

インベスターズガイド2023

三菱HCキャピタル株式会社（証券コード 8593）

2023年12月

本資料は、主に機関投資家・アナリストの皆さまを対象に、
当社グループへの理解をより深めていただけるよう、
その基本情報やセグメントごとの事業内容などを簡潔に纏めたものです。

ディスクレーマー

- 本資料には、当社または当社グループの業績、財政状態、その他経営全般に関する予想、見通し、計画、目標等の将来に関する記述が含まれています。
- これらの記述は、本資料作成時点で入手可能な情報から得られた当社の仮定や判断に基づくものであり、その性質上、一定のリスクや不確実性等が内在しており、将来に実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。このような事態の原因となりえる不確実性やリスクの要因は多数あります。
- 本資料に記載された計数は、それぞれに切り捨てて表示しており、端数において合計と合致しないものがあります。当社は、本資料に記載される情報を最新のものに随時更新する義務も方針も有しておりません。また、これらの情報は、今後、予告なく変更されることがあります。
- 本資料は、日本国内外を問わず、投資誘導を目的としたものではありません。投資に関する最終的な決定は利用者ご自身の判断と責任において行われますようお願いいたします。
- 本資料をご利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料における表記・計数の定義

- 純利益： 親会社株主に帰属する当期純利益
- セグメント利益： セグメント別の純利益
- セグメント資産残高： 「営業資産残高」+「持分法投資残高」+「のれん」+「投資有価証券等」
- 資料内に記載の数値は、特段の注記がない場合、2023年3月期もしくは2023年3月期末時点の数値を記載しています。

目次

I. 三菱HCキャピタルグループの概要	<u>3</u>
II. 経営の基本方針	<u>12</u>
III. 2023～2025年度中期経営計画(「2025中計」)	<u>22</u>
IV. 事業(セグメント)紹介	<u>30</u>
V. 財務情報	<u>49</u>

I. 三菱HCキャピタルグループの概要

はじめに

- 三菱HCキャピタルは、2021年4月、三菱UFJリースと日立キャピタルの経営統合により誕生しました。
- 2022年5月、経営の中長期的方向性を公表、そのなかで、「10年後のありたい姿」に“未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター”を掲げました。その実現に向けて、従来のリース・ファイナンスの枠を超えて、有形・無形のアセットの潜在価値を最大限に活用した事業運営・サービス展開を追求することで、当社グループにしかできない、新たな社会価値の創出に取り組めます。
- 統合当初に定めた2年間の経営統合プロセスは予定どおりに完遂しました。
2023年度は、統合後はじめてとなる中期経営計画(2025中計)が始動、真の意味でのスタートを迎え、さらなる成長に向けた新たなフェーズへと移行しています。

グローバルネットワーク



20カ国以上の
国・地域

従業員数



連結 8,648名

外部信用格付

Moody's A3
JCR*1 AA

S&P A-
R&I*2 AA-

業界トップ水準

(長期格付／2023年11月末時点)

総資産



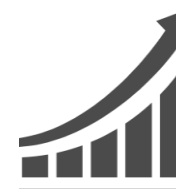
10.7兆円

純利益



1,162億円

連続増配



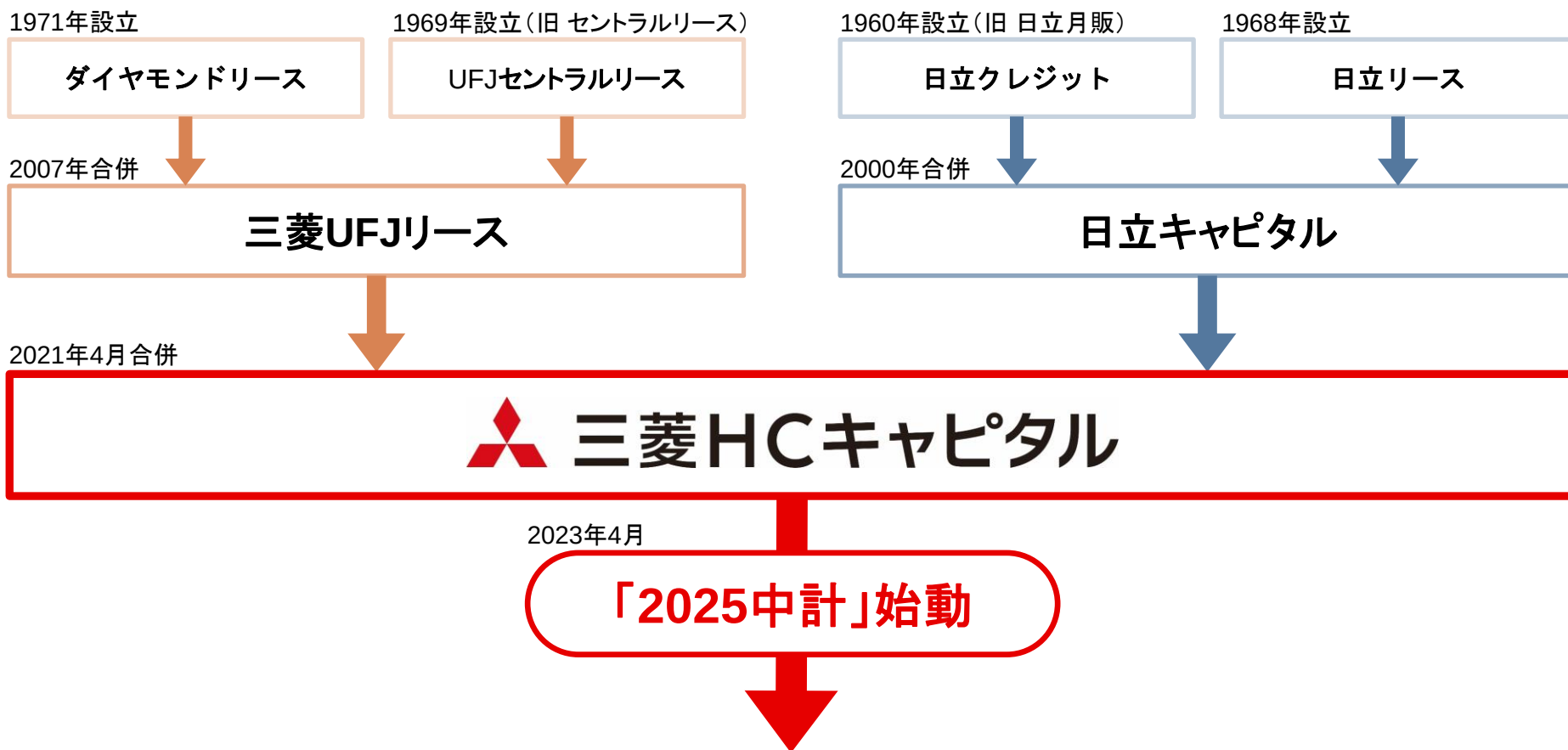
24期連続

(2023年3月期までの実績)

*1 日本格付研究所
*2 格付投資情報センター

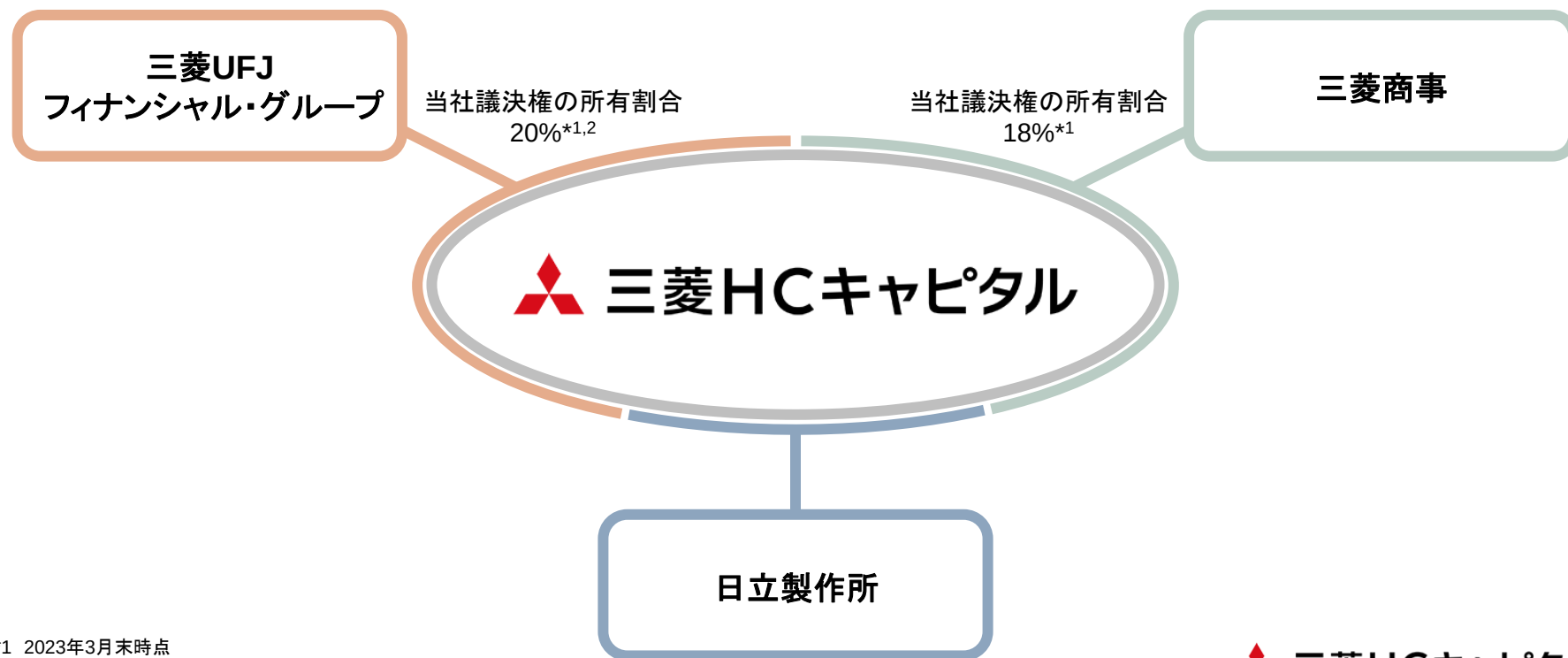
沿革

- 経営統合前から、三菱UFJリースは銀行・商社系、日立キャピタルはメーカー系のリース会社として、グローバルに幅広く事業活動を展開、独自の強みを築いてきました。
- その両社が三菱HCキャピタルとして一つの会社となり、各々に築いてきた強みを掛け合わせることで、新たな価値を生み出し、お客さまや社会におけるさまざまな課題の解決に取り組んでいきます。



当社グループの強み① 強固なパートナー関係と顧客基盤

- 当社は、三菱UFJフィナンシャル・グループと三菱商事の持分法適用会社であり、両社とは営業面における協力を中心とした、戦略的に重要なパートナー関係にあります。
- 日立グループとは重要な金融パートナーとしての関係を継続しています。
- これらを背景に、銀行・商社系、メーカー系という異なるバックグラウンドを生かした、強固な顧客基盤・事業基盤を有する点が当社グループの強みの一つです。
- 加えて、幅広い業種における国内外の有力パートナー企業とのネットワークを活用、グローバルにて幅広く、専門性の高い事業を展開しています。

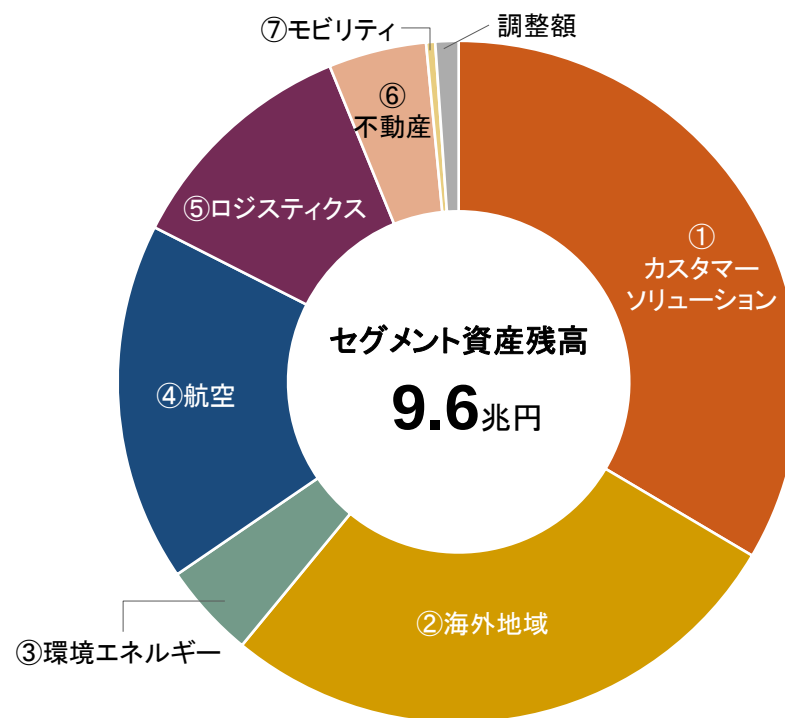
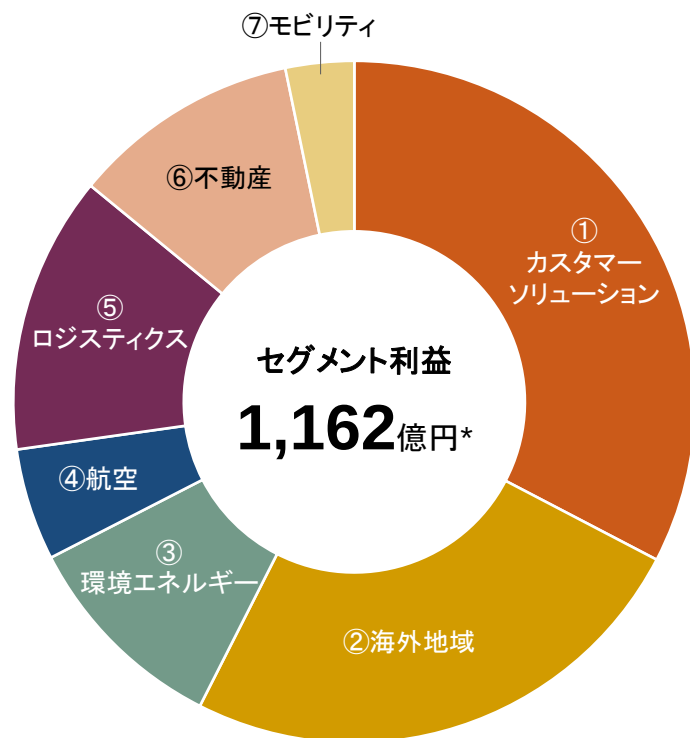


*1 2023年3月末時点

*2 間接所有株式を含む

当社グループの強み② 分散の効いたポートフォリオ

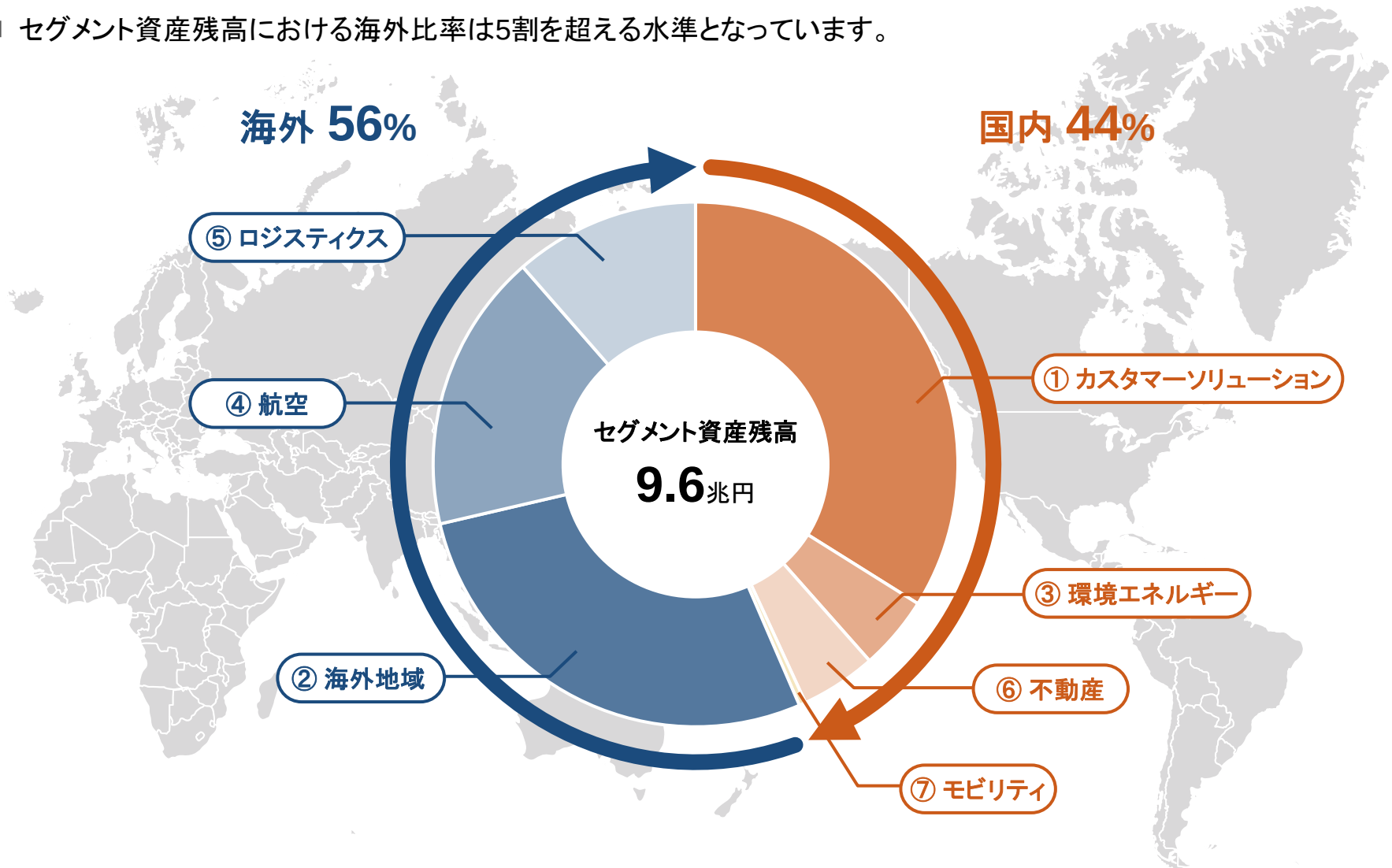
- 7つのセグメントにおいて、事業領域、地域ともに分散の効いた良質な資産を保有しており、マクロ環境の変化に耐性のあるポートフォリオを構築しています。
- 祖業であるファイナンスビジネスを中心とした①「カスタマーソリューション」と②「海外地域」の両セグメントは、強固な顧客基盤に基づく、安定的な収益基盤に位置づけています。
- 近年は、専門事業領域の5セグメント(③～⑦)の強化を通じて、より収益性の高いポートフォリオを構築しています。



* 調整額マイナス6億円を含む

(参考)ポートフォリオの国内・海外比率

■ セグメント資産残高における海外比率は5割を超える水準となっています。



(注)「カスタマーソリューション」「環境エネルギー」「不動産」「モビリティ」セグメントを国内、「海外地域」「航空」「ロジスティクス」セグメントを海外として集計し、概算の比率をお示ししていますが、一部のセグメントは国内・海外両方の資産が含まれており、実際の比率は上記と異なります。

当社グループの強み③ 高い外部信用格付、強固な資金調達基盤

- 業界トップクラスの外部信用格付を国内外で獲得、競争力の源泉となる強固な資金調達基盤を有しています。
- 経営統合による強固な財務基盤の構築などを評価、2021年3月、R&Iは当社の長期格付を格上げしています。
(長期格付「A+」→「AA-」)
- 外部信用格付以外においても、ESG(環境・社会・ガバナンス)面で優れた企業として、「FTSE4Good Index Series」などの社会的責任投資(SRI: Socially Responsible Investment)指標銘柄に選定されるなど、高い評価を受けています。

外部信用格付(長期)*

日本格付研究所 (JCR)	AA
格付投資情報センター (R&I)	AA-
Moody's	A3
S&P	A-

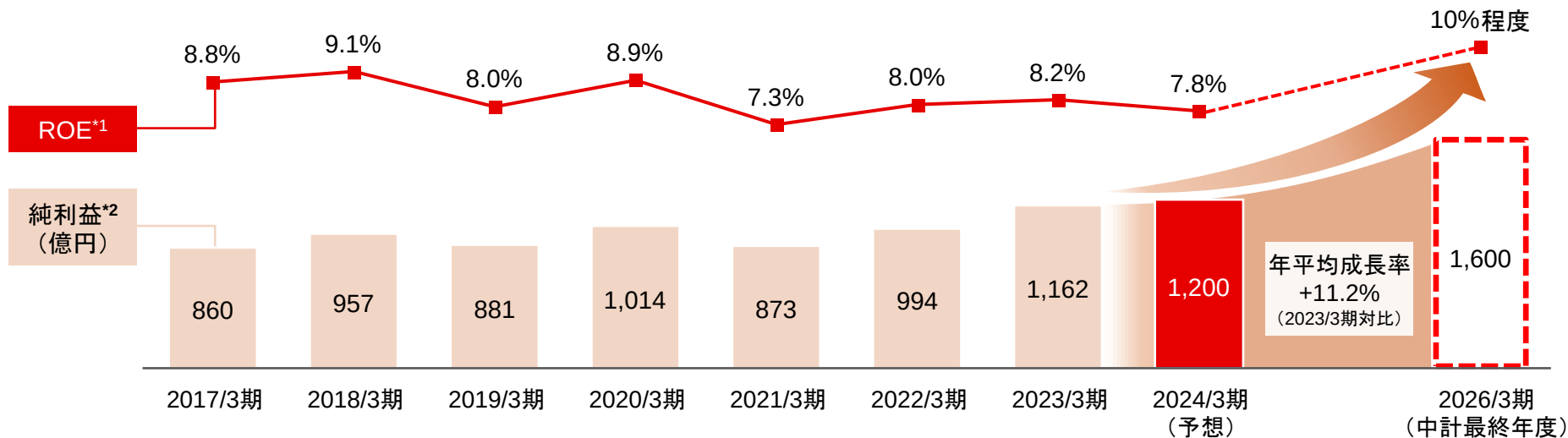
社会的責任投資における指標銘柄*



* 2023年11月末時点

業績推移

- 新型コロナウイルス感染拡大など、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化したものの、長期的に安定した利益成長を遂げてきました(過去7期における純利益の年平均成長率:5.1%(参考値ベース))。
- 2024年3月期の純利益は1,200億円を予想しています。
- 2025中計の最終年度にあたる2025年度(2026年3月期)においては、純利益:1,600億円、ROA:1.5%程度、ROE:10%程度を目標としています(2025中計については、P.22以降をご参照ください)。



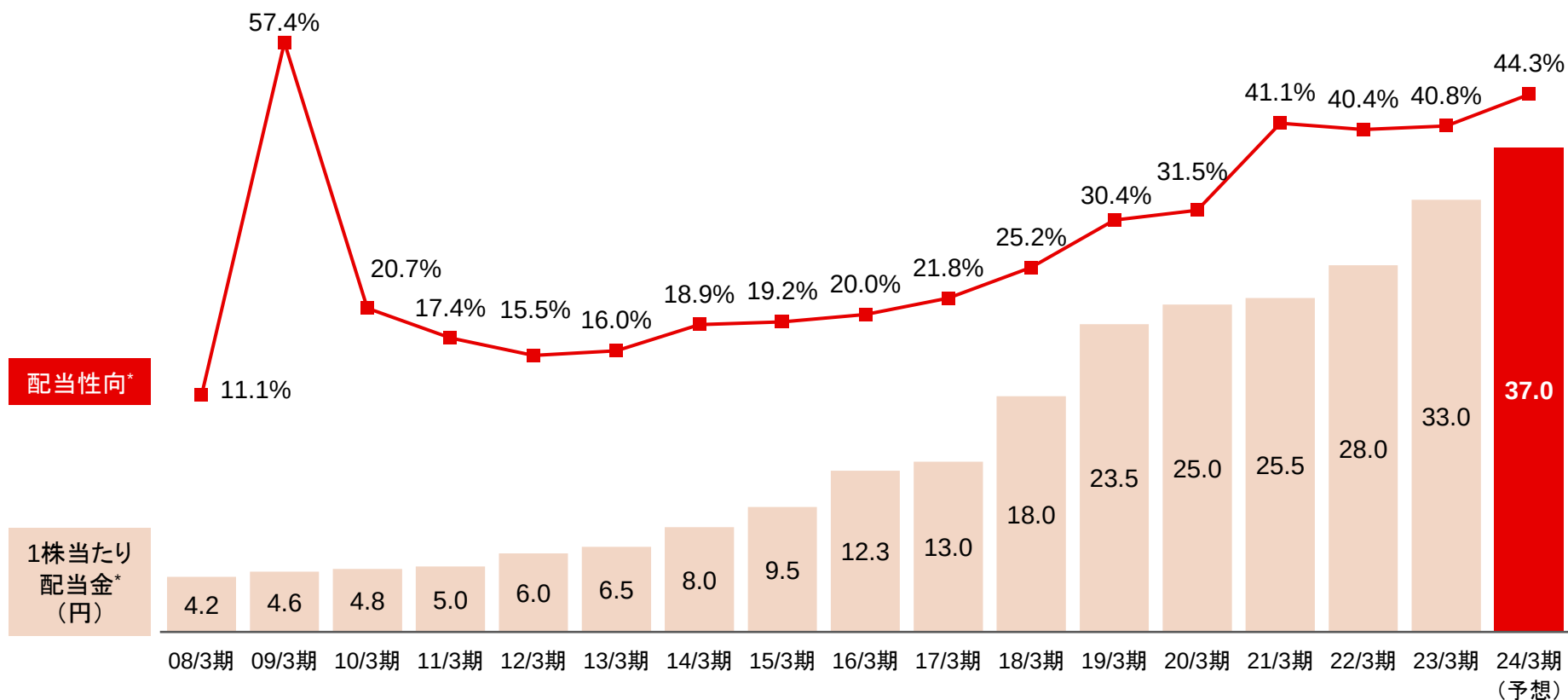
		2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2026/3期 (中計最終年度)
1	純利益*2	860億円	957億円	881億円	1,014億円	873億円	994億円	1,162億円	1,200億円	1,600億円
2	ROA*1	1.0%	1.1%	1.0%	1.0%	0.9%	1.0%	1.1%	1.1%	1.5%程度
3	ROE*1	8.8%	9.1%	8.0%	8.9%	7.3%	8.0%	8.2%	7.8%	10%程度

*1 ROAおよびROEの算定においては純利益を使用

*2 2017/3期～2021/3期の数値は三菱UFJリース(親会社株主に帰属する当期純利益)と日立キャピタル(親会社の所有者に帰属する当期利益)の単純合算値

配当推移

- 2023年3月期まで、24期連続の増配を実施しています。
- 2024年3月期の1株当たり年間配当金予想は前期比4円増配の37円、25期連続の増配を見込んでいます。
- 当社は、株主還元は配当によって行うことを基本としており、利益成長を通じて配当総額を高めていく方針です。
なお、2025中計期間中(2024年3月期～2026年3月期)の配当性向は40%以上としています。

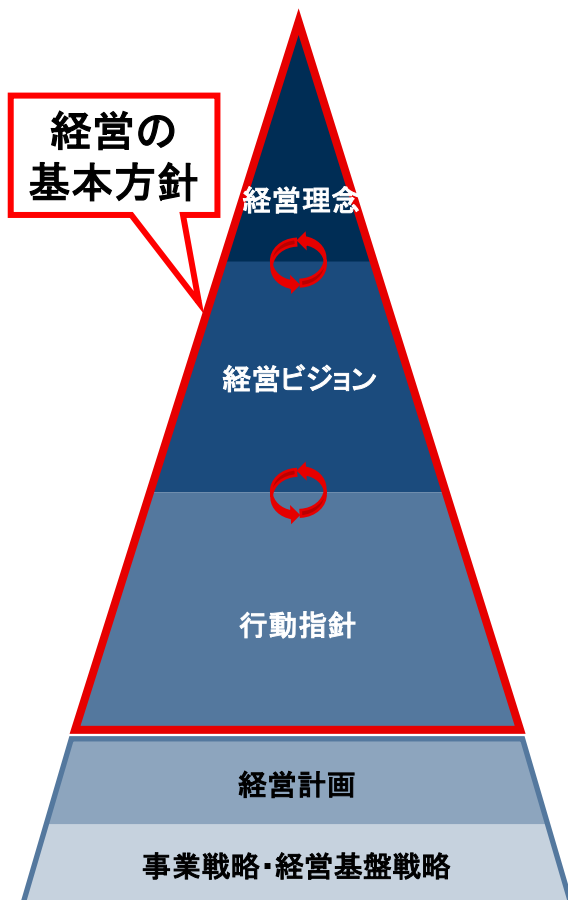


* 2008/3期～2021/3期においては三菱UFJリースの実績を記載

II. 経営の基本方針

経営の基本方針

- 当社の「経営の基本方針」は、「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」にて構成しています。
- 経営理念は「長期的な視点でめざすありたい姿」、経営ビジョンは「ありたい姿を実現するためにめざすべきもの」、行動指針は「社員一人ひとりが“持つべき価値観・心構え”“取るべき行動”」を定めたものです。



経営理念

わたしたちは、アセットの潜在力を最大限に引き出し社会価値を創出することで、持続可能で豊かな未来に貢献します。

経営ビジョン

- ・ 地球環境に配慮し、独自性と進取性のある事業を展開することで、社会的課題を解決します。
- ・ 世界各地の多様なステークホルダーとの価値共創を通じて、持続可能な成長をめざします。
- ・ デジタル技術とデータの活用によりビジネスモデルを進化させ、企業価値の向上を図ります。
- ・ 社員一人ひとりが働きがいと誇りをもち、自由闊達で魅力ある企業文化を醸成します。
- ・ 法令等を遵守し、健全な企業経営を実践することで、社会で信頼される企業をめざします。

行動指針

- ・ チャレンジ : 未来志向で、責任を持って挑戦する。
- ・ デジタル : デジタルリテラシーを高め、変革を創り出す。
- ・ コミュニケーション : 対話を通じて相互理解を深め、社内外のステークホルダーと信頼関係を築く。
- ・ ダイバーシティ : 多様性を受容し、相互に尊重する。
- ・ サステナビリティ : 人・社会・地球と共生し、持続可能な世界を実現する。
- ・ インテグリティ : 高い倫理観を持ち、絶えず基本に立ち返る。

当社グループにおけるマテリアリティ(重要課題)

■ 当社グループが持続的に成長するうえで優先的に取り組むべきテーマとして、6つのマテリアリティを特定しています。

脱炭素社会の推進

脱炭素社会の実現に向けた取り組みは、喫緊の課題として、世界的に認知されており、再生可能エネルギー投資、EV化の促進などの成長・有力分野における当社グループの貢献の余地は大きい。

SDGsとの関係



サーキュラーエコノミーの実現

自社ならびに社会における廃棄を減らすこと、アセットの新たな価値を最大限に活用し、循環型社会に貢献することは、リース業界のリーディングカンパニーとして、その重要性が高い。

SDGsとの関係



強靱な社会インフラの構築

国内インフラの整備や再構築、さまざまなパートナーと協業する海外のインフラ支援やスマートシティの構築において、当社グループによる企業間の連携を支援する仕組みづくり、サービスの提供をもって、その事業の多様化や高度化、効率化に貢献できる。

SDGsとの関係



健康で豊かな生活の実現

多くのステークホルダーの健康および安全・安心・文化的な生活の保全に関わるサービスの創出と提供は、豊かな未来の実現に向けて、その重要性が高い。また、企業活動における価値と信頼の源泉は人材であり、人的資本の確保・活用の観点からも、意義は大きい。

SDGsとの関係



最新技術を駆使した事業の創出

お客様のDX推進におけるファイナンスニーズを捉え、自社のテクノロジーやデジタル技術の利活用により、その解決を図ることは、当社グループの新たな事業モデルの開発を促進するものであり、多様性・新規性を兼ね備えた事業創出の機会として重要性が高い。

SDGsとの関係



世界各地との共生

地域密着で独自のニーズを捉え、各国・地域のパートナーとの協業などをもって、その解決を図ることの意義は大きく、グローバルに事業を展開する当社グループの総合力を発揮することで、ともに成長する社会を実現できる。

SDGsとの関係



本ページは、当社グループのマテリアリティを簡潔にまとめたものです。詳細な情報は、当社のホームページをご覧ください。

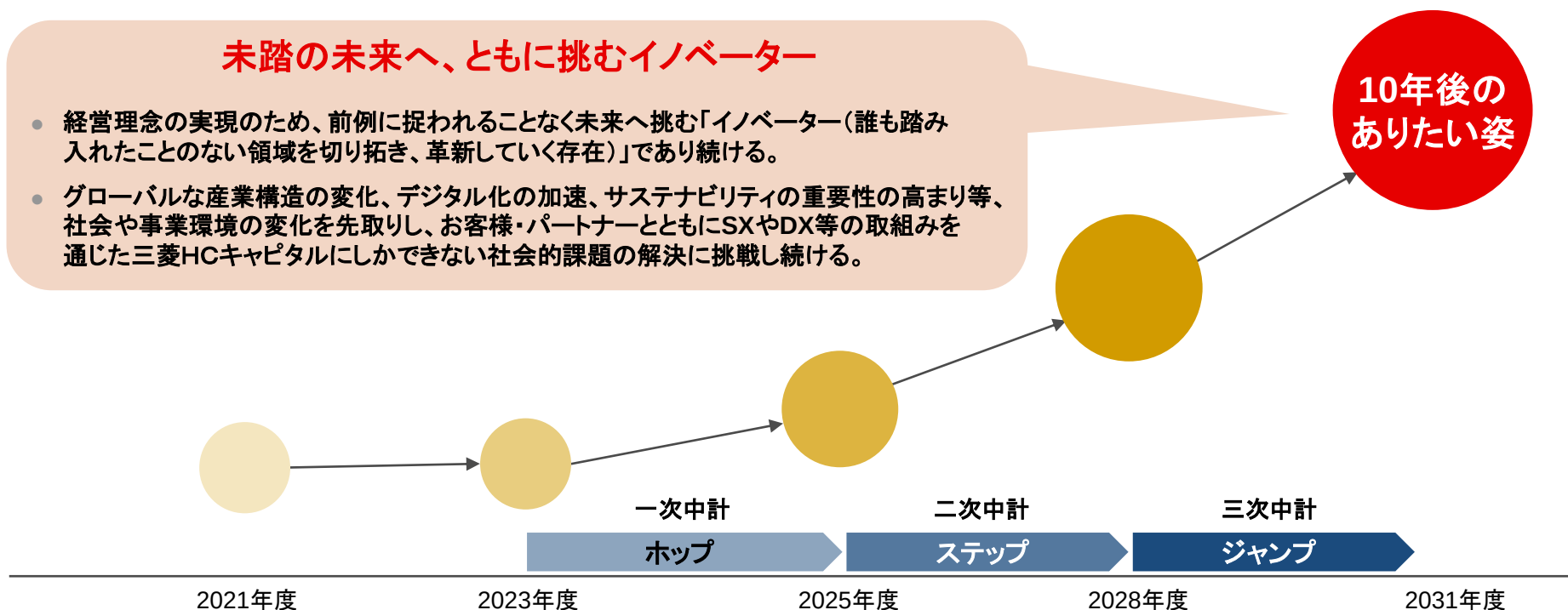
[URL] <https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/materiality.html>

10年後のありたい姿

- 経営理念(長期的な視点でめざすありたい姿)の実現に向けたマイルストーンとして「10年後のありたい姿」を定めました。これは三次(ホップ・ステップ・ジャンプ)の中期経営計画を経て到達をめざす、経営理念の実現のための羅針盤の位置づけです。
- 2023年度に始動した2025中計は「ホップ」の位置づけにあり、今後のステップ、ジャンプの飛躍に繋がる「種まき」と「足場固め」に取り組んでいきます(2025中計については、P.22以降をご参照ください)。

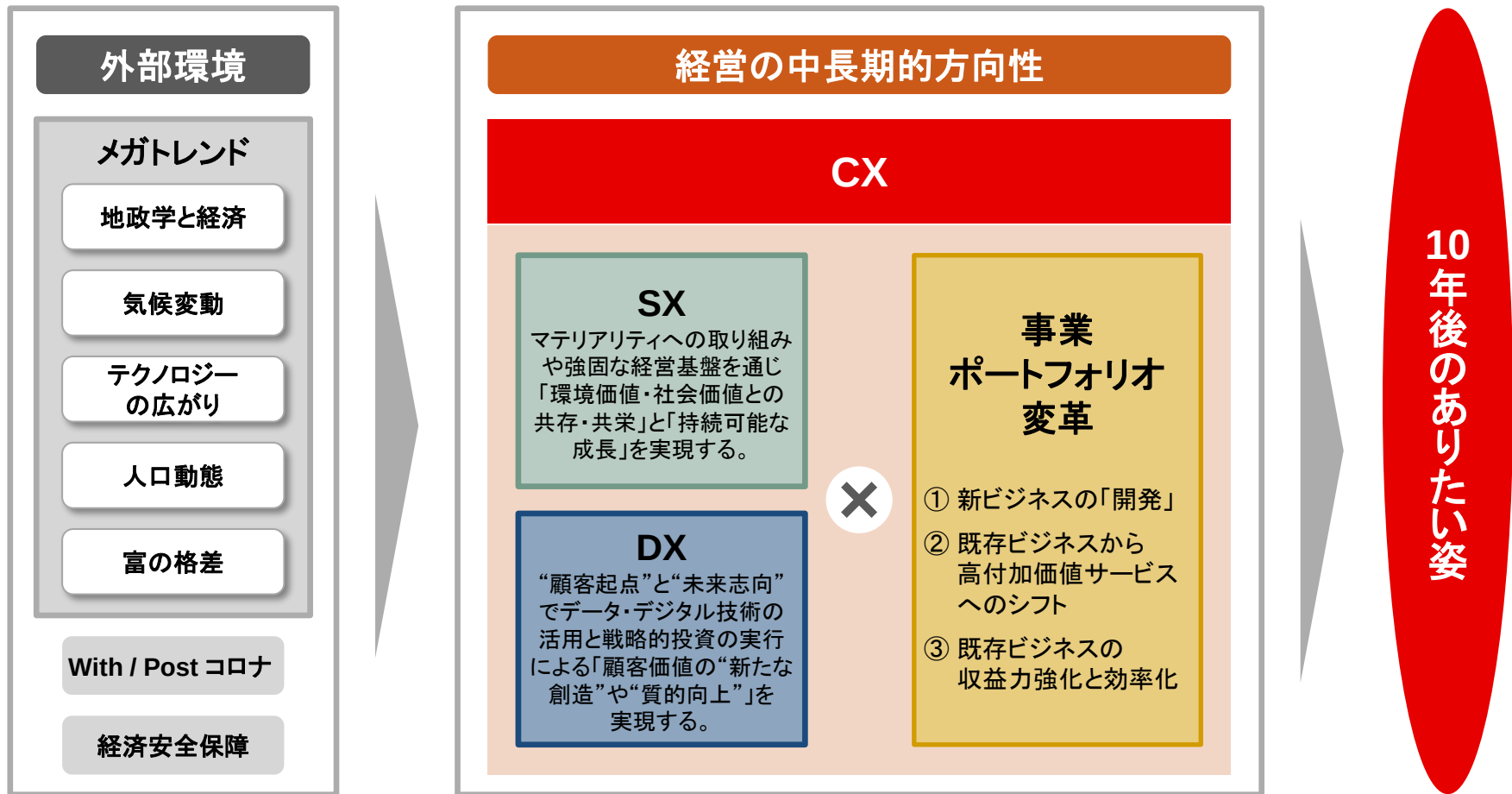
未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター

- 経営理念の実現のため、前例に捉われることなく未来へ挑む「イノベーター(誰も踏み入れたことのない領域を切り拓き、革新していく存在)」であり続ける。
- グローバルな産業構造の変化、デジタル化の加速、サステナビリティの重要性の高まり等、社会や事業環境の変化を先取りし、お客様・パートナーとともにSXやDX等の取組みを通じた三菱HCキャピタルにしかできない社会的課題の解決に挑戦し続ける。



経営の中長期的方向性

- 「SX*¹ / DX*²」と「事業ポートフォリオ変革」を通じたCX*³を推進することで、「10年後のありたい姿」を達成します。



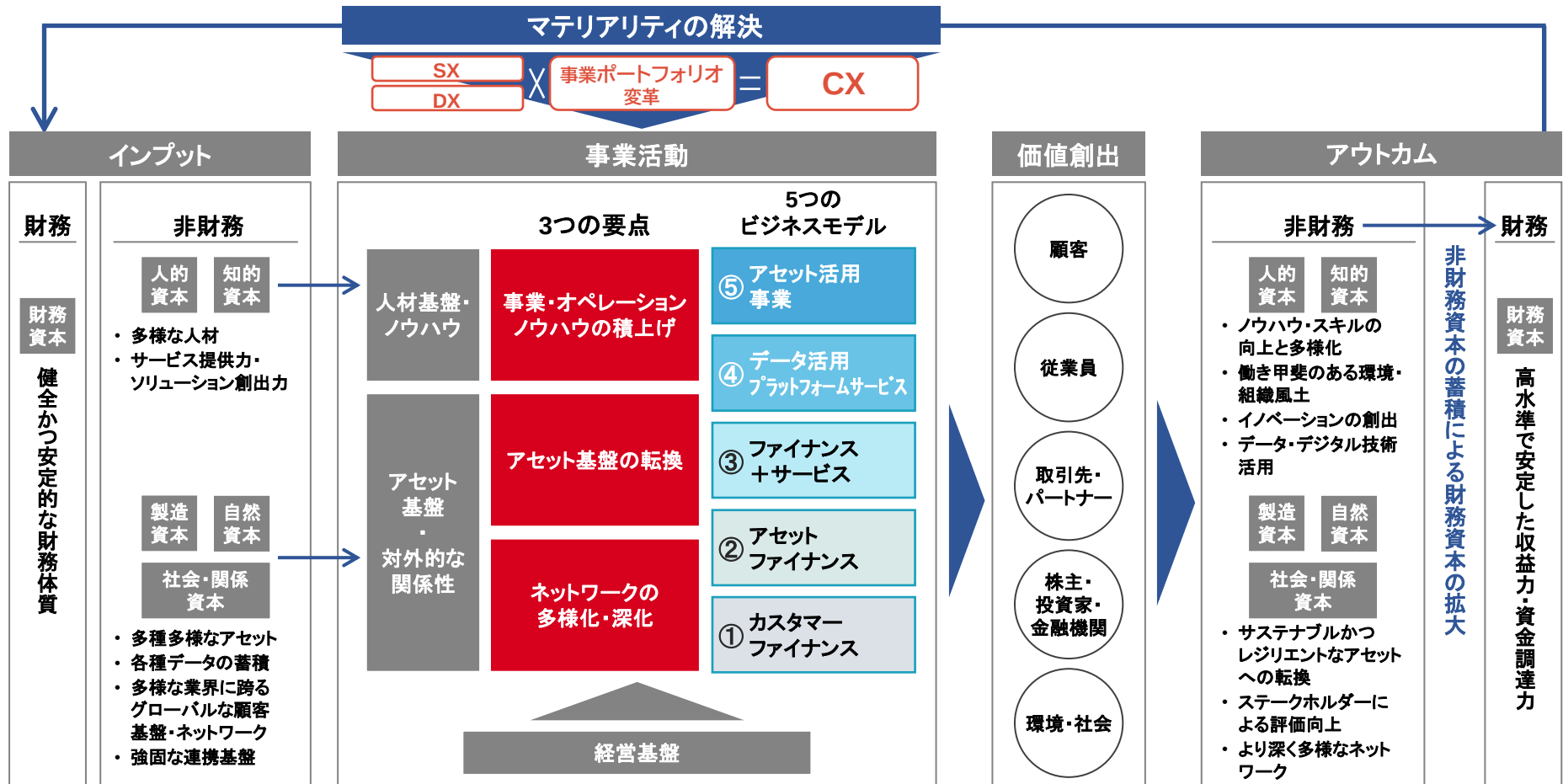
*1 SX: Sustainability Transformation

*2 DX: Digital Transformation

*3 CX: Corporate Transformation

価値創造プロセス

- 当社グループの価値創造プロセスは、資本をインプットし、事業活動を通じて各ステークホルダーに対する価値を創出することで、非財務資本の蓄積、ひいては財務資本の拡大を果たしつつCXを実現、マテリアリティを解決する一連の流れを表しています。



SXに関する取り組み

- 地球環境の保護、人権の尊重、人材育成や多様性への対応など、サステナビリティへの取り組みは、企業が担うべき重要な社会的責任です。当社グループは、グローバルに多くのステークホルダーとの繋がりを構築しており、こうした関係を通じて価値を共創していくことで社会的課題の解決に努めています。

環境への取り組み

当社グループは、“アセットの潜在力を最大限に引き出し社会価値を創出することで、持続可能で豊かな未来に貢献すること”を経営理念に掲げ、その実現に向けた一環として、環境方針を定め、環境問題への取り組みを推進しています。

脱炭素社会の推進



- 適切な情報開示により、ステークホルダーからの信頼を獲得することの重要性を認識しており、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同しています。
- 当社グループの温室効果ガスの削減目標をパリ協定に準じて設定し、脱炭素社会への移行を「機会」と捉え、積極的に推進しています。

〈当社グループの温室効果ガス排出量の削減目標〉

	短期(毎年)	中期(～2030年度)	長期(～2050年度)
Scope1およびScope2	国内のエネルギー使用量 前年度比△1%	2019年度比△55%	ネットゼロ

サーキュラーエコノミーの実現



- 長年にわたって中古市場で培ってきた豊富な実績を生かし、さまざまな中古の機械設備、半導体製造関連機器、医療機器などの買取・販売を行っています。
- 全国の情報ネットワークを用いて市場価値を的確に反映した中古機器・設備の有効活用を提案することで、廃棄物の削減に貢献するとともに、アセットの新たな価値を最大限に活用したサーキュラーエコノミーの実現に取り組んでいます。

SXに関する取り組み(続き)

社会への取り組み

当社グループでは、経営理念の実現やグローバルにおいて事業を展開するうえで、人権、労働への配慮を重要な課題と認識、社会におけるすべての人権を尊重し、事業活動を行うように努めています。

人権の尊重、人権に関する取り組み



- 2022年9月、国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「人権方針」を制定しました。
- 2023年11月、人権デュー・ディリジェンスの運用を開始。制度設計においては、「人権侵害懸念の情報にもとづく取引先のスクリーニング」と「取引先との対話(エンゲージメント)による人権侵害リスクの解消」の2点の要素を取り込んでいます。
- 人権に関する教育・啓発を従業員に実施するとともに、担当業務に応じた研修にも取り組んでいます。

人的資本に関する取り組み

「SX / DX」と「事業ポートフォリオ変革」を実現し、当社グループが目標とする経営指標を達成するため、質・量ともに必要な人的資本を確保・活用していきます。

人的資本に関する取り組み



- 人的資本の確保・活用(人材の質的な転換、人材の量の確保)にあたり、「人材ポートフォリオの充足」と「従業員エンゲージメントの向上」を中長期的に成し遂げたいテーマとして掲げています。
- リース・ファイナンスの枠を超えた事業展開などの戦略の実現に向けて、「グローバル」「DX」「ダイバーシティ」×「階層別」を基本フレームとした教育の実施、グローバル人材やデジタル人材の育成、プロフェッショナル人材の採用・育成に注力しています。
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つに位置づけ、女性活躍推進や障がい者の雇用・育成、ワークライフバランスの実現、育児両立支援など、さまざまな取り組みを進めています。

当社のホームページでは、統合報告書やESGデータ集の掲載に加えて、サステナビリティに関する専用ページも設けています。

[URL] <https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/index.html>

DXに関する取り組み

- 当社グループでは、データ・デジタル技術の活用による顧客価値の新たな提供や質的向上をめざしています。
「人的資本力」「顧客価値提供力」「生産性」の向上を要点に、以下の取り組みを推進しています。

位置づけ	取り組み	具体例	
土台づくり	① DX人材の養成・獲得	● 全社のDX人材化（DXリテラシーの底上げ） ● DX推進人材の養成・獲得	● DX人材の活躍・取り組みの支援、 アウトプット機会の提供
	② DX体制の基盤構築	● DXへの積極投資 ● DXを支えるシステム体系の構築	● 業務効率の飛躍的向上による時間創出
成果創出	③ 攻めのDX体制構築	● 営業効率向上と顧客基盤強化 ● 顧客基盤とデータを生かした新たな顧客価値提供	● シーズを生み出す・発現させる現場力強化
	④ 新事業開発	● 新たな事業・商品の開発体制強化 ● DXパートナーシップ、ネットワークの強化	● データ利活用による事業・商品の開発促進

DXを活用したビジネスの事例

倉庫産業DXの実現をめざす共同事業に参画

- 当社は、三菱商事が事業開発を進めてきた倉庫産業DX事業を担う新設子会社に出資参画しています。業界横断でのパートナーシップにより、倉庫産業が直面する課題を解決していきます。
- 詳細は、本件に関するニュースリリースをご参照ください。
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/investors/library/pressrelease/pdf/2022070103.pdf>

食産業向けのロボットサービスの研究開発などを手掛ける企業と資本業務提携契約を締結

- 当社は、コネクテッドロボティクスと資本業務提携契約を締結しました。両社は、お客様がロボットを利活用しやすい環境の整備、DXを用いた効率化の推進により、食品製造業の生産性向上に貢献していきます。
- 詳細は、本件に関するニュースリリースをご参照ください。
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/investors/library/pressrelease/pdf/2022120101.pdf>

事業ポートフォリオ変革に関する取り組み

- 事業ポートフォリオ変革に向けて、「ポートフォリオマネジメント」と「ビジネスモデルの進化・積層化」に取り組んでいます。

ポートフォリオマネジメント

将来的にも企業価値向上に貢献しないビジネスからの撤退を果敢に進めるとともに、事業ポートフォリオの最適化を図ることで、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上を果たします。

- 中長期視点で事業のあり方を徹底的に見直し、経営資源の戦略的配分により新規投資を推進します。
- 資本コストを認識した経営管理を進化させ、中長期的なリターンを創出します。
- 経営資源（資本・資金・人材など）の有限性を意識したうえで、「バランスシートの最適化」により資本効率を追求します。

ビジネスモデルの進化・積層化

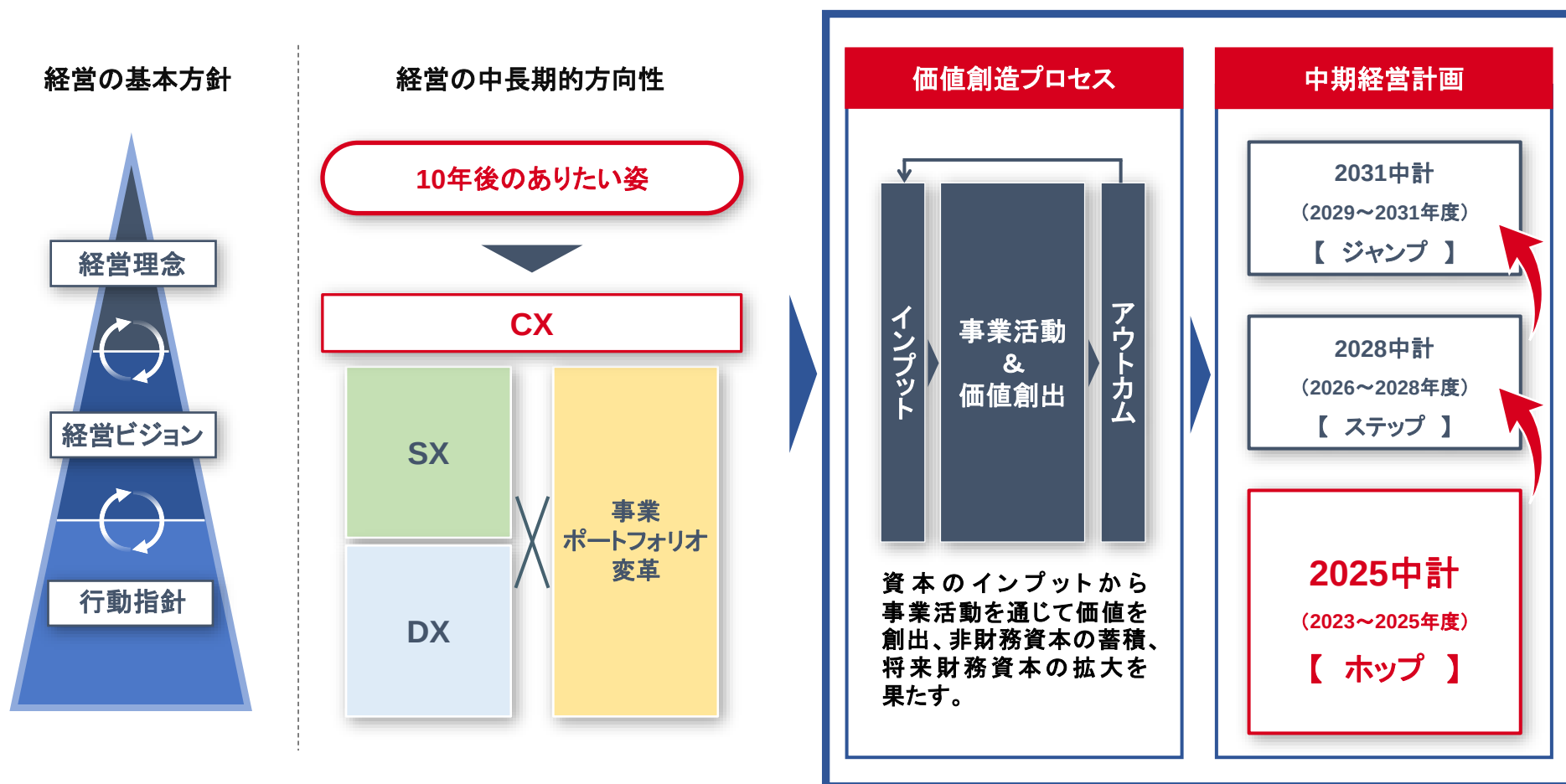
主に以下の3つの取り組みを同時に行うことで、「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めます。
（「ビジネスモデルの進化・積層化」の詳細は、P.27,28をご参照ください。）

- 新ビジネスの「開発」
- 既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト
- 既存ビジネスの収益力強化と効率化

III. 2023～2025年度中期経営計画(「2025中計」)

2025中計の位置づけ

- 「経営の基本方針」や「経営の中長期的方向性」を踏まえ、当社としての「価値創造プロセス」を再整理しました。本プロセスを指針に、「2025中計」を策定しています。



2025中計における財務目標

財務 目標

(2025年度末)

純利益:1,600億円
(2022年度比
年平均成長率 +11.2%)

ROA*:1.5%程度
(2022年度比+0.4pt程度)

ROE*:10%程度
(2022年度比+1.8pt程度)

配当 方針

(2025中計期間)

配当性向:40%以上

- 株主還元は配当によって行うことを基本とする。
- 利益成長を通じて配当総額を高めていく。

財務 健全性

(2025中計期間)

A格の維持

- 健全な財務基盤と積極的な投資戦略の両立。
- 現行スタンドアローン格付の維持。

(注) 為替レート:2022年度は米ドル131.43円、ポンド163.15円 2025年度は米ドル130円、ポンド160円

* ROAおよびROEの算定においては純利益を使用

2025中計における非財務目標

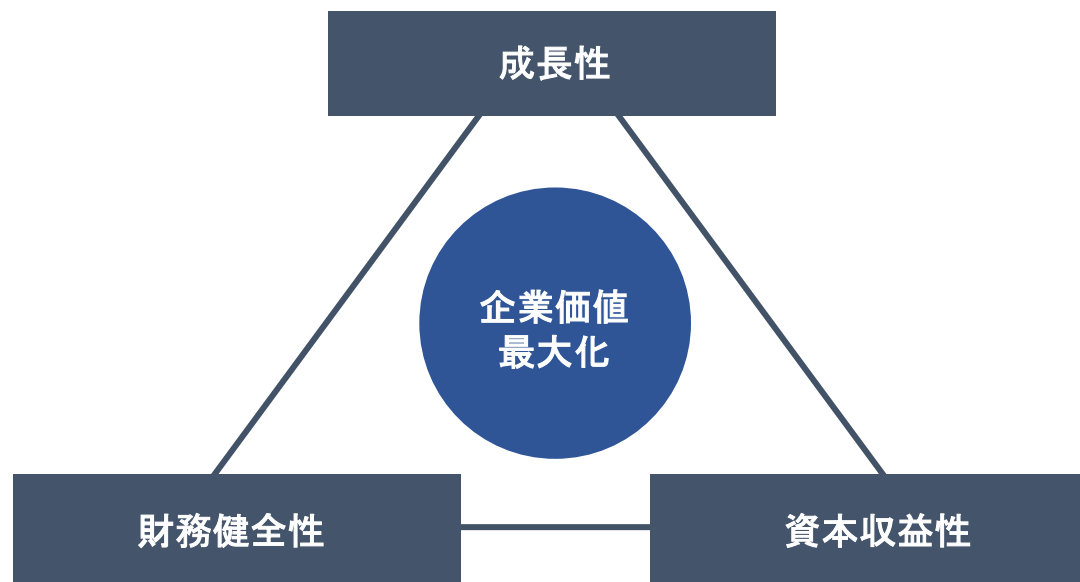
資本		KPI	目標(2025中計期間)
非財務目標	人的資本	経営戦略に合致した人材ポートフォリオの充足度	人材ポートフォリオの枠組みを策定、充足度を可視化
		従業員エンゲージメントサーベイ結果	サーベイ内容を精緻化し、分析を高度化
		DX関連新事業・新商品の件数	DX体制の基盤を構築(DX人材養成・獲得、システム投資等)
		業務効率	
	知的資本	女性管理職比率*	20%以上
		有給休暇取得率*	70%以上
		月平均残業時間*	14時間以下
		育休・産休利用率*	100%
	製造資本	温室効果ガス排出量(Scope3)	影響度の高いカテゴリーを主に分析し、Scope3を可視化
	自然資本	温室効果ガス排出量(Scope1,2)	2030年度:2019年度対比▲55% 2050年度:ネットゼロ
	社会・関係資本	エネルギー使用量(国内)	前年度比▲1%を継続

* 数値は当社単体

中長期的な企業価値向上にむけた財務戦略

- 中長期的な企業価値向上にむけて、成長性・財務健全性・資本収益性のバランスを重視します。
 - ・ 事業ポートフォリオ変革やアセットの質の中長期的な転換を通じた利益成長（純利益 1,600億円）
 - ・ 利益絶対額の増加による資本収益性の向上（ROE 10%程度）
 - ・ 安定的な資金調達に必要な財務健全性の維持（外部信用格付A格の維持）

3つの視点のバランス



事業戦略(「ビジネスモデルの進化・積層化」に向けて)

- 資産規模は緩やかな拡大に抑えつつ、その収益性を向上させることで財務目標を達成します。
- そのための事業ポートフォリオ変革に向けて、「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進します。

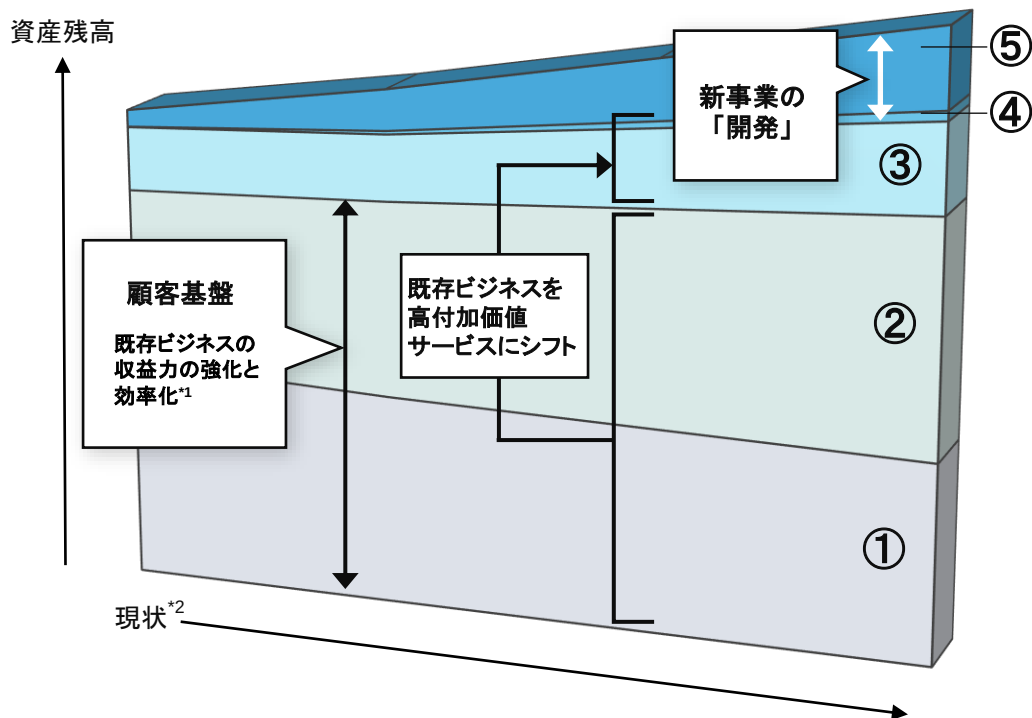
ビジネスモデルの進化・積層化	ビジネス類型	ビジネスの特徴	方向性	具体例	リスク	リターン
	⑤ アセット活用事業	アセットを活用した事業を経営し、事業収益の最大化を狙う。	①②と比して、相対的にリスク・リターンが高いため、リスク資本等を意識し、段階的に積み上げ。	- Non FIT再生可能エネルギー事業 - 不動産再生・開発投資	ミドルリスク・ミドルリターン	
	④ データ活用プラットフォームサービス	データを活用することで、プラットフォームビジネスを展開し、主にサービス収益を得る。	難易度の高い取り組みであり、収益の実現までには時間がかかるものの、他社との差異化に繋がる取り組みであり、積極的に種まきを実践。	- データ活用による在庫最適化サービス - データ活用によるシェアリングサービス		
	③ ファイナンス＋サービス	主に②にメンテナンス、AM*等を付加し、インカムゲインやキャピタルゲインに加えて、サービス収益も得る。	収益力向上のために、主に②からの移行(サービスの付加)を促進。	- メンテナンス付オペレーティングリース - 資産管理等サービスソリューション	ローリスク・ローリターン	
	② アセットファイナンス	市場性のある特定汎用アセット主体に、事業資産の価値を裏付けとした投融資。インカムゲインに加えて、キャピタルゲイン獲得も可能。	安定的キャッシュ・フローを創出する収益基盤。相対的にリスクは低いが、リターンの低い資産もあるため、低収益資産の圧縮や資産回転型への進化により収益力向上を図る。	- オペレーティングリース - 不動産流動化		
	① カスタマーファイナンス	コーポレートファイナンスにより安定的・継続的にインカムゲインを得る。	②同様。但し、②よりもリスクは低いがリターンも低く、収益力向上のための抜本的打ち手(低収益資産の圧縮加速、効率化促進等)を講じる。	- ファイナンスリース - ベンダーリース - 割賦 - 融資		

* AM: Asset Management (資産管理業務)

「ビジネスモデルの進化・積層化」のイメージ

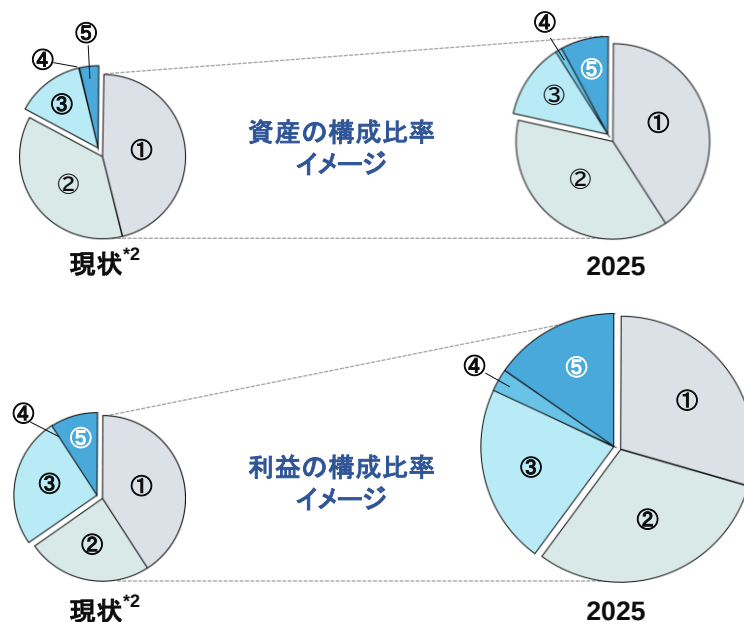
- ビジネス類型 ① ② → 低収益資産の圧縮と収益性の高いアセットへのシフトに加え、収益性・効率性を向上
- ビジネス類型 ③ ④ ⑤ → 利益成長の柱として注力

ビジネスモデルの進化・積層化



5つの ビジネス モデル

- ⑤ アセット活用事業
- 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

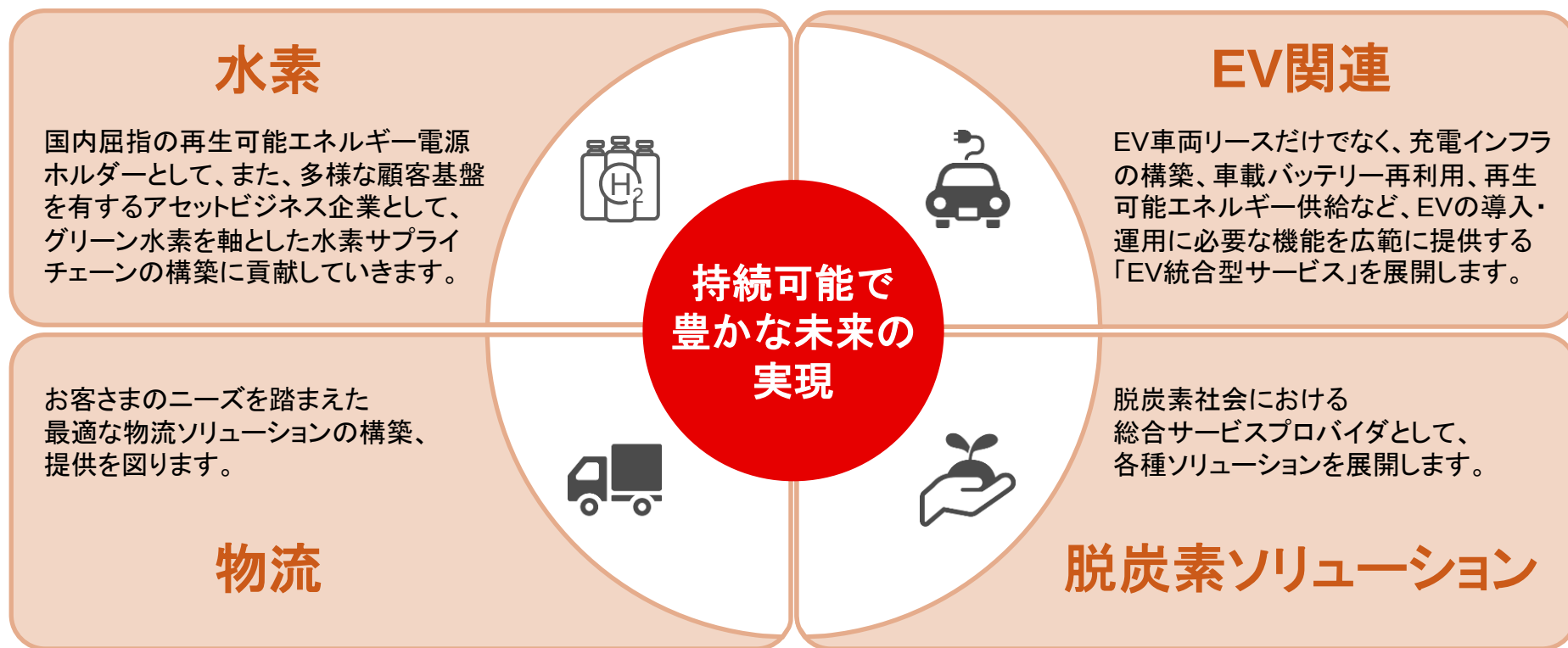


^{*1} 再構築・撤退を含む。低収益資産の売却、削減を進める一方で、収益性の高いアセットは積極的に積み上げ。資産回転型に進化。

^{*2} 2025中計の公表時点（2023年5月15日）のイメージ

組織横断での重要テーマ

- 「10年後のありたい姿」の実現に向けて、組織横断的に当社グループの総力をあげて取り組んでいくテーマを設定し、協議を進めています。
- 具体的には、以下の4分野を取り上げ、当社グループのみならず、パートナー企業と連携し、これらのテーマに起因する社会的課題の解決、社会価値の創出を図ることで、持続可能で豊かな未来の実現に貢献していきます。

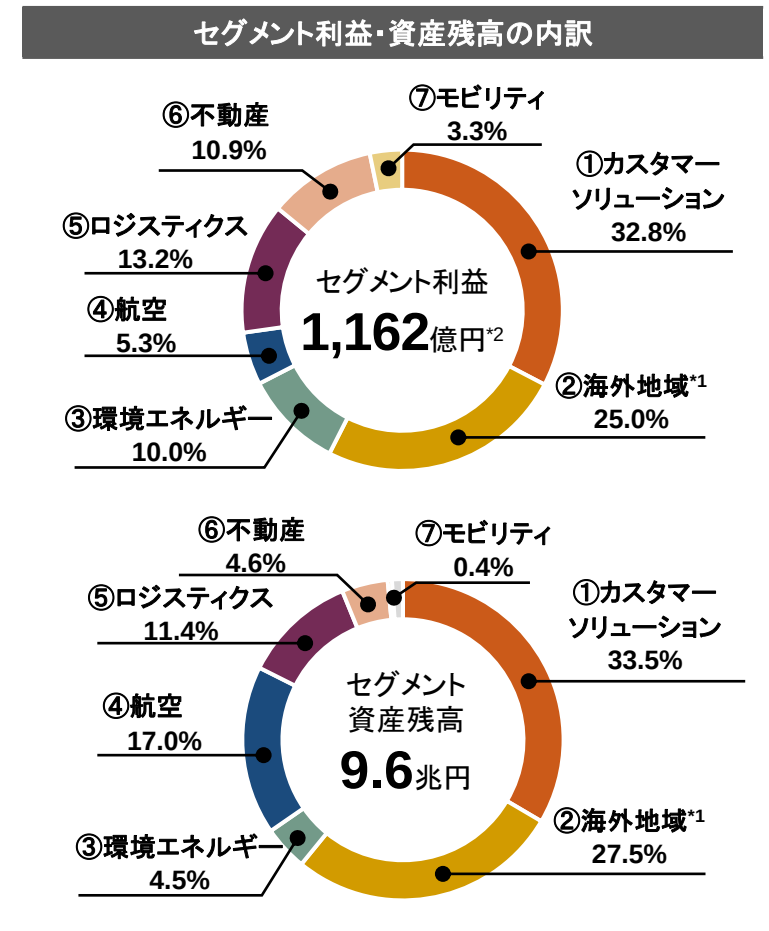


IV. 事業(セグメント)紹介

事業(セグメント)の概要

- 当社における事業(セグメント)は、顧客・パートナーを起点とした「カスタマーソリューション」、海外の各地域を軸とした「海外地域」、専門事業領域を担う「環境エネルギー」、「航空」、「ロジスティクス」、「不動産」、「モビリティ」の7つにより構成。

セグメント	主な事業内容
① カスタマーソリューション	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
② 海外地域 ^{*1}	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事業、ベンダーと提携した販売金融事業
③ 環境エネルギー	再生可能エネルギー事業、環境関連ファイナンスソリューション事業
④ 航空	航空機リース事業、航空機エンジンリース事業
⑤ ロジスティクス	海上コンテナリース事業、鉄道貨車リース事業
⑥ 不動産	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事業
⑦ モビリティ	オートリース事業および付帯サービス



^{*1} 海外地域セグメントの利益および資産残高には、航空・ロジスティクスなどの他のセグメントに属する海外の利益や資産は含まない。

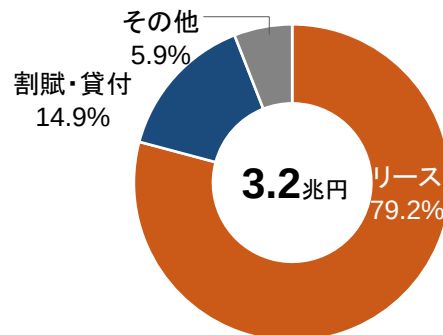
^{*2} 調整額マイナス6億円を含む

① カスタマーソリューション(概要)

セグメントの概要

- 国内において、法人・官公庁向けにリースをはじめとするファイナンスソリューションを提供するビジネスと、提携ベンダー（メーカーや代理店など）の販売をファイナンス機能で支援するビジネスを中心に展開。その他、中古資産の売買やPCのライフサイクル管理サービス*など、単なるファイナンスにとどまらない、アセットに関するサービスも提供。
- 三菱UFJフィナンシャル・グループや三菱商事、日立製作所など、各業界のリーディングカンパニーと強固なビジネスパートナーの関係を築いていることが強み。また、産業・工作機械や商業用機器、情報通信機器などのリースにおいて高いシェアを有する。
- お客さまとの豊富な接点や深いリレーションに強みがあり、他のセグメントにおける取引拡大や新規ビジネスの創出に生かすなど、当社グループにおけるビジネス全体の基盤となる事業。
- 利益の構成はリース収入などの安定したインカムゲインが中心。ポートフォリオの特徴は、大手・中堅企業などを中心とする信用力の高い層との取引が多く、貸倒関連費用が低位安定している点にある。

取引種類別の資産割合(セグメント資産残高ベース)



* ライフサイクル管理サービス: PCの選定・導入から廃棄に至るまでの一連のライフサイクルの管理を行うサービス

2025中計の戦略

- 盤石な顧客基盤をより強固なものとするべく、お客さまへのファイナンスソリューションの提供機能強化に加え、お客さまに認められるビジネスパートナーとして、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を加速化。
- 「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。

2025中計期間における増加率のイメージ

純利益



総資産



▲ 産業機械



▲ 商業用機器



▲ 情報通信機器

(イメージ)

① カスタマーソリューション(主な取り組み)

カスタマーソリューションにおける主な取り組み

- 既存ビジネスにおけるデータ・デジタルを活用した新たな営業プロセスの確立による効率性の向上を進めるとともに、2025中計にて掲げる「ビジネスモデルの進化・積層化」に繋がる新サービスを開発・提供。新サービスの事例は以下のとおり。

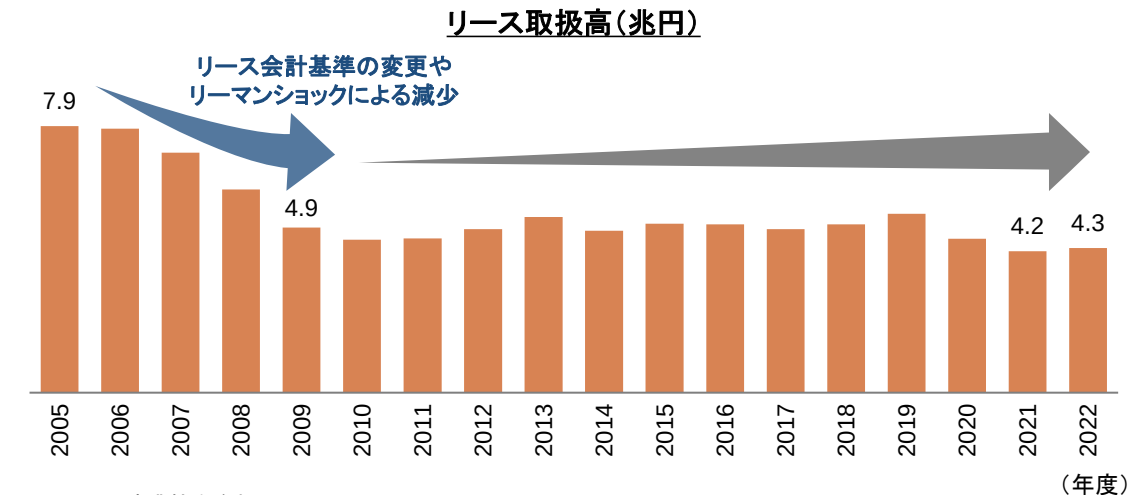
＜ファイナンス+サービスの事例:CO₂可視化マネジメントサービス＞

パートナー企業と連携し、CO₂排出量算定および削減目標策定の支援サービスなど、省エネ・再エネソリューションを提供。

＜アセット活用事業の事例:中古資産の売買事業＞

半導体製造装置や工作機械、建設機械、医療機器、情報機器などを取り扱う中古機械等の専門商社を有しており、リース満了資産の売却だけでなく、お客さまが保有する不稼働資産を買取り、国内外で売却する、中古売買サービスを提供。
一部の分野の資産についてはエンジニアリングサービス*も提供。

【参考】国内リース市場の推移



- 国内のリース市場は、2008年のリース会計基準の変更により縮小、近年は4～5兆円で推移。
- リース取引量は、2008年の会計基準変更前と比較し、3分の2程度の規模となったものの、依然として企業の資金調達手段の一つとして底堅いニーズを有する。
- ただし、ファイナンス・リースなどの伝統的なリースビジネスは、価格競争が厳しくなっている。
- そのため、単純なリースやファイナンスの提供にとどまらず、高付加価値化による差別化が重要。

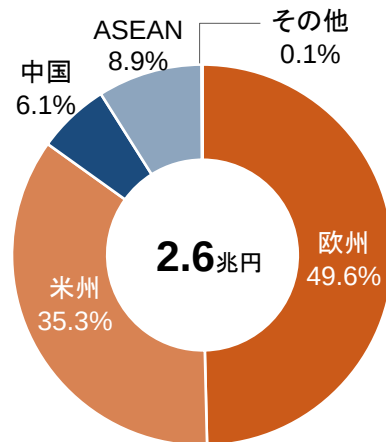
* エンジニアリングサービス: 仕入れた中古機械の整備を行い、販売先への移送・設置を行うサービス。さらに、お客さまの複数の工場設備について、取り外し、分解、移送、再設置、精度復旧までの一連の設備移設にかかる作業をワンストップで提供するサービスも実施。

② 海外地域(概要)

セグメントの概要

- 欧州・米州・中国・ASEANにおいて、各国・地域の社会的課題やお客さまのニーズに応じた、リースや販売金融をはじめとするファイナンスソリューションを提供。
- 欧州では、個人向けの販売金融およびローン、法人・個人向けの車両リース、法人向けのリースなどを展開。
- 米州では、法人向けの販売金融、リース・ローンなどを展開。
- 中国では、法人向けの販売金融および日系企業向けのリースなどを展開。
- ASEANでは、各国の特性に合わせて、法人向けの販売金融、リースなどを展開。

地域別の資産割合(セグメント資産残高ベース)



(注) 海外地域セグメントの資産残高には、航空・ロジスティクス等の他セグメントに属する海外の資産は含まない

2025中計の戦略

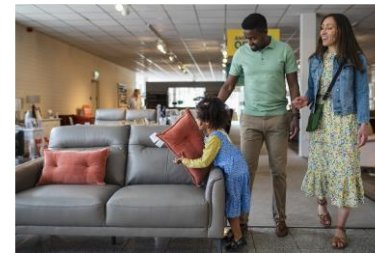
- 各国・地域の社会的課題やニーズに対する、現地パートナーとの協業による、地域密着での解決。
- 業務プロセスのデジタル化、ベンダー・顧客へのデジタルプラットフォームの提供等による付加価値の向上。
- EV(電気自動車)、充電ステーション、ソーラー発電など、脱炭素ビジネスの強化による収益性の向上。

2025中計期間における増加率のイメージ

純利益



総資産



▲ コンシューマーファイナンス(イメージ)



▲ EV充電設備(当社グループは英国初の最新式EV充電設備を設置)



▲ 商用トラック



▲ 建設機械

② 海外地域(欧州地域における主な取り組み)

欧州地域における主な取り組み(展開国: 英国、ポーランド、オランダ、ドイツ、オーストリア、ベルギー、チェコ、スロバキア、ハンガリー、フィンランド、アイルランド)

コンシューマー ファイナンス事業 (英国)

- 100万人を超える信用力の高い個人顧客を対象に、販売金融および無担保ローンを提供。英国の個人向け金融市場における主要プレイヤーの1社。
- 販売金融において提携している小売店は約3,000社で、対象商品はリフォーム、電子機器、宝飾品、フィットネス機器など幅広く対応。

ビークル ソリューション事業 (英国・欧州大陸)

- 地場企業や個人顧客を対象に、幅広い車種のリースを起点に、車両のカスタマイズ、管理を組み合わせた独自のトータルソリューションを提供。英国では主要プレイヤーの1社。
- ゼロエミッション車両への移行時に必要となる充電設備や管理ツールの提供など、脱炭素化の促進に資する提案により差別化を推進。

ビジネス ファイナンス事業 (英国)

- 地場企業に対してさまざまなアセットを対象に、ファイナンス・リース、在庫担保ローンなどを提供。
- 加えて、再生可能エネルギー事業向けのファイナンスなど、脱炭素に資する事業を推進。

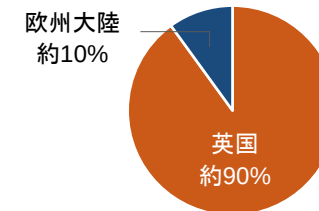
ベンダー ファイナンス事業 (英国・欧州大陸)

- 日立グループや三菱グループをベンダーに、その主要顧客を対象にファイナンスソリューションを提供。

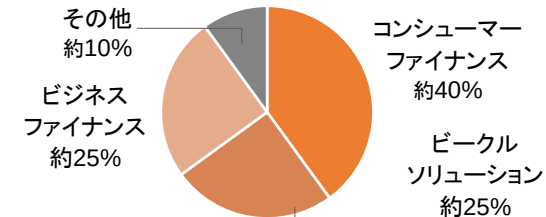
ビジネスキャッシュ フロー事業 (英国)

- 中小企業から大企業まで、幅広い企業を対象にファクタリングなどを提供。

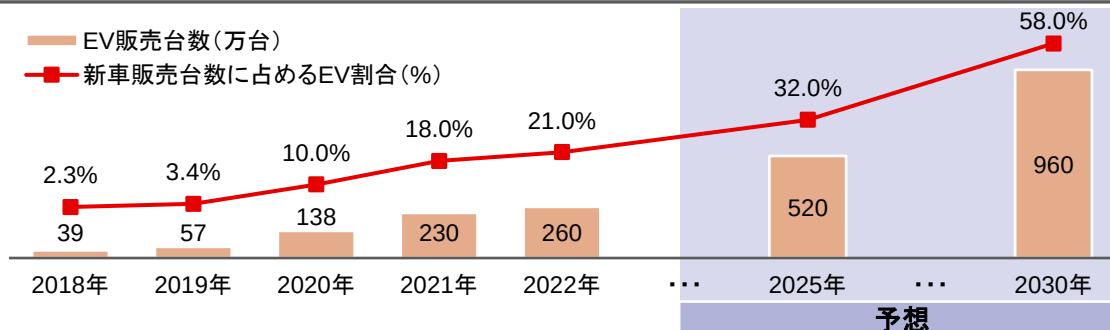
欧州地域における地域別の資産割合



英国における事業別の資産割合



【参考】欧州の事業環境(EVの販売推移および見通し)



- 英国およびEUでは、一部を除くガソリン車、ディーゼル車の販売を2035年に禁止するという規制の影響もあり、EVが急速に普及する見通し。
- 当社グループでは、周辺サービスも含めたEVソリューション、再生可能エネルギー、EV充電施設へのファイナンスなど、脱炭素に関するすべての事業を強化し、収益性の向上を図る。

(出所) 国際エネルギー機関(IEA)「Global EV Data Explorer」

② 海外地域(米州地域における主な取り組み)

米州地域における主な取り組み(展開国:米国、カナダ)

ベンダー ファイナンス事業

- 米国において、地場企業(運送業者など)を対象に、主に商用トラックの販売金融(担保ローンなど)を展開。全米のトラック販売店との幅広いネットワークに強みを有し、小型～大型(クラス1～8)のトラックやトレーラーなどを取り扱う。
- トラック以外にも、産業・工作機械や建設機械、医療機器、通信機器などの幅広い機械・機器の販売金融を展開。

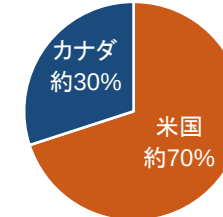
コマーシャル ファイナンス事業

- 米国において、さまざまな業種の日系企業や地場企業を対象に、リース、ローンなどに加え、在庫担保ローン、ストラクチャードファイナンス、ファクタリングなど、多様なファイナンスソリューションを提供。

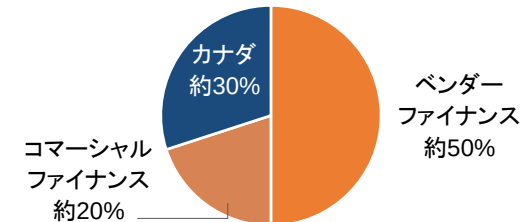
カナダ事業

- カナダにおいて、地場企業を対象に、小型～大型(クラス1～8)の商用トラック、建設機械などの販売金融(担保ローンなど)を展開。

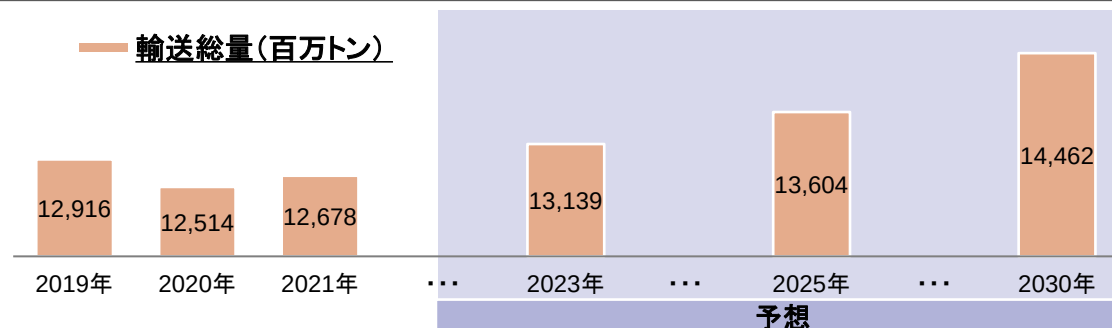
米州地域における地域別資産割合



米州地域における事業別資産割合



【参考】米国の事業環境(米国におけるトラック輸送量の見通し)



- コロナ禍にあった2020年のトラック輸送量は、前年比で減少したものの、2021年以降は物流量の回復にともない増加傾向にあり、今後も安定的に成長していく見通し。
- 当社グループにおいては、ファイナンスニーズの充足だけでなく、サービス機能の強化などにより、あらゆるニーズを捉え、トラック需要の拡大を収益性の向上に繋げていく。

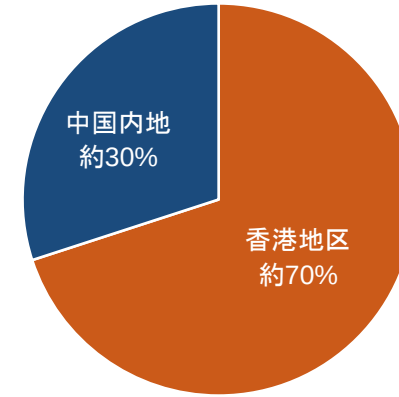
(出所) 米国運輸省「Weight of Shipments by Transportation Mode」

② 海外地域(中国地域・ASEAN地域の概要)

中国地域における主な取り組み(展開地域:中国内地、香港地区)

- 中国地域にて日系企業および地場企業を対象にリース事業を展開。
- 中国内地では、日系企業を対象とした設備リースを中心に事業を展開。
- 香港地区では、複写機や自動車の販売金融を中心に展開、なかでも、複写機では高いマーケットシェアを誇る。

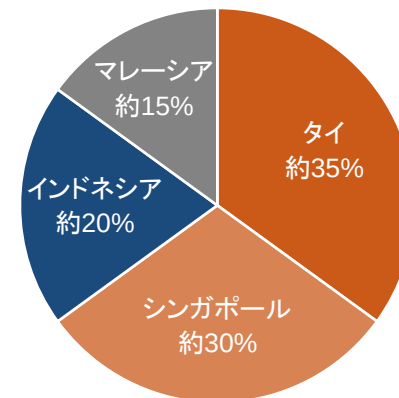
中国地域における地域別の資産割合



ASEAN地域における主な取り組み (展開国:タイ、シンガポール、インドネシア、マレーシア)

- ASEAN地域の4カ国で、各国・地域の特性に合わせて、販売金融やリース・割賦販売などの金融サービスを展開。
- タイでは、地場・日系企業向けに、主に産業機械や自動車、建設機械などを対象としたリース・割賦販売を提供。
- シンガポールでは、地場・日系企業向けに、主に自動車やOA機器、建設機械などを対象としたリース・割賦販売を提供。
- インドネシアでは、地場企業向けを中心に、主に自動車や建設機械、産業機械などを対象としたリース・割賦販売を提供。
- マレーシアでは、地場企業向けを中心に、主に産業機械や自動車などを対象とした割賦販売を提供。

ASEAN地域における地域別の資産割合



③ 環境エネルギー(概要)

セグメントの概要

- 国内外において、太陽光や風力などの再生可能エネルギー発電事業および環境関連ファイナンスソリューション事業を展開。
- 国内では、太陽光と陸上風力を中心とした発電事業を展開。国内における再生可能エネルギー発電事業の持分出力数は1.2GW(2023年3月末時点)と国内トップクラスにあり、今後とも、この地位を堅持していく方針。また、お客さまの工場などに太陽光パネルを設置、直接に電力を供給する事業も本格化。
- 海外では、欧州、米国を中心に、主に太陽光や陸上風力などの再生可能エネルギー発電事業を展開。

2025中計の戦略

- 再生可能エネルギー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。
- 蓄電池ビジネス、再生可能エネルギーによる発電側アグリゲーションなど、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。
- 欧米の再生可能エネルギー発電事業における開発機能の強化等による事業展開の加速。

2025中計期間における増加率のイメージ

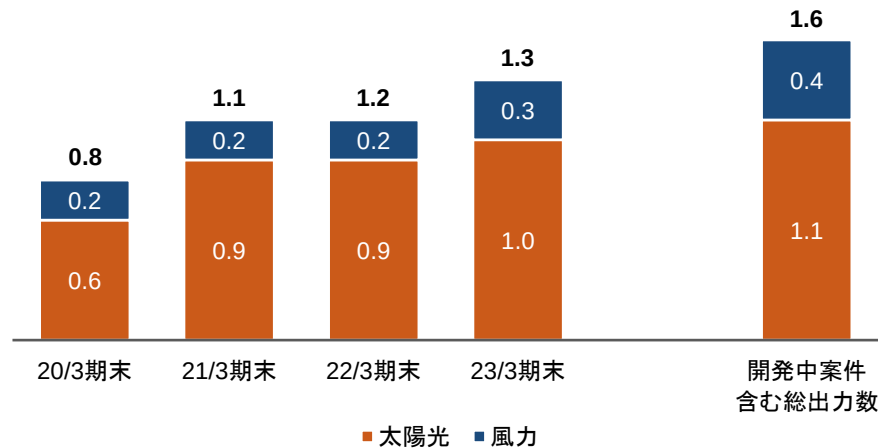
純利益



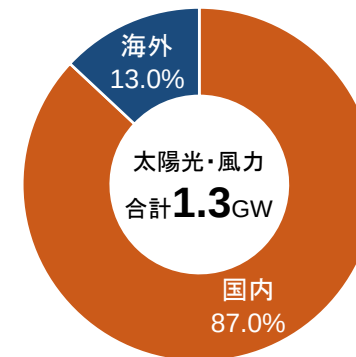
総資産



再生可能エネルギー発電事業の持分出力数(GW)の推移



再生可能エネルギー発電事業の持分出力数の地域別割合



③ 環境エネルギー(主な取り組み)

国内

- 太陽光発電では、FIT制度を利用した発電所の運営に加えて、コーポレートPPA^{*1}事業などのお客さまに直接に電力を供給する事業を展開。
- 陸上風力発電では、FIT制度やFIP制度^{*2}を利用した発電所を運営。さらに、再生可能エネルギーの発電量予測や需給計画の作成、それらを踏まえた電力および非化石価値^{*3}の提供を行う発電側アグリゲーション事業^{*4}も展開。
- 蓄電池や電力小売りなどと組み合わせた新ビジネス開発にも注力。



▲ 浪江町谷津田地区メガソーラー発電所(福島県)

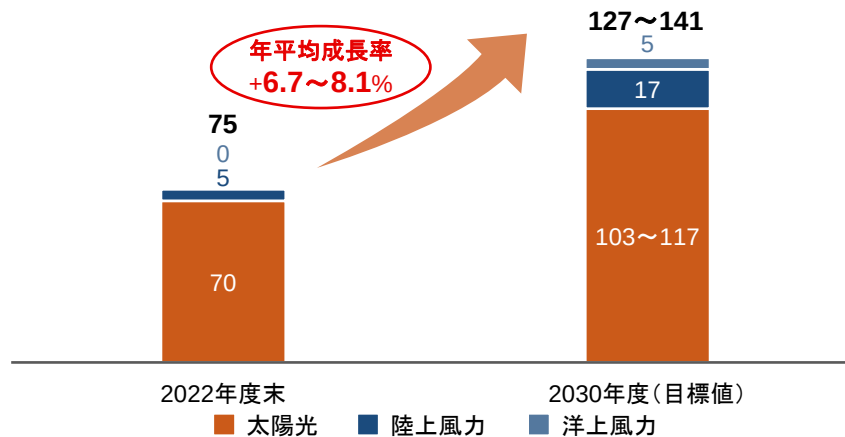


▲ 万葉の里風力発電所(福島県)

海外

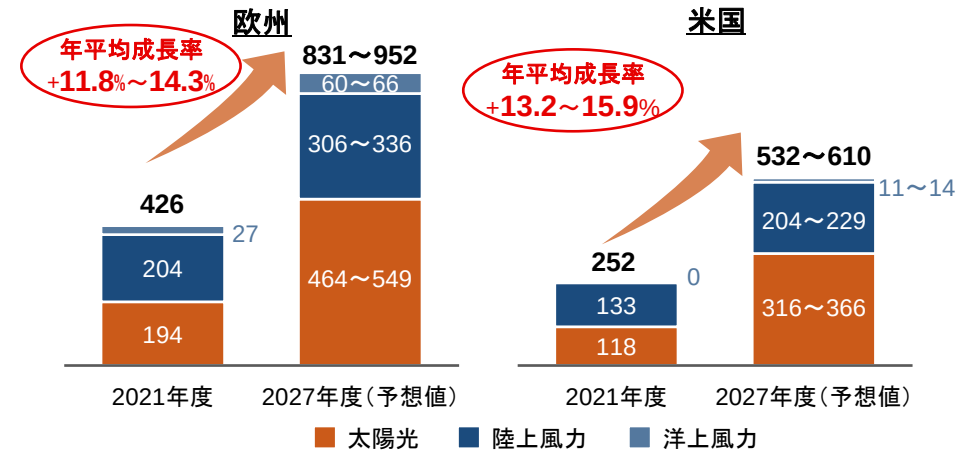
- 海外では、脱炭素化が進む欧州、米国などにおいて、太陽光、陸上風力、洋上風力といった再生可能エネルギー発電事業を中心に展開。

【参考】国内の市場規模(再生可能エネルギー導入容量)(GW)



(出所) 経済産業省「総合エネルギー調査会 再生可能エネルギー大量導入・次世代電力ネットワーク小委員会(第52回)」

【参考】欧米の市場規模(再生可能エネルギー導入容量)(GW)



(出所) 国際エネルギー機関(IEA)「Renewables 2022」

^{*1} コーポレートPPA: 企業が小売電気事業者や発電事業者から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
^{*2} FIP制度: 再生可能エネルギー発電事業者が卸市場などで売電した際、その売電価格に対して一定の補助額を上乗せする制度
^{*3} 非化石価値: 二酸化炭素を排出しない方法で発電された電力の価値
^{*4} アグリゲーション事業: 発電所が生み出す電力の供給管理や、電力会社および需要者の間で、需要と供給のバランスをコントロールする事業

④ 航空(概要)

セグメントの概要

- 世界各国・地域の航空会社等に対して、航空機リース(含む、日本型オペレーティングリース^{*1})、航空機エンジンリース、エンジンパーツアウト^{*2}などの多様なサービスを提供。
- 航空機とエンジンへの資産の分散、また、リース先が多数の航空会社に分散された事業ポートフォリオの構築により、コロナ禍における業績影響を最小限にとどめ、足元では、航空市場の回復とともに業績改善が着実に進む。
- 脱炭素社会の実現に向けて、燃費効率の高い航空機・エンジンへの入替えの促進、将来的なCO₂排出量削減に繋がる事業分野に対する研究・投資を実施。

2025中計の戦略

- 世界各国の優良航空会社への航空機および航空機エンジンのセール&リースバック取引(SLB取引)^{*3}を通じた、業界トップクラスの高品質な事業ポートフォリオの持続的な成長・拡大。
- 当社グループの総合力発揮による、業界変動・顧客ニーズへの対応力、リスクマネジメント力の強化。
- 外部知見・ネットワークを活用した、脱炭素社会で求められる航空事業の将来像、事業基盤に適合するSAF燃料^{*4}・次世代航空技術などの新事業に関する情報収集、事業化の検証。

2025中計期間における増加率のイメージ

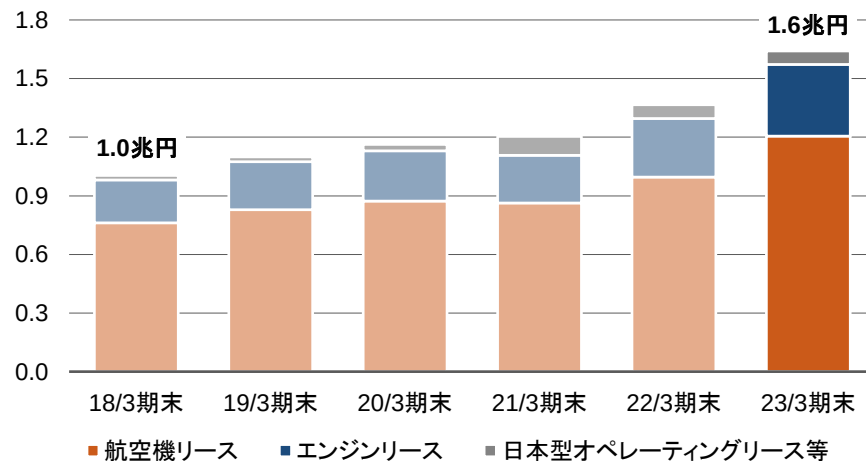
純利益



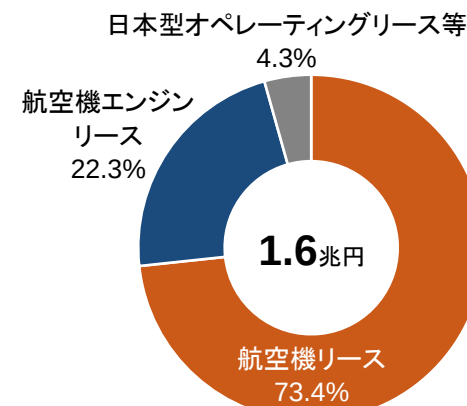
総資産



セグメント資産残高の推移(兆円)



事業別の資産割合(セグメント資産残高ベース)



^{*1} 日本型オペレーティングリース: 航空会社、海運会社向けの航空機・エンジン・船舶等のオペレーティングリース。組合契約に基づく出資や資産保有等の形態で本邦投資家に販売

^{*2} パーツアウト: 退役時期が近い航空機エンジンの解体を行い、各部品を整備・修理後に整備会社や航空会社に販売

^{*3} セール&リースバック取引(SLB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

^{*4} SAF燃料: 持続可能な航空燃料(Sustainable Aviation Fuel)

④ 航空（航空機／同エンジンリース事業の主な取り組み）

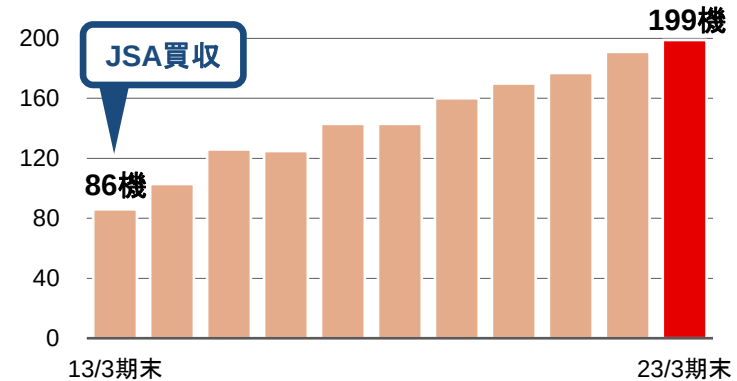
航空機リース事業の主な取り組み／保有機数の推移

- 米国子会社で航空機のリース会社であるJackson Square Aviation (JSA)を通じて、世界の優良航空会社と新造機のSLB取引を中心に事業を展開。
- リース期間は8～12年、オペレーティングリース中心の取引。
- ナローボディ機*を中心に、機体の購入と売却をバランスよく実施し、流動性が高く、平均機齢の若い、良質なポートフォリオを構築。
- 脱炭素化を見据え、CO₂排出量の少ない新型機を増加させており、その保有比率（機体数ベース）は業界トップクラス。

（参考）2023年3月期末時点

平均機齢	4.9年
平均残リース期間	7.1年
ナローボディ機の割合	88.4%

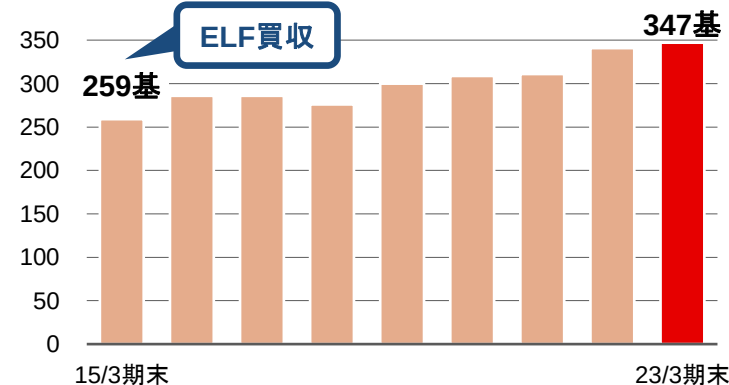
- JSAを買収後、継続的な機体購入と売却により、10年間で機体数は倍増。



航空機エンジンリース事業の主な取り組み／保有基数の推移

- アイルランドの子会社で独立系最大手の航空機エンジンリース会社であるEngine Lease Finance (ELF)を通じて、世界の航空会社やエンジン整備会社に対する予備エンジンのリース取引を展開。
- リース期間は、概ね8～12年の長期に加え、1年未満の短期契約にも対応。オペレーティングリースが中心。
- 航空機と同様、流動性が高いナローボディ機適合エンジンを中心にポートフォリオを構築。
- 足元では、エンジンメーカーと連携し、燃費効率のよい新型航空機搭載エンジンの取り組みを推進中。
- INAV (ELF100%子会社：本社米国)は、航空機エンジンのパーツアウト事業を展開、ELFとのシナジー効果を発揮。

- 主に新造エンジンのSLB取引により資産を積み上げ。あわせて、中古エンジンを売却し、資産の入れ替えも実施。



* ナローボディ機：主に国内線や近距離線で使用する単通路機。一般に、需要ならびに流動性が高い機体。

④ 航空（その他の主な取り組み）

日本型オペレーティングリースの主な取り組み

- 当社において、航空機などを対象資産とする日本型オペレーティングリースを組成・販売。
- 日本国内の投資家のニーズに合致する商品の開発を推進。

航空分野における脱炭素に向けた主な取り組み

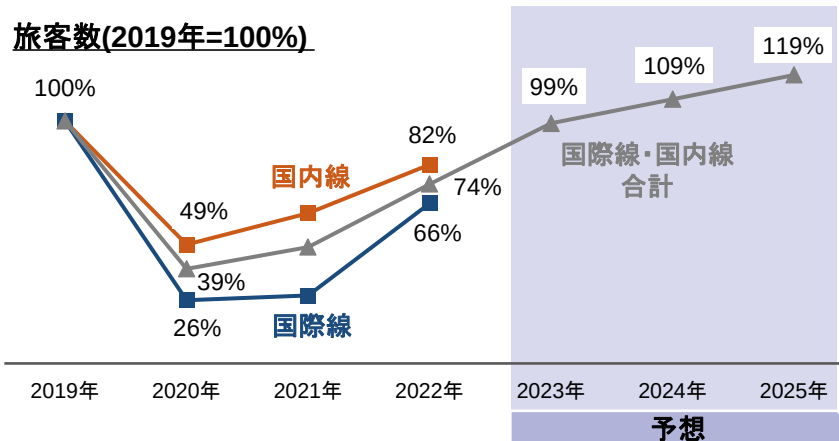
- 水素航空機用の水素貯蔵カプセルおよび水素発動機を開発する米国ベンチャー企業(Universal Hydrogen Co.)に少額出資。
2023年3月、同社は水素燃料電池を主な動力とする航空機では世界最大の座席数(40人乗り)のプロペラ機の初テストフライトに成功。
- 新技術動向フォローのため、SAF燃料(Sustainable Aviation Fuel)などの市場調査・分析を実施。

【参考】航空の事業環境

航空業界におけるコロナ禍からの回復状況

- 2023年10月の世界の航空旅客需要は、コロナ禍前と比較し、国内線は約105%*、国際線は約94%*の水準。
- 国際線のコロナ禍前水準への回復は2024年中との予想。

旅客数(2019年=100%)

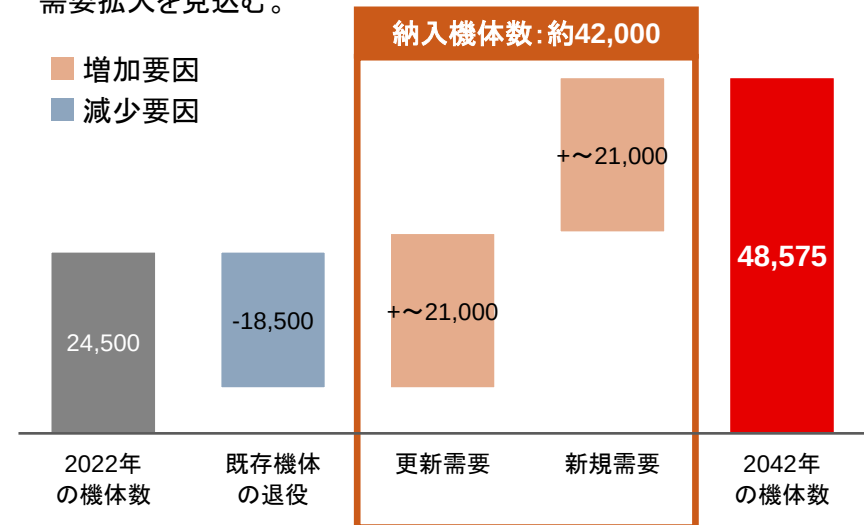


(出所) 国際航空運送協会(IATA)「Global Outlook for Air Transport」
(2022年12月版、2023年6月版、2023年12月版)

* 2019年同月対比、RPK(有償旅客キロ)ベース。

世界の民間航空機需要の予想(機体数)

- 中長期的には、世界経済の成長・人口の増加にともない持続的な需要拡大を見込む。



(出所) ボーイング社「Commercial Market Outlook 2023-2042」

⑤ ロジスティクス(概要)

セグメントの概要

- グローバルに物流を支える「海上コンテナ」「鉄道貨車」などの輸送用機器をリース・ファイナンスを通じてお客さまに提供。
- 米国子会社のCAI International (CAI)を通じて、世界各地の海運・輸送事業者などに海上コンテナをリース。
- 米国子会社のPNW Railcarsを通じて、世界最大の鉄道貨物市場である北米において、鉄道会社および荷主向けに鉄道貨車をリース。

2025中計の戦略

- 海上コンテナ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、デジタルの活用等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における貨車の車種別保有比率の最適化、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。
- 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。

2025中計期間における増加率のイメージ

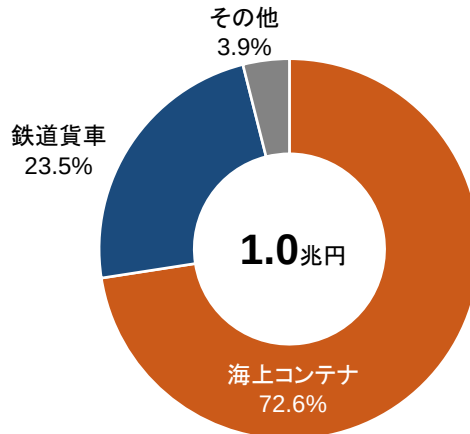
純利益



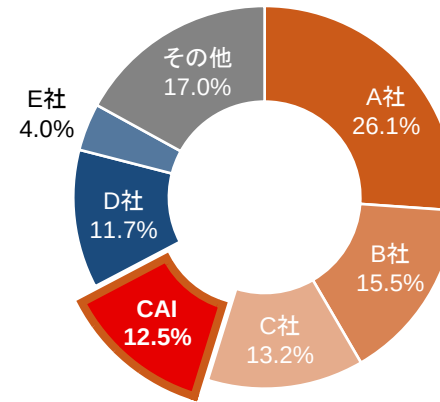
総資産



事業別の資産割合(セグメント資産残高ベース)



海上コンテナリースの世界市場シェア(CEU*ベース、2022年12月末時点)



(出所) Drewry社「Container Census & Leasing Annual Report 2023/24」

* CEU: Cost Equivalent Unitの略。

新造20フィートドライコンテナの過去平均購入価格を1CEUとして求める、保有している各種コンテナの過去平均購入価格の総額を換算した単位

⑤ ロジスティクス(海上コンテナリース事業の主な取り組み)

海上コンテナリースにおける主な取り組み

- 2014年に事業参入。2021年、新たに米国の海上コンテナリース会社CAIを買収し、本事業を強化(2023年1月、CAIを存続会社として、グループ内2社を統合)。世界シェアは業界4位。
- 収益の源泉は、海上コンテナリースのリース料収入が中心となるが、リース満了時点で海上コンテナを売却する際の売却益も獲得可能。
- 海上コンテナなどの輸送関連機器のトレーディング事業も展開。



▲ 海上コンテナ

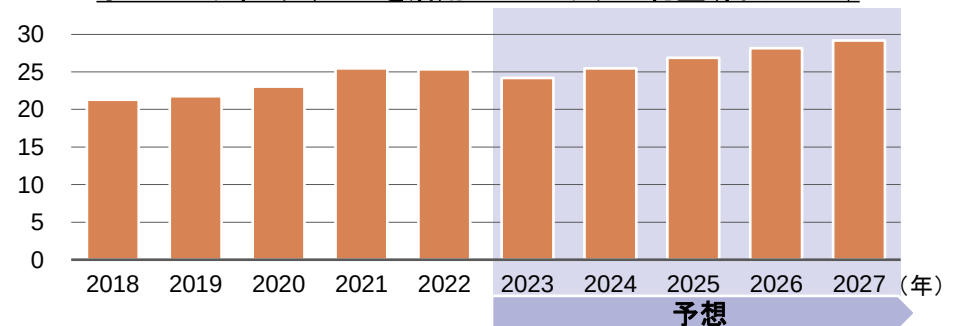
海上コンテナリースビジネスの特徴

- 一般的には、コンテナを購入後、5～8年程度となる一次リースを経て、リースの延長、または、他のお客さまに二次リースされ、通算13～15年後に売却となる。
- リース先は海運会社を中心。売却先における用途は陸上用(倉庫、事務所、簡易住居など)が中心。
- リース期間中のリース料は固定のため、コンテナ市況の変動(市況の循環)にかかわらず、リース期間中のキャッシュフローに影響はない。
- 海上コンテナは、耐用年数が長く、陳腐化リスクが低いうえ、倉庫などの2次利用の需要も高いため、中古価格が安定しており、残価リスクは低い。

【参考】海上コンテナリースの事業環境

- 海上コンテナ市場は、世界経済の成長や貿易量の拡大に連動し、一貫して拡大基調。今後とも、主要な輸送手段として、持続的な市場拡大が見込まれる。
- 海上コンテナにおけるリース利用率は50%程度。海上コンテナ市場の拡大にともない、リース市場の成長も見込まれる。
- 海上コンテナリース業界は、上位5社で世界シェアの約8割を占める。世界中の港にコンテナの返却・修繕・保管・貸出を行うデポを確保し、顧客のニーズに迅速に対応できるようグローバルなネットワークを構築することが必要。

オペレーティングリースを活用したコンテナの総量(百万TEU*)



(出所) Drewry社「Container Census & Leasing Annual Report 2023/24」

* TEU: Twenty Foot Equivalent Unitの略。20フィートコンテナに換算した容量単位

⑤ ロジスティクス（鉄道貨車リース事業の主な取り組み）

鉄道貨車リースにおける主な取り組み

- 2013年に事業参入。2017年には有人拠点を開設。
保有貨車数は約2.2万両超（2023年3月末時点）で、北米貨車リース業界トップ10に入る規模。
- 北米では、カナダ・メキシコにまたがる鉄道網が形成されており、主要な輸送手段として活用されている。
米国での貨物輸送量に占める鉄道のシェアは3割超。
- 鉄道貨車リースのリース料収入に加えて、リース付きで貨車を売却する際の売却益が利益の源泉となるビジネス。
なお、当社グループにおいては、事業への参入から日が浅いことから、現在はリース料収入が中心ではあるものの、2025中計の期間中には売却益の本格的な計上を見込む。



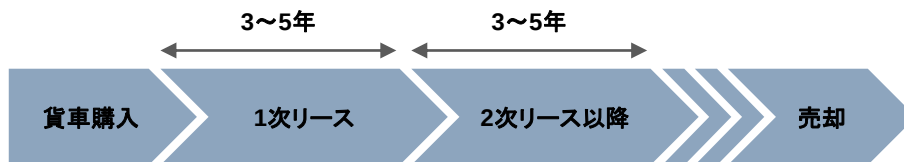
▲ 鉄道貨車

鉄道貨車リースビジネスの特徴

- 一般的なリース期間は3～5年程度。更新によるリース延長、あるいは貸出先を変更しつつ、リースを複数回更新後、売却。
- リース先は鉄道会社や荷主。
- 北米鉄道貨車リース市場では、中古売買の市場が形成されており、一定期間保有後にリース付き資産を売却することで、売却益を獲得することが可能。
- リース期間中の月額リース料は固定のため、市況の変動に左右されず、リース期間中は安定したリース料が回収可能。
- 中古価格に関しては、輸送対象貨物の需要や貨車の需給環境等による価格変動はあるものの、米国の緩やかなインフレが資産価値の維持に寄与している。また、鉄道貨車は技術革新による陳腐化リスクは低く、50年近く使用可能な耐久財である点が特徴。

【参考】鉄道貨車リースの事業環境

- 米国運輸省によると、米国の経済成長にともない、貨物輸送量の増加が見込まれるなか、鉄道輸送はバルク貨物の主要な長距離輸送手段として、今後も安定的な需要が見込まれている。
- 北米大陸における基幹的輸送インフラとなっている北米鉄道貨車市場において、リースは有力な調達手段。リース比率は6割弱であり、足元でも上昇傾向が続いている。
- 加えて、老齢貨車の退役により、市場全体の供給車両数減少による需給の引き締まりが期待されている。
- 上位6社で市場シェアの約7割を占めており、当社グループは保有貨車数ベースでトップ10のポジション。

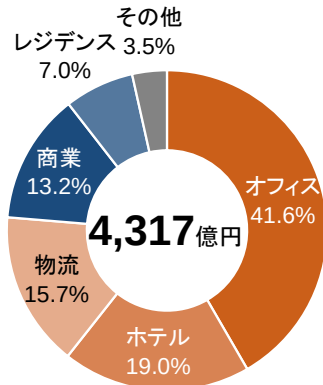


⑥ 不動産(概要)

セグメントの概要

- 不動産を対象とする、ファイナンス事業、投資事業、アセットマネジメント事業の3つを軸に展開。これらの事業をバランスよく行うことで、あらゆる環境下においても事業を継続・推進できることが強み。
- オフィスや住宅、商業、ホテル、物流施設といった収益不動産を中心に、資産回転型ビジネスを推進。インカムゲインとキャピタルゲインの双方を創出するビジネスモデル。
- 展開地域は主に日本国内で、セグメント資産残高の約9割を占める。他の資産は、米国における住宅やオフィスなどを対象とするファイナンス事業。
- 環境配慮型不動産や入居企業のBCP*を意識した不動産への取り組みを進めることで、脱炭素社会の推進や強靱な社会インフラの構築にも貢献。

国内におけるアセットタイプ別の資産割合(2024年3月期 第2四半期末時点)



2025中計の戦略

- 環境・社会配慮型アセットへの投融資、開発強化を通じたバリューアップ力の向上による事業機会の創出。
- 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。
- 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等の投資家ニーズの充足。

2025中計期間における増加率のイメージ

純利益

総資産



▲ マルチテナント型物流施設「CPD枚方」



▲ 冷凍冷蔵倉庫「LOGI FLAG Fresh 京都」のイメージ



▲ オフィス・ホテル主体の複合ビル「(仮称)大阪三菱ビル」の建物イメージ

* BCP: Business Continuity Planの略。テロや災害、システム障害など危機的状況下に置かれた場合でも、重要な業務が継続できる方策を取り決めておく計画

⑥ 不動産（主な取り組み）

ファイナンス事業の主な取り組み

- メザニンローン・エクイティ投資などの形態で、多くのプロジェクトに対する資金を拠出。アセットに対する目利き力を生かしつつ、プロジェクトの収益性や不動産価格の変動リスクを取ることで、高いリターンを追求する事業モデル。

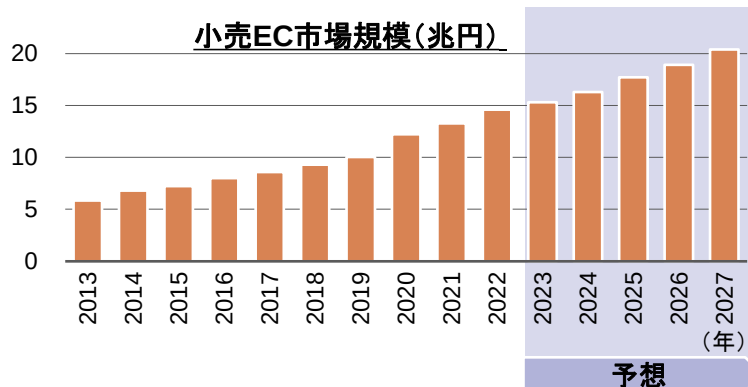
投資事業の主な取り組み

- 投資事業においては、不動産の開発や再生投資を展開。いずれも、開発やバリューアップ後に売却する「資産回転型モデル」の展開が基本方針。
- 不動産開発において、物流分野では、2023年に完全子会社化したセンターポイント・ディベロップメント、2021年に事業パートナーと共同で設立したロジフラッグ・デベロップメントを通じて、大型物流施設やマルチ型冷凍冷蔵倉庫などを開発。
- 再生投資については、老朽化など、さまざまな課題を抱える不動産を取得し、エネルギーコスト削減、設備更新、リニューアルなどのソフト・ハードの両面によるバリューアップ施策をもって、不動産価値を向上させたうえで売却する。なお、ホテルを対象とした投資では、ホテルマネジメント会社の出身者等で構成される専門部隊がオペレーターと密に連携を取り、収益向上施策を実行することで、投資したホテルの価値を向上。

アセットマネジメント事業の主な取り組み

- 私募ファンド・私募REITの運用、管理。また、開発した物流施設などの運用・管理も実施。
- 投資事業（不動産開発・再生投資）にて取得した不動産を他の投資家により組成される私募ファンド・私募REITに売却することで、不動産バリューチェーン的ビジネスモデル（物件仕入れから出口戦略まで）を構築している。

【参考】物流施設の潜在的な需要見通し



（出所）三井住友トラスト基礎研究所
「不動産マーケットリサーチレポート 不動産賃貸市場（物流施設編）」

- 物流市場は、国内のEC伸長や製造業の国内回帰によるB2Bの物流量拡大を背景に、その成長が続いており、物流施設の賃貸市場も堅調に推移。足元では、デベロッパーが物流施設の開発を促進した結果、新規供給が全国で増加し、大都市圏での空室率上昇が予想されるも、工事費の高止まりにより、今後の新規供給は減少。また、左図のとおり、堅調な需要見通しにより、需給は安定化する見込み。
- 需要が高まっている物流施設の特徴は、ECの伸長を背景とした大都市圏近郊の好立地大型施設のほか、「物流の2024問題」などを背景とした省人化対応の倉庫、フロン規制や環境意識の高まりに応じた環境配慮型の施設など。当社グループは、そのような環境・社会配慮型の物流施設に積極的に投資。

⑦ モビリティ(概要・主な取り組み)

セグメントの概要

- EV(電気自動車)の普及加速、カーシェアリング、自動運転といった新たなサービスの拡大により、大きな転換期を迎えているモビリティ業界において、世界各地のパートナー企業と連携のうえ、高付加価値なオートリース、モビリティ事業をグローバルに展開。

国内における主な取り組み

- 三菱商事との折半出資会社である三菱オートリースを通じて事業を展開。2023年4月の三菱HCキャピタルオートリースとの合併を経て、強固な顧客基盤や豊富な経験、ノウハウを融合したシナジーの発揮により、事業のさらなる強化に取り組む。
- 三菱商事に加えて、三菱UFJフィナンシャル・グループ、日立グループなどのパートナー企業との連携を強みに、EVの取り組みを拡大。
- ガソリン車やハイブリッド車を利用してきたお客さまがスムーズにEVに移行できるよう、EVに関連するサービスをパッケージ化した統合型サービスの提供を図る。

海外における主な取り組み

- ASEAN地域(インドネシア、マレーシア、タイ)において事業を展開。
- インドネシアでは、オートリース事業のほか、中古車オークション事業も展開。
- マレーシア、タイでは、オートリース業界のグローバルリーディングカンパニーとともにオートリース会社を設立し、事業を展開。

2025中計の戦略

- 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のEV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。
- 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。
- 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。

2025中計期間における増加率のイメージ

純利益



総資産



▲ 当社においてEVに関する統合型サービスを活用して導入した営業車(EV)



▲ インドネシア現地のタクシー運営最大手企業との合併で設立した中古車オークション事業会社

V. 財務情報

連結損益計算書 関連項目

(百万円)		2021/3期*	2022/3期	2023/3期
1	売上高	1,713,891	1,765,559	1,896,231
		-	+3.0%	+7.4%
2	売上原価	1,418,066	1,430,898	1,538,904
		-	+0.9%	+7.5%
3	資金原価	92,392	77,493	136,656
		-	-16.1%	+76.3%
4	売上総利益	295,825	334,661	357,327
		-	+13.1%	+6.8%
5	販売費及び一般管理費	197,774	220,569	218,600
		-	+11.5%	-0.9%
6	人件費	91,011	99,286	112,007
		-	+9.1%	+12.8%
7	物件費	79,162	83,806	89,735
		-	+5.9%	+7.1%
8	貸倒引当金	27,599	37,477	16,858
		-	+35.8%	-55.0%
9	営業利益	98,051	114,092	138,727
		-	+16.4%	+21.6%
10	経常利益	105,419	117,239	146,076
		-	+11.2%	+24.6%
11	特別利益	20,591	30,399	11,350
		-	+47.6%	-62.7%
12	特別損失	299	388	4,262
		-	+29.8%	+998.4%
13	親会社株主に帰属する 当期純利益	87,166	99,401	116,241
		-	+14.0%	+16.9%

(注) 下段の%は前期比を掲載

* 三菱UFJリースの数値に日立キャピタルのIFRS基準の数値を簡易的に日本基準に組み替えたうえで合算した参考値

連結貸借対照表 関連項目等

(百万円)		2021/3期*1 (2021年3月末)	2022/3期 (2022年3月末)	2023/3期 (2023年3月末)
1	現金及び預金	603,321	540,942	589,688
		-	-10.3%	+9.0%
2	純資産合計	1,250,216	1,333,467	1,551,029
		-	+6.7%	+16.3%
3	総資産額	9,730,027	10,328,872	10,726,196
		-	+6.2%	+3.8%
4	セグメント資産残高	8,604,876	9,345,376	9,632,966
		-	+8.6%	+3.1%
5	営業資産残高	8,259,624	9,058,273	9,311,185
		-	+9.7%	+2.8%
6	持分法投資残高	140,291	142,469	163,109
		-	+1.6%	+14.5%
7	のれん・投資有価証券等	204,960	144,633	158,670
		-	-29.4%	+9.7%
8	破産更生債権等	95,543	108,188	99,912
		-	+13.2%	-7.6%
9	貸倒引当金	58,066	76,791	68,806
		-	+32.2%	-10.4%
10	ネット破産更生債権等	37,476	31,397	31,106
		-	-16.2%	-0.9%
11	自己資本比率	12.5%	12.7%	14.3%
		-	+0.2pt	+1.6pt
12	ROE*2	-	8.0%	8.2%
		-	-	+0.2pt
13	ROA*2	-	1.0%	1.1%
		-	-	+0.1pt

(注) 下段の％は前期末比を掲載

*1 三菱UFJリースの数値に日立キャピタルのIFRS基準の数値を簡易的に日本基準に組み替えたうえで合算した参考値

*2 ROEおよびROAの算定においては純利益を使用

連結貸借対照表 関連項目等(続き)

(百万円)		2021/3期* (2021年3月末)	2022/3期 (2022年3月末)	2023/3期 (2023年3月末)
14	有利子負債	7,633,836	8,066,082	8,236,106
		-	+5.7%	+2.1%
15	間接調達	4,193,928	4,515,103	4,846,586
		-	+7.7%	+7.3%
16	直接調達	3,439,908	3,550,978	3,389,520
		-	+3.2%	-4.5%
17	CP	643,812	682,593	559,485
		-	+6.0%	-18.0%
18	債権流動化	584,565	604,493	604,302
		-	+3.4%	0.0%
19	社債	2,211,530	2,263,891	2,225,731
		-	+2.4%	-1.7%
20	直接調達比率	45.1%	44.0%	41.2%
		-	-1.1pt	-2.8pt
21	長期調達比率	81.5%	81.1%	82.5%
		-	-0.4pt	+1.4pt
22	外貨調達比率	43.1%	49.4%	56.3%
		-	+6.3pt	+6.9pt

(注) 下段の%は前期末比を掲載

* 三菱UFJリースの数値に日立キャピタルのIFRS基準の数値を簡易的に日本基準に組み替えたうえで合算した参考値

セグメント別業績

(億円)	カスタマーソリューション			海外地域			環境エネルギー			航空		
	2022/3期	2023/3期	増減	2022/3期	2023/3期	増減	2022/3期	2023/3期	増減	2022/3期	2023/3期	増減
売上総利益	1,160	1,165	+5	1,122	1,211	+88	176	164	-11	350	336	-14
経常利益	458	552	+93	302	353	+50	64	143	+78	94	91	-2
セグメント利益*	326	381	+54	408	290	-118	22	116	+93	56	62	+5
契約実行高	9,580	9,332	-248	11,090	13,007	+1,916	364	358	-6	1,813	1,956	+142
セグメント資産残高	33,376	32,277	-1,099	23,163	26,442	+3,279	4,193	4,332	+138	13,651	16,402	+2,751

(億円)	ロジスティクス			不動産			モビリティ			調整額		
	2022/3期	2023/3期	増減	2022/3期	2023/3期	増減	2022/3期	2023/3期	増減	2022/3期	2023/3期	増減
売上総利益	69	321	+252	266	249	-16	82	90	+7	119	34	-84
経常利益	10	199	+189	189	136	-52	37	41	+4	14	-58	-72
セグメント利益*	8	153	+145	123	126	+2	31	37	+6	15	-6	-21
契約実行高	746	553	-192	1,162	879	-282	319	318	-1	0	0	0
セグメント資産残高	10,267	10,929	+661	7,127	4,472	-2,654	1,294	414	-880	379	1,058	+679

* セグメント利益: セグメント別の純利益

セグメント別業績(四半期別)

売上総利益 (億円)		2022/3期				2023/3期			
		1Q(3ヵ月)	2Q(3ヵ月)	3Q(3ヵ月)	4Q(3ヵ月)	1Q(3ヵ月)	2Q(3ヵ月)	3Q(3ヵ月)	4Q(3ヵ月)
1	カスタマーソリューション	281	302	293	282	312	280	279	293
2	海外地域	257	271	281	311	312	302	306	290
3	環境エネルギー	34	25	45	70	32	41	37	52
4	航空	36	162	45	106	67	45	85	138
5	ロジスティクス	17	21	2	26	85	88	71	75
6	不動産	36	60	54	113	81	66	53	47
7	モビリティ	22	21	21	17	25	22	23	19
8	調整額	26	32	34	25	14	0	10	9
9	売上総利益 合計	713	898	780	954	932	846	867	926

経常利益 (億円)		2022/3期				2023/3期			
		1Q(3ヵ月)	2Q(3ヵ月)	3Q(3ヵ月)	4Q(3ヵ月)	1Q(3ヵ月)	2Q(3ヵ月)	3Q(3ヵ月)	4Q(3ヵ月)
1	カスタマーソリューション	122	145	141	49	167	135	122	126
2	海外地域	72	62	89	78	126	102	67	56
3	環境エネルギー	14	7	-16	60	26	34	37	45
4	航空	-34	95	-21	54	-12	-25	40	89
5	ロジスティクス	2	11	-14	11	58	58	39	43
6	不動産	19	43	37	89	41	42	32	19
7	モビリティ	11	10	10	3	16	11	11	1
8	調整額	-1	7	6	2	-5	-22	-12	-18
9	経常利益 合計	206	384	231	349	419	338	338	364

セグメント別業績(四半期別)(続き)

セグメント利益(純利益) (億円)		2022/3期				2023/3期			
		1Q(3ヵ月)	2Q(3ヵ月)	3Q(3ヵ月)	4Q(3ヵ月)	1Q(3ヵ月)	2Q(3ヵ月)	3Q(3ヵ月)	4Q(3ヵ月)
1	カスタマーソリューション	83	100	103	39	112	93	81	93
2	海外地域	242	51	65	48	102	133	33	20
3	環境エネルギー	8	2	-23	35	19	35	28	33
4	航空	-24	66	-18	33	-9	-18	28	61
5	ロジスティクス	0	8	-12	11	46	45	31	30
6	不動産	11	27	23	60	26	28	22	48
7	モビリティ	9	9	9	2	13	10	9	4
8	調整額	0	6	5	4	8	-16	-8	10
9	セグメント利益 合計	331	273	152	236	320	311	227	303

契約実行高 (億円)		2022/3期				2023/3期			
		1Q(3ヵ月)	2Q(3ヵ月)	3Q(3ヵ月)	4Q(3ヵ月)	1Q(3ヵ月)	2Q(3ヵ月)	3Q(3ヵ月)	4Q(3ヵ月)
1	カスタマーソリューション	2,124	2,187	2,367	2,900	2,112	2,233	2,450	2,535
2	海外地域	2,634	2,648	2,854	2,953	3,223	3,295	3,375	3,113
3	環境エネルギー	113	89	122	39	177	80	29	70
4	航空	332	352	686	442	135	694	594	531
5	ロジスティクス	191	176	230	148	155	199	107	91
6	不動産	259	205	220	476	232	106	177	362
7	モビリティ	72	83	80	83	54	81	79	101
8	調整額	0	0	0	0	0	0	0	0
9	契約実行高 合計	5,728	5,743	6,562	7,043	6,092	6,691	6,813	6,808

お問い合わせ先など

I	お問い合わせ先	コーポレートコミュニケーション部 TEL:03-6865-3002
II	当社 ホームページアドレス	https://www.mitsubishi-hc-capital.com/ (日本語) https://www.mitsubishi-hc-capital.com/english/ (英語)