



平成29年5月15日

各 位

東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
三菱UFJリース株式会社
取締役社長 白石 正
(コード番号 8593 東証・名証第1部)
お問合せ先
コーポレートコミュニケーション部長 村上 圭
TEL 03-6865-3002

新中期経営計画について

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

今般、2018年3月期からの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。当期が当社合併後10周年という節目となることを踏まえ、次のステージである10年後に目指す姿を見据えて、中期経営計画はその実現に向けた最初の3年間と位置付けています。

記

1. コーポレートメッセージ

- “**Value Integrator**” 自体は不変ながら、以下の通り、メッセージの内容を進化させます。
- 様々な経営資源(人材、アセット、資金、情報)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。

2. 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り組む企業体。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。

3. 中期経営計画の基本方針

① “金融と事業の融合”

- 金融と事業を融合させることで、社会的課題の解決と収益力向上の両立を目指します。

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。

4. 経営戦略

- 国内及び海外カスタマービジネスを基盤とし、重点産業を明確化した上で、5つの成長戦略を実行することで社会的課題の解決を推進する事業展開を行います。
- 5つの経営基盤強化戦略を実行することで、経営管理体制を高度化します。

成長戦略	経営基盤強化戦略
① お客さまに選ばれる価値の提供	① 統合リスクマネジメントの高度化
② 三菱UFJ リースならではの「事業運営モデル」の実現	② 財務戦略の高度化
③ グループシナジーの徹底活用	③ 働き方改革の推進
④ ポートフォリオの最適運営	④ プロフェッショナル集団への深化
⑤ 日立キャピタルとの関係強化	⑤ 良き企業市民としての信頼の維持・向上

➤ 成長戦略

- ・ 金融と事業の融合が見込まれる産業分野を特定し、資源を重点投入することにより、金融機能と、グループ会社や提携パートナーが持つ機能・ノウハウをコーディネートし事業運営を行う等、ビジネスモデルを進化させていきます。
- ・ 資産保有型に加え、資産回転・運用型ビジネスを拡大し、資産の流動化促進とポートフォリオの最適化を図ります。
- ・ IoT や AI 等デジタル関連の新たな事業機会を積極的に探索していきます。

➤ 経営基盤強化戦略

- ・ 重要な経営資源(人材、資金)を効率的に獲得・配分するための仕組みの構築に加え、人材の専門性、及び意欲・活力の向上を図ります。
- ・ ロボティクス等デジタル技術を積極的に活用し、より効率的で透明性の高い強靱な経営基盤を構築します。

5. 計数目標 (2020年3月期目標)

目標項目	目標数値
連結当期純利益	630 億円以上 (2016 年度比+約 100 億円)
ROA(連結当期純利益ベース)	1.1%以上

添付「新中期経営計画 **Breakthrough for the Next Decade**～今を超え、新たなる10年へ～」も併せてご参照ください。

以 上

NEXT
MUL

三菱UFJリース

新中期経営計画

Breakthrough for the Next Decade

～今を超え、新たなる10年へ～

2017年5月15日

三菱UFJリース株式会社

Value Integrator

計数目標の達成状況		前中期経営計画期間					前中期 経営計画 目標
		13年度 実績	14年度 実績	15年度 実績	16年度 実績 目標比		
公表目標	純利益	376億円	440億円	546億円	531億円	+81億円	450億円以上
	海外営業資産比率	21.3%	31.3%	32.0%	34.2%	+4.2%	30.0%

前中計の主な成果

成長
戦略

- 新事業立ち上げ(環境、医療・介護、不動産、社会インフラ分野)
- グローバルアセット事業の強化、伸長
- 日立キャピタルとの業務提携

強化
戦略
経営
基盤

- リスク資本管理の高度化
- 専門人材向け処遇制度創設、採用拡大
- 目標管理の通年化

新中計に向けた課題

利益成長と資産効率向上の同時実現

ポートフォリオの機動的な運営

新事業の成果刈り取り・更なる創出

リスクマネジメントの更なる高度化

コーポレートメッセージ

Value Integrator

様々な経営資源(人材、アセット、資金、情報)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

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り組む企業体。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。

新中期経営計画のタイトル

Breakthrough for the Next Decade

～今を超え、新たなる10年へ～

全体方針

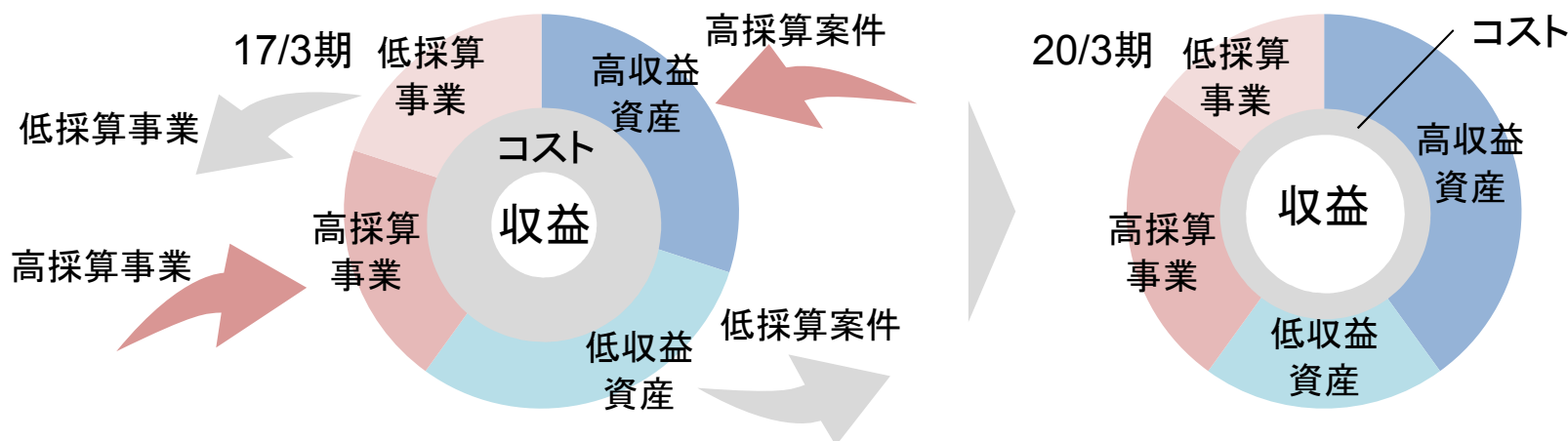
1.“金融と事業の融合”

金融と事業を融合させることで、社会的課題の解決と収益力向上の両立を目指す。

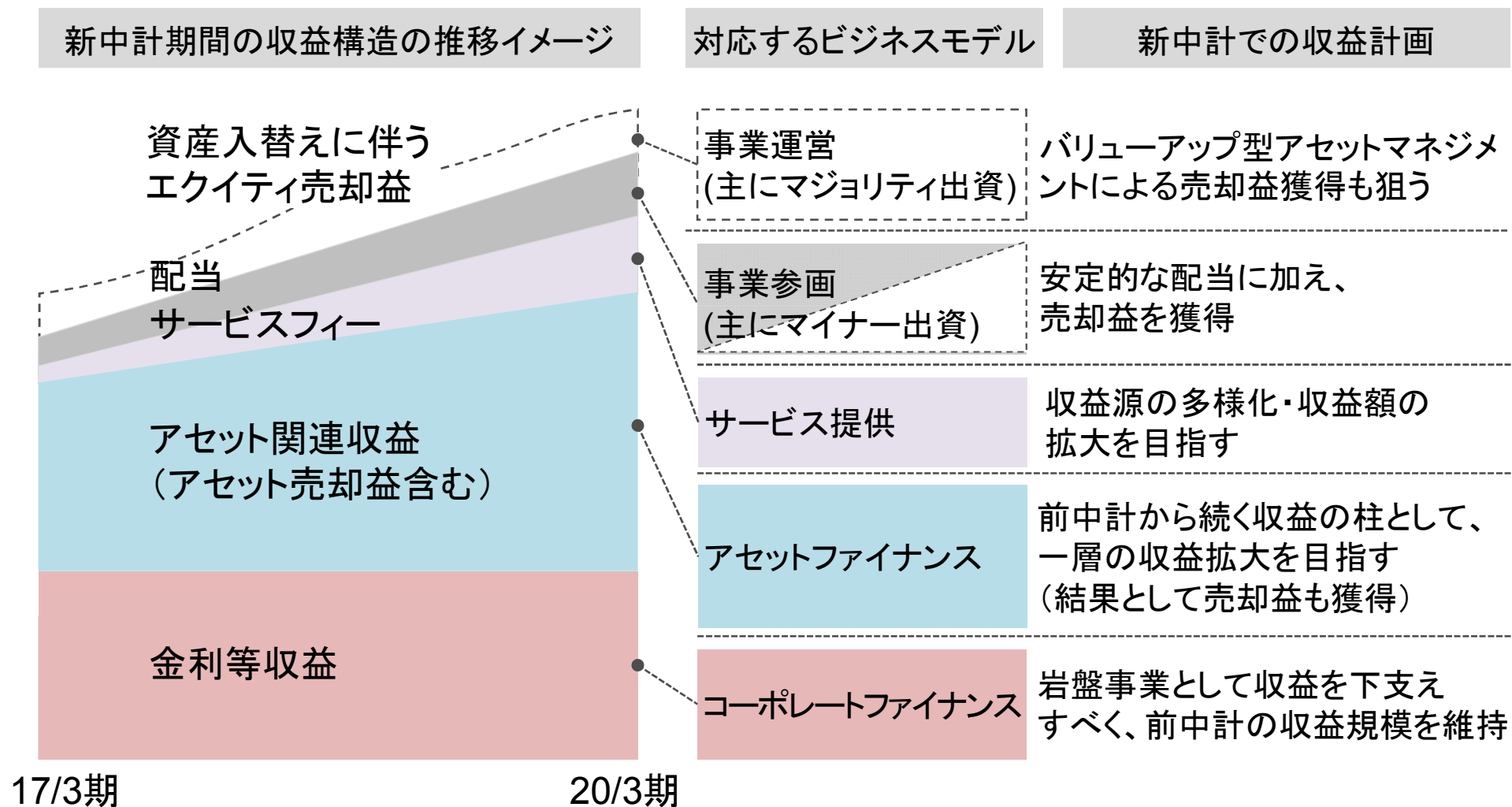
ビジネスモデルの進化	コーポレートファイナンス	アセットファイナンス	サービス提供	事業参画	事業運営
概要	ノンバンクならではの柔軟なファイナンスを提供	アセットの価値をベースにオペレーティングリースを推進	お客様のアセット価値向上に関するサービスを提供	パートナーと事業リスクをシェアし、配当でインカムゲインを獲得	多様な機能等をコーディネートし、お客様の事業価値を向上
取組み手法	ファイナンスリース、割賦、融資等	グローバルアセット、不動産流動化等	中古機器売買、アセットマネジメント事業等	再エネ発電、社会インフラ投資等	不動産再生・地域エネルギー供給等の事業

2.“トップライン経営※”と“効率経営”の両立 ※売上総利益の増大を目指す経営方針

「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。

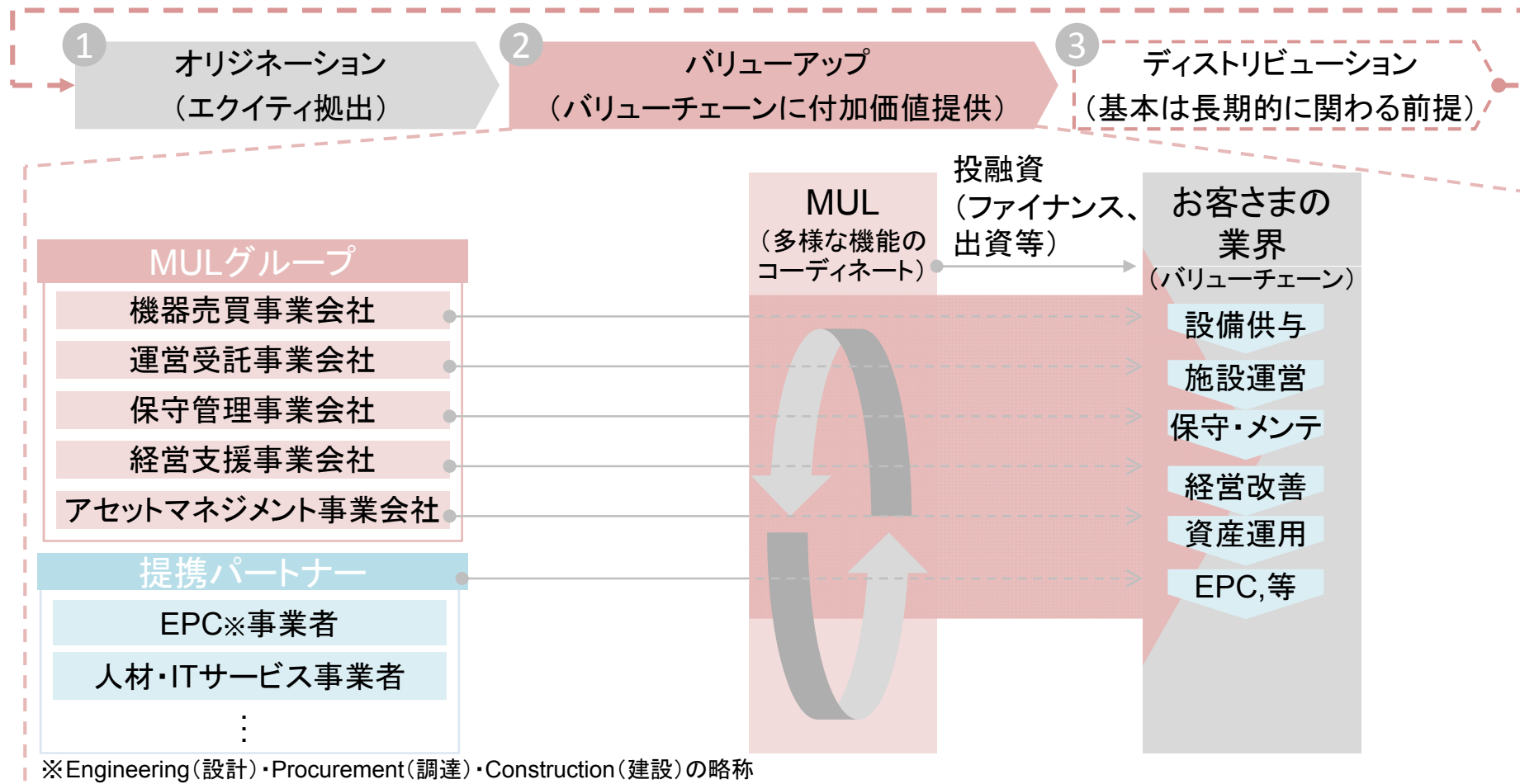


岩盤のコーポレートファイナンス事業は維持。アセットファイナンスやサービス提供のほか、事業参画・事業運営により収益の一層の拡大を図る。



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向上により深く関与していく。

事業運営のイメージ



5つの成長戦略の推進

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、主要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の実行

①統合リスクマネジメントの高度化

アセット・市場・事業リスク等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等の市場性資産やエクイティ等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、ロボティクス等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。

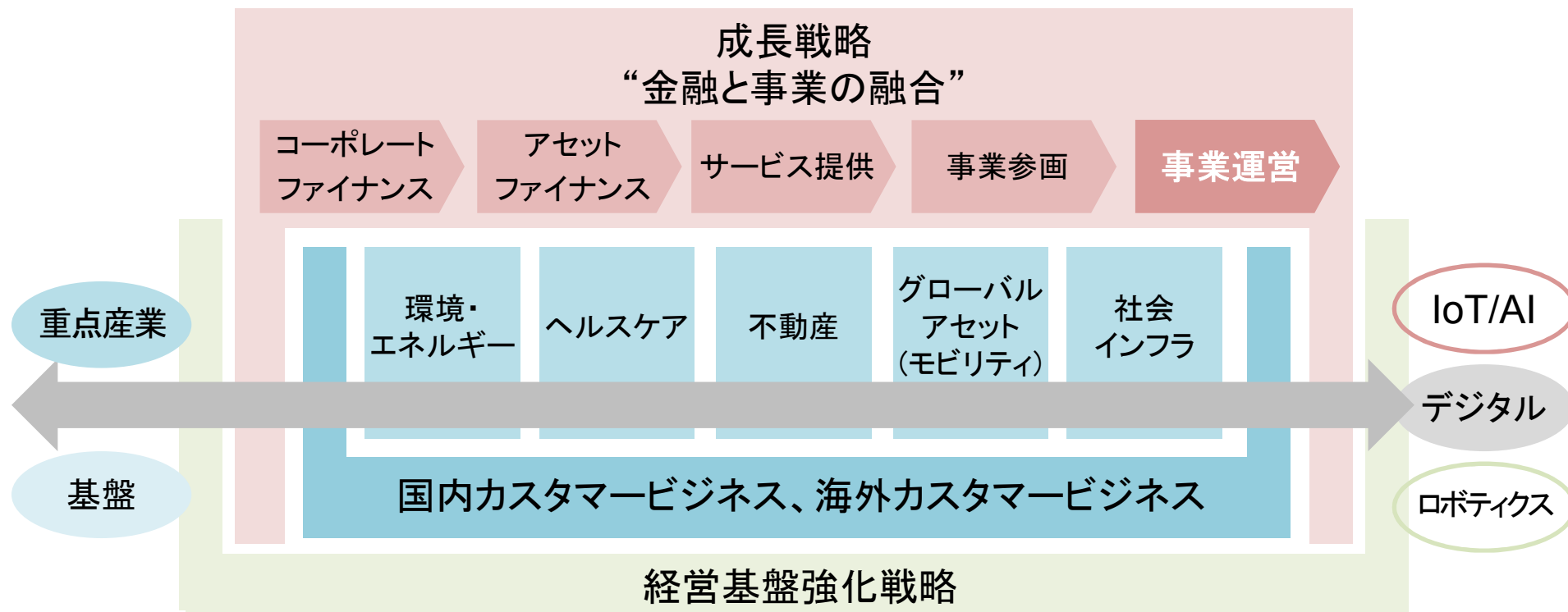
④プロフェッショナル集団への深化

重点産業分野における国内外の事業の立ち上げ・推進、及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、内部管理体制の更なる充実を図る。

成長戦略、経営基盤強化戦略、重点産業、基盤、デジタルの各施策を俯瞰



計数目標

連結当期純利益
630億円以上

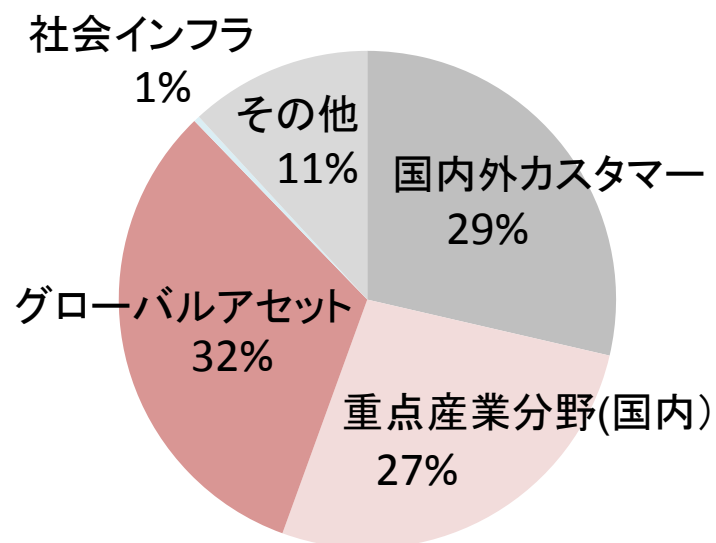
連結ROA(純利益ベース)
1.1%以上

重点産業毎の事業の打ち手と目指す利益成長

分野	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
事業の打ち手	太陽光発電分野のエクイティ事業強化	地域医療連携推進法人の事業パートナーへ	不動産再生投資事業の強化	航空機・エンジンのリース事業強化	日系案件における金融機能の拡張
	バイオマス・風力等再エネ分野への事業参画	ファンド組成等アセットマネジメント事業の拡大	海外展開の加速化 米国：エクイティ・メザニンローン アジア：パートナーとの連携	航空事業付随業務の取組検討	欧州・北米：電力・鉄道・道路・港湾案件
	アセットマネジメント・ファンドビジネスの拡大	グループ連係でソリューションを一括提供	複合型不動産リースの強化	北米鉄道・貨車リース事業の拡大	アジア・中東等：電力・水・病院案件
	ESP事業※を中心とした事業運営の取組 ※企業のエネルギー関連業務を一括して請け負う事業	病院・介護施設の「経営の根幹」へ関与	アセットマネジメント事業等 資産回転ビジネス拡大	コンテナリース事業の資産回転型ビジネスへのステージアップ	JII※との協働 ※ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ
(純利益ベース) 目指す成長	17/3期比 +10億円	17/3期比 +15億円	17/3期比 +20億円	17/3期比 +25億円	17/3期比 +10億円

セグメント別の利益構成の変化

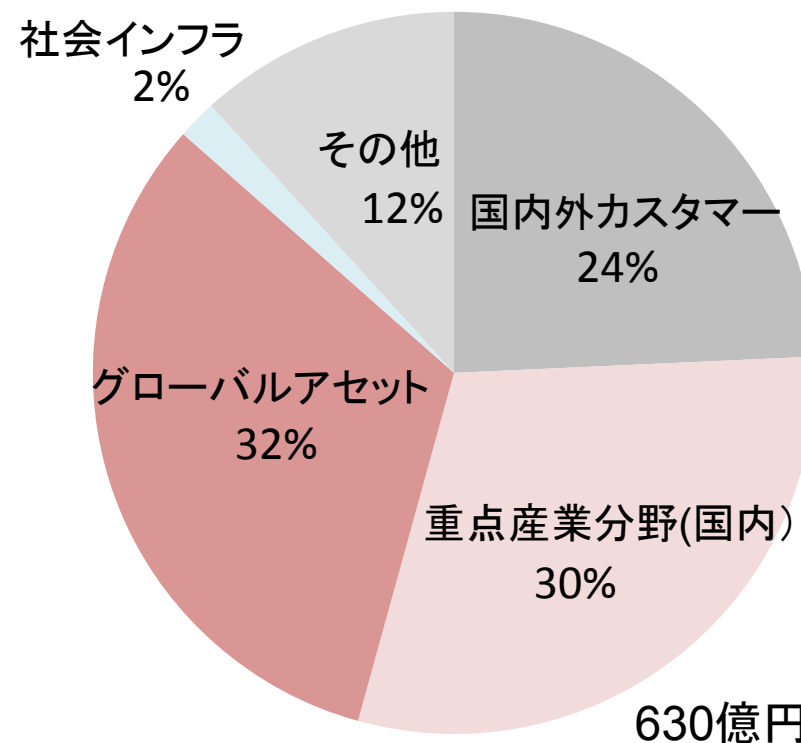
17/3期



当期純利益

531億円

20/3期



630億円

国内外カスタマー	国内カスタマービジネス、海外カスタマービジネス
重点産業分野(国内)	環境・エネルギー、ヘルスケア、不動産
グローバルアセット	航空機、航空機エンジン、海上コンテナ、鉄道貨車、船舶
社会インフラ	国内外社会インフラ

米国での総合鉄道貨車リース事業の新たな展開

背景

- ▶ 米国では貨車輸送が全体の4割以上を占め、鉄道貨車は重要な物流インフラ。
- ▶ 環境保全からモーダルシフトも進み、底堅い鉄道輸送需要が安定的に見込まれる。
- ▶ 2014年5月の戦略的業務提携締結後、鉄道貨車リースの知見・ノウハウを蓄積。

提携の内容

- ① GBX社※1から一定数のリース付貨車の購入と、投資条件を満たす、同社組成のリース付車両の追加購入。
- ② GBX社から新造貨車6,000両の分割購入。
- ③ GMS社※2と折半で貨車管理サービス会社を設立。日系企業として初めて同事業分野に進出。



※1: The Greenbrier Companies, Inc (GBX).

米国オレゴン州を本拠に、30年以上の業歴を持つ米国屈指の鉄道・貨車製造会社。ニューヨーク証券取引所上場

※2: Greenbrier Management Services, LLC (GMS)

GBX社子会社で管理台数265千両を誇る、北米最大の鉄道貨車管理会社

<今後の展開>

2020年までに鉄道車両25千両を保有し、北米貨車リース業界でトップ10入りを目指す

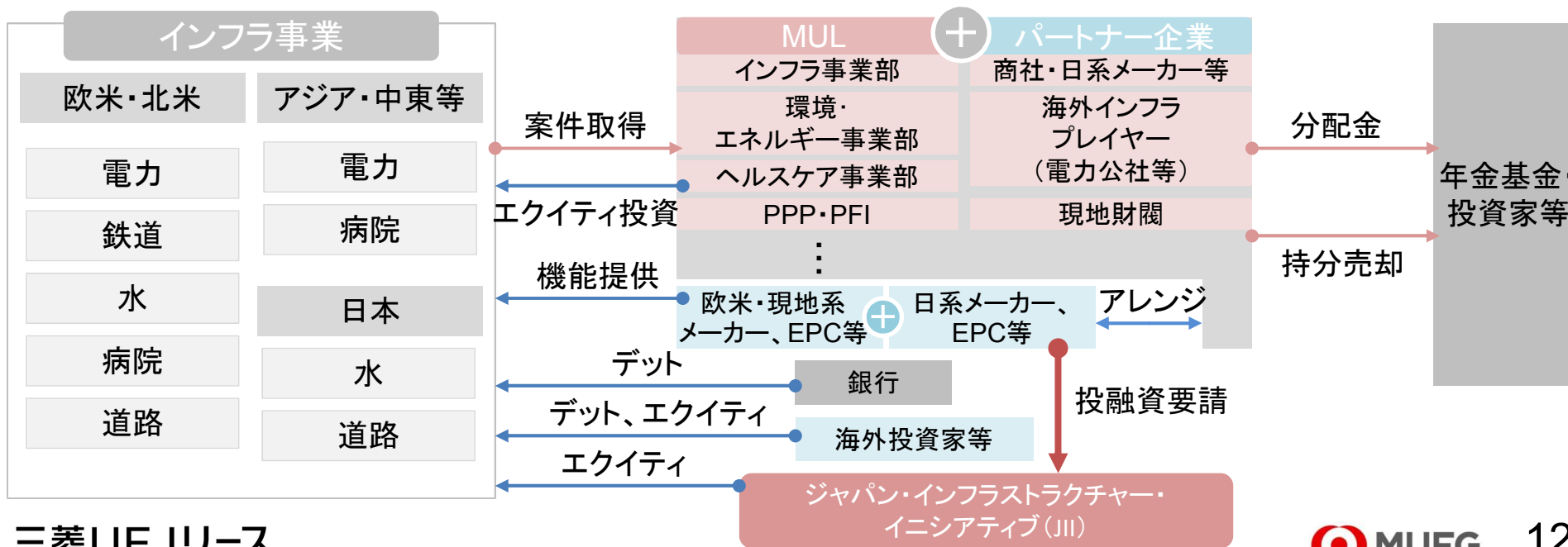
MUL初の海外インフラ案件の実績

概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ドイツの海底送電事業に、中部電力と共同で参画。 ▶ 長期で安定的な収益が期待できる案件。
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業経験・機能拡充を通じて、案件のオリジネーションに関与。 ② 案件取得の段階から関与し、全工程のノウハウを獲得。

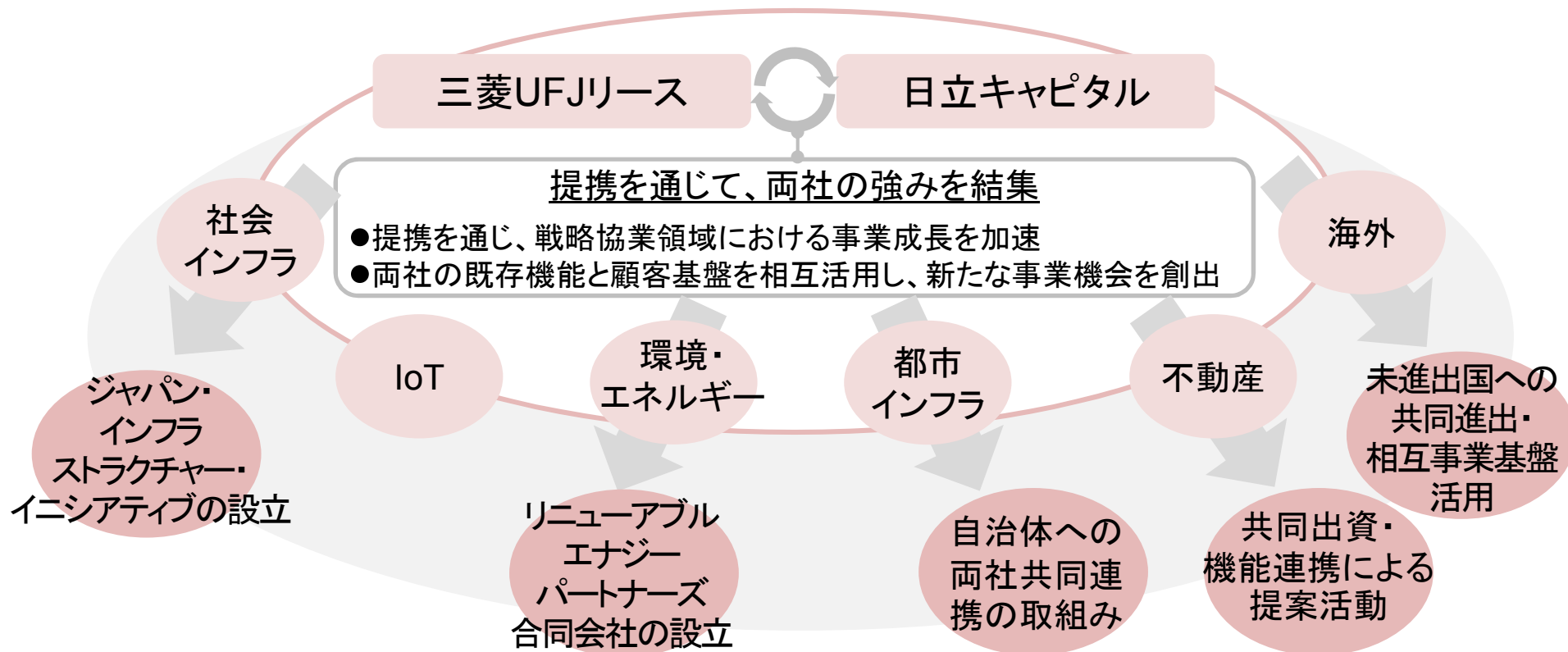


当社が参画するドイツ海底送電事業の洋上変電所

今後の目指すインフラビジネスの方向性



日立キャピタルとの提携を通じて、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。



業務提携領域の拡大や協働の深堀を通じて、シナジーを最大化

圧倒的な
ネットワークの獲得

新規ソリューション
の獲得

事業基盤の拡大

企業価値の最大化



三菱UFJリース

本資料に掲載している情報は、資料作成時点での当社の見解や入手している情報に基づく将来予測等が含まれており、その情報の正確性や完全性を約束するものではありません。また、今後予告なしに変更されることがあります。将来に関する事項については、様々な要因により異なる結果となる可能性があります。