

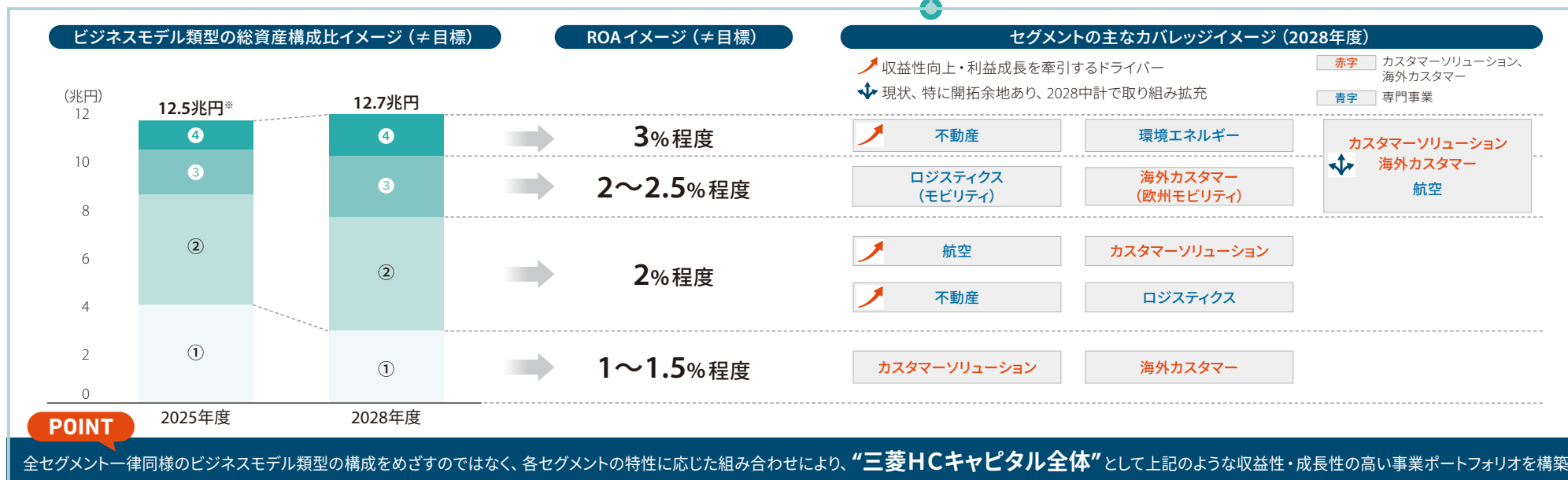
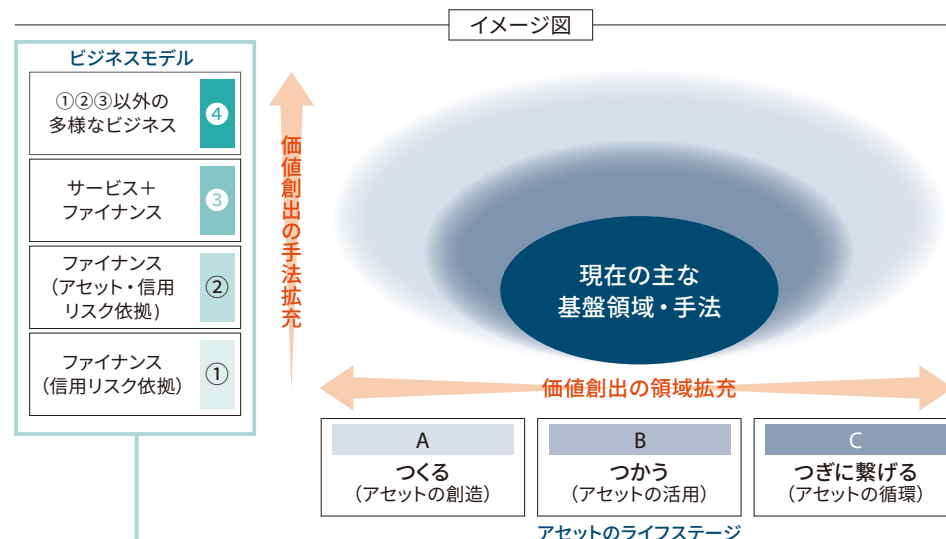
ビジネスモデルの進化・積層化2.0の方向性

考え方

2028中計では、2025中計の事業ポートフォリオ変革の根底にあった「ビジネスモデルの進化・積層化」の視点（縦軸にある価値創出の手法）に加え、横軸の「つくる」「つかう」「つぎに繋げる」という「アセットのライフステージ」の視点（価値創出の領域）を導入しました。

当社ビジネスを縦にも横にも広げるにより、従来のファイナンス中心、アセットの活用ステージ中心のビジネスモデル（現在の主な基盤領域・手法）から、サービスや事業を組み合わせ、「つくる」「つぎに繋げる」アセットのライフステージ全般にわたるビジネスモデルへ拡充し、収益性の高い領域へのシフトを一段と加速します。

下の図は、①～④の「ビジネスモデル類型」にフォーカスし、資産の構成比・ROA、各事業セグメントのカバレッジなどを示したものです。ビジネスモデル類型①の構成比を減らす一方、②③④の構成比を高めることで収益性や成長性の高い事業ポートフォリオを構築します。その牽引役が、航空・不動産を中心とした専門事業です。一方、現在は①の取り組みが中心のカスタマーソリューションや海外カスタマーにおいても、リターンの高い取り組みを拡充していきます。



※ 2028中計策定時点（2025年度3Q）の実績値