



2020年3月12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 柳井隆博
(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 長谷川 太郎
TEL 03-6865-3002

次期中期経営計画（2020～2022年度）について ～Sustainable Growth 2030～

2021年3月期からの3年間を計画期間とする次期中期経営計画（以下「中期経営計画」）を下記の通り策定しましたので、お知らせします。この中期経営計画は、2030年まで、今後10年タームの外部環境の変化を見据えた中長期戦略における最初の3年間と位置付け、副題を”Sustainable Growth 2030”としました。

記

1. 10年後を見据えて当社グループが目指す姿

- ▶ 10年タームでの世界の構造変化、メガトレンドとして「急激な都市化の進行」、「気候変動と資源不足」、「人口構造の変化」、「世界の経済力のシフト」、「テクノロジーの進歩」、「多極化する世界」の6つを認識しています。
- ▶ これら中長期的な外部環境の変化を踏まえて、「国際社会共通の課題」や「お客さまが抱える経営課題」が数多く生じており、その解決に向け、財務資本と非財務資本（知的資本、製造資本、社会資本、自然資本、人的資本）の価値創造に注力していくことで、「企業価値向上」、「持続可能な成長」、「社会的課題の解決」を実現していきます。こうした10年後を見据えて当社グループの目指す姿として以下を定めます。
 - ① アセット価値創出力^{※1}を活かしたビジネスを展開、リースの枠を超えた新たな価値を提供し続けることで企業価値の向上を図る。
 - ② 新たな領域にも裾野を拡げ、アセットビジネスの質と収益力を不断に高め投資余力を拡大し持続可能な成長を目指す。
 - ③ 社員一人ひとりが、環境や社会に対する強い使命感と責任感を持って行動し、アセットを軸に社会的課題の解決に貢献する。

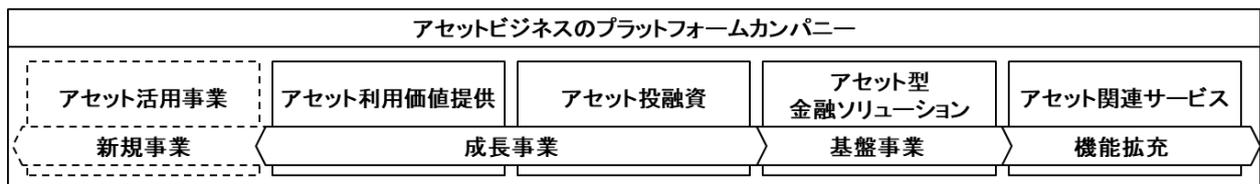
※1「アセット価値創出力」とは、価値創造に資する業務を次々と創出し提供することで、直面する課題の阻害要因を解決するイニシアティブを発揮、お客さまやパートナーの競争力向上を実現する力。
ここで言う「アセット」とは、情報化資産（ソフトウェア・データベース）、革新的資産（研究開発・ライセンス）、経済的競争力（人材・組織）等の無形資産も含む。

2. 経営戦略

- ▶ 今回の中期経営計画は、10年タームの外部環境の変化を見据えた中長期戦略における最初の3年間と位置付けております。「10年スパンの環境予測・戦略」⇔「3年の中期戦略」⇔「年度計画」、を定期的に検証してPDCAを回し、戦略を機動的に進化させていきます。
- ▶ アセット価値創出力を発揮する「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」として、グローバルアセット分野、社会資本分野、再生可能エネルギー分野、の3つを注力分野として社会的課題の解決に取り組んでまいります。
- ▶ これらの経営戦略の実現に必要な「競争力の源泉」を強化するとともに、上記10年⇔3年⇔単年度の戦略進化を「支える仕組み」を整備していきます。

(1) アセットビジネスのプラットフォームカンパニー

- ▶ 大企業から中小企業までの幅広い「顧客基盤」、高い格付に裏付けされた「財務基盤」を背景とし、リース事業によって蓄積した「アセットに対する知見」が当社グループの強みと認識しています。
- ▶ この強みをベースに、アセットホルダーとして、「アセット価値創出力」を活かしたビジネスを積み重ねていくことで、アセット価値を収益化していく「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」を目指します。



(2) 注力分野

- ▶ メガトレンドを受けて、地球規模の社会ニーズが存在します。
- ▶ 当社グループの強みである陸海空の輸送分野の「グローバルアセット」に加えて、先進国の更新需要や新興国の新規需要に対する「社会資本」への投資、気候変動と資源不足への対策である「再生可能エネルギー」の3分野を注力分野とし、中長期的な社会的課題の解決に貢献していきます。

グローバルアセット分野	社会資本分野	再生可能エネルギー分野			
<ul style="list-style-type: none"> 世界各国の市場で、高い流通性と価値を見出せる付加価値資産が対象。 オペレーティングリースからメンテナンス/モビリティサービスに展開。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の産業基盤・生活関連の社会資本が対象。 不動産リースや不動産ファイナンスから事業運営・インフラ投資に展開。 	<ul style="list-style-type: none"> 再エネルギー主体に、創エネ・蓄エネ・省エネ全般が対象。 プロジェクト投融資に加え、戦略パートナーとの共同ビジネスにも展開。 			
自動車	モビリティサービス	物流施設	ホテル	太陽光発電	エネルギーサービス
海上コンテナ	鉄道貨車	オフィス	医療施設	バイオマス	風力発電
航空	航空エンジン	高速鉄道	送配電	蓄電池	分散型電源

(3) 競争力の源泉

- ▶ 経営戦略を実現する競争力の源泉である「人材の活用・強化力」、「グローバルな連結経営力」、「パートナーとの協働促進力」をそれぞれ強化していきます。

(4) 支える仕組み

- ▶ 全社としての経営戦略・経営計画を、部門単位の部門別事業戦略や資源配分・経営基盤等に関するコーポレートセンターのテーマ（財務運営、リスクマネジメント等）に加えて、「投資戦略」、「ポートフォリオマネジメント」、「デジタル戦略」等の全社横断的テーマの軸と連動させて、PDCAサイクルを回します。

3. 経営計画

- ▶ 戦略投資や資産回転型ビジネスを促進しつつ、優良資産を積上げ、低収益資産の入替を加速します。
- ▶ 自己資本の充実と配当による株主還元とのバランスを確保し、これまでの20期連続増配の実績も踏まえて、配当性向30%台を継続します。

	目的	数値	
中期経営計画目標（22年度）	利益成長	純利益	850億円以上
	資産効率	ROA	1.3%程度
	株主還元	配当性向	30%台を継続
中長期的な方向性（3～5年）	資本効率	ROE	10～12%

添付「次期中期経営計画（2020～2022年度）～Sustainable Growth 2030～」も併せてご参照ください。

以 上

次期中期経営計画(2020～2022年度) ～Sustainable Growth 2030～

2020年3月12日

目次

1. 現中計(2017～2019年度)の振り返り
2. 外部環境
3. 10年後を見据えて目指す姿
4. 経営戦略
5. 経営計画
6. 価値創造プロセス

1. 現中計(2017～2019年度)の振返り

現中計(2017~2019年度)の振り返り

計数目標達成状況

	現中計公表目標	16年度実績	17年度実績	18年度実績	19年度見通し
純利益	630億円以上	531億円	636億円	687億円	700億円
ROA	1.1%以上	1.01%	1.16%	1.21%	1.17%

現中計の主な成果

成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主力事業の航空・不動産における資産回転型ビジネスを推進し、売却益の増加等により業績拡大。 ■ 成長性と収益性を踏まえたポートフォリオの入替え。 (国内グループ会社の再編と、ENGS Holdings Inc.やMUL Railcars, Inc.等の買収・資本業務提携)
経営基盤強化戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国市場で144A/Regulation S形式による第1号米ドル債を起債する等、外貨調達力を強化。 ■ 事業参画/運営ビジネスの本格化に対応した投資案件PDCAプロセスを構築。 (投資マネジメント部新設等) ■ 人事制度の見直し、在宅勤務の導入、RPA活用等、“働きやすい職場づくり”の諸施策を展開。
業務運営態勢	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新設した事業部門制の本格稼働。

現中計(2017～2019年度)の振返り(部門別)

	主な成果
国内カスタマービジネス	<ul style="list-style-type: none"> ■ セクター営業はパートナー企業との協働ビジネス進化。エリア営業は役割明確化による効率化推進。 ■ 国内グループ会社の再編(MMCダイヤモンドファイナンス、神鋼リース、テクノレント等)。
海外カスタマービジネス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日系取引基盤を維持しつつ、地場・マルチナショナル企業向け取引拡大。 ■ 米国でENGS Holdings Inc.を買収。インドネシアでBlueBird社とオートオークション会社設立。
航空事業部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国で航空機エンジンのパーツアウト会社INAV Group, LLCへ出資。新規業務開発(メーカーに直接発注)。 ■ 外貨資金調達手段の多様化(私募債発行)。
不動産事業部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産再生投資事業の強化。アセットマネジメント事業の展開。物流開発型投資の拡大。 ■ 米国不動産投融資の拡充。
ロジスティクス事業部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ BIL(Beacon Intermodal Leasing, LLC:海上コンテナ)は130万TEU¹・業界6位に成長。 ■ MULR(MUL Railcars, Inc.:鉄道貨車)を有人拠点化し業容拡大。
環境・エネルギー事業部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ 太陽光発電事業の案件積上げ。戦略的事業売却による資産回転型ビジネスにも着手。 ■ 国内でバイオマス発電・陸上風力発電に事業参画。
ヘルスケア事業部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ 回復期分野を新規事業軸として選定。 ■ HMP(ヘルスケアマネジメントパートナーズ)のファンドでの投融資積上げ。
インフラ・企業投資事業部門	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外インフラ立ち上げ(インフラ事業部及びジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ)。 ■ [独]海底送電、[愛]陸上風力、[英]洋上風力、上水道、高速鉄道、[米]分散型太陽光発電等に参画。

(注)1. TEU: Twenty Feet Equivalent Unit (20フィートコンテナ換算)。

2. 外部環境

メガトレンド

急激な都市化の進行

新興国では今後次々に
新しい都市が出現。
インフラ整備に多額の投資が必要に。

気候変動と資源不足

気候変動と資源不足が社会・経済に
与える影響は、ますます深刻に。

人口構造の変化

人口が爆発的に増加する一方で、
別の地域では人口が減少。
経済のパワーシフトから資源不足、
社会通念が変化。

世界の経済力のシフト

構造変化により世界経済と事業活動の
様相も変わり、資本の流れも変化。
新興国間での資本の流れが急速に拡大。

テクノロジーの進歩

ナノテクノロジー分野における飛躍的
進歩やその他の研究開発分野の
最先端技術で、新規投資の機会が増加。

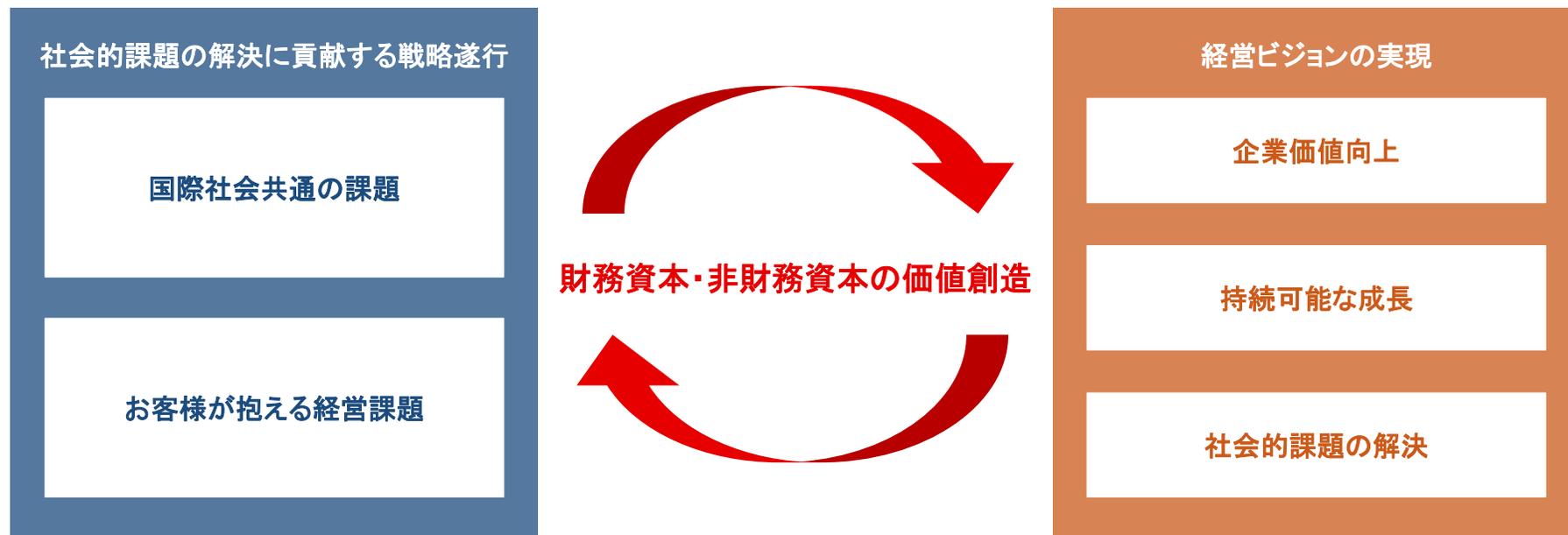
多極化する世界

自由市場・民主主義を共通理念とする
国際秩序や国際関係のあり方が変貌。
地政学リスクはより複雑化。

3. 10年後を見据えて目指す姿

10年後を見据えて目指す姿

- 中長期的な外部環境の変化を見据えて、「国際社会共通の課題」や「お客様が抱える経営課題」(以下、社会的課題)の解決に向け、財務資本・非財務資本¹の価値創造に注力することで、「企業価値向上」「持続可能な成長」「社会的課題の解決」を実現していく。



当社グループが目指す姿

- ① アセット価値創出力²を活かしたビジネスを展開、リースの枠を超えた新たな価値を提供し続けることで企業価値の向上を図る。
- ② 新たな領域にも裾野を拡げ、アセットビジネスの質と収益力を不断に高め投資余力を拡大し持続可能な成長を目指す。
- ③ 社員一人ひとりが、環境や社会に対する強い使命感と責任感を持って行動し、アセットを軸に社会的課題の解決に貢献する。

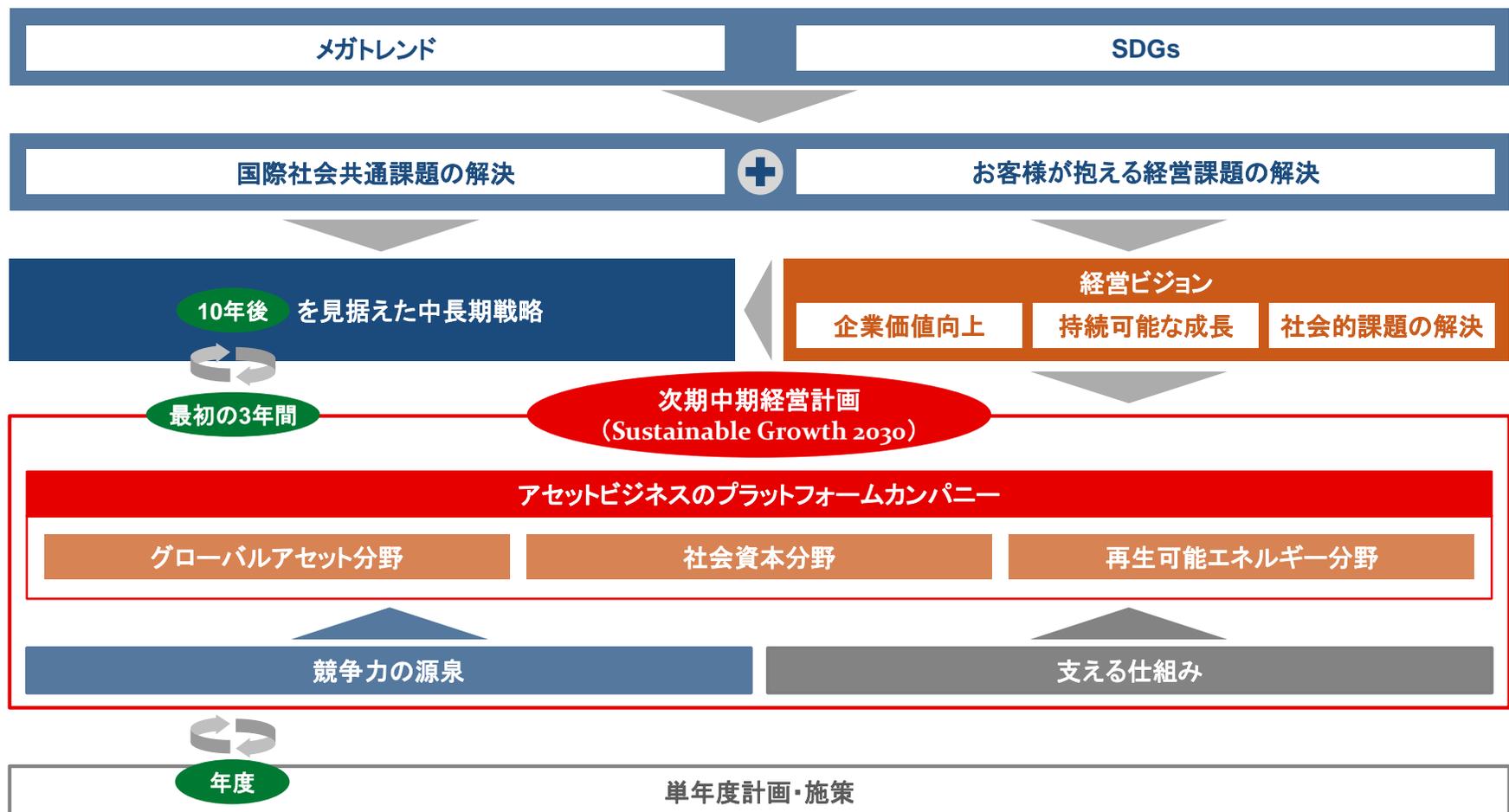
(注) 1. 非財務資本として、知的資本、製造資本、社会資本、自然資本、人的資本が存在。

2. 「アセット価値創出力」とは、価値創造に資する業務を次々と創出し提供することで、直面する課題の阻害要因を解決するイニシアティブを発揮、お客様やパートナーの競争力向上を実現する力。ここで言う「アセット」とは、情報化資産(ソフトウェア・データベース)、革新的資産(研究開発・ライセンス)、経済的競争力(人材・組織)等の無形資産も含む。

4. 経営戦略

経営戦略(全体図)

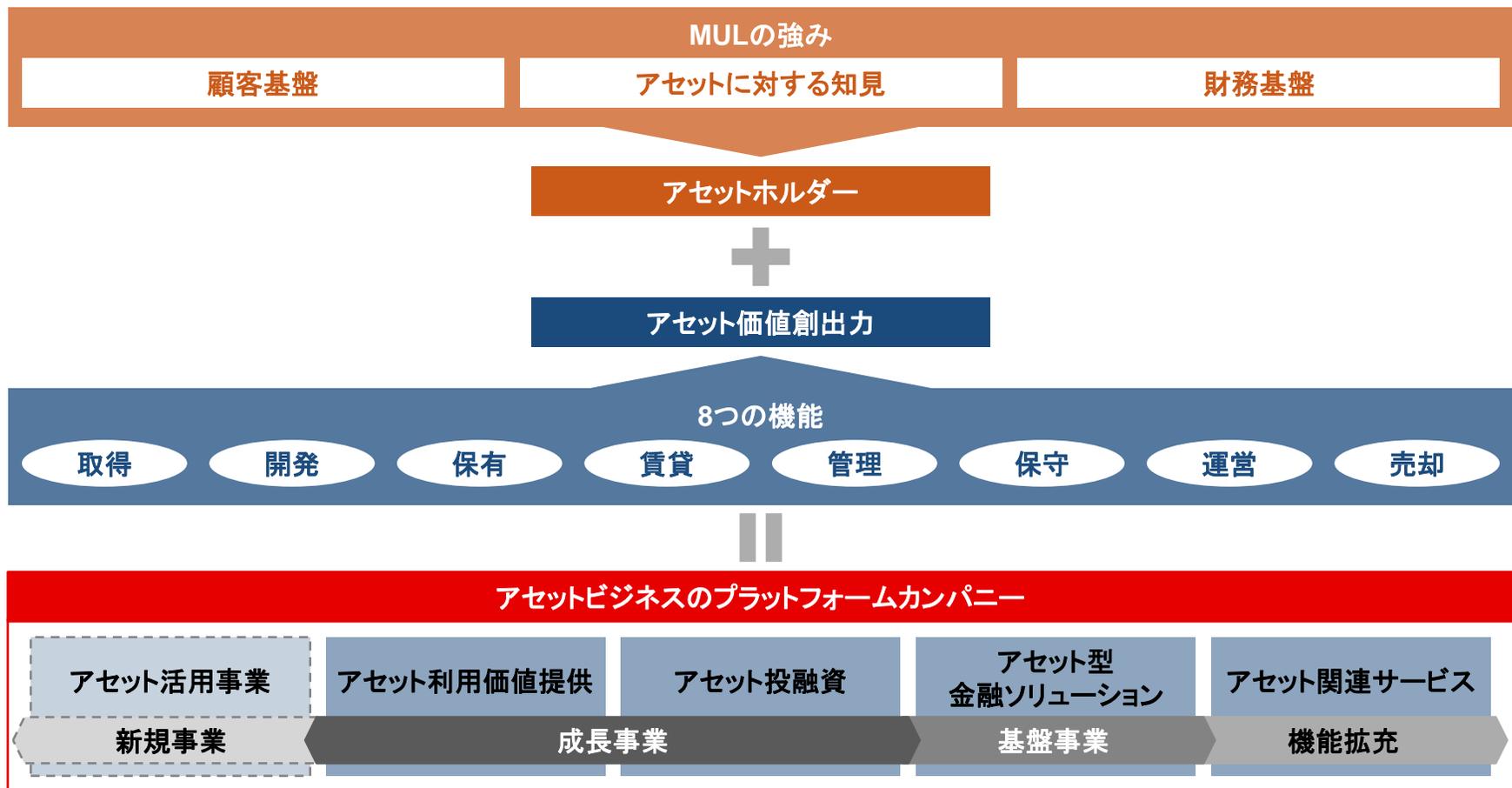
- 次期中期経営計画(2020~2022)は、今後10年の外部環境の変化を見据えた中長期戦略における最初の3年間という位置付け。10年スパンの環境予測・戦略⇄3年の中期戦略⇄年度計画、を定期的に検証し、戦略を機動的に進化させていく。
- アセット価値創出力を発揮する「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」として、グローバルアセット分野、社会資本分野、再生可能エネルギー分野、を注力分野として社会的課題を解決していく【詳細P12~13】。
- 経営戦略の実現に必要な「競争力の源泉」を強化するとともに、上記10年⇄3年⇄単年度の戦略進化を「支える仕組み」を用意する【詳細P14】。



経営戦略(アセットビジネスのプラットフォームカンパニー)

三菱UFJリース株式会社

- 現中計の「金融と事業の融合」の方向性は継続。
- 当社グループの強みをベースに、アセットホルダーとして「アセット価値創出力」を活かしたビジネスを積み重ねていくことで、アセット価値を収益化していく「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」を目指す。
- 世界各国でアセットビジネスの経験を組織的に積むことで、8つの機能を研ぎ澄まし組み合わせる提供価値を高め、「提供する価値を届ける仕組み」「稼ぐ仕組み」を明確化し、収益性・持続可能性を高める。



経営戦略(注力分野)

- メガトレンドを受けて、SDGsを始めとした地球規模の社会ニーズが存在。
- 当社グループの強みである地球規模の陸海空輸送分野の「グローバルアセット」に加えて、先進国の更新需要や新興国の新規需要に対する「社会資本」への投資、気候変動や資源不足への対策である「再生可能エネルギー」の3分野主体にグループの総力を挙げて取り組むことで、中長期的な社会的課題の解決に貢献。



グローバルアセット分野

- 世界各国の市場で、高い流通性と価値を見出せる付加価値資産が対象。
- オペレーティングリースからメンテナンス／モビリティサービスに展開。
- 将来はロジスティクスビジネス業のワンストップ化も展望。

自動車	モビリティサービス
海上コンテナ	鉄道貨車
航空	航空エンジン

社会資本分野

- 国内外の産業基盤・生活関連の社会資本が対象。
- 不動産リースや不動産ファイナンスから事業運営・インフラ投資に展開。
- 将来は地域開発型ビジネスへの参画も展望。

物流施設	ホテル
オフィス	医療施設
高速鉄道	送配電

再生可能エネルギー分野

- 再生エネルギー主体に、創エネ・蓄エネ・省エネ全般が対象。
- プロジェクト投融資に加えて、戦略パートナーとの共同ビジネスにも展開。
- 今後はエネルギーソリューションも推進。

太陽光発電	エネルギーサービス
バイオマス	風力発電
蓄電池	分散型電源

経営戦略(競争力の源泉、支える仕組み)

競争力の源泉

人材の活用・強化力

- 人材強化(人材獲得、開発、登用の諸施策展開)
- 人材活用(コース体系・役割の見直し)
- 連結人事マネジメント(人材共通プラットフォームの構築、連結人事による人的資源活用)

グローバルな連結経営力

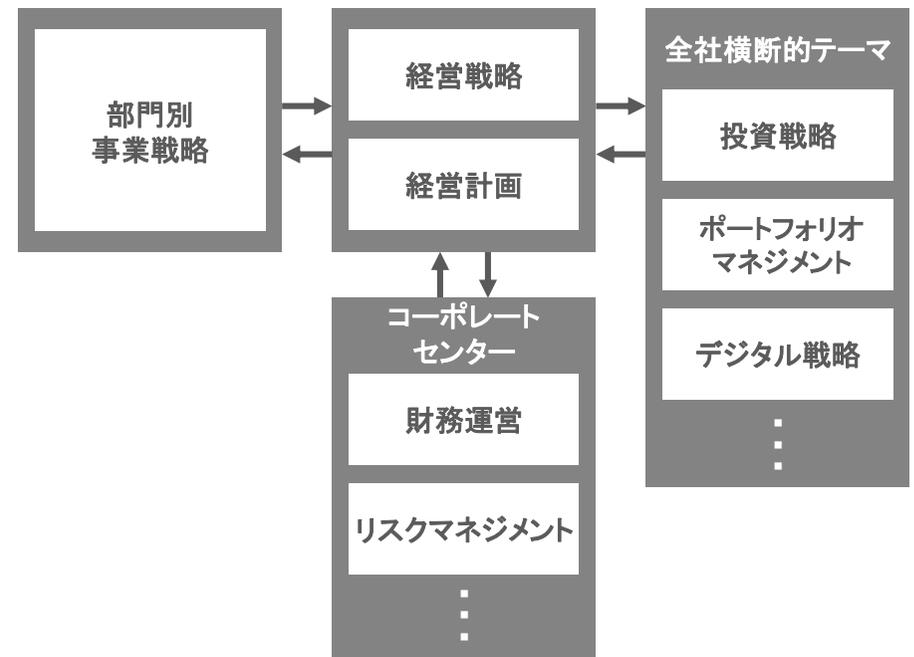
- 連結経営フィロソフィーの共有化
 - 当社グループ全体で経営ビジョンを共有し、経営基盤を一体化、経営資源を有効活用することで、国内外グループ会社が各部門の事業戦略の下、業務推進に力を注げる態勢を構築し、最大限のパフォーマンスを発揮していく。
- 国内外グループ会社へのコーポレート横串機能の発揮

パートナーとの協働促進力

- 様々なパートナー企業との協働ビジネス進化

支える仕組み

- 10年タームの外部環境予測と中長期成長戦略、3年間の中期経営計画、各年度の年度計画を定期的に検証してPDCAサイクルを回し、戦略を進化。
- 全社としての経営戦略・経営計画を、部門単位の部門別事業戦略や資源配分・経営基盤等に関するコーポレートセンターのテーマに加えて、以下の全社横断的テーマ(投資戦略、ポートフォリオマネジメント、デジタル戦略等)の軸と連動させて、PDCAサイクルを回す。



5. 経営計画

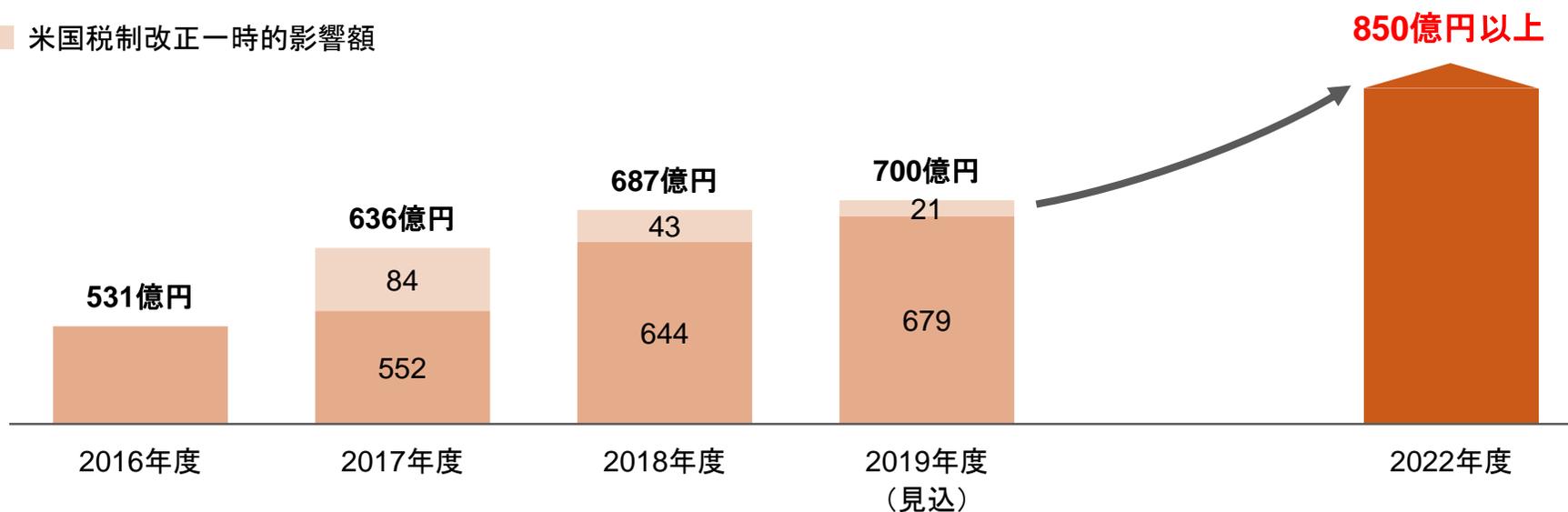
経営計画(全社目標)

- 戦略投資や資産回転型ビジネスを促進しつつ、優良資産を積上げ、低収益資産の入替を加速。
- 自己資本の充実と配当による株主還元とのバランスを確保し、これまでの20期連続増配の実績も踏まえて、配当性向30%台を継続。
- 財務健全性を堅持しつつ資産効率を高め、ROEを中長期的に向上させる。

	目的	数値		(参考)19年度見通し	
次期中計計数目標(22年度)	利益成長	純利益	850億円以上	純利益	700億円
	資産効率	ROA	1.3%程度	ROA	1.2%
	株主還元	配当性向	30%台を継続	配当性向	31.8%
中長期的な方向性(3~5年)	資本効率	ROE	10~12%	ROE	9.0%

純利益

■ 米国税制改正一時的影響額



カスタマービジネス(国内)

- 既存領域は、融資や割賦等の低収益資産を漸減させ、成長領域の高収益資産等に入替えることでポートフォリオを最適化。
- 成長領域は、セクター戦略尖鋭化による有力企業をパートナーとした需要創造型の協働ビジネス創出を加速化。

カスタマービジネス(海外)

- 既存海外拠点は、拠点別に業務範囲の見直しや業務のデジタル化を進め、効率性を向上。
- ENGS Holdings Inc.(米国)は、重要産業軸ベンダーファイナンスを中心に取組。
- 新興国は、ローカルパートナーとの連携で開拓。

航空事業部門

- 航空機／エンジンリース事業は、従来戦略の発展に加えて、ポートフォリオ買収等で既存事業を拡大させるほか、投資家と連携して大型セール&リースバック案件を獲得。
- Jackson Square Aviation／Engine Lease Finance Corporation／日本型オペレーティングリース業務の知見を活用し、対象資産の拡大、資産管理業務の機能強化等、業務開発・取組。

不動産事業部門

- 国内のファイナンスビジネスは、安定収益源として維持しつつ、収益性向上へ機能を高度化。
- 国内の不動産事業は、投資・開発・建替・アセットマネジメント等の機能を強化。
- 海外は、米国を中心とした証券化ファイナンスを拡大。

ロジスティクス事業部門

- モビリティサービスは、パートナーと協業し、当社の強みであるファイナンス、顧客基盤等を融合させることにより事業を創造。
- 北米貨車(MUL Railcars, Inc.)は、車両数2.5万両まで拡大し、業界10位入りを目指す。
- 海上コンテナ(Beacon Intermodal Leasing, LLC)は、リセール体制などを強化することにより収益性向上。

環境・エネルギー事業部門

- 戦略投資による再エネビジネスの拡大。
- 太陽光発電事業のFIT終了後を見据えた戦略パートナーとのアライアンス構築。
- 再エネビジネスの海外展開(ASEAN等)。

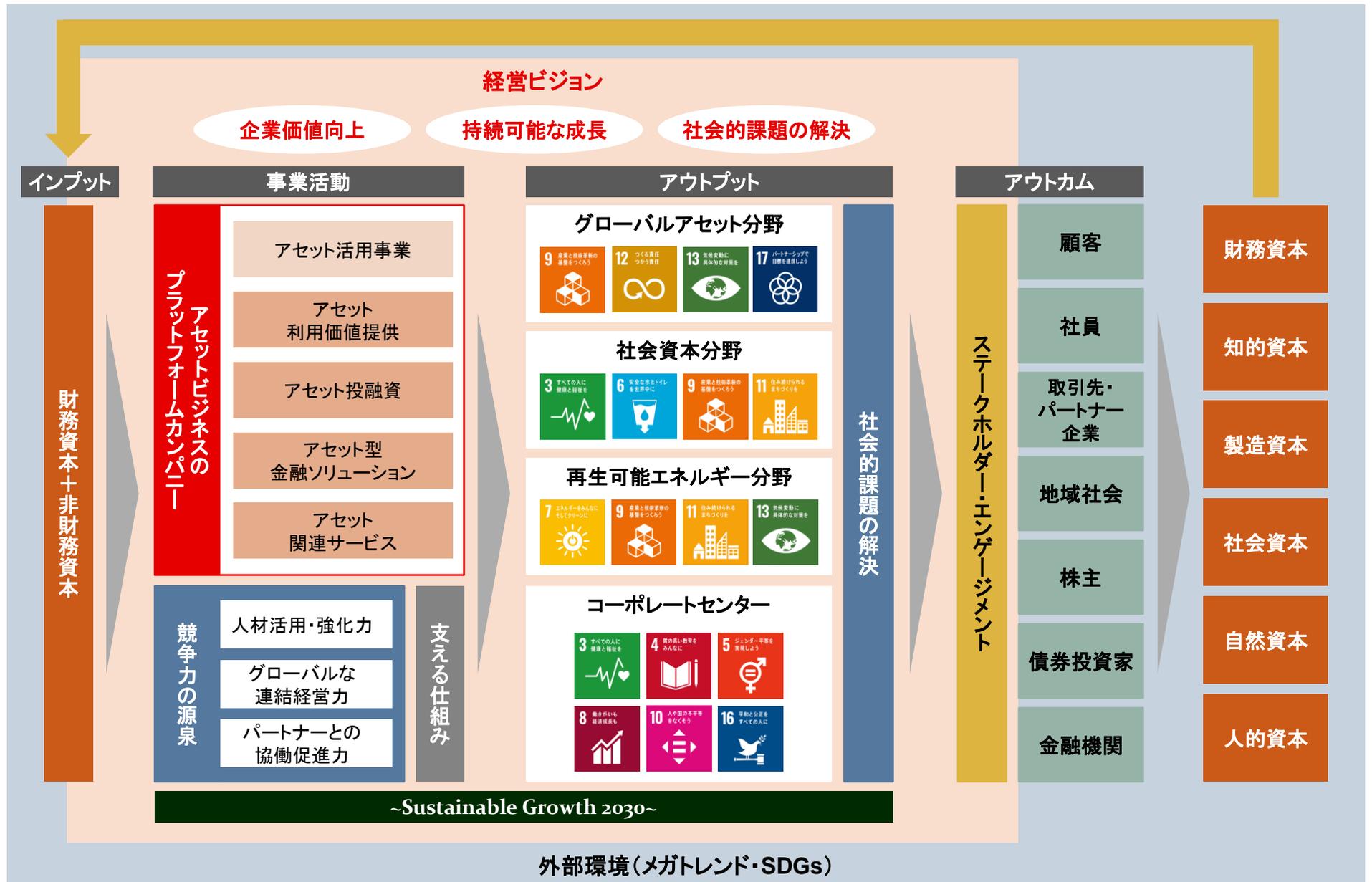
ヘルスケア事業部門

- “回復期分野”において、ヘルスケアマネジメントパートナーズの運用資産拡大や異業種連携による先進リハビリ分野に参入。
- 有力パートナーとの提携等により、海外における医療機器のファイナンス提供等、事業領域を拡大。

インフラ・企業投資事業部門

- 海外インフラは、注力領域における有力プレーヤーとの協業推進等により、良質な資産の積上げと高収益性を追求。
- 企業投資は、企業ステージに応じたファイナンス・エクイティ提供による収益機会の拡充。

6. 価値創造プロセス



お問い合わせ先

- コーポレートコミュニケーション部
TEL 03-6865-3002

当社ホームページアドレス

- <https://www.lf.mufig.jp/>（日本語）
- <https://www.lf.mufig.jp/english/>（英語）



三菱UFJリース

本資料には、当社又は当社グループ(以下、総称して「当グループ」という)の業績、財政状態その他経営全般に関する予想、見通し、計画、目標等の将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、本資料作成時点で入手可能な情報から得られた当社の仮定や判断に基づくものであり、その性質上一定のリスクや不確実性等が内在しており、将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクの要因は多数あります。

本資料に記載された計数は、それぞれ切り捨てて表示しており、端数において合計とは合致しないものがあります。

当社は、本資料に記載される情報を最新のものに随時更新する義務も方針も有しておりません。

また、これらの情報は、今後予告なく変更されることがあります。

本資料は、日本国内外を問わず、投資誘導を目的としたものではありません。投資に関する最終的な決定は利用者ご自身の判断と責任において行われますようお願い致します。

本資料のご利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。