

## 2026～2028年度中期経営計画（2028中計）の概要

### 31年度のありたい姿の具体化と2028中計の位置づけ

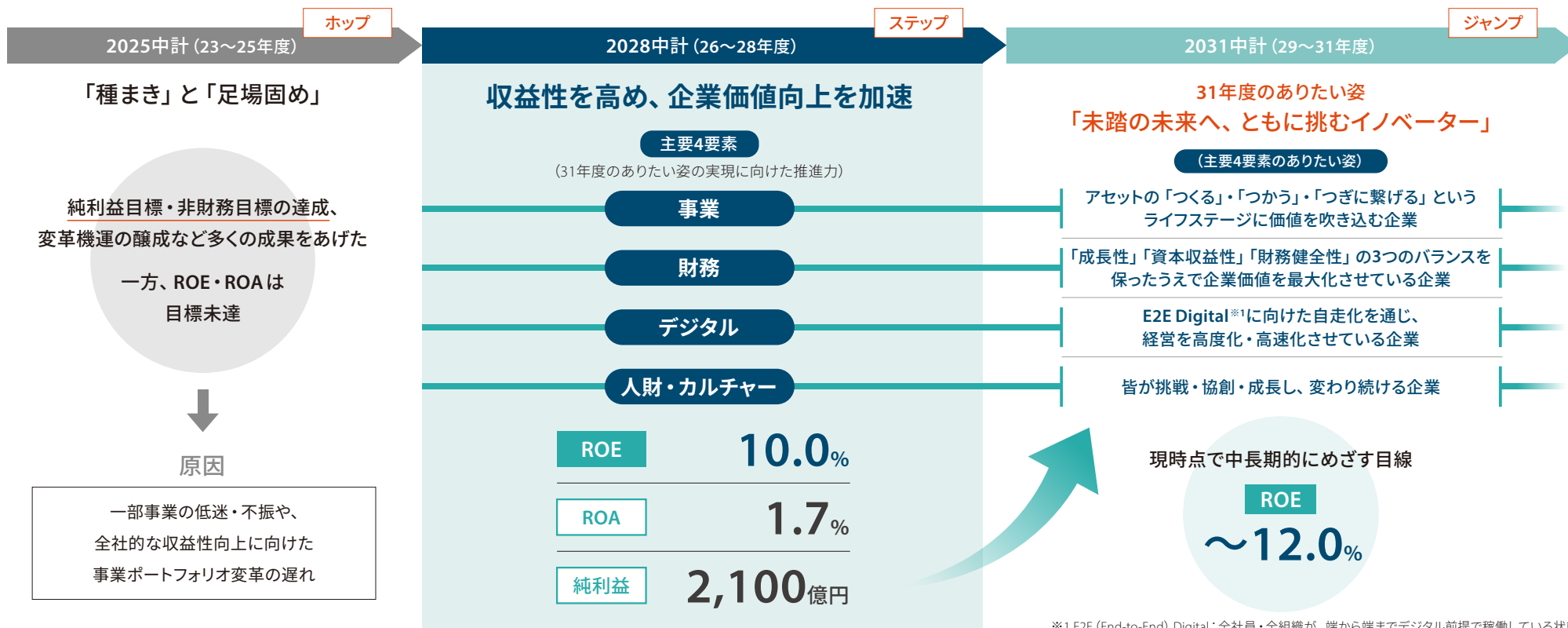
統合後初の中期経営計画（2025中計）は、「31年度のありたい姿」である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」実現に向けた3次にわたる中期経営計画「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」における「ホップ」の位置づけでした。既存領域の再構築や再定義による「足場固め」、新領域への「種まき」、事業ポートフォリオ変革に向けた「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めてきました。

純利益目標や非財務目標を達成したほか、変革機運の醸成など多くの成果をあげた一方、ROE・ROAは当初目標に届きませんでした。こうした2025中計の成果と課題を踏まえ、2022年に公表した「10年後のありたい姿」を、「事業」「財務」「デジタル」「人財・カルチャー」の主要4要素

の切り口から「31年度のありたい姿」として再整理し、めざすべき方向性の解像度を高めました。

その実現に向けて、これら主要4要素を推進力とする2028中計を策定しました。2028中計は、「31年度のありたい姿」の実現成否を左右する重要なマイルストーンであり、「収益性を高め、企業価値向上を加速するフェーズ」と位置づけました。ポイントはROEを最重要指標とし、当社グループの現状の株主資本コストと同水準のROE10.0%を2028年度に必達することです。

ただしこれはゴールではなく、持続的な企業価値向上に向けたスタートラインであり、2031年度にはさらに上回る水準をめざします。今後も短期志向に陥らず、中長期視点で持続的な企業価値向上に努めていきます。



## 2026～2028年度中期経営計画（2028中計）の概要

### 主要目標

財務・非財務目標の達成を通じた経済価値と社会・環境価値の創出を両立させることで、持続的に企業価値を向上していきます。

（2028年度の想定為替レート：\$1=140円、£1=185円）

| 財務目標 | 最重要指標           | 2025年度  | 2028年度目標                                     |
|------|-----------------|---------|----------------------------------------------|
|      | ROE             | 8.6%    | <b>10.0%</b><br>(2025年度実績比+1.4pt)            |
|      | ROA             | 1.3%    | <b>1.7%</b><br>(2025年度実績比+0.4pt)             |
|      | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,622億円 | <b>2,100億円</b><br>(2025年度実績比<br>年平均成長率+8.9%) |
|      | 外部格付            | A格      | <b>A格の維持</b>                                 |
|      | 配当性向            | 40.7%   | <b>45%以上</b>                                 |

（注）ROEおよびROAの算定においては、親会社株主に帰属する当期純利益を使用。

| 非財務目標<br>（マテリアリティ<br>と連動） | マテリアリティ            | KPI                       | 2025年度 | 2028年度目標 |
|---------------------------|--------------------|---------------------------|--------|----------|
|                           | 脱炭素社会推進            | 2019年度比GHG排出量（Scope1,2）※2 | △71.8% | △67%     |
|                           |                    | 新型航空機比率※3、4               | 78.9%  | 82%      |
|                           |                    | グリーンビルディング比率※5            | 62%    | 61%      |
|                           | サーキュラー<br>エコノミー実現  | リース満了物件の有効利用率※6           | 96.0%  | 97.5%    |
|                           | 社員の健康で<br>豊かな生活の実現 | MHCエンゲージメント※7             | 73%    | 75%以上    |
|                           |                    | 人材ポートフォリオ充足率※8            | —      | 80%以上    |
|                           | 最新技術活用             | デジタル関連ビジネス新規価値創出※9        | —      | 30億円     |
|                           |                    | 生産性向上※10                  | —      | +30%程度   |

経済価値創出

企業価値  
向上

社会価値・  
環境価値・  
将来の経済価値  
創出

### 主要戦略

#### 事業戦略

##### ビジネスモデルの進化・積層化2.0

- 価値創出の「手法」に加えて、「領域」も拡充することにより収益性をさらに向上。
- 航空・不動産を中心とした専門事業がリターンの高い取り組みを牽引。
- 現状、ビジネスモデル類型①の取り組み比率が高いカスタマーソリューションや海外カスタマーも同②③④の取り組みを拡充。  
P.23

##### 事業ポートフォリオ入れ替え

- 従来以上にメリハリの利いた事業ポートフォリオ入れ替えを加速し、資産規模拡大を抑えつつ成長投資強化を通じて収益性を向上。  
P.24

#### 財務戦略

- 「成長性」「資本収益性」「財務健全性」の3つの視点のバランスを確保。
- キャピタルアロケーション（資金配分）を最適化することで、企業価値を最大化。
- メリハリの利いた事業ポートフォリオ入れ替えを軸に、企業価値向上に資する資金配分を徹底。
- 事業戦略に沿った成長投資を強化し、余剰資本を抱えない規律あるバランスシート運営を実施。  
P.25

#### デジタル戦略

- 経営の高度化・高速化実現に向けて、基盤確立・強化に留まらずビジネス・オペレーション両面での価値創出を推進。  
P.38

#### 人財・カルチャー戦略

- 挑戦・変革をテーマとした人財・カルチャーの「31年度のありたい姿」の実現に向けて、企業文化変革等の各種戦略を推進。  
P.30

#### 戦略を支える評価制度（役員報酬）

- 主要4要素の戦略を支える評価制度として、役員報酬の体系を2026年度より改定。ROE（最重要指標）の評価ウェイトを引き上げ、KPIとして非財務目標を新たに追加。  
P.75

※2 2050年度のネットゼロ達成に向けたマイルストーンとして、2024年度実績を起点に線形で2028年度目標を設定。

※3 第三者保証取得済みの実績値。

※4 航空事業における、現行航空機に比して燃費効率が高く、CO<sub>2</sub>排出量の少ない機体の比率。継続的に資産回転する事業につき数値の上下動をとめないつつ中長期的向上を図る。

※5 不動産事業における、専門機関の認証を受けた環境認証物件（環境負荷の低い物件）または100%再エネ導入物件の比率。継続的に資産回転する事業につき数値の上下動をとめないつつ中長期的向上を図る。

※6 リース事業協会定義：満了したリース契約（MHC単体）のうち、再リースへの移行・物件売却・再資源化率が高い処分業者を通じた廃棄のいずれかを実施した契約の割合（当初取得価額ベース）。

※7 従業員エンゲージメントサーベイ結果が一定の高水準を満たしている状態の組織の割合（「自発性」「多様性」というスコアに関して、回答者の半数以上がいずれのスコアも高水準の組織の割合）。

※8 経営戦略の実現に必要なポジションに対して、適切な人財が配置されている比率。

※9 2029～2031年度に実現見込みの想定収益効果の累計（2026～2028年度実行分のデジタルソリューション等から創出される理論上の収益効果）。

※10 2028年度労働時間の2025年度比削減率（各種施策による理論上の削減効果。単なる残業時間削減・コスト削減は企図しておらず、捻出した時間は高付加価値業務へ充当）。