



CORPORATE REPORT 2020

 **MUFG** 三菱UFJリース



三菱UFJリースはコーポレートレポートの印刷工程
(原材料の調達～印刷工程)において発生するCO₂
を、カーボンオフセットしています。
プロジェクトNo. : KCP050
オフセット数量 : 7tCO₂



管理森林から伐採した木材を使用して自然森林
を守っています。



印刷時に有害な廃液が出ない水なし印刷方式で
印刷しています。



インキ中の石油系溶剤を全て排除し、植物油
(大豆油)に切り換えた環境配慮型水なしVOC*
フリーインキで印刷しました。
※ VOC(揮発性有機化合物 : Volatile Organic
Compounds)

CONTENTS

PROFILE

三菱UFJリースのプロフィール

- 2 三菱UFJリースグループの事業
- 4 三菱UFJリースグループの価値創造プロセス
- 6 三菱UFJリースグループの事業展開
- 8 進化を続ける三菱UFJリースグループのビジネス
- 10 財務・非財務ハイライト

STRATEGY

戦略セクション

- 12 トップメッセージ
- 20 中期経営計画の概要
- 22 社会的課題の解決
- 24 三菱UFJリースグループの財務戦略
- 26 三菱UFJリースグループのリスクマネジメント
- 28 部門別に見る三菱UFJリースグループ
 - 28 カスタマービジネス
 - 30 エリアカンパニー／マシナリーカンパニー
 - 32 航空事業部門
 - 34 不動産事業部門
 - 36 ロジスティクス事業部門
 - 38 環境・エネルギー事業部門
 - 40 ヘルスケア事業部門
 - 42 インフラ・企業投資事業部門

MANAGEMENT

マネジメントセクション

- 44 中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化
- 54 ビジネスの進化を支える人材への取り組み
- 60 環境への取り組み
- 62 社会への貢献

DATA

データセクション

- 64 経営成績および財政状態
- 66 11カ年サマリー
- 68 グループネットワーク
- 70 企業情報
- 71 IR活動

編集方針

三菱UFJリースは、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営および企業活動全般を分かりやすくお伝えするため「コーポレートレポート」を発行しています。「コーポレートレポート2020」では、国際統合報告評議会（IIRC）*が提示した「国際統合報告フレームワークVer.1.0」を参考にしながら、当社グループの「企業活動の全体像」や「持続的な企業価値創造に向けた取り組み」を紹介しています。

また、中期経営計画における成長戦略の解説や当社グループの経営に影響を与えるESG（環境・社会・ガバナンス）情報の開示など、重要性の高い内容で構成しています。

今後とも、当社グループの活動についてより一層ご理解を深めていただけるよう、皆さまと当社グループをつなげるツールとして、コーポレートレポートを進化させてまいります。

* 国際統合報告評議会（IIRC）は、規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家およびNGOにより構成される国際組織。

見直しに関する注意事項

本レポートに記載されている戦略、計画、業績などには将来の見通しや予測が含まれており、将来に関する記述は現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものです。さまざまな重要な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

“ アセットビジネスの プラットフォームカンパニー ”

三菱UFJリースの強みであるリース事業によって蓄積してきた「アセットに対する知見」をベースに、「顧客基盤」「財務基盤」を活用し、アセットホルダーとして「アセット価値創出力」を活かしたビジネスを積み重ねていくことで、アセット価値を収益化していく「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」を目指します。

三菱UFJリースグループの事業

三菱UFJリースグループは、リース・ファイナンスをコア事業として、多彩な事業をグローバルに展開しています。



1 リース・ファイナンス

工場の工作機械や熱源設備、店舗設備などのファイナンスリースやオペレーティングリースにより、お客さまの設備投資をサポートしています。また、ファイナンス機能に合わせて資産管理などの関連サービスを提供することで、事務処理のアウトソーシングや経営管理などもお手伝いします。

2 レンタル

情報関連機器や工作機械など、多様なレンタルニーズに対応しています。

3 中古機器売買

リース事業で培ってきた「モノ」に対する知見を活かしながら、高い専門性を持つグループ会社を通じて、良質な中古の工作機械、医療機器や情報関連機器などの売買ビジネスを展開しています。

4 その他のサービス

販売支援ファイナンスサービスや資産管理サービス、各種保険のコンサルティングなどを通じ、お客さまの多様なニーズに対応します。

5 航空

航空機リースやエンジンリースに加え、エンジンのパーツアウトや日本版オペレーティングリースなど幅広いサービスを提供しています。

6 不動産

お客さまの仕様に合わせて建物を建設し賃貸する不動産リースや、オフィス・商業施設・住宅・物流施設などの収益不動産を対象とする証券化ファイナンスに加え、ハンズオンで築年数の経ったビルの価値を高める不動産再生投資、さらに私募REITの運用などを行う不動産アセットマネジメントなど多彩なサービスを提供しています。

7 ロジスティクス

海上コンテナリースや鉄道貨車リース、船舶ファイナンス、自動車を中心としたモビリティサービスなど、グループネットワークや他社との提携を活かしたアセットファイナンスサービスを提供しています。

8 環境・エネルギー

太陽光発電事業を主軸とした各種再生可能エネルギービジネスへの投資をはじめ、太陽光発電の新しい自家消費形態として注目される屋根置きソーラー PPAモデルの展開や次世代のエネルギーマネジメントシステムであるVPP (Virtual Power Plant) 構築に向けた実証参画など、さまざまな機能を組み合わせながら多種多様な環境ソリューションの提供に取り組んでいます。

9 ヘルスケア

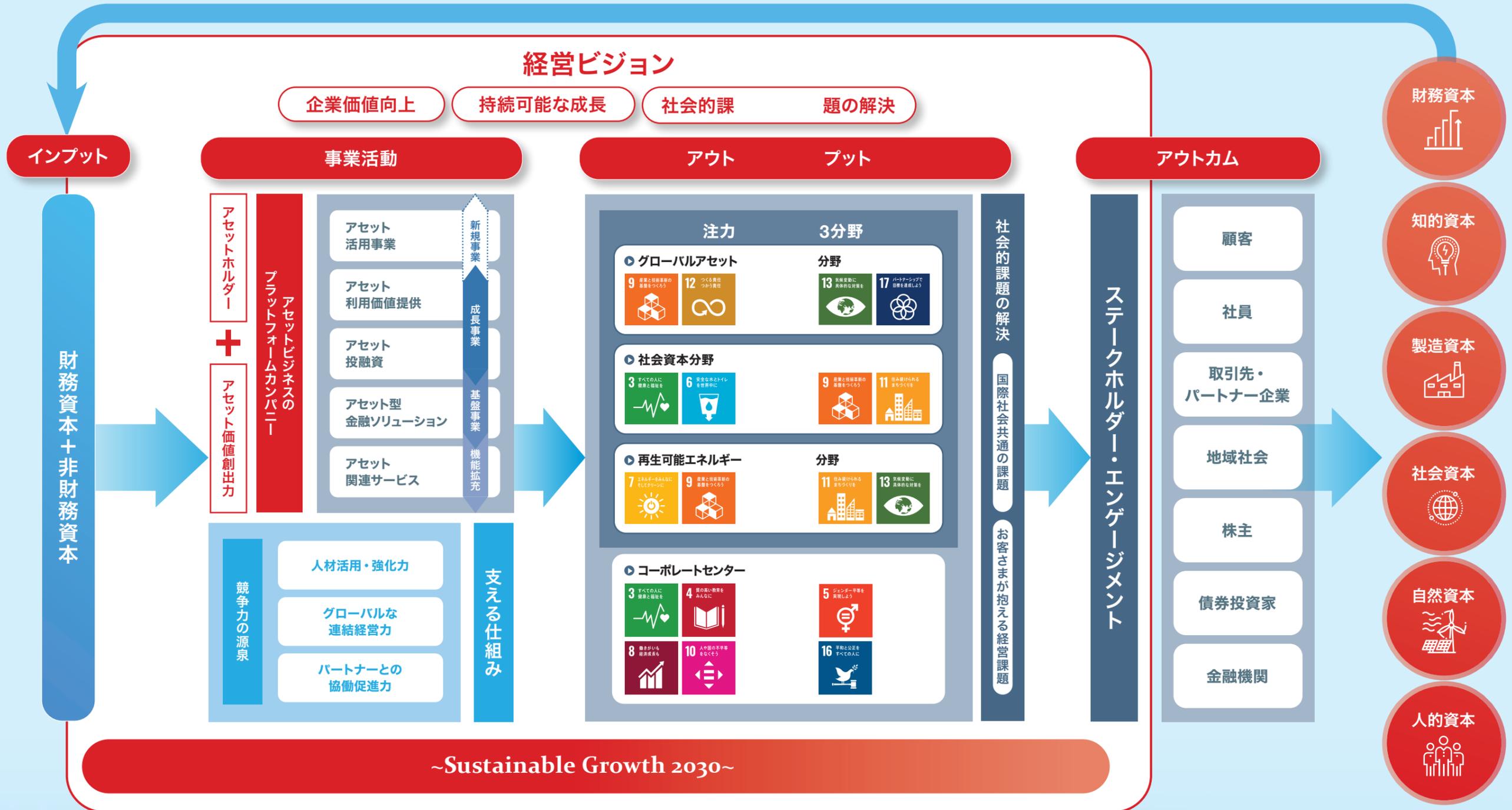
医療機器リース、病院・クリニックの開業支援、診療報酬債権ファクタリング、医療機器導入・経営コンサルティング、医療機器の中古販売、医療モールの運営などアセットファイナンスから経営支援まで幅広いサービスを複合的に提供しています。

10 インフラ・企業投資

国内外のインフラ事業へのファイナンス・ソリューション提供や、公共施設の建設・運営に民間の資金やノウハウを活用するPFI (Private Finance Initiative) 事業に加えて、これまで蓄積した知見・経験を活かした企業投資ビジネスを展開しています。

三菱UFJリースグループの価値創造プロセス

三菱UFJリースグループは、「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」として、中長期的な外部環境の変化を見据えて「国際社会共通の課題」や「お客さまが抱える経営課題」といった社会課題の解決に向け、財務資本・非財務資本の価値創造に注力することで、「企業価値向上」「持続可能な成長」「社会的課題の解決」を実現していきます。



急激な都市化の進行 | 気候変動と資源不足 | 人口構造の変化 | 世界の経済力のシフト | テクノロジーの進歩 | 多極化する世界

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

長期にわたる 価値創造

三菱UFJリースグループの事業展開

経営計画に基づく積極的な事業展開によって描かれる確かな成長軌道

三菱UFJリースグループは、2007年4月にダイヤモンドリース株式会社とUFJセントラルリース株式会社の合併で誕生して以来、リース・ファイナンスの枠に留まらない積極的な事業展開や、買収・提携などのノンオーガニックな戦略により、大きな成長を遂げてきました。新中期経営計画～Sustainable Growth 2030～では、本中期経営計画期間を「10年スパンの環境変化予測を踏まえた長期戦略の最初の3年間」と位置付け、持続的な成長を目指します。

経営目標と実績

当期純利益：
450億円以上 → 531億円
海外資産比率：
30% → 34.2%

経営目標と実績

当期純利益：
630億円以上 → 707億円
ROA：
1.1%以上 → 1.2%

経営目標

当期純利益：
850億円以上
ROA：
1.3%程度

中期経営計画
「Vision 2010」
2009年3月期-2011年3月期

- バリューチェーン上の提供機能拡大と多様なアセットリスク・事業リスクテイクによるMULならではのサービスを提供
- グローバルベースでの事業展開の加速
- 顧客接点の強化
- 外部成長戦略の推進

中期経営計画
「Vision 2013」
2012年3月期-2014年3月期中期経営計画
「Evolution～限りなき進化～」
2015年3月期-2017年3月期

- ビジネスモデルの進化
- 国際展開の加速
- グループシナジーの発揮
- 新規事業の継続的創出
- 外部成長戦略の推進

中期経営計画
「Breakthrough for the Next Decade
～今を超え、新たな10年へ～」
2018年3月期-2020年3月期

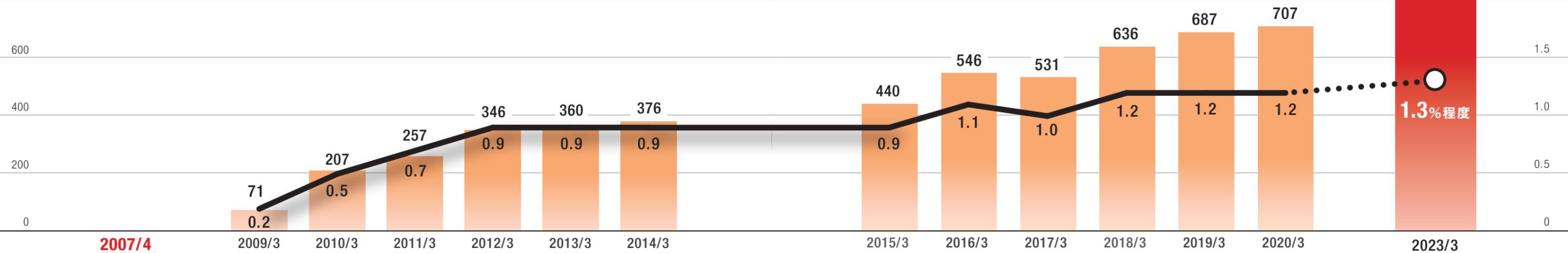
- 金融と事業の融合
(社会的課題の解決型事業、ビジネスモデルの進化による事業参画、事業運営への展開)
- トップライン経営と効率経営の両立

中期経営計画
～Sustainable
Growth
2030～
2021年3月期-2023年3月期

P12、P20

親会社株主に帰属する
当期純利益

(億円)



主な取り組み

2007/4

ダイヤモンドリース株式会社とUFJセントラルリース株式会社が合併し、「三菱UFJリース株式会社」が誕生

2013/11

オートリース会社PT. Takari Kokoh Sejahteraを子会社化

2013/1

航空機リース会社Jackson Square Aviation, LLCなどを傘下に持つJSA International Holdings, L.P.を子会社化

2015/10

MUL エナジーインベストメント株式会社を設立

2014/5

米国The Greenbrier Companies, Inc.と戦略的業務提携
2014/11
航空機エンジンリース会社Engine Lease Finance Corporationおよび海上コンテナリース会社Beacon Intermodal Leasing, LLCを子会社化

2016/4

MULリアルティインベストメント株式会社およびMUL不動産投資顧問株式会社を設立

2016/10

日立キャピタル株式会社と資本業務提携

2016/12

MULヘルスケア株式会社を設立

2017/6

ドイツにおける洋上風力発電所向けの海底送電事業へ参画

2017/6

航空機エンジン・パーツアウト事業へ参入

2018/5

MULユーティリティイノベーション株式会社を設立

2018/7

英国水道事業会社South Staffordshire Plcへ出資

2018/11

英国における洋上風力発電事業へ参画

2018/12

米国販売金融事業会社ENGSHoldings Inc.を子会社化

2019/3

MUL不動産投資顧問株式会社が設立した私募REIT「MULプライベートリート投資法人」が運用を開始

2019/5

インドネシアでのオートオークション事業開始に向け、インドネシアのタクシー運営会社最大手PT. Blue Bird Tbk.との合併でPT. Balai Lelang Careadyを設立

2019/7

東南アジア デジタルプラットフォーム運営大手GOJEKへ出資

2019/7

英国配電事業会社Electricity North West Limitedに出資

2019/10

台湾・洋上風力発電に係る海洋調査関連会社への出資

進化を続ける三菱UFJリースグループのビジネス

アセットに対する知見を活かして国内外で事業領域を拡大

三菱UFJリースグループは、コア事業であるリース・ファイナンスを通じて「アセット」に関する知見・ノウハウを蓄積し、強みを活かしてさまざまな事業へと取り組みの幅を広げています。

中古機器売買



太陽光発電事業



不動産賃貸事業



2021年3月期～2023年3月期
中期経営計画

~Sustainable Growth 2030~

「アセットビジネスの
プラットフォームカンパニー」
への進化

2018年3月期～2020年3月期
中期経営計画

Breakthrough for the Next Decade

～今を超え、新たなる10年へ～

新たな価値創造

- 資産回転型ビジネスの推進
- 事業運営モデルの実現

2015年3月期～2017年3月期
中期経営計画

Evolution ~限りなき進化~

収益機会 の拡大

- 国際展開の加速
- 事業参画

2012年3月期～2014年3月期
中期経営計画

Vision 2013

バリューチェーン上の 提供機能拡大

- グローバルアセット事業展開の加速
- 高付加価値サービスの提供

2007年4月 三菱UFJリース誕生

コア事業
リースビジネス

オペレーティングリース



プロジェクトファイナンス



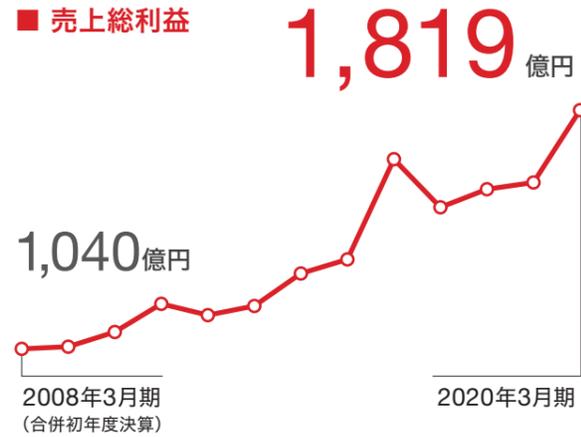
レンタル・シェアリングビジネス



財務・非財務ハイライト

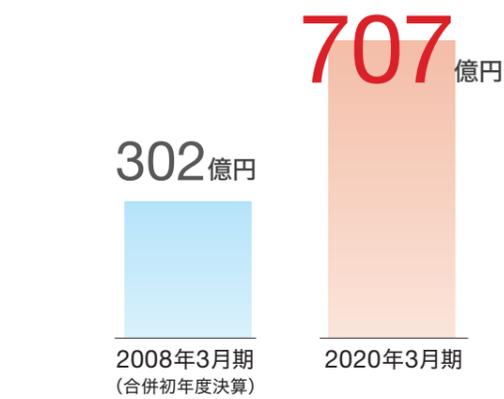
財務ハイライト

■ 売上総利益



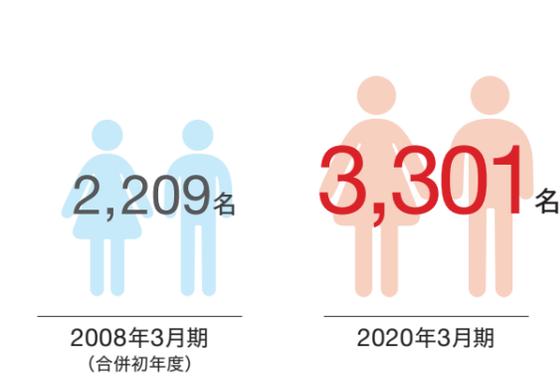
コーポレートファイナンス中心の事業から、アセットファイナンス、サービス提供、事業参画、事業運営へとビジネスモデルを進化させ、事業領域の拡大を続けてきたことにより、収益力は着実に向上しています。2008年3月期と比較して、2020年3月期の売上総利益は約1.7倍、親会社株主に帰属する当期純利益は約2.3倍に伸長しました。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益

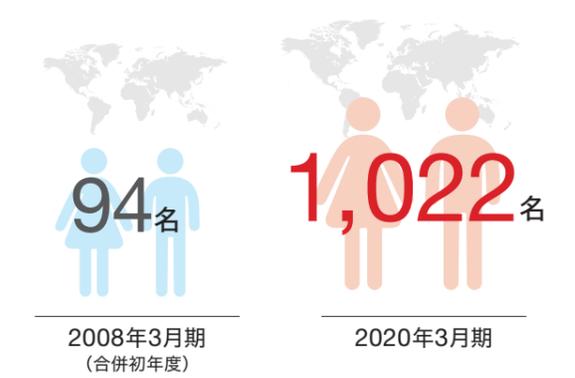


非財務ハイライト

■ 連結従業員数

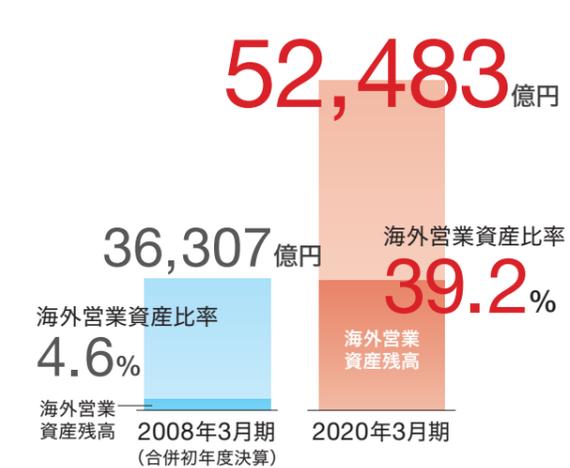


■ 海外で働く連結従業員数



事業領域の拡大に伴い、グループ会社従業員数は約1.5倍に増加しました。中でも、海外で働く従業員数は、海外事業の積極展開により2008年3月期の約10.8倍と大幅に増加しています。高い専門性を持つ多様な人材を国内外に擁する三菱UFJリースグループは、これからも一丸となってお客さまや社会が抱える課題解決に挑み続けます。

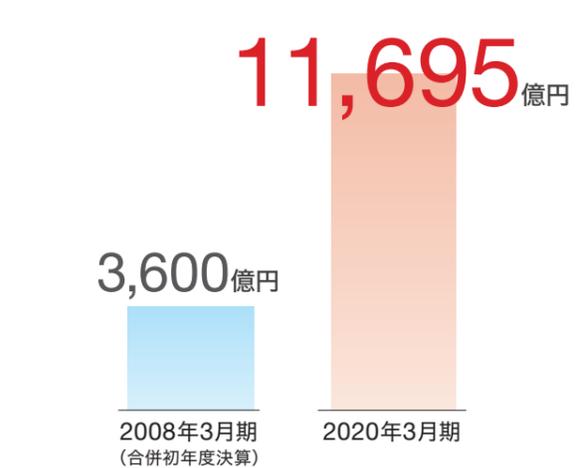
■ 営業資産残高※および海外営業資産比率



航空機、航空機エンジン、海上コンテナ、鉄道貨車などを強化したことなどにより、海外の営業資産残高は2008年3月期の約12.4倍と大幅に増加しました。営業資産全体に占める海外営業資産比率は、4.6%から39.2%へと伸長しました。

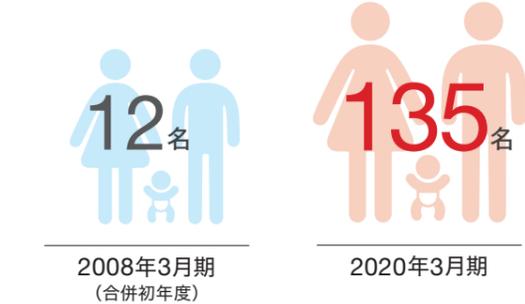
※ 2021年3月期第1四半期決算より定義変更のため、2020年3月期決算概要資料記載の数値と相違があります。

■ 社債発行残高



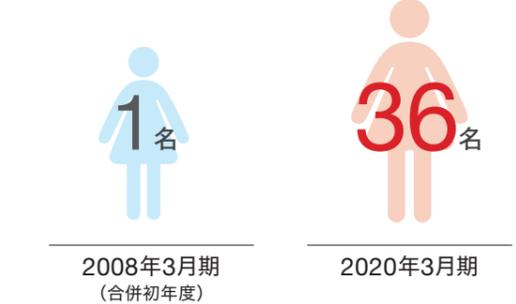
海外ビジネスの拡大に伴い、社債の発行通貨も多様化しています。現在までに4種類の外貨建て社債（米ドル、人民元、タイバーツ、インドネシアルピア）を発行しました。

■ 育児休業取得者数



働き方の多様化に応じた労働環境の整備を進めています。男性社員の育児休業の取得も徐々に増加し、育児休業取得者数は約11.2倍になりました。

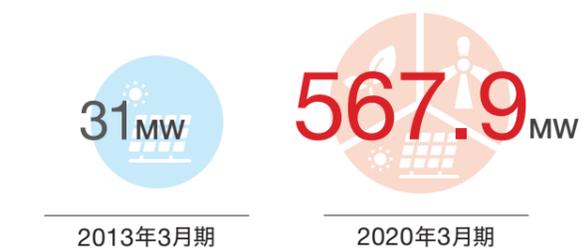
■ 女性管理職数



さまざまな研修などを通じて女性の活躍を推進しており、女性管理職数は着実に増加しています。

■ 再生可能エネルギー出力数※

※ 運転開始済みプロジェクトの総出力数(抛出持分に応じて案分した値)



事業を通じて「環境負荷の少ない持続可能な社会の実現」に貢献しており、主軸である太陽光発電のほか、バイオマス発電、風力発電を含めた再生可能エネルギー出力数は2013年3月期の18.3倍となりました。

外部からの評価

FTSE Russell
社会的責任投資(SRI)の世界的代表指数である「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に2006年より連続で採用されています。加えて、グローバルインテックスプロバイダーであるFTSE Russellが開発した、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映する指数である「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄にも選定されています。

MSCI
モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル(MSCI)が開発した SRI インデックスで、特にESGに優れた企業を選定する「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」および「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されました。また、「MSCI ESG Leaders Indexes®」に、当指数の算出年である2007年より連続で採用されています。
※ 旧 MSCI Global Sustainability Index Series



■ 外部格付

長期発行体格付 (2020年3月31日現在)



企業信用力の評価として左記の4社から信用格付を取得しており、業界トップ水準の評価を受けています。さらなる事業拡大を目指すにあたり、その競争力の源泉となる資金調達力の維持・向上に引き続き努めます。

※1 JCR: 日本格付研究所
※2 R&I: 格付投資情報センター



代表取締役社長

柳井隆博

経営ビジョンの実現に向けて

長期的に内外経済の動向を左右する潮流、メガトレンドの動きが加速しており、「変化が常態」の時代となっています。当然、私たちの事業を取り巻く環境も刻一刻と変わります。しかも今年に入ってから、新型コロナウイルス感染症の問題が全世界を覆って、社会経済活動に甚大な影響を及ぼしており、この状況はしばらく続くことを覚悟する必要があるようです。

こうした中で当社グループが持続的成長を遂げていくためには、10年スパンの長期トレンドをしっかりと見据えて、短期・中期の経営の舵取りを進めていくことが従来以上に重要になっていると実感しています。環境変化に的確に対応し、自らの「強み」を最大限発揮して、経営ビジョンである「企業価値向上」「持続可能な成長」「社会的課題の解決」を実現したいと考えています。

前中期経営計画の実績

2017年4月にスタートした前中期経営計画（以下、前中計）が、2020年3月に終了しました。前中計は、「Breakthrough for the Next Decade～今を超え、新たな10年へ～」というタイトルのもと、それまでの経営の方向性を引き継ぎつつ、さらなる成長に向けてビジネスモデルを進化させることとしました。その基本方針は、「金融と事業の融合」と「トップライン経営と効率経営の両立」の2つでした。コーポレートファイナンスやアセットファイナンスに留まらず、事業参画・事業運営へと事業領域を広げる「金融と事業の融合」と、資産を有効活用することにより利益拡大・資産効率の向上の同時実現を図る「トップライン経営と効率経営の両立」です。これらを推進するために、2017年4月に事業部門制を導入したほか、その後も国内営業店の再編を行うなど、成長戦略に沿って組織体制の整備を行うとともに、投資案件の

PDCAプロセスを高度化するなど管理体制を構築し、成長性と収益性を踏まえて事業ポートフォリオの入れ替えを進めました。

さらに、グローバルな事業拡大を踏まえた財務戦略高度化（詳細はP24をご参照ください）、人事制度の見直しや在宅勤務制度の導入といった「働きやすい職場づくり」諸施策など、幅広く施策を推進してまいりました。

その結果、米国税制改正の一時的影響もありましたが、前中計数目標の「当期純利益630億円以上」「ROA1.1%以上」を2018年3月期に達成。2019年3月期も最高益を更新し、最終年度である2020年3月期の当期純利益は707億円で3期連続最高益を更新、ROAは1.2%となりました。（各部門の振り返りは、P28以降の「部門別に見る三菱UFJリースグループ」をご参照ください）

トップメッセージ

前中計の主な成果	
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主力事業の航空・不動産における資産回転型ビジネスを推進し、売却益の増加等により業績拡大。 ■ 成長性と収益性を踏まえたポートフォリオの入れ替え。 (国内グループ会社の再編と、ENGS Holdings Inc. やMUL Railcars, Inc. 等の買収・資本業務提携)
経営基盤強化戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国市場で144A/Regulation S形式による第1号米ドル債を起債するなど、外貨調達力を強化。 ■ 事業参画/運営ビジネスの本格化に対応した投資案件PDCAプロセスを構築。 (投資マネジメント部新設等) ■ 人事制度の見直し、在宅勤務の導入、RPA活用等、「働きやすい職場づくり」の諸施策を展開。
業務運営態勢	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新設した事業部門制の本格稼働。

もちろん、課題も残っています。たとえば、事業領域の拡大に伴い、グローバル化・多様化する業務の専門人材の確保・育成や、グローバルな連結経営態勢の一層

の整備が必要になっています。こうした課題は、新しい中期経営計画に引き継いでしっかりと対応してまいります。

新中期経営計画 ～Sustainable Growth 2030～

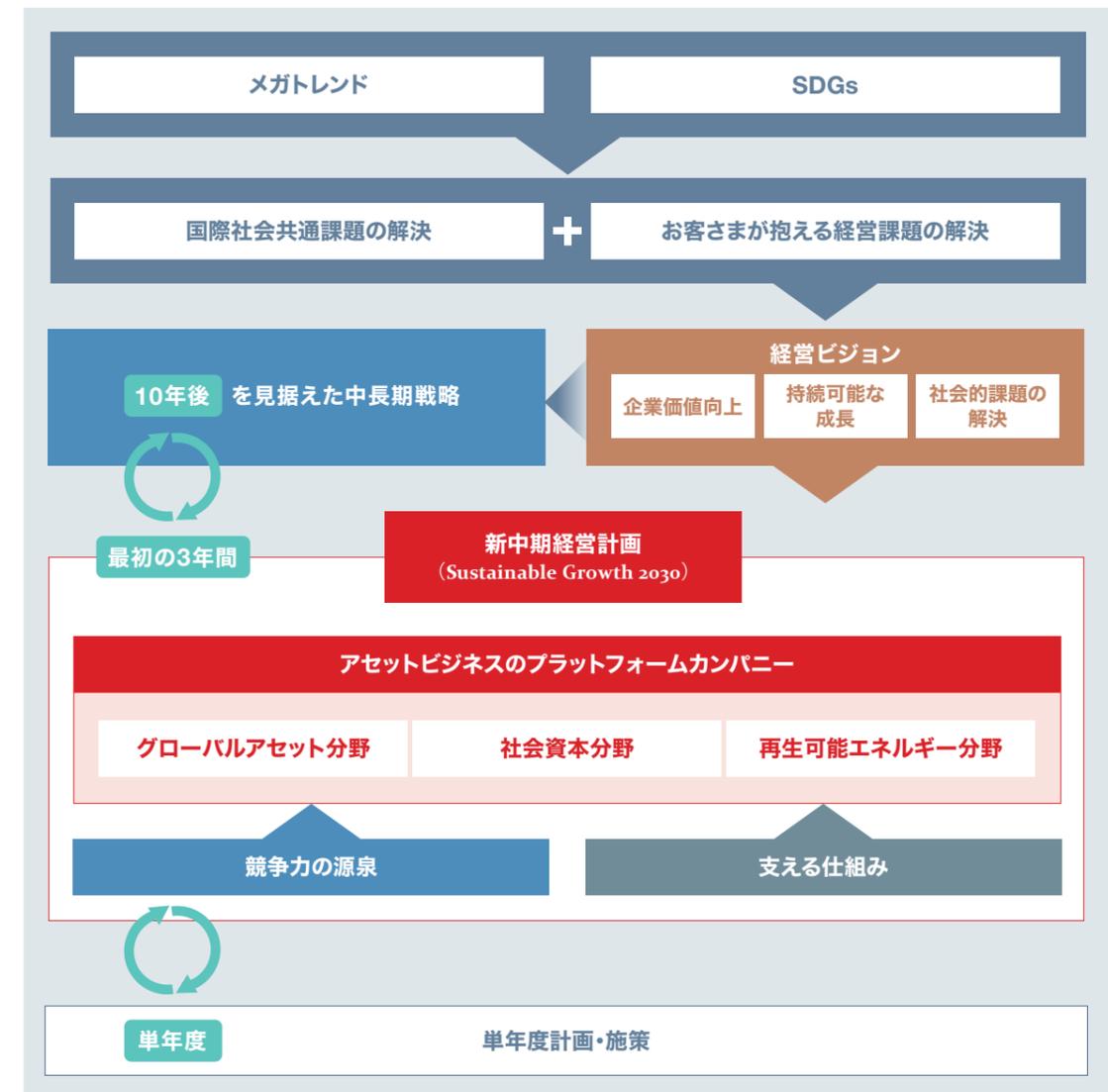
冒頭で申し上げた通り、外部環境の変化は激しく、「変化が常態」の時代になりました。こういう環境下では、3年という短い期間ではなく、10年スパンのビジネス環境の変化、世の中の大きなトレンドを把握し、戦略の方向性を定めておく必要があると考えます。

そこで、2020年4月からスタートした新中期経営計画～Sustainable Growth 2030～(2021年3月期～2023年3月期)(以下、新中計)は、今後10年の外部環境の変化を見据えた中長期戦略における最初の3年間と位置付け、10年スパンの環境予測・戦略、3年の中期戦略、年度計画をそれぞれ定期的に検証し、戦略を機動的に進化させていくこととしました。(概要はP20～21をご参照ください)

新中計の策定にあたっては、まず前提となる10年スパンのビジネス環境の変化を、グローバルなマクロ経済状況や国際関係の枠組み、価値観の変化などさまざまな観点から分析し、その中で「急激な都市化の進行」「気候変動と資源不足」「人口構造の変化」「世界の経済力のシフト」「テクノロジーの進歩」「多極化する世界」の6つが当社グループにとって特に注視すべきメガトレンドであると考えました。

これら6つのメガトレンドを要因として生じている、「国際社会共通の課題」「お客さまが抱える経営課題」(以下、社会的課題)の解決に向け、当社グループの総力を挙げて取り組むことで、「企業価値向上」「持続可能な成長」「社会的課題の解決」という経営ビジョンを実現してまいります。

■ 経営戦略全体図



アセットビジネスのプラットフォームカンパニー

今後10年を考えた上での最初の3年間の中期経営計画において、全体のビジネスの方向性を、「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」と定めました。前中計を総括し、新中計を策定する中で、当社グループの「強み」は、幅広く多様な「顧客基盤」、高い格付けに裏付けられた「財務基盤」、そして長年のリース事業によって蓄積した「アセット*に対する知見」であると再認識しました。このうち「アセットに対する知見」をベースに「顧客基盤」「財務基盤」を活用して、アセットホルダーとして「アセット価値創出力」を強化していくことを、新中計の柱と位置付けました。「アセット価値創出力」とは、価値創造に資する業務を次々と創出し提供することで、直面する課題の阻害要因を解決するイニシア

ティブを発揮、お客さまやパートナー企業の競争力向上を実現する力、と考えています。

アセット価値創出力を生み出す要素は、我々の長年のビジネスの中で培ってきた有形無形のアセットに関する「取得、開発、保有、賃貸、管理、保守、運営、売却」の8つの機能です。これらの機能それぞれを一段と研ぎ澄まし、組み合わせて提供価値を高めることで、リース・ファイナンスのビジネスに留まらず、資産管理サービス等のアセット関連サービス業務や、アセットを活用した事業を経営し、事業収益の最大化を狙う不動産賃貸事業や太陽光発電事業といったアセット活用事業など5つのアセットビジネス形態で事業を展開してまいります。

アセットビジネスの形態	定義	具体例
アセット活用事業	アセットを活用した事業を経営し、事業収益の最大化を狙う。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 太陽光発電事業 ■ 不動産賃貸業 等
アセット利用価値提供	アセットを最適な形態で共有することで多数の利用者から利用料を得る。	<ul style="list-style-type: none"> ■ レンタルビジネス ■ シェアリング 等
アセット投融資	事業資産の価値を裏付けとして投融資を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ■ オペレーティングリース ■ プロジェクトファイナンス ■ 不動産証券化 等
アセット型金融ソリューション	顧客の経営課題・ニーズを受けて、主としてアセットを軸としたソリューションを提案する。	<ul style="list-style-type: none"> ■ ファイナンスリース ■ 建物リース 等
アセット関連サービス	アセット保有者から委託を受けて、保守・管理・運用等のサービス業務を請け負い、主にフィー収入を得る。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産管理サービス ■ メンテナンスサービス 等

これらのビジネスに精通し、積み重ねていくことで、アセット価値を収益化していく「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」となることを目指してまいります。このプラットフォームは、多数のお客さまとの関係性を強化するビジネスの「場」として、多様な商品・サービスの

提供に用いる基盤であり、その「提供する価値を届ける仕組み」や「稼ぐ仕組み」を明確にし、収益性・持続可能性を高めてまいります。

※ アセットには、設備機械などの有形資産だけでなく、データベースなどの情報資産、研究開発などの革新的資産、人材・組織などの無形資産も幅広く含めています。

3つの注力分野

メガトレンドを背景として、SDGsをはじめさまざまな地球規模の社会ニーズが存在しますが、そうした社会的課題の解決に貢献するために、当社グループが「強み」を特に発揮できる分野は、「グローバルアセット」「社会資本」「再生可能エネルギー」の3つであると考えています。

1つ目の「グローバルアセット分野」は、地球規模の陸海空輸送分野であり、世界各国の市場で高い流動性と価値を見いだせる高付加価値資産が対象です。

2つ目の「社会資本分野」は、物流施設やオフィスなど

の不動産、高速鉄道や送配電のような国内外の産業基盤・生活関連の社会資本を対象とし、不動産リース・ファイナンスから事業運営・インフラ投資へと事業展開を目指します。

3つ目の「再生可能エネルギー分野」では、気候変動と資源不足への対策として、太陽光など再生エネルギーを主体に、創エネ・蓄エネ・省エネ全般を対象として事業に取り組んでまいります。

グローバルアセット分野	社会資本分野	再生可能エネルギー分野
<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界各国の市場で、高い流動性と価値を見いだせる付加価値資産が対象。 ■ オペレーティングリースからメンテナンス/モビリティサービスに展開。 ■ 将来はロジスティクスビジネス業のワンストップ化も展望。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外の産業基盤・生活関連の社会資本が対象。 ■ 不動産リースや不動産ファイナンスから事業運営・インフラ投資に展開。 ■ 将来は地域開発型ビジネスへの参画も展望。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 再生エネルギー主体に、創エネ・蓄エネ・省エネ全般が対象。 ■ プロジェクト投融資に加えて、戦略パートナーとの共同ビジネスにも展開。 ■ 今後はエネルギーソリューションも推進。
自動車 モビリティサービス 海上コンテナ 鉄道貨車 航空 航空エンジン	物流施設 ホテル オフィス 医療施設 高速鉄道 送配電	太陽光発電 エネルギーサービス バイオマス 風力発電 蓄電池 分散型電源
		

経営戦略を実現するための態勢構築

こうした戦略を着実に推進していくには、我々の競争力の源泉をしっかりと強化することが必要です。その競争力の源泉とは、「人材の活用・強化力」「グローバルな連結経営力」「パートナーとの協働促進力」です。

このうち「人材の活用・強化力」では、ビジネスの高度化やグローバル化を担える人材の獲得や人材開発に加え、グループ全体で戦略的な人材登用、配置を行って各人の能力発揮・業績貢献を最大化する連結人事マネジメントを行います。「グローバルな連結経営力」では当社グループ全体で経営ビジョンを共有し、経営基盤を一体化、経営資源を有効活用することで、国内外グループ会社が各部門の事業戦略のもと、業務推進に注力できる態勢を整え、迅速な意思決定と一体的経営のための分権化と集中化の最適バランスを構築します。

「パートナーとの協働促進力」では、さまざまなパートナー企業との協働ビジネスを進化させます。

繰り返しになりますが、変化が速く大きな時代ですから、10年スパンのメガトレンドに変化が生じていないかを定期的に確認し、新型コロナウイルス感染症の影響も加味して、戦略を機動的に進化させていくことが重要です。「部門別事業戦略」に加え、「財務運営」「リスクマネジメント」等のコーポレートセンターのテーマ、さらには「投資戦略」「ポートフォリオマネジメント」「デジタル戦略」等の全社横断的テーマを全体の経営戦略・経営計画と連動させ、PDCAサイクルを回していきます。（財務運営についてはP24、リスクマネジメントについてはP26をご参照ください）

株主・投資家の皆さまへ

株主還元は、今後も配当によって行うことを基本とし、自己資本の適正な水準を維持しながら、継続的かつ安定的に配当を行うよう努めてまいります。

2020年3月期は、1株当たり配当金を前期比1円50銭引き上げて25円とし、リーマンショック時も含めて21期連続増配を実現しました。また、前中計策定時には配当に関する目標を定めていませんでしたが、初年度終了時に「中計最終年度の2020年3月期までに配当性向30%程度を目指す」という目標を初めて掲げ、2019年3月期に30.4%、2020年3月期も31.5%としました。

また、ガバナンス体制に関しては、取締役会における

独立性や多様性を確保するとともに、より機動的に経営上の意思決定が行えるよう、取締役会・監査役会の構成を継続的に見直しています。加えて、2020年3月期より新たに取締役会への助言機関として、代表取締役、常勤監査役、社外取締役、社外監査役を構成員とする「経営評議会」を設置して、定期的に開催しています。その中で寄せられた取締役会の実効性を高めるための助言を含め、当社の取締役会を分析・評価し、確認された課題に対しては対策を検討・実施することで継続的な改善を図っています。引き続き、取締役会や監査役会の実効性の向上に取り組んでまいります。

お客さま・パートナー企業とともに

不透明な環境が続いていますが、10年スパンのメガトレンドを踏まえて当社グループが進むべき方向は明確です。また、環境変化や社会構造変化の中にはビジネスチャンスが数多くあります。当社の「強み」を最大限に発揮し、お客さま、パートナー企業の皆さまとともに

この難局を乗り越え、社会的課題の解決に貢献してまいります。

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お願い申し上げます。



中期経営計画の概要

中期経営計画～Sustainable Growth 2030～(2021年3月期～2023年3月期)は、今後10年の外部環境の変化を見据えた中長期戦略における最初の3年間と位置付けました。アセット価値創出力[※]を発揮する「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」として、グローバルアセット分野、社会資本分野、再生可能エネルギー分野を注力分野として、メガトレンドを踏まえた社会的課題の解決に貢献していきます。

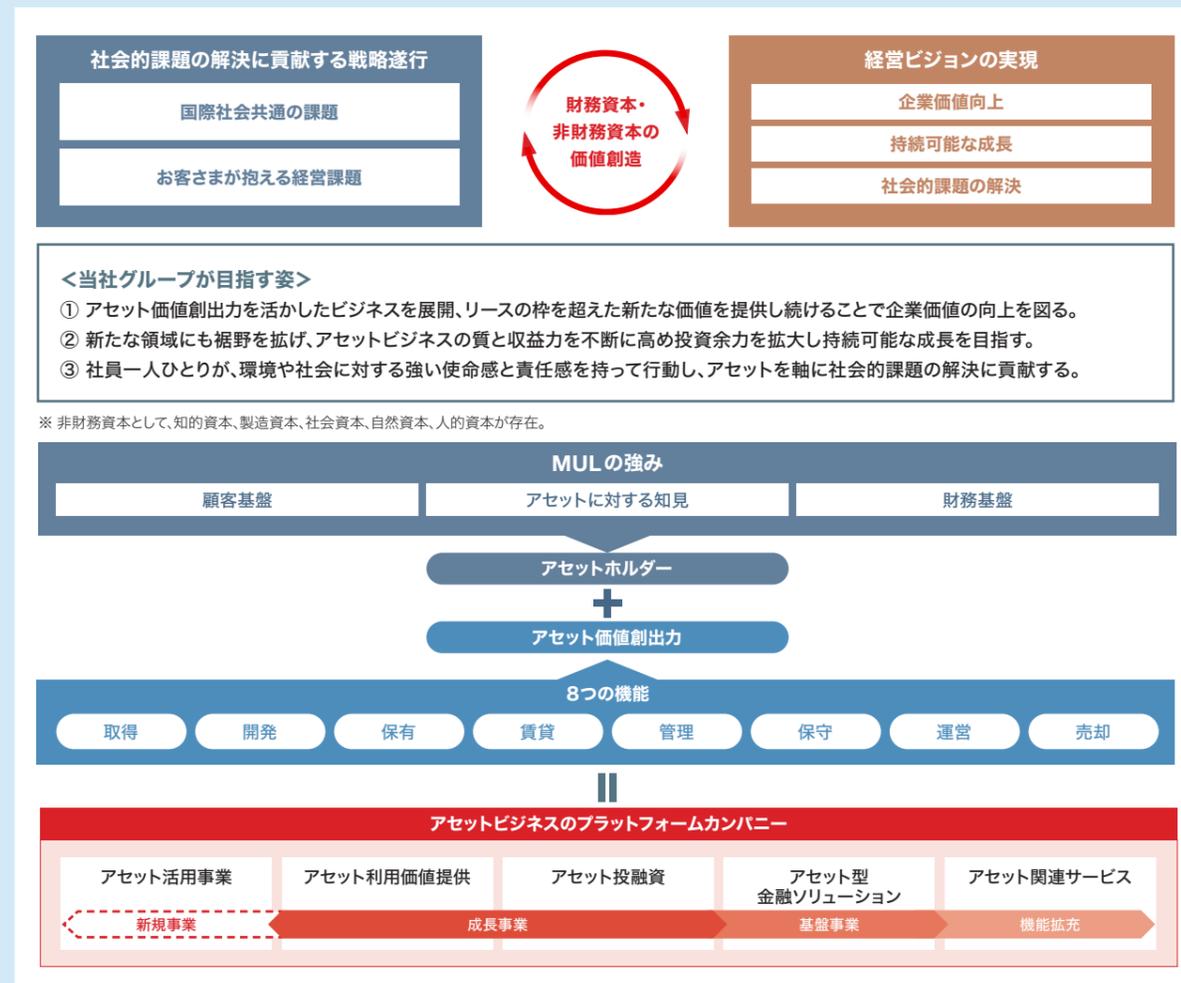
※「アセット価値創出力」とは、価値創造に資する業務を次々と創出し提供することで、直面する課題の阻害要因を解決するイニシアティブを発揮、お客さまやパートナーの競争力向上を実現すること。ここで言う「アセット」とは、情報化資産(ソフトウェア・データベース)、革新的資産(研究開発・ライセンス)、経済的競争力(人材・組織)等の無形資産も含む。

■ 外部環境(メガトレンド)

急激な都市化の進行	気候変動と資源不足	人口構造の変化
新興国では今後次々に新しい都市が出現。インフラ整備に多額の投資が必要に。	気候変動と資源不足が社会・経済に与える影響は、ますます深刻に。	人口が爆発的に増加する一方で、別の地域では人口が減少。経済のパワーシフトから資源不足、社会通念が変化。
世界の経済力のシフト	テクノロジーの進歩	多極化する世界
構造変化により世界経済と事業活動の様相も変わり、資本の流れも変化。新興国間での資本の流れが急速に拡大。	ナノテクノロジー分野における飛躍的進歩やその他の研究開発分野の最先端技術で、新規投資の機会が増加。	自由市場・民主主義を共通理念とする国際秩序や国際関係のあり方が変貌。地政学リスクはより複雑化。

■ 10年後を見据えて目指す姿

中長期的な外部環境の変化を見据えて、社会的課題の解決に向け、財務資本・非財務資本[※]の価値創造に注力することで、「企業価値向上」「持続可能な成長」「社会的課題の解決」を実現していきます。



■ アセットビジネスのプラットフォームカンパニー

当社の強みであるリース事業によって蓄積してきた「アセットに対する知見」をベースに、「顧客基盤」と「財務基盤」を活用し、アセットホルダーとして「アセット価値創出力」を活かしたビジネスを積み重ねていくことで、アセット価値を収益化していく「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」を目指します。

■ 注力分野

メガトレンドを受けて、SDGsをはじめとした地球規模の社会ニーズが存在している中で、当社グループの強みである地球規模の陸海空輸送分野の「グローバルアセット」に加えて、先進国の更新需要や新興国の新規需要に対する「社会資本」への投資、気候変動や資源不足への対策である「再生可能エネルギー」の3分野主体にグループの総力を挙げて取り組むことで、中長期的な社会的課題の解決に貢献します。



社会的課題の解決

三菱UFJリースは、中期経営計画～ Sustainable Growth 2030～において、「社員一人ひとりが、環境や社会に対する強い使命感と責任感を持って行動し、アセットを軸に社会的課題の解決に貢献する」ことを「当社グループの10年後を見据えて目指す姿」の一つに掲げています。今後も、SDGsをはじめとした地球規模の社会ニーズに対して、「グローバルアセット」「社会資本」「再生可能エネルギー」の3分野主体に当社グループの総力を挙げて取り組むことで、中長期的な社会的課題の解決に貢献していきます。

グローバルアセット分野

主な事例

航空・航空エンジン

一般的に航空機は高額であり、新興国の航空会社を中心に自社保有が難しいケースがあります。また先行きが不透明な中で、先進国の航空会社でも燃費効率の良い機材の導入が一層進むと言われてしています。当社グループは、航空機・エンジンリース、エンジンパーツアウトや日本型オペレーティングリースなど、さまざまなサービスを提供しています。

モビリティサービス

都市化が進展する新興国を中心に、安心・安全かつ生活様式や目的に即した多様なモビリティサービスの普及が課題となっています。当社は、フランスの大手オートリース会社ALD S.A.とASEAN地域の自動車・モビリティ市場における共同プラットフォーム構築を目指しており、その最初の取り組みとして、マレーシアで共同事業会社を設立することに合意しました。

鉄道貨車・海上コンテナ

サプライチェーンの多様化が進む中で、人々の生活と経済活動を支える貨物輸送の重要性は高まっています。当社グループは、北米の鉄道貨車リース事業や海上コンテナリース事業においてビジネスを拡大しています。より効率的なロジスティクスサービス展開を視野に入れた事業検討を推進することで、世界の輸送インフラの発展に貢献していきます。



強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進およびイノベーションの推進を図る。



持続可能な生産消費形態を確保する。



気候変動およびその影響を軽減するための緊急対策を講じる。



持続可能な開発のため実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化させる。

社会資本分野

主な事例

物流施設

日本の物流は、電子商取引の需要拡大、労働人口の減少、施設の老朽化を背景に、物流の効率化、環境負荷の低減が課題となっています。当社および株式会社センターポイント・ディベロップメントは東急不動産株式会社と共に、大阪府枚方市で、自動化・省人化による貨物の搬送・保管、全館LED照明の設置等による省エネ対策を施したマルチテナント型物流施設の建設に取り組んでいます(CASBEE(建築環境総合性能評価システム)Aランク認証を取得予定)。

医療施設

地域医療を支えている中小規模病院は、運営コストの増加等により経営環境が悪化しており、安定した医療サービスの提供のため、病院経営の健全化が課題となっています。当社グループは、医療機関向けコンサルティング業務を行うMULヘルスケア株式会社を通じて、2020年1月に埼玉県入間市の入間病院連携協議会設立を支援し、その後も医療機器の共同購入や施設保守等外部委託業務の一元化等の経営改善をサポートしています。

送配電・オフィス

先進国の老朽化した社会インフラの更新や、クリーンエネルギー普及に必須である発電・送配電設備の増強が課題となっています。当社は、海外で送配電、上水事業等に出資するほか、国内ではPFI(Private Finance Initiative)を累計61件受注しています。2019年度には、英国の配電事業会社等に出資するとともに、大阪府貝塚市のPFI事業(貝塚市新庁舎整備事業)を代表企業として受注しました。



あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。



すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。



強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進およびイノベーションの推進を図る。



包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市および人間居住を実現する。

再生可能エネルギー分野

主な事例

エネルギーサービス

日本各地の離島では、ディーゼル発電機を主体とした電力供給を行っており、燃料高騰による影響を受けやすく、二酸化炭素排出量も多いといった課題を抱えています。当社は、株式会社ネクステムズと共同で出資している株式会社宮古島未来エネルギーを通じて、宮古島市内の市営住宅40棟に太陽光発電設備およびエコキュートを無償で設置し、太陽光の電力とエコキュートによる温水を市営住宅に供給しています。

太陽光発電

世界的なエネルギー資源不足や気候変動といった課題に対し、当社グループは太陽光発電事業において関連設備のリース・割賦に留まらず、プロジェクトファイナンスや事業参画にも取り組んできました。また、アセットマネジメントサービス事業やソーラーPPAサービスも展開しているほか、米国では分散型太陽光発電事業に出資しています。

風力発電

クリーンエネルギーの普及に向けて、国内ではMULエナジーインベストメント株式会社を通じて秋田県の陸上風力発電事業に参画しています。海外ではアイルランドの陸上風力発電事業や、英国のスコットランド北東部沖合の洋上風力発電事業、台湾の洋上風力発電に係る海洋調査関連会社に出資参画しています。



すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。



強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進およびイノベーションの推進を図る。



包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市および人間居住を実現する。



気候変動およびその影響を軽減するための緊急対策を講じる。

コーポレートセンター



あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。



すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。



ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女児のエンパワーメントを行う。



包摂的かつ持続可能な経済成長およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。



各国内および各国間の不平等を是正する。



持続可能な開発のため平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。

関連する主な取り組み コンプライアンス・内部統制 ▶ P53 ダイバーシティ推進 ▶ P55 グローバル人材育成への取り組み ▶ P56

「働きやすい職場づくり」プロジェクト ▶ P57 社員の健康保持増進 ▶ P58

環境への取り組みはP60、社会への貢献はP62をご参照ください。

柔軟で強固な財務構造を構築する



下山 陽一
常務取締役
コーポレートセンター担当

当社グループでは、「柔軟で強固な財務構造」を構築していくことを最も重要な財務戦略として掲げています。この財務構造をしっかりと維持していくには、「資金調達多様化」「外貨資金調達力の向上」「流動性マネジメント」「金融機関および金融市場における投資家との総合的な関係の強化」「戦略的な資産回転型ビジネスの推進」といった、5つの施策を推進することが必要不可欠です。そのためのフレームワークとして「ALM*の高度化」「グローバル財務体制の強化」「変化の時代に対応できる人材の育成」の3つに経営として力を注いでいます。金融情勢の変化が急激かつ複雑な時代の中で持続的な成長を実現するべく、この3つのフレームワークをしっかりと回してレジリエントな財務構造の構築に努めていきたいと思えます。

* Asset Liability Managementの略。資産・負債の総合管理

■ 高度なALMの推進

ALMの推進では、金融経済情勢の分析と見通しを徹底的に議論し検討を重ねることに重きを置いています。あらゆる可能性をあらゆる角度から検討するには、質の高い情報の収

集が必要です。その点、当社の事業活動は多様な産業にわたる一方で、金融にも深く関与しており、常にフレッシュな情報を入手することが可能です。これをもとに、複数のシナリオを携え、新しい材料が出てくればシナリオを柔軟に組み直すという作業を粘り強く行っており、当社ではこれを「将来の金融市場の方向性を検証するシナリオ・アプローチ」と呼んでいます。

新中計では10年スパンの6つのメガトレンド*を挙げていますが、ALMにおけるシナリオ・アプローチでもメガトレンドを重要視しています。同時にさまざまなデータに対する感度を高く持ち、発見した小さな変化が「何かの兆候なのか」それとも「単なるノイズなのか」を見極める力も磨いてきました。この大きく物事を見渡す鳥瞰力と、事実を拾い上げて行く観察力の「2つの力」を駆使して、ALMの重要課題である「流動性マネジメント」と「予兆管理体制」の強化を進めています。

* 「急激な都市化の進行」「気候変動と資源不足」「人口構造の変化」「世界の経済力のシフト」「テクノロジーの進歩」「多極化する世界」の6つのこと

当社では引き続きシナリオ・アプローチとデータドリブンのアプローチとを組み合わせ、あらゆる変化を想定して準備していきます。ALM委員会では、金利感応度分析（金利変動

による収益への影響分析）、クレジット分析を実施するほか、金融市場などにストレスがかかった場合における市場リスク、資金流動性リスクの状況や損益インパクトなどを総合的に検証した上で、全社戦略を実現するための資金調達戦略、リスク対応への方針を決定します。特に、リスク管理に関しては、全社的な統合リスク管理の一環であるリスク管理委員会とも連携し、全体感を持って運営しています。これまで以上に予兆管理体制を強化し、コンティンジェンシー・プランと合わせることで、危機に直面したときの財務構造の柔軟性と回復力を高めることができると確信しています。

資金調達の多様化は安定的な資金調達基盤の形成に資するだけでなく、変化の兆候をフィードバックする役割も併せ持っています。また、金融市場の混乱など何らかの衝撃を受けた場合の回復力の向上にもつながる重要な施策です。国内資本市場では、機関投資家向けのホールセール債に加え、個人向けのリテール債の発行にも取り組んでいます。丁寧なマーケティングを通じ、安定的な調達市場として成長していくことが期待されます。また、2018年4月にはリース会社として初めて国内公募形式によるグリーンボンドも発行しました。海外資本市場では、米国での144A形式の社債、USコマースシャルペーパーやMTN発行といった外貨調達手段の拡充にも努めています。加えて、資産の特性を活かし「資産回転型ビジネス」を戦略的に進めていきたいと考えています。売却やABS*を含めた流動化策によるキャッシュ・フローの創出、収益の確定、そして保有資産の有効活用を通してポートフォリオの健全性を維持します。

* Asset Backed Securities

■ グローバル財務体制の強化

近年、当社グループは事業のグローバル化を進めてきましたが、この海外展開を支える外貨調達力を引き上げるためにも、地域財務拠点の再構築を進めています。第一弾として、北米におけるコーポレート機能の一部を担っていた在ニューヨーク現地法人を有人化しました。2019年4月より財務機能を具備して地域財務拠点とすることで、北米における「グループファイナンス体制」を整備しました。同拠点では、間接金融のみならずUSコマースシャルペーパーやMTNの発行などによる多様な資金調達の実行と、北米に展開するグループ会社に対する資金の提供を行います。また金融情勢のモニタリング

機能を強化し、金融最前線の情報を把握することが可能となりました。知見や情報の当社グループ内での共有化を進め、北米での最適な事業サポートができるような仕組みづくりを進めています。

■ 変化の時代に対応できる人材

財務戦略を実行する人材の育成は喫緊の課題です。バランスシートの右側だけでなく会社全体を見渡す力、小さな変化がもたらす金融情勢の新しい展開を読む力、さまざまなステークホルダーとのリレーションシップを構築する力、これらの実践により得た知識を智慧に高めて共有し、次世代に伝えていくことを意識できる人材を育成することが必要です。財務的視点を持った人材の交流を営業部門との間で活性化し、より多くのスキルセットを持つ人材を継続的に輩出していきたいと考えています。

■ レジリエントな財務構造を維持する

2020年の年初から本格化した新型コロナウイルスの感染拡大は、金融経済情勢や社会にさまざまな影響を及ぼすことになりましたが、当社では、予兆管理を強化していたこともあり、初期段階から比較的早く対応してきました。通常よりも強化した流動性マネジメントを展開し、財務規律を維持しつつ手元流動性を高めました*。また、2021年3月期の連結ベースでの長期必要資金も前倒しで実行し、必要資金の確保も迅速に行っています。2020年4月以降も、国内債、米ドル債の定期的な発行のほか、主力金融機関とのコミュニケーションを重ねて長期安定資金の調達を実行するなど、周回準備をしています。

* 2020年3月末現預金4,662億円(2019年3月末1,958億円)、ネットD/Eレシオ5.74倍(同5.63倍)、自己資本比率(現預金の前期末比増加額2,703億円を総資産から減算した金額で算出)12.9%(同13.0%)

グローバル金融危機以降、過剰流動性の存在、過剰債務、加えて気候変動リスクが市場価格に織り込まれていない所謂「グリーンスワン」などが指摘されていますが、今世界は、従来以上に変動性、不確実性、複雑性、曖昧性に満ちてきています。こうした時代にしっかり対応し、環境の変化に先んじて動き、柔軟で強固な財務構造を維持していくことが、当社の中期経営計画で目指す「Sustainable Growth 2030」の実現につながると確信しています。

三菱UFJリースグループのリスクマネジメント

持続可能な成長に向けて、 リスクマネジメントはますます重要に



野々口 剛
専務取締役
コーポレートセンター 担当

当社グループでは、中長期の環境変化を見据えて、社会的課題の解決に貢献することで企業価値を高め、持続可能な成長を目指しています。そのためには昨今のように、事業環境の変化が激しい状況下においても、経営の健全性を確保することが可能な強固なリスクマネジメント態勢の構築がますます重要になっています。

■ 多様なビジネス展開を可能にするリスク評価

当社グループでは近年、海外ビジネスを拡大するとともに、多くの事業分野で新たな事業機会を創出してきました。

こうした多様なビジネス展開において重要になるのが、ビジネスに対するリスクの評価です。当社では、ビジネスごとにプロファイルを精査し、取引の性質やアセットの特性を深く理解することで、これらを踏まえた最適な方法でリスクの評価を行っています。

グループのさまざまなビジネスについて、網羅的にリスクを把握し、共通の尺度で定量化することで、グループ全体としてリスクの状況を的確に管理し、適切にコントロールすることが可能になります。

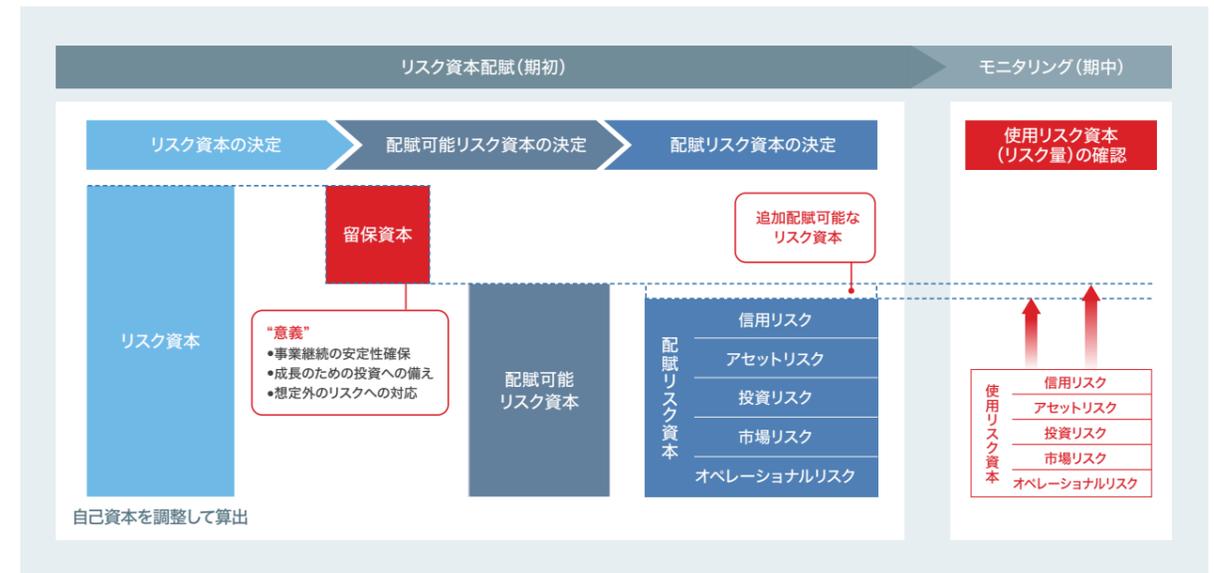
■ 健全性を支えるリスク資本運営

このリスクの定量化をベースとして、経営（財務）の健全性を維持しつつ、収益性および資本効率の向上を図るために、統合リスク管理の枠組みを組み込んだ事業運営を行っています。

健全性の確保に向けては、当社のリスク資本管理方針に基づいて、毎年グループ全体のリスク資本運営計画を策定しています。リスク資本運営計画は、グループ全体の投資計画を踏まえて、リスクの変動や資本の十分性、投資余力などを十分に考慮した内容になっており、トップマネジメントや関係部が出席するリスク管理委員会で内容を審議した上で、常務会で承認、取締役会に報告しています。

期中においては、定量化したリスクによるリスク資本の使用状況に加えて、各種ポートフォリオの状況、市況変動や業界動向なども定期的にモニタリングを行っており、経営体力の範囲内でリスクを適切にコントロールする管理態勢を構築しています。

■ 健全性確保のためのリスク資本運営



■ 個別取引まで統合した管理態勢

こうした全社的な統合リスク管理と、個別取引の取り組み目線が整合的であることが重要です。当社グループでは、一定金額以上の投資案件については投資協議会を開催し、リスク評価に基づく資本コストに見合うリターンを確保できているのか、という観点から検討しています。また、こうしたリスク・リターンの観点に加え、事業性、財務、法務など、さまざまな見地から専門部署のエキスパートが検討・協議をした上で、マネジメント層による取り組みの可否の意思決定がなされています。個別の投資取引の内容がますます多様化・複雑化する中、このように多面的な角度からリスクを検証し、それにふさわしいリターンを追求する仕組みを築いています。

また、それ以外の個別の取引についても、資本コストを反映した投資目線のガイドラインを適用しています。このように、マネジメント層を中心とした全社的な統合リスク管理から、部門が検討する個別取引の取り組みの目線まで、リスク評価を軸とした一貫通貫の管理態勢を構築しています。

■ 持続可能な成長を目指して

外部環境の急速な変化や不透明感が増す経済・社会情勢を踏まえ、さまざまな状況を想定した事業運営が従来以上に必要になってきています。

このため、新中計をスタートさせるにあたっては、複数の将来シナリオに基づくストレステストを実施して、多面的な検証を行い、当社グループのリスク耐久力を確認しています。また、ポートフォリオ運営においても、国・地域、与信先、アセット種類などの集中リスクを避けるため、各種クライテリアや、大口与信限度額の遵守状況などについて定期的にモニタリングを行い、ポートフォリオの分散に努めています。

加えて、主要なアセットについては、業界動向やアセット価値変動に影響を及ぼす兆候を定期的に点検し、必要に応じて事業運営に反映する予兆管理態勢の強化にも努めています。

新しい領域にも裾野を拡げ、持続可能な成長を目指すためには、今後は新たなリスクの発現や想定外の事象に対しても、柔軟かつ機動的に対応できるよう平時より備えておくことが重要と考えています。社会への価値創造を継続し、企業価値の向上を図るために、リスクマネジメント態勢のさらなる高度化に取り組んでいきます。

リスクマネジメント態勢の概要 P50

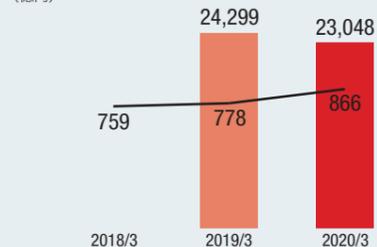
部門別に見る三菱UFJリースグループ

カスタマー
ビジネス

事業収益※1 / 事業資産残高※2 ※3

(カスタマービジネス)

(億円)



■ 事業収益 ■ 事業資産残高

※1 事業収益: 売上総利益(資金原価控除前)、持分法利益、受取配当金の合計

※2 事業資産残高: 営業資産残高と持分法投資残高の合計。なお、開示は2019年3月期決算発表分より開始しています。

※3 2021年3月期第1四半期決算より事業収益および営業資産残高の定義を変更したため、2020年3月期決算概要資料記載の事業収益および営業資産残高と相違があります。

国内カスタマービジネス

業界ごとの知見と専門性を深めて大企業グループのお客さまに従来のファイナンス機能に加え、アセット利用価値・機能提供を行うセクター営業部、地域ごとの特性を踏まえながらお客さまに多様な課題解決手段をご提案するエリア営業部店に加え、PCレンタルやセキュリティサービス、中古機械売買やお客さまの在庫保有などを行うグループ会社を通じて、全国のお客さまに当社グループの持つあらゆる機能を活用した最適なソリューションを提供しています。

2020年3月期の振り返り

セクター営業部では、パートナー企業が製品を製造して販売する「モノ売り」から、サブスクリプションやシェアリングなどのサービスを提供する「コト売り」へとビジネスモデルをシフトしている中、アセットホルダーとしてファイナンス機能を提供しながら、当社ならではのアセットリスクテイク・事業リスクテイク力を活かした協働ビジネスの創出に取り組みました。

エリア営業部店では、大都市圏の企業を担当するエリア営業グループ、主に自動車関連をはじめ製造業を担当する製造業重点工作エリア営業グループ、広範な地域を担当するエリア営業グループという3つのグループに分類し、それぞれの役割を明確化することで、効率的に営業を展開することができるようになりました。大都市圏の企業を担当するエリア営業グループは金融をベースとした収益の維持・拡大を図り、セクター営業部とも連携することで、総合ファイナンスソリューションの高度化に取り組んでいます。また、製造業重点工作エリア営業グループは工作機械を中心としたアセットファイナンスビジネスを深化させ、広域エリア営業グループは担当エリアの特性に着目し、チャンネルを活用した効率的なビジネスモデルを追求しています。

国内グループ会社においては、収益性や成長性、そして当社グループ全体での戦略との関係性の観点から再編を図りました。前中計で基本方針として掲げていた「トップライン経営と効率経営の



竹内 和彦

常務執行役員
コーポレートセンター担当

両立」の点で成果を挙げることができ、充実した3年間となりました。

新中計における事業戦略

再リースをはじめとした二次収益化の見込みがなく、相対的に収益性の低い割賦や融資などの資産を漸減させる一方で、有力企業パートナーとの協働ビジネスのように収益性の高い資産を成長領域として取り込んで「ポートフォリオの最適化」を図り、収益性ひいてはROAの向上を目指します。実現していくにあたっては、「セクター戦略の尖鋭化」としてセクター営業部をさらに業種特化型にすることで、担当セクターの有力企業をパートナーとしてファイナンス機能に加え、アセット利用価値・機能の提供を通じて需要創造型の協働ビジネスを多数創出し、優良資産の積み上げに取り組んでいきます。また、エリア営業部店のさらなる役割明確化により、既存の3つのグループに大企業を中心としたエリア営業グループを加え、「お客さまにとっての価値」を起点に、あらゆるファイナンスソリューションを展開していきます。

このほか、ウィズコロナ、アフターコロナを見据え、非対面型の効率的なビジネスモデルを追求し、これまで以上に幅広いお客さまとのお取引を可能にしていきたいと考えています。

2020年3月期のカスタマービジネスの事業収益は、2019年3月期に新たに連結子会社化した米国販売金融事業会社 ENGS Holdings Inc. (ENGS) のP/Lを当期から取り込んでいることや、既存の海外拠点の伸びが寄与し、前期比87億円増の866億円となりました。事業資産残高は関係会社の連結を除外したことなどの影響により、前期末比1,250億円減の2兆3,048億円となりました。

海外カスタマービジネス

米州、アジア、欧州に展開するグローバルネットワークを活用し、地場・マルチナショナル企業に対して、各国・各地域のニーズに合わせた多様なソリューションを提供しています。

2020年3月期の振り返り

海外カスタマービジネスでは、北米やアジアを中心として、地場・マルチナショナル企業向けにさまざまなソリューションを提供しています。

2018年12月には、戦略投資の一環として米国でトラック・トレーラー、工作機械、建設機械の販売金融事業を展開するENGSの全株式を取得しました。ENGSが当社グループに加わることによって、戦略投資によるトップラインの向上は目標を達成できました。これが事業収益の超過達成の要因となっています。

また、2019年5月にはインドネシアでの自動車リース分野におけるバリューチェーンの強化、リース事業の拡大を目的に、当地の最大手タクシー運営会社Blue Birdとの合併で、オートオークション事業を行う会社、Balai Lelang Careadyを設立しました。また、同年7月には東南アジアでデジタルプラットフォームを提供するGOJEKへ出資し、モビリティ・デジタル分野での知見・ノウハウの獲得も進めています。

新中計における事業戦略

海外カスタマービジネスの事業を通して、お客さまや社会の抱える課題に応えながら、収益の向上にもつなげていく考えです。具体的には、今後も人口の増加が見込まれる北米やアジアにおいて、顧客ニーズにより重きを置いたプロダクト展開を拡大してい

	前中期経営計画の主な成果 (2018年3月期-2020年3月期)	新中期経営計画 (2021年3月期-2023年3月期)
国内	<ul style="list-style-type: none"> セクター営業はパートナー企業との協働ビジネス進化。エリア営業は役割明確化による効率化推進。 国内グループ会社の再編。 	<ul style="list-style-type: none"> 既存領域は、融資や割賦などの低収益資産を漸減させ、成長領域の高収益資産などに入れ替えることでポートフォリオを最適化。 成長領域は、セクター戦略尖鋭化による有力企業をパートナーとした需要創造型の協働ビジネス創出を加速化。
海外	<ul style="list-style-type: none"> 日系取引基盤を維持しつつ、地場・マルチナショナル企業向け取引拡大。 米国でENGS Holdings Inc. (ENGS) を買収。インドネシアでPT. Blue Bird Tbk. (Blue Bird)とオートオークション会社設立。 	<ul style="list-style-type: none"> 既存海外拠点は、拠点別に業務範囲の見直しや業務のデジタル化を進め、効率性を向上。 ENGSは、重要産業軸のベンダーファイナンスを中心に取り組む。 新興国は、ローカルパートナーとの連携で開拓。



廣田 泰行

常務執行役員
コーポレートセンター担当

きます。また、資産回転型ビジネスなどによってリスクコントロールと資産効率化による収益率向上を図ります。

既存海外拠点は国ごとに戦略を立案し、フォーカスする業務やプロダクトの見直し・効率化を促進します。加えて、ENGSでの運送業、工業、建設業を重要産業軸としたベンダーファイナンスの推進を図ります。また、ベトナムの大手リース会社VietinBank Leasing Company Limitedへ出資を行い、本格的にベトナム市場への参入をスタートします。今後も成長の著しい新興国のローカルパートナーと連携し、市場開拓を進めていきます。

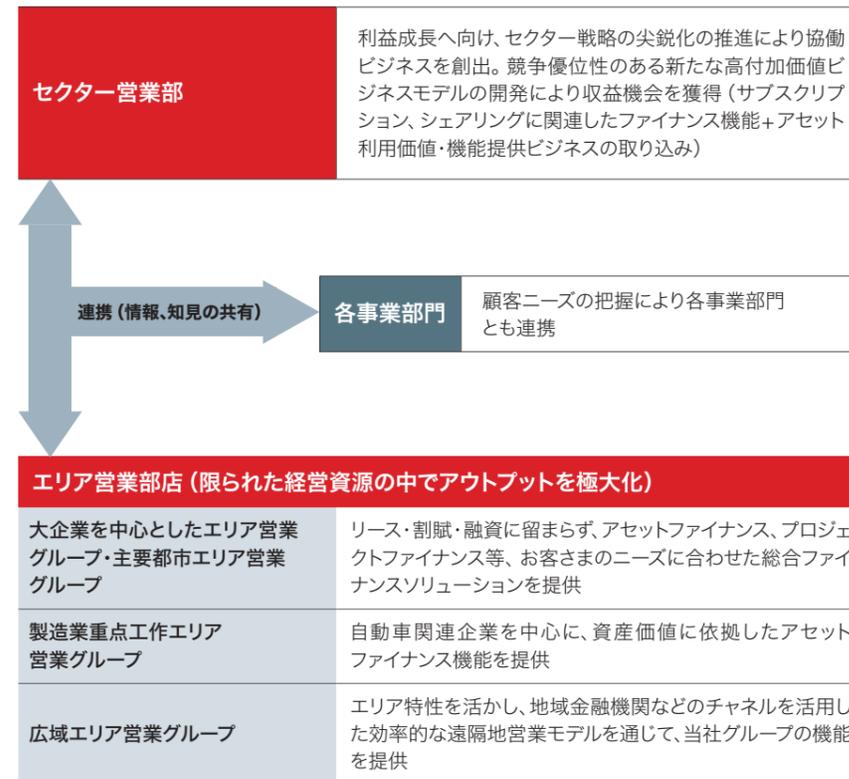
エリアカンパニー／マシナリーカンパニー

国内カスタマービジネスは、当社グループの重要な事業基盤として、各事業部門や海外カスタマービジネスと協働しながら、お客さまにさまざまな機能を提供しています。全国各地の営業拠点およびグループ会社が密に情報連携・知見共有を行い、「お客さまにとっての価値」を起点にビジネスを展開し、従来の発想にとらわれない、新たな「付加価値ビジネスモデル」の構築・実現に取り組んでいます。

エリア カンパニー	セクター営業部 担当セクターの明確化によって集積・高度化を図ってきた業界知見のほか、営業活動を支援する営業開発部などとの連携を通じて、プロジェクトファイナンスやエクイティ取引など、高難度の案件に取り組んでいます。グローバルに事業を展開する大企業との協働ビジネスを具現化すべく、三菱UFJフィナンシャル・グループなどとの協業により、これまでとは異なる新たな切り口から事業を検討するなどマーケットで競争優位性のある協働ビジネスを構築し、金融と事業を融合したビジネスモデルを実現しています。
	<担当セクター> 完成車・自動車部品メーカー 総合商社（三菱商事株式会社） 情報通信・電機 生活・サービス（物流・運輸・不動産・建設・小売・サービス・飲食・食品）
	エリア営業部 当社が長年培ってきた強固な顧客基盤をもとに、ファイナンスのプロ集団として地域ごとの特性に応じた戦略的な営業を展開しています。近年は、営業拠点の集約やIT・デジタルツールの導入による効率営業も推進しており、創出された時間を活用して、従来以上にお客さまそれぞれのニーズに沿ったソリューションの検討に取り組んでいます。日頃からお付き合いのあるお客さまとの密なコミュニケーションによって各エリア営業部が収集した広範な情報を、全社で体系的に結び付け、より価値のあるソリューションを提供するための枠組みの検討なども進めています。
	<エリア営業部店の特性> 大企業を中心としたエリア営業グループ、主要都市エリア営業グループ、製造業重点工作エリア営業グループ、広域エリア営業グループ

マシナリー カンパニー	産業機械部 エレクトロニクス業界でグローバルに活躍されるお客さまを対象に、半導体製造装置等のリース・ファイナンスサービスおよびマーケティングサービスを国内外で取り扱っています。また、多数の戦略パートナーとの取引基盤や、これまで積み上げてきた専門的知識・ノウハウを活用し、市場ニーズを的確に捉えた新規事業・新商品の企画立案にも取り組んでいます。
	機械営業部 東京・名古屋・大阪に拠点を置き、金属加工業・プラスチック加工業・紙工メーカーのお客さまに対して、工作機械・射出成型機・紙工機械等の物件価値に着目した営業活動を行っています。通常のファイナンスリースに加えて、工作機械スピードリース®やグループ会社を活用した物件の下取り査定など、多彩なサービスを提供しています。 <small>※ 多数の有力メーカーの物件を対象とし、設備投資をお考えのお客さまがお求めの工作機械について、通常のリース契約よりもスピーディーに審査～契約手続きを進める商品。</small>
	市場開発部 多様な業種のサプライヤー企業と提携し、マンション管理組合や中小企業、個人事業主のお客さまの設備投資をサポートしています。国内外のメーカー・販売会社の販売手法やお客さまのニーズは年々多様化していますが、丁寧なコミュニケーションを通じて真の課題を確認し、当社ならではのリスクテイク力を活かして事業機会の獲得および事業領域の拡大に取り組んでいます。

■ エリアカンパニー戦略



中井 健夫
常務執行役員
東日本エリアカンパニー長



三井 博史
常務執行役員
中部エリアカンパニー長



西喜多 浩
常務執行役員
西日本エリアカンパニー長



中野 雅史
常務執行役員
マシナリーカンパニー長

資産価値に依拠したサービスの提供

マシナリーカンパニーでは、国内カスタマービジネスの収益基盤である従来のコーポレートファイナンスから、資産価値に依拠したビジネスへのシフトを図り、収益性の向上を目指しています。当カンパニーでは、これまでのビジネスの中で各種設備の中古

価値に関するデータ蓄積を進めており、資産が今のような価値を持っているのかを的確に把握できるようになっています。一つの資産を一社のお客さまにリースする従来の契約形態では、お客さまの状況によってはリスクの観点から契約に結び付かないことがありましたが、一つの資産に対してお客さまは社だけ、と限定するのではなく、一度リース契約が終了した物件の中古価値を正確に見極め、そこに価値を見出しただけのお客さまへ再度リースする、というように、資産のライフサイクルを総合的に考えたサービスを複数のお客さまに対して提供することで、新たなビジネス機会が生まれてくると考えます。

新中計期間においては、資産の販売、メンテナンス、解体、処分そして売却など、ライフサイクルにおける全てのステージでサービスを提供することで、ビジネスの拡大を目指します。工作機械の仕入、販売に長く関わりトップクラスの実績を持つU-MACHINE、工作機械や建設機械のファイナンスを中心とした機械営業部、半導体製造装置のファイナンスと中古売買を中心とした産業機械部における情報共有を従来以上に密接に行いながら、ビジネスモデルのさらなる強化に取り組めます。

部門別に見る三菱UFJリースグループ

航空事業 部門

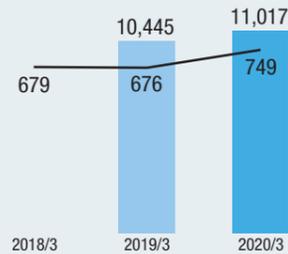
航空機リース、エンジンリースに加え、エンジンパーツアウトや日本型オペレーティングリース (JOL) に取り組むなど、幅広いサービスを提供しています。



村本 修
常務執行役員
航空事業部門長

事業収益／事業資産残高

(億円)



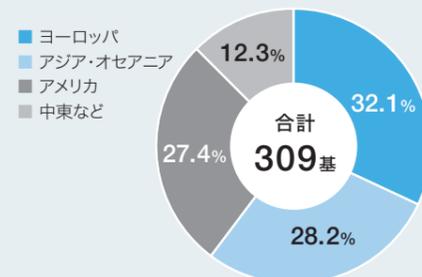
■ 事業収益 ■ 事業資産残高

■ 主要会社

会社名	持分比率*	主な事業内容
三菱UFJリース (航空事業部)	-	日本型オペレーティングリース
Jackson Square Aviation (JSA)	100.0%	航空機リース
Engine Lease Finance (ELF)	100.0%	航空機エンジンリース、パーツアウト事業

* 間接保有分を含む

地域別保有エンジン内訳 (2020年3月期時点)

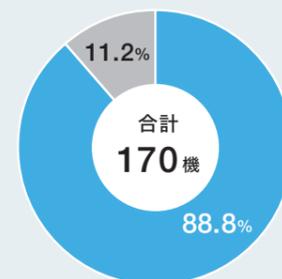


	前中期経営計画の主な成果 (2018年3月期-2020年3月期)	新中期経営計画 (2021年3月期-2023年3月期)
航空事業部門	<ul style="list-style-type: none"> 航空事業の一体運営体制強化。 航空機・エンジン資産調達チャネル多様化 (製造メーカーへの直接発注等)。 JOL 新規優良航空会社の開拓に成功。 米国で航空機エンジンのパーツアウト会社 INAV Group, LLC (INAV) へ出資。 外貨資金調達手段の多様化 (私債発行)。 	<ul style="list-style-type: none"> 航空機、エンジンリース事業は優良ポートフォリオの維持・拡大 (含む、ポートフォリオ買収等)。 欧米投資家と連携して事業規模拡大・機能拡充実施。 JOL 業務のノウハウ・知見・投資家層を活用し商品・業務開発に取り組む。

保有航空機内訳 (2020年3月期時点)

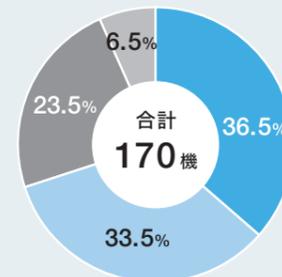
アセットタイプ別

■ ナローボディ
■ その他



地域別

■ アジア・オセアニア
■ アメリカ
■ ヨーロッパ
■ 中東など



2020年3月期の振り返り

2020年3月期の事業収益は、航空機・エンジン共にリース・売却収入の増加を主因に前期比72億円増の749億円、事業資産残高は前期比571億円増の1兆1,017億円となりました。

2020年2月以降は、新型コロナウイルス感染症の流行拡大に伴い当社を取り巻く環境に変化が起きていますが、当期全体で見ると市場環境は良好だったこともあり、当事業部門の目標数値を達成することができました。

航空機リースでは、ボーイング737MAX8の運航停止の影響があったものの、他の優良機材を順調に積み上げることができました。エンジンリースは、資産稼働率を高く保つことができたことなどにより、収益拡大につながりました。JOLでは戦略的な優良案件の積み上げが進み、また新しい航空会社とのリース取引も開始し、部門として計数面のみならず質的にも充実した1年となりました。

前中計期間では、航空機とエンジンのオペレーティングリース、JOL、そしてパーツアウトを一つの事業部門で運営することで、より幅広いプロダクトラインを揃え、グループ総合力を高められたことが大きな成果です。特にパーツアウトは、INAVへの出資でエンジン退役の適切なタイミングを把握できるようになり、当社グループ内で収益機会の多様化・極大化が可能になりました。

また、航空機やエンジン資産調達戦略の一環として製造メーカーへの直接発注を実施することで強固な関係を築くことができました。

新中計における事業戦略

足許では新型コロナウイルス感染症の流行拡大で航空業界が未曾有の局面を迎える中で、お客さまの状況に応じたサービス提供と素早い対応が最重要課題と考えています。同時に過去を振り返っても航空業界はシクリカルな業界である一方、部門の取扱資産である航空機やエンジンは長期耐用資産のため、中長期的な視点での事業運営が極めて重要です。よって、新中計でも従来と同様にセール&リースバック*を中心に優良案件を選別しながら航空機は年間10~15機の積み上げ、エンジンは年間300百万米ドル程度の取得で継続的・安定的に資産規模拡大・収益向上を図る方針です。同時に、リスク管理・ポートフォリオマネジメントの観点から、市場でニーズおよび流動性の高いナローボディ機およびナローボディ適合エンジンを中心に取り扱い、業界トップレベルの良質なポートフォリオを維持していきたいと考えています。戦略を推進していくにあたって航空機・エンジン製造メーカーとの一層の関係強化をはじめ、欧米投資家やファンド、本邦投資家のさらなる裾野拡大を図っていきます。

また、前中計期間から航空・宇宙関係での展開を視野に入れ、ベンチャーキャピタルファンドへの一部LP出資の試みも開始しました。新中計でも急速に進むデジタル化やさまざまな次世代技術の活用など、次の10年を見据えた事業展開のビジネスチャンス発掘にも取り組んでいきます。

我々の強みであるグループ総合力を活用・強化することで、引き続き部門収益機会の多様化、多元化を推進し、当社グループの業績発展に貢献していきたいと考えています。

* 顧客である航空会社から機体を購入し、その機体を顧客にリースで貸し戻すという機体調達方式。

部門別に見る三菱UFJリースグループ

不動産 事業部門

お客様の仕様に合わせて建物を建設し賃貸する不動産リースや、オフィス・商業施設・住宅・物流施設などの収益不動産を対象とする証券化ファイナンスに加え、ハンズオンで築年数の経ったビルの価値を高める不動産再生投資、さらに私募REITの運用などを行う不動産アセットマネジメントなど多彩なサービスを提供しています。

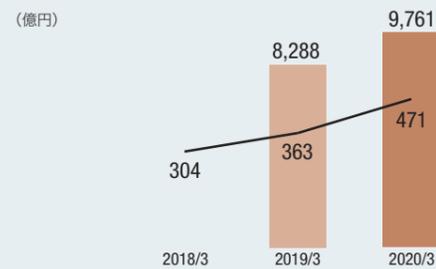


岡久 靖

常務執行役員
不動産事業部門長

事業収益／事業資産残高

(億円)



■ 事業収益 ■ 事業資産残高

主要会社

会社名	持分比率*	主な事業内容
三菱UFJリース (不動産事業部)	-	証券化ファイナンス
MULプロパティ(MULP)	100.0%	不動産リース
MULリアルティインベストメント(MURI)	100.0%	不動産再生投資
MUL Realty Investments (MRI)	100.0%	海外証券化ファイナンス
ダイヤモンドアセットファイナンス(DAF)	100.0%	不動産賃貸事業、その他不動産ファイナンス
御幸ビルディング	98.3%	不動産賃貸事業
MUL不動産投資顧問(MURA)	66.6%	アセットマネジメント業務
センターポイント・ディベロップメント(CPD)	33.4%	物流不動産のアセットマネジメント業務

* 間接保有分を含む

不動産関連ファイナンスのエクイティ拠出額^{※1※2} (億円)

	2019/3期	2020/3期	前期末比
合計	929	992	+63
内、国内証券化ファイナンス	319	323	+3
内、不動産再生投資	609	669	+60

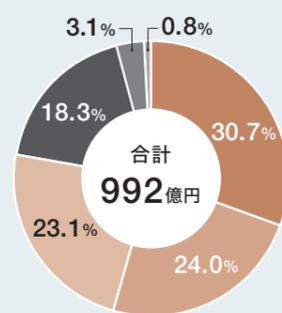
	前中期経営計画の主な成果 (2018年3月期-2020年3月期)	新中期経営計画 (2021年3月期-2023年3月期)
不動産事業部門	<ul style="list-style-type: none"> 不動産再生投資事業の強化。 アセットマネジメント事業の展開。 物流開発型投資の拡大。 海外証券化ファイナンスの本格展開。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内ファイナンスビジネスの収益性向上。 海外証券化ファイナンスの拡充。 投資からアセットマネジメントまでの一連の不動産投資事業の機能強化。

不動産関連ファイナンスのエクイティ拠出額^{※1※2}

(2020年3月期末)

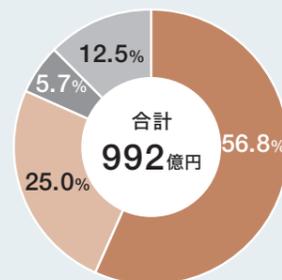
アセットタイプ別

- オフィス
- ホテル
- 商業
- 物流
- レジデンス
- その他



地域別

- 首都圏
- 近畿圏
- 中京圏
- その他



※1 管理会計値 (国内証券化ファイナンス・不動産再生投資におけるエクイティ拠出額合計) 一部の出資先は連結子会社となり財務会計上は投資と資本を相殺消去しているため、事業資産のエクイティ残高とは一致しません。

※2 対応する国内証券化ファイナンスの事業資産残高は2019/3期：318億円、2020/3期：407億円、不動産再生投資は2019/3期：1,111億円、2020/3期：1,703億円。



2020年3月期の振り返り

2020年3月期の事業収益は資産回転型ビジネスの展開による不動産売却収入の増加を主に前期比108億円増の471億円となりました。また、事業資産残高は不動産再生投資、証券化ファイナンス、不動産リースなどの新規実行が堅調に推移し、前期比1,473億円増の9,761億円となりました。

前中計では、不動産市場におけるボラティリティに対応していくために大きく2つの方向での取り組みを進めました。1つ目は、不動産再生投資事業の強化です。当社グループは、不動産リースや証券化ファイナンスで得られた知見を活かし、2016年から不動産再生投資事業に取り組んでいます。事業運営まで踏み込むハンズオン型投資を行う不動産再生投資事業では、人材の育成や運営ノウハウの蓄積など組織面の強化も重要となりますが、前中計の3年間で着実に実績を積み上げ、当事業部門の中核ビジネスに成長し、当期においても複数の案件をクローリングし収益面で大きく貢献しました。

2つ目は、不動産ポートフォリオの多様化・分散化です。2018年には、今後も成長が見込まれる物流分野での事業拡大を目指し、物流不動産専門のアセットマネジメント会社である株式会社センターポイント・ディベロップメントへの資本参加を行いました。さらに、国内のみならず海外、主に米国での証券化ファイナンスの取り組みにも注力しました。引き続き優良な案件の採り上げと、組織体制の整備を行ってまいります。

また、幅広い業種のお客様との取引がある国内カスタマービジネス部門との連携や、当社の株主である株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事株式会社との協業により、多くのお客様のお取引につなげることもできました。

最後に、MUL不動産投資顧問株式会社が2019年に私募REITの運用を開始したことも、前中計での大きな成果です。これにより、安定稼働している収益不動産に対し、引き続き当社の運営・管理機能を提供することが可能となりました。

新中計における事業戦略

新中計の中で想定している「急激な都市化の進行」や「人口構造の変化」は、当事業部門のビジネスにも直結する10年タームでのメガトレンドです。これらの大きな流れは変わらないと考えていますので、長期的なトレンドをしっかりと見据え、短期的な変化に対応することが重要です。

新中計の戦略としては、まず、不動産リースや証券化ファイナンスなどの不動産ファイナンス事業について、前中計期間中にも課題であった収益性の一層の向上に取り組んでいきます。たとえば、複合商業施設の運営など、従来のリース・ファイナンスを高度化した新しいタイプの事業などに注力していきます。一方、持続的成長を取り込むべく、市場規模の拡大が見込まれる米国などでの証券化ファイナンス事業と、メガトレンドを捉えた不動産再生投資事業にさらに注力していきます。特に不動産再生投資事業においては、短期的な市況の変動も機会として取り込めるよう、ハンズオン能力を一層高める必要があり、パートナー企業との協業やインオーガニックな打ち手も含めて検討していきます。

当社グループの強みは、投資とファイナンス両方のノウハウを有し、お客様のあらゆるニーズに応え、お客様と共に新しい不動産のかたちをご提案できるところにあります。今後も不動産リース、証券化ファイナンス、不動産再生投資、アセットマネジメント、各事業のバランスをとりながら、カスタマービジネスおよび他事業部門とも連携を密にとり、当社グループの事業機会を創出していきます。

部門別に見る三菱UFJリースグループ

ロジスティクス 事業部門

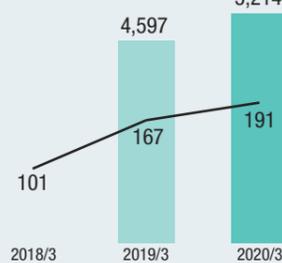
グループネットワークや他社とのアライアンスを活用しながら、海上コンテナリースや鉄道貨車リース、船舶ファイナンス、自動車を中心としたモビリティサービスといったグローバル市場で高い流通性と価値を持つアセットを扱った幅広いサービスを世界各地で提供しています。



安野 健二
専務執行役員
ロジスティクス事業部門長

事業収益／事業資産残高*

(億円)



■ 事業収益 ■ 事業資産残高

* 定義変更のため、2020年3月期決算概要資料記載の数値と相違があります。

■ 主要会社

会社名	持分比率*	主な事業内容
三菱UFJリース (ロジスティクス事業部)	-	船舶ファイナンス
Beacon Intermodal Leasing (BIL)	100.0%	海上コンテナリース
MUL Railcars (MULR)	100.0%	鉄道貨車リース
三菱オートリース (MAL)	50.0%	オートリース

* 間接保有分を含む

■ 事業資産残高内訳

(億円)

	2019/3期末	2020/3期末	前期末比
残高合計	4,489	5,108	+619
海上コンテナ	2,150	2,192	+41
鉄道貨車	945	1,707	+761
船舶等	1,393	1,209	-184

	前中期経営計画の主な成果 (2018年3月期-2020年3月期)	新中期経営計画 (2021年3月期-2023年3月期)
海上コンテナリース事業	● 130～140万TEU [※] に到達。業界6位に成長。	● リセール体制などを強化することによる収益性の向上。
鉄道貨車リース事業	● MULRを有人拠点化し業容拡大。1.6万両まで到達。	● 車両数2.5万両まで拡大し、業界10位入りを目指す。
船舶ファイナンス事業	● 従来のファイナンス事業を中心に資産の着実な積み上げ。	● エクイティ投資の推進。自動運行やEVへの取り組み。
モビリティサービス	● ALD S.A. (ALD)とのマレーシアでのジョイントベンチャーについて合意。	● パートナーと協業し、当社の強みであるファイナンス顧客基盤などを融合させることにより事業を創造。アジア各国で事業を展開。

海上コンテナの保有状況

(千TEU[※])

■ 海上コンテナフリート数

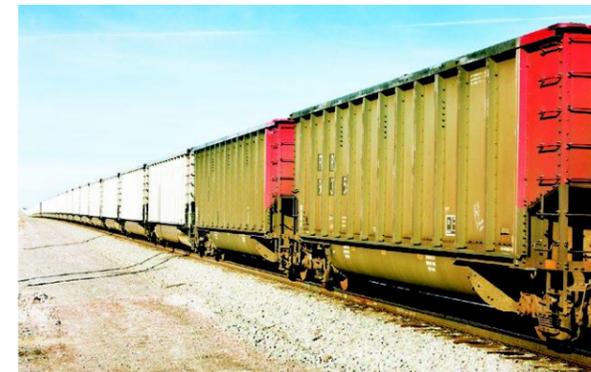
※ TEU: Twenty Feet Equivalent Unit (20フィートコンテナ換算)

鉄道貨車の保有状況

(両)



■ 鉄道貨車車両台数



2020年3月期の振り返り

2020年3月期の事業収益は海上コンテナ・鉄道貨車のリース収入が増加したことにより前期末比23億円増の191億円となりました。また、事業資産残高は鉄道貨車リースの伸長により前期末比616億円増の5,214億円となりました。

海上コンテナリース事業、鉄道貨車リース事業共に、計画通りにポートフォリオの構築や資産の積み上げを進めることができました。海上コンテナリース事業では前中計開始当初の約120万TEUから約140万TEUまで資産規模を拡大させ、資産額は2,000億円を超えるまでに成長しました。鉄道貨車リース事業は、事業がスタートした当初の2017年には約6,000両だった保有車両台数を約1.6万両を超える水準まで積み上げたほか、独自の営業部門も立ち上げるなど、組織面での充実化も進みました。

船舶ファイナンス事業では、海運不況を背景とする厳しい事業環境の中でも、従来通り着実にリース・ファイナンスを進めることができました。

モビリティサービスは、国内では当事業の基盤である三菱オートリース株式会社を通じて、約26万台の車両保有台数を活かしたオートリース事業を運営し、着実に収益を創出しています。海外では、これまでインドネシアとタイでオートリース事業を行っていましたが、2020年3月に、世界トップ水準の資産保有数を誇るALDとの間でマレーシアにおけるオートリース事業会社の共同設立に合意し、今後のアジアでの事業拡大に向けた基盤を作ることができました。

新中計における事業戦略

海上コンテナリース事業は、13年を目安とする売却年齢に達した資産が計画通りにポートフォリオに加わってききましたが、売却収益を得るには至っていません。引き続き資産の積み上げを図りながら、並行してリセールの体制整備・強化にも注力するほか、コンテナのアセット管理事業にも進出するなど、資産回転型ビジネスとア

セットマネジメントの展開による収益性の向上を目指していきます。

鉄道貨車リース事業はスタートからまだ日が浅いので、資産年齢が比較的若い状態にあります。ポートフォリオ構築はまだ途上にあり、資産回転型ビジネスの深化による収益性の向上にはさらなる時間を要しますが、将来に向けた人材の補強と組織の強化を進めています。新中計期間においては車両数を2.5万両程度まで拡大し、業界10位入りを目指します。

船舶ファイナンス事業は海運不況の中、収益性を向上させるために従来の担保付きのファイナンスだけではなく、まずはエクイティ投資を進め、事業参画、事業運営へと収益性を高めていきます。また、自動運行やEVなど、ESGやサステナビリティの推進につながる取り組みについても進めていきたいと考えています。

モビリティサービスでは、業界全体に起きている大きな変革を見極め、対応していくことが重要です。これまで取り組んできたオートリースはもちろんのこと、所有している資産を活かしてレンタルやシェアリングなど幅広いサービスの提供により対応します。豊富な実績を持つALDとの協業を通じてネットワークの拡充とノウハウの蓄積を図るとともに、当社グループのファイナンスと顧客基盤などの強みを活かし、事業を展開していきます。

当事業部門は、海上コンテナ、鉄道貨車、船舶、モビリティの各分野を有機的に結び付けたインターモーダル輸送(複合一貫輸送)を拡大していく考えです。現段階ではそれぞれの事業基盤を強固なものに成長させていくことを第一としながらも、お客さまが求めるワンストップな輸送サービスを可能とするべく、インオーガニックな方法も検討しながら事業の幅を広げる取り組みも進めていきます。加えて、AIやIoTなどの新技術なども取り入れながら、3PL(サードパーティ・ロジスティクス)など、より効率的なロジスティクスサービス展開を視野に入れた事業検討も推進していきます。

部門別に見る三菱UFJリースグループ

環境・エネルギー事業部門

太陽光発電事業を主軸として、各種再生可能エネルギー（再エネ）ビジネスへの投融資をはじめ、太陽光発電の新しい自家消費形態として注目される屋根置きソーラー PPA モデルの展開や次世代のエネルギーマネジメントシステムであるVPP (Virtual Power Plant) 構築に向けた実証参画など、クリーンエネルギーを希求する社会的要請に対応した事業モデルの構築を目指しています。

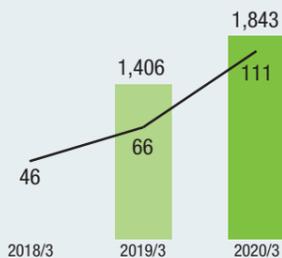


根本 宏児

常務執行役員
環境・エネルギー事業部門長

事業収益／事業資産残高

(億円)



— 事業収益 ■ 事業資産残高

主要会社

会社名	持分比率 [※]	主な事業内容
三菱UFJリース (環境・エネルギー事業部)	-	再生可能エネルギー事業
MUL エナジーインベストメント (MEI)	100.0%	再生可能エネルギー事業の運営・アセットマネジメント業務
MUL ユーティリティイノベーション (MUI)	100.0%	エネルギー関連事業の開発

※ 間接保有分を含む

	前中期経営計画の主な成果 (2018年3月期-2020年3月期)	新中期経営計画 (2021年3月期-2023年3月期)
環境・エネルギー事業部門	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電事業の案件積み上げ。戦略的売却による資産回転型ビジネスにも着手。 国内でバイオマス発電・陸上風力発電に事業参画。 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略投資による再エネビジネスの拡大。 太陽光発電事業の固定価格買取制度 (FIT) 終了後を見据えた戦略パートナーとのアライアンス構築。 再エネビジネスの海外展開 (ASEAN)。

事業資産残高内訳

(億円)

	2019/3期末	2020/3期末	前期末比
合計	1,406	1,843	+436
デット	466	598	+131
エクイティ	195	301	+105
発電事業資産	673	829	+156
その他 ^{※1※2}	70	113	+42
(参考) 運転開始済みの 抛却持分出力数 ^{※3}	393MW	541MW	+148MW

※1 持分法投資等を含む

※2 太陽光関連のリース残高は国内外カスタマーにて計上

※3 管理会計値



2020年3月期の振り返り

2020年3月期の事業収益は、建設中であった太陽光発電所が順次運転開始となったことによる売電収入の増加に加えて、事業売却に伴う収入もあり、前期比44億円増の111億円となりました。事業資産残高は各太陽光発電所が順調に竣工・稼働し、前期末比436億円増の1,843億円となりました。

再エネ事業では、主軸である太陽光発電に引き続き注力しました。これまではFIT (電力の固定価格買取制度) に基づいた資産の積み上げを続けてきましたが、再エネ業界の一翼を担う当社グループとしては、資産保有を一定程度継続する社会的責務があると認識しています。一方で、FIT期間終了後を見越して戦略的に資産を入れ替える資産回転型ビジネスにも着手しています。

また、大分県大分市での木質バイオマス発電事業にパートナー企業と共に参画したほか、茨城県で5万kWの木質専焼バイオマス発電所へ出資するなど、太陽光以外の分野にも積極的に進出しています。

上記が電力会社向けFITビジネスである一方、需要家向けビジネスとしては、2019年10月から宮古島において、太陽光発電設備やヒートポンプ給湯器を無償で顧客敷地内に設置し、サービス料金などを対価として獲得する再エネサービスプロバイダ事業 (RESP事業) にパートナー企業と取り組んでいます。

さらに、2年前からスタートした海外展開においては、タイで現地太陽光発電大手のSPCGとの合弁会社設立が決まったほか、台湾では台湾最大手ノンバンクであるChaleaseグループを戦略的パートナーとして、洋上風力発電に係る海洋調査関連会社 International Ocean Vessel Technical Consultantに出資参画するなど、海外展開も進めることができました。

新中計における事業戦略

気候変動への関心が世界的に高まる中で、日本政府も、2030年までに再エネを主力電源の一つとすべく、2018年7月に発表された第5次エネルギー基本計画に基づき、さまざまな取り組みを

推進しています。当社グループにおいても、新中計で「再生可能エネルギー分野」を注力分野の一つに設定しており、引き続き再エネの発展・推進に貢献していきたくと考えています。

太陽光発電の運転開始済み抛却持分出力数の拡大により、当社グループの業界内でのプレゼンスは相応の高まりを見せていますが、国内全体における当社の再エネ発電容量におけるシェアは現在約1%程度であり、大いに伸びしろがあると感じています。これまではメガソーラー発電と呼ばれる大型案件を中心に資産を積み上げてきましたが、今後は中小型の高圧電力案件の需要が高まると見込んでおり、このような需要を確実に取り込むべく、2020年4月には新たにエネルギー事業開発室を設置するなど組織の強化も進めています。また、FIT終了後の長期的な資産の保有・活用についても戦略パートナーとの議論を深めていく考えです。

太陽光発電以外では、国内の間伐材を利用したバイオマス発電の開発や洋上風力発電のプロジェクトが2021年には国内で本格的に始動します。海外インフラ事業で培ったノウハウなども活かしながら、積極的に取り組んでいく考えです。

海外では引き続き再エネに積極的なタイや、現地に強力なパートナーのいる台湾で実績を積み、さらなる展開を目指していきます。そのほか、複数の小規模発電所や蓄電池などの設備と、電力需要を管理するネットワーク・システムとをまとめて制御するVPPについてのノウハウ蓄積を継続するとともに、スマートコミュニティの創生などにも貢献していきたくと考えています。

時代の変化の中で、エネルギー分野に求められるサービスの形もさまざまに変化していくことが想定されます。当事業部門は、変化を的確に察知し、当社グループの強みであるパートナー企業とのネットワークやこれまで蓄積してきた知見を活用しながら、インオーガニックな成長も視野に事業のさらなる拡大に積極的に取り組んでいきます。

部門別に見る三菱UFJリースグループ

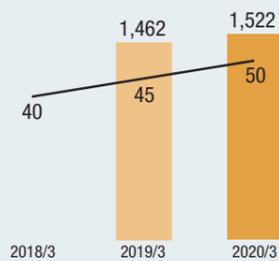
ヘルスケア 事業部門

ヘルスケア分野へのファイナンス提供などを通じて獲得した知見・ノウハウを活用し、医療機器リース、クリニックの開業支援、医療モールの運営、ヘルスケア施設に対する不動産流動化、診療報酬等債権ファクタリング、医療機器導入・経営コンサルティング、医療機器の中古販売など、アセットファイナンスから経営支援まで幅広いサービスを複合的に提供しています。



塩澤 広宣
常務執行役員
ヘルスケア事業部門長

事業収益／事業資産残高 (億円)



■ 事業収益 ■ 事業資産残高

■ 主要会社

会社名	持分比率*	主な事業内容
三菱UFJリース (ヘルスケア事業部)	-	医療機器リース、 診療報酬債権 ファクタリング
日医リース	100.0%	医療機器リース、 不動産リース
MULヘルスケア(MULH)	100.0%	医療機器導入 支援サービス、 医療機関向け コンサルティング
ヘルスケア マネジメント パートナーズ(HMP)	66.0%	医療・介護分野特化 型経営支援ファンド 運営
エム・キャスト	100.0%	中古医療機器等の 仕入・販売事業

* 間接保有分を含む

	前中期経営計画の主な成果 (2018年3月期-2020年3月期)	新中期経営計画 (2021年3月期-2023年3月期)
ヘルスケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> 回復期分野を新規事業軸として選定。 HMPのファンドでの投融資積み上げ。 	<ul style="list-style-type: none"> 回復期分野において、HMPの運用資産拡大や異業種連携による先進リハビリ分野に参入。 ヘルスケア分野におけるデジタル化の事業への参画検討。 有力パートナーとの提携等により、海外における医療機器のファイナンス提供等、事業領域を拡大。

■ 事業資産残高内訳

(億円)

	2019/3期末	2020/3期末	前期末比
合計	1,462	1,522	+59
リース・割賦*	1,043	1,069	+26
ファクタリング	249	248	-1
ヘルスケア関連 投融資等	169	204	+34

* 国内カスタマーで担当する医療法人・介護施設向けの残高除く



2020年3月期の振り返り

2020年3月期の事業収益は、事業グループ会社の収益が拡大した結果、前期比5億円増の50億円となりました。また、事業資産残高は前期末比59億円増の1,522億円となりました。これは既存の病院やクリニックに対するリース・割賦契約の獲得が堅調であったこと、HMPが取り組んでいるファンドでの投融資額が順調に積み上がったことが主な要因です。

事業部門発足当初の事業戦略では「地域包括ケアシステム」への取り組みを中心軸に掲げていましたが、前中計期間中に徹底的な市場調査を行い、今後注力する事業軸として「回復期分野*」を選定し直しました。さらに既存事業の見直しによって選択と集中を図り、事業部門運営を本格化できる体制を整備できたことは大きな成果と考えています。当期においては、事業再編の一環として介護施設の運営事業を見直したほか、ヘルスケア関連のアセットマネジメント業務などを通じて経営支援を行っているHMPが運営するファンドでの投融資実績を積み上げ、うち半分以上が回復期関連の病院となるなど、回復期分野を中心軸とする方向性がさらに明確になりました。

加えて、複数の有力パートナーとリハビリテーション施設運営事業の検討を始めたほか、医療機関向けコンサルティング業務を行うMULヘルスケア株式会社を通じて、埼玉県入間市の入間病院連携協議会設立を支援し、医療機器の共同購入や施設保守等外部委託業務の一元化などの経営改善サポートを開始しています。

* 急性期医療を経た患者に対し、在宅復帰に向けた医療やリハビリテーションを提供する機能。

新中計における事業戦略

当事業部門は、病院やクリニック、介護施設など全国に約17,000以上ものお客さまとの取引実績を有しており、強固な顧客

基盤を強みとしています。加えて、単なるリース・ビジネスに留まらないさまざまな金融サービスを提供できる点も大きな特徴です。

高齢化の進展による認知症や慢性疾患の増加、付随するリハビリ需要の高まりなど、医療需要の変化と医療費抑制の観点から、今後急性期病床の削減、回復期病床の拡大を中心とした病床再編が加速化し、国内の老朽化が進む病院施設の建て替え需要も顕在化することが予想されています。このような事業環境を背景に、新中計期間中においては、前中計で事業軸に選定した回復期分野を中心としながら、その周辺ビジネスも取り込んでいきたいと考えています。具体的には、急性期病床から回復期病床への転換の際に発生する病棟の建て替えや、病床転換、最適な医療機器導入支援などお客さまが抱えるさまざまなニーズに対して、リース・割賦に加えて、不動産流動化を活用したファイナンスや医療圏の分析によるコンサルティング、中古医療機器の売却支援など、部門全体で幅広いソリューションをご提供することを想定しています。さらに、他のリース会社に先駆けて回復期分野の事業展開を推進するべく、リハビリテーション施設運営の事業化に向けての検討を具体化していきます。

またHMPを通じた経営支援ファンド運営事業においては、持続的成長ならびに連結収益への貢献を図っていきます。

新型コロナウイルス感染症の拡大もあり、オンライン診療や電子カルテといったヘルスケア分野におけるデジタル化への関心がますます高まっており、普及が早まる可能性があります。当事業部門でもデジタル化の事業への参画は以前から検討していましたが、スピード感を持って取り組んでいきたいと考えています。

加えて、日本国内での経験を活かして、人口の増加が見込まれつつヘルスケア分野のサービスの普及余地が大きい東南アジア地域での事業展開も検討していく考えです。まずは当事業部門の得意とする医療機器のリースなどのファイナンスをきっかけとして、現地の医療施設との関係を構築していきます。

部門別に見る三菱UFJリースグループ

インフラ・企業投資 事業部門

グローバル規模で拡大するインフラ需要に当社グループならではのソリューションを提供しています。国内では公共施設の建設・運営に民間の資金やノウハウを活用するPFI (Private Finance Initiative) 事業においてトップクラスの実績を有しています。また、これまで蓄積した知見・経験を活かした企業投資ビジネスを展開しています。

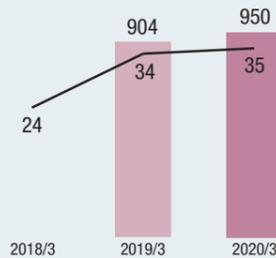


沢田 邦裕

常務執行役員
インフラ・企業投資事業部門長

事業収益／事業資産残高*

(億円)



■ 事業収益 ■ 事業資産残高

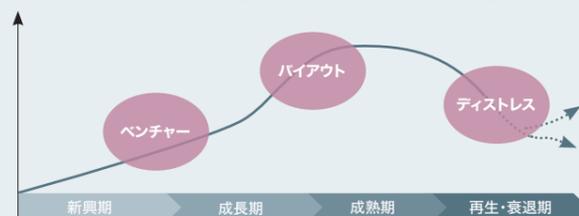
※ 定義変更により、2020年3月期決算概要資料記載の数値と相違があります。

■ 主要会社

会社名	持分比率*	主な事業内容
三菱UFJリース (インフラ事業部)	-	インフラ投資、 PFI事業
三菱UFJリース (企業投資部/ ストラクチャードファイナンス室)	-	バイアウトファイ ナンス、 プライベートエク イティ、 ディストレス
ジャパン・インフラストラク チャー・イニシアティブ (JII)	47.6%	インフラ投資

※ 間接保有分を含む

■ 企業投資： 企業のステージに応じたソリューションを提供



	前中期経営計画の主な成果 (2018年3月期-2020年3月期)	新中期経営計画 (2021年3月期-2023年3月期)
インフラ・ 企業投資 事業部門	<ul style="list-style-type: none"> 海外インフラ：事業の定着。注力領域で事業参画実績を積み上げ (インフラ事業部：欧米の再生可能エネルギー、送配電、水等 / JII：英国鉄道等)。 PFI：業界内プレゼンス維持と事業管理体制強化。 企業投資：体制整備とビジネス拡大へ向けた取り組み。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外インフラ：注力領域における有力プレーヤーとの協業推進等による良質な資産の積み上げと高収益性の追求。 PFI：多様化する公共民生活事業への効果的な取り組み。 企業投資：企業ステージに応じたファイナンス・エクイティ提供による収益機会の拡充。

■ 海外インフラ投資案件の主な実績

ブック先	案件概要	備考
MUL	ドイツ海底送電事業	稼働済み
	アイルランド風力発電事業	稼働済み
	英国水道事業会社	出資済み
	英国洋上風力発電事業	2022年運転開始予定
	英国配電事業会社	出資済み
JII	米国分散型太陽光発電事業	稼働済み
	英国鉄道インフラ事業	稼働済み
	光海底ケーブル事業	2020年上期稼働済み
	英国鉄道車両保守・リース事業	稼働済み
	英国鉄道車両リース事業	2022年走行開始予定
インド有料高速道路運営会社	契約済み	



2020年3月期の振り返り

2020年3月期の事業収益は、事業投資先の先行費用を計上したこともあり、前期比ほぼ横ばいの35億円となりました。事業収益を生み出す事業資産残高は、海外インフラ事業が拡大する一方で、企業投資ビジネスの回収が進み、前期比45億円増の950億円となりました。

海外インフラ事業では、2019年6月に米国での第1号案件となる分散型太陽光発電事業に出資したほか、同年8月に英国の配電事業会社に出資しました。また、日立キャピタル株式会社および株式会社三菱UFJ銀行との合弁会社で、ファイナンスを通じて日系企業の技術・製品輸出等を支援するジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ株式会社 (JII) では、英国の都市間高速鉄道の車両リース事業への出資等を行いました。

海外インフラ事業は2016年、JII設立は2017年からのスタートと、比較的新しいビジネスですが、前中計期間中に着実に実績を積み上げ、事業の定着を行うことができたと考えています。

PFI事業では、2019年10月に貝塚市新庁舎整備事業を代表企業として受注し、当社のPFIの実績は累計61件 (うち代表企業17件) となりました。約20年積み上げてきた経験を活かして公共とパートナー企業のニーズを的確に捉え、事業管理体制の強化等も進めることで、業界内プレゼンスの維持を行うことができたと感じています。企業投資ビジネスでは、当社がこれまで取り組んできたバイアウトファイナンス、プリンシパル投資、不良債権投資等を踏まえ、ビジネスをさらに拡大すべく、この1年間で体制整備を行いました。また2020年3月、人工衛星と通信するアンテナシェアリングプラットフォームを提供する宇宙ベンチャーである株式会社インフォスタラが発行する転換社債型新株予約権付社債を引き受けるなど、新規事業創出にも着手しています。

新中計における事業戦略

当部門では、10年後を見据え、注力分野において有力パートナー企業と共に力を持ち寄り、当社グループならではの付加価値を提供することで、「国際社会共通の課題」「お客さまが抱える経営課題」の解決に貢献し、事業の持続的な成長を実現する考えです。

海外インフラ事業は、欧米の再エネ、送配電、水、高速鉄道等、「再生可能エネルギー分野」と「社会資本分野」で実績を積み上げており、これら具体的な案件を通じて、知見・経験を蓄積するとともに、共同で投資を行う国内外の有力企業との連携を強めています。欧米の電力や水といった注力分野におけるパートナーシップと、知見・経験を (日本国内への還元も含め) 横展開することで、より早い段階での事業参画等、柔軟なソリューション力の提供と高収益性につなげ、拡大するインフラ需要を自らの成長源として取り込んでいきます。

PFI事業は、これまで公共から施設整備費の支払いを受ける方式が中心となっていたところ、最近では一部で民間によるより踏み込んだリスクテイクを求められるなど、公共のニーズが多様化しつつあります。海外インフラで獲得した知見の活用や当社グループ横断的な対応を進めることで事業の幅を拡大し、業界内での存在感を発揮し続けていきたいと考えています。

海外・国内共に共通することですが、インフラ事業においては、実際にインフラを使う人、当該国、事業に参画する民間企業との間で、win-win-winの関係を築くことが成功の鍵です。事業に関わる多くのステークホルダーの立場に立って考え、最適なバランスを実現する価値を創出することで、当社グループとして持続可能な社会づくりに貢献していきたいと思えます。

企業投資ビジネスでは、企業のステージ (新興期～成長期～成熟期～再生・衰退期) に応じたファイナンスやエクイティの提供を通じて、パートナー企業と協働し、投融資先の企業価値向上を実現することで、インカムゲイン、キャピタルゲイン等を通じた収益機会の拡充を目指す考えです。まずは、パートナーとの連携を強め、企業のカーブアウトや事業承継等におけるバイアウトファイナンスへの取り組みを強化しつつ、プライベートエクイティ投資、また、不良債権投資とその関連領域に対する効果的な取り組みや、企業投資のスキルを活用した新規事業領域への取り組みを進めます。

当部門では、これらの実現に必要な人材の育成・強化と、現地起点化を含む体制整備を同時に進め、当社グループならではの付加価値の持続的な提供を目指していきます。

コーポレートガバナンスに関する基本方針

■ 株主さまの権利・平等性の確保

三菱UFJリースは、株主さまの権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう、環境の整備を含め適切に対応し、少数株主さま、外国人株主さまを含む全ての株主さまの平等な取り扱いに配慮します。

■ 全てのステークホルダーとの適切な協業

当社は、全ての活動の指針となる「経営理念」と、全従業員の判断および行動の基準となる「倫理綱領・行動規範」と、株主さま、お客さま、地域社会、従業員をはじめとするさまざまなステークホルダーの方々との適切な協働に努めます。また、当社のステークホルダーのダイバーシティ（多様性）を尊重し、権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に努めます。

■ 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、ステークホルダーの皆さまからの信頼と適切な評価を得るために、積極的かつ継続的な情報の開示に努めます。また、当社の経営方針、事業戦略、事業活動、財務状況など

に関する情報を正確、迅速かつ公平に開示するための社内体制の整備を行い、適正に運用します。また、法令などで開示が定められている項目はもとより、ステークホルダーの皆さまにとって有用と思われる非財務情報についても、自主的・積極的に開示します。

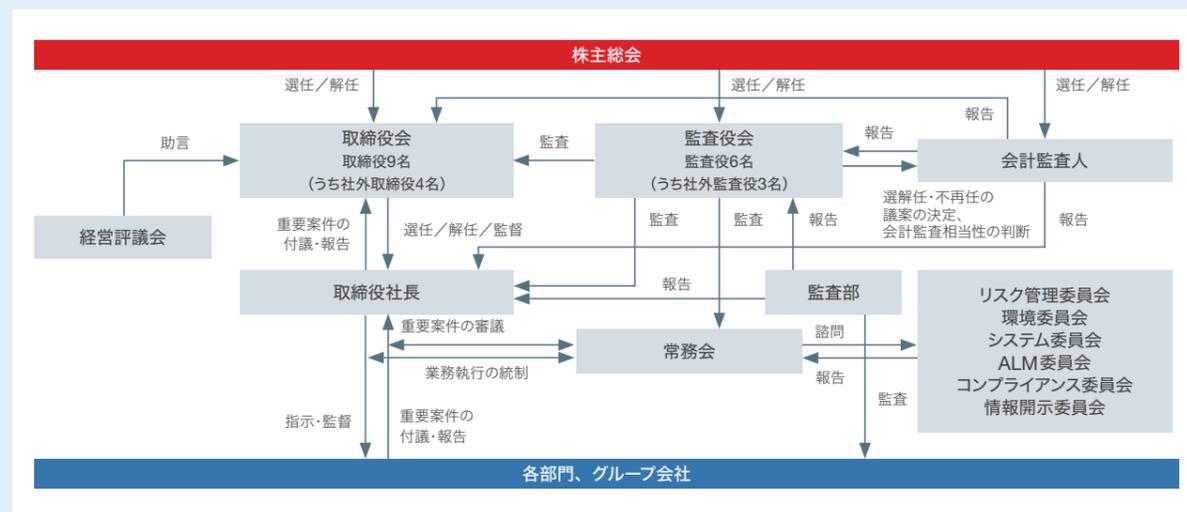
■ 取締役会の責務

当社の取締役会は、社外取締役を含むメンバー全員が、その経験や知見を活かして自由闊達な議論により取締役会を活性化させるとともに、適切なリスクテイクを支える環境のもと、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上、収益力・資本効率などの改善のために、その役割・責務を適切に果たします。

■ 株主さまとの対話

当社は、決算説明会や国内外のIRイベントなどを通じて、株主さまとの建設的かつ積極的な対話を行い、当社の経営戦略などに対する理解を得るとともに、株主さまの立場に関する理解を踏まえた適切な対応に努めます。

■ コーポレートガバナンス体制



ガバナンス強化の変遷

▼2007年4月 三菱UFJリース誕生

	2008/3期～2015/3期	2016/3期～2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
取締役会の実効性向上	2015/3期 • 独立社外取締役を選任。	2016/3期 • 社外の意見を経営に活かす枠組みを整えるため意見交換会を設置。 • 取締役会資料の事前提供を開始。	• 取締役会において戦略的かつ機動的に意思決定が行えるよう取締役を減員（15名→11名）。 • 社外取締役の比率を高めて経営への監督機能を強化。	• 独立社外取締役を増員。 • 取締役のさらなる減員（11名→9名）。 • 意見交換会を廃止し、新たに経営評議会を設置。 • 取締役会資料の事前配付システムを導入し、事前配付資料を拡充。	• 独立社外監査役を増員。
監査役会・内部監査の強化	2010/3期 • 独立社外監査役を選任。	2018/3期 • 内部監査改革プランの策定、実行（3カ年計画）。			
役員報酬制度	2010/3期 • 株式報酬型ストックオプション制度の導入。 • 役員退職慰労制度の廃止。			• 業績連動報酬の変動幅を拡大（報酬決定プロセスに対する社外役員の関与を強化）。 • 経営評議会での事前の全体方針、水準の説明、事後の個別支給額の報告・検証。	
その他			• 相談役・顧問制度の見直し。	• 純投資以外の目的である投資株式は、2010/3期の308銘柄から185銘柄まで段階的に削減。	

ガバナンス強化に向けた主な取り組み

■ 取締役会の多様性および規模

当社の取締役会は、金融、商社、メーカー等、多様な業種・業界出身の取締役で構成されかつこのような多様性を確保するためにふさわしい規模の員数としています。各取締役には、それぞれの経験に裏打ちされたスキル・能力を存分に発揮し、あらゆる角度から、高い識見を活かした経営監督を実践していただくことを期待しています。現在、当社には女性および外国籍の取締役はいませんが、女性の監査役を新たに1名選任しました。監査役は、業務執行の適正性の確認および取締役会の経営監督機能に対する監視・確認を行う観点から取締役会に出席し、必要な場合に意見を述べています。また、豊富な国際業務経験を有する取締役を複数選任しています。ジェンダーにおける多様性については、経営課題の一つとの認識のもと、引き続き対応を検討していきます。

■ 取締役会の議論の活性化

議論の活性化に向けて、モバイル端末による資料の事前配付にも取り組んでいるほか、取締役・監査役のトレーニング方針を定め、新任の社外役員に対しては関係部から業務内容の説明を実施しています。

取締役・監査役のトレーニング方針

1. 新任の社外取締役、社外監査役に対し、就任時の説明の一環として有価証券報告書や事業報告等の経営資料を提供し、事業環境等の説明を行います。
2. 取締役・監査役に対し、外部機関の開催するセミナーの紹介等、トレーニング機会に関する情報を提供いたします。また、取締役会への助言機関として代表取締役、常勤監査役、社外取締役、社外監査役を構成員とする経営評議会を設置しており、この経営評議会にて情報を交換・共有すると共に、種々のコミュニケーションの機会を設けることにより、連携を図っております。
3. 取締役・監査役のトレーニングに関する費用は、当社が全額を負担いたします。

■ 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社では、コーポレートガバナンスの強化を図るため、取締役会への助言機関として経営評議会を設置し、定期的開催しています。経営評議会は、代表取締役、常勤監査役、社外取締役、社外監査役を構成員とし、取締役会に関する事項についても幅広く意見を交換しています。その中で寄せられた取締役会の実効性を高めるための助言を含め、当社の取締役会を分析・評価し、確認された課題に対しては、対策を検討・実施することで継続的な改善を進めています。

中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化

WEB コーポレートガバナンスに関する情報は当社ホームページに掲載しています。
<https://www.lf.mufg.jp/corporate/governance/>

2019年度の取締役会評価結果の概要

- それぞれの事業部門長から直接行われる各事業部門の運営状況に関する報告により、会社全体と事業部門個々の理解および各事業に対する理解を深めることができた（前年の取締役会評価を踏まえて対応を強化）。
- 資料の電子化は趨勢であり、さらに対応していく必要がある。以上の評価を受けとめ、引き続き取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。

■ 監査役会の責務

当社の監査役会は、独立性を持つ経営監視機関として取締役会と協働して監督機能の一翼を担い、健全性を保った長期的な発展のための体制づくりに貢献するため、取締役の職務執行に関する不正行為または法令や定款に違反する重大な事実の有無に関する監査に留まらず、各種監査活動を踏まえた意見具申活動の実践に努めています。

■ 内部監査の強化

当社内部監査部門は、東京・ボストンの2拠点、4ライン（総勢31名）で構成されています（ボストンチームの内部監査人6名は外国人スタッフ）。当社グループの事業部門制の本格化やグローバル連結経営強化に対応した監査に取り組んでいます。2020年度からの新中期内部監査計画では、監査実効性を高め、内部管理態勢のチェック機能強化、経営目標の達成を支える監査サービスの提供を目指した基本方針を定めています。

- 各事業領域のリスク評価に基づいた効果的（効率的）監査と改善提案型監査の推進
- グループ内部監査機能の高度化・一体運営の基盤を構築

具体的には、以下のように監査品質のさらなる向上に取り組みます。

- 情報共有だけに留まらない三様監査（内部監査・監査役監査・監査法人監査）間の連携強化
- 3ラインディフェンス体制の整備（2線である内部統制部署との連携強化など）
- 内部評価に加え、外部機関による客観的品質評価を導入し、内部監査品質を継続的に改善

■ 政策保有株式の保有方針の見直しと検証

当社における政策保有株式は、取引先との長期的・安定的な関係構築や営業推進、資本・業務提携に基づく関係強化などを目的として、当社の中長期的な企業価値向上の方針のもと保有している上場株式を指します。政策保有株式のうち、上記保有方針に適さないと判断される政策保有株式については、売却の交渉を進め、随時、売却を進めることとしています。当社では、年度ごとに個別の株式保有先単位で、資本コスト等による定量的評価、株式取得以降のビジネス活動での取り組みや、将来的なビジネスの可能性を主な検証項目とし、取締役会において保有の合理性を実質的に検証しています。

■ 取締役の報酬体系

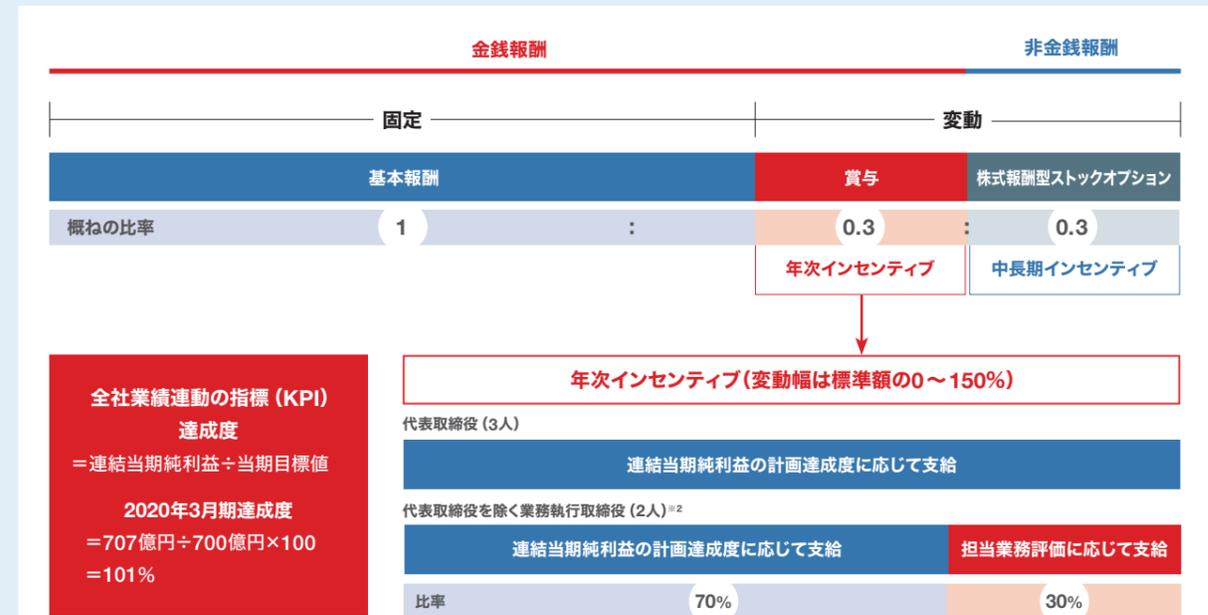
取締役（社外取締役を除く、以下同じ）の報酬等は、原則として、基本報酬（固定報酬）、年次インセンティブ報酬（業績連動報酬）および中長期インセンティブ報酬により構成され、年次インセンティブ報酬については賞与として金銭を支給し、中長期インセンティブ報酬については株式報酬型ストックオプションを付与することにより支給しています。

役員報酬制度

■ 基本方針

当社の役員報酬は、事業戦略の遂行を通じて、企業価値を増大させることを目的とし、役員インセンティブにも考慮して決定しています。また、報酬の水準は、中長期の企業価値の増大および短期の業績向上の双方の観点から、市場水準も踏まえて、各役員の役割と職責にふさわしいものとしています。

■ 取締役*1の報酬体系詳細



*1 社外取締役については監督機能の実効性確保の観点から、監査役については監査の公正性確保の観点から、インセンティブ報酬である賞与および株式報酬型ストックオプションは支給せず、基本報酬のみの構成としています。
 *2 代表取締役を除く業務執行取締役の担当業務連動分は、代表取締役社長が定型の評価シートを用いて業績・貢献度の観点から定量および定性評価を行います。

■ 報酬の決定方法

当社は、役員報酬に関して透明性・客観性ある手続きを行うため、その方針や内容を経営評議会（代表取締役と社外取締役および社外監査役が出席）において事前に説明し助言を得た上で、取締役会で審議しています。

基本報酬と賞与の具体的な支給額、ならびに社宅提供に係

る非金銭報酬*については、株主総会で決議された上限の範囲内でその決定を代表取締役社長に一任していますが、個別の報酬額は経営評議会へ事後に報告し、検証を行っています。また、株式報酬型ストックオプションについては、各取締役に付与する新株予約権の個数を取締役会において決議しています。

* 当社が社宅を借り上げることに要する1カ月当たりの賃料の総額と、取締役より徴収する1カ月当たりの社宅料の総額との差額。

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬 (基本報酬)	業績連動報酬 (賞与)	ストックオプション	その他	
取締役 (社外取締役を除く)	322	199	57	61	3	6
監査役 (社外監査役を除く)	65	65	-	-	-	4
社外役員	81	81	-	-	-	10

(注1) 「その他」の内容は、社宅提供に係る非金銭報酬として支給しています。

(注2) 上記のほか、2009年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止し、同株主総会終結後に引き続き在任する取締役（取締役を退任し、執行役員として在任する者を含む）および監査役に対しては、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を、各氏の退任時に贈呈することとしています。これに基づき、役員退職慰労金を退任監査役に対して1百万円（過年度において役員退職慰労引当金として計上済）を支給しています。このうち、社外監査役への役員退職慰労金は1百万円です。

中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化 (2020年6月24日現在)

取締役



白石 正

取締役会長(代表取締役)

1975.4 株式会社東海銀行入行
2009.5 株式会社三菱東京UFJ銀行
専務執行役員営業第二本部長
2010.6 三菱UFJリース株式会社
取締役副社長
同執行役員兼務
2012.6 同取締役社長
2017.6 同取締役会長(現職)



柳井 隆博 ※

取締役社長(代表取締役)

1982.4 株式会社三菱銀行入行
2012.5 株式会社三菱東京UFJ銀行常務執行役員
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員
2015.6 株式会社三菱東京UFJ銀行常務取締役
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員常務
2016.5 株式会社三菱東京UFJ銀行専務執行役員
2017.6 三菱UFJリース株式会社取締役社長(現職)
同執行役員兼務(現職)



占部 利充 ※

取締役副社長(代表取締役)

1978.4 三菱商事株式会社入社
2009.4 同執行役員中国副総代表
兼香港三菱商事会社社長
2011.4 三菱商事株式会社執行役員
コーポレート担当役員補佐
(人事担当)
2013.4 同常務取締役
ビジネスサービス部門CEO
2017.4 同顧問
2017.6 三菱UFJリース株式会社
取締役副社長(現職)
同執行役員兼務(現職)
2019.6 株式会社アドバンテスト
社外取締役(現職)



野々口 剛 ※

専務取締役

1984.4 株式会社三菱銀行入行
2011.6 株式会社三菱東京UFJ銀行
執行役員法人業務部長
2012.6 三菱UFJリース株式会社
理事審査第一部長
同常務執行役員
2013.6 同常務取締役
同執行役員兼務(現職)
2016.6 同専務取締役(現職)
2018.6 日立キャピタル株式会社取締役



下山 陽一 ※

常務取締役

1982.4 三菱商事株式会社入社
2012.4 同執行役員財務部長
2014.4 同執行役員東アジア統括補佐
兼香港三菱商事会社社長
2017.4 三菱商事株式会社顧問
2017.6 三菱UFJリース株式会社
常務執行役員
2018.6 同常務取締役(現職)
同執行役員兼務(現職)



箕浦 輝幸

取締役(社外取締役) 独立

1967.4 トヨタ自動車工業株式会社入社
2003.6 トヨタ自動車株式会社
専務取締役
2004.6 ダイハツ工業株式会社
取締役副社長
2005.6 同取締役社長
2010.6 トヨタ紡織株式会社取締役会長
2012.6 同相談役
2013.6 三菱UFJリース株式会社
取締役(現職)



拝郷 寿夫

取締役(社外取締役) 独立

1981.4 名古屋鉄道株式会社入社
2008.7 同関連事業部監理1担当部長
2012.6 同取締役
2012.7 同事業企画部長
2014.6 同常務取締役
三菱UFJリース株式会社
取締役(現職)
2016.6 名古屋鉄道株式会社
代表取締役専務
同グループ統括本部長
2018.6 同代表取締役副社長
2019.6 同代表取締役副社長執行役員
(現職)



鴨脚 光真

取締役(社外取締役)

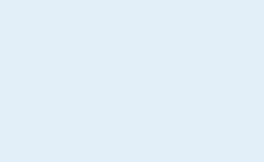
1982.4 三菱商事株式会社入社
2012.4 同機械グループ管理部長
2014.4 同執行役員リスクマネジメント
部長
2017.4 同執行役員事業投資総括部長
2018.1 同常務執行役員コーポレート
担当役員(国内)(兼)関西支社長
2018.6 同代表取締役(兼)常務執行役員
2019.4 同取締役(兼)常務執行役員
複合都市開発グループCEO
2019.6 同常務執行役員複合都市開発
グループCEO(現職)
三菱UFJリース株式会社
取締役(現職)



林 尚見

取締役(社外取締役)

1987.4 株式会社三菱銀行入行
2013.6 株式会社三菱UFJ
フィナンシャル・グループ執行役員
株式会社三菱東京UFJ銀行
執行役員法人企画部長
兼電子債権戦略室長
2015.7 同執行役員経営企画部長
2017.1 同常務執行役員



2018.4 株式会社三菱UFJ銀行
常務執行役員
2018.5 株式会社三菱UFJ
フィナンシャル・グループ
執行役員常務グループCSO(現職)
株式会社三菱UFJ銀行
常務執行役員CSO
2018.6 同取締役常務執行役員
(代表取締役)CSO
三菱UFJリース株式会社
取締役(現職)
2020.4 株式会社三菱UFJ銀行
取締役常務執行役員
(代表取締役)(現職)

監査役



鈴木 直人

常勤監査役

1983.4 ダイアモンドリース株式会社入社
2009.4 三菱UFJリース株式会社
情報システム部長
2012.7 同理事情報システム部長
2013.6 同執行役員情報システム部長
2015.5 同常務執行役員
2016.6 同常勤監査役(現職)



三三 秀二

常勤監査役

1984.4 株式会社東海銀行入行
2006.3 株式会社三菱東京UFJ銀行
練馬支社長
2008.6 同法人業務部副部長(特命)
2010.1 同八重洲通支社長
2012.5 同理事本部審議役
2012.6 三菱UFJリース株式会社
営業統括部部長
同名古屋第一営業部長
2012.7 同理事名古屋第一営業部長



2014.6 同執行役員名古屋第一営業部長
2016.5 同常務執行役員
2019.6 同常勤監査役(現職)



松室 尚樹

常勤監査役

1984.4 セントラルリース株式会社入社
2012.5 三菱UFJリース株式会社
大阪第三営業部長
2012.7 同理事大阪第三営業部長
2013.5 同理事企画部特命事項担当部長
2014.5 同理事リスクマネジメント統括
部長
2014.6 同執行役員リスクマネジメント
統括部長
2017.5 同常務執行役員
2018.6 同常勤監査役(現職)



中田 裕康

監査役(社外監査役) 独立

1977.4 最高裁判所司法研修所司法
修習修了。弁護士登録
(第二東京弁護士会)
(1990年3月まで)
1990.4 千葉大学法経学部助教授
1993.6 同教授
1995.4 一橋大学法学部教授
1999.4 同大学院法学研究科教授
2003.4 同大学評議員
2008.4 東京大学大学院法政学
研究科・法学部教授



皆川 宏

監査役(社外監査役)

2015.4 一橋大学名誉教授
2017.4 早稲田大学大学院
法務研究科教授(現職)
2017.6 東京大学名誉教授
2018.6 三菱UFJリース株式会社
監査役(現職)



金子 裕子

監査役(社外監査役) 独立

1981.4 三菱信託銀行株式会社入社
2011.6 三菱UFJ信託銀行株式会社
執行役員
2013.6 日本マスタートラスト信託銀行
株式会社常務取締役
2014.6 三菱UFJモルガン・スタンレー
証券株式会社常勤監査役
2016.6 株式会社三菱UFJトラスト
投資工学研究所取締役会長
2017.4 三菱UFJリース株式会社
監査役(現職)



金子 裕子

監査役(社外監査役) 独立

1980.4 札幌テレビ放送株式会社入社
1989.10 太田昭と監査法人(現EY新
日本有限責任監査法人)入所
1993.2 公認会計士登録
2007.5 新日本有限責任監査法人(現
EY新日本有限責任監査法人)
パートナー
2010.7 同シニアパートナー
2018.4 早稲田大学大学院
会計研究科教授(現職)
株式会社商工組合中央金庫
監査役(現職)
2019.6 神奈川中央交通株式会社
取締役(現職)
2020.6 三菱UFJリース株式会社
監査役(現職)

執行役員

専務執行役員 安野 健二

常務執行役員 根本 宏児 西喜多 浩 沢田 邦裕
小諸 正樹 中野 雅史 竹内 和彦
小田嶋 弘明 岡久 靖 中井 健夫
塩澤 広宣 水谷 真基 丸山 由紀夫
三井 博史 村本 修 廣田 泰行

執行役員 富永 修 梶 芳彰 鈴木 裕之
野崎 進 岡 登志夫 久笠 努
松尾 秀司

田中 秀和 金子 正男 福山 徹
西村 康 北原 克哉 幸道 和幸
若尾 逸男 小池 勝 山口 貴司
中村 圭吾 小鴨 剛

※ 執行役員兼務者

リスクマネジメント態勢の概要

当社グループでは、事業等のリスクについて、適切な管理態勢を構築し、リスク顕在化の未然防止と発生時の影響の極小化に努めています。

考えられるリスク要因を管理対象として外部環境の変化等による課題を把握し、定期的に対策を検討の上、業務執行の統制を行うための協議決定機関である常務会に遅滞なく報告する管理態勢としています。具体的には、個別リスクの課題と対策を議論するALM(資産・負債の総合管理)委員会・コンプライアンス委員会のほか、経営全般に係るリスクを総合的かつ体系的に管理するリスク管理委員会を四半期ごとおよび必要に応じて開催し、リスク状況の報告・対応方針の審議等を行っています。また、各種委員会における重要事項は、常務会に報告した上で、取締役会へ報告し、審議しています。

■ 統合リスク管理

当社では、経営の健全性維持と収益性向上を両立させることで持続的な成長を図るため、「統合リスク管理」の枠組みを組み込んだ事業運営を行っています。統合リスク管理の枠組みで管理している重要なリスクには、信用リスク、アセットリスク、投資リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク等があり、連結ベースでリスク管理を行っています。

具体的には、アセットやビジネスの特性に応じた評価手法により各リスクを定量化した上で、当社のリスク資本管理方針に基づきそれぞれのリスクカテゴリーにリスク資本を配賦し、リスク許容度の範囲内で合理的なリスクテイクを行う態勢としています。

こうしたリスク管理の枠組みの中で、定期的にリスク資本の使用状況や各種ポートフォリオの状況についてモニタリングを行い、リスク管理委員会、常務会および取締役会に報告され、審議することで、適切な対応に努めるとともに、社内におけるリスクに関するコミュニケーションの充実を図っています。リスク管理態勢や管理の状況は、取締役会が把握し、監督する態勢となっています。

■ ストレステスト

経営戦略の遂行にあたっては、景気悪化や市場変動、各種市況の悪化等、当社グループのビジネスに影響を及ぼすと考えられるさまざまなリスク事象について、ストレス時の影響度を把握するようにしています。

具体的には、世界経済全体が悪化するシナリオに加え、事業分野ごとに市況変動やクレジットの悪化、大口集中リスクの顕在化など、強いストレスを想定した複数のシナリオを設定し、ストレス状況下において、期間損益や自己資本にどの程度の影響が生じる可能性があるのか、分析・検証を行っています。

こうした多面的な検証により、経営計画において、リスク選好に無理は生じていないか、リスク耐久力の確認を行っています。

■ リスクマネジメントの全体像



■ 主なリスクと管理態勢

リスクカテゴリー	リスクの内容	リスクに対する主な取り組み	リスク所管部	
信用リスク	リース取引や割賦販売取引や金銭の貸付等の中長期にわたり信用を供与する事業を行っています。今後の景気動向や金融情勢によっては、企業の信用状況悪化による不良債権の増加に伴い貸倒引当金の追加繰入等が必要となり、経営成績に影響する可能性があります。また、グローバルなビジネス展開を行っていることから、取引先や投資先の国や地域における政治・経済等の状況によって損失を被るカントリーリスクを負っています。	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の信用状況、リース対象物件の価値やカントリーリスク等を踏まえた上で総合的に審査 取引開始後も継続的に取引先の信用状況をチェック 特定取引先、業種、国・地域等に与信が集中しないよう、リスク分散を考慮した与信運営 ポートフォリオの信用リスク量を定期的に計測し、モニタリング 	審査部 国際審査部	
アセットリスク	グローバルアセット	<ul style="list-style-type: none"> 動産を対象とする取引時の確認事項、将来のアセットの流動性等を含め総合的に審査 取引開始後も継続的に取引先の信用状況や業界動向をチェック 対象機種や地域・満了時期等リスク分散を考慮したポートフォリオを維持すべく、投資クライテリアを定めて運用 対象業界の動向やアセットの価値変動に影響を及ぼす兆候を点検する予兆管理会議を定期的に開催 取引先の信用リスクやポートフォリオにおけるアセットの価値変動リスク量を定期的に計測し、モニタリング 	リスクマネジメント統括部 アセットマネージング部 各事業部門	
	不動産	<ul style="list-style-type: none"> 将来のアセット価値や流動性等を慎重に見極めて総合的に判断 取り組み後も継続的にアセットの運用状況、価格動向や業界動向をチェック 業界の動向やアセットの価値変動に影響を及ぼす兆候を点検する予兆管理会議を定期的に開催 ポートフォリオにおけるアセットの価値変動リスク量を定期的に計測し、モニタリング 		
投資リスク	プロジェクト向け投融資、出資等のさまざまな事業に対する投資活動を行っています。このような投資活動においては、事業環境が変化するリスク、期待通りの収益が上げられないリスクや投資額の回収可能性が低下するリスク、投資先の株価が一定水準を下回るリスクがあるほか、経済・金融情勢の変化等により株価が一定水準を下回る状態が相当期間に及ぶリスク等があり、投資の一部または全部が損失となる、あるいは追加資金拠出が必要となる場合があります。さらには、当社グループが望む時期や方法での事業撤退・再編が行えないリスク、投資先から適切な情報を入手できず不利益が発生する等のリスクがあり、そのような場合には、経営成績に影響する可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 個別案件の投資額やリスクの深度等に応じて投資協議会を開催 将来の投資価値や流動性等を慎重に見極めて総合的に判断 取り組み後も継続的に投資の運用状況や業界動向をチェック ポートフォリオにおける投資価値の変動リスク量を定期的に計測し、モニタリング 	投資マネジメント部 各事業部門	
市場リスク	金利変動	<ul style="list-style-type: none"> リース取引や割賦取引におけるリース料や賦払金は、基本的に契約期間中は変動しない取引が主体となっています。一方、リース物件等の取得資金については、固定金利調達と変動金利調達とのバランスを図りながら調達を行っており、資金原価は市場金利の変動にも影響を受けます。したがって、市場金利が急激に上昇するような場合、経営成績に影響する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ALM(資産・負債の総合管理)により、資産運用と資金調達の金利形態や為替等のミスマッチの状況を随時モニタリング 金利動向を考慮しながら適宜ヘッジオペレーションを行い、金利変動リスクを管理 為替変動リスクへの対応としては、外貨建営業資産に合致した通貨での資金調達を原則とし、為替評価差損益を極小化 	財務部
	為替変動	<ul style="list-style-type: none"> 海外での事業展開に積極的に取り組み、外貨建資産が増加しています。海外連結子会社では、原則として資産と同一通貨での資金調達を行っています。各社の財務諸表は現地通貨で表示されるため、為替相場の変動が生じた場合、日本円換算での経営成績に影響する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 保有ポートフォリオのポジションが、一定期間、一定の確率でどの程度損失を被る可能性があるかを示したリスク量を定期的に計測し、モニタリング ALM委員会を四半期ごとまたは状況に応じて開催 	

中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化

■主なリスクと管理態勢

リスクカテゴリー	リスクの内容	リスクに対する主な取り組み	リスク所管部
流動性リスク	リース物件の取得および割賦取引や金銭の貸付等の事業を行うにあたって、多額の資金調達を行っています。経済・金融情勢の急激な悪化、あるいは当社グループの信用力低下等により、金融機関や投資家のリスク回避姿勢が強まり、十分な資金の確保が困難になる場合、経営成績に影響する可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 借入に加え、社債、コマーシャルペーパー、リース債権流動化等による資金調達の多様化 コミットメントラインの取得等により緊急時の流動性補完対策を講じ、資金の流動性を確保 資金流動性のステージ管理を実施し、調達環境が悪化した場合であっても、必要資金が確保できるかの流動性の状況を確認 	財務部
事業基盤拡大・戦略的提携・M&A等に関するリスク	事業基盤拡大による持続的な成長を図るため、国内外での独自の展開に加え、外部との戦略的提携、M&Aにより事業の多様化・拡充を図っています。これらは経済・金融情勢の変化、競争の激化、提携先の事業環境・戦略の変化、関連法令の変更等により、期待した効果が得られない可能性、追加的な費用計上が必要となる可能性があり、このような場合、経営成績に影響する可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 個別案件の投資額やリスクの深度等に応じて関係各部署で検討を行うほか、外部の専門家を起用し、幅広い視点で将来の投資効果等を見極めて総合的に判断 M&A案件実行後は、当社グループの規程等を適用し、適正な業務運営を行う態勢を整備 事業計画や実績管理等のモニタリングを行い必要な対応を適時に行う態勢を構築 	関係各部署
オペレーショナルリスク	地震・風水害・感染症・テロ等	<ul style="list-style-type: none"> 危機事態には対策本部を設置し対応する態勢を整備 事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の策定 基幹システムの二重化対策 在宅勤務が可能なシステムインフラ整備による業務継続 継続すべき業務を限定した上での交代出社等 	リスクマネジメント統括部、総務部、情報システム部、法務コンプライアンス部、事務部、コーポレートコミュニケーション部
	システム	<ul style="list-style-type: none"> 当社および協力会社との連携による強固な保守管理態勢を整備・運用 障害等発生時の速やかな情報連携・対応 再発防止策の策定・実施も含めた一連の対応態勢を構築 グループベースでのIT統制 	
	サイバーセキュリティ・情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 組織横断型チームMUL-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置 ソフトウェアを最新の状態に更新し、外部からのサイバー攻撃等を検知し、トラブルを未然に防止する管理態勢を構築 インシデント発生時の社内外の連携態勢の整備・訓練の実施 全社員に対し標的型メール訓練や情報セキュリティに係る社内教育を継続的に実施 	
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスに関する継続的な教育 マネー・ローダリング、テロ資金供与行為ならびに不正行為の未然防止 	
	制度変更	<ul style="list-style-type: none"> 各種制度の改訂・変更の状況を継続的にモニタリング 外部専門家の積極的な活用により当該モニタリングを補強 各種変更・改訂の早期の情報収集・対策の実施 	
	事務	<ul style="list-style-type: none"> 取引ごとの事務管理ルールを定め、当該ルールにしたがって業務を遂行 同ルールの見直しを適宜実施 事故発生時の報告・発生事象への迅速な対応・事故原因の特定と再発防止策の策定・実施を行う態勢を構築 	

コンプライアンス・内部統制

■法令・コンプライアンス管理態勢チェックシート

当社グループは、リース・ファイナンスに留まらない多様な分野へと事業領域を拡大しており、グループ全体でのコンプライアンス・リスク管理態勢の高度化が重要性を増しています。

グループ全体でのコンプライアンス・リスク管理態勢の充実を目的に「法令・コンプライアンス管理態勢チェックシート」を作成・活用しています。当社とグループ会社双方のコンプライアンス教育や体制整備の状況等を確認し、会社ごとに異なる事業内容等を踏まえたリスク所在の精査を継続的に行うことで、当社グループの経営・業務遂行に重要な影響を及ぼし得るリスクの早期発見に努めています。

■チェック項目一例

- コンプライアンス教育体制
- 各種業法への対応体制
- 内部通報制度整備状況
- 社内風土良化に関する取り組み
- 書面作成時の確認体制
- 外部委託契約の管理状況
- 人事労務管理体制

■社員のコンプライアンス意識向上

当社グループでは、社員一人ひとりに対しても、定期的に各階層に応じた研修やe-ラーニングによるセルフチェックの実施、具体的な事例や対処方法などを記載した「コンプライアンス・ニュース」や「コンプライアンスあるある事例集」を発行することで、社員の意識向上を図っています。

■コンプライアンス・ホットライン(内部通報制度)

当社グループでは、問題やリスクの早期発見・解決とコンプライアンス経営の強化を目的に、コンプライアンス違反行為またはその疑いのある行為を知った役職員が報告・相談できる「コンプライアンス・ホットライン」を設置しており、各窓口の連絡先をインターネットやコンプライアンスカード等で周知しています。

■当社コンプライアンス・ホットラインの報告・相談窓口

- 法務コンプライアンス部長および法務コンプライアンス部長があらかじめ指名した者
- 社外弁護士
- 常勤監査役
- 職場のヘルプライン(国内向け)*
- Support Center(海外向け)*

* 従来の相談窓口に加え、2017年に「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」を踏まえて、当社グループ共通の相談窓口として設置しました。外部業者を活用し、匿名での報告・相談が可能とする一方で、相談者の心理的障壁を下げる工夫をしています。

■腐敗防止に向けた取り組み

当社グループの事業を遂行する国・地域に適用される贈収賄の禁止に関する法規制を遵守し、社会の疑念や不信を招くような授受を禁止するため、2018年に「腐敗防止基本方針」を制定・公表しました。

1. マネー・ローダリング、横領、司法妨害など、全ての形態の汚職行為を行いません。
2. 日本および外国の公務員ならびにこれらに準ずる者に対しては、法令などを十分理解し、社会の疑念や不信を招くような接待・贈答や、不正な利益を得ることを目的とした金銭その他の利益供与をいたしません。
3. 取引先などとの接待贈答について、社会的常識や健全な商習慣から逸脱したものは、授受しません。
4. 会社での立場・権限を利用して、取引先などから私的利益を図るような要求は行いません。

■内部統制

業務の適正な実行を確保するために、当社では内部統制システムの継続的な充実・強化に努めています。毎期、対象の拡充・見直しを行い、対象となった部店や国内外のグループ会社は、経理部に内部統制の実施状況を報告し、監査部が監査を行った上で、四半期ごとに内部統制実施計画や有効性評価結果を情報開示委員会へ報告し、監査法人に提出しています。社員には「内部統制ハンドブック」を配布し、内部統制システムに基づいた行動の遵守を周知しています。

■情報セキュリティへの対応

情報管理に対しては、「情報セキュリティ管理規程」および各種マニュアルによって情報の利用・管理・廃棄のルールなどを定め、厳重なセキュリティ体制を確立しています。また、お客さまの個人情報についても、適切に取り扱うことが社会的責務であると認識しており、以下の通り、情報保護の方針やマニュアルなどを整備し、厳格に管理しています。

- 個人情報保護方針
- 個人情報保護規則
- 個人情報保護マニュアル(教育用)

また、定期的に情報セキュリティ監査や役職員を対象とした理解度チェックを実施しています。

(注) 本ページにおいて、「役職員」とは、役員、社員、嘱託、パートタイマー、派遣社員その他の当社の業務に従事する全ての者を指します。

ビジネスの進化を支える人材への取り組み

専門性 — 専門人材の育成 —

取り組み方針

中長期的な視点に立った専門人材の採用・育成計画の策定、評価体系の策定

■ 求める人材像・キャリアパス

中期経営計画（以下、中計）で掲げる「10年後を見据えて目指す姿」の実現に向けて、社員一人ひとりがより成長し、専門性を身に付け、その力を思う存分発揮できる活力を持つことが重要です。中長期の目指す姿・持続的な成長を実現する上で、全社員共通で求められる不変的な価値としての基本特性を「求める人材像」として掲げています。

■ 求める人材像

● 顧客本位

顧客の経営課題・ニーズを察知の上、提携パートナーとしての協業も視野に、国内外の顧客と強固なリレーションを構築する

● プロフェッショナルリズム

MULならではの価値提供に向けて、プロの自覚と責任を持ち、自らの適性に合わせた専門性を深化し続ける

● 創造と変革

高付加価値の提供・生産性向上に向けて、新たなビジネスの創造と絶え間ない変革を追求する

● リーダーシップ

組織のミッション完遂に向けて、規範となる行動と責任ある決断による強力なリーダーシップを発揮する

● 人材開発

中長期のキャリア開発支援に向けて、多様な人材が活躍可能な環境を整備するとともに、公平な評価・適切な育成を遂行する

また、社員一人ひとりがキャリアイメージを描きやすいよう、モデルとなるキャリアパス類型を策定し、それぞれで必要となる行動特性などを例示することで、キャリアの実現を後押ししています。

■ 専門人材の採用と育成

中計では「競争力の源泉」の一つを、経営戦略の実現に必要な「人材の活用・強化力」と捉え、ビジネスの高度化やグローバル化を担える人材の質・量の充実化、グループ全体で戦略的な登用・配置を行って各人の能力発揮・業績貢献を最大化する連結人事マネジメントを行います。

その一環として、中長期的な視点に立った外部専門人材の積極採用と社員の専門性強化を行っています。社員の専門性強化については、注力分野とする事業部門を中心に計画的なジョブローテーションを含めた育成方法の検討など、キャリアパ

スに関するコミュニケーションを増やす取り組みなどを行っています。

加えて、専門性を有する人材のやりがい高め、さらに知見を深めるための人事施策として、「専門人材認定制度」を2014年から導入しています。同制度では、それぞれの分野で卓越したスキルを有する人材に対し、専門レベルに応じた処遇を実施します。部店長に相当するエグゼクティブエキスパート、次長に相当するシニアエキスパートおよび課長相当のチーフエキスパートの3区分があり、業務成果や専門性に応じて認定される仕組みです。

■ 各種研修・キャリアアップ支援制度の充実

社員の知識・技能の向上を図るため、若手・中堅・管理職など階層別にさまざまな研修を実施しています。また、社員のキャリアアップを支援するため、職種やコースを転換できる制度や、希望する業務にチャレンジできる社内公募制度を設けています。

新入社員：

導入研修、業務遂行力を育成する長期研修、先輩社員によるメンター（指導者）制度など。

若手～中堅層：

金融関連の専門知識を学ぶビジネススクールやリーダーシップ研修、海外ビジネス英語力強化プログラム、女性基幹職キャリア開発プログラムなど。

管理職層：

管理職向け研修、ダイバーシティ・マネジメント研修など。

ナショナルスタッフ（海外現地法人における現地採用社員）：

ナショナルスタッフ向けマネージャー層研修、実務者研修など。



女性基幹職キャリア開発プログラム

多様性 — ダイバーシティ推進 —

WEB | ダイバーシティに関する情報は当社ホームページに掲載しています。
<https://www.lf.mufg.jp/corporate/csr/actionplan.html>

取り組み方針

さまざまなバックグラウンドやキャリアを持つ多様な人材が活躍できる職場風土の醸成

■ ダイバーシティに関する取り組み

個々の属性、ライフステージ、経験、価値観の違いにかかわらず、多様な人材が切磋琢磨し、最大限の能力を発揮し続けることができる組織にすることが、経営戦略上、企業競争力の強化につながる重要なテーマであるという考えに基づき、「ダイバーシティ推進室」が人材の多様性を活かした組織づくりを推進しています。

■ 女性の活躍推進

社員の4割以上を占める女性の活躍は、当社の成長にとって不可欠です。女性が成長し、活躍しやすい環境を整えるため、仕事と育児を両立できる支援制度の拡充と、一人ひとりが今以上に能力を発揮できる職場環境づくりを両輪とした各種施策を実施しています。

各種研修制度の充実に加え、「コース転換制度」や「社内公募制度」などを通じて意欲と実力のある女性を計画的に育成、登用することで、2020年度に女性管理職比率を2015年度時点より5%引き上げた10%以上とする目標を掲げて取り組んだ結果、2019年度に13.7%と前倒しで達成しました。

■ キャリア開発・研修について

管理職層向けに「ダイバーシティ・マネジメント」をテーマとした研修を実施し全社的な啓発を図るほか、女性社員を対象にキャリア意識の醸成やリーダーシップスキルの習得、ネットワークづくりなどを目的とした各種研修を実施しています。

■ 「えるぼしマーク」の取得

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」に基づく認定基準を満たし、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業として、2018年2月9日付で厚生労働大臣より認定マーク（通称：えるぼし）の2段階目を取得しました。



■ 仕事と育児の両立支援

仕事と育児の両立を支援するため、各種制度を設けています。育児休業中の社員のスムーズな職場復帰をサポートする施策として、社内イントラネットを閲覧できるタブレット端末（iPad）の配付や育休者座談会、復職後の支援とマインドチェンジを目的とした復職者キャリア面談やランチセッションを実施しています。

また、育児や家庭の事情に応じて勤務地の変更・選択ができる「勤務地選択制度」を設けるほか、「在宅勤務制度」や「時間単位休暇制度」など柔軟な勤務制度の活用を推進し、仕事と育児の両立と積極的なキャリア形成を支援しています。さらに、個々の家庭事情により就業を継続できなくなった社員を対象に、「退職者再雇用制度」を整え、再び働ける条件が整ったときにもう一度当社で能力を発揮してもらえる環境を整えています。

■ 主な支援制度

	妊娠	出産	育児
支援制度	産前特別休業	産前産後休業	育児休業 1歳 2歳 小学校3年 修了時
		短時間勤務	
		出産休暇	育児保育費用補助制度 看護休暇（病気・けがをした子の看護） 選出・早退制度

- 所定外労働の制限
- 育児時間の創出
- 情報提供ツール（iPad）の配布
- 復職者キャリア面談制度
- 勤務地選択制度

■ 「プラチナくるみんマーク」の取得

「次世代育成支援対策推進法」に基づく認定基準を満たし、社員の仕事と育児の両立支援に高い水準で取り組んでいる企業として、2017年12月18日付で厚生労働大臣より特例認定マーク（通称：プラチナくるみん）を取得しました。



■ 仕事と介護の両立支援

仕事と介護の両立を支援するため、各種制度を設けています。

■ 主な支援制度

- 介護休業：通算1年・3回まで分割取得が可能
- 介護休暇：年5日まで
- 短時間勤務：介護休業とは別で通算3年・分割取得が可能
- 勤務地選択制度：介護の事情に応じ勤務地の変更・選択が可能

■ 障がい者の雇用

多様な人材活用の一環として、障がい者の雇用促進のための取り組みを進めています。2017年度には、障がい者が安心して働くことのできる職場環境を整備する目的で、人事部にビジネスサポートグループを設置し、社内各部署から受託した事務作業を行っています。なお、2019年6月1日時点の当社の障がい者雇用率は2.21%と法定を上回っています。

グローバル人材育成への取り組み

取り組み方針

異文化の中でも力を発揮する人材をグループ一体となって育成

■ グローバル人材開発室の設置

グローバルな事業展開に必要な人材の育成を加速させるため、2019年10月に人事部にグローバル人材開発室を設置しました。国内社員を対象にした新たな教育制度や、海外ナショナルスタッフにも企業理念を浸透させるための研修など、研修プログラムを充実させるほか、人材の開発・交流を支える人事の仕組みを強化するため、グローバル人材開発室が中心となり、関係する部門と協力して取り組んでいます。

■ 求める人材像の共有

グローバル展開の拡大に伴い1,000人を超えるグループ従業員が海外で働き、多様なバックグラウンドを持つ社員が集まるようになりました。これまで自国でのビジネスを中心に考えてきたナショナルスタッフも、一つの事業にグローバルな視点から取り組むとともに、グループの一員として、企業理念を共有して働くことが求められています。このため、当社グループの求める人材像が、海外子会社の社員の間でも浸透していくよう、仕組みづくりを進めており、ナショナルスタッフ研修のテーマの一つとしても取り上げています。



ナショナルスタッフ向け研修

■ 異文化コミュニケーションの重要性

ナショナルスタッフが、本社研修で日本への理解を深める一方、国内社員は、語学力を中心としたコミュニケーションスキルの向上に取り組んできましたが、海外各国で事業に取り組むためには、語学力に加え、習慣、文化が異なる人々とのコミュニケーション力が求められます。このため、異文化を理解し、多様性を受容するヒューマンスキルを重視し、2019年度から、海外で活動する本社からの派遣社員を中心に、異文化コミュニケーションの重要性を理解する研修等の取り組みを強化して、海外派遣前研修も充実させています。

■ ナショナルスタッフ向け研修の充実

海外子会社で働く社員が増え、ナショナルスタッフの育成が重要な課題になっています。2012年度から、本社や日本の企業文化についてナショナルスタッフの理解が深まるよう、マネージャー、若手社員を対象に本社で集合研修を行ってきましたが、2019年度から、将来、海外子会社の経営を担うナショナルスタッフを集めた研修を開始しました（2019年度：本社研修3回開催、参加者36名）。2020年度以降も、研修の充実に取り組んでいきます。



幹部候補ナショナルスタッフ向け研修

意欲・活力—風通しの良い職場風土の醸成—

取り組み方針

社員一人ひとりの意欲・活力を最大化する企業風土の醸成

■ 現場の活力を高めるための研修や調査を実施

社員一人ひとりの意欲や活力を引き出すため、意見などを発信しやすい風通しの良い職場風土の醸成を目指しています。具体的には、モラールサーベイ調査の実施による課題の把握や、職場風土形成の起点となる管理職向けに、意識変革を目的とした風通し改善や部下に対する指導方法、主体性を引き出す

コミュニケーション方法を学ぶマネジメント研修を実施しています。また、2019年度より、管理職を対象として、同僚や部下といった上司以外の関係者から客観的評価をフィードバックする仕組みとして「360°サーベイ」を実施するなど、職場風土改善に向けた取り組みを一層強化しています。

「働きやすい職場づくり」プロジェクト

取り組み方針

従業員が全力で業務に取り組むことのできる職場環境の実現
(営業プロセスの効率化、労働環境の整備、人材開発強化による生産性の向上)

■ 「働きやすい職場づくり」プロジェクトで取り上げた主な内容

■ 事務

- 業務課長制度*の対象者拡大 (2019年4月実施)
- 営業部店のみを対象としていた業務課長をコーポレート部門、事業部門に拡大 (2018年3月末時点11名→2019年3月末時点18名→2020年4月末時点28名)
- ※ 総合職の役職者が行っていた業務のうち、主に事務面からの検閲機能を一般職へ権限移譲する仕組み。
- 事務部内に生産性向上推進室を設置し、全社の生産性向上施策を推進 (2019年4月実施)
- RPA*等の活用により、業務時間を39,066時間削減 (2018年4月～2020年3月)
- 「変革」と「コミュニケーション」をキーワードとした一般職情報連絡会を開催 (2019年2月、2019年12月)
- ※ Robotic Process Automation

■ システム

- デジタル技術を活用した業務効率化への取り組み (RPA・AI*による業務の代替等)

- ビジネスチャットやクラウドツールの活用によるコミュニケーション活性化および場所にとられない業務遂行環境の提供
- 海外拠点との連携機能の強化、効率化の実現
- ※ Artificial Intelligence

■ コミュニケーション

- 事業部門長とカンパニー長の協議機会等、部門間を跨いだコミュニケーション機会を創出
- 新たなコミュニケーションツールの導入による社員間コミュニケーションの活性化

■ 人事

- 選択制時差出勤制度の導入 (2018年2月)
- 対象者は全社員 (対象・利用理由の制限無し)、2019年度は878名が制度を活用
- 在宅勤務制度の導入 (2018年10月)
- 時間単位休暇制度の導入 (2018年10月)
- 新評価制度運用開始 (2019年4月)
- 人材開発会議実施 (2020年1月、一部事業部門で実施)
- 管理職向け多面評価「360°サーベイ」導入 (2020年2月)

健康管理 — 社員の健康保持増進 —

取り組み方針

社員一人ひとりが意欲と誇りを持って働けるよう健康保持増進施策を推進

■ 健康保持増進に関する取り組み

「社員一人ひとりが意欲と誇りを持って活躍できる環境を提供する」という経営理念のもと、産業医や保健師、外部専門業者などの専門機関の利用も含めた「セルフケア」「上司によるラインケア」「社内ヘルスケアスタッフ(人事部担当者)によるケア」で構成されるヘルスケア体制を構築し、社員一人ひとりの健康保持増進の実現を目指しています。

具体的には、以下の取り組みを行っています。

- 定期健康診断の実施 (2019年度受診率99.8%*)
※ 2020年3月の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、数名が集団健診を自粛。
- ストレスチェックの実施 (2019年度受検率約95%)
- 健康保険組合・産業医・保健師による「健康相談窓口」の常設
- 外部専門業者との連携による健康に関する悩み相談専用電話 (24時間対応)・メール窓口・無料カウンセリングサービスの常設、医療機関紹介
- ラインケアに加えて、特に若手社員の健康不調の予防・早期発見を目的に、各職場に中堅社員を「ヘルスケア担当者」として配置
- 衛生委員会にて、健康保持増進・病気予防につながるテーマに関する議論を行い、産業医からレクチャーを受けた内容を社内発信
- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、可能な限り在宅勤務を中心とした事業活動を継続し、出勤する人員を最小限とするほか、時差出勤の活用、不要不急の外泊・出張は回避し、オンラインで対応するなどの取り組みを実施

■ 健康経営優良法人(大規模法人部門)認定

経済産業省が創設した『健康経営優良法人認定制度』で、「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定されました。『健康経営優良法人認定制度』とは、健康経営に取り組む優良な法



人を「見える化」することで、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人を顕彰する制度です。「病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み」や「産業医・保健師が健康保持・増進の立案・検討に関与している」など25項目にわたる従業員の健康管理・改善・促進に関する調査項目があり、当社は全ての項目において基準を満たしています。従業員の健康増進を一層意識し、時代に合わせて改革すべきものは改革し、今後も社員が生き生きと健康的に業務に取り組めるよう努めていきます。

■ 残業時間の削減

長時間労働による疲労蓄積に起因する健康障害発症リスクの最小化やワーク・ライフ・バランスの促進を目的に、週1回の早帰り(ノー残業デー)と週1回の午後7時退社を推進しています。また、全社的に休暇取得目標を掲げ、計画的な休暇取得を促進しています。

なお、長時間労働により疲労が蓄積し健康障害発症のリスクが高まった従業員に対して、健康状態の把握および必要に応じて本人に対し指導を行うことを目的に、産業医や保健師による面談を実施しています。

■ 人事関連データ

従業員数(単体)

(名)



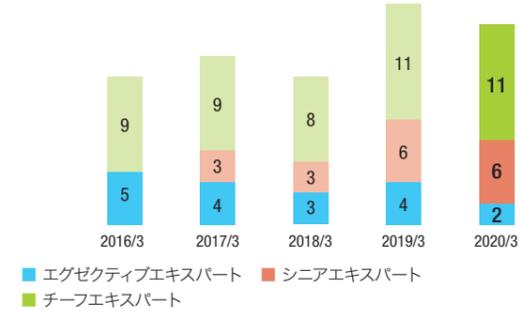
平均勤続年数

(年)



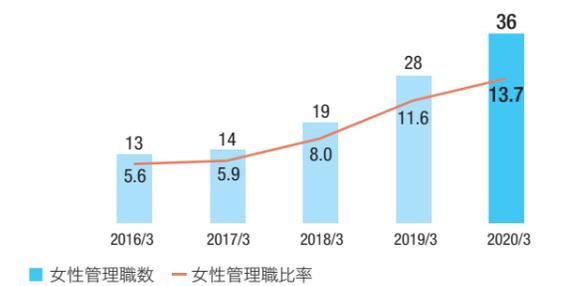
エキスパート人材数

(名)



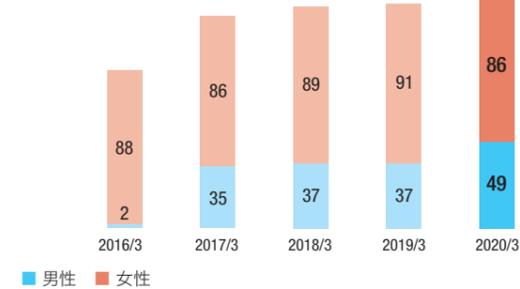
女性管理職数および比率

(名)



育児休業の利用者数

(名)



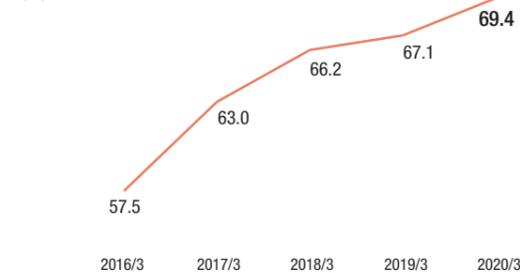
育児休業からの復職者数および復職率

(名)



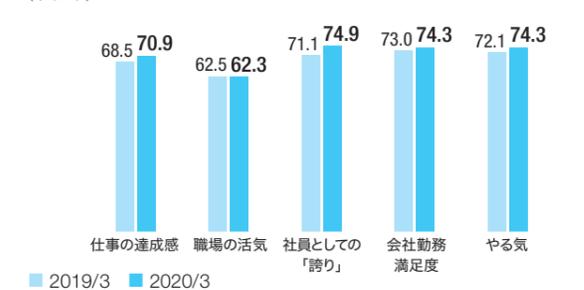
有給休暇取得率

(%)



モラルサーベイ調査結果

(ポイント)



環境への取り組み

WEB さらに詳しい情報については、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.lf.mufg.jp/corporate/csr/>

■ 基本的な考え方

三菱UFJリースは、地球環境の保全を重要な社会的責務と捉え、さまざまな活動を推進しています。環境負荷の少ない持続可能な循環型社会の実現を目指し、社員一人ひとりの環境意識を向上させながら、事業を通じた環境保全活動に積極的に取り組んでいます。

■ 環境方針

- リース事業を通じて経済的目標を達成するとともに、全ての事業活動において環境保全を推進する。
- 環境目標の設定・見直し及びマネジメントレビュー等を通じてシステムの継続的改善を図り、環境パフォーマンスを向上させる。
- 以下の通り汚染を予防し、環境保護に努める。
 - 省資源、省エネルギー、廃棄物の低減等に取り組み、効率の向上、コストの削減を図る。
 - リース終了物件処理等においては、廃棄物の減量化と資源リサイクル及びリユースを推進する。
- 関係する法規制及びその他の要求事項を遵守する。

■ 環境マネジメントシステム体制

全社的なマネジメント体制を構築して、環境活動に取り組んでいます。

■ 環境目標(一部抜粋)

中長期目標	
オフィスワーク部門	
(1) 低公害車導入、エコドライブ推進	
(2) グリーン調達(紙・文房具)の集計管理	
(3) コピー・紙・電気の節約	・本社の電気使用量削減の目標:2020年度において、2009年度比25%削減
(4) エネルギー使用量削減の推進	
営業部門	
(1) 改正省エネ法に基づきエネルギー使用量削減を推進	
(2) 建設リサイクル法、土壌汚染対策法などの各種法令に則った適正運用	
(3) 環境ビジネスを通じて環境負荷低減に貢献	
(4) 再販価値の高い物件、再リース実行確度の高い物件を選定する力の育成と手法の確立により、2次収益の確保、廃棄物の排出量削減を推進	
リース終了物件処理部門	
(1) 日常的な運用管理の徹底と、運用実績などに応じた改善・見直し	
(2) 水資源の有効利用	
(3) 廃掃法に則った適正な運用	
(4) 業者評価チェックリストおよび手順書の厳格な運用と、優良な処理業者との友好関係構築のチェック&バランス体制確立	
(5) 家電リサイクル法、フロン排出抑制法、建設リサイクル法、大気汚染防止法、PCB特別措置法などの各種法令に則った適正運用	
(6) 処理困難物件の適正な管理運用、汚染防止	
(7) 効果的な売却方法の検討・推進を図り、廃棄量を削減	
(8) 効果的な手解体によるリサイクル・リユース体制の推進	

■ 環境データ*

No.	集計項目	単位	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標	基準値
1	総エネルギー投入量 (電気使用量)	1㎡当たり (kWh)	78.9	81.2	76.2	基準値(2017~2019年度の平均値)以下	78.7
2	コピー用紙使用量	1人当たり (枚)	862	775	695	—	—
3	紙使用量	1人当たり (枚)	8,211	7,918	7,639	基準値(2017~2019年度の平均値)以下	7,922
4	電気使用でのCO ₂ 排出量	1㎡当たり (kgCO ₂)	38.73	38.43	34.62	基準値(2017~2019年度の平均値)以下	37.26
5	ガソリン使用でのCO ₂ 排出量	1台当たり (kgCO ₂)	1,442.48	1,413.90	1,251.83	基準値(2017~2019年度の平均値)以下	1,369.40
6	営業車の燃費	km / L	16.3	16.3	15.7	基準値(2017~2019年度の平均値)以上	16.1
7	グリーン調達比率	%	76.5	75.2	77.0	グリーン調達の推進	—

* ISO14001を共に取得しているグループ会社(MULエコビジネス、MULビジネス)を含みます。

■ 環境会計

(単位: 百万円)

環境保全コスト		
分類	主な取り組み内容	2019年度
事業エリア内コスト	公害防止(エコカーリース料)	63
上・下流コスト	引揚機の処分費用	499
管理活動コスト	(環境マネジメントシステム維持運営費用、コーポレートレポート作成費用他)	16

(単位: 百万円)

環境保全に伴う経済効果	
主な取り組み内容	2019年度
中古部品売却額(MULエコビジネス)	30

■ ISO14001の認証

環境マネジメントシステムの国際規格・ISO14001の認証を2001年に取得。2019年には「第13回サーベイランス審査」を受審し、登録の更新が承認されました。

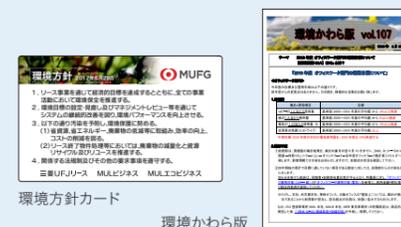
ISO14001 登録事業所
 三菱UFJリース 本社
 MULビジネス 本社
 MULエコビジネス 東京事業所



■ 環境教育

環境意識の向上を図るため、環境方針を記した「環境方針カード」を全社員が携帯するほか、3カ月ごとに「環境かわら版」を配信してさまざまな環境情報を紹介しています。

また、リース終了物件処理業務や、「建設リサイクル法」「土壌汚染対策法」「大気汚染防止法」の対象物件処理業務などの、環境に密接に関連する業務に従事する社員には、特別な教育や訓練を行っています。



■ 環境事故・法令違反

2019年度の環境事故・法令違反はありません。今後も環境事故防止と法令遵守を徹底します。

■ 生物多様性に係るガイドライン

生物多様性の保全に貢献するため、「事業活動を通じた取り組み」と「オフィスワークなどにおける取り組み」で構成する「生物多様性に係るガイドライン」を定めています。

「事業活動を通じた取り組み」では、リース終了物件の3R(リデュース、リユース、リサイクル)、中古機器売買事業、環境・エネルギー関連事業などを推進しています。

また、「オフィスワークなどにおける取り組み」では、森林生態系保全につながるFSC認証紙の使用、コピー・紙・電気の使用量削減、グリーン調達、エコドライブの推進などにより、資源の有効活用や廃棄量の低減に努めています。

■ VA(Value Asset)物件の取得活動の推進

資産価値が劣化しにくく長期的に使用できるVA物件を積極的に取得し、廃棄物の削減と環境負荷の低減を図っています。

■ 廃棄物処理および委託会社の選定について

リース終了物件の3Rを徹底し廃棄物を削減するとともに、リユースできない物件は「廃棄物処理法」などの法令・条例を遵守して適正に廃棄しています。また、PCB(ポリ塩化ビフェニル)使用物件の廃棄は「PCB特別措置法」に則り適正な廃棄処理を行っています。

廃棄物処理委託に際しては、環境保全への協力要請はもちろんのこと、委託会社の財務状況や保有設備、リサイクル率、法令遵守などを厳格にチェックし、選定後も定期的に現地調査を実施して運用状況を確認しています。

■ 低公害車の導入・エコドライブの推進

営業車両の全てに低公害車を使用するとともに、ハイブリッド車なども積極的に導入しています。また、燃費を向上させるエコドライブの実践を推進しています。

低公害車の導入実績

	2017年度	2018年度	2019年度
全体	営業車両全て 低公害車で導入 ・使用台数150台	営業車両全て 低公害車で導入 ・使用台数132台	営業車両全て 低公害車で導入 ・使用台数128台
内訳	低排出ガス車35台 ハイブリッド車113台 電気自動車2台	低排出ガス車31台 ハイブリッド車101台	低排出ガス車37台 ハイブリッド車91台

■ 持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則

金融機関の主体的な取り組みによる「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)」に、2011年11月策定当初より署名しています。21世紀金融行動原則は、持続可能な社会づくりに向けた金融行動に最善の努力を行うことなどを掲げた7項目およびこの原則を実践するための業務別ガイドラインからなります。今後も本原則に基づき、環境や社会に配慮する取り組みを積極的に実践していきます。

■ 次世代育成支援

未来を担う次世代の育成に貢献するため、三菱UFJリースでは、さまざまな教育支援を行っています。

● 社員寮への留学生受け入れプログラム

公益財団法人留学生支援企業協力推進協会が中心となり、企業が保有する社員寮や社宅の一部を留学生に提供して経済的に支援する「社員寮への留学生受け入れプログラム」に、当社は2015年より継続参加し、世界各国と日本の相互理解のために留学生の支援を行っています。

● ジョブシャドウ

公益社団法人ジュニア・アチーブメント日本、東京都教育委員会と共同で、就業体験プログラム「ジョブシャドウ」を開催し、当社も2008年より参加しています。このプログラムは、高校生が当社社員とペアになり、「影（シャドウ）」として行動することで、仕事をする姿勢や働くことの意味などを学び、将来の進路選択などに役立てていただく取り組みです。



プログラム中の様子

● TOMODACHI イニシアチブ

2012年より三菱UFJフィナンシャル・グループ各社と共に、米国大使館と公益財団法人米日カウンシル-ジャパンが主導する「TOMODACHI イニシアチブ」に参画し、その中で「TOMODACHI・MUFG国際交流プログラム」を実施しています。東日本大震災で被災した日本の学生と米国の学生が文化交流やホームステイを通じて交流を深めるとともに、将来的な海外における留学、就業、国際交流などの動機創出を目的として教育の機会を提供しています。



写真提供：
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ

■ 社会貢献活動

当社は、被災地への復興支援をはじめ、グローバルベースで地域コミュニティの一員として、地域社会に根ざした社会貢献を継続的に行っています。

● リース契約終了パソコンの寄贈

当社は、被災地域の教育機関などにリース契約が終了したパソコンを寄贈する活動を継続実施しており、2011年から2020年3月末までに計263台を寄贈しました。



● チャイルド・スポンサーシップ・プログラム

当社のタイ現地法人Bangkok Mitsubishi UFJ Lease Co., Ltd. では、国際協力NGOワールド・ビジョンの「チャイルド・スポンサーシップ・プログラム」に参加し、貧しく恵まれない子どもたちの教育や日常生活をサポートしています。



国際協力NGOワールド・ビジョン

● グローバルボランティア強化月間「MUFG Gives Back」

東日本大震災からの復興で、日本が世界中から受けてきた支援に対する感謝の気持ちを世界の人々に伝える機会として、MUFGの世界各地の従業員が一斉に地域貢献活動を行う取り組みである「MUFG Gives Back」に当社も参加しています。



Mitsubishi UFJ Lease (Singapore) Pte. Ltd. 社員の参加風景

■ 社会的投資

日本の森林再生とビジネスとの共生を実現するため、当社グループは2010年より岐阜県森林組合連合会などと共同で「森林・林業再生プロジェクト」を実施しています。地域において林業がビジネスとして成立するためのシステム構築には、民間企業の持つ経営的な視点を林業に導入し、生産管理・経営管理を行っていく必要があります。当社は、リースやファイナンスを通じて培ったノウハウを活かし、新しい森林経営をサポートしていきます。



DATA

データセクション

- 64 経営成績および財政状態
- 66 11カ年サマリー
- 68 グループネットワーク
- 70 企業情報
- 71 IR活動

経営成績および財政状態

■ 決算概要

2020年3月期の世界経済は、貿易摩擦問題をはじめとする不安定な国際情勢等により、先行きの不透明な状況が続きました。日本経済は、企業収益や雇用、所得環境の改善等を背景に底堅く推移したものの、消費増税や台風等の影響で2019年10～12月の実質GDP成長率がマイナスに転じるなど減速し始めました。2020年に入り、新型コロナウイルスの感染拡大により世界全体で経済活動が制限され、日本を含む世界経済に大きな影響を及ぼしています。このような状況下ではありましたが、2017年4月にスタートした前中期経営計画“Breakthrough for the Next Decade ～今を超え、新たな10年へ～”の最終年度である2020年3月期において、攻守両面における各施策を着実に推し進めました。

■ 売上高および損益の状況

2020年3月期の連結売上高は、前期比595億円（6.9%）増加の9,237億円となりました。

損益面では、不動産や航空、環境・エネルギー関連部門のビジネスが堅調に推移したこと等により、売上総利益は前期比236億円（14.9%）増加の1,819億円、営業利益は前期比114億円（14.3%）増加の918億円、経常利益は前期比67億円（7.7%）増加の943億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比19億円（2.8%）増加の707億円となり、3期連続で過去最高益を更新しました。

■ 契約実行高の状況

営業面では、米国販売金融事業会社ENGIS Holdings Inc.の連結子会社化やグローバルアセット関連のアセット積み上げ等により、新規契約実行高は前期比8.8%増加の1兆8,817億円となりました。取引種類別契約実行高は、リースが前期比0.8%増加の9,123億円（うちファイナンス・リース取引5,163億円、オペレーティング・リース取引3,959億円）、割賦が前期比18.3%減少の730億円、貸付が前期比18.3%増加の7,611億円、その他が前期比47.3%増加の1,352億円となりました。

■ 財政状態

2020年3月期末の総資産は、前期末比4,950億円増加して6兆2,859億円となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の積み上げ等により、前期末比202億円増加の7,988億円となりました。自己資本比率は、2020年3

月期末に金融環境の急激な変化に備え、営業活動に必要な資金を前広に調達し、現金及び預金を積み増した影響により、前期末比0.6ポイント低下して12.4%となりました。なお、2020年3月期末の現金及び預金の残高を前期末並みとした場合の自己資本比率は前期末とほぼ水準となります。

■ キャッシュ・フロー

2020年3月期末における現金及び現金同等物（以下、資金）は、前期末比2,690億円（144.3%）増加して4,555億円となりました。資金が2,690億円増加した内訳は、財務活動により5,523億円の資金を獲得した一方、営業活動において2,521億円、投資活動により329億円の資金を使用したことによるものです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益990億円に、賃貸資産に係る減価償却費・除却損及び売却原価を調整した収入2,504億円を、賃貸資産及びその他の営業資産の取得による支出4,597億円、貸付債権の増加による支出393億円、リース債権及びリース投資資産の増加による支出325億円、法人税等の支払による支出205億円等に振り向けた結果、差し引き2,521億円の資金支出となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券・子会社株式等の売却及び償還による収入67億円に対し、投資有価証券・子会社株式等の取得による支出353億円および社用資産の取得による支出43億円等により、329億円の資金支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、直接調達で1,245億円、銀行借入等の間接調達で4,534億円の純収入となり、配当金の支払額257億円等を差し引き5,523億円の資金収入となりました。

■ 利益配分の基本方針と配当

当社は、自己資本充実とのバランスに留意しつつ、継続的かつ安定的に配当を実施することを利益配分の基本方針としています。

この方針に基づき、2020年3月期の配当金は、1株当たり25円00銭（中間配当金12円50銭、期末配当金12円50銭）としました。前期比で1円50銭の増配となります。

なお、当社は2013年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の株式分割を行っており、当該株式分割を過年度に遡及させた場合、21期連続の増配となります。

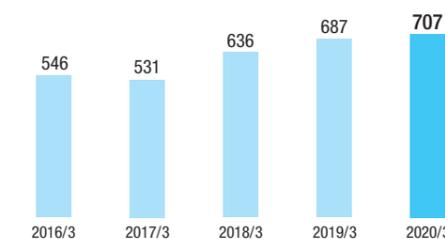
営業利益

(億円)



親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)



契約実行高 (国内外別)

(億円)



営業資産残高 (国内外別) および海外営業資産比率*

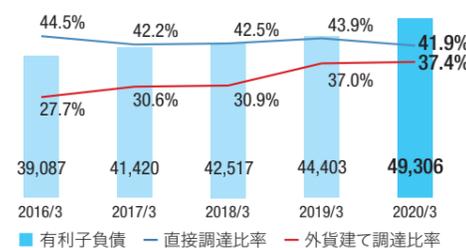
(億円)



* 2021年3月期第1四半期決算より定義変更のため、2018年3月期から2020年3月期の決算概要資料記載の数値と相違があります。

有利子負債および調達比率

(億円)



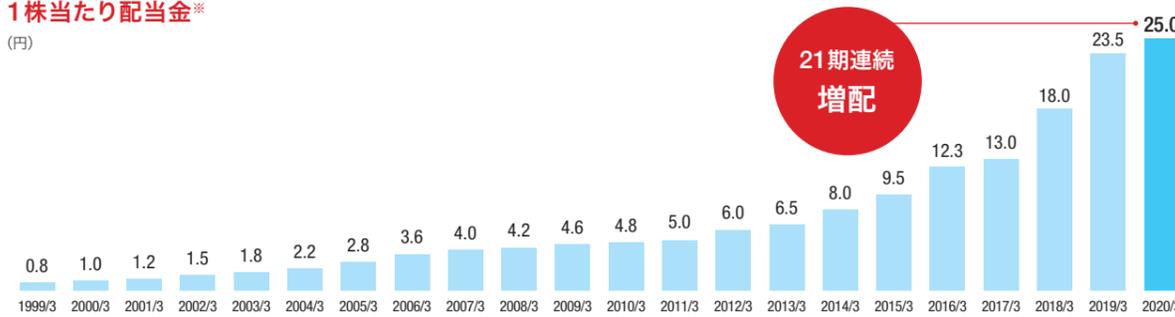
純資産および自己資本比率

(億円)



1株当たり配当金*

(円)



* 当社は、2013年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の株式分割を行っています。1株当たり配当金については、過年度分においても当該株式分割が行われたと仮定して記載しています。

11カ年サマリー

(百万円)

3月31日に終了した事業年度

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
■ 経営成績											
売上高	747,043	724,762	724,611	698,155	717,760	742,452	825,845	838,886	869,948	864,224	923,768
賃貸料収入	558,615	560,610	562,878	546,625	579,753	604,062	674,118	692,125	706,615	700,982	740,085
割賦売上高	122,615	99,414	92,533	85,021	83,270	83,408	85,673	92,232	94,668	89,451	75,099
営業貸付収入	39,048	36,802	35,611	35,592	35,068	33,892	34,162	33,655	35,018	29,597	40,356
その他の売上高	26,764	27,935	33,587	30,914	19,667	21,089	31,890	20,872	33,646	44,193	68,227
売上原価	637,474	606,033	609,533	580,121	589,086	609,172	659,846	688,655	713,779	705,904	741,804
売上総利益	109,569	118,729	115,078	118,033	128,673	133,279	165,998	150,231	156,169	158,320	181,964
販売費及び一般管理費	83,755	62,846	61,921	58,045	63,395	63,042	77,726	71,119	76,883	77,949	90,110
営業利益	25,813	55,882	53,156	59,987	65,278	70,237	88,272	79,112	79,285	80,371	91,853
経常利益	25,821	56,307	55,878	62,983	69,821	75,380	92,672	84,731	86,177	87,605	94,376
親会社株主に帰属する当期純利益	20,727	25,755	34,640	36,038	37,675	44,068	54,631	53,157	63,679	68,796	70,754
包括利益	—	27,781	38,060	46,018	74,253	84,690	35,357	55,551	65,283	66,718	48,296
■ 収益性指標 (%)											
売上高売上原価率	85.3	83.6	84.1	83.1	82.1	82.0	79.9	82.1	82.0	81.7	80.3
売上高売上総利益率	14.7	16.4	15.9	16.9	17.9	18.0	20.1	17.9	18.0	18.3	19.7
OHR	40.8	39.1	41.9	42.4	44.0	44.7	40.4	44.8	46.1	47.1	45.1
株主資本純利益率 (ROE)	6.1	7.1	8.9	8.5	7.9	8.0	9.0	8.4	9.3	9.4	9.2
総資産純利益率 (ROA)	0.5	0.7	0.9	0.9	0.9	0.9	1.1	1.0	1.2	1.2	1.2
■ 営業の状況											
契約実行高	1,301,590	1,169,542	1,276,464	1,356,270	1,561,842	1,462,319	1,536,731	1,665,612	1,545,635	1,729,673	1,881,720
賃貸事業	516,455	438,713	472,899	581,479	718,390	720,868	787,463	904,018	747,335	904,968	912,335
割賦販売事業	50,646	49,424	67,293	78,259	91,755	86,263	96,969	103,078	100,244	89,370	73,046
貸付・その他の事業	734,487	681,403	736,271	696,531	751,696	655,187	652,297	658,514	698,054	735,333	896,338
■ 財政状態											
総資産	3,885,161	3,721,136	3,682,299	4,177,784	4,497,502	5,035,676	5,121,253	5,388,844	5,552,712	5,790,929	6,285,966
営業資産残高*1	3,517,982	3,393,547	3,335,620	3,713,972	4,017,419	4,540,920	4,626,455	4,876,553	4,910,705	5,060,114	5,248,363
純資産	366,891	389,802	420,864	468,061	534,250	621,344	642,366	686,378	731,124	778,582	798,820
有利子負債	3,148,926	2,961,470	2,893,504	3,315,294	3,484,480	3,910,324	3,908,736	4,142,073	4,251,769	4,440,352	4,930,692
自己資本比率 (%)	9.1	10.0	10.9	10.7	11.4	11.8	12.0	12.2	12.7	13.0	12.4
■ キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	52,013	224,305	87,941	(63,407)	(41,776)	(56,296)	(36,819)	(220,251)	(50,751)	(239,403)	(252,199)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,415)	(5,402)	(7,631)	(102,372)	8,739	(31,453)	(5,105)	(28,865)	(31,962)	(34,063)	(32,988)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(82,443)	(191,694)	(68,631)	183,560	77,729	65,384	50,736	234,908	147,611	299,752	552,320
現金及び現金同等物の増減額	(41,773)	27,047	11,582	18,766	47,585	(17,942)	8,298	(15,876)	61,689	25,527	268,803
現金及び現金同等物の期末残高	12,980	40,408	51,765	72,954	120,540	102,773	111,071	95,263	160,124	186,489	455,588
■ 1株当たり情報(円)※2											
当期純利益	23.14	28.76	38.72	40.56	42.40	49.58	61.45	59.77	71.57	77.28	79.44
配当金	4.8	5.0	6.0	6.5	8.0	9.5	12.3	13.0	18.0	23.5	25.0
■ 従業員数(名)											
	2,219	2,245	2,275	2,402	2,511	2,729	2,828	2,969	3,126	3,217	3,301

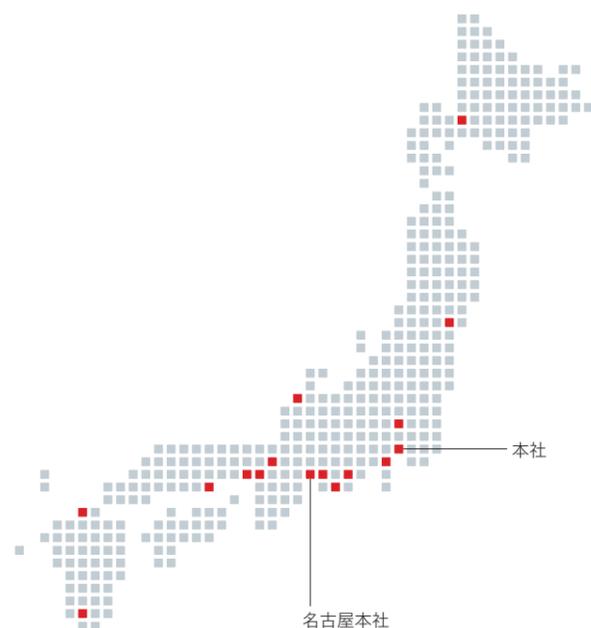
*1 2021年3月期第1四半期決算より定義変更のため、2018年3月期から2020年3月期の決算概要資料記載の数値と相違があります。

*2 当社は、2013年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の株式分割を行っています。

1株当たり当期純利益および1株当たり配当金については、過年度分においても当該株式分割が行われたと仮定して記載しています。

グループネットワーク

国内ネットワーク



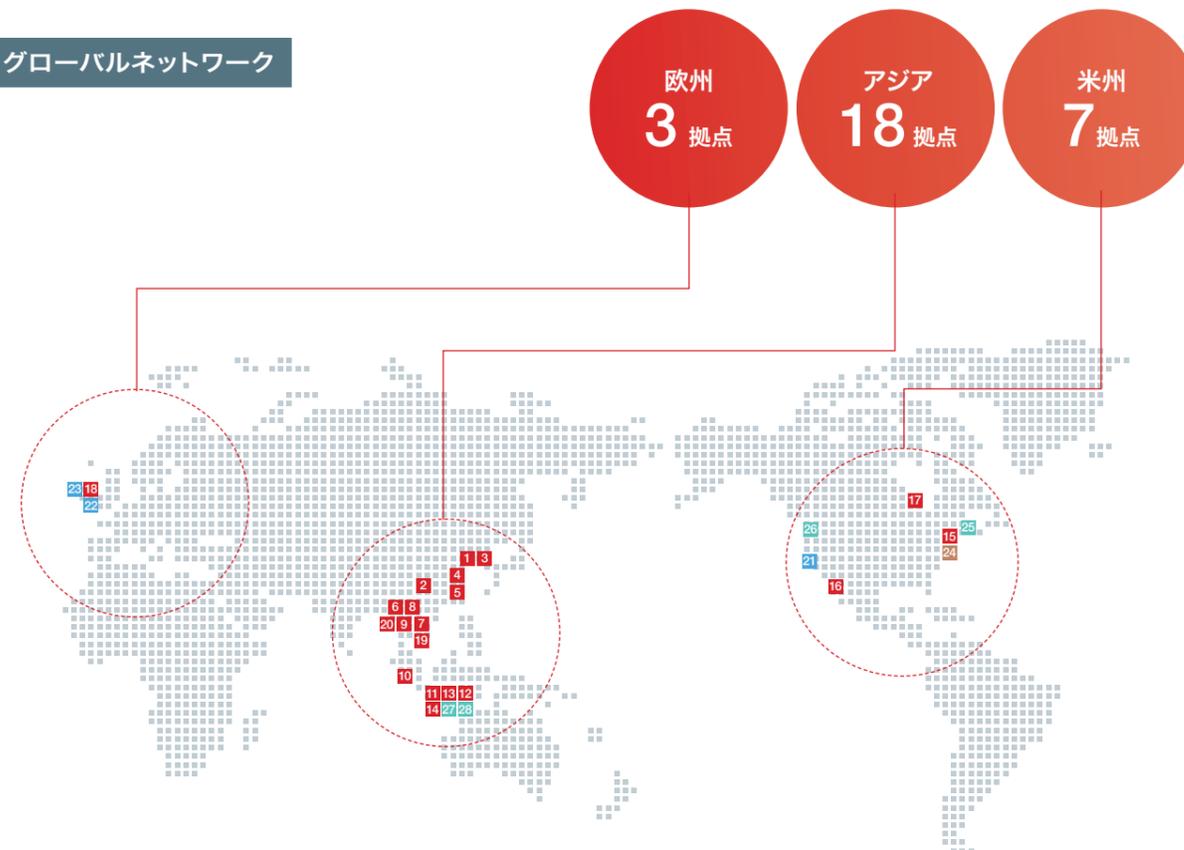
事業所
20 拠点

主要連結子会社および
関連会社
24 社

事業所

- | | |
|-----------|----------|
| ■ 本社 | ■ 横浜支店 |
| ■ 名古屋本社 | ■ 北陸支店 |
| ■ 赤坂オフィス | ■ 静岡営業所 |
| ■ 豊洲オフィス | ■ 浜松支店 |
| ■ 神田オフィス | ■ 刈谷営業部 |
| ■ 大阪オフィス | ■ 京都支店 |
| ■ 札幌支店 | ■ 神戸支店 |
| ■ 東北支店 | ■ 中四国支店 |
| ■ 大宮支店 | ■ 九州支店 |
| ■ 東京第四営業部 | ■ 南九州営業所 |

グローバルネットワーク



欧州
3 拠点

アジア
18 拠点

米州
7 拠点

国内グループ会社

カスタマービジネス

- ティー・エフ・エル・リース株式会社
- ひろぎんリース株式会社
- 首都圏リース株式会社
- 中京総合リース株式会社
- ティーアールエス株式会社
- MULエコビジネス株式会社
- 株式会社U-MACHINE
- MULインシュアランス株式会社
- MULビジネス株式会社
- 三菱電機クレジット株式会社

不動産

- MULプロパティ株式会社
- ダイヤモンドアセットファイナンス株式会社
- 株式会社御幸ビルディング
- MULリアルティインベストメント株式会社
- MUL不動産投資顧問株式会社
- 株式会社センターポイント・ディベロップメント

ロジスティクス

- 三菱オートリース株式会社

環境・エネルギー

- MULエナジーインベストメント株式会社
- MULユーティリティイノベーション株式会社

ヘルスケア

- 株式会社日医リース
- エム・キャスト株式会社
- MULヘルスケア株式会社
- ヘルスケア マネジメント パートナーズ株式会社

インフラ・企業投資

- ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ株式会社

提携リース会社

静銀リース株式会社/百十四リース株式会社/八十二リース株式会社/
第四リース株式会社/七十七リース株式会社/大分リース株式会社/
山銀リース株式会社/北海道リース株式会社/愛銀リース株式会社/
いわぎんリース・データ株式会社/南都リース株式会社/あおぎんリース株式会社/
池田泉州リース株式会社/山梨中銀リース株式会社/株式会社めぶきリース/
十六リース株式会社/株式会社琉球リース/鹿児島リース株式会社

海外グループ会社

- 1 Mitsubishi UFJ Lease & Finance (China) Co. Ltd. <Head Office>
- 2 Mitsubishi UFJ Lease & Finance (China) Co. Ltd. <Shenzhen Branch>
- 3 U-MACHINE (China) Co., Ltd.
- 4 Mitsubishi UFJ Lease & Finance (Hong Kong) Limited
- 5 DFL-Shutoken Leasing (Hong Kong) Company Limited
- 6 Bangkok Mitsubishi UFJ Lease Co., Ltd. <Head Office>
- 7 Bangkok Mitsubishi UFJ Lease Co., Ltd. <Chonburi Branch>
- 8 MUL (Thailand) Co., Ltd.
- 9 U-MACHINE (THAILAND) CO.,LTD.
- 10 Mitsubishi UFJ Lease (Singapore) Pte. Ltd.
- 11 PT. Mitsubishi UFJ Lease & Finance Indonesia <Head Office>
- 12 PT. Mitsubishi UFJ Lease & Finance Indonesia <Surabaya Branch>
- 13 PT. Mitsubishi UFJ Lease & Finance Indonesia <Bandung Branch>
- 14 PT. Manajemen Unggul Lestari
- 15 Mitsubishi UFJ Lease & Finance (U.S.A.) Inc. <Head Office>
- 16 Mitsubishi UFJ Lease & Finance (U.S.A.) Inc. <San Diego Branch>
- 17 ENGS Commercial Finance Co.
- 18 Mitsubishi UFJ Lease & Finance (Ireland) Designated Activity Company

- 19 Ho Chi Minh City Representative Office
- 20 Yangon Representative Office

航空

- 21 Jackson Square Aviation,LLC
- 22 Jackson Square Aviation Ireland Limited
- 23 Engine Lease Finance Corporation

不動産

- 24 MUL Realty Investments, Inc.

ロジスティクス

- 25 Beacon Intermodal Leasing,LLC
- 26 MUL Railcars, Inc.
- 27 PT. Takari Kokoh Sejahtera <Head Office>
- 28 PT. Takari Kokoh Sejahtera <Surabaya Branch>

企業情報

■ 会社概要 (2020年3月31日現在)

商号

三菱UFJリース株式会社
(Mitsubishi UFJ Lease & Finance Company Limited)

本社

東京都千代田区丸の内1丁目5番1号

設立

1971年4月12日

資本金

33,196,047,500円

従業員数

3,301名(連結) 1,379名(単体)

事業内容

各種物件のリース
各種物件の割賦販売
各種ファイナンス業務
国際業務 他

決算期

3月31日

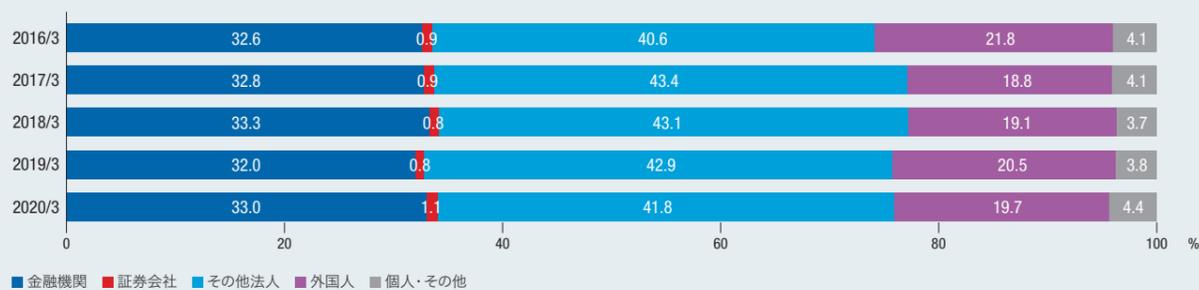
外部機関による格付

格付機関	長期	短期
Moody's	A3	—
S&P	A-	A-2
JCR ^{※1}	AA	J-1+
R&I ^{※2}	A+	a-1

※1 JCR：日本格付研究所

※2 R&I：格付投資情報センター

株式所有者別分布状況



■ 金融機関 ■ 証券会社 ■ その他法人 ■ 外国人 ■ 個人・その他

(注)自己株式は「個人・その他」に含めて記載しています。

■ 株式情報 (2020年3月31日現在)

株式

発行可能株式総数 3,200,000,000株
発行済株式総数 895,834,160株
単元株式数 100株

上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部
名古屋証券取引所 市場第一部
証券コード 8593

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号

会計監査人

有限責任監査法人トーマツ

主な株主

三菱商事株式会社
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
株式会社三菱UFJ銀行
明治安田生命保険相互会社
三菱UFJ信託銀行株式会社

IR活動

■ IR活動における情報開示に関する基本方針

当社は、株主・投資家の皆さまへの適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹であることを十分に認識し、迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を適切に行えるよう「情報開示取扱規程」や「フェア・ディスクロージャー・ルールに関する方針」を制定しています。また、「IRポリシー」のもと、公正でタイムリーな情報開示と双方向のコミュニケーションに努め、株主・投資家の皆さまから信頼と適正な評価を得られるよう積極的なIR活動に取り組んでいます。

■ 株主・投資家とのコミュニケーション

■ アナリスト・機関投資家向け

- 本決算および中間決算時に決算説明会を開催し、代表取締役から決算概要や経営戦略・経営計画の概要・進捗などについて説明しています。
- 投資家・アナリストとの対話活発化を目的として、個別ミーティングを開催しています。
- 証券会社が主催する各種IRカンファレンスやイベントへ積極的に参加しています。

■ 海外機関投資家向け

- 米国・欧州・アジア各国の主要投資家を定期的に訪問し、個別ミーティングの実施やIRカンファレンスに参加しています。

■ 個人投資家向け

- 証券取引所や証券会社が主催する各種IRカンファレンスやセミナーに参加しています。

■ 開示資料の充実

- 事業部門別の記載拡充、「決算に関する主な質疑応答」や「決算説明会における代表取締役の発言」の掲載を新たに行うなど、開示資料の一層の充実に努めています。

■ ホームページの充実

- 株価情報や主要財務諸表のチャート図やグラフでの掲載を新たに行うなど、IR関連コンテンツの一層の充実に努めています。

発行年月

2020年9月

対象範囲

三菱UFJリース株式会社およびグループ会社の取り組みを対象としています。

対象期間

2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)
(一部、対象期間外の活動も含まれています)

お問い合わせ先

三菱UFJリース株式会社 コーポレートコミュニケーション部
東京都千代田区丸の内1丁目5番1号 新丸の内ビルディング
TEL：03-6865-3002