

CORPORATE REPORT 2018



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。
プロジェクト名：名鉄クリーニング
ボイラー設備ガス化事業
オフセット数量：5tCO₂



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すべて排除し、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）



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	8	目指す姿の実現に向けた価値創造プロセス
4	三菱UFJリースの歩み	10	財務・非財務ハイライト
6	三菱UFJリースの現在と目指す姿		

STRATEGY

戦略セクション

12	トップメッセージ	20	SPECIAL FEATURE 目指す姿を実現する社会的課題解決型事業
----	----------	----	--

MANAGEMENT

マネジメントセクション

28	社外取締役インタビュー	36	ビジネスの進化を支える人材への取り組み
30	中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化	40	環境への取り組み
34	Focus「働きやすい職場づくり」プロジェクト	42	社会への貢献

DATA

データセクション

44	経営成績および財政状態	48	グループネットワーク
46	連結決算ハイライト	50	企業情報

“Value Integrator”

社会に価値を生み出すチカラ。

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わ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2018」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、前期より推進している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。

見通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。様々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。

三菱UFJリースのコーポレートメッセージ「Value Integrator」には、「人材・アセット・資金・情報などの様々な経営資源の価値（Value）を、金融と事業の融合を通じて統合（Integrate）し、社会にとって新たな価値を創造していく」という思いを込めています。

当社は、お客さまのみならず、広く社会にとっての新しい価値を創造・提供する企業を目指し、進化を続けていきます。

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・ファイナンス事業

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 レンタル事業

情報関連機器や工作機械、検査機器や分析測定機器など、多様なレンタルニーズに対応しています。

3 中古機器売買事業

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 オートリース・オートファイナンス事業

ファイナンスやメンテナンスサービスだけでなく、車両の管理業務の軽減、コスト削減や安全性の向上に加え、環境対応強化へのサポートを通じて、最適な車両マネジメントを提供しています。

5 設備・サービス事業

販売支援ファイナンスサービスなどを通じ、お客さまの多様なニーズに対応します。

6 ヘルスケア事業

病院や医療機関に対し、開業や増改築、高度医療機器の導入に際しての資金面のサポートを行っているほか、グループ会社が病院再生や介護施設の運営にも携わるなど、ヘルスケア分野においてトータルソリューションを提供しています。

7 環境・エネルギー事業

施設の省エネルギー化を実現するエネルギーソリューションや、カーボンオフセットなどの排出権関連サービスを提供しています。また、太陽光パネルのリースから発電事業への出資参画、さらにはグループ会社において、発電事業の取得・売買を手掛けています。

8 不動産事業

商業施設やホテル、物流施設などの建物を建設し、賃貸する建物リースや、不動産の収益力に依拠したノンリコースファイナンスに加え、老朽化ビルなどを対象とする不動産再生事業への投資など、多彩な事業を展開しています。

9 航空・ロジスティクス事業

マーケットにおいて高い流通性と価値を兼ね備えた航空機、航空機エンジン、船舶、海上コンテナや鉄道貨車などのグローバルアセットを保有し、幅広い事業を展開しています。

10 インフラ・企業投資事業

国内外において社会インフラビジネスを展開しています。公共施設の建設やインフラ事業の運営に、民間の資金やノウハウを活用するPFI(Private Finance Initiative)事業では、国内トップクラスの実績を有しています。

三菱UFJリースの歩み

モノ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、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。

リースビジネス

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

国際展開の加速

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

2013/11 オートリース会社PT. Takari Kokoh Sejahteraを子会社化

新たな収益機会の創出

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

2015/10 MULエナジーインベストメント株式会社を設立

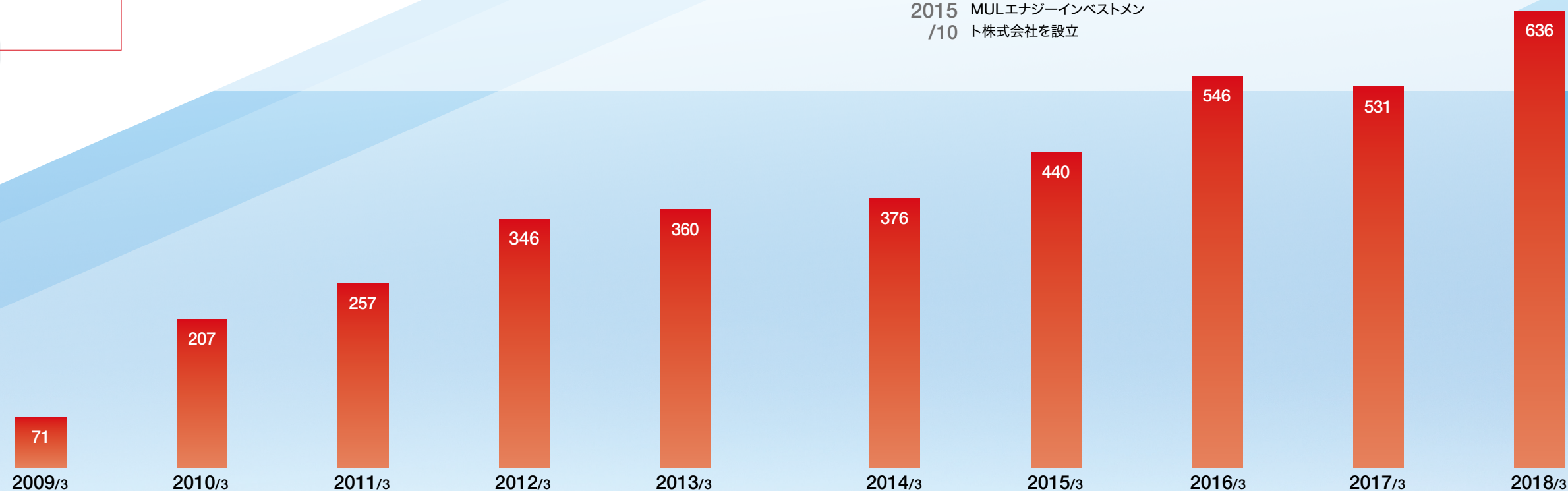
新たな価値創造

2017/4 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

2017/7 アイルランドにおける陸上風力発電事業へ参画

親会社株主に帰属する
当期純利益
(億円)



三菱UFJリースの現在と目指す姿

確固たる成長を実現するため、 社会にとって新たな価値を提供する

三菱UFJリースグループは、中期経営計画「*Breakthrough for the Next Decade* ～今を超え、新たな10年へ～」に基づき各戦略を進めています。

当社グループが持つ多様な機能やノウハウを組み合わせ、お客さまや社会の抱える課題の解決に取り組み、社会価値の創出と企業価値の向上を通じて持続的な成長を目指します。

社会的課題の
解決を通じて、
社会価値創出と
企業価値向上の
両立を目指す

事業運営モデルへビジネスモデルを進化

環境・エネルギー

太陽光発電を主軸とする再生可能エネルギー発電事業をはじめ、工場・ビルなどの省エネルギー化を提案するESCO (Energy Service Company) 事業、排出権関連サービス、環境関連設備向けファイナンスやアセットマネジメントサービスの提供などを手掛けており、創エネ、省エネ、エネルギーマネジメントなどの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を提供しています。

特集 P20-21

ヘルスケア

クリニック開業支援、医療機器導入・経営支援コンサルティング、医療介護特化型ファンドの運用、医療機器中古売買、医療モール・介護施設運営まで幅広く事業を行っています。当社グループが持つ幅広いサービスラインナップを複合的に提供することで、地域コミュニティにとって必要不可欠なインフラである医療・介護機関を支えています。

特集 P22

不動産

商業施設や物流設備などの不動産リース、オフィスやホテルなどの収益不動産を対象とした不動産流動化ビジネスに長年取り組んでいます。加えて、高度経済成長期頃に建設された築古のビルを改修して収益性を高める不動産再生事業を強化するなど、当社グループ全体で不動産事業領域の拡大を進めています。

特集 P23

グローバルアセット

航空機、航空機エンジン、鉄道貨車、海上コンテナ、船舶など、マーケットで高い流通性と価値が見込まれるアセットを幅広く取り扱うことで、特定産業の市況の影響を受けにくいビジネスポートフォリオの構築を進めています。今後は、グループネットワークや他社とのアライアンスの活用により、取り扱うアセットの拡充や、資産管理など付随するサービス領域の拡大を進めていきます。

特集 P24

社会インフラ

PFI (Private Finance Initiative) を累計で60件受注するなど、PFI事業者の中でもトップクラスの実績を有しているほか、これまで培った経験・ノウハウを活用し、大きな需要の増加が予測されている海外社会インフラにまで事業領域を広げています。今後も国内外のインフラビジネスの成長を取り込みながら、自社の成長へとつなげていきます。

特集 P25

カスタマー

ビジネス

目指す姿の実現に向けた価値創造プロセス

三菱UFJリースグループの経営資本

人的資本



- ・多様な人材
- ・エキスパート人材
- ・会社／仕事へのエンゲージメント

P36-39

知的資本



- ・「モノ」に付帯するサービスの提供を通じて培った専門性
- ・「ファイナンス」と「事業」を結びつける豊富なノウハウ

社会関係資本



- ・多彩なグループネットワーク
- ・取引ネットワーク(グループ取引社数19万社)

P48-49

財務資本



- ・業界トップ水準の外部格付
- ・安定した調達基盤

P10

価値を生み出すための枠組み

中期経営

Breakthrough for

成長戦略

- 1 お客さまに選ばれる価値の提供
- 2 三菱UFJリースならではの「事業運営モデル」の実現
- 3 グループシナジーの徹底活用
- 4 ポートフォリオの最適運営
- 5 日立キャピタルとの関係強化

計画

the Next Decade

～今を超え、新たな10年へ～

経営基盤強化戦略

- 1 統合リスクマネジメントの高度化
- 2 財務戦略の高度化
- 3 働き方改革の推進
- 4 プロフェッショナル集団への深化
- 5 良き企業市民としての信頼の維持・向上

カスタマービジネスと事業部門が両輪となり、提供機能を拡充しながら、お客さまの抱える

「コーポレートファイナンス」から「事業運営」まで課題解決のためのソリューションを提供

カスタマービジネス

セクター営業部
エリア営業部
マシナリーカンパニー
グループ会社
海外拠点

事業部門

環境・エネルギー事業部門
ヘルスケア事業部門
不動産事業部門
航空事業部門
ロジスティクス事業部門
インフラ・企業投資事業部門

コーポレート
ファイナンス

アセット
ファイナンス

サービス
提供

事業参画

事業運営

生み出される価値

社会的課題の解決
と収益力の向上

P20-27

社員が働きやすい
職場環境の実現

P34-35

地球環境への
貢献

P40-41

持続的な
株主価値の向上

P45

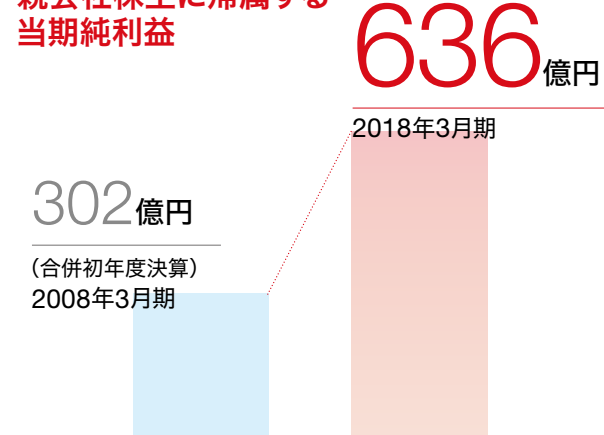
財務ハイライト

売上総利益

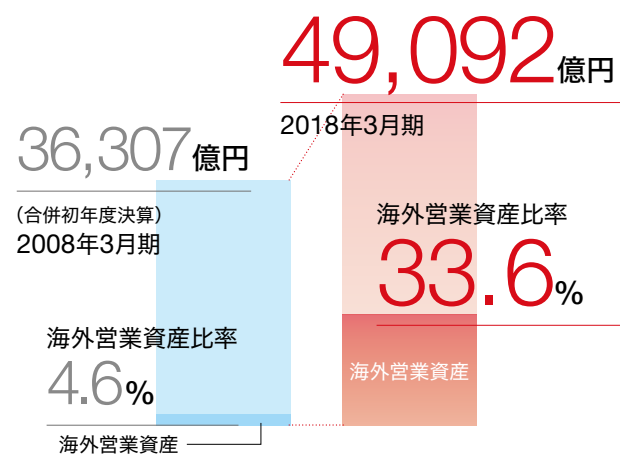


コーポレートファイナンス中心の事業から、アセットファイナンス、サービス提供、事業参画、事業運営へとビジネスモデルを進化させ、事業領域の拡大が続けてきたことにより、収益力は着実に向上しています。2008年3月期と比較して、2018年3月期の売上総利益は約1.5倍、親会社株主に帰属する当期純利益は約2.1倍に伸長しました。

親会社株主に帰属する当期純利益

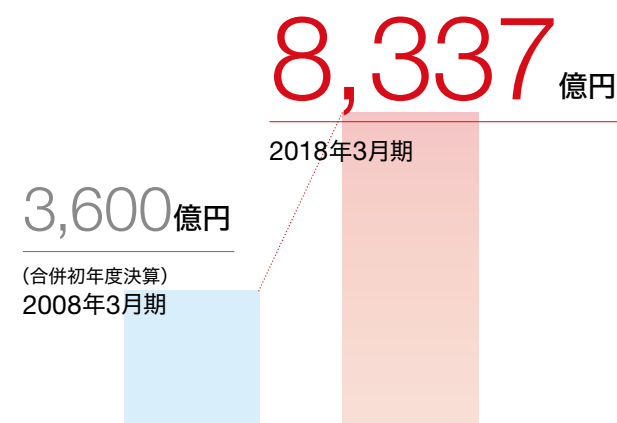


営業資産残高および海外営業資産比率



航空機、航空機エンジン、海上コンテナ、鉄道貨車などのグローバルアセット分野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10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33.6%へと伸長しました。

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)を発行しています。

外部格付

長期発行体格付 (2018年3月31日現在)

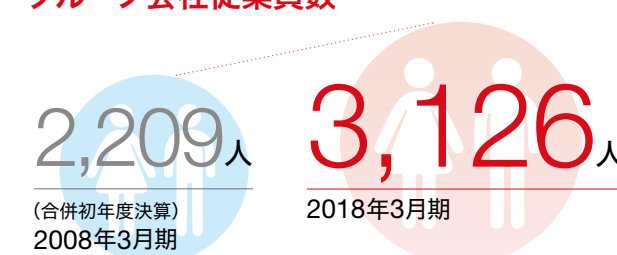


企業信用力の評価として左記の4社から信用格付を取得しており、業界トップ水準の評価を受けています。さらなる事業拡大を目指すにあたり、その競争力の源泉となる資金調達力の維持・向上に引き続き努めます。

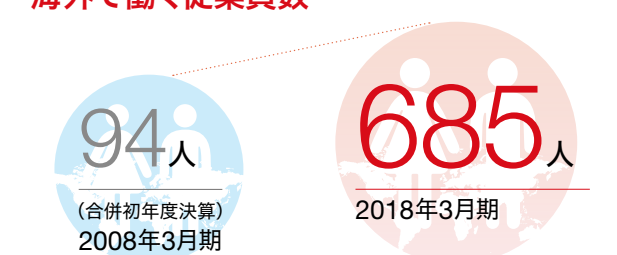
※1 S&P：Standard & Poor's
 ※2 JCR：日本格付研究所
 ※3 R&I：格付投資情報センター

非財務ハイライト

グループ会社従業員数



海外で働く従業員数



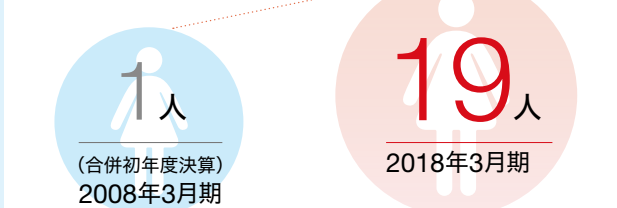
事業領域の拡大に伴い、グループ会社従業員数は約1.4倍に増加しました。中でも、海外で働く従業員数は、海外事業の積極展開により2008年3月期の約7倍と大幅に増加しました。高い専門性を持つ多様な人材を国内外に擁する三菱UFJリースグループは、これからも一丸となってお客さま・社会が抱える課題解決に挑み続けます。

育児休業取得者数



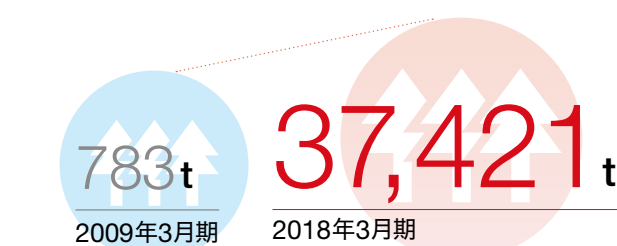
働き方の多様化に応じた労働環境の整備を進めています。男性社員の育児休業の取得も徐々に増加し、育児休業取得者数は約10倍になりました。

女性管理職数



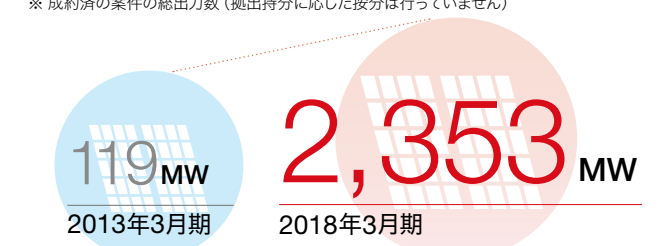
女性活躍推進の流れを受け、女性管理職数は増加しています。

カーボンオフセット(排出権割当量)



太陽光発電出力数(累計※)

※ 成約済の案件の総出力数(拠出持分に応じた按分は行っていません)



カーボンオフセット(排出権割当量)の取り扱いが2009年3月期と比較して約48倍に増加したほか、太陽光発電出力数(累計)も2013年3月期の約20倍となるなど、事業を通じ、「環境負荷の少ない持続可能な社会の実現」に貢献しています。

外部からの評価

FTSE Russell

社会的責任投資(SRI)の世界的代表指数の「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。

※ IRI MSCI Global Sustainability Index Series





代表取締役社長
柳井 隆博

お客さま、株主さま、社会、 すべてのステークホルダーにとって 魅力ある企業であり続けるために

三菱UFJリースならではの価値提供

三菱UFJリースは、総合ファイナンスカンパニーとして、リースの枠を超えた多彩な商品・サービスを提供することにより、お客さまのニーズにお応えしています。事業環境が目まぐるしく変化する今日、お客さまのニーズは従来にも増して多様化・複雑化しています。そのような中、当社ではお客さまや社会のニーズに真摯に向き合い、自らも変革しながらビジネスモデルを進化させ、グループ全体で事業領域の拡大と提供機能の拡充を図っています。

2017年4月にスタートした中期経営計画「**Breakthrough for the Next Decade** ～今を超え、新たな10年へ～（以下、中計）」では、「環境の変化を先んじて察知し、ファイナンス・アセット・事業に関する多様な機能をコーディネート・提供する

ことで、国・地域・業界の垣根を越えて、お客さまとともに社会的課題の解決に取り組む企業体」を「10年後に目指す姿」と設定しました。

この中計で掲げた戦略を推進することにより、これまで培ってきたカネとモノに対する知見をさらに深化させながら、アセットリスク・事業リスクなど当社グループならではのリスクテイクに磨きをかけ、新たな収益機会を次々に創り出していきます。また、事業を通じて社会的課題にも積極的に取り組むことで、良き企業市民としての信頼の維持・向上に努めます。皆さまからの期待にしっかりと応え、持続的な成長を実現していきます。

2018年8月
代表取締役社長

柳井隆博

「金融と事業の融合」および「トップライン経営と効率経営の両立」

中計では「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」を基本方針に掲げています。

1. 金融と事業の融合

当社は、従来型のコーポレートファイナンスやアセットファイナンスに加え、付随するサービスの提供、パートナーが行うビジネスに一部出資し、リスクシェアする事業参画や、自らが事業者となって当社グループやパートナー企業が持つ機能・ノウハウを主体的にコーディネートする「事業運営型ビジネスモデル」まで、提供機能を進化・拡充させてきました。既に太陽光発電所の運営や、老朽化不動産の再生・バリューアップビジネスなどを手掛けていますが、今後はそれ以外の領域にも

取り組みを拡大していきます。

2. トップライン経営と効率経営の両立

基本方針の2つ目は、「トップライン経営と効率経営の両立」です。「資産拡大により利益を拡大させる」というストック型ビジネスの発想を超え、資産の有効活用による利益拡大と、資産効率の向上を同時に行うことを目指しています。総資産純利益率 (ROA) を意識した採算重視型の営業スタイルに変革して収益性が高い事業・資産にリソースを優先的に配分すると同時に、デジタル技術の活用などによりコストを削減し、全体の生産性を向上させていきます。

※ 売上総利益の増大を目指す経営方針

[SPECIAL FEATURE] 目指す姿を実現する社会的課題解決型事業 P20-27

Breakthrough for the Next Decade ～今を超え、新たなる10年へ～

10年後に目指す姿 環境の変化を先んじて察知し、ファイナンス・アセット・事業に関する多様な機能をコーディネート・提供することで、国・地域・業界の垣根を越えて、お客さまとともに社会的課題の解決に取組む企業体。その中では、社員一人ひとりが社会に対する強い使命感と責任感を持って行動し、活気あふれる環境が実現されている。

基本方針

1. 金融と事業の融合

ビジネスモデルの進化	コーポレートファイナンス	アセットファイナンス	サービス提供	事業参画	事業運営
概要	ノンバンクならではの自由度を活かした柔軟なファイナンサーとして価値を提供	アセットの価値をベースにオペレーティングリースを推進	お客さまのアセット価値向上に関するサービスを提供	出資を通じてパートナーと事業リスクをシェアし、配当にてインカムゲインを獲得	多様な機能・ノウハウをコーディネートし、お客さまの業界におけるバリューチェーンの事業価値を向上
取り組み手法	ファイナンスリース、割賦、融資等	グローバルアセット、不動産流動化等	中古機器売買、アセットマネジメント事業等	再生可能エネルギー発電、社会インフラ投資等	不動産再生投資事業、地域エネルギー供給事業等

2. トップライン経営と効率経営の両立

「資産拡大により利益を拡大させる」という発想を超え、資産の有効活用により利益拡大・コスト削減と資産効率／リスク・リターン向上の同時実現を目指します。

3. 基本方針実現に向けた具体的施策

以上2つの基本方針を実現するための具体的施策として、攻めの「成長戦略」と守りの「経営基盤強化戦略」を設定しています。これらの戦略を着実に実行していくことで、計数目標に掲げた「親会社株主に帰属する当期純利益630億円以上」と「連結ROA(当期純利益ベース) 1.1%以上」の達成、ひいては「10年後に目指す姿」の実現に向けた道筋をしっかりとつけていきます。

営業体制面では、重点産業分野と定める「環境・エネルギー」、「ヘルスケア」、「不動産」、「グローバルアセット」、「社会

インフラ」で、よりダイナミックに事業展開するため、2018年3月期に事業部門制を導入しました。また、2018年4月にはカスタマービジネスの一層の強化を目的として、国内営業部店の一部をセクター(業界)ごとにお客さまを担当する組織体制に再編したほか、マーケット変化への対応力を強化すべく、エリア営業部店の拠点を集約する組織改編を行いました。

セクター営業部が持つ業界知見・専門性と、エリア営業部店が得意とする地域特性に応じた提案力を機動的に融合することで、お客さまにとってより付加価値のあるサービスを提供していきます。

経営戦略

5つの成長戦略

❶ お客さまに選ばれる価値の提供

競争が激化しているコーポレートファイナンスに加え、アセットファイナンス・サービス提供・事業参画へとビジネスモデルを進化させることで、お客さまに独自の価値を提供する。

❷ 三菱UFJリースならではの「事業運営モデル」の実現

当社グループや提携パートナーの持つ多様な機能・ノウハウをコーディネートし、お客さまの業界におけるバリューチェーンの事業価値の向上により深く関与する。

❸ グループシナジーの徹底活用

国内外の当社グループ会社に加え、主な株主や提携パートナーの有する産業への知見とネットワークを徹底的に活用し、シナジー効果を最大化する。

❹ ポートフォリオの最適運営

国内外において成長分野や強みを有する分野への資源投入をタイムリーに行い、事業ポートフォリオの機動的な入れ替えを図る。

❺ 日立キャピタルとの関係強化

日立キャピタルの機能と当社グループの機能を結集し、これまでにない広範な事業領域と圧倒的なソリューション力の獲得を目指す。

5つの経営基盤強化戦略

❶ 統合リスクマネジメントの高度化

アセット・市場・事業リスクなど新たなリスクテイクに対応する経営の健全性確保に向けたリスク資本管理の継続実施と、リスク・リターン管理の高度化を推進する。

❷ 財務戦略の高度化

資産回転・運用型ビジネスの拡大や、グローバルアセットなどの市場性資産やエクイティなどの長期資産の増加に合わせた調達構造を実現する。

❸ 働き方改革の推進

ダイバーシティ推進、ロボティクスなどデジタルの活用も視野に入れた生産性向上、シェアードサービスによるグループ会社への業務支援強化に注力する。

❹ プロフェッショナル集団への深化

重点産業分野における国内外の事業の立ち上げ・推進、および競争力強化を支える人材ポートフォリオを構築すべく、外部専門人材の積極採用と、社員の専門性強化策を推進する。

❺ 良き企業市民としての信頼の維持・向上

事業を通じた社会的課題の解決を推進するとともに、社内外発信を積極化する。また、事業多様化によるリスクの拡大を踏まえ、内部管理体制のさらなる充実を図る。

当期純利益が過去最高を更新、中計の各種施策も着実に実行

2018年3月期の決算は、航空事業や不動産事業が好調に推移した結果、売上総利益は1,561億円（前期比4.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は636億円（前期比19.8%増）となり、2016年3月期に記録した過去最高益546億円を更新しました。

2017年4月に始動した中計の各種施策も着実に実行に移しています。まず「成長戦略」の成果をご説明します。「国内カスタマービジネス」では、採算性・ROAを重視し、より少ない資産でより多くの収益を獲得する営業スタイルへの変革が進みました。「海外カスタマービジネス」では、数年前から積極的に進めてきた地場マルチナショナル企業向けの取り組みが奏功し、着実に成果が表れています。

重点産業分野では、「環境・エネルギー」は太陽光関連資産の積み上げが順調に進みました。「ヘルスケア」は、医療・介護特化型ファンドビジネスを本格化したほか、介護施設の

流動化や医療モールの運営など、ビジネスの多角化を進めました。「不動産」は、不動産再生投資事業への取り組みを強化するとともに、米国での不動産エクイティ投資を本格化しました。「グローバルアセット」は、航空機エンジンのパーツアウト事業への参入、北米貨車リースのプラットフォームとなるMUL Railcars, Inc.の立ち上げを行いました。「社会インフラ」は、日系パートナー会社とともに、ドイツでの海底送電事業とアイルランドでの陸上風力発電事業に参画しました。

続いて「経営基盤強化戦略」の取り組みをご紹介します。「統合リスクマネジメントの高度化」では、多様化するアセットリスク、ビジネスリスク評価の網羅性を高め、在庫取引や海外不動産案件など新たなリスクにも対応できるよう、管理手法の高度化を進めました。「財務戦略の高度化」では、調達が多様化と安定調達向上に向けて、流動性リスクマネジメントの強化を進めたほか、米国投資家への販売が可能な米ドル債の発行に加えてリース料債権のキャッシュ・フローを裏付けとした流動化を再開しました。「働き方改革の推進」と「プロフェッショナル集団への深化」に関しては、社員が持てる力をフルに発揮できる職場環境づくりを目指した「働きやすい職場づくり」プロジェクトを立ち上げ、生産性改革を推進しています。その中で人事制度改革にも着手し、多角化する事業戦略に合わせ、求める人材像・キャリアパスの設計や能力要件の再検討を行いました。中長期的に当社グループの事業の成長を支え、担っていく人材の獲得、育成に注力していきます。



ビジネスモデルの進化を加速

中計最終年度の目標達成に向けて、2019年3月期は土台固めを終えるとともに成果の刈り取りを進めるべき重要な1年であると認識しています。

お客さまのニーズに迅速かつ適切に対応するために、「国内カスタマービジネス」では、今までにも増してお客さま起点を徹底させることで、新たな収益機会を捉えていきます。その中で、セクター営業においては、業界知見と専門性の高度化を図り、その上でセクターごとの戦略を立て、より踏み込んだリスクテイクや機能提供を行って新たな価値を提供していきます。また、エリア営業では、地域の特性や強みを活かした営業を展開し、お客さまから「最初に相談される」ファイナンスのプロ集団となることを目指します。これまで築き上げてきた強固な営業基盤を最大限に活かせるビジネモデルへと進化・転換していきます。同時に、IT・デジタル技術の導入を進めて、デジタル化に対応した新しい提供機能を検討し、生産効率の向上にも取り組みます。

次に「海外カスタマービジネス」では、国・地域ごとの戦略に重点産業分野の海外展開を折り込み、事業領域を拡大していきます。海外拠点間同士、さらには海外拠点と事業部門の連携を一層強め、シナジー向上を狙います。

続いて重点産業分野の取り組みです。「環境・エネルギー」では、運転開始前のプロジェクトを着実に実行させるとともに、運転開始済み案件を対象とした太陽光発電ファンドの設立を目指します。また、再生可能エネルギーの次の可能性としてVirtual Power Plant※（VPP）事業の実証事業に参画しま

す。それ以外にも、当社が今まで蓄積してきた専門性や事業基盤を活かせる新しいビジネスモデルの開発を進めます。「ヘルスケア」では、お客さまのニーズを捉えて効率的に営業を行うため、グループ会社間のアライアンスを一層強化します。「不動産」では、物流施設など注力分野の取り組みを加速化し、また米国不動産の流動化案件への参画など、国内ビジネスモデルの海外への横展開も進めます。「グローバルアセット」では、数年内に資産回転ステージを迎える海上コンテナリースの体制整備と2017年プラットフォームを立ち上げた北米貨車リースを本格化させていきます。航空事業は、引き続き良質案件の積み上げと売却活動を並行して行い、高品質なポートフォリオを維持していきます。「社会インフラ」では、個別案件を通じた業界の有力プレイヤーとの関係強化のほか、水関連分野などを中心とした幅広い分野での事業機会獲得を目指します。

そのほか、100年に一度の大きな変革の最中にある自動車分野についても、2018年4月に設立した「自動車室」を通じて、事業機会のさらなる拡大を図っていきます。

経営基盤強化では、引き続きアセットリスクおよび事業リスク管理の高度化を進め、リスクコントロールの実効性を高めていきます。また、リスク資本の有効活用を促進するため、事業部門ごとのリスク・リターン実績など経営情報のモニタリング機能を強化していきます。

※ 点在する小規模な再エネ発電や蓄電池、燃料電池や電気自動車などの設備と、電力の需要を管理するネットワーク・システムをまとめて制御し、複数の小規模発電設備やエネルギーリソースをあたかも一つの発電所のように機能させることで、安定的かつ効率的なエネルギーの基盤とすること。

経営目標

計数目標 (2020年3月期)	当期純利益※ 630 億円以上	連結ROA（当期純利益ベース） 1.1 % 以上
--------------------	---------------------------	------------------------------------

※ 親会社株主に帰属する当期純利益



持続的成長を実現させるための ガバナンス態勢強化と生産性向上

「株主さま、お客さま、地域社会、従業員など当社を取り巻くあらゆるステークホルダーの方々の権利・利益を尊重し、その信頼にお応えしていくことが当社の社会的責任の一つである」との考えに基づき、取締役会の活性化、監査役会および内部監査制度の充実、適時適切な情報開示、強固なコンプライアンス体制の構築など、ガバナンス態勢の強化に向けた取り組みを継続的に進めています。

当社の取締役会は多様な人材で構成されており、一つの視点に偏ることなく多面的な視点から議論されていますが、重要議案では着手段階から複数回の議論を経て最終的な決議を進めるなど、議案審議の工夫をしています。

また、独立社外取締役を含む社外役員と代表取締役との意見交換会を定期的に実施するなどコミュニケーションの機会を設け、連携を深めています。

社外取締役インタビュー P28-29

また、社員に対する重点施策として2018年3月期に立ち上げた「働きやすい職場づくり」プロジェクトでは、社員とのタウンミーティングの開催や全社員に向けたアンケートなどを通して、プロジェクトのマスタープランを策定しました。マスタープランの策定にあたっては、単なる「残業時間の削減」ではなく、「生産性改革」と「人事制度改革」の両輪で様々な施策に着手しました。

この「働きやすい職場づくり」の実現により、社員一人ひとりが健康増進を意識しながら意欲と活力を持って効率的に働くことのできる職場環境を整備し、それを社員一人ひとりが実感しながら中計で掲げる「10年後に目指す姿」に向かって進めるようにします。引き続き、社員の意見を聞きながら、改革を加速させていきます。

【Focus】「働きやすい職場づくり」プロジェクト P34-35

目まぐるしく事業環境が変化する中において、企業価値を向上させるとともに、ステークホルダーの皆さまからの信頼を向上させていくことが、企業にとって非常に重要だと考えています。そのため、昨今社会的な重要性が高まっているESG（環境・社会・ガバナンス）の視点を意識した経営を心掛けており、また具体的な取り組みを積極的に発信していくことで、信頼の獲得に努めています。

当社のコーポレートメッセージ「Value Integrator ～社会に価値を生み出すチカラ。～」には、「人材・アセット・資金・情報などの様々な経営資源の価値 (Value) を、金融と事業の融合を通じて統合 (Integrate) し、社会にとって新たな価値を

創造していく」という思いを込めています。急速に進むグローバル化やデジタル化に対応する形で多様化するお客さまのニーズ、地球温暖化をはじめとする環境問題、超高齢社会や医療格差の進行など、解決に取り組まなければならない社会的課題は多数存在しますが、社員一人ひとりが強い使命と責任感を持って常に変革しながら、活気ある持続可能な社会の実現に向けた事業活動を行っていきます。

社会的課題の解決を通じて社会価値と企業価値を共創すべく、誠心誠意取り組んでいきますので、当社の取り組みにご期待いただくとともに、今後ともご支援のほどよろしくお願いします。

目指す姿を実現する 社会的課題解決型事業

三菱UFJリースは、中期経営計画「*Breakthrough for the Next Decade* ～今を超え、新たなる10年へ～」の基本方針である「金融と事業の融合」のもと、豊富な実績と蓄積されたノウハウを駆使し、様々な事業を通じて社会的課題の解決に取り組んでいます。

本特集では、当社グループの強みを活かした取り組みについて、重点産業分野、カスタマービジネスそれぞれの観点から紹介します。

環境



環境・エネルギー × エネルギー資源不足・ 地球温暖化

日本は石油や天然ガスなどのエネルギー資源に乏しく、2016年の日本のエネルギー自給率※1は8.3%※2と、他のOECD諸国と比較して低い水準です。埋蔵量の少ない産油国では今後20年程度で原油資源が枯渇すると見込まれており、限りあるエネルギー資源の有効活用が強く求められています。

さらに、化石エネルギーの大量消費によって二酸化炭素が急激に増加し、地球温暖化による異常気象、海面上昇、洪水、食糧不足、環境難民の増加などの諸問題が深刻化しています。

世界的なエネルギー資源不足や地球温暖化という社会的課題に対し、当社グループでは、「創エネルギー」「省エネルギー」の両面から解決に取り組んでいます。

※1 生活や経済活動に必要な一次エネルギーのうち、自国内で確保できる比率

※2 出所：資源エネルギー庁Webサイト

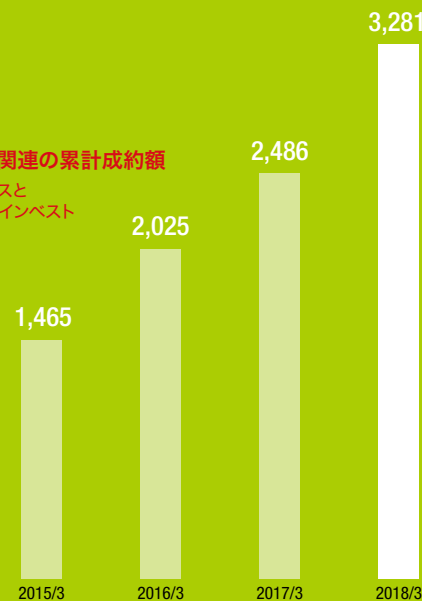
(http://www.enecho.meti.go.jp/about/pamphlet/pdf/energy_in_japan2017.pdf)

創エネルギー

主力である太陽光発電事業では、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へとビジネスモデルを進化させてきました。また、2015年にはMULエナジーインベストメント株式会社を設立し、同社を通じてアセットマネジメントサービス事業を展開するなど、お客さまの抱えるニーズにお応えできるトータルソリューションを提供しています。

今後、バイオマスや風力発電などについても取り組みを進めていくことで、各種発電事業に対するノウハウを蓄積し、日本における再生可能エネルギーの普及拡大に貢献していきます。

太陽光発電関連の累計成約額
(三菱UFJリースと
MULエナジーインベ
ストメントの合算)
(億円)



省エネルギー

国内トップクラスの実績を有するESCO事業のほか、ZEB※3建築の推進・普及を目指し、リース会社として初めてZEBプランナー認定を取得するなど、省エネルギー分野においても積極的に取り組んでいます。

2018年3月期には、これまで培ってきた経験・ノウハウを駆使した取り組みにより、一般財団法人省エネルギーセンター主催の平

成29年度省エネ大賞※4において、最高位である「経済産業大臣賞」を金融会社として初めて受賞しました。

※3 ネット・ゼロ・エネルギー・ビル（略）。建物の運用段階でのエネルギー消費量を、省エネや再生可能エネルギーの利用を通して削減し、限りなくゼロにするという考え方

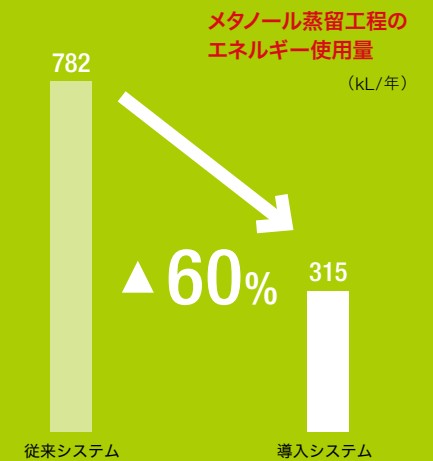
※4 一般財団法人省エネルギーセンターが主催し、経済産業省が後援する、企業・自治体・教育機関等における優れた省エネ活動や技術開発等による先進型省エネ製品等を表彰する制度

受賞事例 — 案件概要 —



名糖産業株式会社様の主力製品である「デキストラン※5」の製造工程において、大量の熱エネルギーが使い捨てられている点に着目し、工程の中で最もエネルギーを使用している「メタノール蒸留工程」にヒートポンプを活用した排熱活用システムを構築しました。これにより、蒸留塔の運転効率化を図るとともに、エネルギー使用量の大幅削減を実現しました。

※5 多糖類の一種で、医薬品・工業製品の原料などに用いられる



担当者インタビュー

環境・エネルギー事業部 望月 淳 チーフエキスパート

名糖産業株式会社様から八王子工場の省エネルギー化に関してご相談いただいた際、「同工場の主力製品の製造工程において、排熱が使い捨てられている」という課題に着目し、更新する新プラントに「ヒートポンプを用いた排熱回収システム」を導入することを提案しました。

プラント設備を更新するにあたっては多額の費用が必要となりますが、蒸留塔を減圧運転することにより安価で効率的な汎用ヒートポンプの使用を可能にするなど、工事を実施したエンジニアリング会社とともに設備投資額低減の提案も併せて行うことで、比較的低コストで高い省エネルギー効果を発揮するシステムの構築に成功しました。

省エネルギーの必要性は理解していてもコストの問題で実行



に移せていない企業はまだ多く存在すると思いますが、当社は、これまで培ってきた豊富な経験に基づく知見・ノウハウを活用し、コスト面まで意識した提案をすることが可能です。

今後も多様なソリューションの提供を通じ、お客さまや社会が抱える課題の解決に積極的に取り組んでいきたいと思っています。

社会

ヘルスケア × 高齢社会

我が国の総人口は2011年以降減少を続けている一方で、65歳以上の高齢者人口は1950年以降増加し続け、総人口に占める高齢者人口の割合は2025年に30.3%、2055年には39.4%に達すると見込まれています。

高齢社会への対応が急がれる中、政府は住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」の構築に取り組んでいます。病院・介護施設間の連携や先進技術を用いた医療機器の導入、老朽化した施設の建て替え、高齢者向け住宅の供給など、実現に向けた課題は山積んでいます。



今後の高齢者人口の見通し

65歳以上の高齢者数は、2025年には3,657万人となり、2042年にはピークを迎える予測（3,878万人）。また、75歳以上高齢者の全人口に占める割合は増加していき、2055年には25%を超える見込み。

	2012年8月	2015年	2025年	2055年
65歳以上高齢者人口（割合）	3,058万人（24.0%）	3,395万人（26.8%）	3,657万人（30.3%）	3,626万人（39.4%）
75歳以上高齢者人口（割合）	1,511万人（11.8%）	1,646万人（13.0%）	2,179万人（18.1%）	2,401万人（26.1%）

出所：厚生労働省Webサイト
(http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/chiiki-houkatsu/dl/link1-1.pdf)

このような状況下、三菱UFJリースは、地域包括ケアシステムに参加する各地域の医療機関や介護事業者に対し、医療機器などの設備導入・管理オペレーションの支援、経営管理部門のサポート業務など様々なソリューションの提供を、グループ各社の機能を活用して行っています。2016年10月には、金融面から経営安定化のサポートを行うヘルスケアマネジ

メントパートナーズ株式会社をグループ化し、病院再生や事業承継、事業拡張を支援するため、不動産流動化や再生型債権投資などを提供する国内最大規模の医療・介護特化型投資ファンドを株式会社日本政策投資銀行と組成するなど、グループ全体で多様な角度から社会的課題の解決に取り組んでいます。

ヘルスケア市場の見通し

ヘルスケア市場は、
2025年に100兆円規模に拡大

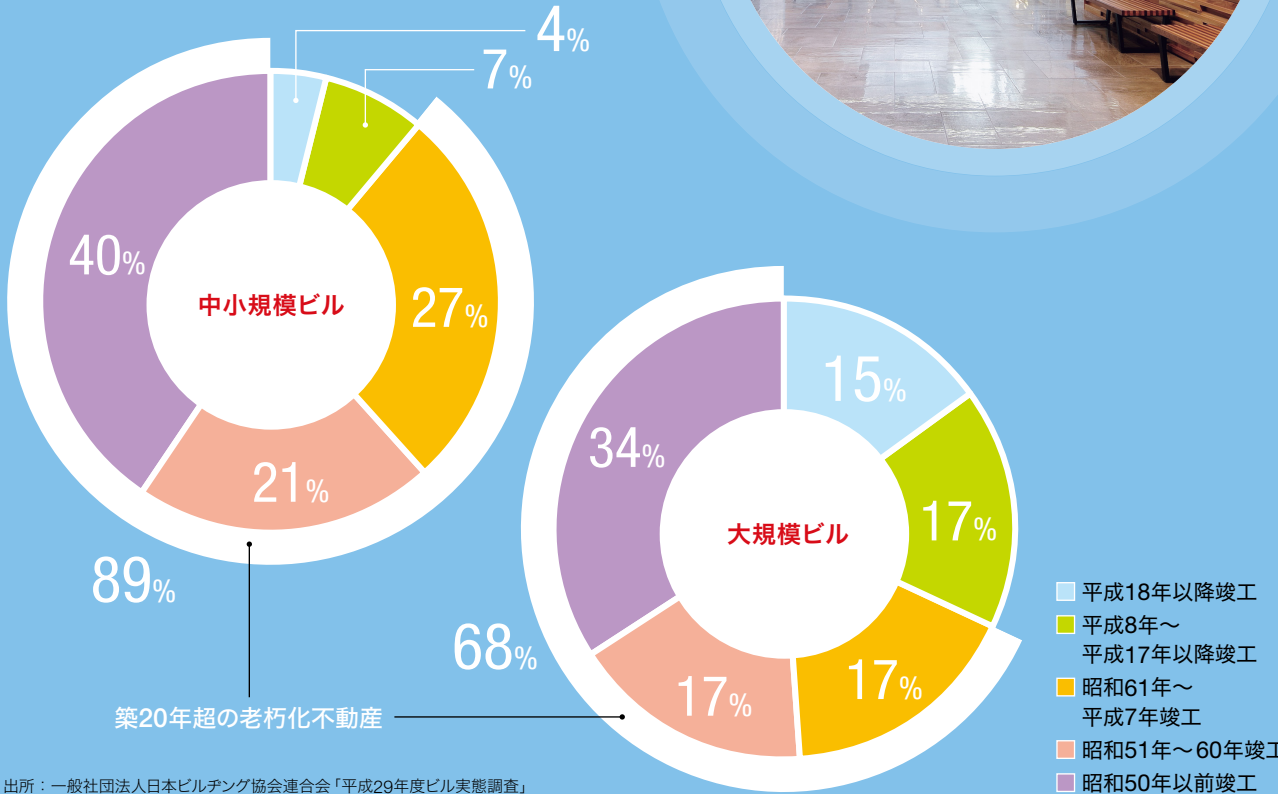
市場規模	2016年	2025年
ヘルスケア	67.5兆円	102.6兆円
医療	41.3兆円	61.0兆円（47% ↑）
介護	10.4兆円	21.0兆円（101% ↑）
健康増進（予防）	15.8兆円	20.6兆円（30% ↑）

厚生労働省、経済産業省資料より当社にて試算

社会

不動産 × 老朽化不動産の増加

バブル期を中心とした大量供給の反動で、中小規模のオフィスビルを中心に老朽化不動産が増加しています。老朽化不動産は、耐震性の低下による安全性への懸念のほか、築年数の経過により競争力が低下し収益性が悪化するなど、様々な問題を抱えています。従来はこのような老朽化不動産に対し、売却もしくは建て替えなどの選択が中心でしたが、近年では、建設費の高騰や環境意識の高まりから「建て替え」よりも「改修」へ志向がシフトしています。



三菱UFJリースでは、2016年に設立したMULリアルティインベストメント株式会社(MURI)による「エクイティ投資」と、MUL不動産投資顧問株式会社※の「アセットマネジメント機能」とを組み合わせることで、設備の更新や耐震補強に加え、建物用途の変更やリニューアル工事、省エネルギー化、コスト低

※ MURIと大手独立系アセットマネジメント会社であるケネディクス株式会社が2016年に共同設立した不動産アセットマネジメント会社

減など、専門ノウハウを活用した不動産再生のバリューアップ投資を手掛けています。

今後も、老朽化不動産の有効活用という社会的課題の解決を目指します。

社会

グローバルアセット
× ヒト・モノの
輸送量増加

新興国の経済発展による中間所得者の増加などにより、航空機の延べ旅客数は、2036年に2017年のほぼ倍となる78億人^{※1}に達する見通しです。また、世界的な人口増加と経済発展により、生活物資などを運ぶ貨物の輸送量も大きく増加することが見込まれています。

人々の生活と経済活動を支える旅客輸送と貨物輸送の強化は、健全な成長と発展を支える重要なテーマですが、一般的に航空機などは高価なため、使用者がすべてを所有することは困難なケースもあります。

※1 出所：International Air Transport Association「2036 Forecast Reveals Air Passengers Will Nearly Double to 7.8 Billion」



© AIRBUS

グローバルアセットへの取り組み

三菱UFJリースグループは、航空機、航空機エンジン、船舶、海上コンテナ、鉄道貨車などの輸送用機器を取り扱う「グローバルアセット分野」に注力し、世界の輸送インフラの発展を支えています。

これまで、2013年の航空機リース会社Jackson Square Aviation, LLC買収を皮切りに、2014年に航空機エンジンリース会社Engine Lease Finance Corporation (ELF)、海上コンテナリース会社Beacon Intermodal Leasing, LLCを買収するなど、M&Aを通じて業容を拡大してきました。また、2017年にはELFとエンジンパーツアウト事業^{※2}を行うINAV Group, LLCとの間で合併会社を設立して同事業に参入することで、航空機ビジネスの裾野を広げました。

加えて、当社は2014年に米国第2位の鉄道貨車メーカーであるThe Greenbrier Companies, Inc.と業務提携を結んで北米貨車リース事業に参入し、2017年には事業プラットフォームとなるMUL Railcars, Inc.を立ち上げ、今後の事業拡大に向けた基盤整備を進めました。

多様なグローバルアセットを取り扱うことにより、幅広い分野で世界の輸送インフラ需要の発展に貢献していくとともに、特定市

場への依存度を下げ、ビジネスリスクの分散を図りながら継続的な企業価値向上を目指します。

※2 退役時期が近い航空機エンジンを購入し、エンジンの解体を行い、各部品を整備・修理後に整備会社やエアラインへ販売する事業



社会

社会インフラ ×
生活基盤・
経済基盤の整備

急速な経済発展を続ける新興諸国のみならず、先進国においても老朽化したインフラの修繕や再生可能エネルギー関連施設の普及が進むなど、グローバル規模で社会インフラの需要が拡大しています。世界のインフラ市場は、2013年から2030年までに単純年平均で3.2兆米ドル、累計で57兆米ドルにまで成長すると予想されています[※]。

従来、人々の生活基盤・経済基盤となる社会インフラの担い手は公共セクターが中心でしたが、より効率的かつ効果的に整備・運営していくために、民間事業者の知恵と資金を活用しようという動きが活発になっています。

※ 出所：McKinsey & Company「Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year」

海外社会インフラ事業への取り組み

三菱UFJリースは、国内のPFI (Private Finance Initiative) を累計で60件受注するなど、事業者の中でもトップクラスの実績を積み上げてきました。さらに、国内で培った経験・ノウハウを活用し、海外の社会インフラ事業に進出しました。

2017年には、第1号案件となるドイツの洋上風力発電所と陸上をつなぐ「海底送電事業」に参画したほか、アイルランドの「陸上風力発電事業」にも参画しました。また、当社と日立キャピタル株式会社、株式会社三菱UFJ銀行が出資して設立したジャパン・インフラ

ストラクチャー・イニシアティブ株式会社では、英国鉄道インフラである「High Speed 1」への投資に加え、日本・グアム・豪州間をつなぐ「光海底ケーブル事業」にも参画しています。

今後も、当社グループならではのリスクテイクに加えて、柔軟なソリューション力を最大限に発揮することで、世界のインフラ市場の成長を自らの成長源として取り込むとともに、効率的かつ効果的なインフラ整備に貢献していきます。



当社が事業参画したアイルランド陸上風力発電

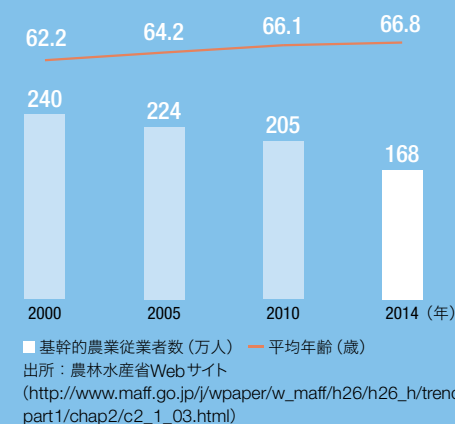


茶園運営 × 農家の後継者不足

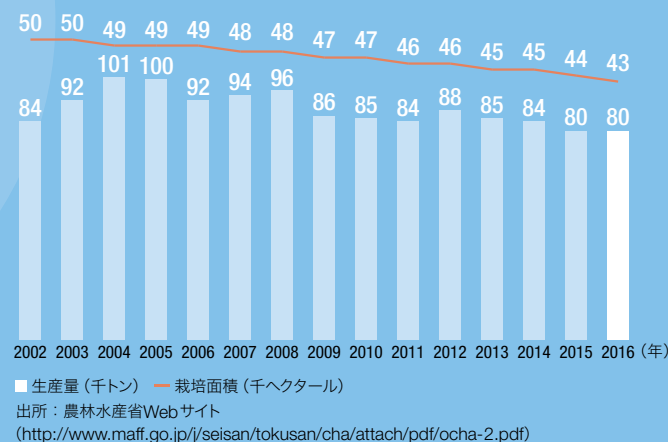
環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）や、各国・各地域との自由貿易協定（FTA）の進展によって注目が集まる日本の農業。しかしながら、高齢化で離農が進んでおり、伝統ある日本茶栽培でも、若年層の都市部流出などに伴って、後継者不足が問題になっています。



基幹的農業従事者数等の推移



お茶の作付面積・生産量の推移



茶栽培事業を通じた地域活性化

三菱UFJリースグループの首都圏リース株式会社が設立した首都圏アグリファーム株式会社（SAF）は、2015年より、埼玉県ブランド品で静岡茶や宇治茶と並んで日本三大茶の一つとされる「狭山茶」の栽培事業に参入しています。SAFは、埼玉県や地元の農家と連携を深め、後継者の不在などによって離農する農家から茶畑を賃借し、狭山茶を栽培して国内の大手飲料メーカーに対して販売するほか、贈答品販売や海外販路の開拓を通じて狭山茶ブランドの向上と地域活性化に貢献しています。

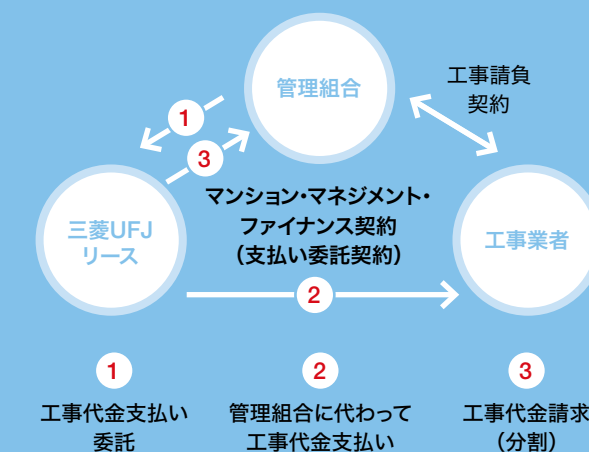


ファイナンスサービス × 被災地のマンション管理組合修繕金積立不足

近年、マンションの老朽化や工事費の高騰などにより、リニューアルや修繕工事が当初の計画通りに進まず、マンション修繕積立金が不足となるケースが発生しています。

三菱UFJリースでは、マンション管理組合様向けに、大規模修繕工事やバリアフリー工事、給排水管・外壁工事など、あらゆる工事費用に対して手軽にご利用いただける「マンション・マネジメント・ファイナンス」サービスを提供しています。2016年10月には、事業パートナーである東急コミュニティーグループのコミュニティワン株式会社様と、熊本地震で被災したマンションの復旧に際してスムーズに工事費の立て替えを行うことを目的としたファイナンスメニューを共同開発しました。当社は今後もこうした取り組みを通じて、安心して暮らせる地域社会の実現に貢献していきます。

ファイナンス（支払い委託）の仕組み



カーボンオフセットサービス × 地球温暖化

国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）において、2020年以降の気候変動対策に関する新たな法的枠組みとなるパリ協定が採択され、日本は2020年度の温室効果ガス削減目標として、2005年度比3.8%削減するとしています。

三菱UFJリースは、削減努力だけでは対応できない部分を温室効果ガスの削減活動などで得られる排出権（クレジット）を使って相殺する「カーボンオフセットサービス」を2008年より開始し、お客さまのご要望に応じて、様々なクレジットを提供しています。取り組み事例として、「秩父宮賜杯 全日本大学駅伝対校選手権大会」の運営で生じる温室効果ガス排出量をオフセットする業務を受託するなど、イベントの温室効果ガスの削減活動をサポートしています。



写真提供：株式会社朝日新聞社



社外取締役
箕浦 輝幸

Question 1

社外取締役に就任されてから5年が経過しましたが、当社のコーポレートガバナンスに対する評価をお聞かせください。

私が会社を見る時に重要視している一つにコミュニケーションがあります。コーポレートガバナンスの制度・体制を整えることも当然重要ですが、それ以上に、経営陣の中で、あるいは経営陣と従業員の間でのコミュニケーションが取れているかどうか、ガバナンスが有効に機能する要諦になっているからです。

三菱UFJリースは、非常によくコミュニケーションが取れている企業だと思います。社内では、日頃の上司・部下間のコミュニケーションはもちろんのこと、不測の事態が生じた際にも適切に対応していると評価しています。

私たち社外取締役とのコミュニケーションもうまくいって

ると思います。ある時の取締役会で、社内の決定事項に関する結果だけではなく、そこに至るまでの経緯について詳しく説明してほしいと要望を出したことがあります。丁寧かつ迅速に対応していただきました。この要望を出した背景には、議論した過程と資料に掲載されている具体的な数値の変化を把握することで、事業環境の変化などの「異常」をいち早く察知することと、社内のコミュニケーションがうまく取れているかどうかを確認する狙いがありました。こちらがお願いしたことに対してきちんと耳を傾け、的確に取締役会の運営に反映していただけているので、私としても社外取締役の職務に責任を持ってあたることができます。

そのほか、監査委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会の各委員会もそれぞれの役割を十全に果たしており、コーポレートガバナンスに関して問題はないと認識しています。

Question 2

企業価値向上の観点から、社外取締役として果たすべき役割をどのようにお考えですか。

内部だけでは気付けない問題点について、外部の視点から客観的に判断し、監督機能とアドバイザリー機能の両方を果たすことが求められていると認識しています。三菱UFJリースには、金融や商社、製造業など多様なバックグラウンドを持つ社外取締役がいます。一つの視点に偏ることなく多面的な視点から経営判断に資する判断・助言がなされていると思います。

私個人としては、「生産性」や「人材育成」などをキーワードとして長年モノづくりに携わってきましたので、その経験や知見を活かした発言をするように心掛けています。どの業界でも重要な観点ではありますが、三菱UFJリースとは異なる業界からの視点加わることで、より幅広い視野での議論につながっていくことを期待しています。

Question 3

現中期経営計画について、どのように評価されていますか。

前中期経営計画を冷静に振り返り、得られた成果や浮き彫りになった課題をしっかりと反映できていると思います。

現中期経営計画では、やみくもに資産を拡大して収益を上げていくのではなく、資産を有効活用して収益を拡大し、ROAを向上させる方向に舵を切りました。そのための施策として、事業運営型のビジネスモデルを推進し、事業部門制を敷いたことは、合理的な経営判断であったと考えています。事業部門制にすることで、各事業部門に権限が大きく委譲され、これまで以上に迅速かつ柔軟な事業展開が可能になることが期待できます。ただし、その効果を発揮させるためには、お客さまのニーズを深く理解し、具体的な施策へと落とし込むことのできるプロフェッショナルの育成が欠かせません。各事業に精通したプロフェッショナルを一人でも多く育て上げることが、発展していく鍵を握っていると考えます。

「10年後に目指す姿」というビジョンを現中期経営計画の中に組み込んでいる点も評価しています。2017年、当社は誕生10周年という節目を迎え、さらなる成長へ向けて新たな経営戦略を推進していくべき重要な局面を迎えています。現中期経営計画の達成とその先の成長を見据えると、担い手である人材の育成が不可欠ですが、ビジョンが揺らぐと人材は育ちません。また、社会的課題の解決に言及している部分も良いことだと思います。「お客さまのため」「社会のため」を突き詰めていくと、これまで以上に取り組みの幅が広がっていくのではないのでしょうか。

Question 4

最後に、当社が企業価値を持続的に高めていくためのコーポレートガバナンスのあり方や経営についてのご意見をお聞かせください。

伝統的なコーポレートファイナンスから事業運営へとビジネスモデルを進化させていく中で、それぞれの事業に対するより深い理解が必要になってくるのではないのでしょうか。新規事業への投資や不採算部門の事業撤退などの重要な経営判断においては、やはりプロの目が必要になってきます。金融分野に強みを持った取締役だけでなく、様々な分野における強みを持った取締役の存在がこれまで以上に重要性を増してくると思います。

また、外部環境が目まぐるしく変化する中、変化にいかに対応できるかが一層重要になってきます。私の経験に照らすと、今から外部環境の変化や会社のあるべき姿をイメージし、そこに向けて準備をし始めて、ようやく5年、10年先の変化に対応することができます。5年、10年先に外部環境がどのように変わっていくのかをしっかりと見極め、その変化に対応できるように体制を整えておくことが、三菱UFJリースが企業価値を持続的に高めていく上で最も重要なポイントになるでしょう。私自身も、これまでの経験に基づいた監督と助言を通じて、その一助となり、これまで以上に三菱UFJリースの企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化

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すべての株主さまの平等な取り扱いに配慮します。

■すべてのステークホルダーとの適切な協業

当社は、すべ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様々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。

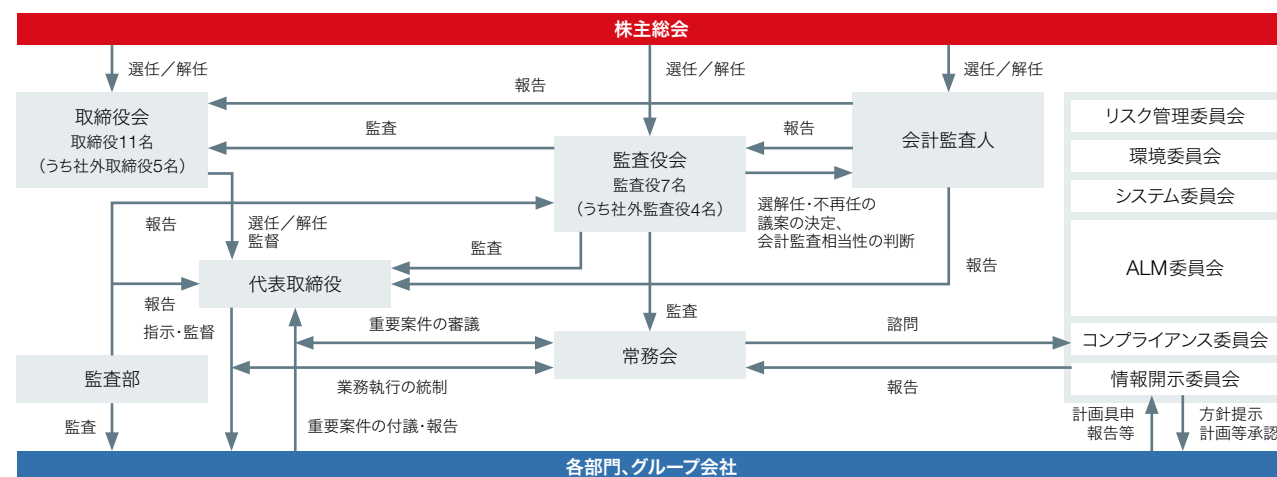
■ 取締役会の責務

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、適切なり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



取締役会の構成

当社の取締役会は、取締役11名のうち5名が社外取締役（うち、1名は独立社外取締役）で構成されています。いずれの社外取締役も、独立であるか否かにかかわらず、各人の経験や知見を活かして自由闊達な議論をすることにより取締役会を活性化させており、社外取締役としての役割と責務を実効的に果たしています。

ガバナンス強化に向けた主な取り組み

■ 取締役会構成の進化

当社の取締役会は、金融、商社、メーカーなど、多様な業種・業界出身の取締役で構成されています。また、取締役会において、戦略的かつ機動的な経営判断を行うことおよび監督機能を一層強化することを企図して、2018年6月に社内の取締役を4名減とし、取締役を11名（うち、社外取締役5名）としました。各取締役は、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ます。



■ 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社では、客観的な外部の視点を経営に活かす取り組みの一つとして、代表取締役、常勤監査役、独立社外取締役を含む社外役員を構成員とする「社外役員・代表取締役との意見交換会」を定期的に開催しています。この意見交換会の中で取締役会に関する事項についても幅広く意見を交換し、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、確認された課題に対しては改善策を検討・実施することで継続的な改善を進めています。

2018年3月期の取締役会評価結果の概要は以下の通りです。

1. 三菱UFJリースの取締役会は多様な分野の方々で構成され、一つの視点に偏ることなく多面的な視点から議論がなされている。内部の論理を疑う目が取締役会にある。

役員一覽（2018年6月28日現在）

取締役会長	白石 正	社外監査役	徳光 彰二		塩澤 広宣		中井 健夫
取締役社長	柳井 隆博※		安田 正太		三井 博史		丸山 由紀夫
取締役副社長	占部 利充※		中田 裕康		三明 秀二		松尾 秀司
専務取締役	野々口 剛※		皆川 宏		西喜多 浩		田中 秀和
常務取締役	山下 弘人※	常務執行役員	佐藤 直樹		中野 雅史		廣田 泰行
	下山 陽一※		青木 克彦		水谷 真基		金子 正男
※ 執行役員兼務者			安野 健二		村本 修		福山 徹
社外取締役	箕浦 輝幸		高石 英也		沢田 邦裕		太田 尚志
	拝郷 寿夫		宇津木 淳	執行役員	梶 芳彰		北原 克哉
	小島 喜代志		根本 宏児		竹内 和彦		幸道 和幸
	吉田 真也		山本 嘉明		世良 聡		若尾 逸男
	林 尚見		工藤 岳男		鈴木 裕之		
常勤監査役	羽根 彰		春名 孝俊		野崎 進		
	鈴木 直人		小諸 正樹		岡 登志夫		
	松室 尚樹		小田嶋 弘明		久笠 努		

2. 重要議案では着手段階から複数回の議論を経て最終的な決議へ進めるなど、議案審議上の工夫があり、加えて、議案説明上の工夫もある。一連の取り組みがここ数年で非常に進化している。
3. また、社内での議論の結果だけでなく、経緯についても報告されており、取締役会での審議の実質化につながっている。
4. 一方、各事業部門やグループ会社の現状・課題・動向などについては、日常的に議論して情報を共有することも意義のあることであり、工夫の余地がある。

以上の評価を受け、当社では、各事業部門の課題と戦略ならびに主要なグループ会社のモニタリング状況などに関する取締役会への報告を順次開始しています。併せて、議案の背景や社内での議論の経緯についての説明にも、より一層注力していくこととしています。

■ 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・安定的な関係の構築や営業推進などを目的として、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ものです。保有株式については、年度ごとに株式保有先単位で採算状況などを踏まえ保有方針の見直しを行い、重要性の高い銘柄については、その結果を取締役に報告の上、保有方針を継続的に検証しています。

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。

<http://www.lf.mufg.jp/corporate/governance/>

リスクマネジメントのさらなる高度化

■ 統合リスクマネジメントの強化

ビジネスモデルの進化や事業領域の拡大、ESGに対する関心の高まりなどにより、三菱UFJリースを取り巻くリスクの多様化・複雑化が進む中、様々なリスクを適切に認識し、的確にコントロールを行う必要性が一段と高まっています。当社では、それぞれのリスクの内容に応じた管理体制を構築し、リスク顕在化の未然防止、発生時の損失やダメージの極小化に努めています。

■ 統合リスク管理

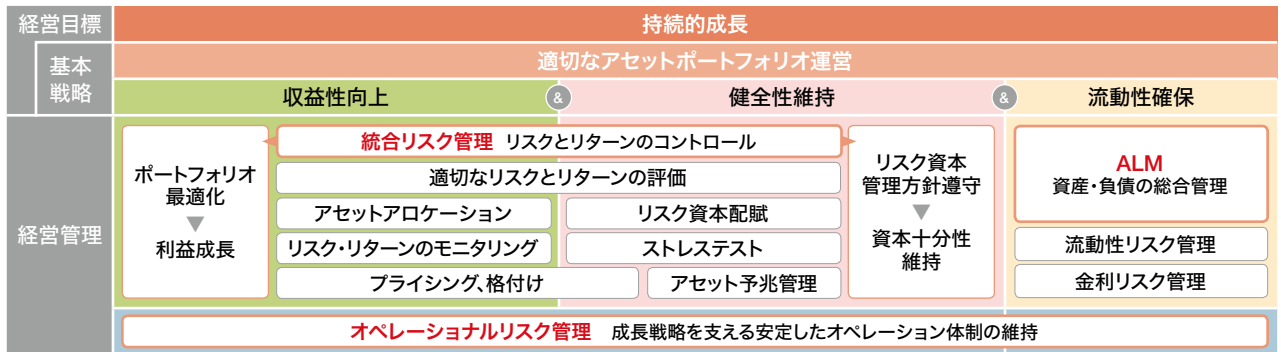
当社では、経営の健全性維持と収益性向上を実現することで持続的な成長を図るため、“統合リスク管理”の枠組みを組

み込んだ業務運営を行っています。具体的には、アセットやビジネスの特性に応じたリスク評価手法により各種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、各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体制としています。こうしたリスク管理の枠組みとともに、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定期的に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し、取締役会が管理することで、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および適切な対応に努めています。また、複数のシナリオに基づくストレステストを実施し、リスク耐久力に対して多面的な検証を行っています。

主なリスクと管理体制

信用リスク	個別案件の検討にあたって、取引先の信用状況やカントリーリスクを踏まえ、リスクに基づく適切なリターン確保に努めています。また、ポートフォリオ全体として、リスク分散を考慮した与信運営に取り組むとともに、信用リスク量を定期的に計測しています。信用リスクの状況は、リスク管理委員会に報告し、管理する体制としています。
アセットリスク	オペレーティング・リースなどの個別案件の検討にあたり、将来の物件価値を慎重に見極め、リスクに基づく適切なリターンの確保に努めています。また、ポートフォリオ全体として、リスク分散を考慮するとともに、アセット価値の変動リスク量を定期的に計測しています。アセットリスクの状況は、リスク管理委員会に報告し、管理する体制としています。
市場リスク	ALM※（資産・負債の総合管理）により、金利のミスマッチ状況をモニタリングし、金利変動リスクを管理しています。また、金利・為替・有価証券価格の変動に係る市場リスク量を定期的に計測しています。市場リスクの状況は、リスク管理委員会、ALM委員会に報告し、管理する体制としています。 ※ Asset Liability Management
流動性リスク	グループ全体の資金管理状況を把握するとともに、長短の調達バランスの適正化や資金調達手段の多様化を進めることで、資金調達の安定化を図っています。また、コミットメントラインの取得をはじめとした緊急時の流動性補完対策を講じることで、資金の流動性を確保しています。流動性リスクのステージ判定結果などは、リスク管理委員会、ALM委員会に報告し、管理する体制としています。
オペレーショナルリスク	情報システムについて、誤作動や停止の異常、外部からの不正アクセスやコンピュータウイルスの侵入、サイバー攻撃などを検知し、トラブルを未然に防止する管理体制を講じています。また、情報セキュリティや事務管理に係る社内教育も継続的に実施しています。さらに、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置付け、高い倫理観を持って社会規範などに従って業務活動を行うとともに、コンプライアンスに関する継続的な教育や不正行為の未然防止を図る対策を講じています。オペレーショナルリスクの状況は、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会に報告し、管理する体制としています。

リスクマネジメントの全体像



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」「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。

コンプライアンス・内部統制

■ コンプライアンス委員会および社員の意識向上

全社的な統括責任者であるチーフ・コンプライアンス・オフィサー（法務コンプライアンス部所管役員）のもと、コンプライアンス状況を継続的に点検・監査・確認する「コンプライアンス委員会」を3カ月ごとに開催しています。また、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」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

コンプライアンス・ホットライン制度では、役職員が報告・相談しやすい環境づくりを進め、問題の早期把握と適切な対応に努めています。2017年は、「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」の公表を踏まえ、国内、海外グループ会社それぞれに対応する社外の相談窓口を開設し、制度の意義・重要性についてグループ全役職員向けにトップメッセージを発信しました。

■ マネー・ローndリング等防止に向けた取り組み

2017年に「マネー・ローndリング等防止に係る基本方針」を定め、「反社会的勢力に対する基本方針」と併せ、国内、海外役職員一同の徹底、遵守を図っています。

- 投資家・アナリストとの対話活発化を目的として、個別ミーティングのほか、機関投資家およびアナリスト向けスモール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の参加、個別ミーティングの開催などを積極的に行っています。

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年1回以上の頻度で訪問し、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。毎年、名古屋証券取引所が主催する中部エリア最大のIRイベント「名証IRエキスポ」に出展しています。

■ 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、対象となった路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、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。

※ 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すべての者を指します。

[Focus] 「働きやすい職場づくり」プロジェクト



環境



社会



ガバナンス

三菱UFJリースでは、社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を目指した「働きやすい職場づくり」プロジェクトを推進しています。これまで、事務、システム、コミュニケーション、人事の各テーマにおいて、従来の体制や業務プロセスを徹底的に見直し、効率化・合理化の検討を進めてきました。

プロジェクトの一環として、異なる部門で働くプロジェクトメンバー5名と人事部長が座談会を行いましたので、その様子をご紹介します。



人事部長
中村 圭吾



人事部 部長代理
三村 卓也



企画部 部長代理
大葉 俊幸



営業統括部 課長代理
渡邊 綾子



事務部 チームリーダー
渡邊 拓也



情報システム部 部長代理
大嶋 和男

プロジェクトへの思いや、取り組みにあたって心掛けていることを聞かせてください。

中村 発足当初、このプロジェクトは「働き方改革」プロジェクトという名称でしたが、単純に残業時間を削減するだけでなく、生産性を向上させるためにはどうすれば良いかという本質を追求した結果、現在の「働きやすい職場づくり」プロジェクトという名称に変更となりました。生産性の向上を通じて、営業現場がお客さまと徹底的に向き合い、また全社員が120%の力を発揮できる職場を作り上げるという目標の達成に向けて、ここにいるプロジェクトメンバーたちと一丸となって進めています。プロジェクトの推進に際しては、プロジェクトの背景、目的などをわかりやすく社員に発信し、その後は必ずモニタリングを実施して改善を図るようにしています。

三村 中村部長の話にもつながりますが、これまで当社で取り組んできたこのような活動では、本質的な課題や意図がうまく社員に伝わっていなかったように思います。「働きやすい職場づくり」プロジェクトではある程度思い切った情報公開をして、社員の実感が伴った改革をしていきたいと思っています。

大葉 私はコミュニケーションの活性化を担当していますが、プロジェクトを実施するにあたって社内で幅広くアンケートを実施し、決裁プロセスの煩雑さなど多くの課題を発見しました。全社員が一丸となって進んでいくために非常に良い機会だと思いますので、課題解決に尽力していきたいです。

渡邊(綾) 現場が抱える課題とニーズをプロジェクトメンバー側がしっかりと理解していなければ、実効性のある施策を生み出すことはできないと思っています。常に現場の声に耳を傾けて有意義な意見をプロジェクトメンバー側へ連携し、社員のアイデアを施策に活かすよう心掛けています。

現時点での手ごたえと課題についてはどのように考えていますか。

大嶋 私は業務のシステム化を担当していますが、社内セキュリティに関する申請の煩雑さについては以前より各所から指摘されているところがありました。そこでセキュリティ申請を簡素化した結果、特定の部署にとつてだけでなく、全社的に効率化を実感してもらえることとなり、大きな手ごたえを感じています。

大葉 当社の社風はよく「堅い」と表現されることがあり、実際にその社風が効率性を低下させているという声も耳にします。もちろん、一概に「堅い」ことが悪いとは思いませんが、社風を変えるためには制度から変えていくということも有効な手段だと思うのです。プロジェクトの趣旨を理解した上で、会社として柔軟に変わっていけるかどうかが今後の課題ではないでしょうか。

渡邊(拓) あとは、プロジェクトに関してアンケートを実施したり、直接社員に意見を聞いた時に、それが特定の個人だけの問題なのか、それとも会社全体としての問題として捉えた方が良いのか、という判断はとても難しいと感じています。

渡邊(綾) その通りだと思います。たとえば二者択一を迫られている時に意見が割れている場合、おのおのにメリットとデメリットがあってもどちらかに決めなければいけません。その場合は、なぜその結論に至ったかの経緯をしっかり示しながら、社員に丁寧に理解を求めていると思っています。



プロジェクト成功に向けて、今後の抱負をお願いします。

渡邊(拓) まずは、プロジェクトメンバーとして自分のできることを惜しみなく出し尽くすことが重要だと思います。そうした一つひとつの取り組みが、少しずつでも周りの社員に良い影響を与え、結果的に会社全体として変わったといわれるようになれば、このプロジェクトは成功したといえるのではないのでしょうか。

大嶋 まだあまりシステム化されていない部門の業務について、今後どのように効率化していくかが課題だと感じています。また、システム化に成功したツールの他部門への応用も検討し、全社的に活用することも積極的に検討していきたいです。

三村 プロジェクト本来の目的は必ず成し遂げたい一方で、このプロジェクトを機に社員一人ひとりがより自発的に働きやすい職場について考えられるようになることが、重要だと考えています。そのための仕掛けづくりの側面もあると思いますので、意識して取り組んでいくつもりです。

中村 事務、システム、人事分野に関しては、引き続き発信の工夫とモニタリングを徹底していきますが、コミュニケーションに関しては何をもって改善されたかということが難しいため、現場の意見も取り入れながら、様々な意見を集約して打ち手を考えることが必要だと思っています。簡単なことではありませんが、社員が働きやすさを実感できる環境の整備のため、プロジェクトメンバーとともに誠心誠意プロジェクトに取り組んでいきます。

施策の進捗と実績

事務分野

1 業務課長の権限拡大・委譲

2018年4月から権限拡大を実施

①契約書類の捺印権限拡大 ②基幹システムでの承認処理の委譲

2 社内申請書類の見直し、社内ポータルの利便性向上

(1)社内ポータルに掲載する社内書式(全565件)のうち、約4割(234件)を見直し

●改訂208件：記載項目の簡素化、入力省力化、申請の電子化、記入見本の作成など

●廃止26件：重複する内容の書式を統合、手続の廃止など

(2)決裁の迅速化および業務効率化の観点から、決裁書類書式および回付プロセスを見直し

システム分野

1 システムを活用した業務効率化への取り組み

(1) デジタル化施策(RPAの試験導入)

●業務効率化に資するデジタル活用として、RPAの実用化に着手。

●2017年度は一部のコーポレート定例業務で先行導入し、現状9業務(約450時間/月相当)のRPA代替効果を見込む。

(2) セキュリティ運用の見直しによる業務効率化の実現

①USBポート開放申請手続の廃止
②オンラインストレージ利用手続の簡素化

2 スマートフォンへの切り替え、モバイルツール高度化

3 海外事業、海外拠点連携のシステム化

3 営業部店の業務改善サポート

国内営業部店(12部店)のヒアリングをもとに、2018年度から大量処理やシステム未対応の負荷業務に対し、RPA(Robotic Process Automation)やExcelなどのスキルを持った人材による業務改善サポートを実施。

カテゴリ	ステータス	業務数	年間削減時間	年間削減人数
RPA	稼働中	38	6,597.2時間	3.4人
RPA以外*	稼働中	21	747.0時間	0.4人
稼働中 計		59	7,344.2時間	3.8人
RPA	稼働予定	25	6,135.2時間	3.2人
総合計		84	13,479.4時間	7.0人

※ RPA以外：Excel、DWH(データウェアハウス)など別ソリューションで対応

人事分野

1 柔軟に働ける制度の充実

以下、3つの制度を新設し、短時間勤務や海外時差対応など「時間・場所に制約を受ける社員」が、その日の状況に応じた働き方をデザインすることにより、時間と場所にとらわれず柔軟な働き方をすることのできる体制を整備。

(1)選択制時差出勤制度の導入(2018年2月～)

(2)在宅勤務制度の導入(2018年度中導入予定)

(3)時間単位休暇制度の導入(2018年度中導入予定)

2 事業の変化に見合った人事制度への見直し

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

■ 専門人材の採用と育成

中期経営計画の経営基盤強化戦略に「プロフェッショナル集団への深化」を掲げ、重点産業分野における国内外の事業の立ち上げや推進、競争力強化を支える人材ポートフォリオの構築を進めています。また、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に注力しています。

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。専門人材認定制度では、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様々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：

導入研修や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、海外トレーニー派遣、語学スクールなど。

管理職層：

管理職向け研修、ダイバーシティセッションなど。

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。



ナショナルスタッフ向けマネージャー層研修

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研修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、2016年度より、部店長などを対象とし、上司以外の関係者による客観的評価をフィードバックする仕組みとして360度サーベイを開始するなど、職場風土改善に向けた取り組みを一層強化しています。

多様性 ―ダイバーシティ推進―

取り組み方針

様々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、女性管理職比率を2020年には2015年時点より5%引き上げ、10%以上とすることを目指しています。

■ 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」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等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、復職者キャリア面談などの実

施のほか、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」を実施しています。

■ 主な支援制度

支援制度	妊娠	出産	育児		
			1歳	2歳	小学校3年修了時
	産前特別休業	産前産後休業	育児休業		
	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）				
			遅出・早退制度		

- ・所定外労働の制限
- ・育児時間
- ・情報提供ツール（iPad）
- ・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：プラチナくるみんマーク）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、社内から受託した事務作業に従事するグループを新設しました。

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。
<http://www.lf.mufig.jp/corporate/csr/actionplan.html>

生産性 ―ワーク・ライフ・バランスの推進―

取り組み方針

労働生産性の向上と意識改革による「働きやすい職場づくり」の推進

■ 生産性向上への取り組み

早帰りの推進や「ワークライフシナジー勤務（選択制時差出勤）制度」など、仕事の能率アップと総労働時間抑制のための取り組みを行い、社員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを推進しています。また、2017年度には、従来型の労働慣行や働き方を見直すために「働きやすい職場づくり」プロジェクトを立ち上げ、「社内業務のさらなる効率化に向けた取り組み」や「柔軟な勤務制度の導入」などの施策を開始しています。これらの取り組みを通じ、効率性と生産性の高い職場を目指しています。

■ 柔軟な勤務制度の導入

個々の仕事や生活スタイルに合わせて、勤務の開始・終了時間を前後に1時間ずらすことを自由に選択できる勤務制度として、「ワークライフシナジー勤務（選択制時差出勤）制度」を導入しました。これにより、仕事と生活の充実による相乗効果を生み出すことを期待しています。

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活力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、三菱UFJリースでは産業医や保健師、外部業者等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（2017年度受診率100%）
- 2015年12月の改正労働安全衛生法施行にて義務化される以前よりストレスチェックを実施
- 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、24時間健康・悩み相談専用電話・メール窓口の常設、無料カウンセリングサービスの利用、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・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

■ 残業時間の削減

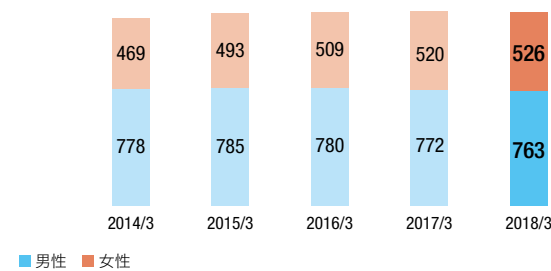
長時間労働による疲労蓄積に起因する健康障害発症リスクの最小限化やワーク・ライフ・バランスの促進を目的に、週2回の早帰りの促進、全社的に休暇取得目標を掲げ計画的休暇取得を促進しています。

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これ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

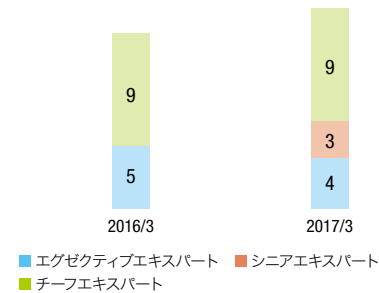
従業員数（単体）

(人)



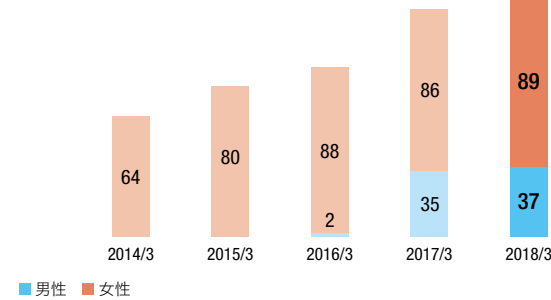
エキスパート人材数

(人)



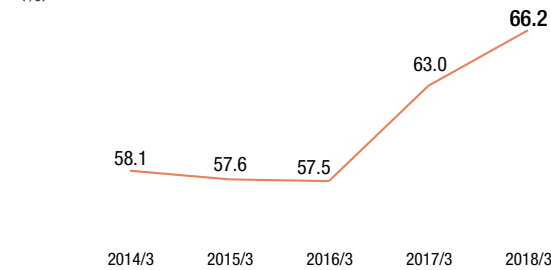
育児休業の利用者数

(人)



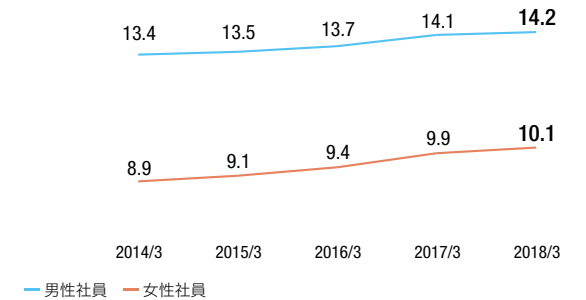
有給休暇取得率

(%)



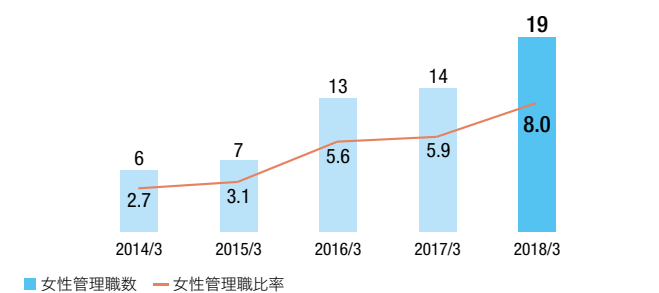
平均勤続年数

(年)



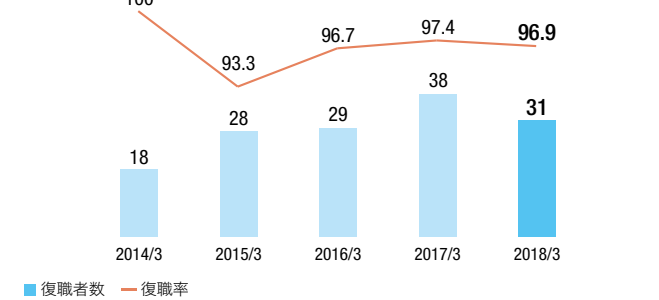
女性管理職数および比率

(人)



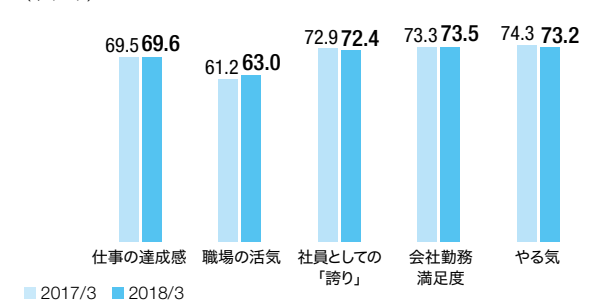
育児休業からの復職者数および復職率

(人)



モラルサーベイ調査結果

(ポイント)



環境への取り組み

■ 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、様々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。
 - (1) 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。
 - (2) 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	・ 本社の電気使用料削減の目標：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、土壤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	基準値	2015年度実績	2016年度実績	2017年度実績	2018年度目標
1	総エネルギー投入量 (電気使用量)	1m当たり (kWh)	107.0	75.9	77.6	78.9	基準値(2008年～2010年度の平均値)から10%の削減
2	コピー用紙使用量	1人当たり (枚)	1,849	1,018	941	862	基準値(2008年～2010年度の平均値)から10%の削減
3	紙使用量	1人当たり (枚)	10,382	9,235	8,899	8,211	基準値(2008年～2010年度の平均値)から3%の削減
4	電気使用でのCO ₂ 排出量	1m当たり (kgCO ₂)	43.15	38.96	38.97	38.73	基準値(2008年～2010年度の平均値)から10%の削減
5	ガソリン使用でのCO ₂ 排出量	1台当たり (kgCO ₂)	2,414.75	1,599.19	1,522.96	1,442.48	基準値(2009年～2010年度の平均値)を超えない
6	営業車の燃費	km / L	11.7	16.3	16.7	16.3	基準値(2009年～2010年度の平均値)以上
7	グリーン調達比率	%	—	88.0	87.2	76.5	グリーン調達の推進

※ ISO14001ととも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）を含む。

■ 環境会計

環境保全コスト		
分類	主な取り組み内容	2017年度
事業エリア内コスト	公害防止（エコカーリース料）	76
上・下流コスト	引揚機の処分費用	381
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）	13
環境保全に伴う経済効果		
主な取り組み内容	2017年度	
中古部品売却額（MULエコビジネス）	52	

■ 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。2017年には「第12回サーベイランス審査」および「ISO14001：2015移行審査」を受審し、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」を配信して様々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」「土壤汚染対策法」「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。



環境方針カード



環境かわら版

■ 環境事故・法令違反

2017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

営業車両のすべ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

	2015年度	2016年度	2017年度
全体	営業車両すべて 低公害車で導入 ・導入台数158台	営業車両すべて 低公害車で導入 ・導入台数153台	営業車両すべて 低公害車で導入 ・導入台数150台
	低排出ガス車42台 ハイブリッド車113台 電気自動車3台	低排出ガス車37台 ハイブリッド車114台 電気自動車2台	低排出ガス車35台 ハイブリッド車113台 電気自動車2台



ハイブリッド車



電気自動車

■ 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。今後も環境や社会に配慮する取り組みを本原則に基づき、積極的に実践していきます。

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。
<http://www.lf.mufg.jp/corporate/csr/>

社会への貢献



環境



社会



ガバナンス

■ 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リースは様々な教育支援を行っています。

海外での奨学金制度

グローバルな規模で次世代の育成支援をするために、2012年より海外の大学で日本語や日本の文化を学ぶ学生や、日本に関わる仕事を志す学生に対する「海外での奨学金制度」を設けており、これまでに合計約190名の学生が奨学金を受けています。



奨学金授与式の様子

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」に当社も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・グループ各社とともに、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：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を行っています。

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2018年までに計243台のパソコンを寄贈しました。



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 Gives Back」と名付けMUFGグループ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に当社も参加しています。



Mitsubishi UFJ Lease & Finance (U.S.A.) Inc. 社員の参加風景

■ 社会的投資

日本の森林再生とビジネス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でき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ことが必要です。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。



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。
<http://www.lf.mufg.jp/corporate/csr/>

DATA

データセクション

- 44 経営成績および財政状態
- 46 連結決算ハイライト
- 48 グループネットワーク
- 50 企業情報

経営成績および財政状態

■ 決算概要

2018年3月期の世界経済は、国・地域によって濃淡はあるものの総じて堅調に推移しました。また、国内経済についても企業業績が改善したことなどを背景に、緩やかな景気回復が続きました。こうした中、三菱UFJリースグループは持続的で力強い成長を実現するべく、2017年4月にスタートした中期経営計画「**Breakthrough for the Next Decade** 〜今を超え、新たな10年へ〜」に掲げる成長戦略、経営基盤強化戦略に基づき、各施策を積極的に推し進めてきました。

■ 売上高および損益の状況

2018年3月期の連結売上高は、前期比310億円（3.7%）増加の8,699億円となりました。不動産関連の出資金配当収入が前期に比べて増加した影響や、航空機をはじめとするグローバルアセット関連の業績が堅調に推移した影響などにより、売上総利益は前期比59億円（4.0%）増加の1,561億円、営業利益は前期比1億円（0.2%）増加の792億円、経常利益は前期比14億円（1.7%）増加の861億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は米国税制改正の影響などもあり、前期比105億円（19.8%）増加の636億円となり、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、採算性を重視して取り組んだ結果、新規契約実行高は前期比7.2%減少の1兆5,456億円となりました。事業の種類別では、賃貸事業が前期比17.3%減少の7,473億円、割賦販売事業が前期比2.7%減少の1,002億円、貸付事業が前期比2.8%増加の6,296億円、その他の事業が前期比48.2%増加の683億円となりました。

■ 財政状態

2018年3月期末の総資産は、前期末比1,746億円増加して5兆5,635億円となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の積み上げなどにより、前期末比447億円増加の7,311億円となりました。自己資本比率は前期末比0.5ポイント上昇して12.7%となりました。

■ キャッシュ・フロー

2018年3月期末における現金および現金同等物（以下、資金）は、前期末比648億円（68.1%）増加して1,601億円となりました。資金が648億円増加した内訳は、財務活動により1,476億円の資金を獲得した一方、営業活動において507億円、投資活動により319億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882億円に、賃貸資産に係る減価償却費・除却損および売却原価を調整した収入2,591億円を、賃貸資産およびその他の営業資産の取得による支出2,833億円、リース債権およびリース投資資産の増加による支出295億円、貸付債権の増加による支出237億円、営業有価証券・営業投資有価証券の増加による支出189億円、法人税などの支払による支出244億円などに振り向けた結果、差し引き507億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、投資有価証券の売却および償還による収入61億円などに対し、投資有価証券の取得による支出319億円および社用資産の取得による支出45億円などにより、319億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848億円、銀行借入などの間接調達で755億円の純収入となり、配当金の支払額126億円などを差し引き1,476億円の資金収入となりました。

■ 利益配分の基本方針と配当

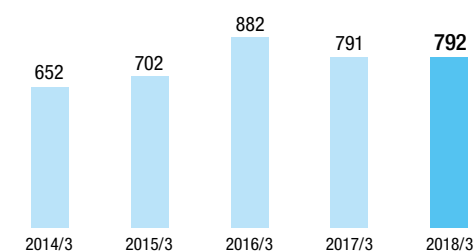
当社は、自己資本充実とのバランスに留意しつつ、継続的かつ安定的に配当を実施することを利益配分の基本方針としています。

この方針に基づき、2018年3月期の配当金は、1株当たり18円00銭（中間配当金7円50銭、期末配当金10円50銭）としました。前期比で5円の増配となります。

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、19期連続の増配となります。

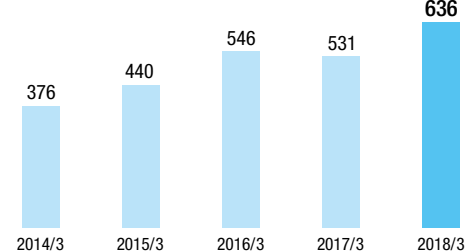
営業利益

（億円）



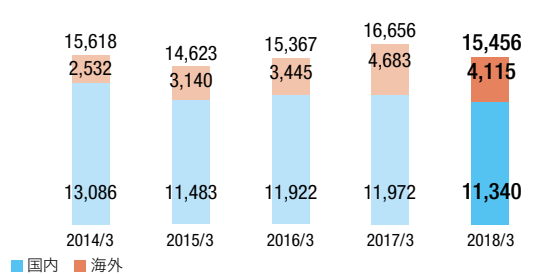
親会社株主に帰属する当期純利益

（億円）



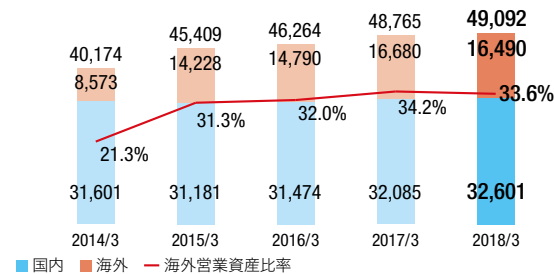
契約実行高（国内外別）

（億円）



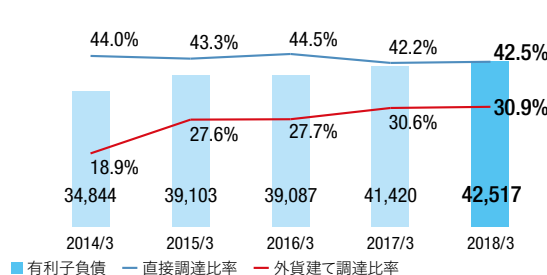
営業資産残高（国内外別）

（億円）



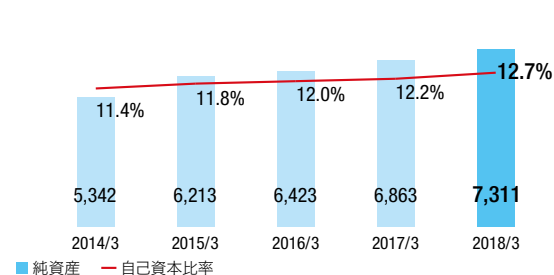
有利子負債

（億円）



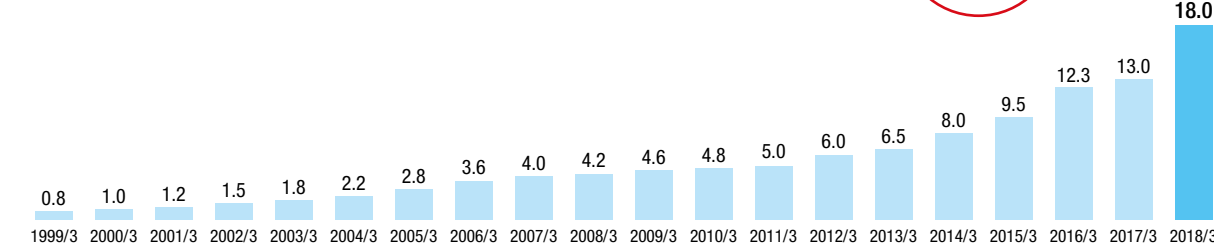
純資産および自己資本比率

（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。

連結決算ハイライト

					(百万円)					
3月31日に終了した事業年度	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
経営成績										
売上高	818,618	747,043	724,762	724,611	698,155	717,760	742,452	825,845	838,886	869,948
賃貸料収入	613,716	558,615	560,610	562,878	546,625	579,753	604,062	674,118	692,125	706,615
割賦売上高	140,159	122,615	99,414	92,533	85,021	83,270	83,408	85,673	92,232	94,668
営業貸付収入	38,393	39,048	36,802	35,611	35,592	35,068	33,892	34,162	33,655	35,018
その他の売上高	26,349	26,764	27,935	33,587	30,914	19,667	21,089	31,890	20,872	33,646
売上原価	713,903	637,474	606,033	609,533	580,121	589,086	609,172	659,846	688,655	713,779
売上総利益	104,715	109,569	118,729	115,078	118,033	128,673	133,279	165,998	150,231	156,169
販売費及び一般管理費	77,829	83,755	62,846	61,921	58,045	63,395	63,042	77,726	71,119	76,883
営業利益	26,885	25,813	55,882	53,156	59,987	65,278	70,237	88,272	79,112	79,285
親会社株主に帰属する当期純利益	7,145	20,727	25,755	34,640	36,038	37,675	44,068	54,631	53,157	63,679
包括利益	—	—	27,781	38,060	46,018	74,253	84,690	35,357	55,551	65,283
収益性指標 (%)										
売上高売上原価率	87.2	85.3	83.6	84.1	83.1	82.1	82.0	79.9	82.1	82.0
売上高売上総利益率	12.8	14.7	16.4	15.9	16.9	17.9	18.0	20.1	17.9	18.0
OHR	44.0	40.8	39.1	41.9	42.4	44.0	44.7	40.4	44.8	46.1
株主資本純利益率 (ROE)	2.3	6.1	7.1	8.9	8.5	7.9	8.0	9.0	8.4	9.3
総資産純利益率 (ROA)	0.2	0.5	0.7	0.9	0.9	0.9	0.9	1.1	1.0	1.2
営業の状況										
契約実行高	1,705,126	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
賃貸事業	561,734	516,455	438,713	472,899	581,479	718,390	720,868	787,463	904,018	747,335
割賦販売事業	84,002	50,646	49,424	67,293	78,259	91,755	86,263	96,969	103,078	100,244
貸付・その他の事業	1,059,389	734,487	681,403	736,271	696,531	751,696	655,187	652,297	658,514	698,054
財政状態										
総資産	3,909,077	3,885,161	3,721,136	3,682,299	4,177,784	4,497,502	5,035,676	5,121,253	5,388,844	5,563,515
営業資産残高	3,497,071	3,517,982	3,393,547	3,335,620	3,713,972	4,017,419	4,540,920	4,626,455	4,876,553	4,909,279
純資産	342,633	366,891	389,802	420,864	468,061	534,250	621,344	642,366	686,378	731,124
有利子負債	3,190,431	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
自己資本比率 (%)	8.4	9.1	10.0	10.9	10.7	11.4	11.8	12.0	12.2	12.7
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	(103,149)	52,013	224,305	87,941	(63,407)	(41,776)	(56,296)	(36,819)	(220,251)	(50,751)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(32,245)	(11,415)	(5,402)	(7,631)	(102,372)	8,739	(31,453)	(5,105)	(28,865)	(31,962)
財務活動によるキャッシュ・フロー	180,868	(82,443)	(191,694)	(68,631)	183,560	77,729	65,384	50,736	234,908	147,611
現金及び現金同等物の増減額	44,690	(41,773)	27,047	11,582	18,766	47,585	(17,942)	8,298	(15,876)	61,689
現金及び現金同等物の期末残高	54,653	12,980	40,408	51,765	72,954	120,540	102,773	111,071	95,263	160,124
1株当たり情報 (円)※										
当期純利益	8.02	23.14	28.76	38.72	40.56	42.40	49.58	61.45	59.77	71.57
配当金	4.6	4.8	5.0	6.0	6.5	8.0	9.5	12.3	13.0	18.0
従業員数 (人)										
	2,122	2,219	2,245	2,275	2,402	2,511	2,729	2,828	2,969	3,126

※ 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
21拠点

主要連結子会社および
関連会社
28社

事業所

- | | |
|-----------|----------|
| ■ 本社 | ■ 北陸支店 |
| ■ 名古屋本社 | ■ 静岡営業所 |
| ■ 赤坂オフィス | ■ 浜松支店 |
| ■ 豊洲オフィス | ■ 刈谷営業部 |
| ■ 神田オフィス | ■ 京都支店 |
| ■ 大阪オフィス | ■ 神戸支店 |
| ■ 札幌支店 | ■ 岡山支店 |
| ■ 東北支店 | ■ 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 |
| ■ 横浜支店 | |

本社

名古屋本社

■ グローバルネットワーク

欧州
3拠点

アジア
16拠点

米州
6拠点

■ 国内グループ会社

国内カスタマービジネス

- ティー・エフ・エル・リース株式会社
- 神鋼リース株式会社
- カシオリース株式会社
- 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
- 三菱オートリース株式会社
- テクノレント株式会社

ヘルスケア事業

- 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
- トリニティ・ケア株式会社

環境・エネルギー事業

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

不動産事業

- 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

インフラ・企業投資事業

- 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
- MULプリンシパル・インベストメンツ株式会社

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

海外カスタマービジネス

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

- 18 Mitsubishi UFJ Lease & Finance (Ireland) Designated Activity Company
- 19 Ho Chi Minh City Representative Office

環境・エネルギー事業

- 20 DMC Energy Management Services (Shenzhen) Co., Ltd.

航空・ロジスティクス事業

- 21 Jackson Square Aviation,LLC
- 22 Beacon Intermodal Leasing,LLC
- 23 MUL Railcars, Inc.
- 24 Jackson Square Aviation Ireland Limited
- 25 Engine Lease Finance Corporation

企業情報

■ 会社概要 (2018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

3,126名(連結) 1,289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※1	A－	－
JCR※2	AA－	J－1＋
R&I※3	A＋	a－1

■ 株式情報 (2018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

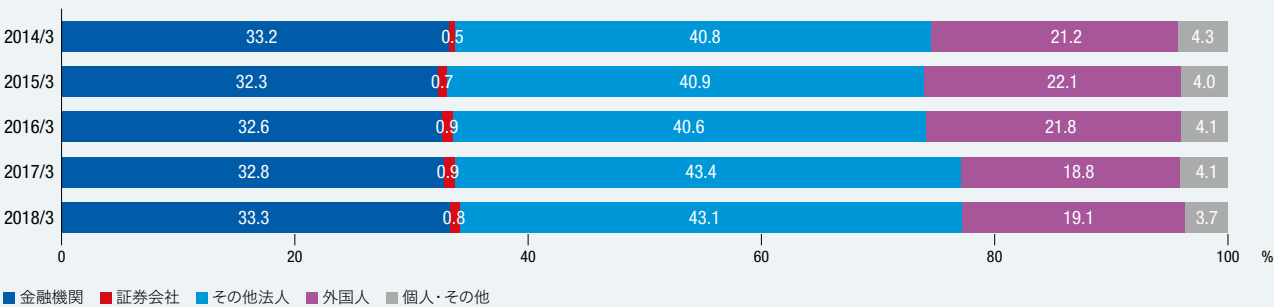
有限責任監査法人トーマツ

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

※ 2018年4月1日、株式会社三菱東京UFJ銀行より銀行名を変更

株式所有者別分布状況



発行月

2018年8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

2017年度(2017年4月1日～2018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1-5-1 新丸の内ビルディング
TEL：03-6865-3002