員を対象に、取締役会の目的、構成・知見、議案・議論、改革推進や、各取締役の自己評価についてのアンケートとインタビューを実施し、その結果を指名・ガバナンス委員会及び取締役会において報告・審議しています。

2025年度の評価結果では、前年度の評価において抽出された取締役会の運営面及び体制面に関する課題について、継続的な改善に取り組んだ結果、取締役会の高い実効性が引き続き安定的に確保されていることを確認しました。

具体的には、中期経営計画の主要戦略を軸とした重要議案の審議に加え、インオーガニック案件を含む成長戦略についても複数回にわたり討議の機会を設けるなど、中長期ROE目標の達成に向けた実効的な審議を行いました。また、議長・CEOと社外取締役のみが参加するエグゼクティブ・セッションや、事前説明会の有効活用を継続することで、取締役会における議論の質の更なる向上に繋がりました。取締役会の海外開催及び現地視察に加え、AIや気候変動、ガバナンスをテーマとした外部講師による勉強会を実施するなど、取締役の理解深化と効果的な議論をサポートする活動も行いました。

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、2026年度も既存の枠組みが機能していることを前提に、取締役会の機能の更なる高度化に向けて継続的な改善を実施していきます。

■ 取締役会実効性向上に向けた取り組み



2025年度の実効性向上に向けた取り組み

中期経営計画における主要戦略

- ・中期経営計画の進捗、2026年度経営計画策定
- ・中長期ROE目標達成に向けた成長戦略
- ・サステナビリティ優先課題への取り組み
- ・企業カルチャー改革の進捗
- ・AI、デジタルトランスフォーメーション戦略
- ・アジアビジネス

- ・マスマリテール戦略、資産運用ビジネス
- ・モルガン・スタンレーとの提携等

財務関連

- ・業績目標及び資本戦略
- ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

ガバナンス関連

- ・CRO、CCO等の各C-Suitesからのレポート
- ・指名・ガバナンス委員会、報酬委員会、監査委員会、リスク委員会からの報告
- ・行政処分等への対応状況
- ・行動規範、コンプライアンス領域の取り組み
- ・政策保有株式に関する対応
- ・取締役会実効性評価

3. 各委員会における2025年度の主な議題

指名・ガバナンス委員会（開催回数：14回）

- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容
- 持株会社や主な子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」の検証・見直し
- 役員報酬マーケット（含、ESG対応）の状況
- 2024年度の社長等の賞与評価並びに2025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：17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5名中3名が社外取締役

リスク委員会（開催回数：4回）

- 米国関税政策を踏まえた対応
- 気候変動に係る対応
- サイバーセキュリティへの対応
- 大規模システム障害対応
- サードパーティリスク管理強化

委員会の構成

委員長 しみず ひろし **清水 博** 社外

メンバーは4名中3名が社外取締役

4. 政策保有株式について

■ 政策保有に関する方針

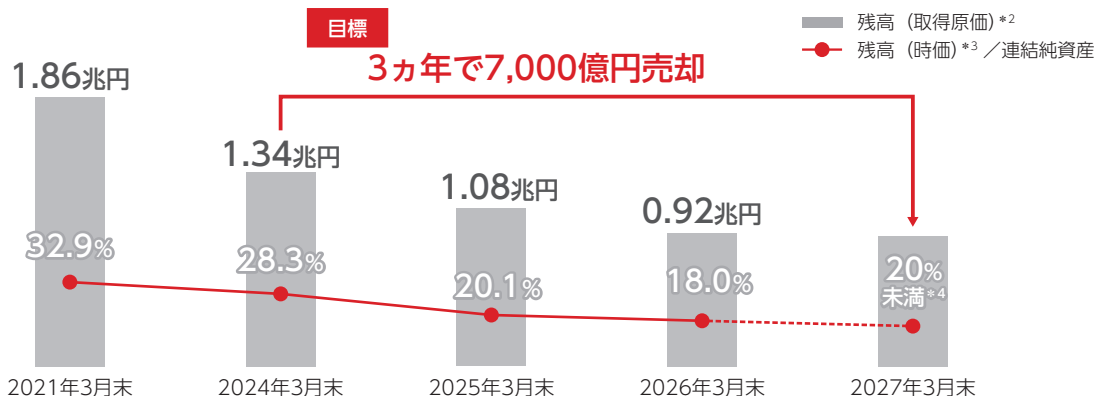
当社及びグループ銀行*1では、株式保有のリスクの抑制や資本の効率性、国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経たうえで、政策投資目的で保有する株式*2の残高削減を基本方針としています。

*1 「グループ銀行」とは、当社の連結子会社である三菱UFJ銀行及び三菱UFJ信託銀行を指します

*2 「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

2025年度は約1,660億円(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。また、連結純資産に対する政策保有株式時価残高の割合は18.0%となり、20%を下回りました。引き続き、2024年度から2026年度の3か年では7,000億円の政策保有株式の売却及び同比率の20%未満維持に取り組んでまいります。



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

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式		2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末*6
銘柄数 (銘柄)	上場	1,110	999	899	773
	非上場	1,057	1,038	1,008	967
貸借対照表計上額の合計額 (百万円)	上場	3,894,700	4,902,685	3,459,446	3,771,758
	非上場	190,450	266,241	313,825	339,546
みなし保有株式 (百万円)	上場	573,492	763,777	821,241	529,200

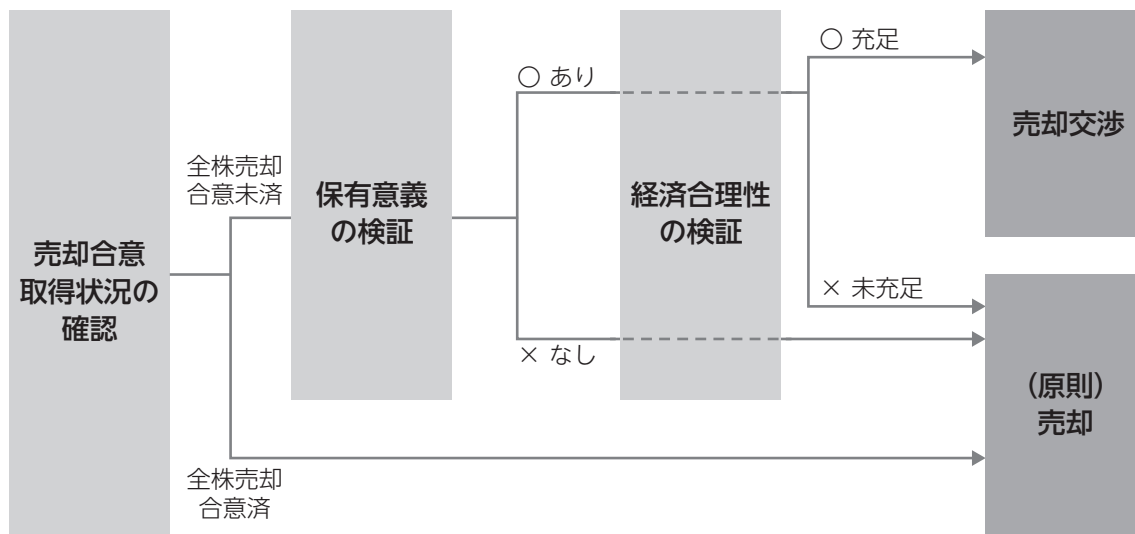
*1 売却による削減額 *2 その他有価証券で時価のある国内株式の取得原価 (連結)

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

*4 2026年3月末以降の推移はイメージ *5 三菱UFJ銀行にて保有の株式 *6 有価証券報告書上に記載される「貸借対照表上の合計額」及び「みなし保有株式」の残高が2026年3月末の連結純資産に占める割合は19.5%

■ 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及び経済合理性を検証し、保有意義若しくは経済合理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。また、保有意義及び経済合理性が認められる場合でも、残高削減の基本方針に則り、市場環境や経営・財務戦略等を考慮しつつ、売却のための交渉を進めます。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*目標値を基準として実施します。



* 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

■ 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要素を含めた持続的成長に資するか
- ② 当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益が増大するか

また、重要な議案*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取締役会に報告します。

* 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

再発防止に向け、それぞれ改善対応策を制定し、対応を進めてまいりました。現金検査の強化や研修等を通じた役職員の法令等遵守意識の再徹底といった取り組みの継続により、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。

1. 貸金庫からのお客さま資産窃取事案に対する再発防止策の実施状況

① 貸金庫に関する手続き・ルールの見直し、管理強化	<ul style="list-style-type: none"> ・貸金庫予備鍵のセンター集約済、検査・指導の継続実施 ・貸金庫室内への防犯カメラの追加設置、分析等におけるデジタル技術活用
② 拠点内での牽制・モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・支店業務管理者が営業課領域をチェック・牽制する態勢構築 ・拠点内相互牽制、動態管理の枠組み、実施状況のモニタリング
③ 本部等による牽制・モニタリング強化	<ul style="list-style-type: none"> ・本部等による管理体制の強化を目的とした、点検項目・手順を追加・見直し ・実施状況の月次モニタリング
④ 人事運営の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・早期の不正検知に向けた人事運営に関する各種ルールの改訂 ・営業課長を含む部店マネジメント登用時の確認厳格化
⑤ 法令等遵守意識の再徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・トップメッセージや各種研修等を通じた、従業員の法令等遵守意識の再徹底 ・不正防止強化に向けた、周囲に対する「気づき」の声の収集・対応

2. 銀証連携に関する再発防止策の実施状況

① 具体的事例に基づく、ルール・手続の見直し・徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・同意書取得等に係る運用面の見直し ・ガイドライン策定（法人関係情報の社内伝達範囲、法令遵守）
② より実践に則した研修の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・階層別・テーマ別の研修やテストを通じた浸透・定着 ・社内相談窓口の設置等、サポート態勢整備、着任者フォローアップ
③ 業績評価の見直し及びグループ総合採算目線の目的の再徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・業績評価・組織評価ルールの見直し ・グループ総合採算の考え方を明確化、及び周知・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	<ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング対象プロダクト・スコープの拡大 ・銀証一体のモニタリング態勢の構築、AIを活用したモニタリングの対象拡大
⑤ 経営管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップによる面談、役員向け研修、タウンホール
⑥ 持株会社としての改善対応策	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ対策本部会議設置・開催（31回）* ・グループベースの改善対応策の策定及び継続的なモニタリング

*設置以降の累計開催回数（2026年3月末時点）

取締役会及び監査（等）委員会は、再発防止策の策定段階から関与。取り組みを通じた再発防止策の定着を監督

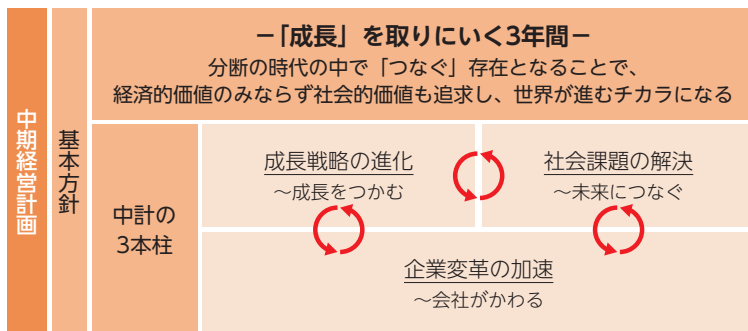
MUFGのサステナビリティへの取り組み

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。

社会課題の解決と中期経営計画

- 2024年度からスタートした中期経営計画の3本柱の1つとして、「社会課題の解決～未来につなぐ」を掲げています。持続可能な環境・社会の実現に向け、サステナビリティ経営において優先的に取り組む課題を設定しています。

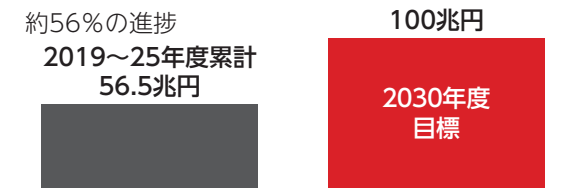
MUFG Way	Purpose	世界が進むチカラになる。
	Values	信頼・信用/プロフェッショナリズムと チームワーク/挑戦とスピード
	Vision	世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ



優先課題	
MUFGでは持続可能な環境・社会の実現に向け、サステナビリティ経営において優先的に取り組む課題を設定	
持続可能な社会	カーボンニュートラル社会の実現
	自然資本・生物多様性の再生
	循環型経済の促進
活力溢れる社会	産業育成、イノベーション支援
	少子高齢化への対応
	金融サービスへのアクセス拡大
	人的資本重視の経営
強靱な社会	人権尊重
	安心安全なサービスの提供
	強固な企業ガバナンスの発揮

サステナブルファイナンス

- 2030年度までの累計100兆円の目標に対し、2025年度実績は、56.5兆円（概算値）。約56%の進捗



- ・ 2025年7月：JICA*と協働し、サステナブルファイナンス・フレームワークを策定
- ・ 銀行及びパートナーバンクがJICAと協調する融資について、国際原則に準拠したサステナブルファイナンスの提供を可能にするもの
- ・ 本活用を通じ、東南アジアや途上国における環境・社会課題の解決に資する事業・プロジェクトへのサステナブルファイナンスを促進し、裾野拡大に貢献

Click!

* 独立行政法人国際協力機構

持続可能な社会：カーボンニュートラル社会の実現

- MUFGは、3つの変わらないコミットメントのもとで取り組みを進めてきました。MUFGは、世界のエネルギーセクターを支えてきた最大規模の金融機関として、エネルギーのトランジションを支えるとともに、再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンスのトップランナーとしてリードしてきました。引き続き、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、お客さまとのエンゲージメントを通じたトランジション支援を行い、実体経済の脱炭素化、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に向け取り組んでいきます。
- 取り組みの進捗は「[MUFG Transition Progress 2026](#)」（26年5月発行）をご覧ください。

MUFGの気候変動に対する変わらない3つのコミットメント

- 1 2050年カーボンニュートラル実現などを通じてパリ協定1.5℃目標達成に貢献すること
- 2 事業を通じて脱炭素社会へのスムーズな移行を支援すること
- 3 環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に積極的に貢献すること

主要戦略

1

自社排出削減

3

投融資ポートフォリオへの対応

2

エンゲージメントとファイナンス支援

4

リスク管理とガバナンス



活力溢れる社会：少子高齢化への対応

- MUFGは、「正しい知識で賢い判断をして、自分の暮らしや生き方をデザインしてほしい」という想いからグループ一体で金融経済教育への取り組みを強化しています。2025年度は、JAPAN RUGBY LEAGUE ONEに所属するラグビー選手を対象に引退後も安心して生活を送れるようサポートすることを目的に「MUFG金融経済セミナー」を開催。また、小中高生向けには「MUFGスタジアムツアー特別版」として、金融経済教育を組み合わせたイベントを開催しました。



「MUFGスタジアムツアー特別版」イベントの様子

社会課題の解決：取り組み事例の紹介

- MUFGは、金融サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、その結果として企業価値が向上することをめざし、社会的価値と経済的価値を両輪で追求しています。「未来につなぐ～MUFGの社会課題解決に向けた取り組み～」では、社員から生まれた取り組み事例を紹介しています。



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当ホームページをご覧ください。

⇒<https://www.mufg.jp/csr/>

MUFG サステナビリティ



人的資本経営に関する考え方

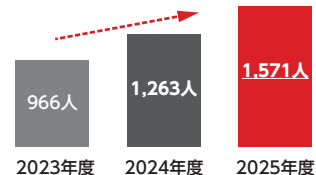


- MUFGでは人的資本を最重要資本の一つとして位置付けており、人的資本の拡充を通じて、社員が更なる成長や挑戦、自己革新できる環境を整えています

四つの重点課題

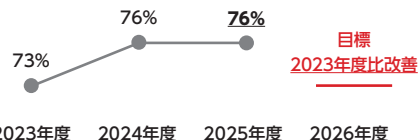
■ プロ度追求

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



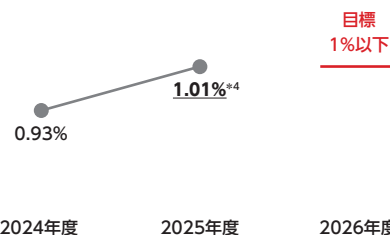
■ エンゲージメント向上

エンゲージメントスコア
エンゲージメントスコア改善に取り組み、持続的な成長の実現をめざす



■ 健康経営

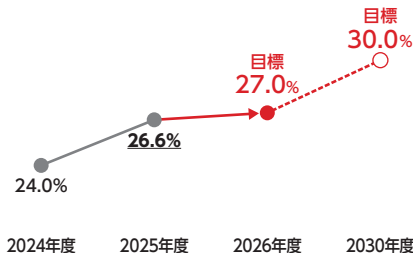
アブゼンティーズム^{*3}
健康経営を実践し、社員のパフォーマンスを最大化



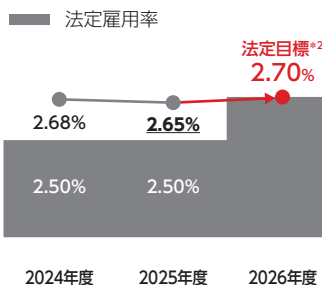
- *1 各年度6月1日時点の数字
- *2 法定目標は2026年7月以降の数字
- *3 心身の疾病による欠勤・休職状態
- *4 銀行における欠勤・休職日数の増加等による目標超過

■ DEIの推進

女性マネジメント比率
女性マネジメント比率向上への取り組みを加速



障がい者雇用比率^{*1}
誰もが安心して働ける会社を実現



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

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

㊦ 企業集団の主要な事業内容

当社グループは、当社、子会社210社、子法人等136社及び関連法人等55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。

㊦ 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、米国のトランプ政権の予測困難な政策運営が、関税政策等を通じて世界各国に様々な形で影響を与え続けたほか、ロシア・ウクライナ情勢やイランを巡る中東情勢などの地政学リスクが強く意識される展開となり、年度を通じて不確実性が高い状況が続きました。他方で、AI関連投資に象徴される世界の経済・社会構造の変化を促す経済活動が加速したほか、各国の政府・中央銀行が景気・物価の安定に向けて手を尽くしたことで、景気の極端な減速は避けられ、経済は全体として底堅さを保ちました。わが国では、様々な逆風を受けつつも、堅調な企業業績や人手不足等を背景に、賃上げの勢いが継続したほか、政府が「強い経済」の実現に向けた投資拡大を後押しする姿勢を見せる中、設備投資の増加も続き、景気は緩やかな回復基調を維持しました。



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

*2 本図は当社と主要なグループ会社の関係を簡略に図示したものです。

金融情勢に目を転じますと、株価は、年度初に米国の関税政策に起因する不透明感の高まりを受けて調整した後、振れを伴いつつも総じて堅調に推移しましたが、年度終盤の中東情勢の緊迫化等を受け、年度末にかけて軟調となりました。金利については、欧米では、中央銀行が昨年度に続き断続的な利下げを実施する中でも、各国政府の拡張的な財政政策への思惑などから、長期金利は全体として高水準で推移しました。わが国では、短期金利は、日本銀行による昨年12月の利上げに伴い上昇しました。長期金利は、日本銀行による漸進的な利上げと国債買入額の段階的な減額に加え、政府の財政政策を巡る市場の見方などを背景として、上昇基調で推移しました。ドル円相場は、日米金利差の縮小が進む中においても、わが国政府の積極財政が意識されたことなどから総じて円安基調で推移し、年度終盤には中東情勢の緊迫化に伴うドル買いの動きもあり、160円近傍まで円安が進みました。

Ⅷ 企業集団の事業の経過及び成果（2025年度決算）

このような環境下、当社グループの2025年度連結業績は、経常利益が3兆4,101億円、親会社株主に帰属する当期純利益は2兆4,272億円となりました。

業務粗利益は、前年度比1兆1,251億円増加の5兆9,444億円となりました。資金利益については、預貸金収益の増加や、前年の債券ポートフォリオ組替えによる収益改善効果の示現、海外買収案件の収益貢献等により、前年度比1,296億円増加の3兆62億円となりました。信託報酬・役務取引等利益は、国内外の各種手数料収入の増加を主因として、前年度比2,997億円増加の2兆3,899億円となりました。特定取引利益・その他業務利益は、主に前年に実施した債券ポートフォリオの組替えに伴う国債等債券関係損益の損失が減少したことにより、前年度比6,957億円増加の5,482億円となりました。営業費は、海外における買収の影響に加えて、成長に向けた戦略的資源投入やインフレ影響等により、前年度比3,391億円増加の3兆5,672億円となりました。以上の結果、業務純益は、前年度比7,860億円増加の2兆3,772億円となりました。与信関係費用総額は、前年に海外で大口の戻入益を計上した反動により、3,558億円と、前年度比2,471億円の費用増加となりました。株式等関係損益は政策保有株式の売却が進展した一方で、前年に大口の売却益を計上した反動により、前年度比1,065億円減少の4,860億円の利益となりました。持分法による投資損益は持分法適用関連会社であるMorgan Stanleyの業績好調を主因に増加し、前年度比2,485億円増加の8,455億円の利益となりました。その他の臨時損益は、前年度比597億円増加の572億円の利益となりました。特別損益は、880億円の損失となりましたが、前年度比308億円の改善となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は2兆4,272億円となり、過去最高益を記録した前年度から5,642億円の増益、かつ前年度比で30%を越える大幅な利益成長を実現しました。

自己資本規制(バーゼルⅢ)の下での連結普通株式等Tier1(中核的自己資本)比率は12.47%、連結Tier1比率は14.95%、連結総自己資本比率は16.85%となりました。いずれも2025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、146.5%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、0.96%と低水準を維持しています。2025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22円増額の86円を予定しています*2。

- *1 ストレス下において30日間に流出すると見込まれる資金(分母)を賄うために、短期間に資金化可能な資産(分子)を十分に保有しているかを表す指標
- *2 2025年度期末配当については、2026年6月26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.mufg.jp/ir/>



(事業本部別の経過及び成果)

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

当年度における事業本部別の事業の経過及び成果は次のとおりです。

事業本部別営業純益*1	2025年度(億円)
■ リテール・デジタル	2,859
■ 法人・ウェルスマネジメント	4,080
■ コーポレートバンキング	7,070
■ グローバルコマーシャルバンキング	3,876
■ 受託財産	1,525
■ グローバルCIB	5,803
■ 市場	▲355
Total*2	23,654

*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

■ リテール・デジタル

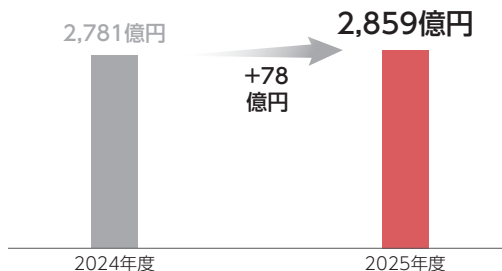
事業本部の概要

個人のお客さま(ウェルスマネジメントを除く)を所管し、リアル・リモート・デジタルの各チャネルのベストミックスを通じて接点を広げ、ライフステージ等に合わせたお客さまの生涯に寄り添ったサービスを提供しています。

2025年度の業績概要

新サービスブランド「エムット」のリリースに伴い、口座・カード等の顧客基盤は着実に拡大。将来成長に向けた基盤強化等の投資により経費が増加したものの、円金利上昇やコンシューマーファイナンス領域の業容拡大等により収益が増加し、営業純益は2,859億円とほぼ横ばいとなりました。

■ 営業純益



■ 法人・ウェルスマネジメント

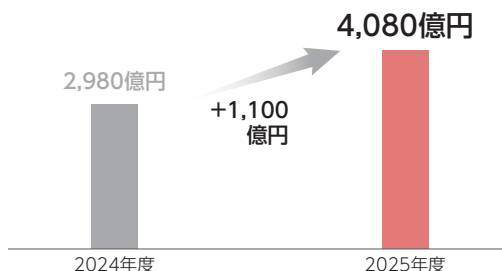
事業本部の概要

国内の事業法人とウェルスマネジメントのお客さまの多様なニーズに対し、貸出や資金決済、M&Aや相続、不動産、資産運用等幅広い金融サービスや事業・資産承継に関するソリューション等を提供し、グループ一体でお応えしています。

2025年度の業績概要

円金利の上昇による資金収益や好調な株式市況を捉えた資産運用収益の増加に加え、資本戦略課題を捉えたイベントファイナンスの取り込み等により、ソリューション収益も増加し、営業純益は1,100億円の増益となりました。

■ 営業純益



■ コーポレートバンキング

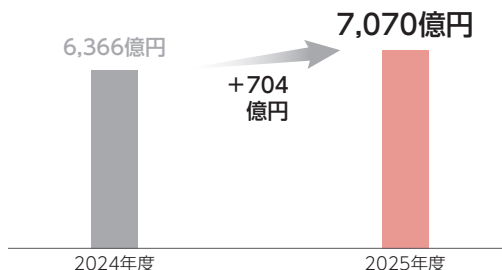
事業本部の概要

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

2025年度の業績概要

金利環境の変化を捉えたプライシング運営に加え、活況な市況を背景にM&A等のコーポレートアクションの捕捉により、ファイナンス機会を取り込み、資金収益が伸長しました。また、グループ総合力を発揮したソリューション機能の提供やリスクテイク力の深化を通じ非金利収益も増加、営業純益は704億円の増益となりました。

■ 営業純益



■ グローバルコマーシャルバンキング

事業本部の概要

伝統金融プラットフォーム(クルンシィ(アユタヤ銀行)、ダナモン銀行、ヴィエティンバンク、セキュリティバンク、シュリラム・ファイナンス)やデジタル金融プラットフォームにおけるデジタル出資先を通じて、アジア進出企業や地場企業、個人のお客さま向けに金融サービスを提供しています。

2025年度の業績概要

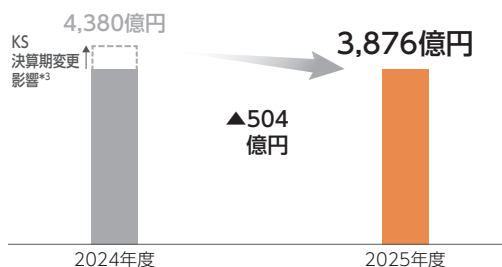
クルンシィは、利下げ影響による粗利減少をTIDLOR社^{*1}連結化や非金利収益増加でカバー。ダナモン銀行は、貸出・預金の積み上げに加え、MFIN^{*2}合併による業績取り込みにより増益。事業本部全体の営業純益は減益ながら、KS決算期変更影響^{*3}除きでは増益となりました。

*1 TIDLOR Holdings Public Company Limited

*2 PT Mandala Multifinance Tbk

*3 24年度よりクルンシィの決算期間を1-12月から4-3月へ変更したことに伴い、24年度は15か月分の営業純益を計上（影響額約800億円）

■ 営業純益



■ 受託財産

事業本部の概要

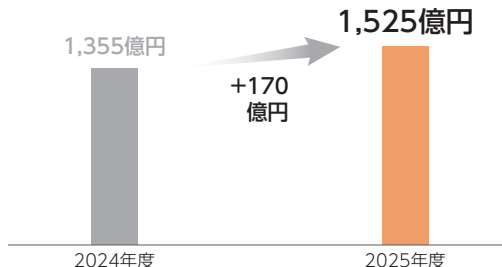
資産運用(AM^{*1})、資産管理(IS^{*2})、年金の各事業において、高度かつ専門的なノウハウを活用したコンサルティングや、運用力と商品開発力の向上に取り組み、国内外のお客さまの多様なニーズにお応えしています。

2025年度の業績概要

AMでは、オルタナティブ運用収益が伸長したほか、国内投信への資金純流入が継続し増収となりました。また、ISでは、国内外での高付加価値サービスの複合提供が進展し、年金においても確定拠出年金ビジネスが伸長したことから、営業純益は170億円の増益となりました。

*1 Asset Management *2 Investor Services

■ 営業純益



■ グローバルCIB

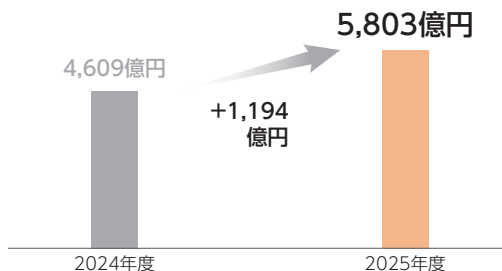
事業本部の概要

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

2025年度の業績概要

資産回転型モデルの進化を進展させながら、実需に紐づくデジタルインフラやエネルギー案件等の戦略領域に経営資源を投入。結果、貸出の量・質の双方の改善と、手数料収益の大幅な伸長、及び効率的な経費運営を同時に達成し、営業純益は1,194億円の増益となりました。

■ 営業純益



■ 市場

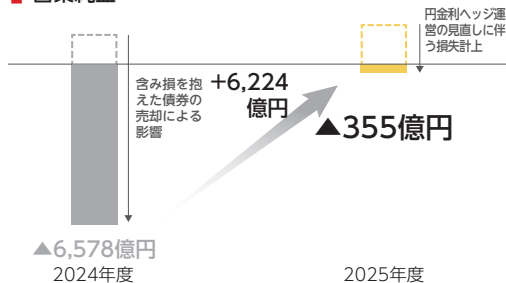
事業本部の概要

為替・債券・株式・関連デリバティブ等の商品・ソリューションをお客さまに提供し、市場にて各商品の売買を行うセールス&トレーディング業務と、MUFG自身の資産・負債や各種リスクを管理・運営するトレジャリー業務¹⁾を主に担っています。

2025年度の業績概要

セールス&トレーディング業務では、為替・株式・金利市場の変動が拡大する中、その動きを的確に捉え、お客さまとの取引を着実に拡大し、高水準の収益を確保しました。トレジャリー業務では、前年度に将来の利回り改善を目的として含み損のある債券を売却した反動もあり、営業純益は前年同期比で6,224億円の大幅な増益となりました。

■ 営業純益



*1 貸出金等の資産及び預金等の負債に内在する金利変動リスクや資金流動性リスク等を総合的に管理・運営するALM運営等

■ 対処すべき課題

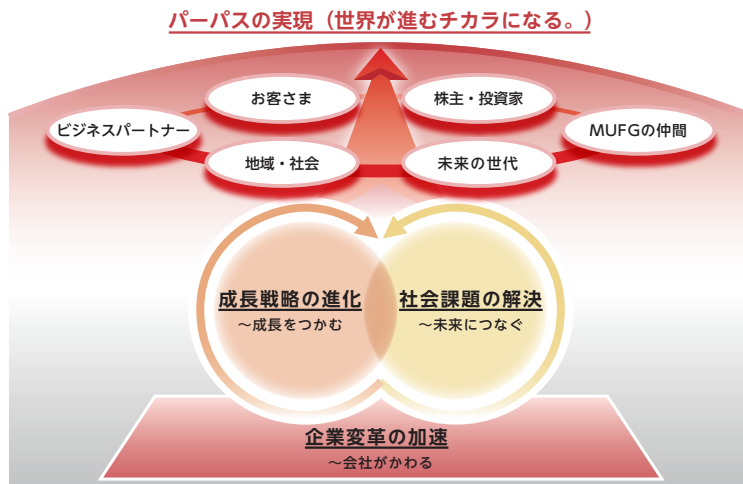
わが国は少子高齢化や人口減少等の構造的課題を抱える中、足元ではAIを始めとしたデジタル技術の発展と日常への浸透、データ利活用の高度化による社会・経済構造の転換、人々の働き方や価値観の多様化といったメガトレンドは加速しています。加えて、地政学リスクの高まりやグローバル化の揺り戻しといった「分断」の顕在化、円金利の上昇等、当社を取り巻く経営環境は大きく変化しています。こうした中、日本を含む世界各国における政策がマクロ経済や金融市場に与える影響を見極める必要があります。

当社は、こうした状況を正しく読み解いたうえで、当社の広範なネットワークや多様なソリューションが持つ「つなぐ」機能を最大限発揮し、新しい時代において社会をリードする存在でありたいと考えています。一昨年度からの3年間を対象とした今中期経営計画を、当社を取り巻く経営環境が大きく変わる機会を捉えて「成長」を取りにいづく3年間と位置付け、その結果として収益力向上やROEの改善、そして当社のパーパスである「世界が進むチカラになる。」を実現することを通じて、お客さま・株主・社員を始めとする全てのステークホルダーの期待に応えてまいります。

1. 基本方針

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

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



2. 財務目標・資本政策

財務目標は、今中期経営計画においてROEを最も重要な目標と位置付けています。足元の好調な業績及び経営環境の変化を踏まえ、今中期経営計画の財務目標の見直しを実施し、2026年度のROE目標は12%程度と設定いたしました。これは中長期目標と並ぶ水準ですが、政策保有株式の売却益の有無など前提が異なるため、引き続き利益・経費・RWAを3つのドライバーとして設定し、ROE向上に努めます。

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

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

なお、発行済株式総数の5%程度を超える自己株式は原則として消却することを基本方針としています。

■ ROE目標・資本運営のターゲット

※太字は今回見直し実施 25年度実績 26年度目標 中長期目標

ROE	11.3%	12%程度	12%程度	利益	営業純益 ^{*2}	2.5兆円
普通株式等Tier1比率 (規制最終化(完全実施) ^{*)}	9.2%	9.5-10.5%			親会社株主純利益	2.7兆円

*1 バーゼルⅢ規制最終化（完全実施）により2029年3月末に適用される規制に基づく試算値。その他有価証券評価差額金を除く

*2 社内管理上の連結業務純益

■ ROE目標達成に向けてのドライバー（利益）

3. 主要戦略の推進

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

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

「企業変革の加速」は、リスク管理やコンプライアンスの更なる向上に努めつつ、スピード改革を始めとするカルチャー改革の加速や、人的資本の拡充、システム開発リソースの増強、AI・データ基盤の強化といった経営基盤の強化に取り組んでまいります。

A 成長戦略の進化

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

B 企業変革の加速

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

(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)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経常収益	9,281,027	11,890,350	13,629,997	14,620,843
経常利益	1,020,728	2,127,958	2,669,483	3,410,192
親会社株主に帰属する当期純利益	1,116,496	1,490,781	1,862,946	2,427,229
包括利益	1,158,800	3,316,519	2,069,660	3,271,246
純資産額	18,272,857	20,746,978	21,728,132	23,744,152
総資産	386,799,477	403,703,147	413,113,501	431,731,548

(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)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業収益	641,968	809,818	1,343,267	1,455,637
受取配当額	606,916	775,425	1,307,634	1,414,315
銀行業を営む子会社	407,630	545,885	1,035,465	1,102,631
その他の子会社	31,702	30,228	47,442	71,703
当期純利益	602,223	749,395	1,275,569	1,322,845
1株当たり当期純利益	円 銭 48 93	円 銭 62 65	円 銭 109 55	円 銭 116 15
総資産	22,642,309	23,920,097	22,115,043	23,795,835
銀行業を営む子会社株式等	7,641,206	7,641,206	7,644,609	7,905,076
その他の子会社株式等	958,513	958,513	955,111	641,054

(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

イ 設備投資の総額

(単位：百万円)

㈱三菱UFJ銀行	三菱UFJ信託銀行㈱	三菱UFJ証券ホールディングス㈱	コンシューマーファイナンス子会社	その他	合計
330,915	75,632	24,208	56,583	17,553	504,891

(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。

ロ 重要な設備の新設等 (新設・改修等)

(単位：百万円)

会社名	内容	金額
㈱三菱UFJ銀行	次世代RD基盤構築	18,886
三菱UFJニコス㈱	システム統合	19,166

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

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

(4) 重要な子会社等の状況

会社名	所在地	資本金 (百万円)	主要業務 内容	当社が有する 子会社等の議 決権比率 (%)
㈱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㈱	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㈱	東京都千代田区	75,518	証券持株会社	100.00
三菱UFJアセットマネジメント㈱	東京都港区	2,000	投資運用業務 投資助言・代理業務	100.00
三菱UFJニコス㈱	東京都文京区	109,312	クレジットカード業務	100.00
アコム㈱	東京都港区	63,832	貸金業務 信用保証業務	40.18 (2.60)
Japan Digital Design㈱	東京都中央区	2,300	研究調査	94.18 (1.16)
㈱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
ウェルスナビ㈱	東京都品川区	12,261	金融商品取引業務	100.00 (100.00)

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 (%)
三菱UFJ eスマート証券(株)	東京都千代田区	7,196	金融商品取引業務	100.00 (100.00)
(株)カム	東京都渋谷区	99	プリペイドカード業務	73.09 (73.09)
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)
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)
三菱UFJ不動産投資顧問(株)	東京都港区	200	投資運用業務 投資助言業務	100.00 (100.00)
HRガバナンス・リーダーズ(株)	東京都千代田区	122	コンサルティング業務	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)
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	[14,095 百万USD 88]	銀行持株会社	100.00 (95.33)
MUFG Securities (Canada), Ltd.	カナダオンタリオ州 トロント市	[21,647 百万CAD 188]	証券業務	100.00 (100.00)
MUFG Securities EMEA plc	英国ロンドン市	[389,792 百万GBP 1,847]	証券業務	100.00 (100.00)
Bank of Ayudhya Public Company Limited	タイ王国バンコク都	[357,490 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 ジャカルタ首都特別州 南ジャカルタ市	[56,358 百万IDR 5,995,576]	銀行業務	92.47 (92.47)
PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk	インドネシア共和国 ジャカルタ首都特別州 南ジャカルタ市	[1,162 百万IDR 123,580]	貸金業務	93.41 (93.41)
First Sentier Group Limited	オーストラリア連邦 シドニー市	[522,354 百万AUD 4,759]	持株会社	100.00 (100.00)
MUFG Investor Services Holdings Limited	英領 ケイマン諸島 グランドケイマン	[6,951 百万USD 43]	持株会社	100.00 (100.00)
Mitsubishi UFJ Asset Management (UK) Ltd.	英国ロンドン市	[422 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	[105 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	[29,925 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	[1,352 千EUR 7,375]	投資信託委託業務	100.00 (100.00)

会社名	所在地	資本金 (百万円)	主要業務 内 容	当社が有する 子会社等の議 決権比率 (%)
MUFG Pension & Market Services Holdings Pty Limited	オーストラリア連邦 シドニー市	[259,349 百万AUD 2,363]	持株会社	100.00 (100.00)
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	20.06 (5.53)
三菱総研DCS(株)	東京都港区	6,059	ソフト開発業務 情報処理業務	20.00
(株)ジャックス	北海道函館市	35,680	信用購入斡旋業務	40.34 (40.34)
MUFGファイナンス&リース(株)	東京都中央区	20,049	リース業務	38.85 (38.85)
Morgan Stanley	アメリカ合衆国 ニューヨーク州 ニューヨーク市	[1,562,155 百万USD 9,770]	銀行持株会社	23.87
Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade	ベトナム社会主義共和国 ハノイ市	[473,784 百万VND 77,669,446]	銀行業務	19.72 (19.72)
Security Bank Corporation	フィリピン共和国 マカティ市	[20,234 百万PHP 7,635]	銀行業務	20.00 (20.00)

- (注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 資本金の円換算額は、決算日の為替相場により算出しております。
3. 当社が有する子会社等の議決権比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
4. 当社が有する子会社等の議決権比率の()内は、当社の子会社・子法人等が保有する議決権比率を内数として表示しております。
5. 2025年7月3日、First Sentier Investors Holdings Pty Limitedは、First Sentier Group Limitedに商号を変更いたしました。
6. 2025年10月1日、当社の連結子会社である(株)三菱UFJ銀行は、吸収分割によりMUFG Securities EMEA plc、MUFG Securities Asia Limited及びMUFG Securities (Canada), Ltd.それぞれの全株式を承継し、同社3社を完全子会社といたしました。なお、MUFG Securities Asia Limitedは、当社グループ内の重要性を勘案し、本表から除外しております。
7. 2025年10月1日、PT Mandala Multifinance Tbkは、PT Adira Dinamika Multi Finance Tbkを存続会社とする吸収合併により消滅いたしました。
8. 2025年10月1日、東銀リース(株)は、MUFGファイナンス&リース(株)に商号を変更いたしました。

2. 会社役員（取締役及び執行役）に関する事項

(1) 会社役員の様況

■ 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
本田 桂子	取締役（社外役員） 監査委員	早稲田大学商学学術院経営管理研究科教授、株式会社リクルートホールディングス社外取締役	—
桑原 聡子	取締役（社外役員） 指名委員、報酬委員（委員長）	外苑法律事務所弁護士、株式会社バンダイナムコホールディングス社外取締役、株式会社ユニカフェ社外監査役、日本郵船株式会社社外取締役	—
野本 弘文	取締役（社外役員） 指名委員（委員長）、報酬委員	東急株式会社代表取締役会長、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	—
マリ・エルカ・パンゲストウ	取締役（社外役員） リスク委員	インドネシア共和国国家経済評議会副議長、AIA Group Limited社外取締役	—
清水 博	取締役（社外役員） リスク委員（委員長）	日本生命保険相互会社代表取締役会長、東急株式会社社外取締役、富士急行株式会社社外取締役	—
デイビッド・スナイダー	取締役（社外役員） 監査委員、リスク委員	PHCホールディングス株式会社社外取締役	—
鈴木 みゆき	取締役（社外役員） 指名委員、報酬委員	Twilio Inc社外取締役、SanDisk Corporation社外取締役	—
辻 幸一	取締役（社外役員） 監査委員（委員長）	帝人株式会社社外取締役、丸一鋼管株式会社社外取締役	(注) 1
上田 輝久	取締役（社外役員） 指名委員、報酬委員	株式会社島津製作所代表取締役 会長	—
新家 良一	取締役 監査委員		—
安田 敬之	取締役 監査委員		—
三毛 兼承	取締役	三菱自動車工業株式会社社外取締役、株式会社東京會館社外監査役	—
亀澤 宏規	取締役 指名委員、報酬委員	株式会社三菱UFJ銀行取締役、モルガン・スタンレー取締役	—
半沢 淳一	取締役	株式会社三菱UFJ銀行取締役頭取執行役員（代表取締役）	—
小林 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）	—
窪田 博	取締役	三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長（代表取締役）	—

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

1. 監査委員辻幸一氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
2. 当社は、監査の実効性を確保するため、執行役を兼務しない取締役である新家良一、安田敬之の両氏を常勤の監査委員として選定しております。
3. 社外取締役である本田桂子、桑原聡子、野本弘文、マリ・エルカ・パンゲストウ、清水博、デイビッド・スナイダー、鈴木みゆき、辻幸一及び上田輝久の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、株式会社東京會館社外監査役
亀澤 宏 規	代表執行役社長 グループCEO 指名委員、報酬委員	株式会社三菱UFJ銀行取締役、モルガン・スタンレー取締役
宮下 裕	代表執行役専務 法人・ウェルスマネジメント事業本部長（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銀行取締役専務執行役員（代表取締役）
中濱 文 貴	執行役専務 グローバルCIB事業本部長	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員（代表取締役）
関 浩 之	執行役専務 市場事業本部長	株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員（代表取締役）
横山 修 一	執行役専務 グループCAO兼監査部長	
板垣 靖 士	執行役専務 グループCOO-1兼グローバルコマーシャルバンキング事業本部長	株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員（代表取締役）、 ダナモン銀行監査役会長
伊原 隆 史	執行役専務 受託財産事業本部長	三菱UFJ信託銀行株式会社取締役副社長執行役員（代表取締役）
十川 潤	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）
大澤 正 和	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銀行取締役専務執行役員（代表取締役）
高瀬 英 明	代表執行役専務 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）兼グループCSuO兼総務部担当 リスク委員	株式会社三菱UFJ銀行取締役専務執行役員（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）
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）
山本 忠 司	執行役常務 リテール・デジタル事業本部長兼グループCDTO	株式会社三菱UFJ銀行取締役常務執行役員（代表取締役）、 アコム株式会社取締役
横幕 勝 範	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MUFJGホールディングスコーポレーション取締役
國行 昌 裕	執行役常務 グループCHRO兼総務部副担当	三菱UFJ信託銀行株式会社取締役常務執行役員
末岡 晶 子	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）

(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

1. 2026年3月31日付で横山修一氏は執行役専務グループCAO兼監査部長を辞任しております。また、2026年4月1日付で櫻井貴之氏が執行役常務グループCAO兼監査部長に就任しております。
2. 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

CSO : Chief Strategy Officer (主に経営企画部担当)

CFO : Chief Financial Officer (主に財務企画部担当)

CRO : Chief Risk Officer (主にリスク統括部及び融資企画部担当)

CHRO : Chief Human Resources Officer (主に人事部担当)

COO-I : Chief Operating Officer-International (主に経営企画部(海外事業)担当)

CDTO : Chief Digital Transformation Officer (主にデジタル戦略統括部及びデジタルソリューション部担当)

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)

CLO : Chief Legal Officer (主に法務部担当)

CAO : Chief Audit Officer (主に監査部担当)

CIO : Chief Information Officer (主にシステム企画部担当)

CSuO : Chief Sustainability Officer

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2025年4月1日に辞任しました。

秋田 誠一郎（代表執行役専務 コーポレートバンキング事業本部長（除くウェルスマネジメントリサーチ部担当））

堀川 賢治（執行役専務 グループCHRO兼グループDeputy CSO兼グループDeputy CDTO）

以下の取締役、及び執行役が2025年6月27日に退任しました。

藤井 真理子（取締役（社外役員） 指名委員、報酬委員、リスク委員（委員長））

加藤 薫（取締役（社外役員） 指名委員、報酬委員、監査委員）

宮永 憲一（取締役 監査委員）

長島 巖（取締役）

森 浩志（執行役専務 グループCLO）

(2) 会社役員に対する報酬等

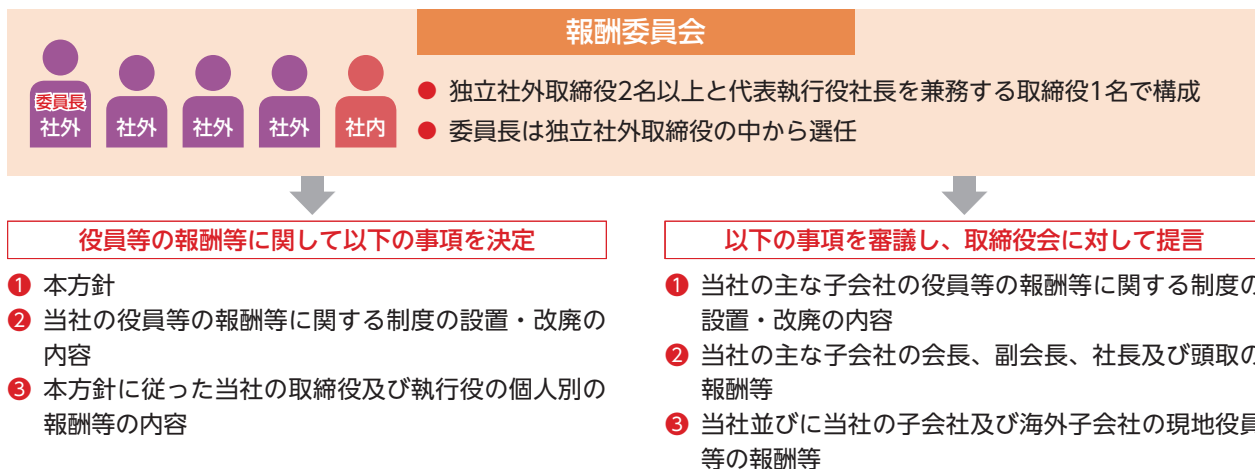
役員等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針（2026年5月15日改定）

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)と定め、役職員全員が共有すべき価値観(バリュー)として「信頼・信用/プロフェッショナリズムとチームワーク/挑戦とスピード」を、中長期的にめざす姿(ビジョン)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、中期経営計画(2024~2026年度)では、この3年間を攻めの姿勢で「成長」を取りにいく期間と位置付け、「成長戦略の進化」「社会課題の解決」「企業変革の加速」の3本柱を推進し、「つなぐ」存在となって経済的価値のみならず社会的価値も追求することで、パーパスの実現を目指しております。

本方針は、上記のパーパス及び経営方針の実現に向けた役員等の取り組みを後押しすること、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

ティ経営のさらなる進化を促すこと、金融業として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を高め、各役員等が担う役割・責務等に応じた適切なインセンティブとして機能することを目的としております。

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。

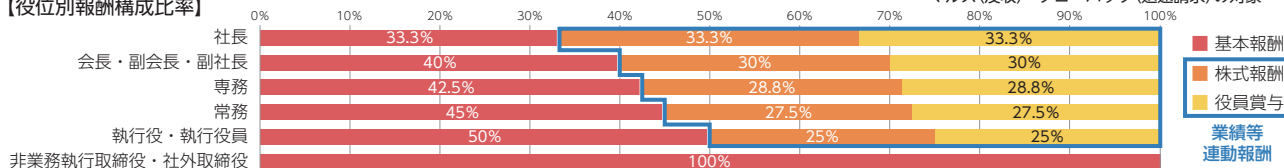
役職別の報酬水準(社外取締役及び監査委員である取締役を除く)は、社長の報酬額を最上位とし、以下、役位を基本として会長、副会長、副社長、専務、常務、非役付役員(約50%)の順に、報酬種別に報酬額が逡減する報酬体系としています。また、各役員等が担う役割・責務等に応じて、「取締役・執行役手当」「委員(長)手当」等の加算を行っております。

3. 報酬等の構成・体系及び内容

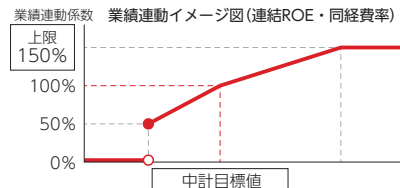
- 原則として、「基本報酬」(固定)、「株式報酬」(株価及び中長期業績連動)及び「役員賞与」(短期業績連動)の3種類により構成し、その割合は、前述の理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定しております。
- 「株式報酬」は、信託の仕組みを利用し、役員等に当社株式等が交付される制度で、2016年度よりグループ共通の新たな中長期インセンティブプランとして導入したものです。
- 2018年度以降の社長の報酬構成割合は、これら3種類の報酬のバランス型とし、「基本報酬：株式報酬：役員賞与=1：1：1」としております。(株式報酬及び役員賞与が標準額支給の場合)
- 役職別の報酬構成割合は、社長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・副社長(約60%)、専務(約57.5%)、常務(約55%)、非役付役員(約50%)の順に業績等連動報酬割合が逡減する報酬体系としています。
- 株式報酬及び役員賞与において、役員等の職務に関し、当社と役員等との間の委任契約等に反する重大な違反があった場合、当社の意思に反して在任期間中に自己都合により退任した場合並びに重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合等については、未支給部分の没収(マルス)若しくは支給済みの額の返還(クローバック)を請求できることとしております。
- 経営の監督・モニタリング機能を担う社外取締役及び監査委員である取締役は、各役員等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
基本報酬	固定	—	・役員等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員（長）手当」「住宅手当」「海外駐在手当」等を含む		毎月	現金
株式報酬	業績非連動	—	役員別の基準額		各役員の 退任時	株式50% 現金50%
	中長期業績連動	0~150%	役員別の基準額 ×	業績連動係数【中計達成度等評価】 <55%> 以下指標の中期経営計画における目標比達成率等 (1) 連結ROE※1 30% (2) 連結経費率※1 10% (3) ESG評価※2 10% ・GHG自社排出量削減・従業員エンゲージメントサーベイスコア ・女性マネジメント比率・ESG外部評価機関評価 (4) TSR※3 5% 業績連動係数【競合比較評価】 <45%> 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較※4 (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 20%	中期 経営計画 終了時	
役員賞与	短期業績連動	0~150%	役員別の基準額 ×	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※5 (1) 連結営業純益 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費率 10% 個人の職務遂行状況【定性評価】 ※社長の例 <40%> ・成長戦略の進化 ・社会課題の解決 ・企業変革の加速 ・メリハリの効いた資源・ポートフォリオ運営 ・ステークホルダーへの提供価値向上等	年1回	現金

【役員別報酬構成比率】



- ※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及び連結経費率の両指標について、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ため、グループ・グローバルGHG自社排出量の削減、従業員エンゲージメントサーベイスコアの改善並びに女性マネジメント比率の向上をESG独自指標として設定します。また、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(3年間)について相対評価を行います。
- ※3 中長期的な企業価値の向上並びに株主の皆さまとの利益意識の共有の観点から、TSR(3年間)について、TOPIX(配当込み)及び当社の主要競合他社との相対評価を行います。
- ※4 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。
- ※5 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)	7名	513	261	123	27	100
執行役員	18名	1,740	761	492	192	294
社外役員	11名	254	254	—	—	—

- (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、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当給付額を記載しております。
 4. 社外役員に対する報酬について当社の親会社等(子会社を含む)からの報酬等は該当ありません。
 5. 現中期経営計画(2024～2026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					
				2024年度		2025年度		2026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	60%	77%	140%	122%	—	—
	・ 親会社株主に帰属する当期純利益	20%		100%		100%		—	
中計 達成度等 評価	・ 連結ROE(東証基準)	30%	[2026年度]	—					
	・ 連結経費率	10%	中計目標に基づき設定	—					
	・ ESG評価	10%	改善度(3年間)の 絶対・相対評価	—					
	・ TSR	5%	TOPIX・競合他社との 相対比較による	—					

6. 2023～2025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、2025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	2023年度支給		2024年度支給		2025年度支給	
		2022年度 達成率	支給率	2023年度 達成率	支給率	2024年度 達成率	支給率
<総合評価>	100%	102.3%	112.5%	104.3%	112.5%	96.1%	100.0%
・ 定量評価(連結ROE等4指標の組合せ)	60%	103.8%	—	113.8%	—	100.1%	—
・ 定性評価	40%	100.0%	—	90.0%	—	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

車椅子にてご来場の株主さまには、会場内に専用のスペースを設けております。

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

お願い

ご来場の株主さまは、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。

※ 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。

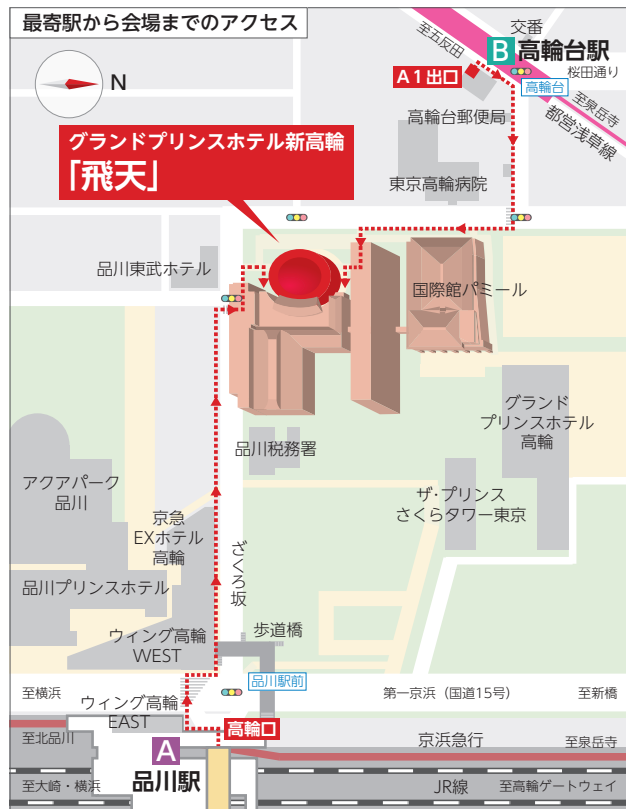
交通のご案内

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



書面交付請求のお手続きについて

- 株主総会資料の全文は当社ウェブサイトに掲載しておりますが、次回以降の定時株主総会において書面での交付を希望される場合は、証券会社又は当社株主名簿管理人へ書面交付請求のお手続きをお願いいたします（費用が発生する場合があります）。
- 書面交付請求は基準日までのお申し出が必要です。2027年6月開催予定の定時株主総会については2027年3月31日までにお手続きください（基準日まで完了しなかった場合は翌年の株主総会からの交付となります）。

お問い合わせ先 お取引されている証券会社、又は
三菱UFJ信託銀行証券代行部 ☎ **0120-696-505** (受付時間：土・日・祝日等を除く平日9:00-17:00)

電子提供制度について

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/denshi.html>



書面交付請求書のお申込み

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/shomenkoufu.html>



PC・スマートフォンからも
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