

中期経営計画 (2025中計) の進捗

2025中計の概要

2023～2025年度中期経営計画 (2025中計) は「10年後のありたい姿」である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」の実現に向けた3次にわたる中期経営計画「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」における「ホップ」の位置づけです。「ステップ」・「ジャンプ」に向けた飛躍につながる、新領域への「種まき」や、既存領域の再構築や再定義を通じた「足場固め」を着実にしつつ「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

10年後のありたい姿
未踏の未来へ、
ともに挑むイノベーター

2031中計
(2029～2031年度)
ジャンプ

2028中計
(2026～2028年度)
ステップ

2025中計
(2023～2025年度)
ホップ

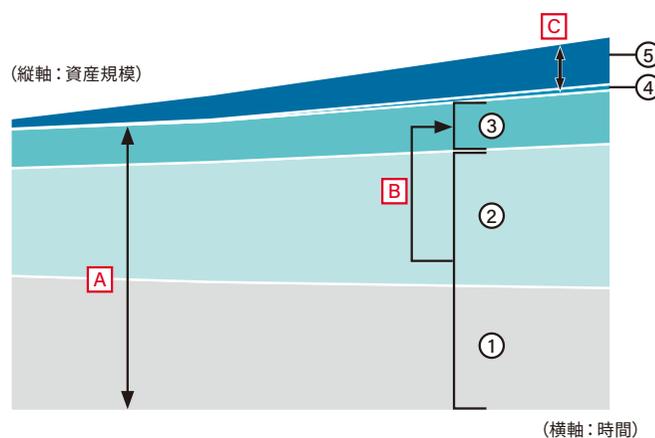
2025中計骨子

- 「ビジネスモデルの進化・積層化」推進による収益力向上 (ビジネス類型③④⑤ (下図参照) の積み上げが重要テーマ)
- 成長性・資本収益性・財務健全性の3つのバランスを取り、バランスシートの最適化をめざす
- 「ステップ」「ジャンプ」に向けた「種まき」と「足場固め」がキーワード

主要戦略

- 事業戦略
「ビジネスモデルの進化・積層化」を基軸とした全社・セグメント別戦略の展開
- 経営基盤強化戦略
人材の育成・確保や、財務基盤・社内基盤の強靱化
- 変革を促す仕組み
変革に向けた意識改革等の推進

ビジネスモデルの進化・積層化のイメージ



「10年後のありたい姿」の実現に向け、データ等も含めた、有形・無形のアセットの潜在価値を最大限に活用したサービスや事業経営等、「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めています。「既存ビジネスの収益力強化と効率化」、「既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト」、「新ビジネスの開発」を同時に行うことで、事業ポートフォリオ変革を図っています。

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| A 既存ビジネスの収益力強化と効率化 | ビジネスモデルを5つに類型化 |
| B 既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト | ⑤ ■ アセット活用事業 |
| C 新ビジネスの開発 | ④ ■ データ活用プラットフォームサービス |
| | ③ ■ ファイナンス+サービス |
| | ② ■ アセットファイナンス |
| | ① ■ カスタマーファイナンス |

中期経営計画 (2025中計) の進捗

2025中計進捗状況

2023年度 ～ 2024年度	成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務目標 純利益とROAは計画通りに目標を達成。 ● 非財務目標 前倒し達成も含め着実に進捗。 ● 事業ポートフォリオ変革 事業ポートフォリオ変革・資本効率改善に向けた資産の入れ替えは順調に進展。 ● 将来に向けた「種まき」 組織横断での重要テーマ、変革を促す仕組みにおいて案件具体化スタート。
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内事業全般における「ビジネスモデルの進化・積層化」 パートナー企業との連携強化、高付加価値サービス提供ビジネスの実現加速。 ● 海外顧客の米州事業 商用トラック販売金融事業立て直し、ポートフォリオ分散による早期収益力回復。
2025年度	方向性	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務目標 「純利益1,600億円・ROA1.5%程度・ROE10%程度」に対し、業績予想は「純利益1,600億円・ROA1.4%・ROE8.8%」と、ROA・ROEは下振れ。次期中計に向けて継続努力。引き続き航空・ロジスティクス含む専門事業が牽引、米州を早期立て直し。 ● 「ビジネスモデルの進化・積層化」 全社ベースでの資産入れ替え、成長投資の継続実施。カスタマーソリューションを中心に、パートナー企業連携、高付加価値ビジネスを加速。 ● 「種まき」 中長期視点からの施策の継続実施と拡充。
	方向性	<ul style="list-style-type: none"> ● 2025中計において「種まき」した案件の「成果」としての刈り取り(本格的な収益貢献のスタート)。 ● 上記を含めた中長期的な企業価値向上に資する取り組みの推進(25年度中に策定予定の2028中計において詳細化した上で推進)。

財務目標

		2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想	
親会社株主に帰属する当期純利益		1,238億円	1,351億円	1,600億円	
ROA ^{※1}		1.1%	1.2%	1.4%	
ROE ^{※1}		7.7%	7.8%	8.8%	
セグメント利益 ^{※2} ・ROA ^{※3}	カスタマーソリューション	セグメント利益 ROA	381億円 1.2%	368億円 1.2%	437億円 1.3%
	海外顧客	セグメント利益 ROA	166億円 0.5%	26億円 0.1%	98億円 0.3%
	専門事業セグメント ^{※4} (環境エネルギー・航空・ロジスティクス・不動産・モビリティ)	セグメント利益 ROA	672億円 1.6%	905億円 1.9%	1,000億円 1.9%

※1 ROA、ROEは親会社株主に帰属する当期純利益ベース

※2 本部勘定である「調整額」を含まないため、カスタマーソリューション・海外顧客・専門事業セグメントの合算値は連結と一致しない

※3 分子(セグメント利益)÷分母(セグメントごとの期中平均総資産残高)で算出。セグメント資産残高を用いて算出する「セグメントROA」とは一部の数値が異なる

※4 ROAは環境エネルギー・航空・ロジスティクス・不動産・モビリティセグメントの加重平均値

非財務目標

評価凡例：◎ 目標達成水準、○ 予定通り

	KPI (斜体括弧:対象範囲(連結or単体))	目標 (2025中計期間)	2024年度実績 内容	評価
人的資本	経営戦略に合致した 人材ポートフォリオの充足度(単体)	人材ポートフォリオの枠組みを 策定、充足度を可視化	人材情報の可視化と職務の類型化を完了	○
	従業員エンゲージメントサーベイ 結果(単体)	サーベイ内容を精緻化し、 分析を高度化	サーベイ結果の指数化等、分析を高度化 (一定基準 ^{※5} を満たすMHCエンゲージメント の高い部店の割合は全体の75%)	○
知的資本	DXアセスメント ^{※6} 「スタンダード」レベル以上の人材比率 (単体)	80%以上	85%(前年度比+38.0pt)	◎
	月平均残業時間(業務効率)(単体)	14時間以下	15時間47分(同△3.0時間)	○
	有給休暇取得率(単体)	70%以上	76.9%(同+2.5pt)	◎
製造資本	GHG排出量(Scope3)(連結)	影響度の高いカテゴリーを主に 分析し、Scope3を可視化	航空機・不動産取引のGHG排出量(Scope3) の算定、第三者保証取得・開示	○
	社会・ 関係資本	GHG排出量(Scope1,2)(連結)	2030年度:2019年度対比△55% 2050年度:ネットゼロ	△60.5%(2019年度対比) ^{※7}
自然資本	エネルギー使用量(国内) (単体+国内グループ会社)	前年度比△1%を継続	△4.3%(前年度比) ^{※7}	◎

※5 「従業員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態」をMHCエンゲージメントが高い状態と定義。指数の良否に応じて職場状態を3領域に分類し、上位2領域に位置する部店は当該状態を体现している「MHCエンゲージメントが高い部店」と整理(MHC=三菱HCキャピタル)

※6 DXアセスメント:外部業者提供のDXリテラシー水準を測るツールで、結果によって「ビギナー」「スタンダード」「エキスパート」の3つのレベルに分類される

※7 第三者保証取得前の速報値。第三者保証取得後の実績値は後日ホームページにて開示

中期経営計画（2025中計）の進捗

変革を促す仕組み

「10年後のありたい姿」の実現に向けては、従来の延長線上ではない変革が必要です。経営主導で、全社員の変革意識を醸成する「①変革の土壌を整える」、変革に資する取り組みが活発に生み出されるための仕組みを構築する「②変革を生み出す」、柔軟かつ迅速な意思決定を促すアジャイルな検討態勢を構築する「③変革を推進する」、これら3つのアプローチを実施することで、当社グループの変革を図っています。

1

変革の土壌を「整える」



2024年度実績
(主な取り組み)

- 2025中計の進捗に関する全社説明会の実施、社員向けサーベイを通じた変革推進策の検討。
- 社長直轄プロジェクト「トップガン」の推進。

2025年度計画
(主な取り組み)

- 2025中計進捗説明会および社員向けサーベイの継続実施。
- 次期中計において取り組むべき施策の検討。

取り組み事例

● トップガン

2024年度は国内グループ社員約3,700名のうち、約6割の2,149名が価値提供力向上のアイデア等を記載するエントリーシートを提出。そのうち、希望社員を中心に複数回ワークショップを実施し、17の新規プロジェクトを社員75名が立案・検討しました。2025年3月に進捗状況に関する最終活動報告を実施。いくつかの構想については2025年度に本格的な検討を開始しました。



最終活動報告会の様子

2

変革を「生み出す」



2024年度実績
(主な取り組み)

- Zero-Gravity Venture Lab (通称：ゼログラ) での募集案件の選考、新規事業化検証。
- 失敗を含む「チャレンジ」の事例を紹介する社内サイトの開設。

2025年度計画
(主な取り組み)

- ゼログラの継続運営 (採択済み案件の事業化と新規案件の選考) および事業開発態勢の強化。
- 当社グループの総合力を最大限に発揮するための組織間連携の仕組み構築。

取り組み事例

● Zero-Gravity Venture Lab (通称：ゼログラ)

「ゼログラ」は、新規ビジネス開発を加速する取り組みの1つです。そのうち、発案者がオーナーとなって事業化をめざすプログラム「ファウンダープログラム」では、社内の最終審査を通過し、事業化検討ステージに入った3案件のうち1件が、2025年2月に中古半導体製造装置のリファービッシュ事業を行う事業会社新設に至りました。

ビジネスモデルの進化・積層化への挑戦 ▶ P.28



中古半導体製造装置のイメージ

3

変革を「推進する」



2024年度実績
(主な取り組み)

- 社内投資枠「イノベーション投資ファンド」の継続運営。
- 下位層への決裁権限の全面的引き下げ。

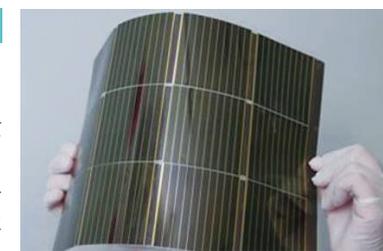
2025年度計画
(主な取り組み)

- イノベーション投資ファンドの継続検討、スタートアップ協業による新規事業開発の加速。
- 次期中計期間における分権化・権限委譲の計画策定。

取り組み事例

● イノベーション投資ファンド

イノベーション投資ファンドでは、投資の実行権限を営業組織に委譲することで、意思決定を迅速化し、変革を推進しています。ロボティクス・環境(脱炭素)・ヘルスケア・不動産・モビリティ等の成長領域を中心に投資実績を積み上げており、2025年3月末までの累計投資実績は19件(28.6億円)となっています。



ペロブスカイト太陽電池