

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、その後も国内営業部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）

代表取締役社長

柳井 隆博

トップメッセージ

前中計の主な成果	
成長戦略	■ 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	■ 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	■ 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～

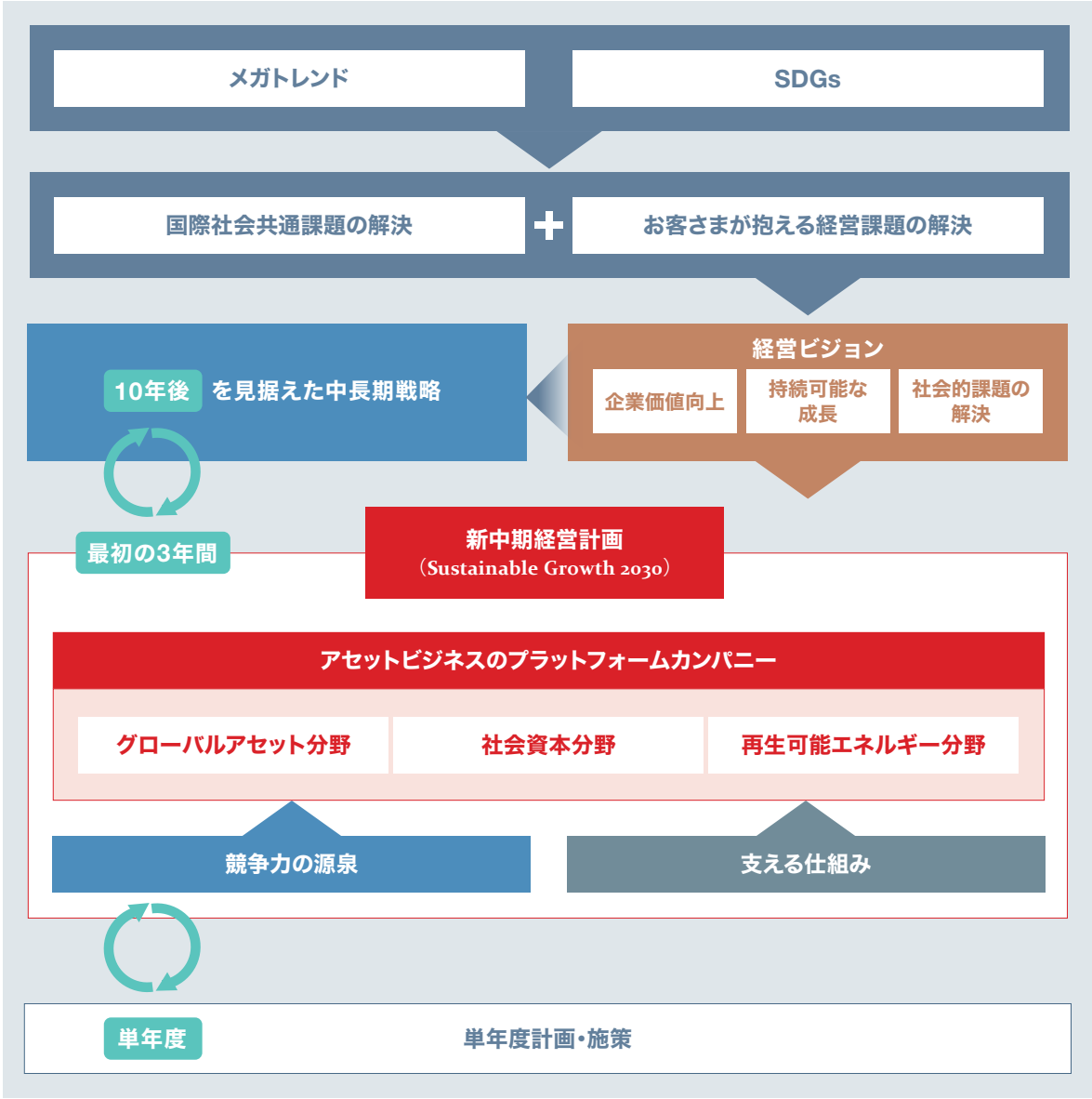
冒頭で申し上げた通り、外部環境の変化は激しく、「変化が常態」の時代になりました。こういう環境下では、3年という短い期間ではなく、10年スパンのビジネス環境の変化、世の中の大きなトレンドを把握し、戦略の方向性を定めておく必要があると考えます。

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。	■ 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。	■ 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。	■ 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。	■ 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。	■ 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化資産、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
■ 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。	■ 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。	■ 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 海上コンテナ 航空 モビリティサービス 鉄道貨車 航空エンジン	物流施設 オフィス 高速鉄道 ホテル 医療施設 送配電	太陽光発電 バイオマス 蓄電池 エネルギーサービス 風力発電 分散型電源
9 9 12 13 17	3 6 9 11	7 9 11 13



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。