

事業戦略

カスタマーソリューション



取締役 副社長執行役員
カスタマーソリューションユニット担当

安栄 香純

アセット価値を高める新事業で、お客さまの課題解決に貢献

カスタマーソリューションユニットは、リース・ファイナンスを中心に安定した収益を創出する、当社グループの基盤事業です。2025中計では、既存事業の強化に加えリース・ファイナンスを超える新たな事業の創出にも積極的に取り組んでいます。2025年2月に立ち上げたMHCセミテクノロジーズは、社内起業プログラムから生まれた新会社で、当ユニットが強みを有する半導体分野において、中古半導体製造装置のリファービッシュ^{※1}事業を展開しています。サーキュラーエコノミーの実現に貢献する事業として、お客さまからも高いご期待をいただいています。また、新規に注力しているロボティクス分野においても、労働力不足への解決策として複数のパートナー企業と連携し、事業開発を進めています。

50年以上にわたり築いてきた堅固な顧客基盤、主要株主の三菱UFJフィナンシャル・グループと三菱商事、日立製作所をはじめとしたパートナー企業との強固なネットワーク、さらに“アセット”に関する豊富な知見を有するプロフェッショナルな人材は、当ユニットの競争力の源泉となっています。2025中計の必達に向けて既存のリース・ファイナンスの効率化を図るとともに、「脱炭素」「サーキュラーエコノミー」「デジタル・物流・省人化」といったキーワードを軸に、高付加価値サービスの提供による収益拡大をめざします。加えて、お客さまとの協働を通じて多種多様なアセットデータを分析・活用し、新たなサービスの創造にも取り組んでいきます。今後ともカスタマーソリューションユニットのさらなる成長と変革にご期待くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

※1 新品に準じる状態に整備、仕上げること。

事業概要

主な事業内容 法人・官公庁向けファイナンスソリューション事業、省エネソリューション事業、ベンダーと提携した販売金融事業、不動産リース事業、金融サービス事業

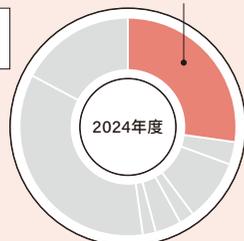
カスタマーソリューションの強み

- お客さまとの豊富な接点や深いリレーション
- 三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立グループをはじめとしたパートナー企業との強固な関係
- お客さまとの取引を通じた、多種多様なアセットとデータ

セグメント利益

368億円

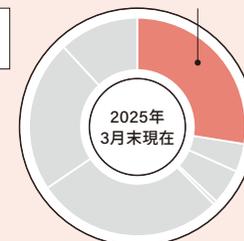
グループ全体
1,351億円



セグメント資産残高

3兆45億円

グループ全体
10兆9,356億円



プレゼンス/ポテンシャル

トータルサポートPC保有台数
220万台

リース満了物件
リユース/リサイクル率
97%

顧客向け建物リース保有棟数
(商業施設・物流倉庫等)
約1,800棟

高性能半導体製造設備・機器取扱高
約240億円

事業戦略

中期経営計画の進捗

2025中計における主要戦略

- 顧客基盤のさらなる強化
 - ファイナンスソリューションの提供機能強化
 - お客さまのサービスと当社グループの機能を掛け合わせた協働ビジネス創出の加速化
- 「ビジネスモデルの進化・積層化」につながる新サービスの提供
- データ・デジタルを活用した新たな営業プロセス確立による効率性の追求

2024年度振り返りと進捗

- イノベーション投資ファンドによる出資（24年度8社、累計12社）を含む、お客さまとの協働ビジネス創出に向けたPoC^{※2}を複数実施しました。
- 社内起業プログラム、トップガンプロジェクトを通じた、変革に向けた行動変容が進展しました。
- 営業プロセス変革のシステム基盤として新CRM/BI^{※3,4}を導入。顧客/営業データの集積、営業スタイル変革に向けたデータ活用によるターゲティング精度向上、社内ナレッジ共有を促進しました。

※2 PoC：Proof of Concept 新しいアイデアや技術の実現可能性を検証すること。
 ※3 CRM：Customer Relationship Management 顧客情報や行動履歴、顧客との関係性を管理し、顧客との良好な関係を構築・促進すること。
 ※4 BI：Business Intelligence 組織が蓄積している膨大なデータを、収集・蓄積・分析・加工し、意志決定を支援すること。

2025年度以降の重点施策

- 顧客基盤の厚みを生かし、お客さまの経営層などへのアプローチによりお客さまのファイナンス以外の経営課題に対するソリューション・サービスを開発・提供します。
- 「脱炭素」「サーキュラーエコノミー」「物流」といった社会的課題の解決につながる新サービスや新たな事業を創出し、ファイナンス+サービスなど「ビジネスモデルの進化・積層化」を加速していきます。
- 顧客接点のDX化など新営業プロセスの構築により、生産性を向上させるとともに、お客さまへのタイムリーなご提案につなげていきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

社内起業プログラム第1期通過案件の新会社であるMHCセミテクノロジーズを設立

MHCセミテクノロジーズ（MHCST）は、社内起業プログラム「Zero-Gravity Venture Lab」の第1期通過案件として、約1年間の事業化検証を経て設立されました。

従来型半導体は先端半導体とともにデジタル社会の基盤として必要不可欠ですが、製造装置の老朽化とパフォーマンスの維持が課題となっています。そこで、MHCSTは空調倉庫に簡易なクリーンルームを設置し、国内外の技術系企業とのコンソーシアムを構築しました。これにより、装置の延命化やデバイスに適した改造といったお客さまの課題に対して迅速かつコスト効率の高いリファービッシュサービスのワンストップ提供を可能としました。本取り組みを通じて、日本の半導体産業の競争力強化とサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

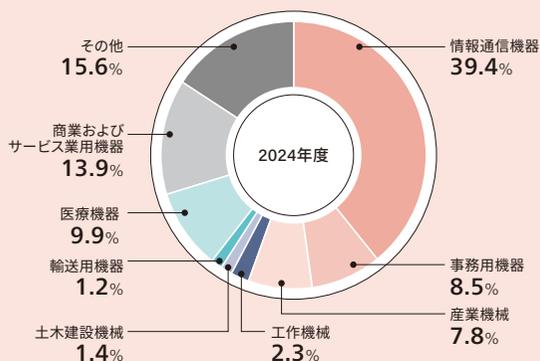
リファービッシュサービスにより装置の価値を最大化。
 (右から) MHCセミテクノロジーズ 代表取締役 芹田 光洋、同 経営管理部長 木下 鈴代



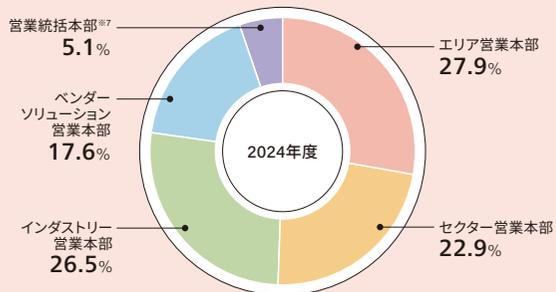
事業戦略

各本部の取り組み

カスタマーソリューションの
物件種類別リース取扱高内訳※5



カスタマーソリューションの
営業本部取扱高内訳※6



※5 カスタマーソリューションセグメントに属する営業部署・主要子会社等におけるリース取扱高です。なお、主に輸送用機器を取り扱う三菱オートリースはモビリティセグメントに含まれているため対象外となります。

※6 カスタマーソリューション内の連結調整額は含めていません。

※7 営業統括本部には、2024年6月に売却した積水リースの取扱高が含まれています。

エリア営業本部



担当分野

首都圏、中部圏、関西圏等の地場企業・公共団体

戦略

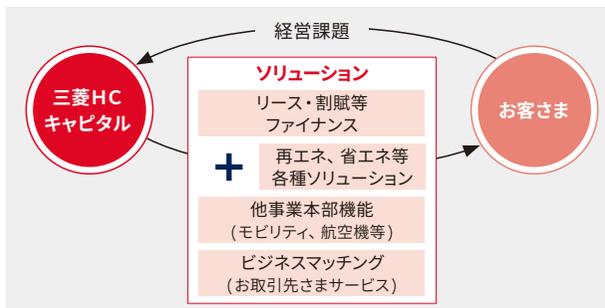
- 組織的な営業による顧客経営課題／社会的課題へのソリューション提供
- 広範囲な営業活動で得られたデータの利活用による効率的な営業体制の構築

事業機会

- 脱炭素化分野 (省エネ・再生可能エネルギー・蓄電池)
- 人材不足や業務効率化ニーズを背景とした省人化・省力化分野

ビジネスモデル

日本全国の営業網と株主チャネル等を活用した組織的な営業により、取引先の経営課題や社会的課題にアプローチし、当社グループの機能に加え、ビジネスマッチング等を活用し多角的な機能を提供しています。



セクター営業本部



担当分野

大手企業、公共団体

戦略

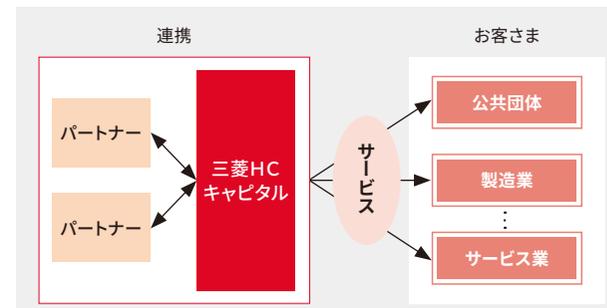
- パートナー企業 (日立グループ、金融、商社等) との連携による社会的課題およびお客さまの経営課題解決への貢献
- 資金提供にとどまらない設備の導入から保守、廃棄までの総合サービスの提供

事業機会

- 脱炭素目標達成に向けた設備投資
- DX関連のIT投資 (PC・データセンター・ITサービス)
- 省人化・省力化等お客さまの業務効率化に資する新たなサービス

ビジネスモデル

当社グループがパートナー企業にとって経営課題を解決する上で不可欠な存在になることで、社会 (お客さま) に対して、ファイナンスにとどまらない機能を提供しています。



事業戦略

各本部の取り組み

インダストリー営業本部



担当分野

自動車、通信、物流、機械、不動産、半導体、ヘルスケア等

戦略

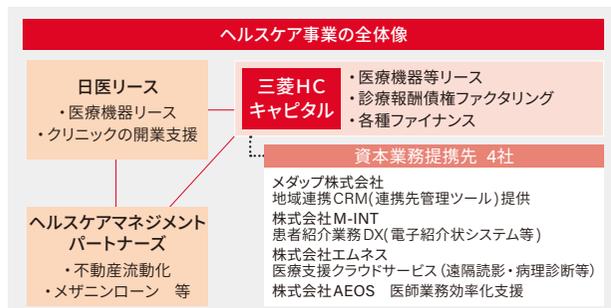
- 通信、物流、不動産、半導体、ヘルスケア、工作機械等の専門集団としてお客さまに貢献
- 業界に対する高度な知見を生かし社会・業界の課題解決を図り、新たなビジネスモデルを創出

事業機会

- 物流分野の人手不足に伴う省力化・効率化需要の増加
- 地域医療における人手不足、医師偏在、働き方改革の高まり
- 半導体・マシナリー分野のサーキュラーエコノミー対応におけるニーズの多様化

ビジネスモデル

ヘルスケア領域においては、医療機器リース、開業支援、経営改善支援等幅広いソリューション提供のほか、地域医療の安定と質の向上に貢献すべく、医療DXの促進、地域医療連携の効率化・高度化支援の実現をめざします。



ベンダーソリューション営業本部



担当分野

ディーラー・メーカー等と提携した販売金融

戦略

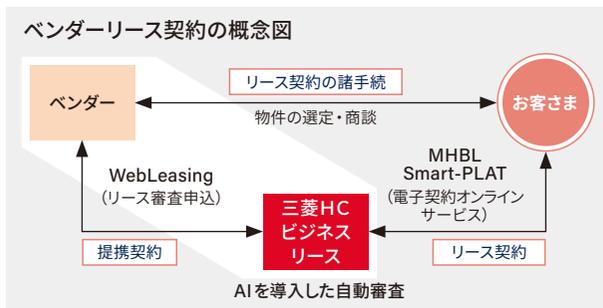
- ベンダーリース市場における最大規模のシェアの維持・拡大
- データ・デジタルを活用した正確で効率的な運営体制の構築

事業機会

- ITソリューション分野
- アグリ分野
- 医療機器分野

ビジネスモデル

当社グループでは情報通信機器などさまざまな機器を取り扱い、メーカーや商社の販売促進をリース・割賦等により支援しています。



営業統括本部



担当分野

営業推進、ビジネス開発推進、バックオフィス業務等

戦略

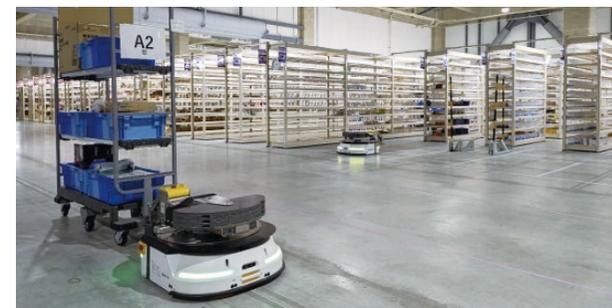
- カスタマーソリューションの新ビジネス開発推進、ロボティクス分野の事業開発
- リース返却品等の循環型経済促進、デジタル活用での営業・事務プロセス変革

事業機会

- 少子高齢化に伴う労働力不足の解消に向けた自動化ニーズ
- 循環型経済の実現に向けたリユース・リサイクル需要の増加
- 新たな顧客情報管理システム (CRM) を活用したデータドリブなビジネス構築

ビジネスモデル

リースの枠に捉われない「ビジネスモデルの進化・積層化」につながる新サービスの事業開発とそれを支えるバックオフィス業務の両輪で機能提供を行っています。



物流事業者向けロボットサブスクリプションサービス
サーキュラーエコノミーの実現 ▶ P.56

事業戦略

海外カスタマー



専務執行役員
海外カスタマーユニット担当
兼 海外カスタマーユニット 欧州本部長

村本 修

Customer Experience (顧客体験価値) 向上を当社変革・成長の原動力に!

当社海外事業は欧州・米州・アジア20以上の国や地域に拠点をもち、本邦リース会社ではトップレベルのネットワークと人材を有し、多種・多様な商品、サービス提供をグローバル展開しています。

海外資産規模は海外カスタマーユニットと各専門事業本部を合わせると当社全資産の約6割を占めるまでに成長しています。海外事業で分散した商品・顧客層とそれを支える多様性ある人材プールが当社海外事業の大きな特徴・強みです。かかる基盤・人的資源を最大限活用し、海外事業を拡大しています。

海外事業のなかで海外カスタマーユニットは、各国の優良顧客や日系企業の多様なニーズを深く理解した上でデジタル技術も活用し、リース・販売金融・サービスの迅速な提供で「Customer Experience (顧客体験価値)」の向上に注力しています。

各海外本部では、それぞれの地域特性・商慣習・顧客に精通したプロフェッショナルが事業戦略・アクションの中核を担っています。また、既存業務拡大に加えて脱炭素社会の実現に向けてさまざまな取り組みを実践しています。

海外カスタマーユニットは、カスタマーソリューションユニットや各専門事業本部と一層の連携を深めつつCustomer Experienceを向上させ当社事業ポートフォリオの変革・収益向上に貢献していきます。

事業概要

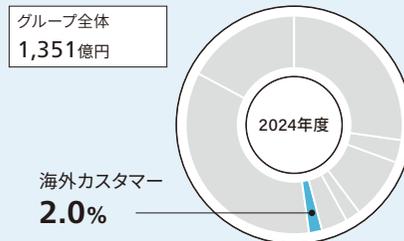
主な事業内容 欧州・米州・中国・ASEAN 地域におけるファイナンスソリューションおよびベンダーと提携した販売金融などの提供

海外カスタマーの強み

- 本邦リース会社でトップレベルの海外ネットワーク
- 海外事業で分散した商品・サービス・顧客層を有し、それを支える多様性ある人材プール

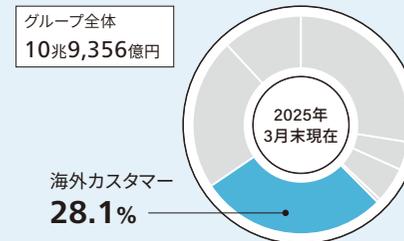
セグメント利益

26億円



セグメント資産残高

3兆749億円



2025中計における主要戦略

各国・地域のお客さまの経営課題・社会的課題の観点から Customer Experienceを高めて
他社との差別化を図る

業務プロセスのデジタル化、ベンダー・顧客へのデジタルプラットフォームの提供等による
付加価値向上

EV、充電ステーション、ソーラー発電など脱炭素ビジネス強化による
収益性向上

事業戦略

欧州

欧州事業の中核 Mitsubishi HC Capital UK (以下、MHCUK) は業歴40年を超え、個人向け金融部門、法人向け金融部門、車両リース部門の3事業を軸に“Novuna”ブランドで高い認知度を有しています。MHCUKグループは欧州11カ国でビジネスを展開し、英国および欧州市場をリードする製品、サービス、優れた顧客体験価値を提供し続けています。

プレゼンス/ポテンシャル

- Novuna ビークルソリューション部門は英国6位の車両リース会社 (2024年11月現在)

※出典: <https://www.fleetnews.co.uk/fleet-leasing/fn50-data/>

- アセットファイナンス UK Top50において Novuna は5位 (法人向け金融部門、車両リース部門、販売金融部門含む)

※出典: Asset Finance Connect, 2024

中期経営計画の進捗

2024年度振り返りと進捗

MHCUKは厳しい経営環境下でも、的確に自社の置かれている状況をモニタリングし行動に移してきた結果、契約実行高は前年を超える高水準となりました。事業の収益率改善、継続的なシステム強化・デジタル投資によりビジネスプロセス効率化を図り、収益向上に努めました。車両リース部門ではお客さまのネットゼロ目標の実現に向けた提案力が高く評価され、革新的な先駆者として市場をリードしています。



MHCUK車両リース部門が業界をリードする最も優秀なリース会社として、2019年以降6度目となる Leasing Company of the Year (車両保有台数2万台以上の部) を受賞

2025年度以降の重点施策

個人・法人金融部門と車両リース部門の伸展に加え、長年の経験やデータに基づく専門知識と脱炭素ソリューションにより欧州モビリティ事業の収益向上に努めていきます。またデジタル投資を継続し、規制の厳しい環境下での高品質なサービスを維持していきます。

私たちの事業のすべてはお客さまで始まり、お客さまで終わるため、常にお客さまに満足いただけるサービス提供を通して、英国と欧州で最も信頼される Novuna ブランドをめざします。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

事業拡大に向けたデジタルソリューションへの投資

MHCUKでは事業の中心に Customer Experience (顧客体験価値) を置き、お客さま・社会のニーズと期待に応えるため、革新的なデジタルソリューションへの投資を加速しています。個人金融部門では電話システム向上、不正検知システム強化、業務プロセス自動化による迅速なサービス提供などにより取引拡大につなげています。車両リース部門では多様な車種・車両を取り扱い、お客さまに最適なフリートマネジメントをご提案しています。また、脱炭素分野のマーケットリーダーとして充電ネットワーク構築や高性能アプリを通して、企業の脱炭素化を支援しています。

今後もお客さまの課題解決につながる革新的なソリューションにより、英国と欧州での市場シェアを拡大していきます。



MHCUK車両リース部門で新たなプラットフォーム導入を支援するビジネスエキスパートチーム

事業戦略

米州

米州事業は米国・カナダにおけるトラック・建設機械などの販売金融やオペレーティングリース、ストラクチャードファイナンスやABL*といったレンディングビジネスなど、幅広いファイナンスソリューションを提供しています。

* Asset Based Lending: 企業の在庫や売掛債権等流動資産を担保とする融資手法

プレゼンス/ポテンシャル

- Monitor Daily (2024年6月発行) : The 100 Largest Equipment Finance / Leasing Company in the U.S. (By Assets) - 28位 (2023年度基準)

中期経営計画の進捗

2024年度振り返りと進捗

Mitsubishi HC Capital America (以下、MHCA) は統合2年目を迎え、従業員エンゲージメントも向上、レンディングビジネスが堅調な伸びを示しました。一方、米州運送市場における予想外に長引いた不況により多額の貸倒関連費用が発生しました。そのため、事業ポートフォリオの見直し、与信管理の仕組みの強化などに注力してきました。具体的には、与信判断基準の見直し、引き揚げ物件の再販能力向上等、案件の入口から出口までバリューチェーン全体でのマネジメント力の向上を図りました。

2025年度以降の重点施策

新規優良案件の獲得とリスク管理体制の強化を通じた適切なポートフォリオ再構築と安定した収益貢献、従業員満足度の向上、顧客の声の収集を通じたCustomer Experience (顧客体験価値) の向上に取り組んでいます。また、「10年後のありたい姿」の達成に向け、サステナビリティ等の注力領域を軸に、取引先との協業を通じ新たな事業の知見を獲得することでノウハウを蓄積し、事業成長と競争力強化に取り組んでいきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

既存取引先トラックディーラーと中古トラック再販・バリューアップに係る業務提携を締結

MHCAの管理資産(商用トラック・建設機械等)の再販・バリューアップを目的として、既存取引先のトラックディーラーと業務提携を行いました。本業務提携により、これまで第三者に委託していた再販・修理・メンテナンス業務を内製化したことで、商用トラック販売金融の出口戦略強化に加えアセット知見の向上、資産バリューアップノウハウ強化につながりました。将来的には、MHCAが保有するアセットの知見を生かし、第三者へのアセット管理サービスの提供など、新たな事業領域への参画を検討する予定です。



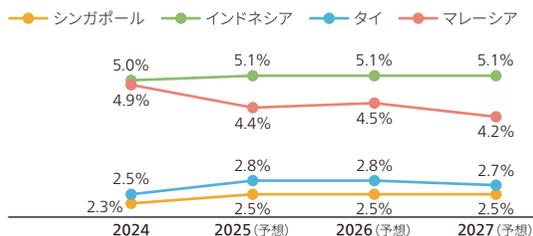
トラックディーラーとの業務提携契約締結セレモニー

事業戦略

ASEAN・中国

アジアではシンガポール、インドネシア、タイ、マレーシア、中国の5カ国で事業を展開しています。各国の地域社会に根差した事業活動を行っており、お客さまのニーズに合ったファイナンスソリューションやベンダーと提携した販売金融を提供しています。

プレゼンス/ポテンシャル：ASEAN 4カ国 GDP



※数値は世界銀行、国際通貨基金、アジア開発銀行の単純合算平均値。
なお、2026～2027年のシンガポール数値は2025年据え置き仮定

中期経営計画の進捗

2024年度振り返りと進捗

アジア各国の優良顧客や日系企業向けに産業設備、自動車、建設機械、IT機器などを対象としたアセットファイナンスを主力事業として展開しているほか、再生可能エネルギーや省エネルギー、EV関連など脱炭素関連ビジネスのニーズを捉えた事業を推進しています。

一方、「選択と集中」の推進により、ポートフォリオの見直しを進め、収益性向上につなげています。

インドネシアでの国営電力系列企業と提携した太陽光関連事業への取り組みのように、アジア各国においてもパートナー連携による脱炭素関連ビジネスの推進を図っています。

2025年度以降の重点施策

これまで培ってきた顧客基盤やパートナー企業とのネットワークを生かしたコーポレートファイナンスや販売金融を引き続き強化していくとともに、ポートフォリオの分散による安定的な収益基盤を構築し、当社グループが掲げるマテリアリティを基軸とした事業を展開していきます。

アジアでは脱炭素関連ビジネスの推進に加え、建設機械やIT機器など二次収益が見込めるアセットビジネス、サービス事業への取り組みを推進していきます。

また、経営資源の戦略的配分による事業ポートフォリオ変革に向けた取り組みを加速し、引き続きアジアでの収益性向上を実現していきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

インドネシアにおける脱炭素関連ビジネスの取り組み推進

Mitsubishi HC Capital and Finance Indonesiaでは、現地の優良顧客や日系企業向けのコーポレートファイナンスを手掛けています。2024年9月にはインドネシア国営電力系列企業と業務提携契約を締結し、現地の優良顧客や日系企業向けに屋根置き太陽光発電設備の提案を開始しました。

また、並行してEV関連領域に着目し、2024年度はEVバス関連ビジネスへの取り組みを推進してきました。

再生可能エネルギーや省エネルギーなどの脱炭素関連ビジネスでは、今後も現地パートナー企業との連携を強化し、国内外で培ったノウハウを活用することで、ファイナンスにとどまらないサービス事業への取り組みを検討・推進していきます。



インドネシア国営電力系列企業との業務提携契約締結セレモニー

事業戦略

環境エネルギー



常務執行役員
環境エネルギー事業本部長

成瀬 拓司

日本を代表する再生可能エネルギー事業者として、脱炭素社会を推進

日本が2050年までのカーボンニュートラルを宣言してから5年近くが経過、当本部では再生可能エネルギー（以下、再エネ）の普及に向けて、課題を一つひとつ解決しながら取り組んでいます。

当本部は太陽光、陸上風力を中心に国内・海外合わせて1.6GWの発電所を保有し、発電事業を展開しています。国内においては、電力システムの安定化につながる蓄電池事業、アグリゲーション事業^{※1}やグリーン電力の導入を希望されるお客さまに直接電力を届けるコーポレートPPA^{※2}事業を進め、保有するアセット価値の向上を図りながら、業界のトップランナーとして歩んでいます。さらに、2030年以降に到来するといわれている水素市場に着目し、太陽光発電を利用したグリーン水素製造の実証事業の実施に向けた検討も進めています。

また、海外においては脱炭素化が進む欧州で2024年、デンマークの再エネ事業会社への出資を実行し事業基盤を構築、今後は米国での事業参画も視野に入れています。

これまでの一つひとつの取り組みを通じて培った経験や学びを最大限に生かし、シナジーを図りながら、これからも新たな取り組みを積極的に創造し、社会的な価値の創出、そして脱炭素社会の実現に貢献していきたいと考えています。

※1 発電所が生み出す電力の供給管理や、電力会社との間に立って、需要と供給のバランスをコントロールする事業。

※2 企業が小売電気事業者や発電事業者より再エネ発電設備に由来した電力を長期・固定価格で購入できる仕組み。

事業概要

主な事業内容 再生可能エネルギー事業

環境エネルギーの強み

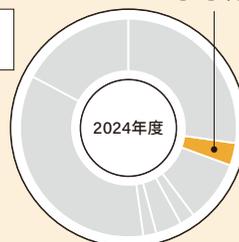
- 国内では、太陽光・陸上風力を中心としてトップクラスの再エネ発電容量 (1.2GW) を保有・運営
- 蓄電池、アグリゲーション、FIP 転^{※3}など取り組み領域を積極的に拡張
- 海外では、European Energy (以下、EE) に出資参画、事業基盤構築

※3 固定価格買取制度 (FIT 制度) から再エネ由来の電力を卸売市場等で売電した売電価格に一定の補助額 (プレミアム) が上乗せされて交付される (FIP 制度) に移行すること

セグメント利益

47 億円

グループ全体
1,351 億円

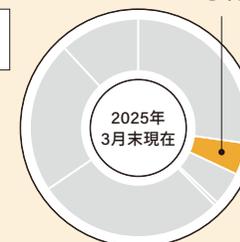


環境
エネルギー
3.5%

セグメント資産残高

4,863 億円

グループ全体
10兆9,356 億円



環境
エネルギー
4.5%

プレゼンス/ポテンシャル

国内風力発電
稼働済持分容量の
当社グループシェア

3.2%

国内風力発電
FIP 転比率

48.1%

事業戦略

中期経営計画の進捗

2025中計における主要戦略

- ① 国内の再エネ発電による安定的な電力供給および保有電源量拡大による収益基盤の強化
- ② 蓄電池ビジネス、発電側アグリゲーション、FIP転など、新たな事業への取り組みによる自社電源の付加価値向上
- ③ 欧米におけるアセット投資から事業投資へのビジネスモデルの進化

2024年度振り返りと進捗

- ① 国内では、保有電源量の拡大に向けた案件の開発およびポートフォリオ良質化を目的としたアセット売却の実行、収益の確保と電源基盤強化を推進しました。
- ② 初号案件を含め2件の蓄電池事業に着手するとともに、陸上風力におけるアグリゲーション事業の取り組みは累計総容量117MWと本格化しました。
- ③ 欧州では、EEへの出資を実行し、同社を通じた再エネ発電事業の展開を開始しました。

2025年度以降の重点施策

- ① 国内では、新規開発に取り組むことで、保有電源量の拡大をさらに進めていきます。
- ② 蓄電池、アグリゲーション、FIP転、小売事業など取り組み領域の拡大を確実に進捗させ、アセット価値の最大化を図ります。
- ③ 欧米での事業展開の加速に向け、EEの成長を計画通り加速させるとともに、米国での事業基盤獲得をめざします。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

系統用蓄電池事業を推進し、電力の安定供給に貢献

2024年7月、当社グループとして初となる系統用蓄電池事業の取り組みを開始しました。北海道千歳市に出力25MW、容量50MWhの蓄電池を設置し、充放電を行うことで電力需給を安定化させることを目的とした事業で、三菱HCキャピタルエナジー、三菱地所、サムスン物産および大阪ガスが共同で出資する特別目的会社を通じて2025年4月に建設開始、2027年1月の運転開始をめざしています。

天候により発電量が変動する再生可能エネルギーの導入量の増加に伴い、電力の供給量を安定化させる機能を持つ蓄電池の必要性が高まっています。当社グループは、蓄電池事業を通じて、電力系統の安定運営を通じた再生可能エネルギーの導入量の拡大に貢献し、脱炭素社会の構築を図ります。



蓄電池設備設置イメージ

事業戦略

航空



常務執行役員
航空事業本部長
兼 JSA International Holdings, L.P. Chairman
兼 Engine Lease Finance Corporation Chairman

草刈 泰之

業界屈指の航空プラットフォームで、成長と変革を牽引

航空機・エンジンの購入から使用、退役までライフサイクルに沿って、グループ一体で、多様な付加価値の高いサービスを提供しています。

航空機リース会社 Jackson Square Aviation (以下、JSA) は、2025年3月にエアバス A320neoファミリー機 50機を直接発注したほか、ファイナンス商品を拡充し、SLB^{※1}のリーディングレッサーから事業を拡大しています。航空機エンジンリース会社 Engine Lease Finance (以下、elfc) は、新造から中古まで幅広い種類のエンジンを所有し、中古エンジン部品販売会社 inav のパーツアウト事業とあわせて、独立系エンジンレッサー最大手として大きく成長しています。日本型オペレーティングリースでは、競争力の高い商品を世界のエアラインと本邦投資家に提供しています。

航空業界は、中長期的に市場成長と脱炭素化が進んでいきます。この成長と変化を見据え、大型リース案件の組成や機材トレーディング、グループ会社での共同機材購入等でグループ総合力を発揮して、世界の顧客に多様で付加価値の高いサービスを提供していきます。また、新型機への入れ替えを促進していくとともに、SAF^{※2}特化型ファンド SAFFA Fund I, LP への出資・連携等を通じて、新しい脱炭素化ビジネスの検討を進めていきます。

これら取り組みを通じて、業界屈指の航空ビジネスのプラットフォームで、当社グループの企業価値を中長期的・持続的に向上させていきます。

※1 Sales and Lease Back (セールス&リースバック取引：顧客である航空会社から機体を購入し、それらを顧客にリースで貸し戻すという機体調達方式)。

※2 Sustainable Aviation Fuel (循環型原料で製造される持続可能航空燃料)。

事業概要

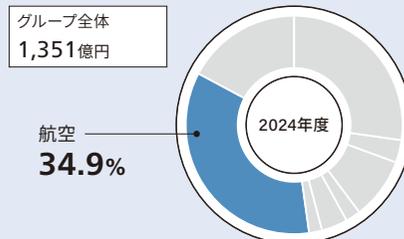
主な事業内容 航空機リース、航空機エンジンリース・パーツアウト(エンジン解体・部品販売)、日本型オペレーティングリース、航空機/エンジンの売買媒介等

航空の強み

- グループ一体運営による、航空機・エンジンの多様なサービス提供力
- 航空機の新型機比率76.1%/ナローボディ機中心の質の高いポートフォリオ
- エンジンリース独立系首位としての業界リーダーシップ、パーツアウト含むワンストップサービス提供力
- 水素/SAF含む新分野に挑戦するグループカルチャー
- グループガバナンスによるリスクマネジメント力

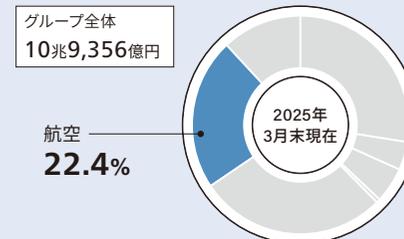
セグメント利益

472億円



セグメント資産残高

2兆4,481億円



プレゼンス/ポテンシャル

JSA 航空機数
248機

elfc エンジン基数
400基

事業戦略

中期経営計画の進捗

2025中計における主要戦略

- 1 グループ一体運営により総合力を発揮し、顧客課題の解決力強化、高品質な事業ポートフォリオの持続的成長、収益性向上、およびリスクマネジメント力を強化
- 2 脱炭素社会を展望したSAF・水素等次世代航空技術への投資検討・事業化推進により、ポートフォリオ変革を見据えた将来の事業基盤を構築
- 3 グローバル人材育成、統合経営管理システムの構築によるグローバル一体運営の基盤の構築

2024年度振り返りと進捗

- 1 市況を捉えた積極的なアセット回転（新規積上/売却）や稼働率向上で事業成長し、過去最高益472億円と収益性の向上を実現しました。
- 2 「10年後のありたい姿」に向けて、MHCアビエーション・サービス（以下、MHCAS）の設立、グループ共同案件の組成、航空機の大型直接発注などによりグループ総合力を強化し、ソリューション提供力を高めました。
- 3 SAF等脱炭素化事業の研究、統合経営管理システム構築によるグループ運営高度化など、将来を見据えた持続的成長に資する種まきを行いました。

2025年度以降の重点施策

- 1 JSA/elfc-inav/MHCAS/航空事業部の連携強化により、高付加価値サービスの提供とアセットの回転を促し、収益性を一層向上させていきます。
- 2 SAF等の次世代航空技術・脱炭素化分野での研究開発を進め、将来の事業基盤構築を行っていきます。
- 3 戦略的ローテーションなどによるグローバル人材育成、統合経営管理システムの本格稼働により人材/組織力の向上を図ります。
- 4 利益成長と収益率の向上を実現して、持続的な成長を図ります。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

エアバス社向け機体発注

航空機メーカーのエアバス社に対しA320neoファミリー機 50機を初めて発注しました。エアバス社が誇るベストセラー新型ナローボディ機で、旧型機と比べて燃料消費量を20%以上削減できるなど、高い環境性能を有しています。

JSAが航空機メーカーに直接発注した機体を航空会社にリースする取り組みを拡大することで、世界各国の航空会社との取引拡大を加速させて、収益率向上と利益成長を伴う持続的な成長をめざします。また、環境性能の高い新型機の保有比率を高めることで、航空業界における脱炭素化の推進に貢献していきます。



Jackson Square Aviationの経営陣

事業戦略

ロジスティクス



常務執行役員
モビリティ事業本部長
兼 ロジスティクス事業本部長
兼 CAI International, Inc. Chairman
兼 PNW Railcars, Inc. Chairman

前川 敏章

顧客提供価値を絶えず追求し、グローバルに存在感のある事業会社へ

私たちが取り扱う海上コンテナ・鉄道貨車は、海上物流・鉄道物流に不可欠なものであり、人々の生活や経済の成長を支える重要なインフラセットです。また、いずれも他の輸送手段と比べて二酸化炭素排出量が少なく、脱炭素社会の実現に向けてその需要はますます高まっており、中長期的に安定的な成長が見込める領域です。

主力の海上コンテナリース事業では、市況の変化を捉え、お客さまのニーズに応じてコンテナをご提供するとともに、4百万TEU^{*1}以上のコンテナを効率的に管理するため、デジタル技術を活用し、日々競争力を強化しています。倉庫や住宅などの二次利用向けに、リース満了後の中古コンテナ売却にも積極的に取り組み、サーキュラーエコノミーの実現にも寄与しています。

鉄道貨車リース事業では、一部の保有貨車売却と新規調達による入れ替えを毎年行い、2万両超の貨車を保有・管理しています。ポートフォリオを常に最適化することで、お客さまのご要望にお応えするとともに、収益性の向上にも努めています。

これらの施策を通じて、物流業界における環境負荷低減や社会的課題の解決に貢献しています。当本部のリース資産は長期保有を前提としているため、事業環境変化に対応し、リスクを管理しながら高い収益性を維持する必要があります。専門人材の育成・確保や組織知化を進めることで、持続的な成長を実現していきます。

※1 Twenty Foot Equivalent Unitの略語。20フィートドライコンテナ換算の容量単位

事業概要

主な事業内容 海上コンテナリース事業、鉄道貨車リース事業

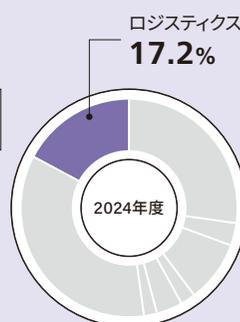
ロジスティクスの強み

- CAI International (以下、CAI) の強み
- 30年超の業歴と専門人材に裏打ちされた業界でのプレゼンス
 - グローバルな営業体制など、強固な事業運営基盤
- PNW Railcarsの強み
- リスク耐久性が強くバランスの取れたポートフォリオ

セグメント利益

232億円

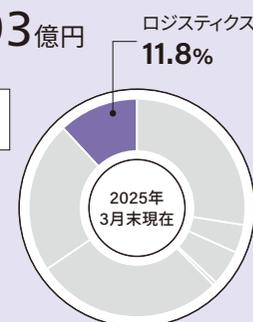
グループ全体
1,351億円



セグメント資産残高

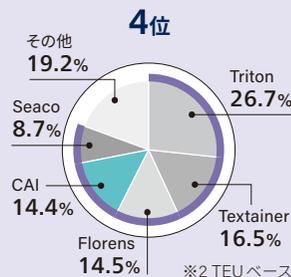
1兆2,893億円

グループ全体
10兆9,356億円



プレゼンス/ポテンシャル

CAI コンテナリース市場^{*2}
世界シェア (2024年12月末現在)



事業戦略

中期経営計画の進捗

2025中計における主要戦略

- ① 海上コンテナリース事業における世界トップクラスの業界ポジションを生かし、リースのみならずコンテナの売買機能を強化し、デジタルの活用などを通じた事業基盤のさらなる強靱化
- ② 鉄道貨車リース事業における車種や顧客構成などポートフォリオの最適化、保有資産の一部売却、新規投資を組み合わせた資産回転型モデルへの移行によるインカムゲイン、キャピタルゲインの創出を通じた収益性の向上
- ③ 脱炭素・循環型社会の実現に資する新たな成長機会の創出

2024年度振り返りと進捗

- ① 海上コンテナリース事業では、紅海情勢悪化に伴う喜望峰への迂回影響や旺盛な荷動きによるコンテナ需要を的確に捉え、約2,000億円の新規投資を実行しました。加えて、既存資産のリース付けや老齢コンテナの売却を積極的に進めた結果、年間の平均稼働率は約99%と高い水準を維持しました。
- ② 鉄道貨車リース事業では、好調なリース市況を捉えた積極的な営業活動により好条件な契約を獲得し、一部車種の用途改修により稼働率を約99%まで向上させました。加えて、保有貨車の入れ替えにより売却益を獲得することで、収益性の向上に取り組んでいます。

2025年度以降の重点施策

- ① 2025年度の海上コンテナリース事業は、米国新政権の政策方針等により、不確実性が増えています。引き続き高稼働率の維持に注力しつつ、市場動向を慎重に見極めた上で、機動的かつ弾力的な新規投資を継続していきます。
- ② 鉄道貨車リース事業においても、市況を捉えた営業活動により高稼働を維持することに努めています。また、保有貨車の一部売却と新規投資を組み合わせた資産回転型モデルを継続推進することで、ポートフォリオを最適化しつつ、着実に収益性を向上させていきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

新造コンテナトレーディング事業の取り組み

CAIでは、長年の業歴で培った顧客基盤やコンテナメーカーとのリレーションを生かし、新造コンテナを販売するトレーディング事業にも取り組んでいます。この取り組みは、資産規模を拡大させずに効率的に収益を得られるため、ROAの向上に寄与します。CAIでは専門チームを有し、このような従来のリース事業以外のビジネスモデルを通じた収益の多様化を進めています。加えて、コンテナリース事業のオペレーションやマーケティングの高度化を図るべく、AIなどデジタル技術の導入にも積極的に取り組み、事業基盤のさらなる強靱化を進めています。



市況の変化を捉え、顧客提供価値を追求

事業戦略

不動産



常務執行役員
不動産事業本部長

岡本 勝治

ポートフォリオ変革による収益性向上と開発・運営力強化によりサステナブルな社会に貢献

不動産事業本部は「10年後のありたい姿」として、不動産投資・ファイナンス・アセットマネジメントの3つの事業を通じて、「社会・経済的価値を創造・最大化」「サステナブルな社会の基盤づくり」において貢献できるプレイヤーをめざしています。

投資事業では、既存物件を取り壊さずにリノベーションして有効活用するような、環境・社会に配慮した再生投資を手掛けています。ファイナンス事業ではESG観点も重視してファイナンスを提供しています。アセットマネジメント事業では既存の私募リート事業ならびに投資家ニーズに合わせた新規ファンド組成（物流施設、ホテル・民泊施設等）で受託資産の拡大を図り、長期的な運用でサステナブルな社会の基盤づくりへの貢献を進めていきます。

当社不動産事業の強みは、当社グループ全体が持つ接地面積の多さ（強固な顧客・パートナー基盤）を有効活用しつつ、上記3つの事業を有することで事業環境・不動産へのニーズの変化を捉えた最適な取り組みが可能であることです。2025中計期間において戦略的な子会社売却・M&Aにより大胆なポートフォリオ入れ替えを行い、上記の強みを生かしながら、収益性向上と開発・運営能力強化を図っています。

引き続き、既存3事業の強化・成長をインオーガニックな手法も含めて進めていきます。

事業概要

主な事業内容 不動産ファイナンス事業、不動産投資事業、
不動産アセットマネジメント（以下、AM）事業

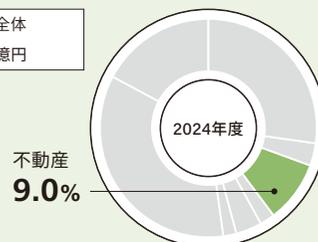
不動産の強み

- ファイナンス・投資・AM機能を保有することで他デベロッパー・金融機関等の不動産プレイヤーと比較し、不動産マーケットの環境変化に柔軟に対応可能
- オフィス、ホテル、物流施設を中心とする収益不動産投資、開発、AM経験を踏まえた高い専門性
- メザニンレンダーとしての高い認知度、アセット知見を踏まえた高いリスクテイク力

セグメント利益

122億円

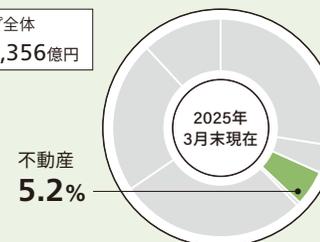
グループ全体
1,351億円



セグメント資産残高

5,705億円

グループ全体
10兆9,356億円



プレゼンス/ポテンシャル

不動産事業本部の対象とする
主たるマーケット規模

国内収益不動産
315兆円

そのうち証券化対象となった
不動産
60兆円

※ニッセイ基礎研究所不動産レポート
「わが国の不動産投資市場規模
(2024年)」より

事業戦略

中期経営計画の進捗

2025中計における主要戦略

- ① 環境・社会配慮型アセットへの投融資、バリューアップ力の向上による事業機会の創出
- ② ソーシングやリーシングのパイプライン拡充による物流開発投資の強化
- ③ アセットマネジメント事業の強化・拡大に向けたアセットクラスの差異化・ESGなどの投資家ニーズの充足

2024年度振り返りと進捗

- ① SX推進の取り組みとして、ZEH^{※1}住宅や環境認証取得物件など環境・社会配慮型アセットのほか、重要性が高まるライフサイエンス領域の社会基盤整備のためのラボ付きオフィスアセット、労働力不足や冷凍温度帯での就労環境の改善に対応した自動冷凍倉庫開発への投融資等を行いました。
- ② アセットマネジメント事業を担う三菱HCキャピタル不動産投資顧問において、2023年度に取得したESG配慮を測るベンチマークであるGRESB評価^{※2}がランクアップとなりました。また今後の投資家層拡大を狙った新たなアセットクラス（民泊施設等）の受託を開始しています。
- ③ 資本収益性向上を目的とした事業ポートフォリオ変革として、2024年9月に不動産賃貸会社の御幸ビルディングの売却を行いました。

2025年度以降の重点施策

- ① 2025年4月に本部内組織再編としてファイナンス事業と投資事業を三菱HCキャピタルリアルティに統合しました。本再編により知見・ノウハウや業界ネットワークの融合を通じたシナジーを創出、リスクテイク力の強化により両事業のさらなる拡大をめざします。
- ② アセットマネジメント事業においては、私募リートのプレゼンス向上に加え、物流やホテル・民泊施設といったアセットタイプ特化型のファンド組成により、当本部が持つアセット知見を生かした事業の強化・拡大をめざします。

※1 Net Zero Energy Houseの略語。建物の断熱性能を高めて、高効率な設備を導入することで消費するエネルギーを少なくするとともに、太陽光発電などの再生可能エネルギーを創り出すことで、エネルギー収支がゼロになることをめざした住宅。

※2 Global Real Estate Sustainability Benchmarkの略語。不動産会社・ファンドのESG配慮を測る年次のベンチマーク評価、および同評価を運営する組織の名称。責任投資原則（PRI）を主導した欧州の主要年金基金グループを中心に2009年に創設。不動産セクターに特化したESG調査であり、不動産個別の認証ではなく、企業・ファンド単位でのESG評価を行っている点も特徴。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

不動産の資産価値向上とサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組み

当事業では、2023年3月に住宅金融会社の旧ダイヤモンドアセットファイナンス、2024年9月に御幸ビルディングを売却する一方、2023年4月に物流開発AM業のセンターポイント・ディベロップメントを完全子会社化し、収益性の高い注力事業にリソースを集中する体制を構築しました。新体制のもと、ファイナンス事業ではO&D^{※3}ビジネスなどによる収益性の向上、投資事業では、オフィスやホテルにおけるバリューアップ能力のさらなる向上を進めています。また同能力強化の観点からイノベーション投資ファンドを活用し、2025年2月にリノベると資本業務提携を行いました。企業や自治体の保有不動産を対象に、当事業の投資・AM機能とリノベるのノウハウを活用した中古不動産の再生事業を通して、資産価値向上とサーキュラーエコノミー実現への貢献をめざします。

※3 O&D (Origination & Distribution)：不動産ノンリコースローンにつき、優先部分と劣後部分に分けるなど一部の債権を外部に売却・パートアウトして収益性を高める、もしくは組成時点からパートナーとのシンジケーションにより、収益性の高い部分を取り込むビジネスモデル。



リブランドを行い2024年12月に開業したダブルツリー by ヒルトン東京有明

事業戦略

モビリティ



常務執行役員
 モビリティ事業本部長
 兼 ロジスティクス事業本部長
 兼 CAI International, Inc. Chairman
 兼 PNW Railcars, Inc. Chairman

前川 敏章

環境負荷の低いモビリティ事業の実現により、社会的課題の解決に貢献

自動車産業が大変革期を迎えている今日において、私たちが営むオートリース事業もビジネスモデルの進化・積層化が求められています。モビリティ事業本部では「社会の脱炭素化ニーズを踏まえた、EV関連事業の強化・開発」を事業戦略に掲げ、「ヒト・モノの移動を支える効率的で環境負荷の低いモビリティ事業により、社会的課題の解決に寄与する」ことをめざしています。

脱炭素社会実現の手段の一つにEV（電気自動車）がありますが、私たちは、単にEVの車両本体をリースするだけではなく、お客さまが抱える課題やニーズに合わせて、充電設備・再生可能エネルギー由来の電力などを組み合わせたEV統合型サービスを提供しています。また、EVはデジタル技術との親和性が高いため、車両状態や稼働状況に関するさまざまなデータを収集・分析し、安全で効率的な運行を支える新サービスの開発も進めています。2024年度は複数の社内関係部や事業パートナーとの協業により、これらの取り組みを推進してきました。2025年度も環境変化を見据え、サーキュラーエコノミーの実現に資するサービスの多様化を進め、脱炭素・循環型社会の実現に貢献していきます。

事業概要

主な事業内容 国内・ASEANでのオートリース事業およびEVを中心としたモビリティ関連サービス事業

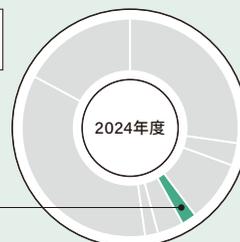
モビリティの強み

- 当社グループの総合力、および株主や外部パートナーとの連携を生かした、EVの導入・運用に必要な幅広い機能の提供力
- オートリース業界の世界トッププレイヤーとの協業による、国内・ASEANにおける事業基盤

セグメント利益

31億円

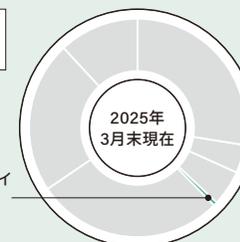
グループ全体
1,351億円



セグメント資産残高

588億円

グループ全体
10兆9,356億円



プレゼンス/ポテンシャル

2027年のASEANでの
自動車販売台数予測

384万台

※マークライズ株式会社
「GlobalData 販売予測」

事業戦略

中期経営計画の進捗

2025中計における主要戦略

- ① 充電設備網の構築、車載バッテリーの再利用、再生可能エネルギー供給など、EVの導入・運用に必要な機能を広範に提供できる統合型サービスの構築・事業化
- ② 国内オートリース会社2社の合併後のシナジー効果の創出による事業成長
- ③ ASEANにおける戦略パートナーとの協業によるモビリティ事業の基盤強化・拡大

2024年度振り返りと進捗

- ① 当社グループの幅広いお客さまの脱炭素化ニーズに対し、EV統合型サービスの提案を推進。また「カーボンオフセット付きリース」など新たな商品をリリースしました。
- ② 国内オートリース事業は、旧三菱オートリースと旧三菱HCキャピタルオートリースの統合後2期連続で最高益を更新しました。
- ③ ASEAN (タイ・インドネシア・マレーシア) の各オートリース事業会社の管理台数が拡大しました。

2025年度以降の重点施策

- ① EV関連では、社内関係部や社外パートナーとの協業を通じて「サーキュラーエコノミーの実現」に資するEVや車載バッテリーの循環型サービスの構築に注力します。
- ② 国内のオートリース事業では、三菱グループ・日立グループのチャネルや特定業界への営業を強化し、持続的な成長に向けて管理台数の拡大を図っていきます。
- ③ ASEAN事業でのさらなる営業基盤の拡大、他の地域での新規事業開発を推進していきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

EV統合型サービスの機能強化を企図した戦略パートナー企業との業務提携

当社は2024年度に、タクシー配車アプリなどを展開するGOと、法人企業のEV用充電インフラ設置の課題解決をめざして業務提携契約を締結しました。同社との取り組みの一つとして、さまざまな事情から駐車場に充電器を設置できないお客さまに対する充電サービスの提供を検討しています。具体的には、街中に設置するGOの充電サービス(経路充電)を活用したEVの導入・運用について、当社の横浜支店で運用可能性の検証を目的とした実証実験を行いました。現在は、同実証実験で得られた課題に対する打ち手を策定しており、EV統合型サービスの拡充を通じた付加価値の高い新たなサービスをお客さまに提供することをめざします。



GOとの協業による充電設備の導入