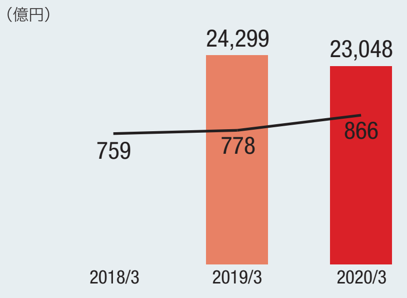
カスタマービジネス

事業収益※1／事業資産残高※2 ※3（カスタマービジネス）



※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事業資産残高と相違があります。

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。

	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	• 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。	• 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	• 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。	• 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。

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。

竹内 和彦
常務執行役員
コーポレートセンター担当

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。

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。

廣田 泰行
常務執行役員
コーポレートセンター担当

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との合弁で、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。

既存海外拠点で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）

エリア営業部店

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店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リ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。

※ 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。

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

セクター営業部	利益成長へ向け、セクター戦略の尖鋭化の推進により協働ビジネスを創出。競争優位性のある新たな高付加価値ビジネスモデルの開発により収益機会を獲得（サブスクリプション、シェアリングに関連したファイナンス機能+アセット利用価値・機能提供ビジネスの取り込み）

連携（情報、知見の共有）

各事業部門	顧客ニーズの把握により各事業部門とも連携

エリア営業部店（限られた経営資源の中でアウトプットを極大化）

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	リース・割賦・融資に留まらず、アセットファイナンス、プロジェクトファイナンス等、お客さまのニーズに合わせた総合ファイナンスソリューションを提供
製造業重点工作エリア営業グループ	自動車関連企業を中心に、資産価値に依拠したアセットファイナンス機能を提供
広域エリア営業グループ	エリア特性を活かし、地域金融機関などのチャネルを活用した効率的な遠隔地営業モデルを通じて、当社グループの機能を提供

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、資産が今ど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一社だけ、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ていただける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みます。

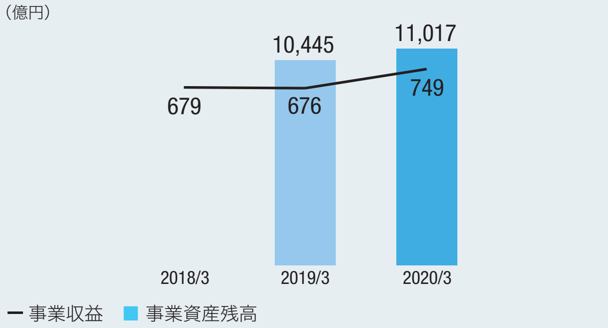
部門別に見る三菱UFJリースグループ

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



	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	• 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（私募債発行）。	• 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。

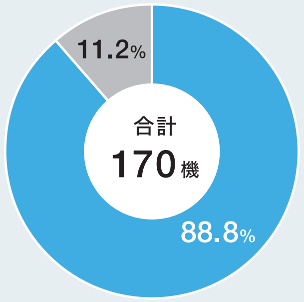
主要会社

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

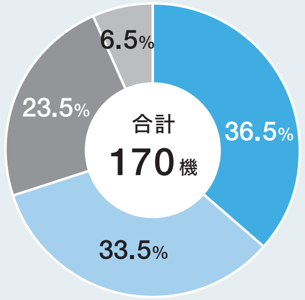
※ 間接保有分を含む

保有航空機内訳（2020年3月期時点）

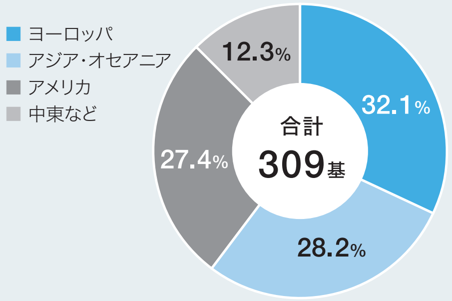
アセットタイプ別



地域別



地域別保有エンジン内訳（2020年3月期時点）



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曽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

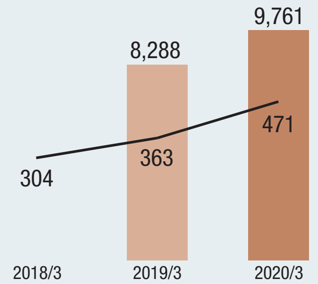
不動産事業部門

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。

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

	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	● 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。	● 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。

■ 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）

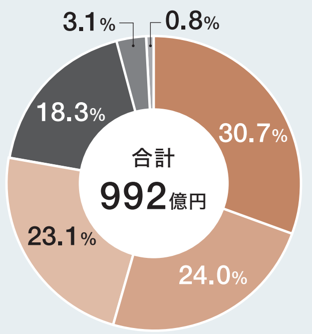
	2019/3期	2020/3期	前期末比
合計	929	992	+63
内、国内証券化ファイナンス	319	323	+3
内、不動産再生投資	609	669	+60

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）

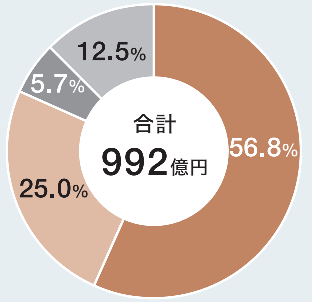
アセットタイプ別

■ 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因に前期比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ジ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いきます。

また、幅広い業種のお客さま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、多くのお客さまと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。

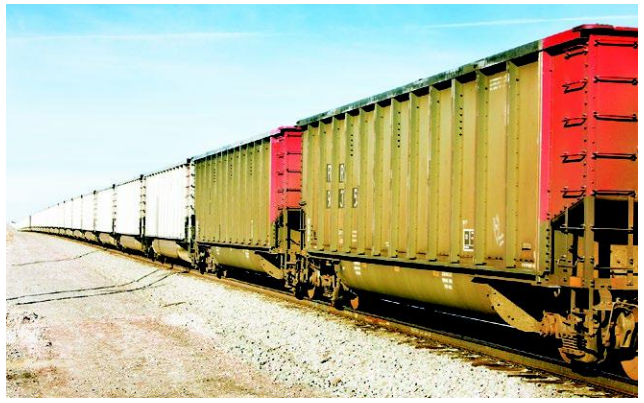
新中計の戦略としては、まず、不動産リースや証券化ファイナンスなどの不動産ファイナンス事業について、前中計期間中にも課題であった収益性の一層の向上に取り組んでいきます。たとえば、複合商業施設の運営など、従来のリース・ファイナンスを高度化した新しいタイプの事業などに注力していきます。一方、持続的成長を取り込むべく、市場規模の拡大が見込まれる米国などでの証券化ファイナンス事業と、メガトレンドを捉えた不動産再生投資事業にさらに注力していきます。特に不動産再生投資事業においては、短期的な市況の変動も機会として取り込めるよう、ハンズオン能力を一層高める必要があり、パートナー企業との協業やインオーガニックな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

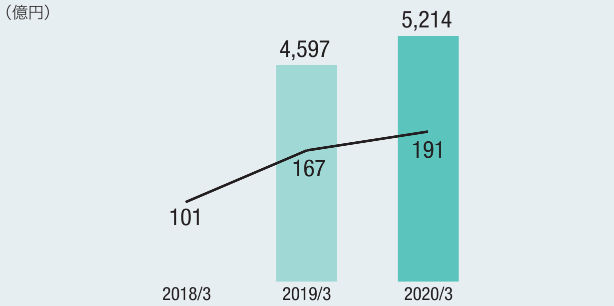
ロジスティクス事業部門

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※



― 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。

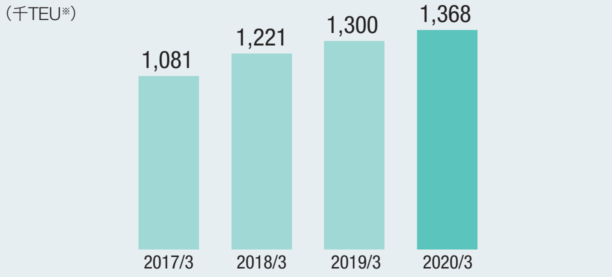
	前中期経営計画の主な成果（2018年3月期-2020年3月期）	新中期経営計画（2021年3月期-2023年3月期）
海上コンテナリース事業	• 130～140万TEU※に到達。業界6位に成長。	• リセール体制などを強化することによる収益性の向上。
鉄道貨車リース事業	• MULRを有人拠点化し業容拡大。1.6万両まで到達。	• 車両数2.5万両まで拡大し、業界10位入りを目指す。
船舶ファイナンス事業	• 従来のファイナンス事業を中心に資産の着実な積み上げ。	• エクイティ投資の推進。自動運行やEVへの取り組み。
モビリティサービス	• ALD S.A.(ALD)とのマレーシアでのジョイン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。

■ 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

海上コンテナの保有状況



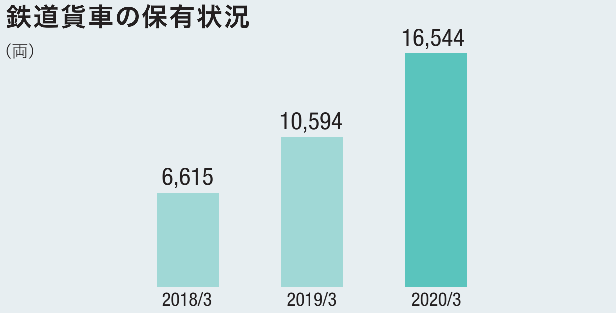
■ 海上コンテナフリート数
※ TEU：Twenty Feet Equivalent Unit(20フィートコンテナ換算)

■ 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

鉄道貨車の保有状況



■ 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へ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。

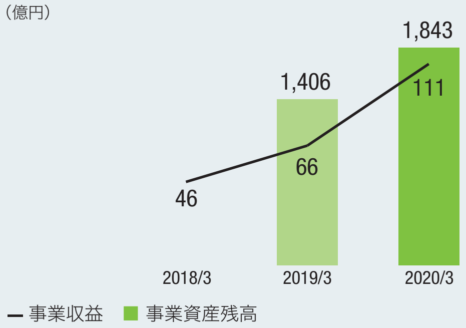
環境・エネルギー事業部門

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)



	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	● 太陽光発電事業の案件積み上げ。戦略的事業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。	● 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)。

■ 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 ユーティリティーイノベーション(MUI)	100.0%	エネルギー関連事業の開発

※ 間接保有分を含む

■ 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)運転開始済みの拠出持分出力数※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継続してきましたが、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Chailease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いと考えています。

太陽光発電の運転開始済み拠出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・活用に関し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いと考えています。

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

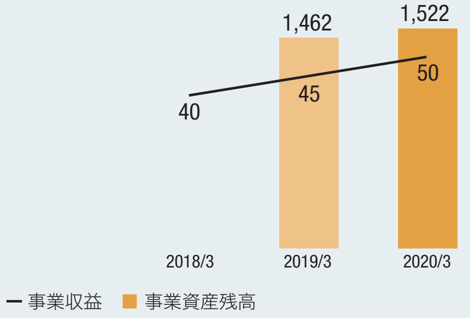
ヘルスケア事業部門

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）



	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	● 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。	● 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。

■ 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

■ 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か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。

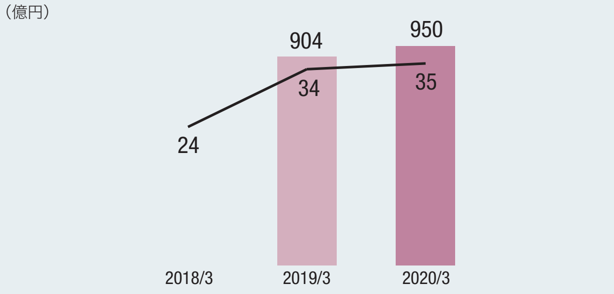
部門別に見る三菱UFJリースグループ

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※



※ 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。

	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	• 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。	• 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。

■ 主要会社

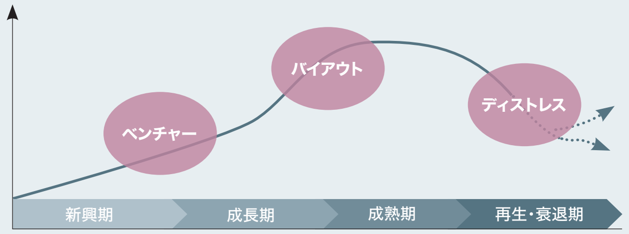
会社名	持分比率※	主な事業内容
三菱UFJリース（インフラ事業部）	–	インフラ投資、PFI事業
三菱UFJリース（企業投資部／ストラクチャードファイナンス室）	–	バイアウトファイナンス、プライベートエクイティ、ディストレス
ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ（JII）	47.6%	インフラ投資

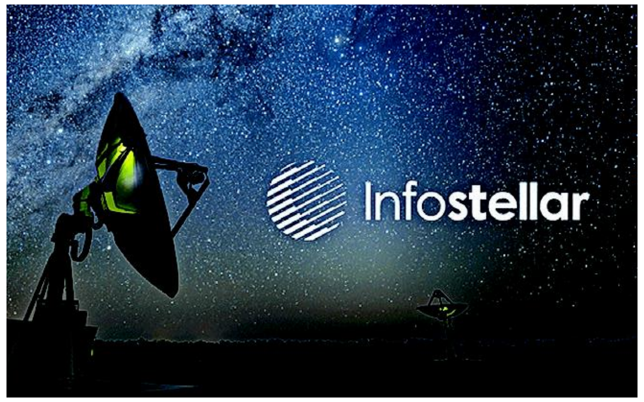
※ 間接保有分を含む

■ 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
	米国分散型太陽光発電事業	稼働済み
JII	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
	印度有料高速道路運営会社	契約済み

■ 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





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テ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（日本国内への還流も含め）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も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います。

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。