

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」のもと、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。

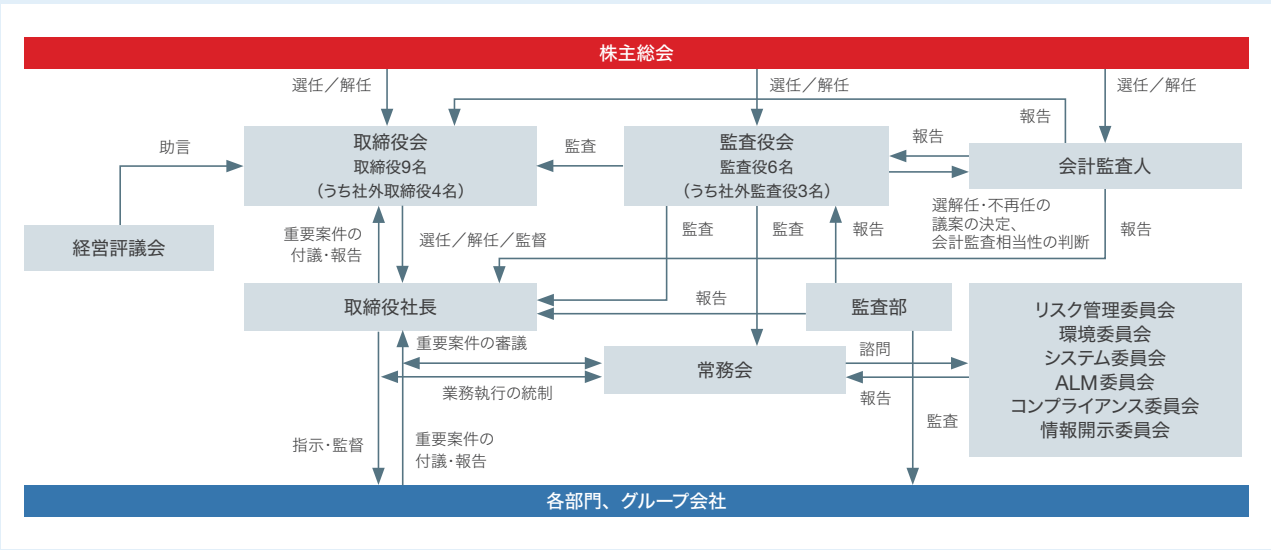
■ 取締役会の責務

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、定期的に開催しています。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。

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。

■ 取締役^{※1}の報酬体系詳細



■ 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
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）



三明 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 東京大学大学院法学政治学
研究科・法学部教授

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）



皆川 宏

監査役（社外監査役）

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 菱進都市開発株式会社
取締役社長
2017.6 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**

1980.4 札幌テレビ放送株式会社入社
1989.10 太田昭和監査法人（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）
2018.6 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
小諸 正樹
小田嶋 弘明
塩澤 広宣
三井 博史

西喜多 浩
中野 雅史
岡久 靖
水谷 真基
村本 修

沢田 邦裕
竹内 和彦
中井 健夫
丸山 由紀夫
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

染谷 功
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。

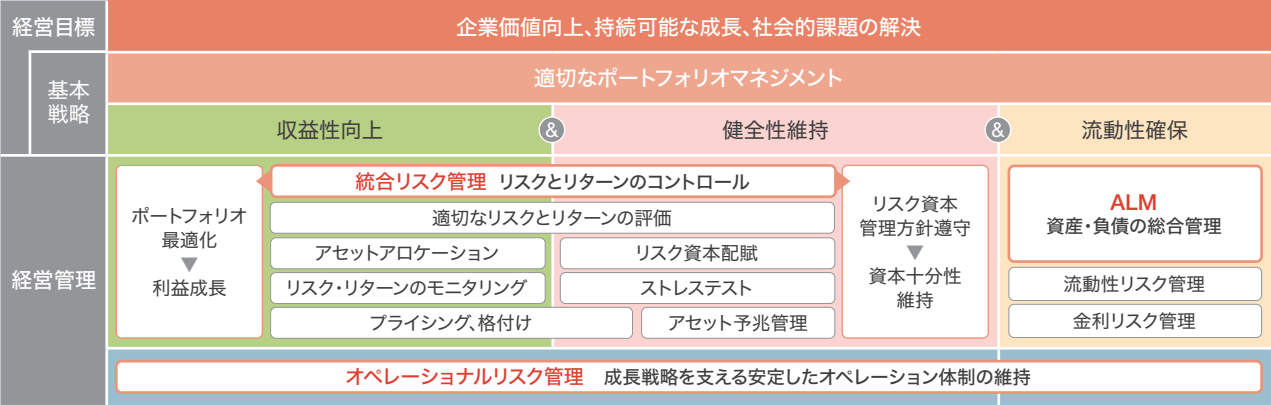
■ ストレステスト

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。	- 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	航空機、航空機エンジン、船舶、コンテナ、鉄道貨車等のグローバルアセットを保有し、これらを賃貸する事業を行っています。前述の信用リスクに加えて、当該アセットの価格変動リスクを負っています。取引先からのリース料収入のほか、リース期間満了後にアセットを売却して資金の回収を図ります。また、取引先の経営破綻等の際には、当該アセットを引き揚げた上で、別の取引先とリース取引等を行うほか、アセットを売却して資金の回収を図ります。景気動向や金融情勢等によってアセット売却価格が変動するほか、減損損失の計上や物件管理に付随するコストの増加等により、経営成績に影響する可能性があります。	- 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	オフィス、住宅、商業施設、物流施設、ホテル等の商業不動産に対する投融資や保有賃貸を行い、当該アセットは収入変動リスクや価格変動リスクを負っています。テナント等からの賃貸料収入のほか、適切な時期にアセットを売却して資金の回収を図ります。賃貸料収入やアセットの売却収入については、市況環境によって収入が変動し、経営成績に影響する可能性があります。	- 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。	- 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	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。	- 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	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。	- 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	

■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。	- 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。	- 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	- 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	- 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	- 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	- コンプライアンスに関する継続的な教育 - マネー・ローンドリング、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	- 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	- 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
 - 内部通報制度整備状況
 - 書面作成時の確認体制
 - 外部委託契約の管理状況

- 各種業法への対応体制
 - 社内風土良化に関する取り組み
 - 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トラ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・相談を可能とすることで、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・ローンドリング、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。