

CORPORATE REPORT 2019



三菱UFJリースはコーポレートレポートの印刷工程
(原材料の調達～印刷工程)において発生するCO₂
を、カーボンオフセットしています。
プロジェクトNo. : KC0405
オフセット数量 : 6tCO₂



管理森林から伐採した木材を使用して自然森林
を守っています。



印刷時に有害な廃液が出ない水なし印刷方式で
印刷しています。



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

CONTENTS

PROFILE

三菱UFJリースのプロフィール

- 2 三菱UFJリースグループの事業
- 4 財務・非財務ハイライト
- 6 三菱UFJリースグループの歩み
- 8 進化を続ける三菱UFJリースグループのビジネス
- 10 事業による社会的課題の解決
- 12 目指す姿の実現に向けた価値創造プロセス

STRATEGY

戦略セクション

- 14 トップメッセージ
- 22 中期経営計画
Breakthrough for the Next Decade
～今を超え、新たなる10年へ～
部門別で見る三菱UFJリースグループ
- 24 国内カスタマービジネス／海外カスタマービジネス
- 26 航空事業部門
- 28 不動産事業部門
- 30 ロジスティクス事業部門
- 32 環境・エネルギー事業部門
- 34 ヘルスケア事業部門
- 36 インフラ・企業投資事業部門

MANAGEMENT

マネジメントセクション

- 38 役員一覧
- 40 SPECIAL FEATURE
三菱UFJリースグループの
内部管理体制
- 42 中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化
- 46 「働きやすい職場づくり」プロジェクト
- 48 ビジネスの進化を支える人材への取り組み
- 52 環境への取り組み
- 54 社会への貢献

DATA

データセクション

- 56 経営成績および財政状態
- 58 11カ年サマリー
- 60 グループネットワーク
- 62 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分かりやすくお伝えするため「コーポレートレポート」を発行しています。「コーポレートレポート2019」では、国際統合報告評議会（IIRC）※が提示した「国際統合報告フレームワーク Ver.1.0」を参考にしながら、当社グループの「企業活動の全体像」や「持続的な企業価値創造に向けた取り組み」を紹介しています。

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

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

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

見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。さまざまな重要な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

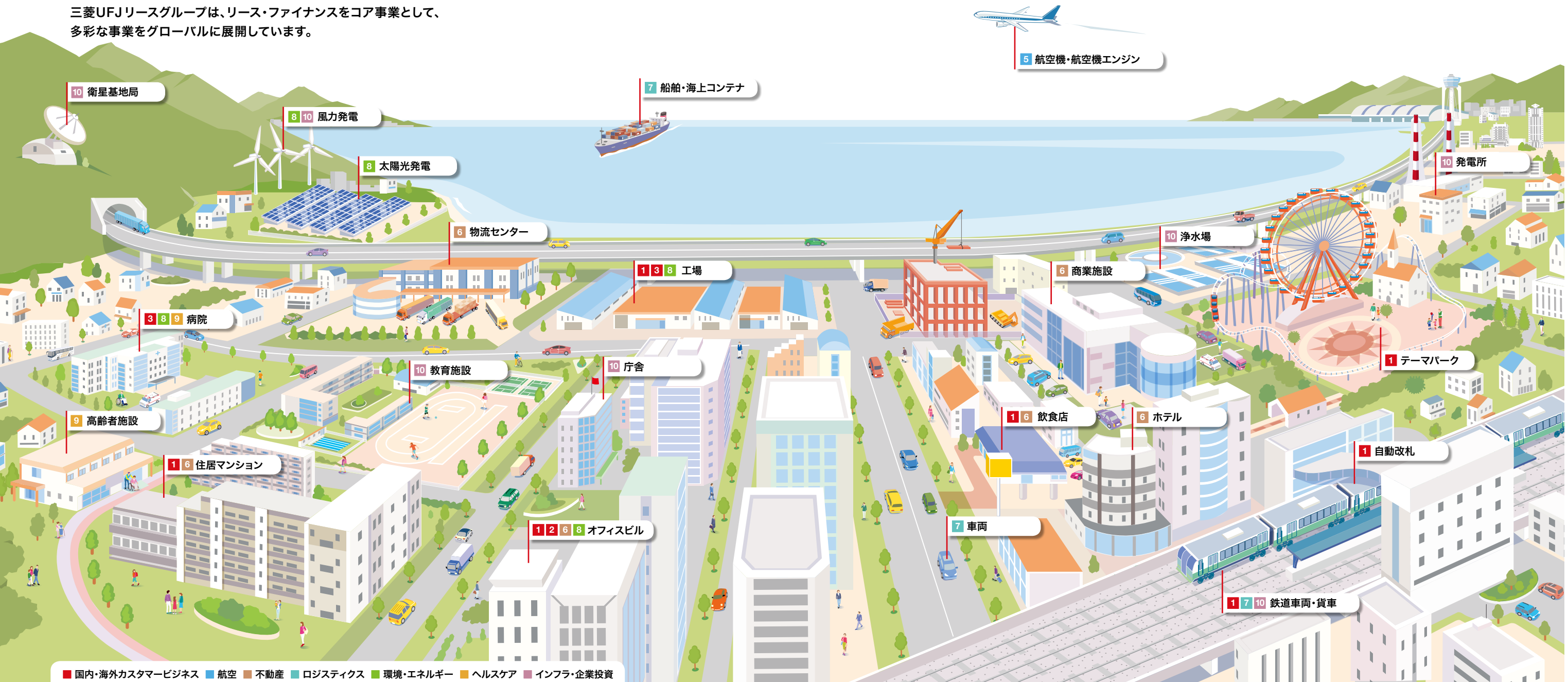
三菱UFJリースのコーポレートメッセージ「Value Integrator」には、「人材・アセット・資金・情報などの

さまざまな経営資源の価値（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

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

2 レンタル

情報関連機器や工作機械など、多様なレンタルニーズに対応しています。

3 中古機器売買

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

4 その他のサービス

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

5 航空

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

6 不動産

オフィスや商業施設、物流施設などの建物を建設し賃貸する不動産リースや、不動産の収益力に依拠したノンリコースローン提供、証券化ファイナンスに加え、ハンズオン型の不動産再生投資による築古ビルの活性化、不動産アセットマネジメントなど多彩なサービスを提供しています。

7 ロジスティクス

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

8 環境・エネルギー

太陽光を主軸とした再生可能エネルギー発電やESCO (Energy Service Company)、環境関連設備向けファイナンス、アセットマネジメントサービスの提供など創エネ、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。

9 ヘルスケア

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

10 インフラ・企業投資

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

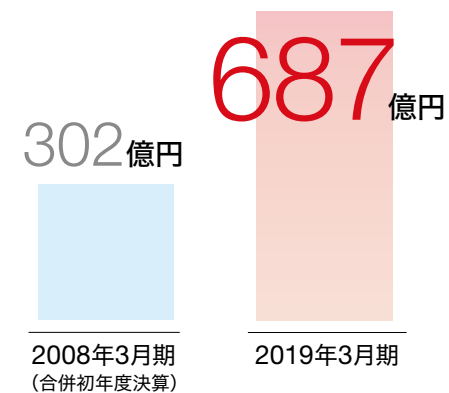
財務ハイライト

売上総利益

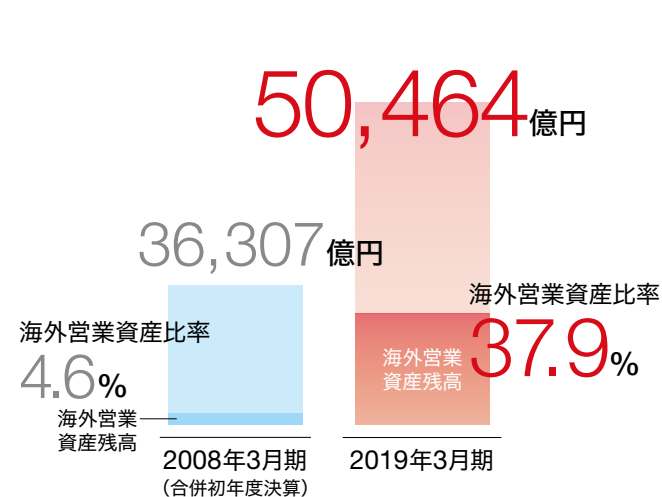


コーポレートファイナンス中心の事業から、アセットファイナンス、サービス提供、事業参画、事業運営へとビジネスモデルを進化させ、事業領域の拡大を続けてきたことにより、収益力は着実に向上しています。2008年3月期と比較して、2019年3月期の売上総利益は約1.5倍、親会社株主に帰属する当期純利益は約2.3倍に伸長しました。

親会社株主に帰属する当期純利益

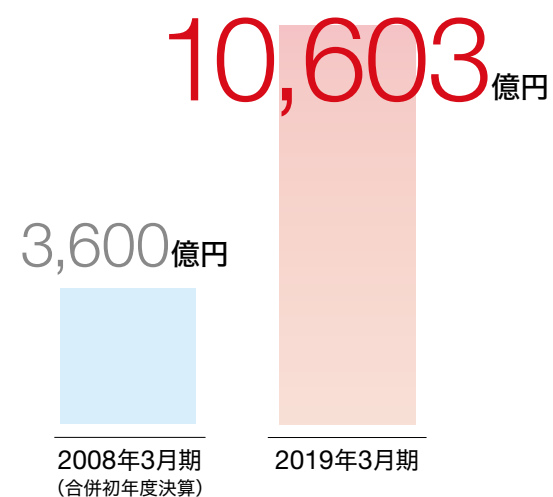


営業資産残高および海外営業資産比率



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11.4倍と大幅に増加しました。営業資産全体に占める海外営業資産比率は、4.6%から37.9%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。また、2018年には、円建てでグリーンボンドと個人投資家向け社債を発行し、投資家の裾野を拡大させました。

外部格付

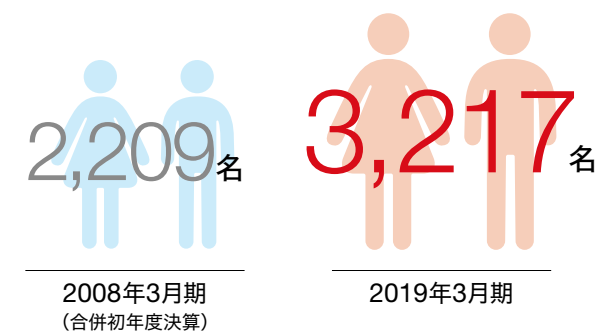


企業信用力の評価として左記の4社から信用格付を取得しており、業界トップ水準の評価を受けています。さらなる事業拡大を目指すにあたり、その競争力の源泉となる資金調達力の維持・向上に引き続き努めます。

※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

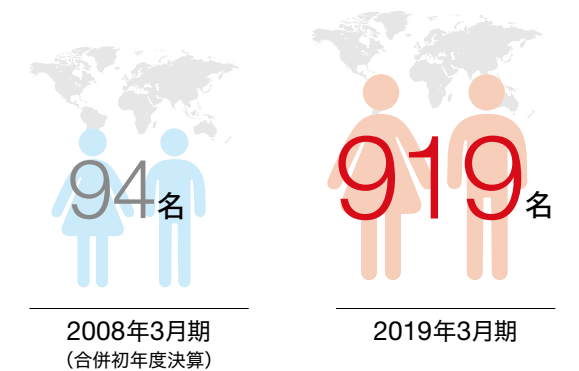
非財務ハイライト

連結従業員数

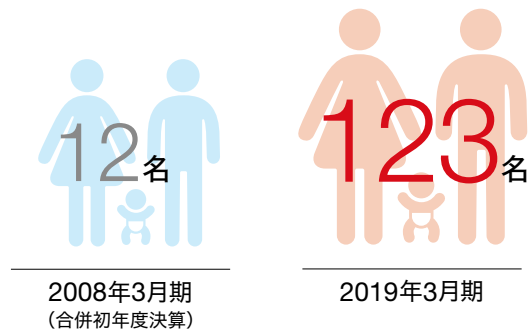


事業領域の拡大に伴い、グループ会社従業員数は約1.5倍に増加しました。中でも、海外で働く従業員数は、海外事業の積極展開により2008年3月期の約9.8倍と大幅に増加しています。高い専門性を持つ多様な人材を国内外に擁する三菱UFJリースグループは、これからも一丸となってお客さまや社会が抱える課題解決に挑み続けます。

海外で働く連結従業員数

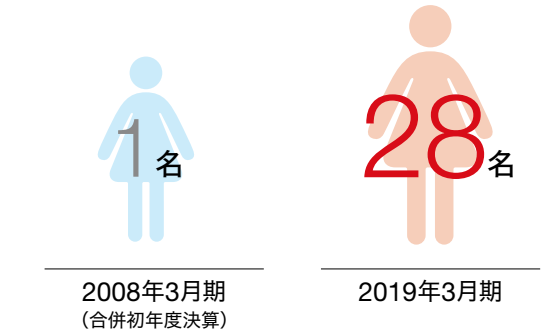


育児休業取得者数



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。

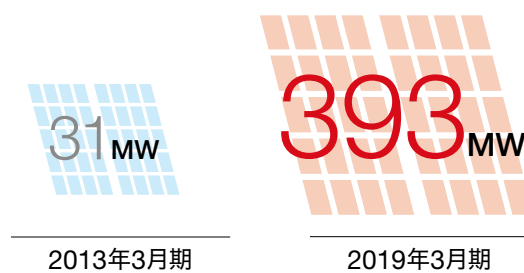
女性管理職数



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

太陽光発電出力数[※]

※ 運転開始済みプロジェクトの総出力数 (拠出持分に応じて案分した値)



事業を通じて「環境負荷の少ない持続可能な社会の実現」に貢献しており、太陽光発電出力数は2013年3月期の12.7倍となりました。

外部からの評価

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

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



積極的な事業展開によって描かれる 確かな成長軌道

三菱UFJリースグループは、2007年4月にダイヤモンドリース株式会社とUFJセントラルリース株式会社の合併で誕生して以来、リース・ファイナンスの枠に留まらない積極的な事業展開や、買収・提携などのノンオーガニックな戦略により、大きな成長を遂げてきました。

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

バリューチェーン上の 提供機能拡大

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

収益機会の拡大

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

2016/4

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

2016/10

日立キャピタル株式会社と資本業務提携

2016/12

MULヘルスケア株式会社を設立

新たな価値創造

2017/6

ドイツにおける洋上風力発電所向けの海底送電事業へ参画

2017/6

航空機エンジン・パーツアウト事業へ参入

2018/5

MULユーティリティイノベーション株式会社を設立

2018/7

英国水道事業会社South Staffordshire Plcへ出資参画

2018/11

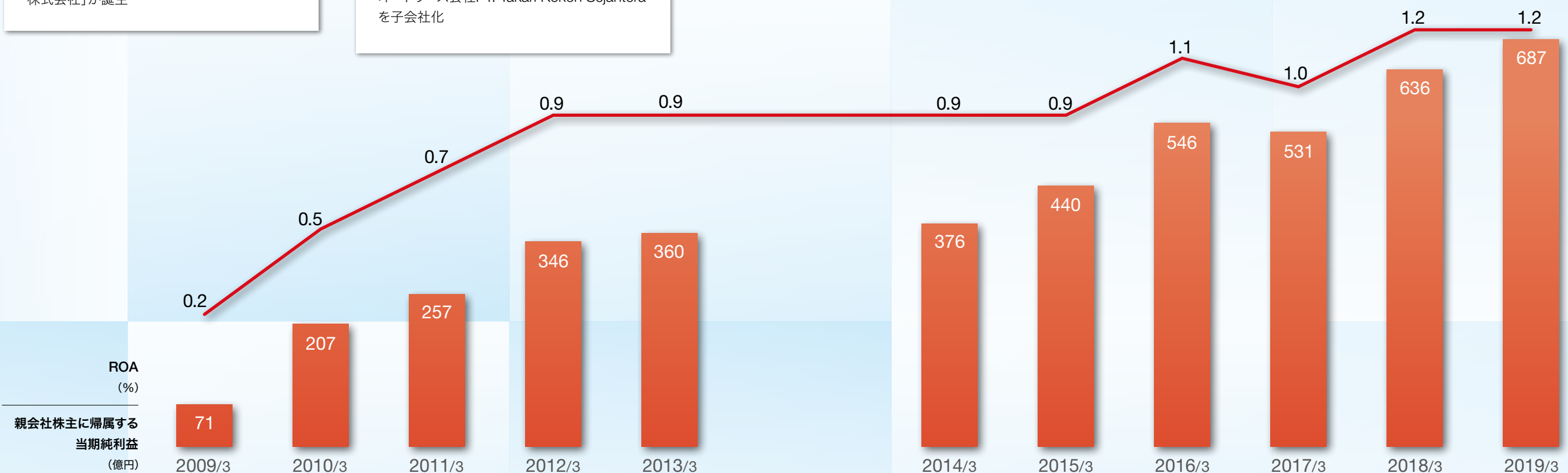
英国における洋上風力発電事業へ参画

2018/12

米国販売金融事業会社ENGs Holdings Inc.を子会社化

2019/3

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



金融の枠を超えたサービス・ソリューションの提供

三菱UFJリースグループは、コア事業であるリース・ファイナンスを通じて「モノ」に関する知見・ノウハウを蓄積し、強みを活かしてさまざまな事業へと取り組みの幅を広げてきました。今後も「金融と事業の融合」のさらなる進化を進め、金融の枠を超えたサービス・ソリューションをお客さまにご提供することで、企業価値の向上を目指してまいります。

「金融と事業の融合」の
さらなる進化

新たな価値創造

インフラ・企業投資 P36

グローバル規模で拡大するインフラ需要に対して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ます。また、これまで培った経験・ノウハウを活用した企業投資事業にも取り組んでいます。



収益機会の拡大

不動産 P28

不動産リースや、オフィス・商業施設・レジデンス・物流施設などの収益不動産を対象とした証券化ファイナンスに加えて、高度経済成長期頃に建設されたビルを改修して収益性を高める不動産再生や不動産アセットマネジメントなど、当社グループ全体で不動産に関する事業領域の拡大を進めています。



環境・エネルギー P32

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、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がけており、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。



ヘルスケア P34

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、ヘルスケアに関する幅広いサービスラインナップを取り揃え、複合的なサービスを提供しています。



航空機 P26

世界的な航空機需要の拡大が続く中、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版オペレーティングリースなど航空機に関する幅広いラインナップを取り揃えています。時には複数の商品を融合させながら当社グループ独自の付加価値を生み出し、お客さまの抱えるさまざまなニーズに対応しています。



バリューチェーン上の提供機能拡大

ロジスティクス P30

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など、マーケット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。



中古機器売買 P24

これまで培ってきた「モノ」に対する専門性と知見を活かし、工作機械、医療機器、情報関連機器などの中古機器売買を通じて、機動的な設備導入を希望されるお客さまをサポートしています。タイや中国にも中古機械商社の営業拠点を開設しており、海外の製造業の設備投資ニーズに対応しています。



コア事業
リースビジネス

三菱UFJリースは、コーポレートメッセージ「Value Integrator」のもと、“社会にとって新たな価値の創造”に取り組んでいます。2019年3月期には、環境・社会・ガバナンスのそれぞれの分野で、「当社グループとして今後どのように社会に貢献し、またどのような価値を生み出していくことができるのか」を検討しました。今後も「事業による社会的課題の解決」に取り組み、お客さまのみならず広く社会へ貢献する“新たな価値の創造”に努めます。

E環境	1	安全な水・衛生の確保		水インフラの整備 水質汚濁の防止（節水、排水）
	2	クリーンエネルギーの普及		再生可能エネルギーの普及推進 省エネ、エネルギー管理
	3	持続可能な消費と生産		廃棄物削減・再利用 省資源化、資源の効率利用
	4	気候変動の抑制		温暖化対策・CO ₂ 排出量削減 大気汚染対策、省エネ普及促進
	5	海洋資源の保護・回復		海洋生態系の維持 水産資源保護
	6	陸上生態系の保護・回復		森林等の資源環境保護
S社会	7	貧困の解消		開発途上国の経済発展支援 教育・保健・栄養環境の整備
	8	飢餓の撲滅		農業・畜産業の開発、支援 廃棄物の削減、食糧サプライチェーン最適化
	9	健康・福祉の促進		医療・介護環境の整備 医療技術の発展、衛生的で安全な環境整備
	10	質の高い教育の提供		生涯学習の機会促進 就学率の向上
	11	国内・国家間の不平等の是正		開発途上国の経済発展支援 安全かつ安定した移動・モビリティを促進
	12	都市化の推進		コンパクトシティ・スマートシティ実現 災害対策、省資源・高効率化
	13	イノベーション基盤の構築		新技術開発支援 ベンチャー企業投資、実証実験参加
	14	国際協力の活性化		海外ビジネスの活性化、インフラ輸出 社内ダイバーシティの推進
	15	ジェンダー平等の実現		男女の就労機会均等の促進 ダイバーシティの取り組み推進
	16	働きやすさと経済成長の実現		働きやすい職場づくり「働きやすい職場づくり」プロジェクト P46 生産性向上
Gガバナンス	17	平和・公正な制度の構築		ガバナンス高度化、ステークホルダーの 権利尊重、兵器産業への融資制限
	18	消費者への責任ある事業		個人情報保護 ステークホルダーの権利確保と利益向上
	19	ガバナンス		会議体運営 取締役の多様化

「事業による社会的課題の解決」に向けた取り組み事例

航空事業部門



新興国の経済発展などにより航空機の延べ旅客数は増加を続けており、今後も航空機需要は継続的に上昇していくことが予想されます。一般的に航空機は高額なため、新興国の航空会社を中心に使用者自身が機体を保有することが困難なケースが存在しますが、当社グループは、航空機リースを通じて航空会社の機材導入をサポートしています。今後も、安全で安定した「人」「モノ」の移動の機会拡大に貢献していきます。

ロジスティクス事業部門



自動運転車両の進化は、自動車事故の削減・交通弱者の負担軽減・交通渋滞の解消などの社会的課題の解決策として期待されています。当社は、自動運転の普及・拡大に向け、同分野において豊富なノウハウを有する株式会社ZMPと業務協定を締結し、自動運転の実証実験を推進するお客さまに対して、自動運転車両と走行システムをパッケージ化して提供するシェアリング事業を開始しました。本事業を通じて、「人」や「モノ」がより安全で安心して移動できる交通インフラの実現に貢献していきます。

ヘルスケア事業部門



一生を健康で自立した状態で過ごすには、未病・予防と共に万病気やけがなどで身体機能を失うことがあった場合の機能修復を目指す再生医療、そして修復された機能の回復を目指すリハビリテーションが重要です。当社は、2019年4月に再生医療ベンチャーの株式会社サイフェーズに出資し、再生医療製品の研究開発を支援しています。本出資などを通じて、再生医療およびリハビリテーション等回復期分野に関する知見やネットワークを獲得し、同分野における事業拡大と進化を図ります。

不動産事業部門



茨城県日立市と協働で、駅前大型商業施設内への市の子育て支援拠点施設整備事業に取り組んでいます。子どもの発達・発育に効果的な室内型の遊び場のほか、子育てに関する相談ができるスペース等を設けることで、同市の人づくりや子育てを支援します。また、駅前商業施設へ公共施設を組み込むことにより、来街者数の増加と周辺地域の賑わい創出効果も期待されます。今後も、不動産に関する豊富なノウハウを活用し、地域の活性化や不動産価値の向上等に貢献していきます。

環境・エネルギー事業部門



当社と株式会社三菱総合研究所が出資する浪江谷津田復興ソーラー合同会社を通じて、福島県双葉郡浪江町の敷地約90万㎡（約90ha）を活用した同地区過去最大規模のメガソーラー発電事業に取り組んでいます。かねてより当社が取り組み、また得意としてきた再生可能エネルギー事業を通じて、エネルギー資源不足や地球温暖化という社会的課題の解決のみならず、福島県の震災復興をサポートしていきます。

インフラ・企業投資事業部門



社会インフラ事業への取り組みを通じ、人々の生活基盤・経済基盤を支えています。これまで国内のPFI（Private Finance Initiative）を累計60件受注したほか、国内で培った経験・ノウハウを活用して海外にも進出しています。2018年には、英国の水道事業会社に加えて、同国最大規模の洋上風力発電事業に出資参画しました。今後も、生活インフラや低炭素社会推進に貢献する事業への投融資を通じて、地域生活基盤の整備や持続可能な社会の実現に貢献する取り組みを継続していきます。





代表取締役社長
柳井 隆博

「10年後に目指す姿」の実現に向けて

三菱UFJリースは、2017年4月にスタートした中期経営計画（以下、現中計）「**Breakthrough for the Next Decade ～今を超え、新たな10年へ～**」において、「10年後に目指す姿」を定めました。「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、お客さまと共に社会的課題の解決に取り組む企業体」となることです。これを実現するため、最初の3年間の基本方針として、「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」を掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。

2019年3月期までの2年間で、事業参画・事業運営のフィールドを徐々に広げ、将来への布石もいくつか打ち、不動産関連等においては資産回転型ビジネスを拡大させることもできました。その結果、2019年3月期は、親会社株主に帰属する当期純利益が687億円と、2期連続で過去最高益を更新しました。これを踏まえ、配当性向は30.4%と、現中計期間中の目標である30%を1年前倒して実現しました。

迎えた2020年3月期は、貿易摩擦問題やBrexit（英国の欧州連合離脱）の行方をはじめ、外部環境が一段と不透明感を増しており、リスクに対するアンテナの感度を従来以上に磨いていかなければならないと考えています。その中で、これまでに手応えを感じている事業はさらに拡大する一方、2年前に立てた施策の中で見直すべきものは作戦を練り直して、現中計の最終年度に臨んでいます。現中計の目標をしっかりと達成するとともに、その先を見据えた攻守両面の種まきも行って、お客さま、株主・投資家の皆さま、そして社会のご期待にお応えするよう努めてまいります。

2019年8月
代表取締役社長

柳井隆博

環境変化と当社グループが進むべき方向

2年前に現中計を策定した際、外部環境としては、①新興国を中心に世界経済の成長が続くが、国内経済の成長には多くを期待できないこと、②地政学リスクの拡大・デジタル変革の加速度的な進展等により、より不確実性の高い時代に突入することなどを想定しました。

そうした中であっては、従来型のリース・ファイナンスの延長線上のビジネスモデルだけでは大きな成長を望むことは難しいと考えられ、10年後を見据えてビジネスモデルを変革することを計画しました。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、お客さまと共に社会的課題の解決に取り組む存在になることを目指すこととしました。当社には、強固なお客さま基盤や幅広いネットワーク、ノンバンクならではの柔軟性や機動性、「モノ」に付帯するサービスの提供を通じて培った専門性、業界トップ水準の外部格付など、独自の強みが数多くあります。これらを最大限に活かしながら、環境変化を読んでビジネスモデルを進化・変革していくことで、社会にとって意義のある新たな価値を創造していきたいと考えています。

現中計では、「10年後に目指す姿」を実現するための最初の3年間の基本方針として、「金融と事業の融合」と「トップライン経営と効率経営の両立」の2つを掲げています。

1つ目の「金融と事業の融合」では、当社が有する強みを活かして、コーポレートファイナンスやアセットファイナンスに留まらず、事業参画や事業運営ヘフィールドを広げることで、持続的成長を実現します。

2つ目の「トップライン経営と効率経営の両立」では、資産をむやみに拡大させるのではなく、資産を有効活用することによる利益拡大と、資産効率の向上の同時実現を図ります。すなわち、国内外において成長分野や強みを有する事業、高採算ビジネスを積極的に取り入れながら、事業売却やアセット売却を機動的に行うことで、リスク耐性に強く、かつ安定して売却収益を上げられるポートフォリオの構築を進めています。

現中計開始以降、世界経済は総じて拡大を続けているものの、足元では注意を要する事象も膨らんでいます。米中間を中心とした貿易摩擦問題の行方、主要国のみならず新興国にも波及しているポピュリズム・ナショナリズムの拡大、それらが内外経済や金融市場に与える影響など、リスクに備える必要性が一段と高まっています。

そうした一方で、デジタルを梃子にした技術革新の進展により、スマート化、シェアリング、業界の垣根の変化等、ビジネスを劇的に変化させる兆しがいくつも表れています。また、新興国の人口増加と生活レベルの向上、気候変動への対応の加速など、社会構造の変化は我々の大きな事業機会になります。2年前に定めた我々の進むべき方向性は、間違っていないと手応えを感じています。

現中計2年間の実績

現中計がスタートした2017年4月に「事業部門制」を導入、2018年4月には国内カスタマービジネスの営業部店再編を行うなど、組織体制を大幅に見直し、それぞれの組織が現中計で定めたミッションの実現に取り組んでいます。

まず、国内外カスタマービジネスですが、国内では業界知見と専門性の高度化を通じてお客さまとの協働ビジネスを創出するなど、採算性をより重視した営業展開を行っています。同時にRPA(Robotic Process Automation)を活用するなど、業務効率化にも取り組んでいます。海外では、北米でのM&Aやアジアでの拠点拡充などを通じて、地場・マルチナショナル企業との取引も深耕し、ビジネスのさらなる拡大を目指しています。

航空事業部門は、良質案件の積み上げと機体売却による資産回転で、市況リスクへの耐性が強いポートフォリオを構築し、収益の柱の一つに成長しています。さらに2019年3月期は、調達方法の多様化として航空機メーカーへの直接発注を初めて実施しました。

不動産事業部門は、長年手がけてきた不動産リースや証券化ファイナンスに加えて、不動産の再生投資事業やアセットマネジメント事業などへビジネスの幅を広げ、収益の柱になっています。2019年3月期は、物流不動産事業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出資や、私募REIT「MULプライベートリート投資法人」の運用開始が実現、米国等の海外での投融資も本格化しました。

ロジスティクス事業部門は、海上コンテナ、船舶、モビリティ、北米における鉄道貨車と、幅広い事業を担っています。コンテナ事業は、2016年にかけての海運不況の影響で苦戦を続けてきましたが、再建計画を着実に推進し、黒字化の目途を立てました。また、2020年以降に到来するコンテナリセールの態勢も構築しました。モビリティサービスでは、新技術・新サービス分野での事業化プランを練るとともに、第一弾として株式会社ZMPと自動運転実証実験プラットフォームのシェアリング事業を開始しました。また、鉄道貨車事業では、保有車両数が1万両を突破。ポートフォリオを順調に成長させています。

環境・エネルギー事業部門は、これまでの太陽光発電アセットの積み上げを主因に、売電収入と売却収入による収益貢献が進んできました。2019年3月期は、風力発電事業に初めて出資参画したほか、バイオマス発電所にも出資するなど、太陽光以外の再生エネルギー事業にもビジネス領域を広げています。

ヘルスケア事業部門は、病院・クリニックに対するファイナンス機能の提供や医療・介護事業者の経営支援ファンド運営などで収益基盤を構築しています。将来に向けたビジネスフィールドの拡大については、現中計策定当初に立てた戦略を見直して、回復期分野を今後フォーカスすべき新規事業軸に再設定しました。

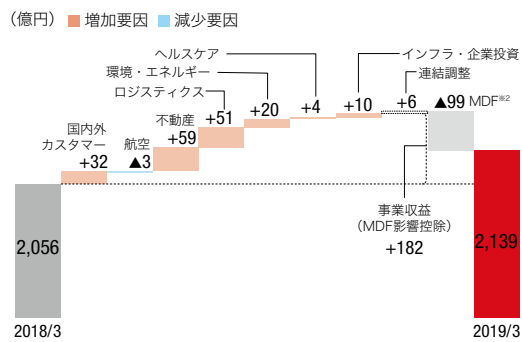
インフラ・企業投資事業部門は、この2年間にドイツ海底送電事業やアイルランド風力発電事業、英国水道事業など4件のプロジェクトに出資・事業参画しました。このうち稼働済みプロジェクトで収益貢献が始まっています。

下表は、国内外カスタマービジネスと各事業部門の事業収益を示したものです。事業収益は、資金原価控除前の売上総利益に持分法利益と受取配当金を合算した値です。部門ごとの収益を実態に近づけるために、持分法利益や受取配当金など、損益計算書のさまざまな利益段階に分散している部門収益を、事業収益として括って示しました。2018年3月期にMMCダイヤモンドファイナンス株式会社（MDF）の保有株式を譲渡し、同社が連結対象から外れた影響（▲99億円）がありましたが、概ね各部門とも収益を拡大させることができ、当社グループ全体として事業収益が伸長しました。航空事業部門も円高による為替影響（▲10億円）があり、これを除けば前期比増益です。収益規模としては、国内外カスタマービジネス、航空事業、不動産事業が当社の収益をけん引するかたちとなっていますが、他の事業も着実に成長しつつあり、それぞれが収益の柱となるよう育ててまいります。

部門別事業収益の増減※1

	2018/3期	2019/3期
国内外カスタマー	759	792
航空	679	676
不動産	304	363
ロジスティクス	101	153
環境・エネルギー	46	66
ヘルスケア	40	45
インフラ・企業投資	24	34
連結調整	0	6
MDF	99	—
連結合計	2,056	2,139

※1 事業収益：売上総利益（資金原価控除前）に持分法利益と受取配当金を加算した値



※2 MMCダイヤモンドファイナンス株式会社

持続的に成長するための備え

環境が大きく変化する中で持続的成長を続けていくには、ビジネスモデルの進化・変革を進める一方で、リスクマネジメントなど守備力の強化も重要です。

統合リスクマネジメント高度化の観点では、ビジネスモデルの進化に沿って新たなリスクテイクに対応した態勢を整えることの必要性が増しています。このため、事業会社への出資など投資取引のリスクを管理する「投資マネジメント部」を新設し、リスクマネジメント態勢の強化を図りました。信用リスク、アセットリスク、投資リスクなど、リスクカテゴリーに応じて管理手法をさらに深めていきます。

また、バランスシートの資産サイドで工夫を凝らしてビジネスを拡大させていくのと同時に、負債サイドの財務戦略高度化にも注力しています。安定調達とコスト削減の両立を目指して資金調達の多様化を進めるとともに、流動性リスク・金利変動リスクの抑制に努めており、特に外貨については原則期間ミスマッチをとらない方針とするなど、慎重に運営しています。2019年3月期は、リース会社として初めて国内公募方式によるグリーンbondや当社としては初めての個人向け社債を発行しました。また、米ドル社債は2019年3月期に続き144A/Regulation S形式による発行で、米国投資家へのアクセスを継続しています。

さらに経営管理高度化では、経営情報インフラを整備して、事業部門ごとの資本コストを含めたリスク・リターン実績など、経営情報のモニタリング機能の整備を進めています。これにより、リスク資本の有効活用を促進するなど、ポートフォリオマネジメントの一層の高度化を進めていきます。

ガバナンス態勢に関しては、取締役会の活性化、内部管理体制の充実、強固なコンプライアンス体制の構築など、さまざまな取り組みを継続的に進めています。2020年3月期からは、「社外役員・代表取締役との意見交換会」の機能を拡充し、取締役会への助言機関として新たに「経営評議会」を設置しました。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はじめ、確認された課題に打ち手を講じることで、引き続きガバナンスの強化に努めてまいります。

社員のワークライフバランスとパフォーマンス向上

以上のような攻守両面における各種戦略・施策を効率的に実現していくためには、社員一人ひとりがそれぞれの持ち場で高いパフォーマンスを発揮することが何より重要です。現中計では「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」ことを、「10年後に目指す姿」に描いています。

このため2018年3月期下期に「働きやすい職場づくり」プロジェクトを立ち上げ、社員のニーズ・要望・悩みを聞きながら、事務・システム・コミュニケーションという3軸での生産性改革や、人事制度改革を進めて、働きやすい職場環境の整備を進めています。このうち人事制度改革では、事業参画や事業運営など、よりプロ度を求められるビジネスを拡大するという戦略の方向性を踏まえて、キャリアパスの複線化、研修の拡充、評価制度や処遇体系の見直しなど、幅広い人材の獲得・維持を可能にする制度を構築していきます。また、選択制時差出勤制度や時間単位休暇制度、在宅勤務制度の拡充等、より柔軟に働ける仕組みも整えつつあります。

こうした「働きやすい職場づくり」プロジェクトの施策がいくつか実現したこともあり、2019年3月、当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2019（通称：ホワイト500）」に認定されました。今後も、社員の健康増進を意識しながら、一人ひとりが意欲と活力を持って働くことのできる職場づくりを進めます。

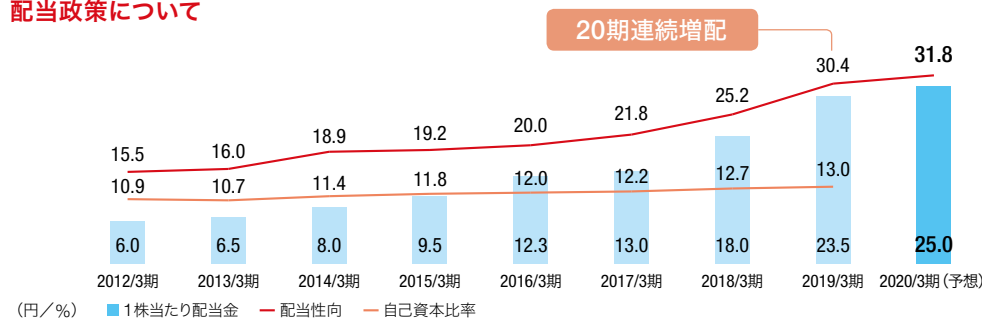


株主さま・社会のご期待にお応えする

現中計策定時には、配当に関する目標を示していませんでしたが、現中計初年度終了時に、「現中計期間中に配当性向30%程度を目指す」という目標を初めて掲げました。2019年3月期は2期連続で過去最高益を達成、2020年3月期もそれを上回る計画であり、2019年3月期の1株当たりの年間配当金を2018年3月期から5円50銭引き上げ、23円50銭としました。1999年3月期以来20期連続の増配で、配当性向は30.4%と、現中計期間中に目指した30%を1年前倒しで達成することができました。

今後も株主還元は配当を基本と考え、事業拡大に伴うリスク許容力の維持・向上や、成長に向けたM&Aを見据え、自己資本の適正な水準を維持しながら、持続的成長を通じて継続的かつ安定的に配当を行うよう努めてまいります。2020年3月期は、1株当たりの年間配当金25円、配当性向31.8%を目指します。

配当政策について



一方、社会に対しては、事業を通じてお客さまのみならず広く社会に貢献する新たな価値を創造することで、社会的課題の解決を推進し、サステナブル(持続可能)な社会の実現に貢献していきたいと考えています。お客さまや社会が抱える課題を的確に捉え、当社の幅広い事業領域で課題解決に取り組むことで、「良き企業市民としての信頼の維持・向上」と「当社の企業成長」を共に実現するよう努めてまいります。

2020年3月期、そして、その先に向けて

2020年3月期は、現中計の総仕上げの年であるとともに、次期中期経営計画（以下、次期中計）を策定する非常に重要な1年です。国内外カスタマービジネスや各事業部門それぞれが現中計施策の再評価を行い、見直すべきものは見直して、現中計最終年度を迎えています。

まず、国内カスタマービジネスは、業界を担当するセクター営業部による新たなビジネスモデルの構築を進めるとともに、エリア営業部店は各エリアの特性に応じたミッションを明確化し、効率的・効果的な営業活動を展開します。

海外カスタマービジネスは、各国・各地域で取り組むビジネスの優先度を明確にし、各地で最適なパートナー企業とも連携して、ビジネスを強化します。また、2019年3月期に連結子会社とした米国の ENGS Holdings Inc.との間で、当社グループのお客さま基盤や業務基盤とのシナジー発揮を目指します。

航空事業部門では、航空機メーカーに直接発注をした機体のデリバリー（2023～2025年）に備えた体制整備を進めます。また、2018年に出資したエンジン部品製造会社AeroEdge株式会社との連携を深め、提供機能を拡大します。

不動産事業部門では、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」と、老朽化したビルのバリューアップを図る不動産再生投資やアセットマネジメントなどの「不動産事業」がビジネスの両輪として回り始めましたので、これをさらにバランスよく推進していきます。

ロジスティクス事業部門は、各事業の体制整備と事業領域拡大のほか、モビリティで国内外において描いたプランを実現し、ビジネスモデルの事業化を進めます。

環境・エネルギー事業部門は、ユーティリティ会社との戦略的パートナーシップの具現化や、VPP (Virtual Power Plant) 等のノンFITビジネス※3を深化させます。

ヘルスケア事業部門は、回復期分野を新規事業軸として、ファイナンスや周辺サービス機能の獲得により収益拡大を図ります。

インフラ・企業投資事業部門は、注力すべき地域・分野における有力プレイヤーとの協業を推進し、有力プロジェクトへの出資・事業参画を拡大していきます。

※3 FIT (電力の固定価格買取制度) に頼らずに収益化を図る再生可能エネルギーのビジネスモデル

現中計を進めてきた中で、我々の強みと弱み、それを踏まえて我々が進むべき方向などが、現中計策定時に比べてはっきりしています。2020年3月期は、以上の施策を推進して現中計を仕上げるとともに、今一度、中長期的な環境変化やその中で当社グループが果たすべき役割をしっかりと見据えて、次期中計につなげていきたいと考えています。時代は大きく変化しています。テクノロジーの進化、お客さまと商品・サービスの関わり方の変化、さらには社会構造の変化の中には、ビジネスチャンスが数多くあります。柔軟で機動的かつ業種横断的に対応することができる企業体である我々の強みを活かして、持続的成長に向けて次の絵を描いていきたいと考えています。

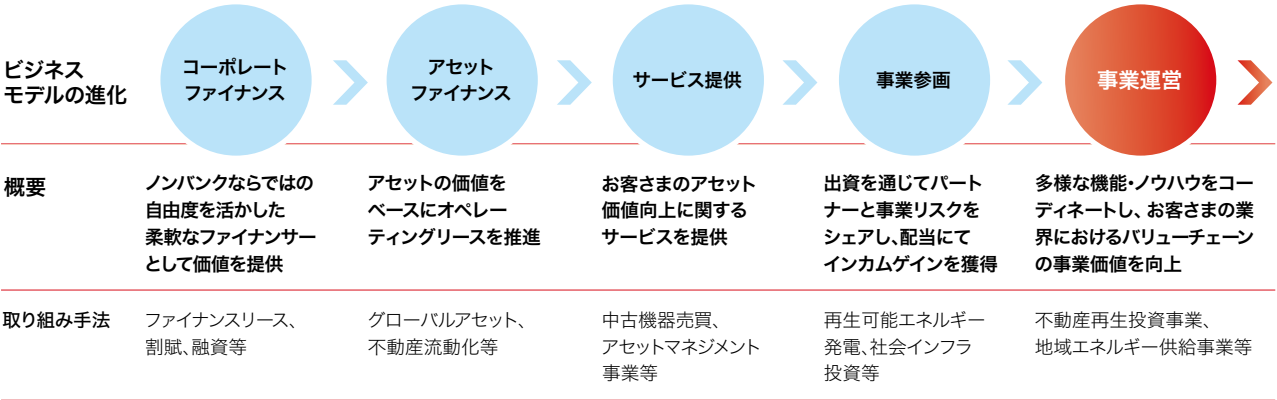
当社グループは、新しい時代の「Value Integrator」として、広く社会にとっての新たな価値を創造していくよう、社員一人ひとりが強い自覚を持ち、変革を続けて取り組んでまいります。今後とも皆さまのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

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

三菱UFJリースは、2018年3月期よりスタートした中期経営計画「Breakthrough for the Next Decade ～今を超え、新たなる10年へ～（以下、中計）」において、継続的な企業成長と経営管理体制の高度化を目指し、さまざまな施策に取り組んでいます。

基本方針

1. 金融と事業の融合



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る利益拡大と資産効率の同時実現を目指します。

経営戦略

5つの成長戦略

1 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。

2 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。

3 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。

4 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。

5 日立キャピタルとの関係強化

日立キャピタル株式会社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

1 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。

2 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。

3 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。

4 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。

5 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。

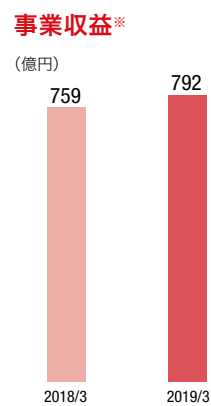
計数目標と実績

	2018年3月期	2019年3月期	(目標) 2020年3月期
連結当期純利益	636億円	687億円	630億円以上
連結ROA (当期純利益ベース)	1.2%	1.2%	1.1%以上

経営戦略の振り返りと2020年3月期の主要施策

	これまでの実績	2020年3月期の主要施策
国内外 カスタマー	国内 ・ 採算重視型の営業スタイルに変革 ・ 2018年4月に改編したセクター別組織を活用して、知見の高度化とリスクテイク機能・領域を強化	国内 ・ セクター戦略による新たなビジネスモデル構築と、エリア拠点のミッション明確化による効率経営の遂行
	海外 ・ 内外連携強化により、地場・マルチナショナル企業向け取引が伸長 ・ 米国販売金融会社ENGSHoldings Inc. の全株式を取得	海外 ・ ローカルパートナーとの連携による、既存ビジネス強化とシナジー実現
重点産業 分野	航空 ・ ポートフォリオの質的維持・向上を、優良資産の採り上げと資産売却で達成 ・ 機体売却に伴うキャピタルゲインと機体調達手段の多様化 不動産 ・ 大型物流施設の開発ステージへのファイナンスや、不動産再生投資事業への取り組みを強化 ・ 物流専門アセットマネジメント会社の株式会社センターポイント・ディベロップメントを持分法適用関連会社化 ・ 私募REITの運用開始 (MULプライベートルート投資法人) ロジスティクス ・ 貨車リース事業のプラットフォームとなるMUL Railcarsを有人化し、本格展開を開始。保有鉄道貨車は1万両を達成 ・ 株式会社ZMPと自動運転実証実験プラットフォーム開始 環境・エネルギー ・ VPP (Virtual Power Plant) 事業の経済産業省実証実験へ参画 ・ 太陽光以外の再生可能エネルギービジネスへの取り組み実施 ヘルスケア ・ 医療モール開発運営事業の取り組みを本格化 ・ 再生医療ベンチャーへ出資参画 インフラ・企業投資 ・ ドイツ洋上風力発電所向け海底送電線事業、アイルランド風力発電事業に参画 ・ 英国水道・英国洋上風力発電事業会社へ出資参画	航空 ・ OEM発注のデリバリーに備えた体制の整備 不動産 ・ 米国での投融資プラットフォームを確保・推進 ・ アジアパシフィックにおける投融資の拡大 ロジスティクス ・ 国内外モビリティ関連ビジネスのアライアンス強化 環境・エネルギー ・ ユーティリティ会社との戦略的パートナーシップ具現化 ヘルスケア ・ 新規事業軸とした回復期分野における取り組みを強化 ・ ヘルスケアファンドを通じた資金提供の促進 インフラ・企業投資 ・ 注力分野での有力プレイヤーとの協業推進
成長・経営 基盤強化	財務戦略の高度化 ・ 144A/Regulation S形式での米ドル債発行等、調達の多様化・安定化に着手 ・ 米ドル資金調達最適化プロジェクト実施 リスク管理体制強化 ・ 投資取引の多様化・増加に対応したリスク管理体制強化を目的に、投資マネジメント部を設立 働きやすい職場づくりの推進 ・ 生産性改革や人事制度改革を含めた「働きやすい職場づくり」プロジェクト開始	働きやすい職場づくりの推進 ・ 新人事制度、評価制度の運用開始 ・ 基幹システム、社内イントラの改善による負荷軽減

国内・海外 カスタマー ビジネス



※ 事業収益：売上総利益（資金原価控除前）に持分法利益と受取配当金を加算した値

2019年3月期の国内・海外カスタマービジネスの事業収益は前期比32億円増の792億円となりました。国内での採算性を重視した営業展開と、海外でのアジア・米国における売上伸長が主な要因です。

国内カスタマー ビジネス

業界ごとの知見と専門性を深めて大企業グループのお客さまにサービス・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レンタルや中古機械売買などを行う三菱UFJリース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。

TOPICS

- 営業部店を「セクター営業部」と「エリア営業部店」に再編
- 営業拠点の集約とRPA活用などにより、効率的な営業モデルを構築
- 新たなビジネスアイデアを早期に実現するための検討会を発足

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、日系企業および地場・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。

TOPICS

- 米国販売金融事業会社ENGSHoldings Inc. (ENGSH) の全株式を取得
- タイ現地法人である Bangkok Mitsubishi UFJ Lease Co., Ltd. (BMUL) がチョンブリ県に支店を開設
- ミャンマー・ヤンゴン市に駐在員事務所を開設



竹内 和彦

常務執行役員
コーポレートセンター担当



春名 孝俊

常務執行役員
コーポレートセンター担当 マシナリーカンパニー長

2019年3月期の振り返り

日本銀行によるマイナス金利政策が継続し、金融機関の「カネ余り」が続く厳しい事業環境の中、セクター営業部、エリア営業部店および国内グループ会社それぞれが戦略テーマに沿った営業を展開することで、増益を確保することができました。

2019年3月期は、営業部店の再編と営業事務の効率化に重点的に取り組みました。営業部店の再編では、大企業向け営業部を担当業界ごとに分け、業界知見と専門性の高度化を通じて、大企業をパートナーとした「協働ビジネス」の創出を目指す「セクター営業部」を設立しました。エリア営業部店では、当社が長年培ってきた強固な顧客基盤を活用しつつ、当社グループ力を最大限に発揮しながら、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営業を展開する役割を明確にしました。さらに、情報共有とエリア間連携を加速化させるために営業体制を見直し、一部拠点の統合を行いました。拠点統合によって、情報共有・部店間連携が促進されるとともに営業事務が集約され、またRPA (Robotic Process Automation) 活用にも取り組んだことで、事務の効率化と品質向上を進めることができました。

そのほか、既存の当社機能・サービスや枠組みでは対応が難しい新たなビジネスについて、役員・コーポレート部門と営業部店が

2019年3月期の振り返り

海外カスタマービジネスは、現在北米、アジアに特に注力しており、それぞれのエリアでビジネスの拡充を進めています。米国では、2018年12月に全米でトラック・トレーラー、工作機械、建設機械の販売金融事業などを展開するENGSHの全株式を取得しました。ENGSHは1952年に設立されて以降、トラック・トレーラーの販売金融事業を展開していますが、近年は工作機械、建設機械の販売金融のほかファクタリング・保険代理店業務などにも進出し、またITの活用などによる販売金融プラットフォームの先進化を進めています。ENGSHが当社グループに加わることで、日系機械メーカーへの販売金融ソリューションの提供も可能になると期待しています。

アジアに関しては、BMULが投資優遇地として経済特区に指定されるチョンブリ県に支店を開設しました。チョンブリ県はタイ東南部の企業集積地として注目を集める都市であり、次世代自動車をはじめ医療・航空・ロボット産業など多様な産業分野から企業進出が見込まれています。そのほか、新たにミャンマー・ヤンゴン市に駐在員事務所を開設するなど、今後の経済発展が期待されているASEAN地域のネットワークを拡大しました。

検討の初期段階から一緒に取り組み手法を考え、スピーディにアイデアの実現につなげることを目指す「リスクテイク検討会」を発足しました。

国内グループ会社では、各社のマーケットにおける取引基盤の深耕と、他グループ会社との連携強化を進め、収益力と課題解決力の向上を図りました。

当社グループの収益基盤として、また新事業の創出の場として

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です。各事業部門・海外カスタマービジネスやグループ会社と協働しながら、お客さまが抱える経営課題やニーズに対して最適なソリューションを提供することで、当社のビジネスを支えています。加えて、お客さまとの対話を通じた新規事業創出の役割も担っています。不動産事業や環境・エネルギー事業などがカスタマービジネスの中から創出されていったように、将来のビジネスの柱となる新しい事業の種を見つけ、育てていきたいと思っています。

今後も、収益貢献と新規事業創出を両輪として、ビジネスの深化を進めていきます。

海外カスタマービジネスの顧客基盤を拡大し、同時に事業部門の海外展開を加速化する

海外カスタマービジネスでは、事業部門に属さないあらゆる海外ビジネスを担当しています。今中計より、現地の日系企業との取引に加えて、地場・マルチナショナル企業との取引深耕にも重点を置くことで、海外の顧客基盤拡大と収益力向上に努めています。併せて、各国・各地域で取り組むべき事業、提供サービスの優先度を明確化し、当社グループの限られたリソースの最適配分を推進しています。

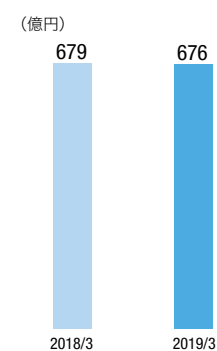
海外ビジネスでは、国ごとの文化や商慣習の違いを踏まえながら、拠点レベルで事業リスクの適切な判断を行えるようにすることが重要です。当社では、本社社員や現地採用のナショナルスタッフ、互いの価値観を理解しながら個々のレベルアップを図るトレーニー派遣や集合研修を行い、海外ビジネス人材の裾野拡大を進めています。

また、私たちは当社の事業部門の海外展開をサポートするという役割も果たしています。海外拠点のバックオフィス機能を提供するとともに、これまで私たちが蓄積してきたノウハウを共有することで、事業部門の海外展開を加速化していきます。

航空事業部門

世界的な航空機需要の拡大が続く中、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版オペレーティングリースに取り組むなど、幅広いサービスを提供しています。

事業収益



TOPICS

- Jackson Square Aviation, LLC (JSA) が航空機27機を新規で獲得
- 当社グループとして初となる航空機メーカーへの直接発注を実施
- 国内航空機エンジン用部品メーカー AeroEdge 株式会社へ出資



村本 修

常務執行役員
航空事業部門長

2019年3月期の振り返り

2019年3月期の事業収益は、円高の影響（▲10億円）を主因として、前期比3億円減の676億円となりました。

航空機リースでは、従来の機体調達手段であるセール&リースバック※に加え、当社グループとして初めて航空機メーカーへ直接機体を発注し、航空機の調達方法の多様化を図りました。

2018年7月には、航空機エンジン用部品メーカーの AeroEdge 株式会社に出資しました。同社は、新型ナローボディ機である A320Neo や B737Max に搭載されているエンジンの部品製造等を行っており、世界に通用する高い技術力・専門性・業界ネットワークを有しています。このたびの出資を通じて同社との連携を深め、提供機能の拡大につなげていきます。

このほか、退役が近づいている機体を購入して半年から2年程度リースし、リース期間満了後に機体から取り外したエンジンをリースまたはパーツアウトで活用するという取り組みを進め、商品ベース拡充の可能性を探求しました。

※ 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。



幅広い商品ラインナップを活かした成長戦略

当事業部門では、2013年の航空機リース会社 JSA 買収を皮切りに、2014年にエンジンリース会社 Engine Lease Finance Corporation (ELF) を買収、さらには2017年に ELF とエンジンパーツアウト事業を行う INAV Group, LLC が合併会社を設立して同事業に参入するなど、航空事業の裾野を広げてきました。

当事業部門の強みは、航空機リース、エンジンリース、エンジンパーツアウトに加えてファイナンス色の強い日本版オペレーティングリースを取り扱い、航空機に関する幅広い商品ラインナップを揃えていることです。これにより、お客さまの抱えるさまざまなニーズにお応えすることが可能となり、現在では航空会社をはじめとした100社程度のお客さまにお取引をいただいています。引き続き商品軸とお客さま軸の両面で事業拡大を進め、時には複数の商品を融合させるなどしながら、当社独自の付加価値を生み出していきたいと考えています。

持続的な成長を続けるためには、市場環境の好不調にかかわらず、継続的かつ安定的に事業に取り組んでいくことが重要です。当事業部門は、資産回転によるリスク分散が効果的になされており、市況リスクへの耐性が強いポートフォリオを構築することで事業の安定性を高めています。また、航空業界での経験が長い専門人材が多数在籍しており、知見やノウハウが豊富に蓄積

されていることに加えて、事業部門内での人材交流も活発に行われていることから、部門全体で人員のプロフェッショナル化が進んでいます。環境変化に柔軟に適應できる経営基盤・業務運営体制の強化に今後も注力し、航空市場の信認を獲得し続けていきます。

グループ総合力で事業領域を拡大

当事業部門では、核となる本社航空事業部、JSA、ELF の三者が積極的に情報交換を行い、知見や意見を集約しながら部門戦略の立案を行っています。今後も緊密に連携をとり続けていくのはもちろんのこと、当部門以外の営業部ともお客さまに関する情報をうまく共有しながら、航空事業を取り巻く環境に高くアンテナを張っていきます。

引き続き航空機リース、エンジンリース、エンジンパーツアウトを軸としつつも、事業領域の拡大も視野に入れながら、さらなるグループ総合力の強化へとつなげていきます。

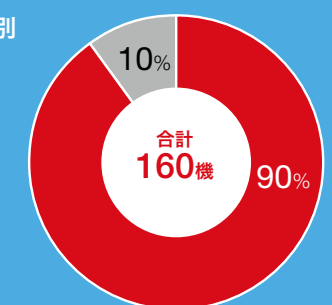
主要会社

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

保有航空機内訳 (2019年3月期時点)

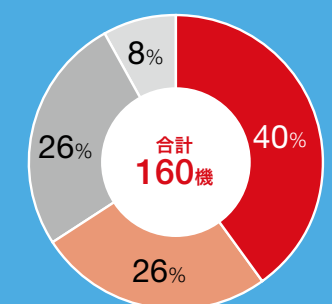
アセットタイプ別

- ナローボディ
- その他



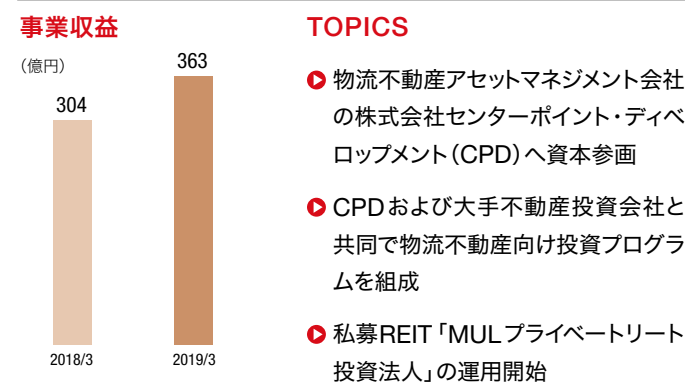
地域別

- アジア・オセアニア
- ヨーロッパ
- アメリカ
- 中東



不動産事業部門

お客さまが希望する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・レジデンス・物流施設などの収益不動産を対象にノンリコースローン提供・エクイティ投資を行う証券化ファイナンスに加え、ハンズオン型の不動産再生投資による築年数の経ったビルの活性化、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

2019年3月期の振り返り

2019年3月期の事業収益は前期比59億円増の363億円となりました。これは不動産売却収入および不動産リース料収入の増加が主な要因です。

当期は、「物流施設への投資機会の拡充」と「ポートフォリオ拡大およびアセット分散化」を目的に、物流不動産事業のアセットマネジメント会社であるCPDへ出資したほか、CPDおよび大手不動産投資会社と共同で物流施設を対象とした投資プログラムを組成しました。当社グループはこれまで、CPDが手がける多くのプロジェクトに投融資を通じて参加するなど協業実績を積み上げてきました。このたびの出資により物流不動産に係る知見を深め、引き続き成長が期待できる物流施設開発分野のエクイティ投資を推進していきます。

加えて、グループ会社であるMUL不動産投資顧問が、機関投資家を対象とする私募REITの運用を開始し、アセットマネジメント事業を本格展開しました。私募REITに当社グループが保有する不動産資産を拠出し、グループ全体で資産の購入と売却を並行して行う資産回転型ビジネスを推進することにより、事業基盤の安定を図っています。



当社グループの成長をけん引する存在へ

当事業部門は、長年の知見・ノウハウを有する不動産リースおよび証券化ファイナンス事業を収益基盤として、ポートフォリオの維持・拡大を図ってきました。従来は国内を中心に取り組んでいましたが、リスク分散と事業機会の拡大を目的に、数年前から海外不動産への投融資も展開しています。また、アセットタイプについても、これまで主軸としていたオフィスや商業施設、レジデンスなどから近年は物流施設を増やすなど、取り扱いの幅を拡大しています。

不動産リース、証券化ファイナンスで培った経験をもとに2016年には、不動産再生事業を本格展開し、デット主体からエクイティ投資を含む多様な投融資へ踏み出しました。そして不動産再生の知見で得た戦略的投資をさらに進め、2018年に前述の物流不動産事業のアセットマネジメント会社への出資や、私募REITの運用を開始しました。このように当事業部門は、環境の変化に合わせてビジネスモデルを進化してきました。今後も、安定した収益が見込める不動産リース・アセットマネジメント事業、事業成長をリードする証券化ファイナンス・不動産再生事業などにバランスよく取り組み、当社グループ全体の持続的な成長をけん引していきます。

当社の強みを活かして、事業成長と社会的課題の解決を目指す

当社は、リース・ファイナンス面でのサービス提供を軸に、不動産の再生事業やアセットマネジメント事業などへとサービスの幅を広げています。「金融」と「事業」双方の機能の融合を通じて当社の強みを不動産分野においても発揮し、スピード感を持って業容を拡大することで、三菱UFJリースブランドとしての不動産事業を確立していきたいと考えています。

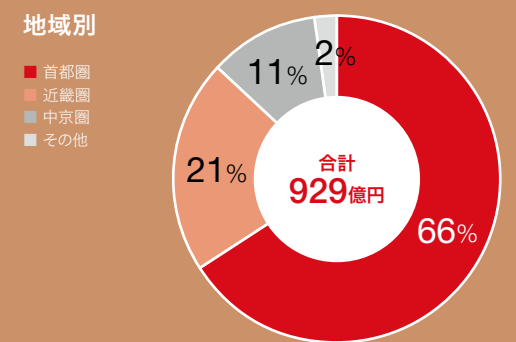
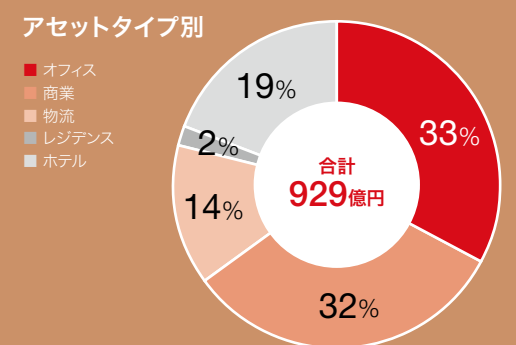
また、収益的な成長はもちろんですが、「地域のインフラとしての不動産とはどうあるべきか」あるいは「お客さまの事業活動をより良いかたちにするには、どのように関わっていくべきか」ということを常に念頭に置きながら、事業運営を行うことが重要であると考えています。老朽化不動産の増加などの社会的課題が顕在化している中、当事業部門のノウハウを活かすことで、地域活性化に貢献していきます。

主要会社	
会社名	主な事業内容
三菱UFJリース(不動産事業部)	不動産ファイナンス、不動産リース
MULプロパティ(MULP)	不動産リース
ダイヤモンドアセットファイナンス(DAF)	不動産ファイナンス
御幸ビルディング	不動産賃貸・管理
MULリアルティインベストメント(MURI)	不動産関連の投資業務
MUL不動産投資顧問(MURA)	不動産関連のアセットマネジメント業務
MUL Realty Investments(MRI)	不動産ファイナンス

不動産関連ファイナンス残高／不動産リース残高				
	(億円)			
不動産関連ファイナンス残高	2017/3期末	2018/3期末	2019/3期末	前期末比
合計(A+B) ^{※1}	1,640	1,805	2,129	+324
国内(A)	1,566	1,671	1,784	+114
デット	905	817	855	+38
エクイティ(C)	661	854	929	+75
比率(C÷A)	42.2%	51.1%	52.0%	+0.9P
海外(B)	74	134	345	+211
不動産リース残高	2017/3期末	2018/3期末	2019/3期末	前期末比
合計 ^{※2}	2,352	2,382	2,386	+4

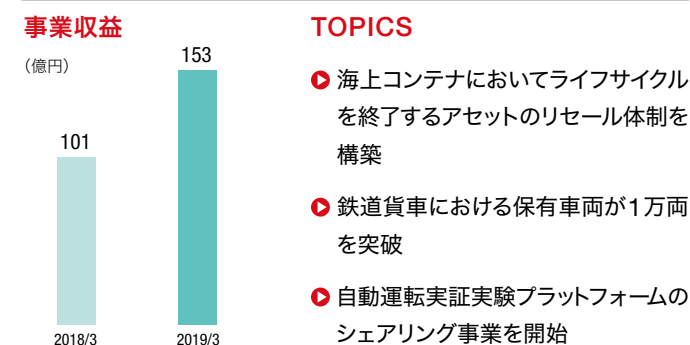
※1 MUL・MURI・MRIにおける貸出額・出資額合算
※2 MUL・MULPにおける不動産リース残高合算

国内エクイティ残高比率(2019年3月期末時点)



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。



2019年3月期の振り返り

2019年3月期の事業利益は、海上コンテナリース事業および鉄道貨車リース事業におけるリース料収入の伸長に伴い、前期比51億円増の153億円となりました。

海上コンテナリース事業では、コンテナリースを取り扱うBeacon Intermodal Leasing, LLC (BIL) で新たに専門人材の採用を実施するなど体制強化を推進し、2020年以降にライフサイクルを終了するコンテナのリセール体制を構築しました。

鉄道貨車リース事業では、2017年に米国鉄道貨車製造大手The Greenbrier Companies, Inc.との業務提携を基軸に、当社が米国オレゴン州ポートランドに設立したMUL Railcars, Inc.で保有車両数の増大を図っており、2018年12月末に大台の1万両を突破。引き続き2021年3月末までに保有貨車数2.5万両へポートフォリオを充実させ、「北米業界Top10入り」を目指します。

船舶ファイナンス事業では、「船舶保有・運航関連事業への参画」を主目標と定めた事業戦略を策定し、これまでのファイナンス機能の提供に加え、新たな価値提供に向けた動きを加速していきます。

モビリティサービスについては、2018年に立ち上げた「自動車室」を「モビリティサービス部」に改称し、「人」や「モノ」の移動を通じて、安全で効率的なより良い社会を実現するというミッションを明確にしました。第一弾として株式会社ZMPと業務協定を締結し、自動運転実証実験プラットフォームのシェアリング事業を開始するなど今後の幅広い事業展開を見据えた取り組みを進めています。



安野 健二

専務執行役員
ロジスティクス事業部門長



各事業の成長戦略

海上コンテナリース事業は、規模（TEUベース）の面では世界で第5位という立ち位置を確保するまでになりましたが、2008年設立と業界大手では最後発であるBILは、設立当初に購入したコンテナが13年を目安とする売却年齢に達しておらず資産売却による収益貢献は限定的です。さらなる成長に向けて、引き続き資産を積み上げポートフォリオの充実を図るとともにリセール体制の構築にも注力し、リース収益・コンテナ売却益双方を確実に獲得していける体制の構築を推進しています。

次に鉄道貨車ですが、鉄道貨物輸送は、広大な国土を持つ北米各国において、長距離大量輸送を可能にするための重要な輸送手段であり、輸送するコモディティは資源・穀物・原材料など多岐にわたります。かかる中、2021年3月末までに保有貨車数を2.5万両にすることを目指していますが、前述の通りすでに1万両を突破し、ポートフォリオの成長は順調に進捗しています。引き続き保有貨車数の増大および貨車タイプの分散投資によりポートフォリオの充実を推進し、中長期的に収益を獲得できる事業へと育てていきます。

船舶ファイナンス事業については、貨物船・ばら積み船などの外航商船向け融資を軸にポートフォリオを構築してきました。今後は投資へ舵を切り、需要拡大が見込まれるオイルやガスなどの海洋資源開発に関わる船舶にも取り組みを広げていきます。パートナー企業と連携を図りながらリスクを見極め、融資と投資の両輪でポートフォリオを構築し安定的な収益確保を目指していきます。

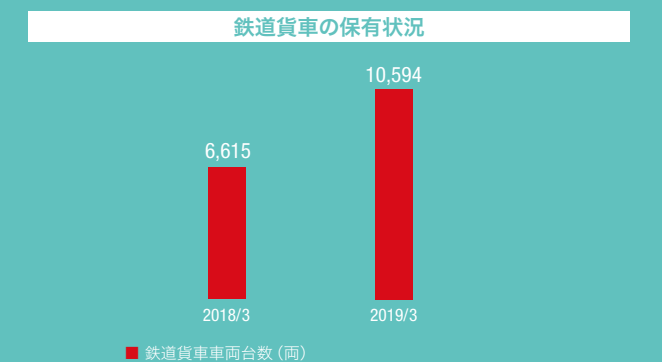
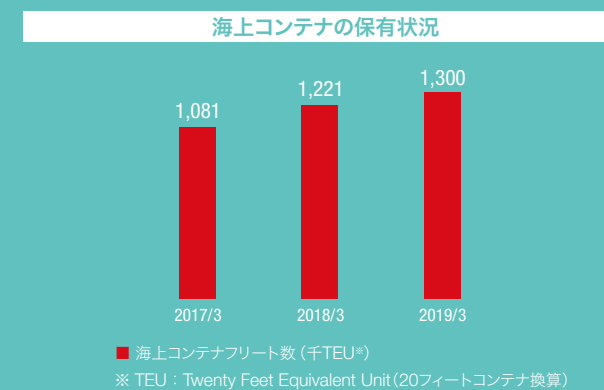
モビリティサービスは、大転換期にある自動車ビジネスの変化を捉え、国内外において社会インフラなども視野に入れ、電気自動車や自動運転などの新たな技術や新しいサービスにおけるビジネスモデルの事業化を進めていきます。

総合的な輸送サービスの提供を目指す

当事業部門は、インターモーダル輸送（複合一貫輸送）を構成する各事業がようやく揃った段階といえます。将来的には各事業が有機的につながり、ワンストップで顧客が求める輸送サービスを総合的に提供できる企業グループへと進化させていきたいと考えています。その実現に向け、各事業の提供可能なサービス領域を拡大しビジネスモデルの深化を図っていきます。

主要会社	
会社名	主な事業内容
三菱UFJリース（船舶営業部）	船舶ファイナンス
Beacon Intermodal Leasing (BIL)	海上コンテナリース
MUL Railcars (MULR)	鉄道貨車リース
三菱オートリース (MAL)	オートリース

ロジスティクス関連残高				
	2017/3期末	2018/3期末	2019/3期末	前期末比
残高合計	3,723	3,998	4,282	+283
海上コンテナ	1,967	2,082	2,150	+68
鉄道貨車	—	611	928	+317
船舶等	1,756	1,304	1,202	-102

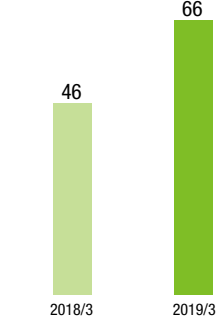


環境・エネルギー事業部門

太陽光を主軸とした再生可能エネルギー発電事業をはじめ、工場・ビルなどに省エネルギー化を提案するESCO (Energy Service Company) 事業、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がけており、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。

事業収益

(億円)



TOPICS

- 鳥取県米子市における木質専焼バイオマス発電所の開発計画へ出資
- 風力発電所「ソフトバンク秋田琴丘ウインドファーム」着工
- MULユーティリティーイノベーション株式会社 (MUI) を設立

2019年3月期の振り返り

2019年3月期の事業収益は前期比20億円増の66億円となりました。これは売電収入と太陽光発電アセットの売却収入の増加が主な要因です。

2018年7月に経済産業省が発表した第5次エネルギー基本計画の中では、「再生可能エネルギーの主力電源化」と「蓄電・分散型エネルギーの推進」が主な施策として掲げられました。このような環境下、環境に適合したエネルギーの創出・使用に対する取り組みを積極化する企業が増えています。

当事業部門は当期、これまで再生可能エネルギー分野で主軸としてきた太陽光以外にも取り組みの幅を拡大すべく、鳥取県で木質専焼バイオマス発電所の開発計画に出資したほか、秋田県でも風力発電事業に出資参画し、発電所の建設を開始しました。これらの取り組みによって培った知見をもとに、さまざまな角度から再生可能エネルギーの普及に資する事業領域の拡大について検討したいと考えています。

そのほか、2018年5月にエネルギー関連事業に関する新たなビジネスモデル開発を行うMUIという会社を設立しました。複数の小規模発電所や蓄電池等の設備と、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 (Virtual Power Plant) の実証実験に参画するなど、蓄電・分散型エネルギーへの対応に必要なノウハウの蓄積を進めています。



根本 宏児

常務執行役員
環境・エネルギー事業部門長



パートナー企業との連携による事業拡大

今後の事業拡大にあたっては、電力会社をはじめとするパートナー企業との連携が重要であると考えています。当社では、太陽光以外に「バイオマス」と「風力（陸上・洋上）」に焦点を当てた事業展開を進めています。特にバイオマス発電事業については、豊富な知見とノウハウを持つ電力会社等のパートナーと共に、戦略的に事業参画を進めていきます。

また、国内だけではなく、海外での取り組みも重要な課題の一つです。世界的に環境問題に関する意識が高まりを続ける中、近隣アジアにおいても再生可能エネルギーの需要が増えていることから、現地パートナーと協力して事業展開を検討します。

さまざまな案件に挑戦し、実績を重ねていくことで当社グループの業界ポジションを押し上げ、再生可能エネルギーの分野で第一人者となるよう努めていきます。

新たな形態でのエネルギー供給を可能とするために

前述の第5次エネルギー基本計画では、再生可能エネルギーの主力電源化や分散電源エネルギーシステムの構築などが推進されています。エネルギーに対する考え方は、2011年に発生した東日本大震災以降大きく変化しており、環境問題への意識は高まり続けているため、太陽光発電や蓄電池の活用などの再生可能エネルギーは今後一層広がっていくはずで

また、2016年4月から始まった電力小売完全自由化以降、スマートメーターの設置が普及しており、今後は、電力取引のデジタル化も進んでいくと考えています。当事業部門では、再生可能エネルギーを中心とする電力を、ブロックチェーンを活用して円滑に取引することを目指すデジタルグリッド株式会社に2018年8月に出資参画し、デジタルを活用した電力事業に関するノウハウの蓄積を進めています。

環境・エネルギーを取り巻く状況は日々変化を続けており、事業領域は今後もさまざまなかたちで広がっていくことが予想されます。当事業部門も、環境変化の波に乗るべく常に先手を打って事業展開を進め、当社の収益の柱となるよう成長したいと考えています。

主要会社

会社名	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、省エネ機器リース
MULエナジーインベストメント (MEI)	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)	エネルギー関連事業の開発

太陽光関連残高

	(億円)		
	2018/3期末	2019/3期末	前期末比
合計	1,174	1,256	+82
エクイティ	679	801	+122
デット	495	455	-40
(参考)出力数 ^{※1}	313MW	393MW	+80MW
(参考)リース ^{※2}	1,528	1,467	-61

※1 エクイティのうち、運転開始済みプロジェクトの総出力数（拠出持分に応じて案分した値）
※2 太陽光関連のリース残高は国内外カスタマーに計上

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。

事業収益

(億円)



TOPICS

- 再生医療ベンチャーの株式会社サイフーズに出資
- 総合病院を対象とする不動産流動化を実現
- 認知症・パーキンソン病を対象に、順天堂大学と産学連携の共同研究を開始



塩澤 広宣

常務執行役員
ヘルスケア事業部門長

2019年3月期の振り返り

2019年3月期の事業収益は前期比4億円増の45億円となりました。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、ヘルスケア施設に対する流動化に複数件取り組み、本格化したことが主な要因です。

当期は中長期的な成長に向けた体制整備という面で大きく前進することができた1年だったと感じています。事業部門発足当初に策定した事業戦略では「地域包括ケアシステム」への取り組みという広い概念を掲げていましたが、当期はヘルスケア業界の動向を徹底的に調査し、当社グループが重点的に取り組むべき分野を抽出して、事業部門全体の基本方針を再策定しました。今後注力する新規事業軸に「回復期分野*」を選定し、さらに既存事業の見直しにより選択と集中を図ることにより、事業部門運営を本格化できる体制が整ったと考えています。

※ 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。



回復期分野を軸とした成長戦略

将来における地域の医療・介護需要を踏まえ、2025年には機能別病床数で回復期病棟が唯一増床を期待されるなど、当該分野は今後一層の市場拡大が見込まれます。

また、高齢化社会の到来に伴い回復期分野が担う在宅復帰支援の重要度が増しています。すでに注目を集めている再生医療だけでなく、支援ロボットやVR等の活用がさまざまな検討されており、今後、先進的な技術が芽吹くことも期待できます。加えて、回復期分野をテーマとして、地域の病院・クリニック・介護関連施設をネットワークでつなぐICT技術・データ分析技術も数年で大きく成長すると考えています。

国内の病院施設は老朽化が進んでおり、建て替えの検討時に急性期病床から回復期病床への転換を進める病院やクリニックが増加しています。当事業部門では、病床転換の際に発生する病棟の建て替えや医療機器を含めた病院内のレイアウト変更などのお客さまが抱えるさまざまなニーズに対し、リース・割賦に留まらず、不動産流動化を活用したファイナンスや医療圏分析によるコンサルティング、遊休設備（医療機器）の売却支援など、部門全体で幅広くご提案することが可能です。病床転換は回復期分野の事業拡大を図る上で、契機の一つになると認識しています。

事業機会を捉えるために重要となるのが、病院やクリニックなどのお客さまとの関係構築です。当社は他のリース会社に先駆けてヘルスケア関連ビジネスに進出していたことに加えて、当事業部門の成長ドライバーであり全国各地に拠点を構える日医リースなどを通じて、数多くのお客さまとお取引をいただいています。今後もお客さまからお声がけいただける関係性を維持することで、貢献したいと思います。

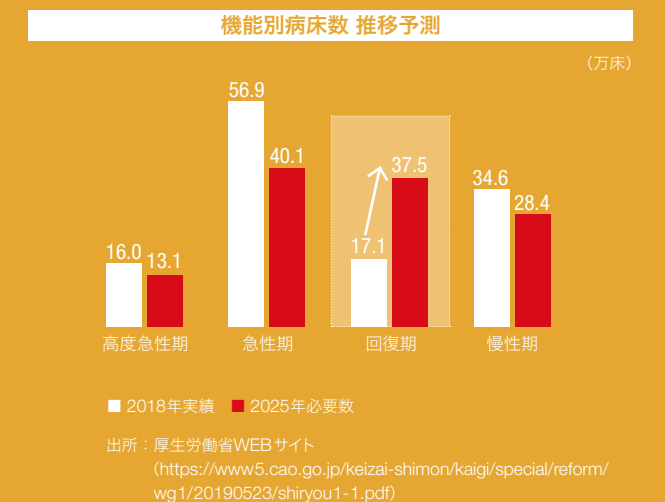
当社グループの社会的価値を高める

新たに策定した基本方針に基づき、着実に収益を生み出す部門へと当事業部門を成長させることはもちろん、ヘルスケア市場への貢献を通じて当社グループの社会的価値を高めていくことが私たちに課された使命であると認識しています。

2019年4月には、再生医療ベンチャーの株式会社サイフーズに出資しました。再生医療の知見・ノウハウは回復期分野とのシナジーが見込めるとともに、このような最先端技術への投資を積極的に行うことで、病気やケガに苦しむ方やヘルスケア業界を取り巻くステークホルダーの皆さまに貢献できると考えています。

また、海外でも人口増加が続く国・地域を中心に病院不足などの医療の欠如が課題になっています。中長期的には、日本国内のみならず海外にも事業を拡大したいと考えています。

主要会社	
会社名	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	医療機器リース・不動産リース
MULヘルスケア	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)	ヘルスケア関連のアセットマネジメント業務
エム・キャスト	中古医療機器の販売・買取
トリニティ・ケア	介護施設の運営・管理

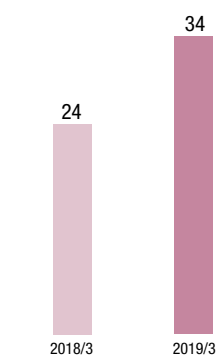


インフラ・企業投資事業部門

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。

事業収益

(億円)



TOPICS

- 英国水道事業会社 South Staffordshire Plc(SS社)への出資
- Moray East洋上風力発電事業への参画
- 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)での実績積み上げ
- M&Aに関するバイアウトメザニンの提供

2019年3月期の振り返り

2019年3月期の事業収益は前期比10億円増の34億円となりました。これは、英国の水道事業会社への出資参画などによる事業収益の増加が主な要因です。

海外インフラ事業では、2018年7月、英国水道事業会社SS社へ出資しました。SS社は、民営化の成功モデルとされている英国で160万人以上に上水道サービスを提供しているほか、水に関わるさまざまな事業を展開しています。また、同年11月にはMoray East洋上風力発電事業に参画しました。本事業は2022年の商業運転開始を予定しており、総発電容量は950MW(一般家庭約100万世帯分に相当)と、世界最大規模です。これらの取り組みにより、2016年4月の海外インフラ事業開始以降に当社が出資参画したプロジェクトは、計4件となりました。

日立キャピタル株式会社および株式会社三菱UFJ銀行との合併会社であるJIIでは、ファイナンスを通じて日系企業の技術・製品輸出を支援しています。当期は、アジア太平洋エリアの光海底ケーブル事業や英国の鉄道車両保守・リース事業等、順調に実績を積み上げることができました。

企業投資ビジネスでは、これまで蓄積してきたノウハウを活用し、お客さまのM&Aに関する資金ニーズに的確にお応えすることができました。



沢田 邦裕

常務執行役員
インフラ・企業投資事業部門長



世界のインフラ需要に添えていく

再生可能エネルギー関連施設の普及や、老朽化したインフラの修繕需要の高まりに伴い、グローバル規模でインフラ需要が拡大しています。従来、人々の生活基盤・経済基盤となる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ますます活発になっています。当社グループは、海外インフラ事業への取り組みを開始して以来、着実に実績を積み上げており、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の方々と連携を強めています。電力、水をはじめとする世界のインフラ事業に、こうしたパートナーシップを通じて知見や経験を横展開するとともに、水道民営化や洋上風力発電の進展が見込まれる日本国内への還流も進めることで、当社グループの事業領域の拡大と付加価値の提供を図っていきます。

今後も、当社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、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

PFI事業と企業投資ビジネスの成長戦略

PFI事業では、これまで公共から施設整備費の支払いを受ける方式での取り組みが中心となっていたところ、最近ではコンセッション形式*など、民間によるより踏み込んだリスクテイクが必要となる案件への挑戦を進めています。当社グループは黎明期からいち早くPFI事業に取り組み、約20年かけて実績と経験を積み上げてきました。今後は、海外インフラ事業への取り組みを通じて獲得した新たな知見も活用しながら事業の幅を拡大し、着実に実績を積み上げていくことで、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。

企業投資ビジネスでは、M&Aに関わるバイアウトファイナンスやエクイティ投資などストラクチャードファイナンス関連ビジネスを推進している「ストラクチャードファイナンス室」と、主に不良債権投資などのディストレスビジネスを推進している「企業投資部(2019年4月に投資金融部から改称)」を通じて、幅広い投資ビジネスを展開しています。引き続き、増加傾向にある企業のカープアウトや事業承継などをはじめとするお客さまのニーズに、これまで蓄積した知見・経験を活かしつつ的確にお応えし、ビジネスの持続的な成長を目指します。

※ 利用料金収入がある公共施設の運営において、民間事業者が施設の運営権を国・自治体から購入し、利用者からの利用料金収入等でその費用を賄う仕組み。

主要会社

会社名	主な事業内容
三菱UFJリース (インフラ事業部)	インフラ事業、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)	インフラ投融資

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年に 運転開始予定
JII	英国鉄道インフラ事業	稼働済み
	光海底ケーブル事業	2019年末に完成予定
	英国鉄道車両保守・リース事業	稼働済み

役員一覧 (2019年6月25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 同常務執行役員
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)



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
同常務執行役員審査第一部長
- 2013.6 同常務取締役
同執行役員兼務 (現職)
- 2016.5 同国際審査部長委嘱
- 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
(現職)
- 2019.1 三菱UFJリース株式会社
アセットマネージング部長委嘱



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 (現職)



鴨脚 光真

取締役 (社外取締役)

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



林 尚見

取締役 (社外取締役)

- 1987.4 株式会社三菱銀行入行
- 2013.6 株式会社三菱UFJ
フィナンシャル・グループ執行役員
株式会社三菱東京UFJ銀行
執行役員法人企画部長
兼電子債権戦略室長
- 2015.7 同執行役員経営企画部長
- 2017.1 同常務執行役員
- 2018.4 株式会社三菱UFJ銀行
常務執行役員
- 2018.5 株式会社三菱UFJ
フィナンシャル・グループ
執行役常務グループ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 (現職)
三菱UFJリース株式会社
取締役 (現職)

※ 執行役員兼務者

監査役



鈴木 直人

常勤監査役

- 1983.4 ダイヤ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
情報システム部長
- 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 同常務執行役員中部事業
カンパニー長
- 2017.4 同常務執行役員中部エリア
カンパニー長
- 2019.4 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 同常務執行役員リスクマネジ
メント統括部長
- 2018.6 同常勤監査役 (現職)



安田 正太

監査役 (社外監査役)

- 1971.7 株式会社三菱銀行入行
- 2006.1 株式会社三菱東京UFJ銀行
専務取締役
- 2007.6 株式会社三菱UFJ
フィナンシャル・グループ
常勤監査役
- 2011.6 株式会社三菱東京UFJ銀行
常勤監査役
- 2014.6 三菱UFJリース株式会社
監査役 (現職)
オーミケンシ株式会社取締役



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 三菱都市開発株式会社
取締役社長 (現職)
- 2017.6 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 高石 英也 塩澤 広宣 村本 修
根本 宏児 三井 博史 沢田 邦裕
工藤 岳男 西喜多 浩 竹内 和彦
春名 孝俊 中野 雅史
小諸 正樹 岡久 靖
小田嶋 弘明 水谷 真基

執行役員 梶 芳彰
鈴木 裕之
野崎 進
岡 登志夫
久笠 努
中井 健夫

丸山 由紀夫 西村 康
松尾 秀司 北原 克哉
田中 秀和 幸道 和幸
廣田 泰行 若尾 逸男
金子 正男 中村 圭吾
福山 徹

三菱UFJリースグループの内部管理体制

監査部

Pick UP !

内部監査改革プラン

これまで規程や社内ルール等との不整合を是正することに重点が置かれていた監査業務を見直し、不正や問題事象の発生を未然に防止し、また効果的な改善提案を行うことに重点を置いた監査の実現を目的に、2017年度から3カ年計画の「内部監査改革プラン」を策定・実行しています。



具体的な取り組み

- 1 監査体制**：事業部門制導入・グローバル展開強化に対応する監査ラインを編成
- 2 要員強化**：専門人材の中途採用やコンサルタントの活用・資格補助の推進により人材を確保・育成。内部監査の国際組織The Institute of Internal Auditors (IIA)が定める「専門職の実施の国際フレームワーク」に準じた監査をリードする人材として公認内部監査人 (CIA)や公認会計士 (CPA)等有資格者の養成にも注力
- 3 リスク評価**：リスク・コンプライアンス所管部署と情報を共有し、リスク評価を実施
- 4 監査計画**：経営戦略や外部環境の変化を踏まえ、年間の監査計画をリスクベースで策定。個別監査においても対象拠点のビジネスやリスクに係る監査要点を整理し対応。また、重要な課題についてのテーマ監査を計画し毎年実施
- 5 評価目線**：関連法規・社内規程との準拠性点検、内部統制のデザインや業務の有効性を評価し、改善提案を実施
- 6 監査報告**：経営トップへのレポートにより内部監査の独立性を確保し、監査報告会で真因分析を踏まえた改善点等の提言を実施
- 7 品質評価**：定期的な自己評価・監査後アンケートにより、監査品質を継続的に改善

Pick UP !

海外拠点監査

27の海外拠点を有する当社は、海外の監査を専門とするラインを2ライン設置しています。

1 国際監査室

海外関連ビジネスの経験が豊富な職員を配置し、アジア拠点を中心に、グローバルベースでのガバナンス水準の向上を目指した監査活動を行っています。

2 監査部 (ボストン)

グローバルアセットを扱う欧米拠点の監査を担当する、専門性の高いナショナルスタッフを中心としたチームをボストンに設置しています。事業拡大に伴い対象拠点は増加していますが、予備調査や綿密なリスク評価を行い、ガバナンスや法令対応、各種オペレーション等、各社の状況に応じた監査を実施しています。

監査部 (ボストン) トム カリノスキー次長より

私たちには、「リスク管理・内部統制・ガバナンスの評価と改善を通じて、当社グループの戦略的成長とビジネスを支える」という使命が課されています。リスク管理等に関する専門知識に加えて、担当拠点ごとの文化・背景などの違いを理解しながらも、独立した第三者の視点で最適な課題解決策を探る高い能力を持ったメンバーたちと共に、今後も実効性の高い監査を行っています。



監査部 (ボストン) のメンバー

法務コンプライアンス部

Pick UP !

コンプライアンス・リスクマップ、
管理態勢チェックシート

当社と国内外グループ会社は、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管理体制の高度化が重要性を増しています。

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

チェック項目一例

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

Pick UP !

コンプライアンス・ホットライン
(内部通報制度)

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員・社員等が報告・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。

コンプライアンス・ホットラインの報告・相談窓口

- 1 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
- 2 社外弁護士
- 3 常勤監査役
- 4 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。

その他のコンプライアンスに関する施策 P45

監査役

会計監査人

情報連携

監査役 社外監査役コメント

多様かつ幅広いビジネスを国内外の拠面で営む当社には、グローバルな外部環境の変化に対応した内部管理体制の構築と、継続的な質の向上が求められます。

そのためには、内部監査を担当する監査部、コンプライアンスを所管する法務コンプライアンス部および監査役が、それぞれグループ全体の動きを十分に理解しながら各自の担当領域でリスクを探知し、情報を共有し、協働することが不可欠です。当社の監査役は責任感を持って真摯に職務に励んでおり、また内部管理部門も膨大な調査を経て整理された情報を非常に分かりやすく監査役に説明・報告して下さることから、連携に不足はなく、当社グループの内部管理体制強化に向けた取り組みに問題はないと認識しています。

私自身も、当社グループのさらなる発展の礎となる「実効性の高い内部管理体制」の構築に今後も貢献していきたいと思っています。

監査役会の責務 P43

中田 裕康
社外監査役

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
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。

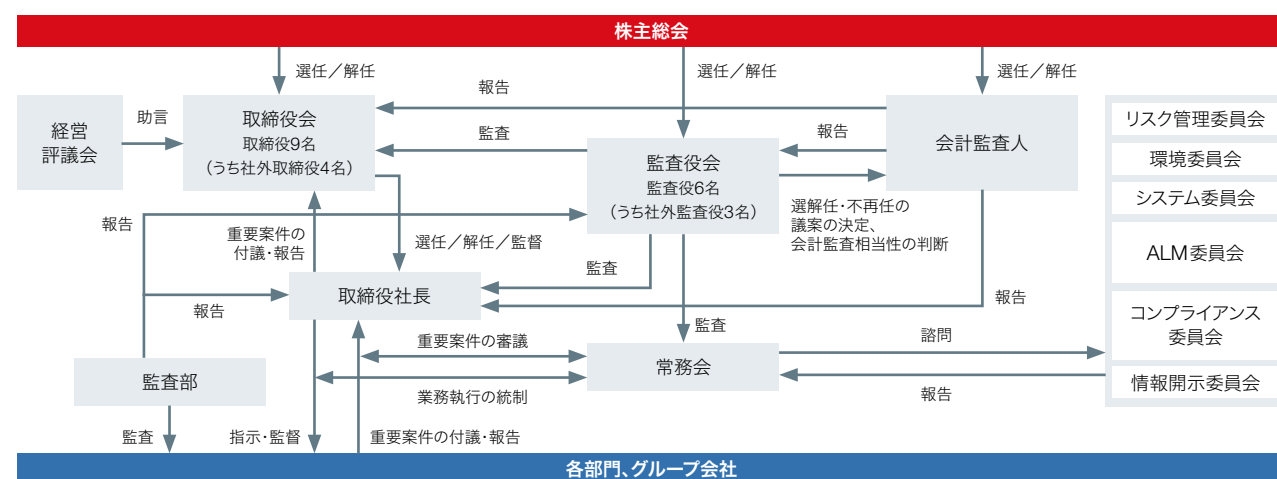
■ 取締役会の責務

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9名のうち4名が社外取締役（うち2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、独立役員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に議論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、より機動的に経営上の意思決定が行えるよう2019年6月に取締役を2名減とし9名（うち社外取締役4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、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3月期の取締役会評価結果の概要は以下の通りです。

1. 社外役員に対する情報提供について継続的に工夫がなされ、情報量も増えている。理解が深まり、実質的で活発な議論につながっている。
2. 監査役からの提言に対して執行側がしっかり応えている。
3. 各事業部門のビジョンや社内における議論の経過を踏まえた審議が一層行われるよう、議案の説明方法には今後も工夫をお願いしたい。

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。



経営評議会

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.mufig.jp/corporate/governance/>

■ 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。

■ 政策投資株式の保有方針の見直しと検証

当社における政策投資株式は、取引先との長期的・安定的な関係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上場株式を指します。政策投資株式のうち、上記保有方針に適さないと判断される政策投資株式については、保有株式を売却する方針です。

当社では、年度ごとに個別の株式保有先単位で、保有目的の適切性、保有に伴う便益やリスク等の要素などについて、一定の指標に基づき精査を行い、取締役会で当該保有方針を継続的に検証しています。

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、さまざま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共に、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。
投資リスク	プロジェクトや事業への投資を検討する際には、投資先や事業環境の変化等により投資資産の価値が変動するリスクを慎重に検討し、リスクに応じた適切なリターンの確保に努めています。また、案件単位での期中管理に加え、ポートフォリオ状況のモニタリングを行い、投資リスク量を定期的に計測しています。投資リスクの状況は、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ィルスの侵入、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づけ、高い倫理観を持って社会規範などにしたが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。

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。

■ 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. マネーロンダリング、横領、司法妨害など、すべての形態の汚職行為を行いません。
2. 日本及び外国の公務員並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。

- 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。

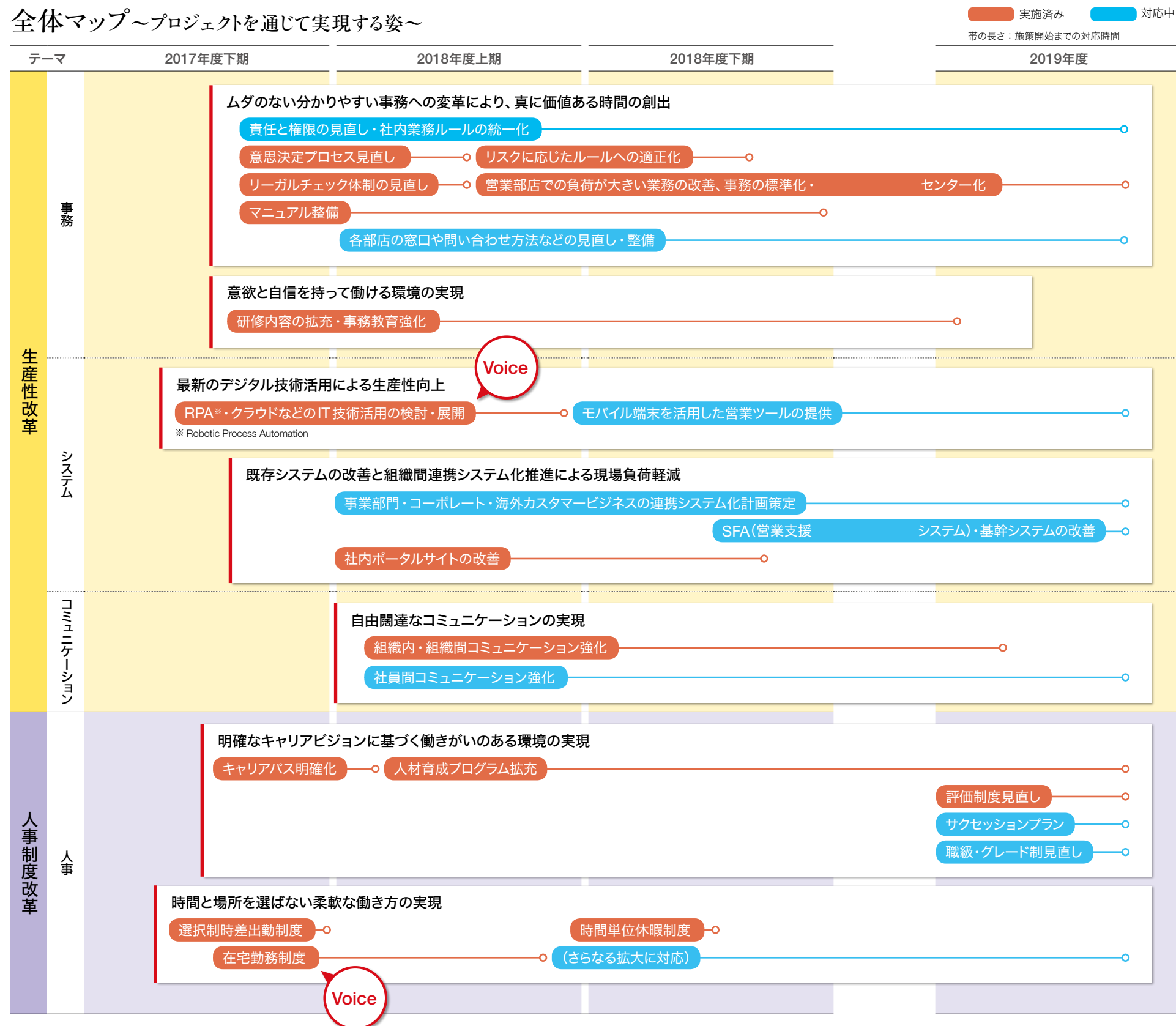
※ 本ページにおいて、「役職員」とは、役員、社員、嘱託、パートタイマー、派遣社員その他の当社の業務に従事する全ての者を指します。

「働きやすい職場づくり」プロジェクト

三菱UFJリースでは、従業員が全力で業務に取り組むことのできる職場環境の実現を目指した「働きやすい職場づくり」プロジェクトを2017年度より推進しています。

事務、システム、コミュニケーション、人事の各テーマで従来の体制や業務プロセスを徹底的に見直し、従業員が意欲と活力を持って働くことのできる職場づくりを目指した改革に、今後も取り組んでいきます。

全体マップ～プロジェクトを通じて実現する姿～



施策と実績

総合職から一般職への権限委譲

総合職の役職者が行っていた業務のうち、主に事務面からの検閲機能を一般職へ権限委譲する仕組みとして、業務課長制度を導入
当初は営業部のみ対象であったが、事業部門やコーポレート部門へも対象を拡大し、生産性の向上と事務品質の向上を実現

実績：2018年3月末時点11名
2019年3月末時点18名
2019年6月末時点23名

RPA活用の推進強化

営業部を中心にRPAの活用を進め、営業事務の大幅な業務削減を実現。さらに、グループ会社および海外拠点への展開を視野に入れた専任チームを組成し、グループ全体でのさらなるRPA活用を推進中

実績：2018年度の年間業務削減時間
約17,000時間

知見共有サイトを開設

各業界の「知見」「専門知識」「ビジネスアイデア」や、各事業部門からの旬なトピックスなどの情報を全社的に共有できるプラットフォーム「知見共有サイト」を開設



事業領域の拡大に合わせ人事制度を見直し

10年後に目指す姿の実現に向け、(1)求める人材像/キャリアパスの設計、(2)人事評価体系の刷新、(3)人材育成プログラム拡充を実施

多様な人材が柔軟に働ける制度の充実

社員一人ひとりが、その日の状況に応じた働き方をデザインできるよう、(1)選択制時差出勤制度、(2)在宅勤務制度、(3)1時間単位の有給休暇制度を導入

Voice

RPA活用による営業事務の効率化

大量かつ突発的な契約情報変更が発生した際、ロボットに作業を任せることで、通常業務に支障をきたすことなく対応することができました。このとき作成した作業プログラムは当部以外の営業部でも活用されており、部署を超えた事務の効率化に役立っています。

また、当部では毎月経常的に発生する契約業務にもRPAを活用しており、空いた時間で取引先への同行やサプライヤーとの電話折衝など、さらなる営業サポートに努めています。今後も単純作業を中心に業務移管を進め、より高度な営業事務に集中できる環境を構築していきます。



セクター第六営業部 業務課長 正樂井 典子 (中央)

在宅勤務制度の利用

在宅勤務にあたり「オフィスで働く」というこれまでの当たり前にとらわれず、「今までのやり方を変える」との意識で取り組みました。当初



セクター第一営業部 営業第二課長 佐波 浩司

は「オフィスにいなければ決裁業務などが滞るのではないか」との心配もありましたが、工夫次第で業務も滞ることなく、今では場所を選ばない働き方ができています。

私自身は、本来通勤に充てていた時間を有効活用し、自宅で担当業界・顧客へのアプローチ戦略やアクションプランを集中して考えることができるようになったほか、平日の夜に家族と過ごす時間も増え、ワーク・ライフ共に充実した日々を過ごすことができています。

専門性 ―専門人材の育成―

取り組み方針

中長期的な視点に立った専門人材の採用・育成計画の策定、評価体系の策定

■ 求める人材像・キャリアパス

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

求める人材像

顧客本位

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

プロフェッショナリズム

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

創造と変革

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

リーダーシップ

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

人材開発

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

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

■ 専門人材の採用と育成

中計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を高め、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さまざまな研修を実施しています。また、社員のキャリアアップを支援するため、職種やコースを転換できる制度や、希望する業務にチャレンジできる社内公募制度を設けています。

新入社員：

導入研修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、海外トレーニング派遣、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・マネジメント研修など。

ナショナルスタッフ(海外現地法人における現地採用社員)：

ナショナルスタッフ向けマネージャー層研修、実務者研修など。



ナショナルスタッフ向けマネージャー層研修

多様性 ―ダイバーシティ推進―

取り組み方針

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

■ ダイバーシティに関する取り組み

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

■ 女性の活躍推進

社員の4割以上を占める女性の活躍は当社の成長にとって不可欠です。女性が成長し、活躍しやすい環境を整えるため、仕事と育児を両立できる支援制度の拡充と一人ひとりが今以上に能力を発揮できる職場環境づくりを両輪とした各種施策を実施しています。

各種研修制度の充実に加え、「コース転換制度」や「社内公募制度」などを通じて意欲と実力のある女性を計画的に育成、登用することで、女性管理職比率を2020年度には2015年度時点より5%引き上げた10%以上とする目標を掲げて取り組んだ結果、2018年度に11.6%と前倒しで達成しました。

■ キャリア開発・研修について

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

■ 「えるぼしマーク」の取得

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



■ 仕事と育児の両立支援

仕事と育児の両立を支援するため、各種制度を設けています。育児休業中の社員のスムーズな職場復帰をサポートする施策として、社内イントラネットを閲覧できるタブレット端末

(iPad)の配付や育休者座談会、復職後の支援とマインドチェンジを目的とした復職者キャリア面談やランチセッションを実施しています。

また、育児や家庭の事情に応じて勤務地の変更・選択ができる「勤務地選択制度」を設けるほか、「在宅勤務制度」や「時間単位休暇制度」など柔軟な勤務制度の活用を推進し、仕事と育児の両立と積極的なキャリア形成を支援しています。

■ 主な支援制度



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

■ 「プラチナくるみんマーク」の取得

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



■ 仕事と介護の両立支援

仕事と介護の両立を支援するため、各種制度を設けています。

■ 主な支援制度

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

■ 障がい者の雇用

多様な人材活用の一環として、障がい者の雇用促進のための取り組みを進めています。2017年度には、障がい者が安心して働くことのできる職場環境を整備する目的で、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。

健康管理 ― 社員の健康保持増進 ―

取り組み方針

社員一人ひとりが意欲と誇りを持って働けるよう健康保持増進施策を推進

健康保持増進に関する取り組み

「社員一人ひとりが意欲と誇りを持って活躍できる環境を提供する」という経営理念のもと、三菱UFJリースでは産業医や保健師、外部業者などの専門機関の利用も含めた「セルフケア」「上司によるラインケア」「社内ヘルスケアスタッフ(人事部担当者)によるケア」で構成されるヘルスケア体制を構築し、社員一人ひとりの健康保持増進の実現を目指しています。具体的には、以下の取り組みを行っています。

- 定期健康診断の実施 (2018年度受診率100%)
- ストレスチェックの実施 (2018年度受検率約94%)
- 健康保険組合・産業医・保健師による「健康相談窓口」の常設
- 外部専門業者との連携による健康に関する悩み相談専用電話 (24時間対応)・メール窓口・無料カウンセリングサービスの常設、医療機関紹介
- ラインケアに加えて、特に若手社員の健康不調の予防・早期発見を目的に、各職場に中堅社員を「ヘルスケア担当者」として配置
- 衛生委員会にて、健康保持増進・病気予防につながるテーマに関する議論を行い、産業医からレクチャーを受けた内容を社内発信

健康経営優良法人 (大規模法人部門) 認定

経済産業省が創設した『健康経営優良法人認定制度』で、「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)」に認定されました。『健康経営優良法人認定制度』とは、健康経営に取り組む優良な

法人を「見える化」することで、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人を顕彰する制度です。「病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み」や「産業医・保健師が健康保持・増進の立案・検討に関与している」など23項目にわたる従業員の健康管理・改善・促進に関する調査項目があり、当社は全ての項目において基準を満たしています。

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1回の早帰り(ノー残業デー)と週1回の午後7時退社を推進、また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。

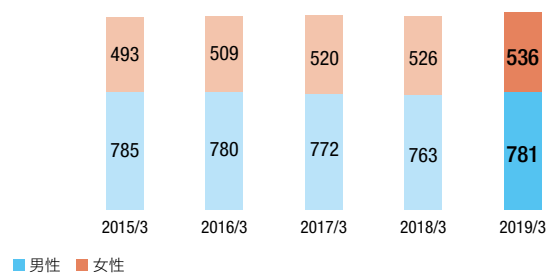
なお、長時間労働により疲労が蓄積し健康障害発症のリスクが高まった従業員に対して、健康状態の把握および必要に応じて本人に対し指導を行うことを目的に、産業医や保健師による面談を実施しています。



人事関連データ

従業員数 (単体)

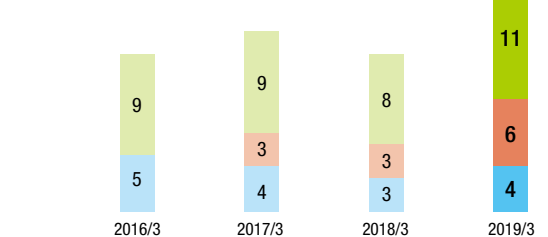
(名)



■ 男性 ■ 女性

エキスパート人材数

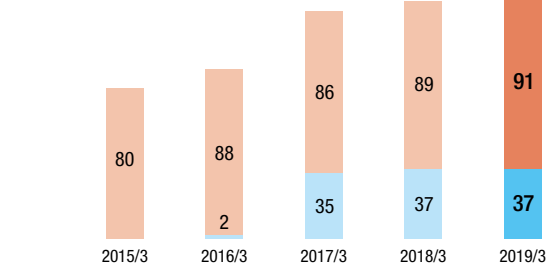
(名)



■ エグゼクティブエキスパート ■ シニアエキスパート ■ チーフエキスパート

育児休業の利用者数

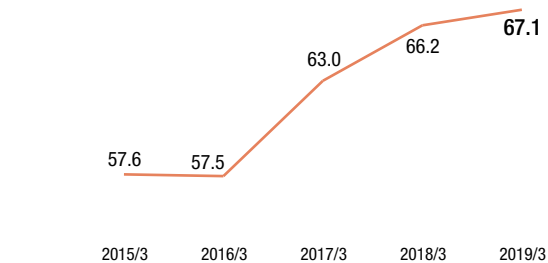
(名)



■ 男性 ■ 女性

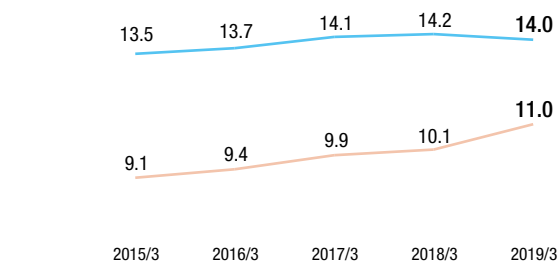
有給休暇取得率

(%)



平均勤続年数

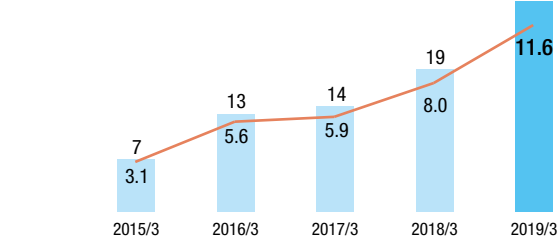
(年)



— 男性社員 — 女性社員

女性管理職数および比率

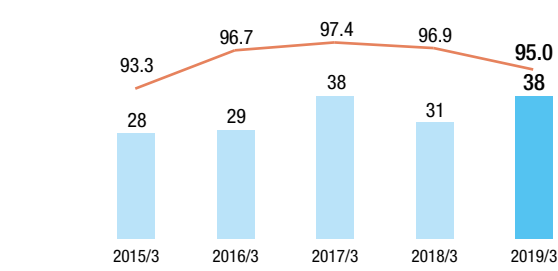
(名)



■ 女性管理職数 — 女性管理職比率

育児休業からの復職者数および復職率

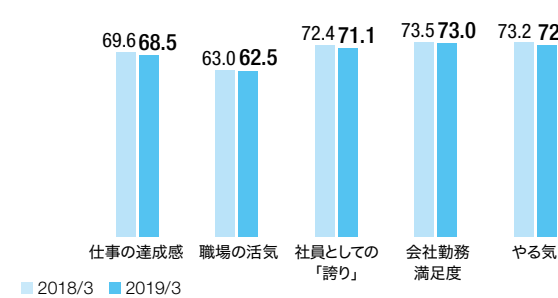
(名)



■ 復職者数 — 復職率

モラルサーベイ調査結果

(ポイント)



■ 2018/3 ■ 2019/3

■ 基本的な考え方

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

■ 環境方針

- リース事業を通じて経済的目標を達成するとともに、全ての事業活動において環境保全を推進する。
- 環境目標の設定・見直し及びマネジメントレビュー等を通じてシステムの継続的改善を図り、環境パフォーマンスを向上させる。
- 以下の通り汚染を予防し、環境保護に努める。
 - (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。

■ 環境データ※

No.	集計項目	単位	基準値	2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度目標
1	総エネルギー投入量 (電気使用量)	1㎡当たり (kWh)	107.0	77.6	78.9	81.2	基準値(2008～2010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	941	862	775	基準値(2008～2010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	8,899	8,211	7,918	基準値(2008～2010年度の平均値)から3%の削減
4	電気使用でのCO ₂ 排出量	1㎡当たり (kgCO ₂)	43.15	38.97	38.73	38.43	基準値(2008～2010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	1,522.96	1,442.48	1,413.90	基準値(2009～2010年度の平均値)を超えない
6	営業車の燃費	km / L	11.7	16.7	16.3	16.3	燃費の改善：基準値(2009～2010年度の平均値)以上
7	グリーン調達比率	%	—	87.2	76.5	75.2	グリーン調達の推進

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

■ 環境目標 (一部抜粋)

中長期目標	
オフィスワーク部門	
(1) 低公害車導入、エコドライブ推進	
(2) グリーン調達 (紙・文房具) の集計管理	
(3) コピー・紙・電気の節約	・ 本社の電気使用量削減の目標：2020年度において、2009年度比25%削減
(4) エネルギー使用量削減の推進	
営業部門	
(1) 改正省エネ法に基づきエネルギー使用量削減を推進	
(2) 建設リサイクル法、土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	

■ 環境会計

(単位：百万円)		
環境保全コスト		
分類	主な取り組み内容	2018年度
事業エリア内コスト	公害防止 (エコカーリース料)	69
上・下流コスト	引揚機の処分費用	399
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)	15
(単位：百万円)		
環境保全に伴う経済効果		
主な取り組み内容	2018年度	
中古部品売却額 (MULエコビジネス)	60	

■ 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。2018年には「第6回更新審査」を受審し、登録の更新が承認されました。

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


No.E224-ISO 14001

■ 環境教育

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

また、リース終了物件処理業務や、「建設リサイクル法」「土壤汚染対策法」「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。



■ 環境事故・法令違反

2018年度の環境事故・法令違反はありません。今後も環境事故防止と法令遵守を徹底します。

■ 生物多様性に係るガイドライン

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

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

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

■ VA (Value Asset) 物件の取得活動の推進

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

■ 廃棄物処理および委託会社の選定について

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

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

■ 低公害車の導入・エコドライブの推進

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

低公害車の導入実績

	2016年度	2017年度	2018年度
全体	営業車両全て 低公害車で導入 ・導入台数153台	営業車両全て 低公害車で導入 ・導入台数150台	営業車両全て 低公害車で導入 ・導入台数132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	低排出ガス車31台 ハイブリッド車101台

■ 持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則

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

社会への貢献

■ 次世代育成支援

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

社員寮への留学生受け入れプログラム

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

ジョブシャドウ

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



プログラム中の様子

TOMODACHI イニシアチブ

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



写真提供：三菱UFJフィナンシャル・グループ

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3月末までに計253台を寄贈しました。



チャイルド・スポンサーシップ・プログラム

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



国際協力NGOワールド・ビジョン

グローバルボランティア強化月間「MUFG Gives Back」

東日本大震災からの復興で、日本が世界中から受けてきた支援に対する感謝の気持ちを世界の人々に伝える機会として、MUFG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である「MUFG Gives Back」に当社も参加しています。



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

■ 社会的投資

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



DATA

データセクション

- 56 経営成績および財政状態
- 58 11カ年サマリー
- 60 グループネットワーク
- 62 企業情報

経営成績および財政状態

■ 決算概要

2019年3月期の世界経済は、貿易摩擦問題や中国経済の減速等の懸念材料があったものの、総じて堅調に推移しました。日本経済は、輸出や生産の一部に弱さが見られたものの、雇用や所得環境の改善等を背景に、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

2019年3月期の連結売上高は、前期比57億円（0.7%）減少の8,642億円となりました。

損益面では、不動産関連の業績が堅調に推移した影響等により、売上総利益は前期比21億円（1.4%）増加の1,583億円、営業利益は前期比10億円（1.4%）増加の803億円、経常利益は前期比14億円（1.7%）増加の876億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比51億円（8.0%）増加の687億円となり、2期連続で過去最高益を更新しました。

■ 契約実行高の状況

営業面では、グローバルアセット関連の案件積み上げ等により、新規契約実行高は前期比11.9%増加の1兆7,296億円となりました。取引種別別契約実行高は、リースが前期比21.1%増加の9,049億円（うちファイナンス・リース取引5,176億円、オペレーティング・リース取引3,872億円）、割賦が前期比10.8%減少の893億円、貸付が前期比2.2%増加の6,435億円、その他が前期比34.3%増加の918億円となりました。

■ 財政状態

2019年3月期末の総資産は、前期末比2,382億円増加して5兆7,909億円となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の積み上げ等により、前期末比474億円増加の7,785億円となりました。自己資本比率は前期末比0.3ポイント上昇して13.0%となりました。

■ キャッシュ・フロー

2019年3月期末における現金及び現金同等物（以下、資金）は、前期末比263億円（16.5%）増加して1,864億円となりました。資金が263億円増加した内訳は、財務活動により2,997億円の資金を獲得した一方、営業活動において2,394億円、投資活動により340億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935億円に、賃貸資産に係る減価償却費・除却損及び売却原価を調整した収入2,068億円を、賃貸資産及びその他の営業資産の取得による支出4,546億円、貸付債権の増加による支出621億円、営業有価証券及び営業投資有価証券の増加による支出252億円、法人税等の支払による支出231億円等に振り向けた結果、差し引き2,394億円の資金支出となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券・子会社株式等の売却及び償還による収入259億円に対し、投資有価証券・子会社株式等の取得による支出535億円および社用資産の取得による支出64億円等により、340億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2,015億円、銀行借入等の間接調達で1,161億円の純収入となり、配当金の支払額178億円等を差し引き2,997億円の資金収入となりました。

■ 利益配分の基本方針と配当

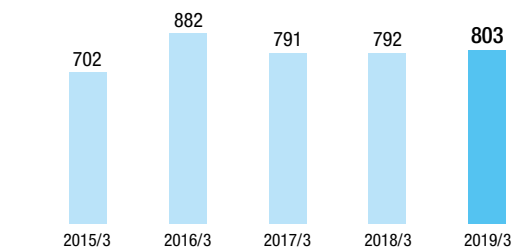
当社は、自己資本の充実とのバランスに留意しつつ、継続的かつ安定的に配当を実施することを利益配分の基本方針としています。

この方針に基づき、2019年3月期の配当金は、1株当たり23円50銭（中間配当金9円50銭、期末配当金14円00銭）としました。前期比で5円50銭の増配となります。

なお、当社は2013年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の株式分割を行っており、当該株式分割を過年度に遡及させた場合、20期連続の増配となります。

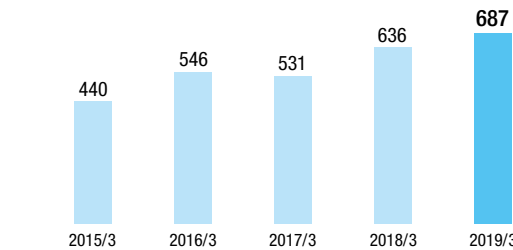
営業利益

（億円）



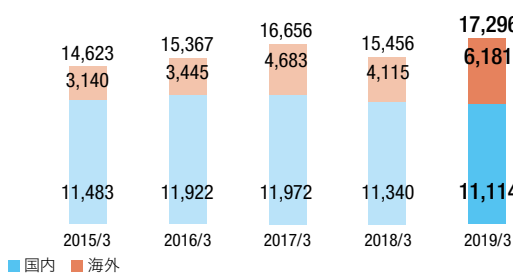
親会社株主に帰属する当期純利益

（億円）



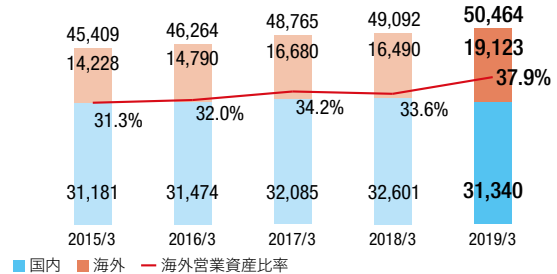
契約実行高（国内外別）

（億円）



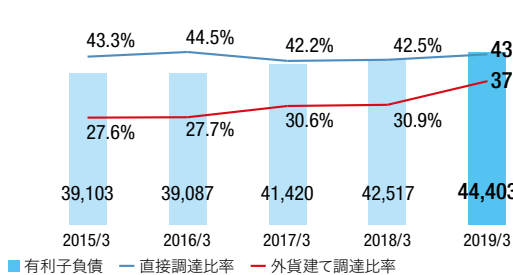
営業資産残高（国内外別）および海外営業資産比率

（億円）



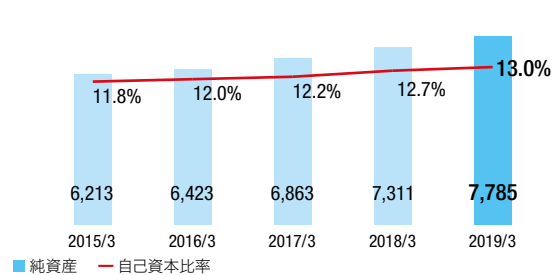
有利子負債および調達比率

（億円）



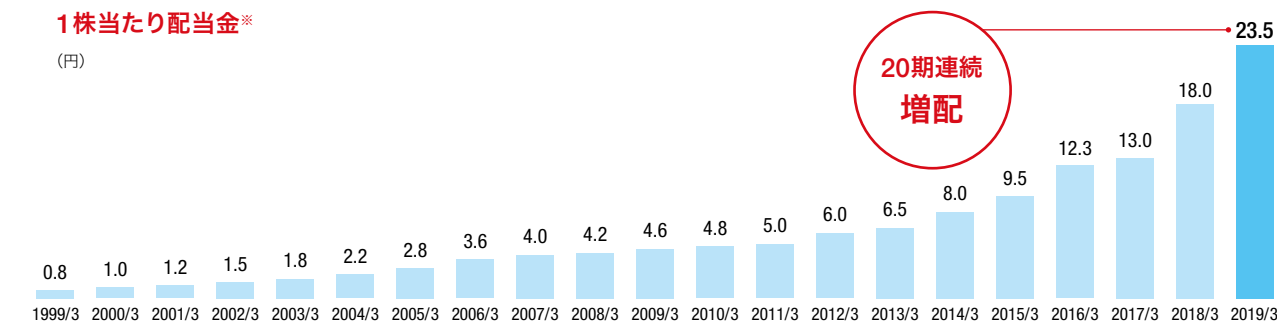
純資産および自己資本比率

（億円）



1株当たり配当金※

（円）



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

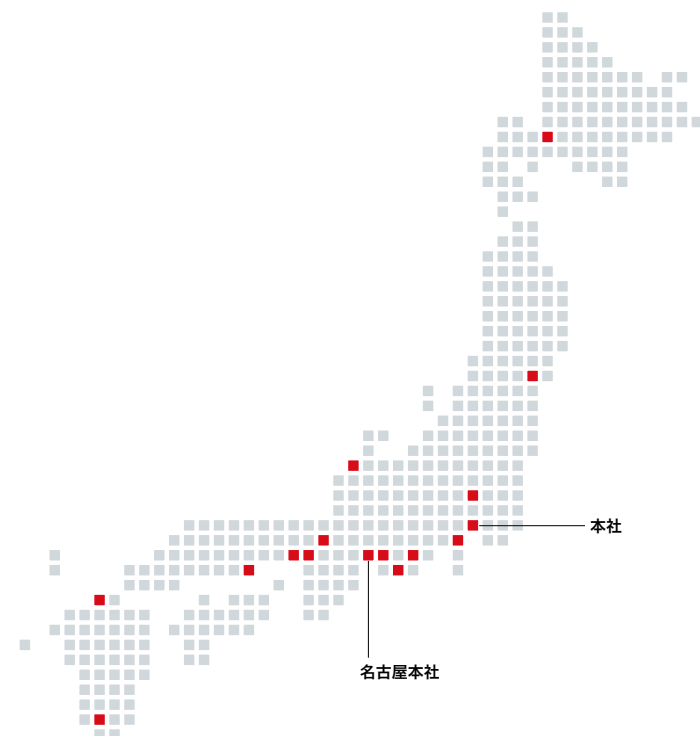
3月31日に終了した事業年度	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3
■ 経営成績				
売上高	818,618	747,043	724,762	724,611
賃貸料収入	613,716	558,615	560,610	562,878
割賦売上高	140,159	122,615	99,414	92,533
営業貸付収入	38,393	39,048	36,802	35,611
その他の売上高	26,349	26,764	27,935	33,587
売上原価	713,903	637,474	606,033	609,533
売上総利益	104,715	109,569	118,729	115,078
販売費及び一般管理費	77,829	83,755	62,846	61,921
営業利益	26,885	25,813	55,882	53,156
経常利益	26,282	25,821	56,307	55,878
親会社株主に帰属する当期純利益	7,145	20,727	25,755	34,640
包括利益	—	—	27,781	38,060
■ 収益性指標 (%)				
売上高売上原価率	87.2	85.3	83.6	84.1
売上高売上総利益率	12.8	14.7	16.4	15.9
OHR	44.0	40.8	39.1	41.9
株主資本純利益率 (ROE)	2.3	6.1	7.1	8.9
総資産純利益率 (ROA)	0.2	0.5	0.7	0.9
■ 営業の状況				
契約実行高	1,705,126	1,301,590	1,169,542	1,276,464
賃貸事業	561,734	516,455	438,713	472,899
割賦販売事業	84,002	50,646	49,424	67,293
貸付・その他の事業	1,059,389	734,487	681,403	736,271
■ 財政状態				
総資産	3,909,077	3,885,161	3,721,136	3,682,299
営業資産残高	3,497,071	3,517,982	3,393,547	3,335,620
純資産	342,633	366,891	389,802	420,864
有利子負債	3,190,431	3,148,926	2,961,470	2,893,504
自己資本比率 (%)	8.4	9.1	10.0	10.9
■ 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
投資活動によるキャッシュ・フロー	(32,245)	(11,415)	(5,402)	(7,631)
財務活動によるキャッシュ・フロー	180,868	(82,443)	(191,694)	(68,631)
現金及び現金同等物の増減額	44,690	(41,773)	27,047	11,582
現金及び現金同等物の期末残高	54,653	12,980	40,408	51,765
■ 1株当たり情報 (円) ※				
当期純利益	8.02	23.14	28.76	38.72
配当金	4.6	4.8	5.0	6.0
■ 従業員数 (名)	2,122	2,219	2,245	2,275

※ 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。

(百万円)							2019/3
2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3		
698,155	717,760	742,452	825,845	838,886	869,948		864,224
546,625	579,753	604,062	674,118	692,125	706,615		700,982
85,021	83,270	83,408	85,673	92,232	94,668		89,451
35,592	35,068	33,892	34,162	33,655	35,018		29,597
30,914	19,667	21,089	31,890	20,872	33,646		44,193
580,121	589,086	609,172	659,846	688,655	713,779		705,904
118,033	128,673	133,279	165,998	150,231	156,169		158,320
58,045	63,395	63,042	77,726	71,119	76,883		77,949
59,987	65,278	70,237	88,272	79,112	79,285		80,371
62,983	69,821	75,380	92,672	84,731	86,177		87,605
36,038	37,675	44,068	54,631	53,157	63,679		68,796
46,018	74,253	84,690	35,357	55,551	65,283		66,718
83.1	82.1	82.0	79.9	82.1	82.0		81.7
16.9	17.9	18.0	20.1	17.9	18.0		18.3
42.4	44.0	44.7	40.4	44.8	46.1		47.1
8.5	7.9	8.0	9.0	8.4	9.3		9.4
0.9	0.9	0.9	1.1	1.0	1.2		1.2
1,356,270	1,561,842	1,462,319	1,536,731	1,665,612	1,545,635		1,729,673
581,479	718,390	720,868	787,463	904,018	747,335		904,968
78,259	91,755	86,263	96,969	103,078	100,244		89,370
696,531	751,696	655,187	652,297	658,514	698,054		735,333
4,177,784	4,497,502	5,035,676	5,121,253	5,388,844	5,552,712		5,790,929
3,713,972	4,017,419	4,540,920	4,626,455	4,876,553	4,909,279		5,046,490
468,061	534,250	621,344	642,366	686,378	731,124		778,582
3,315,294	3,484,480	3,910,324	3,908,736	4,142,073	4,251,769		4,440,352
10.7	11.4	11.8	12.0	12.2	12.7		13.0
(63,407)	(41,776)	(56,296)	(36,819)	(220,251)	(50,751)		(239,403)
(102,372)	8,739	(31,453)	(5,105)	(28,865)	(31,962)		(34,063)
183,560	77,729	65,384	50,736	234,908	147,611		299,752
18,766	47,585	(17,942)	8,298	(15,876)	61,689		25,527
72,954	120,540	102,773	111,071	95,263	160,124		186,489
40.56	42.40	49.58	61.45	59.77	71.57		77.28
6.5	8.0	9.5	12.3	13.0	18.0		23.5
2,402	2,511	2,729	2,828	2,969	3,126		3,217

グループネットワーク

国内ネットワーク



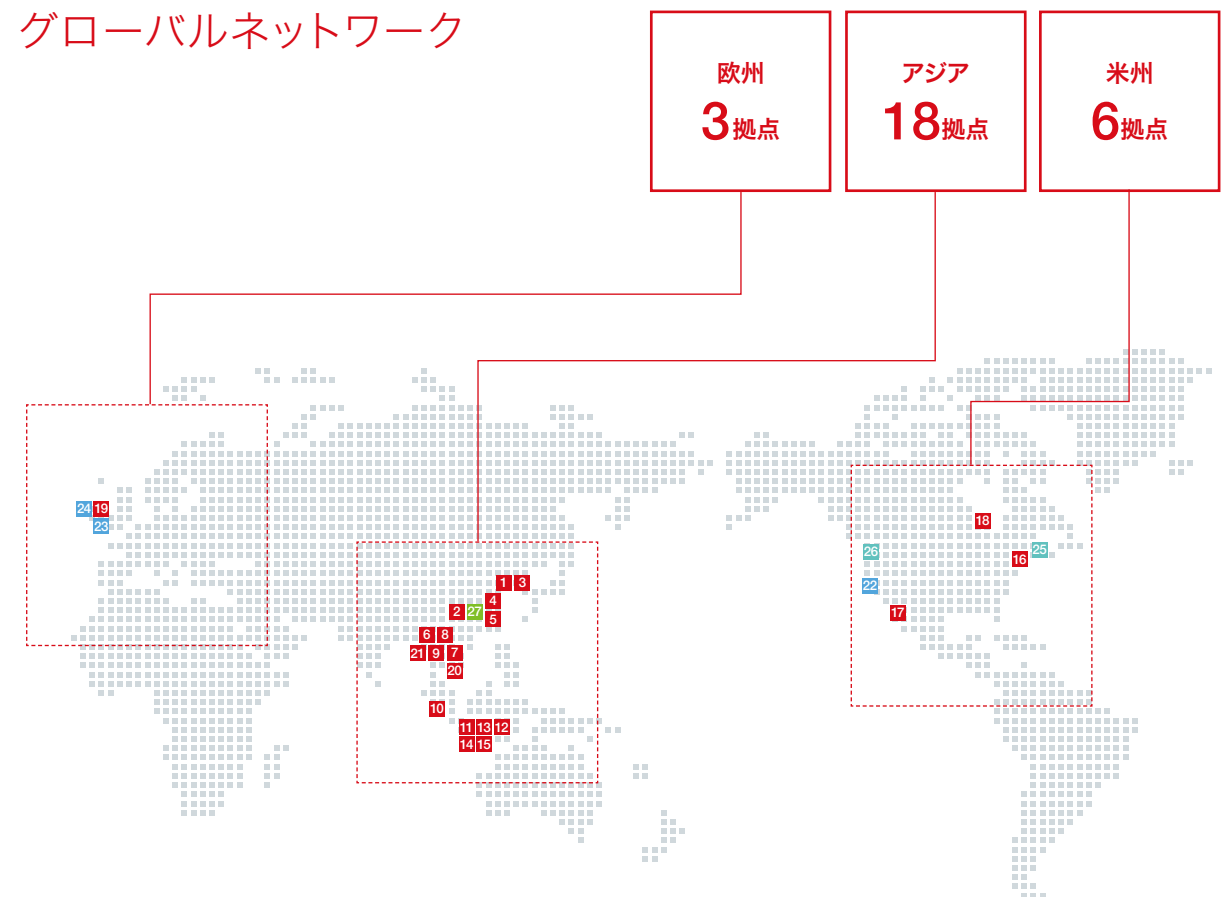
事業所
20拠点

主要連結子会社および
関連会社
26社

事業所

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

グローバルネットワーク



国内グループ会社

国内カスタマービジネス

- ディー・エフ・エル・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
- ディーアールエス株式会社
- MULエコビジネス株式会社
- 株式会社U-MACHINE
- MULインシュアランス株式会社
- MULビジネス株式会社
- 三菱電機クレジット株式会社

不動産

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

ロジスティクス

- 三菱オートリース株式会社

環境・エネルギー

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

ヘルスケア

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

インフラ・企業投資

- ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ株式会社

提携リース会社

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

海外グループ会社

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

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

航空

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

ロジスティクス

- 25 Beacon Intermodal Leasing,LLC
- 26 MUL Railcars, Inc.

環境・エネルギー

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

企業情報

■ 会社概要 (2019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

3,217名 (連結) 1,317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

※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

■ 株式情報 (2019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

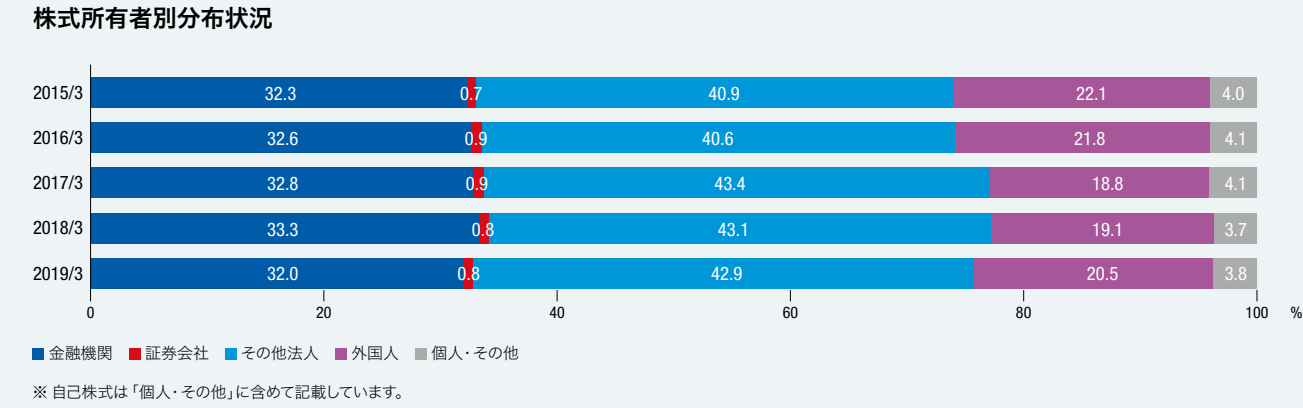
三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号

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



発行年月
2019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
2018年度（2018年4月1日～2019年3月31日）
（一部、対象期間外の活動も含まれています）

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