

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

アセット価値の最大化で、
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・ファイナンスを中核に、安定した収益を創出する当社グループの基盤事業で、50年以上にわたり築いてきた堅固な顧客基盤を有しています。三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所など、業界のリーディングカンパニーとの強固なパートナー関係とネットワーク、多種多様なデータ・知見に基づくアセット価値の目利き力を活かした、ファイナンスに留まらない多様なソリューションは、当ユニットの競争力の源泉です。

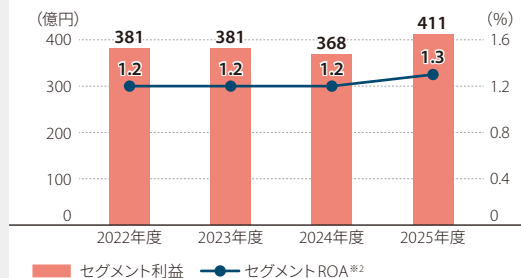
2026年度から始まった2028中計では、全社における基盤事業としての役割を果たしつつ、ファイナンスにとどまらないビジネスモデルの進化・積層化2.0を一層推進します。成長ドライバーとして①パートナービジネスの協創加速、②高付加価値ビジネス^{※1}の伸長・領域拡大、③営業力・収益力の向上を支えるDXを柱に据えました。あわせて「やめること」を徹底し、将来性や成長性を見込めない事業の見直しにより資本効率と収益性を高め、ROA向上と高収益ポートフォリオへの転換を着実に進めます。

お客さまとの協働を通じて蓄積されるアセットデータや知見を活用し、課題起点で最適なソリューションを設計・提供することで、持続的成長と社会価値創出の両立を図ります。脱炭素、サーキュラーエコノミー、デジタル化・省人化といった社会的課題の解決に貢献し、三菱HCキャピタルにしかできない価値提供を実現してまいります。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 半導体、マシンリー、ロボティクス、ヘルスケア等、カスタマーソリューションユニットが強みを持つ分野。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



※2 セグメントROAは、各年度のセグメント利益を、前期末および当期末のセグメント資産残高の平均値で除して算出。

成果

- 収益性の向上により、インカムゲインは着実に増加
- イノベーション投資ファンドを通じた、出資先パートナーとの協働による新サービス創出と次への成長に向けた取り組みの進展
- 新CRM^{※3}／BI^{※4}導入による顧客・営業データの一元管理を実現、ならびにデータ活用による営業活動の変革および高度化の基盤を整備

※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 業務システム等に蓄積されたデータを収集・分析・可視化することで、経営判断の迅速化や業務効率化に活用すること。

課題

- パートナー企業と構築した協働ビジネスの収益化に向けた取り組みの加速
- 専門性や提案力の底上げに向けた、高付加価値ビジネスを支える人材・組織体制のさらなる強化
- データ活用を通じた営業活動のさらなる高度化・生産性の向上

事業戦略 (カスタマーソリューション)

カスタマー営業本部

お客さま・パートナー企業との重層的なリレーションと、幅広い業種にわたる豊富な顧客基盤を強みに、多様なニーズにこたえるソリューションを提供しています。パートナー企業との協創の加速と、デジタルを活用した営業高度化により、収益力の強化と持続的成長を実現します。

2028中計戦略

パートナーとのデジタル技術・
データを活用した事業協創を
拡大し、資産の入替とDXにより
収益性を高め、
持続的な成長を実現する

主要戦略

- パートナーとの連携を通じ、デジタル技術・データを活用した協創サービスを創出・展開
- 低採算取引の抑制、低収益資産のディストリビューションを通じた資産ポートフォリオの見直しと収益構造の改善
- CRM等のデータ活用による営業活動の高度化と、顧客対応力・生産性の向上

重点施策

- パートナーの製品・技術と当社機能を組み合わせ、省エネ・デジタル分野を中心とした共同ソリューションの商品化を加速
- 低採算取引の抑制徹底、ディストリビューションによる総資産の圧縮
- 科学的営業 (CRM活用等) を加速させ、ターゲティング精度の向上、営業状況の可視化、成功・失敗要因分析を通じた実効性・再現性の高い営業活動を展開

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践

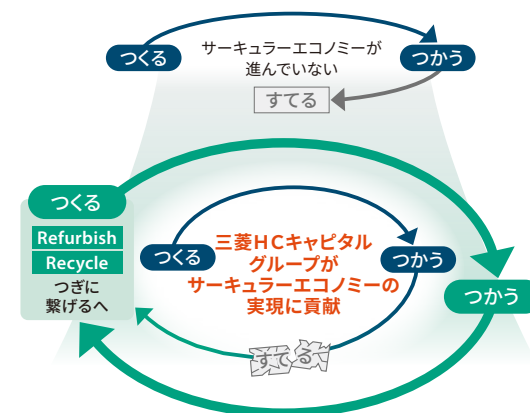


(左から) セクター第二営業部 営業第二課
課長代理 小島 あかね、課長代理 末吉 英敏
営業開発部 開発第二課 部長代理 石原 理皇

新たな価値を生むサーキュラーエコノミー実現への挑戦

担当するお客さまより、店舗改装などで発生する使用済みコピーマシンについて、「産廃処理により生じる産業廃棄コストとCO₂排出量を削減したい」との相談を受けたことが、本取り組みの出発点でした。

当社は、マテリアリティに「サーキュラーエコノミーの実現」を掲げています。このご相談を起点に、複数の社内関係部署や社外パートナー企業と検討を重ね、リユース・リサイクルスキームの構築を進めました。お客さまの経営課題解決とともに、当社グループにとってもビジネスモデルの進化につながる取り組みとなっています。



事業戦略 (カスタマーソリューション)

インダストリー営業本部

多様な業界における深い専門知見と目利き力を強みに、お客さまの経営課題や産業の構造変化を捉えたソリューションを提供しています。
アセット・産業軸での高付加価値ビジネスのさらなる伸長と、新サービスの継続的な創出を通じて、収益性の向上と持続的成長を牽引します。

2028中計戦略

専門性を磨いた人財と機能を軸に
高付加価値ビジネスを拡大し、
事業領域の深化と
収益性向上を図る

主要戦略

- 半導体、マシナリー、ヘルスケア等、従前よりカスタマーソリューションユニットが強みを持つ高付加価値分野の新機能開発・事業領域のさらなる拡大
- デジタルインフラ、ロボティクス等の新たな高付加価値ビジネス領域における新規事業開発を加速

重点施策

- 他本部との連携を通じて提案の幅と専門性を高め、複合的な課題解決を可能とする体制を構築
- 業界特有の専門スキルを持ち、新規事業（事業検証・業務提携等）を推進できる人財の育成と採用

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



(左から) 物流・商業営業部 営業第一課
課長代理 島崎 衣織、課長 広瀬 充徳

物流現場の課題解決に挑む「遠隔操作フォークリフトシステム」

物流業界向けマーケティング活動を通じ、フォークリフト運転者不足が業界全体の大きな構造課題であることを実感しました。「現場の課題に対して何か新しい価値を創出できないか」との思いから、遠隔で操作するフォークリフトの開発に着手しました。

本取り組みでは、パートナー企業と構想段階から協業し、安全性や実用性の検証を重ねながら開発を推進。現在は、実証実験や情報発信を通じて、複数企業で導入検討が進んでいます。

将来的には、既存資産を起点に、人財活用やデータ連携なども含めたプラットフォーム型の事業へと発展する事業像を描いています。

遠隔操作の仕組み



事業戦略 (海外カスタマー)





**各地域の特性に応じた
レジリエントな態勢を構築し、
持続的成長をめざす**

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

当社の海外カスタマーユニットは、欧州、米州、アジア・オセアニアの20以上の国や地域に展開する広範かつ強固なネットワークと、各地域の市場・ビジネスに精通し、多様性に富んだ人財を基盤に、産業機器、自動車、建設機械、IT機器などの幅広いアセットを対象とした金融サービスを提供しています。

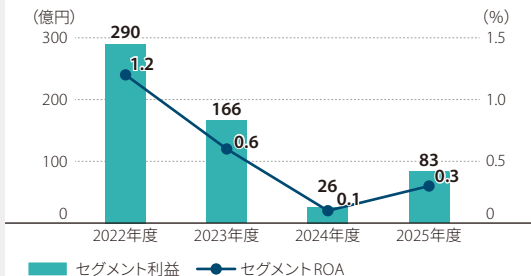
2025中計においては、欧州では販売金融やモビリティ分野を中心に安定的な事業運営を継続するとともに、アジア・オセアニアでは各国事業の成長段階に応じた選択と集中を進めてきました。また、米州では市場環境の変化を背景に商用トラック事業における貸倒関連費用が増加し、収益面での影響が生じましたが、これを重要な経営課題として受け止め、リスク管理態勢の強化やポートフォリオの見直しを進めてきました。

2028中計において、欧州では高付加価値サービスを通じた優良取引の拡大やデジタル活用による効率的な運営体制構築を進めます。また、アジア・オセアニアでは国ごとに異なる成長領域にフォーカスした上で、グローバル戦略パートナーとの協創による事業基盤の拡大を進め、米州では強固なリスク管理態勢による選択的なポートフォリオ戦略と、アセットのライフサイクルを通じた価値創出により、安定収益基盤の成長をめざします。

これらの取り組みを通じ、海外カスタマーユニット全体の成長と収益の安定化を実現し、グループ全体の持続的で安定的な企業価値の向上に貢献してまいります。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



成果

- 「欧米注力とアジアの選択と集中」を軸に、事業ポートフォリオ再編と収益基盤整備が進展
- 欧州の安定収益確立とデジタル活用による高付加価値化の進展、海外カスタマー全体の下支え
- 米州における3社統合完了と経営基盤再構築
- アジア・オセアニアでの不採算事業収束

課題

- 海外カスタマー全体でのマージン向上とデジタル活用等による生産性向上を通じた収益性改善の加速
- 欧州における高マージン案件の積み上げによる既存ポートフォリオの収益力強化
- 米州における事業見直し継続と貸倒関連費用低減による業績の安定化
- アジア・オセアニアでの収益力向上、コスト削減、ポートフォリオ再構築の着実な実行

事業戦略 (海外カスタマー)

欧州カスタマー本部

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事業を主軸に“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10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。

2028中計戦略

主要戦略

- 優れた顧客体験価値を通じた“Novuna”ブランド価値向上および競争力強化
- デジタル活用による効率的な運営体制構築および生産性向上
- 異なる国／地域のお客さま向けに、アセット、モビリティ、消費者向けファイナンスを一体化した最適ソリューションを継続開発

重点施策

- 全部門共通：継続的なデジタル投資を通じて業務効率化を進めるとともに、運営基盤の強化およびコストの適正化を推進
- 個人向け金融部門：高品質なサービス提供を通じて新規顧客獲得、顧客体験価値の向上
- 車両リース部門：多様な取り扱いアセットと高付加価値サービスにより、優良大口顧客の開拓・シェア拡大。英国・欧州モビリティ事業の一体運営継続による営業力強化とガバナンス強化
- 法人向け金融部門：既存ファイナンス機能を活用した新規領域への事業展開、商品ラインの拡充および日系企業との協業強化

MHCUKは英国および欧州で革新的なソリューションと優れたカスタマーサービス提供により、お客さまのみならず社会に最も信頼されるファイナンシャルサービス会社をめざす

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



(写真左端)

Theresa Lindsay
Chief Marketing Officer
Mitsubishi HC Capital UK

(写真右端)

Robert Gordon
Chief Executive Officer
Mitsubishi HC Capital UK

お客さまの声を起点とした事業進化と市場プレゼンス向上

MHCUKは顧客起点のビジネスモデル進化とブランド認知度向上を推進しています。

- ・個人向け金融部門：顧客評価を反映する金融情報サイトYourMoney.comにおいて最優秀パーソナルローンプロバイダーに12年連続で選出
- ・車両リース部門：お客さまの声をもとに利用者向けアプリMy Novuna Vehicleを開発。最優秀リース会社として2019年以降6度目となるLeasing Company of the Yearを受賞
- ・2025年6月より英国の陸上競技およびパラ陸上競技代表チームのタイトルパートナーに就任

事業戦略 (海外カスタマー)

米州カスタマー本部

北米は市場規模が大きく、今後も高い成長が見込まれる戦略的に重要な地域です。設備投資や車両需要が底堅く推移するなか、幅広い業種の迅速で柔軟な金融ニーズに対し、米国・カナダでは商用トラックや建設機械の販売金融に加え、動産担保ローンなど、アセット価値を基盤とした幅広い金融ソリューションを展開しています。

2028中計戦略

継続的なポートフォリオ
最適化による事業基盤の
安定性向上と、アセットの
ライフサイクル全体での
価値提供を通じた収益性・
顧客満足度の向上

主要戦略

- 景気変動の影響を受けにくいポートフォリオの構築と収益の安定化
- アセットのライフサイクルを通じた付加価値の高いソリューション提供による、資産価値最大化とお客さまの利便性向上
- デジタル活用によるファイナンスサービスの手続きの迅速化・効率化、顧客対応力と業務効率の向上

重点施策

- 「ファイナンス+サービス提供」およびアセットのライフサイクル全体を支援するプラットフォーム事業者への転換に向けた種まき
- プライベートフリート※等、重点領域に資源を集中し、トランスポーテーション関連のなかでもボラティリティの低いマーケットやアセットに注力
※プライベートフリート：荷主企業が自社で保有・運営するトラック等
- 動産担保ファイナンスやオペレーティングリースなどアセット価値を踏まえた金融ソリューションに注力
- 適切なガバナンス体制のもと、ポートフォリオ全体の収益性・健全性を継続的に向上
- 顧客体験の改善に向けたデジタル化を推進

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



Brian Rosa

EVP, President, Asset Finance Solutions
Mitsubishi HC Capital America

中古アセットトレーディングビジネスによる事業変革

2026年より中古機器取引を事業化し、北米のアセットファイナンスを代表する企業としての役割拡大をめざします。建設・産業・輸送機器などのアセット価値に関する専門性を活かし、余剰資産の下取りやリース満了物件の再販サービスを展開し、アセットのライフサイクル全体を支援してまいります。さらにパートナーディーラーが保有する70拠点以上の保管施設等を利用し、大量の中古機器の流通と多様な潜在的バイヤーへのアクセスを可能にします。

事業戦略 (海外カスタマー)

アジア・オセアニアカスタマー本部

アジア・オセアニア地域では、シンガポール、インドネシア、タイ、マレーシア、オーストラリアの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。

2028中計戦略

アジア・オセアニア地域の
成長を取り込み、販売金融・
パートナー連携による
オーガニック事業の加速と
M&A等のインオーガニック施策を
組み合わせ、新規ビジネスの
創出と収益性向上をめざす

主要戦略

- デジタル活用による与信管理の精度向上、各国の成長に合わせた販売金融ビジネスの強化
- 各国の戦略的パートナー企業との人的交流を含む連携深化を推進し、新たな事業機会を創出
- 自社アセットを活用したサービス事業の強化
- 非金融型事業の拡大

重点施策

- デジタル化の推進や審査モデルの精度向上を通じて販売金融の競争力強化を図るとともに、対象エリアや顧客セグメントの拡大を推進
- 社会的課題解決に取り組むため、パートナーとともにプロフィットシェア型ソリューションの共同開発
- 整備工場を活用したメンテナンス付オペレーティングリースやEVを含む車両整備サービスの外販拡充
- コンサルティング事業やアセットのライフサイクルマネジメント、太陽光PPA等を通じた収益機会の創出

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践

**Poon Heng Cheong**

Workshop Manager, Auto Servicing Section
Total Vehicle Solutions Department
Mitsubishi HC Capital Asia Pacific

自社整備工場で車両の安定稼働を支えるアセット活用型ビジネス

シンガポールのグループ会社Mitsubishi HC Capital Asia Pacificの自社整備工場では、有資格整備士が毎月300台以上の車両を整備しています。対象は自社のオートリース車両にとどまらず、大手配車サービス事業者など提携先の車両にも広がっています。車両の提供から安定稼働までを自社で支える、貸して終わりではない伴走型のビジネスです。

さらに、外部車両の整備受託により非金融のサービス収益を積み上げるとともに、EVの普及を見据えた新規ビジネスの検討も進めています。

アジア・オセアニアカスタマー本部は、金融サービスにとどまらず、自社アセットを活用した周辺ビジネスを一層強化していきます。

事業戦略 (環境エネルギー)



**再生可能エネルギー事業を軸に、
電力分野で脱炭素社会の推進に
取り組む**

常務執行役員
環境エネルギー事業本部長
岡 隆文

当社グループが掲げるマテリアリティの1つである「脱炭素社会の推進」を使命として、環境エネルギー事業本部では再生可能エネルギー（以下、再エネ）事業を展開しています。

2025中計では再エネ発電容量の拡大と収益性向上を事業戦略の軸とし、グローバルでの発電容量は1.7GWにまで拡大しました。国内では、蓄電やアグリゲーション※1、コーポレートPPA※2といった取り組みを通じ、発電にとどまらない事業領域の拡張を進めました。また、海外ではデンマークのEuropean Energy（以下、EE）への出資参画により事業基盤を構築しました。

一方で、一部のポートフォリオでは収益性が低下し、金利や物価上昇への対応とあわせて、収益性向上は重要な経営課題と認識しています。

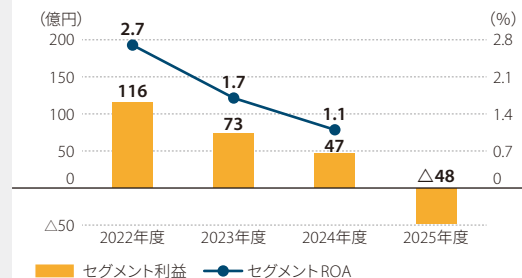
こうした状況を踏まえ、2028中計では、再エネ事業を「量」から「質」へと進化させることを明確にし、選別的なアセットの積み上げと国内外での事業投資等を通じた事業領域の拡大を着実に進めていきます。また、水素や次世代太陽電池として期待されるペロブスカイト太陽電池にも注目し、実証段階から将来の事業化を見据えた取り組みを行いつつ、再エネ事業の持続的な価値創出を通じて「脱炭素社会の推進」に貢献していきます。

※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 Power Purchase Agreementの略称。企業が小売電気事業者や発電事業者より再生可能エネルギー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。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



成果

- 国内では、太陽光・陸上風力を中心に、業界トップクラスの再エネ発電容量（出力合計1.2GW）を保有・運営
- 蓄電池事業に本格的に着手。陸上風力のアグリゲーション事業も着実に成長し、収入拡大に寄与
- 水素やペロブスカイト太陽電池など中長期的な有望分野に対し先んじて実証等に着手し、事業化に向けた取り組みを推進
- 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、事業基盤を構築

課題

- エネルギー政策動向による制度不確実性の高まり
- 資材調達価格の高止まりや人件費高騰、金利上昇などに起因した事業採算への影響
- 太陽光を中心に国内での開発適地の減少による開発難易度の上昇

事業戦略 (環境エネルギー)

2028中計戦略

中長期的な成長をめざし、
事業投資等を通じて
国内における事業領域を
拡大するとともに、欧米での
事業基盤を構築・強化する

主要戦略

国内

- 「長期安定適格太陽光発電事業者」として、
優良資産獲得、周辺領域への事業拡大
- 蓄電池開発および資産回転による収益実現

海外

- EEの描く成長戦略の実現
- 市場拡大が見込まれる欧米での事業投資等を通じた
収益基盤の構築

重点施策

国内

- 選別的なアセット獲得と電力需要家確保の継続
- 蓄電池、アグリゲーション※3、FIP転※4など取り組み領域
拡大の着実な進捗、収益性向上とアセット価値の最大化

海外

- 当社グループのネットワークを通じたEEの成長支援
ならびに企業価値向上
- 欧州でのパートナー協業を通じた事業強化、
米国での開発/保有機能強化による事業基盤の構築

※3 分散する再エネ発電所等の電力を束ね、発電量予測や需給計画の作成を通じて需要と供給のバランスをコントロールする事業。

※4 固定価格買取制度 (FIT) から、売電価格に一定の補助額 (プレミアム) を上乗せする FIP (Feed-in Premium) 制度へ移行すること。

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



(前列中央) 三菱HCキャピタルエナジー
蓄電池事業第二部 部長
高井 啓介

系統用蓄電池事業を推進し、電力の安定供給に貢献

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増加にともない、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に貢献し、再生可能エネルギーの導入拡大と脱炭素社会の構築をめざします。一昨年には系統用蓄電池事業の初号案件に取り組み、以降も事業拡大を積極的に推進しています。直近ではEnfinity Globalの日本法人であるエンフィニティ・ジャパンとの業務提携に関する基本合意書を締結するなど蓄電池事業の拡大は順調に進捗しています。

事業戦略 (航空)



**航空アセットの生涯価値を
最大化し、持続的成長へ**

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

航空機・エンジンに関する高度な資産管理能力とグループ総合力を強みに、取得から運用、退役に至るまで、資産のライフステージ全体にわたり付加価値の高いサービスを提供しています。

2025中計では、商品の多様化やグループ内連携の強化等により、過去最高益と収益性の向上を実現しました。

また、市況変動の大きい航空業界においても安定的な収益確保と成長を両立できる事業基盤の構築を進めました。

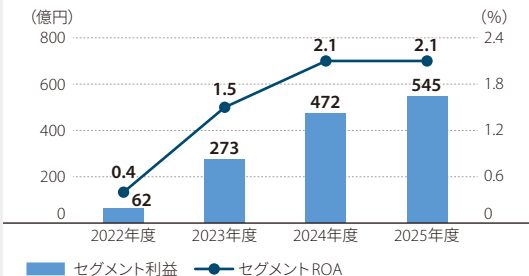
航空機リースではAirbusへの50機の直接発注を含め新型機への投資を拡大し、資産回転の強化や商品多様化の取り組みとあわせて、顧客基盤の拡充とポートフォリオの質的向上を図りました。エンジンリースではCFM Internationalへの50基の直接発注による新型エンジンへの戦略投資に加え、パーツアウト事業を行うinavの完全子会社化によりエンジンの生涯収益を最大化できる体制を構築。また、日本型オペレーティングリースでは、MHCアビエーション・サービスを設立し、グループ一体でのサービス提供体制を強化しました。

2028中計では、航空機・エンジンへの投資に加え、アセットマネジメントやトレーディングを含め顧客課題解決力をさらに強化し、付加価値を「保有」から「運営・循環」へ拡張するとともに、収益性のより一層の向上を図ります。

また、市況を的確に捉えたポートフォリオ運営やリスク管理、人財育成、デジタル技術の活用を通じ、環境変化に柔軟かつ機動的に対応できる体制を構築するとともに、燃費性能の高い新型機材や次世代航空技術、脱炭素化分野への取り組みを通じて、社会課題の解決と企業価値の向上を実現していきます。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



成果

- 新型航空機A320neoファミリー機の直接発注、資産回転の強化により、顧客基盤の拡充とポートフォリオの質的向上を実現
- 新型エンジンLEAP 1A/1Bの直接発注、大型案件の獲得、パーツアウト内製化により、持続的成長モデルを確立
- MHCアビエーション・サービスの設立により、日本型オペレーティングリースの提供体制とグループ間連携体制を強化

課題

- 市況変動下でも安定的な収益確保を可能とする、ポートフォリオ運営・リスク管理の高度化
- グループ総合力を活かした、安定的な利益成長と収益性向上の両立
- グローバルでの事業運営を支える専門人財・デジタル基盤の強化

事業戦略 (航空)

2028中計戦略

航空機の資産回転の加速化や
エンジンの生涯収益の最大化、
日本型オペレーティングリースを
はじめとするグループ間連携の
強化等を通じて、
持続的な利益成長と収益性の
向上を実現

主要戦略

- 航空機の資産回転の加速化による、ポートフォリオ収益性の強化
- エンジンへの戦略投資とパーツアウトを含む運営力の融合による、生涯収益の最大化
- 日本型オペレーティングリースをはじめとする、グループ間連携の深化
- 次世代航空技術・脱炭素化分野への取り組みによる、ポートフォリオ変革の推進
- 専門人財育成とデジタル活用による、グローバルでの事業基盤の強化

重点施策

- 航空機のメーカー直接発注を含む仕入多様化および新規顧客拡大による良質資産の積み上げ、機関投資家とのJV組成等を活用した資産回転の加速、パートナー連携による資産管理を通じたフロー収益の拡大
- 新型エンジンへの積極的な成長投資、取得から退役・パーツアウトまでの生涯収益最大化モデルの深化
- 日本型オペレーティングリースにおけるグループ商品の連携販売体制の強化、投資家層の拡大、商品多様化
- 次世代航空技術・脱炭素化分野での付加価値ある新商品の開発、顧客課題解決力を高める戦略投資の実行
- グローバル人財の育成とデータマネジメント基盤の高度化による、事業運営における効率性と判断力の向上

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



Sean Murdough
Vice President - Engine Products
inav

Avril Comerford
Chief Financial Officer
elfc

elfc × inav 連携で切り拓く、航空機エンジンの生涯価値の最大化

Engine Lease Finance (elfc) ではパーツアウト事業を行うグループ会社inavとの連携強化に日々取り組んでおり、エンジンの取得から退役・パーツアウトまでをグループ一体で対応することにより、生涯収益の最大化を実現しています。

営業面でも、エンジンリースとパーツアウトを組み合わせた高度な提案に加えて、航空機リース会社のJackson Square Aviation (JSA) とも連携し、グループ総合力を活かした案件創出を推進しています。

今後も連携強化を継続し、航空事業の収益性とグループ一体感の向上を進め、当事業の成長を通じて当社グループの企業価値の向上に貢献していきます。

事業戦略 (ロジスティクス)

グローバルにヒトとモノの
移動・輸送を支え、持続可能な
社会インフラの実現に貢献常務執行役員
ロジスティクス事業本部長
兼 CAI International, Inc. Chairman
兼 PNW Railcars, LLC. Chairman

前川 敏章

2026年度より、ロジスティクス事業とモビリティ事業を統合し、ロジスティクス事業本部として新たなスタートを切りました。私たちは、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ある海上コンテナ、鉄道貨車、自動車を取り扱い、多様なニーズに応じたサービスを展開しています。

主力の海上コンテナリース事業では、世界48カ国300カ所以上のデポ※1に自社在庫を保有し、グローバルな営業体制のもと、お客さまのニーズに応じてコンテナをご提供しています。また、デジタル技術を活用することで、約4百万TEU※2のコンテナを効率的に管理し、日々競争力の強化を図っています。

鉄道貨車リース事業では、北米地域で2万両超の貨車を保有・管理しています。車種を分散した投資を進めつつ、入れ替え時期を迎えた保有貨車を売却し、常にポートフォリオを最適化することで、お客さまのご要望にお応えしています。

モビリティ事業では、日本およびASEAN地域で約35万台の車両管理を手掛け、お客さまの車両の利用・管理を支えるフリートマネジメントサービスを提供しています。また、「所有から利用へ」の潮流など変化するお客さまのニーズに寄り添い、サービスを進化させていきます。

こうした事業展開を通じ、地政学的な要因による環境変化が進む中においても、業界大手として培ってきた知見を最大限に活用し、リスクを適切に管理しながら経営の安定性と収益性の向上を両立していきます。

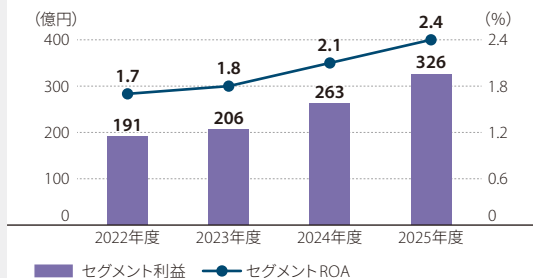
※1 コンテナの保管、修理、洗浄、受け渡しを行う物流拠点。

※2 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。

※3 2026年4月1日付の組織改編にともない、2026年度より「モビリティ」を「ロジスティクス」に統合。2022年度から2025年度までの過年度実績は、両セグメントのセグメント利益およびセグメント資産残高を合算し、セグメントROAを再計算の上表示。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移※3



成果

- **海上コンテナリース事業** 中東情勢や米国関税政策等による需要変化を捉え、新規投資を通じて優良資産を積み上げ／リース満了契約延長や返却コンテナ再リース、需要地への廻送を通じて高稼働率を維持
- **鉄道貨車リース事業** 一部車種の用途改修等によるポートフォリオ最適化／新造貨車の購入と中古貨車の売却による保有資産の入れ替えを実施
- **モビリティ事業** 当社グループ内および株主との営業面での連携を通じ、車両管理台数が拡大

課題

- **海上コンテナリース事業** AIを含むデジタル技術を活用したオペレーションの効率化・高度化の継続的な推進とさらなる深化
- **海上コンテナリース事業** 陸上用途向けコンテナの拡販に向けた取り組みの継続と顧客基盤や販売地域のさらなる拡大
- **モビリティ事業** 顧客基盤の拡大と安定的な収益拡大のため、グローバルに産業を俯瞰し、導入技術のトレンドやスピードに左右され難い事業基盤を構築

事業戦略 (ロジスティクス)

2028中計戦略

ロジスティクス

(海上コンテナ・鉄道貨車)に加え、
モビリティ領域においても
メジャープレイヤーの地位を確立。
業界大手のみが得られる
知見を駆使し、当社グループの
総合力を活かしたお客さまへの
価値創造を実現する

主要戦略

- **海上コンテナリース事業**
業界トップクラスのポジションを活かした、リースならびにコンテナ売買の機能強化と、デジタル活用などを通じた事業基盤のさらなる強靱化
- **鉄道貨車リース事業**
入れ替え時期を迎えた保有資産の一部売却と新規投資を通じた資産回転型モデル推進による、インカムゲイン、キャピタルゲイン両面での収益性の向上
- **モビリティ事業**
当社グループの顧客基盤の活用や株主・パートナー企業との協業を通じた国内外での車両管理台数の拡大と、周辺サービスへの拡張

重点施策

- **海上コンテナリース事業**
地政学リスクや各国政策の変化により、事業環境の不確実性が拡大。市場動向を見極めた上で、新規投資を進めるとともに、高稼働率の維持に注力し、収益性の向上を図る
- **鉄道貨車リース事業**
車種や顧客構成を分散させつつ、中長期的な需要を見据えた投資を行い、ポートフォリオの強化を図る
- **モビリティ事業**
日本およびASEAN各国の特性を踏まえ、パートナー企業との協業を通じた営業や車両管理の効率化、リース満了車両の売却手法の多様化等による収益の最大化などを図る

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



Man Lau

Director, Inventory & Operations for Asia Region
CAL International

海上コンテナリース事業の収益力を高めるワンウェイリース

ワンウェイリースとは、特定地域の余剰なコンテナを別地域へ再配置する目的で、片道のみの貨物輸送ニーズを持つお客さまに対し、短期間のリースを提供する手法です。これにより、空コンテナの廻送費や保管費を抑えながら、在庫コンテナの稼働率と収益性を向上させています。

当社は、本取り組みを市況変動下でも安定的な収益を確保するための重要な戦略の1つとして位置づけています。

こうした取り組みを通じて、収入源の多様化を図るとともに、お客さまのサプライチェーンの柔軟性向上と当社の収益力強化を同時に実現しています。

事業戦略 (不動産)

三位一体モデルの高度化を
通じて不動産の価値を
最大化し、社会とともに成長常務執行役員
不動産事業本部長
岡本 勝治

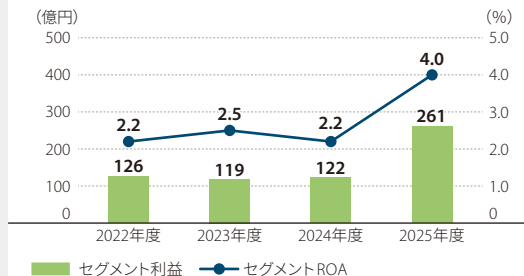
不動産事業本部は、社会インフラとしての不動産の潜在価値を最大化することを通じて、環境・社会課題の解決と経済価値の創出の双方について応えていくことを使命としています。当社グループの経営ビジョンおよびマテリアリティを起点とし、脱炭素社会の実現や持続可能な都市・物流インフラの高度化といった社会的要請に対し、ファイナンス、投資、アセットマネジメントの3つの事業を一体的に展開する独自のビジネスモデルを通じて応えていきたいと考えています。

2025中計期間においては、将来成長に向けて事業基盤の再構築を進めるべく、子会社売却やM&Aを通じた事業ポートフォリオの見直しを行い、収益性の改善や開発・運営機能の高度化を進めてきました。また、ESGを重視した投融資の拡大など、非財務面においても事業の方向性を明確にし、次の成長フェーズに向けた足場固めを進めました。

2028中計期間においては、既存3事業のさらなる高度化を通じて、インカムゲインの確実な積み上げとキャピタルゲイン獲得の両立を図ります。加えて、データセンターなどの成長性の高いアセット分野や、運営・管理領域を含む周辺分野への取り組みを通じて、新たな付加価値創出による収益力の強化をめざします。事業環境の変化を的確に捉えながら、社会とともに持続的に成長する不動産事業の実現に取り組んでいきます。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



成果

- 子会社売却やM&Aを通じた事業ポートフォリオの見直しにより、収益性（収益率）の改善を図るとともに、不動産開発や再生投資、アセットマネジメント、ファイナンス機能強化を実現
- 事業本部内の体制変更により、ファイナンス事業と投資事業との間でよりシナジーが働く運営体制に移行
- ESGを重視した投融資の拡大により、脱炭素社会の推進など非財務面での取り組みを着実に進展

課題

- アセットマネジメント事業の業容拡大に向けた商品力・運用力の強化・拡充
- データセンター等の成長アセットへの投融資拡大と運営・管理領域における付加価値創出力の強化
- 中長期的な事業環境の変化を見据えた、持続的成長とレジリエンスを備えた事業構造の確立

事業戦略 (不動産)

2028中計戦略

社会価値創出の観点から
ファイナンス・投資・
アセットマネジメントの
3つの事業を一体的に提供する
独自のビジネスモデルに
さらなる磨きをかけ、
収益性と収益額の双方で
向上を実現する

主要戦略

- 国内不動産を中心に、ファイナンス・投資の着実な積み上げを継続、市場成長性の高いアセットの取り組みを強化
- 外部パートナーとの協業を通じた事業機会の拡大、自動化や施設運営サービスの提供などによるさらなる不動産価値の向上
- ファイナンスやインカムゲインもしっかりと見込める投資※1を組み合わせ、より安定的な収益構造をめざす
- 外部資本を活用したアセットマネジメント事業におけるAUM※2の拡大と、グループ内でのバリューチェーン構築となる特化型ファンドの組成・運用による安定的なフィー収益の確保

※1 再生投資の内、大規模リニューアル工事をともなう等、一定期間不稼働時期が見込まれる案件を除く。

※2 2028中計におけるAUM (Assets Under Managementの略) の推移としては、2028年度6,500億円程度 (2025年度比+3,070億円) への拡大をめざす。

重点施策

- 産業用不動産 (物流・R&D・データセンター・工場など) における企業のオフバランスニーズやマーケット成長を背景とした投融資拡大、施設運営サービス提供による収益性向上
- ポートフォリオミックスを意識し、オフィス、ホテル、レジデンス、商業施設など複数のアセットタイプへのファイナンス、インカムゲイン型投資を拡大
- 三菱HCキャピタル不動産投資顧問での私募REIT事業に加え、投資家ニーズに即した私募ファンド事業推進によるAUM拡大
- センターポイント・ディベロップメントでの物流施設の自社開発事業促進と、出口戦略となる特化型ファンドの組成・運用

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



三菱HCキャピタルリアルティ
不動産戦略事業本部 ホテル投資部 主任部長代理
赤尾 宣長

運営スキーム転換と外資ブランド導入による不動産価値の最大化

2026年4月、横浜港のウォーターフロントに位置する「ヒルトン・ガーデン・イン横浜みなとみらい」が開業しました。本件はホテル不動産投資戦略の一環として外資系ブランドによる運営委託型※3ヘスキームチェンジとリブランドを実施し、資産価値の向上を推し進めている案件です。約2年にわたる準備期間の中で、運営体制の構築やヒルトンとの契約交渉、資金調達、工事監理といった課題を乗り越えて開業を迎えました。本事業を通じ、国内外のお客さまを誘致するとともに、横浜のさらなる都市価値向上の一翼を担っていきます。

※3 運営委託型：テナントから賃料を受け取る「賃貸借」とは異なり、所有者自らが事業主体となって専門家であるオペレーターに運営を委託し、ホテル事業が生み出す収益を直接享受する方式。MC (マネジメント・コントラクト) 型。