



2023年5月15日

各位

三菱HCキャピタル株式会社  
代表取締役 社長執行役員 久井 大樹  
(コード:8593 東証プライム・名証プレミア)

## 2023～2025 年度中期経営計画(「2025 中計」)について

2023 年度から 3 年間の中期経営計画(以下、2025 中計)を下記のとおり策定しましたので、お知らせします。

### 記

#### 1. 当社グループの進むべき方向性と 2025 中計骨子

- ▶ 当社グループは、10 年後のありたい姿として「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」を掲げました。これを実現するために、データ等、有形・無形のアセットの潜在価値を最大限に活用したサービスや事業経営などを推進することで、「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めていきます。
- ▶ その推進においては、環境・社会・経済的課題の解決を通じた持続的な成長とともに、成長性・資本収益性・財務健全性の 3 つのバランスをとり、バランスシートの最適化を実現することで、中長期的な企業価値の向上をめざします。
- ▶ 2025 中計は、「10 年後のありたい姿」に向けた 3 次(「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」)にわたる中期経営計画における「ホップ」として位置付け、「ステップ」・「ジャンプ」に向けた飛躍に繋がる「種まき」と「足場固め」をキーワードに取り組んでいきます。

#### 2. 経営計画

##### (1) 財務目標

項目	目標	
財務目標 (2025 年度末)	親会社株主に帰属する当期純利益	1,600 億円(2022 年度比 CAGR <sup>※1</sup> +11.2%)
	ROA <sup>※2</sup>	1.5%程度(2022 年度比+0.4pt 程度)
	ROE <sup>※2</sup>	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持続的に高めていく。
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。

※1 CAGR : Compound Annual Growth Rate (年平均成長率)

※2 ROA および ROE 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

## (2) 非財務目標

KPI	目標(2025 中計期間)
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	
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%
GHG <sup>※3</sup> 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
GHG 排出量(Scope1,2)	2030 年度:2019 年度対比▲55% 2050 年度:ネットゼロ
エネルギー使用量(国内)	前年度比▲1%を継続

※3 GHG : Green House Gas(温室効果ガス)

## 3. 2025 中計の位置付けおよび価値創造プロセス

### (1) 2025 中計の位置付け

- 今般、当社としての価値創造プロセスを再整理し、それを指針として 2025 中計を策定しました。

### (2) 価値創造プロセス(全体像)

- 当社の価値創造プロセスは、資本のインプットから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将来財務資本の拡大を果たしつつ、CX を実現し、マテリアリティを解決する一連の流れを表しております。

### (3) 2025 中計の構成と価値創造プロセスとの関係

- 価値創造プロセスにおける 2023~2025 年度の事業活動が 2025 中計の「事業戦略」、「経営基盤強化戦略」に該当し、これら二つの戦略に加えて、それらを支える「変革を促す仕組み」を構築することで、「経営計画(目標)」の達成をめざします。

#### 4. 事業戦略

##### (1) ビジネス類型

▶ 当社グループのビジネスを以下の5つに分類しています。

ビジネス類型	ビジネスの特徴
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。
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。
③ファイナンス+サービス	主に②にメンテナンス、AM <sup>※4</sup> 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。
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て行う投融資。インカムゲインに加えて、キャピタルゲイン獲得も可能。
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。

※4 AM : Asset Management(資産管理業務)

##### (2) 「ビジネスモデルの進化・積層化」のイメージ

▶ 「既存ビジネスの収益力強化と効率化」、「既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト」、「新事業の開発」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。

###### 既存ビジネスの収益力強化と効率化

✓ ①カスタマーファイナンス、②アセットファイナンスは、強固な顧客基盤からの安定的キャッシュ・フローを創出する収益基盤の位置付けです。一方で、リターンは相対的に低い資産もあるため、収益力を強化していくとともに、低収益資産の圧縮等も着実に進めていきます。

###### 既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト

✓ ①カスタマーファイナンス、②アセットファイナンスの顧客基盤を維持・拡大の上、これらの既存ビジネスを③ファイナンス+サービス、④データ活用プラットフォームサービスといった高付加価値サービスにシフトし、顧客への提供価値を向上させ、リターンを高めていきます。

###### 新事業の開発

✓ ④データ活用プラットフォームサービス、⑤アセット活用事業のような「新事業の開発」を進めていき、③ファイナンス+サービスとともに中長期的な利益成長の柱とすべく注力していきます。

##### (3) 事業戦略の前提

- ▶ 利益成長は、「ビジネスモデルの進化・積層化」を通じて、事業ポートフォリオやアセットの質を中長期的に転換していくことにより実現します。そのためにも、配当後のキャッシュ・フローは、中長期視点で積極的に投資していきます。
- ▶ その取組みを下支えするため、バランスシートを最適化することで、中長期的な資本収益性と財務健全性を両立し、企業価値を最大化していきます。

#### (4) セグメント別事業戦略

セグメント	事業戦略の方向性
カスタマーソリューション	盤石な顧客基盤の確立とデータ・デジタル活用による新営業プロセス構築により、事業ポートフォリオ変革を実現。
海外地域	地域特性を捉えた経営資源の戦略的配分による収益性の向上を実現。
航空	グループシナジー深化による収益の早期回復および新事業基盤の開拓。
ロジスティクス	事業基盤のさらなる強化と新規事業開拓を進め、物流分野における社会的課題の解決に貢献。
環境エネルギー	国内トップクラスの再エネ事業者のポジションを堅持し、事業領域の拡大等により付加価値を向上。
不動産	不動産投融资・アセットマネジメント事業を通じ、サステナブルな社会基盤づくりに貢献。
モビリティ	社会の脱炭素化ニーズを踏まえた、EV 関連事業の強化・開発による収益拡大。

#### (5) 組織横断重要テーマ

- 組織横断的に当社グループの総力を挙げて取り組んでいくテーマを以下のとおり設定します。
- 取り組む各テーマは当社グループだけではなく、パートナー企業とともに社会的課題の解決を通じて社会価値を創造し、持続可能で豊かな未来に貢献していく、当社のありたい姿に繋がるものを設定しています。

水素	グローバルな事業展開と顧客基盤を生かした水素ビジネス戦略の構築。
EV 関連	再エネ供給、充電インフラなどを含む、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。
物流	物流サプライチェーン上の社会的課題・顧客ニーズに対し、有力パートナーと協働した「一気通貫型物流ソリューション」を構築・提供。
脱炭素ソリューション (省エネ、排出権)	脱炭素社会の実現に貢献するワンストップサービス(CO2 可視化・省エネ・再エネ・クレジット創出等)の構築・提供。

#### 5. 経営基盤強化戦略

- 以下の4つの戦略を中心に経営基盤を強化していきます。

	2025 中計主要施策
人材の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サーベイ等を活用した社員エンゲージメントの向上</li> <li>・経営戦略の実現に資する人材ポートフォリオの形成</li> <li>・戦略的な人的資本開示</li> </ul>
財務基盤・社内基盤の 強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的かつ良質な資金調達と調達余力の拡大・ALM 体制の高度化</li> <li>・事業ポートフォリオ変革に対応した審査・管理態勢の再構築</li> <li>・新事業・ビジネスモデルに応じた最適なシステムの構築</li> </ul>

コーポレートガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結経営体制の強化によるグループ一体運営の推進</li> <li>・ビジネスの進化や変化に対応する統合リスク管理の高度化</li> <li>・グローバルベースの監査一体運営体制の構築</li> </ul>
ステークホルダーエンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務・非財務情報の開示内容の拡充、発信手法の多様化</li> <li>・外部ステークホルダーとのコミュニケーション強化</li> <li>・サステナビリティに関する取り組みの推進・強化</li> </ul>

## 6. 変革を促す仕組み

- 変革の実現に向けて障害となるものを取り除き、変革に向けた意識改革を実施します。
- 従来の延長線ではない新たな視点で各種施策をスピード感を持って推進します。

	打ち手の方向性
① 変革の土壌を「整える」	全社員の変革意識の醸成。
② 変革を「生み出す」	変革に資する取り組みが活発に生み出されるための仕組みを構築。
③ 変革を「推進する」	効率的な意思決定プロセスや権限委譲等を進めることで、アジャイルな検討態勢を構築し、変革を推進。

添付資料“2023～2025 年度中期経営計画(「2025 中計」)”もあわせてご参照ください。

### ■本件に関するお問い合わせ先

三菱HCキャピタル株式会社  
 コーポレートコミュニケーション部  
 〒100-6525 東京都千代田区丸の内一丁目 5 番 1 号  
 TEL 03-6865-3002 (直通)

以上



---

## 2023～2025年度中期経営計画 (「2025中計」)

三菱HCキャピタル株式会社  
2023年5月15日

1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子	P.4
2. 経営計画	P.6~7
3. 2025中計の位置付けおよび価値創造プロセス	P.9~12
4. 事業戦略	P.14~19
5. 経営基盤強化戦略	P.21
6. 変革を促す仕組み	P.23
7. ご参考:経営の基本方針・中長期的方向性(2022年5月16日公表)	P.25~28

---

# ▶ 1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子

2. 経営計画

3. 2025中計の位置付けおよび価値創造プロセス

4. 事業戦略

5. 経営基盤強化戦略

6. 変革を促す仕組み

7. ご参考:経営の基本方針・中長期的方向性(2022年5月16日公表)



# 1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子

当社グループは、10年後のありたい姿として、  
「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」を掲げました。  
これを実現するために、データ等、有形・無形のアセットの潜在価値を最大限に  
活用したサービスや事業経営などを推進することで、  
**「ビジネスモデルの進化・積層化」**を進めていきます。

その推進においては、環境・社会・経済的課題の解決を通じた持続的な成長とともに、  
**成長性・資本収益性・財務健全性の3つのバランス**をとり、  
バランスシートの最適化を実現することで、中長期的な企業価値の向上をめざします。

2025中計は、「10年後のありたい姿」に向けた、3次(「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」)  
にわたる中期経営計画における**「ホップ」**として**位置付け**、「ステップ」・「ジャンプ」に  
向けた飛躍に繋がる「種まき」と「足場固め」をキーワードに取り組んでいきます。

---

1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子

 **2. 経営計画**

3. 2025中計の位置付けおよび価値創造プロセス

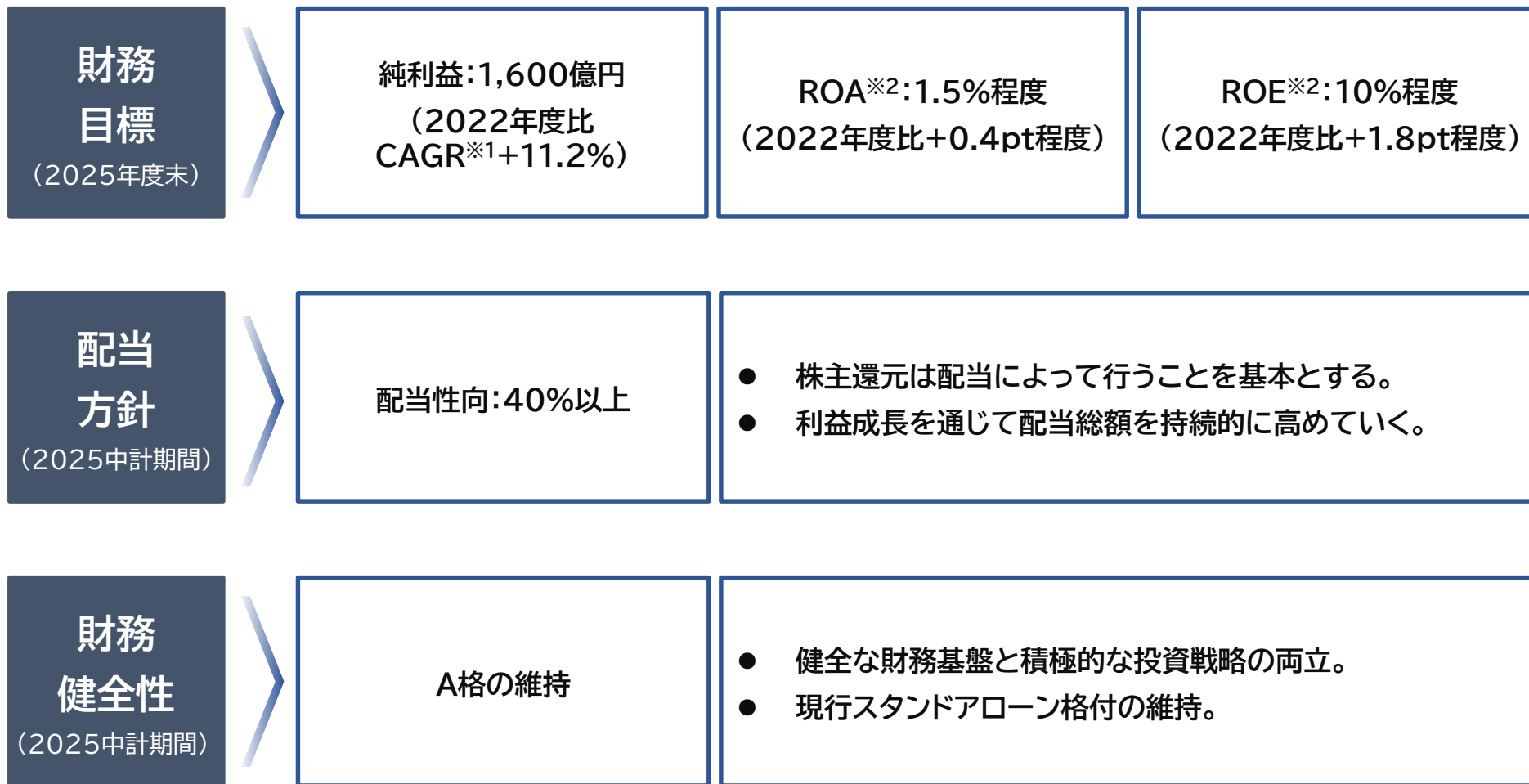
4. 事業戦略

5. 経営基盤強化戦略

6. 変革を促す仕組み

7. ご参考:経営の基本方針・中長期的方向性(2022年5月16日公表)

## 2-1. 経営計画(財務目標)



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

※1 CAGR:Compound Annual Growth Rate (年平均成長率)

※2 ROAおよびROE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

## 2-2. 経営計画(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	GHG※3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	GHG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	

※3 GHG:Green House Gas(温室効果ガス)

---

1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子

2. 経営計画

 **3. 2025中計の位置付けおよび価値創造プロセス**

4. 事業戦略

5. 経営基盤強化戦略

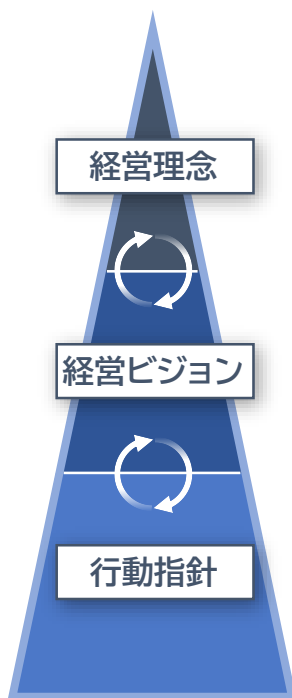
6. 変革を促す仕組み

7. ご参考:経営の基本方針・中長期的方向性(2022年5月16日公表)

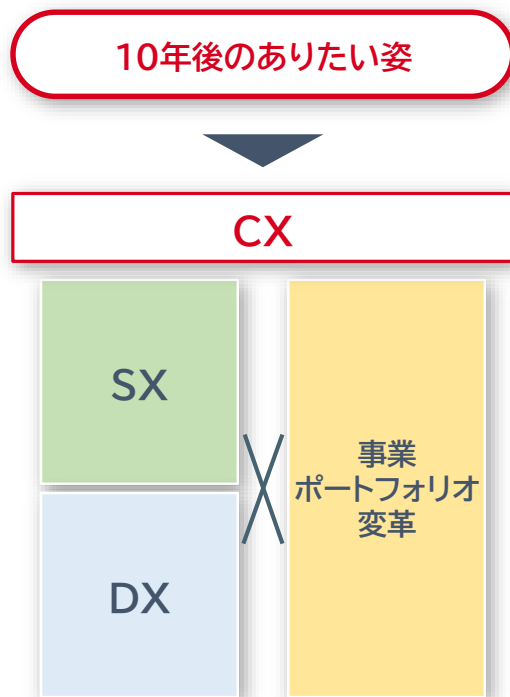
# 3-1. 2025中計の位置付け

- ▶ これまで、「経営の基本方針」や「経営の中長期的方向性」を定め、めざすべき方向性を明確化。
- ▶ これらを踏まえ、当社としての「価値創造プロセス」を再整理。また、同整理を指針とし、「2025中計」を策定。

経営の基本方針 ※4



経営の中長期的方向性 ※4



価値創造プロセス



資本のインプットから事業活動を通じて価値を創出、非財務資本の蓄積、将来財務資本の拡大を果たす

中期経営計画

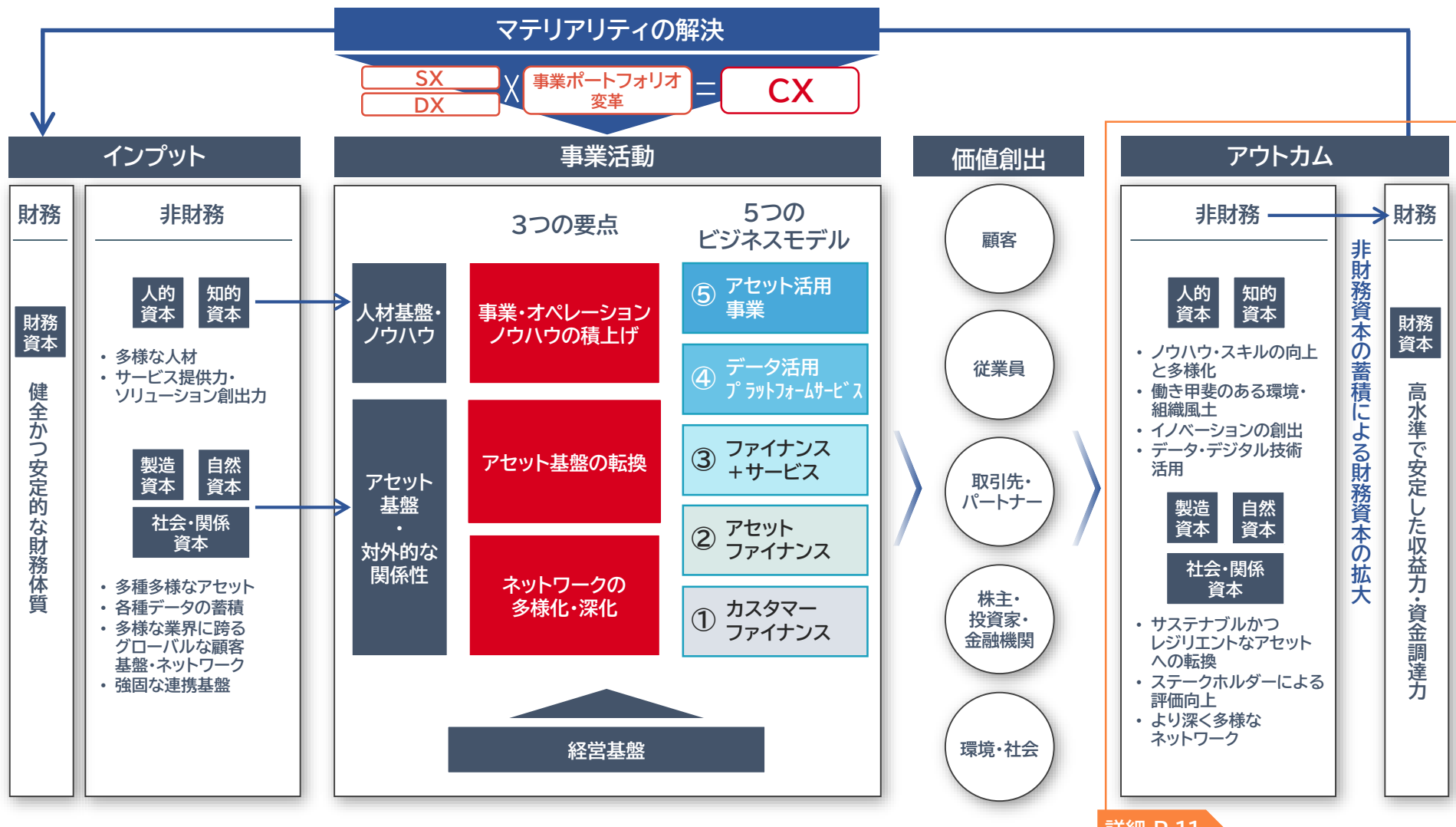
2031中計  
(2029～2031年度)  
【ジャンプ】

2028中計  
(2026～2028年度)  
【ステップ】

**2025中計**  
(2023～2025年度)  
**【ホップ】**

※4 2022年5月16日公表。詳細はP.25～28

## 3-2. 価値創造プロセス(全体像)



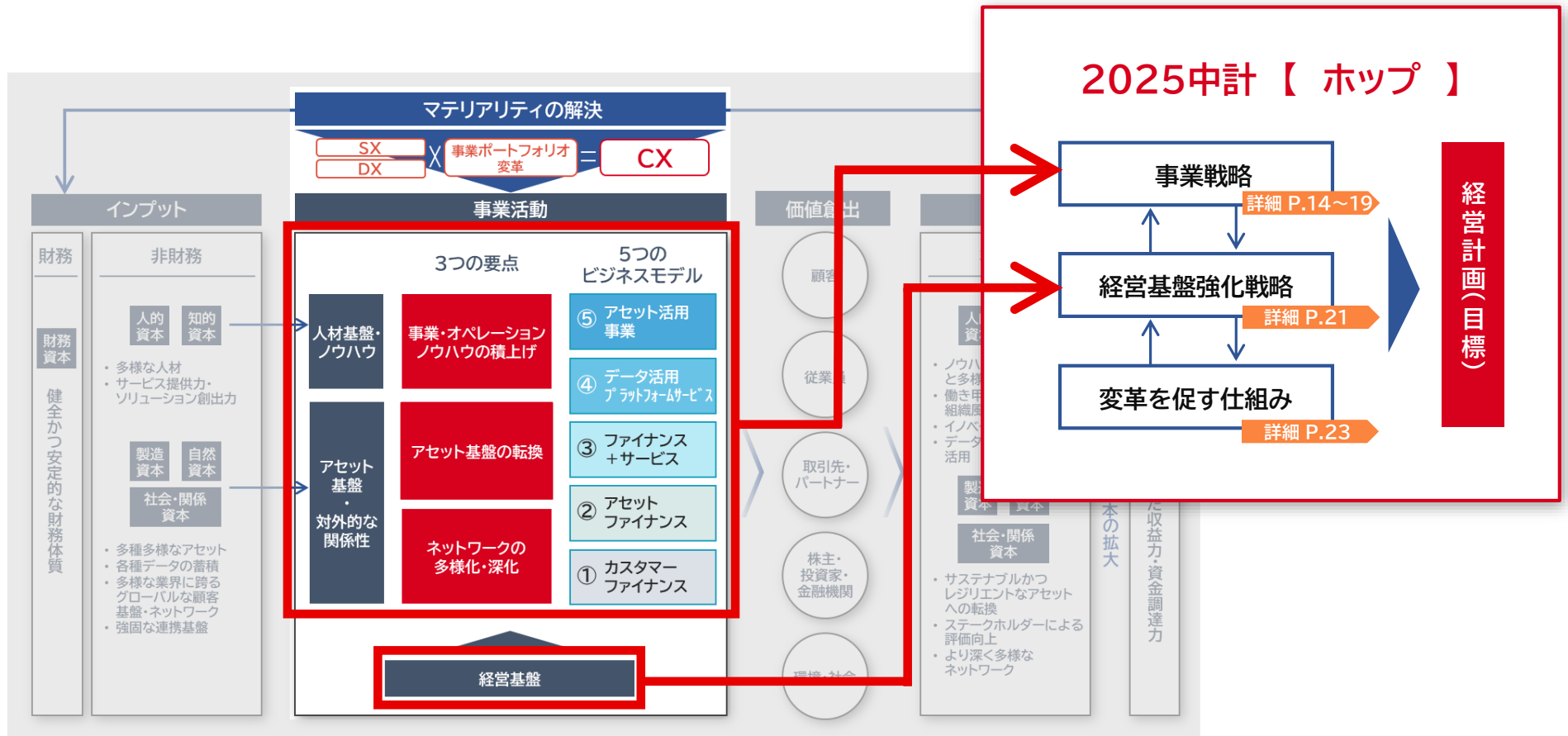
### 3-3. 価値創造プロセス(非財務資本の蓄積による財務資本拡大の流れ)





### 3-4. 2025中計の構成と価値創造プロセスとの関係

- ▶ 2025中計は、「事業戦略」、「経営基盤強化戦略」、「変革を促す仕組み」、「経営計画(目標)」で構成。
- ▶ 「価値創造プロセス」における2023～2025年度の事業活動が2025中計の「事業戦略」、「経営基盤強化戦略」に該当。それらを支える「変革を促す仕組み」を構築し、「経営計画(目標)」の達成をめざす。



- 
1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子
  2. 経営計画
  3. 2025中計の位置付けおよび価値創造プロセス



## 4. 事業戦略

5. 経営基盤強化戦略
6. 変革を促す仕組み
7. ご参考:経営の基本方針・中長期的方向性(2022年5月16日公表)

## 4-1. 事業戦略(「ビジネスモデルの進化・積層化」に向けて)

▶ 事業ポートフォリオ変革を実現するために「ビジネスモデルの進化・積層化」を進める。

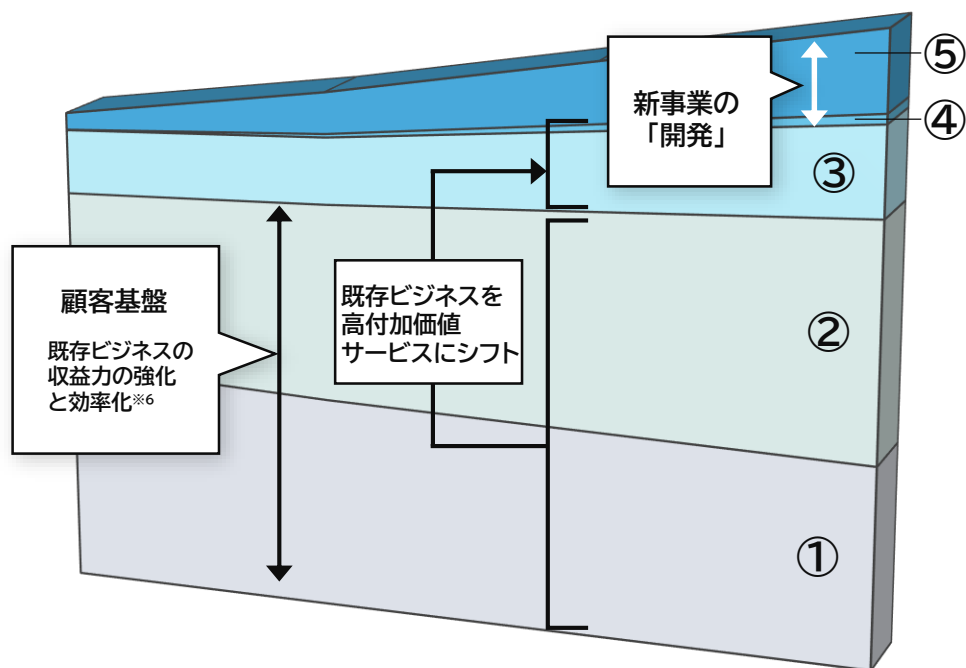
ビジネスタイプ	ビジネスの特徴	方向性	具体例	リスク	リターン
⑤ アセット活用事業	アセットを活用した事業を経営し、事業収益の最大化を狙う。	①②と比して、相対的にリスク・リターンが高いため、リスク資本等を意識し、段階的に積み上げ。	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non FIT再生可能エネルギー事業</li> <li>不動産再生・開発投資</li> </ul>		
④ データ活用プラットフォームサービス	データを活用することで、プラットフォームビジネスを展開し、主にサービス収益を得る。	難易度の高い取り組みであり、収益の実現までには時間がかかるものの、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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ活用による在庫最適化サービス</li> <li>データ活用によるシェアリングサービス</li> </ul>		
③ ファイナンス+サービス	主に②にメンテナンス、AM※5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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンテナンス付オペレーティングリース</li> <li>資産管理等サービスソリューション</li> </ul>		
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーティングリース</li> <li>不動産流動化</li> </ul>		
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンスリース</li> <li>ベンダーリース</li> <li>割賦</li> <li>融資</li> </ul>		

※5 AM:Asset Management(資産管理業務)

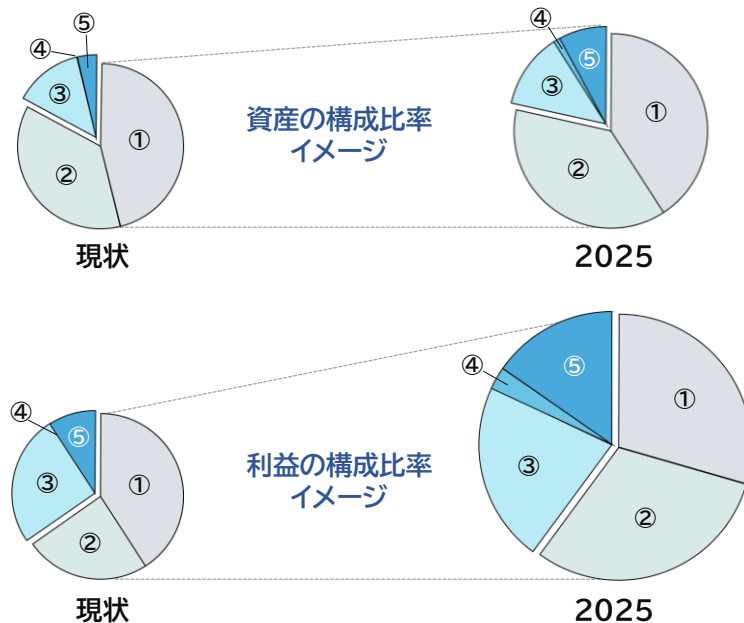
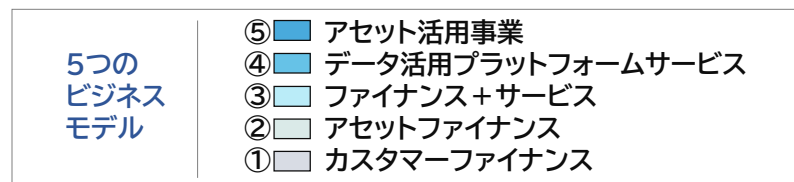
## 4-2. 事業戦略(「ビジネスモデルの進化・積層化」のイメージ)

- ▶ 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



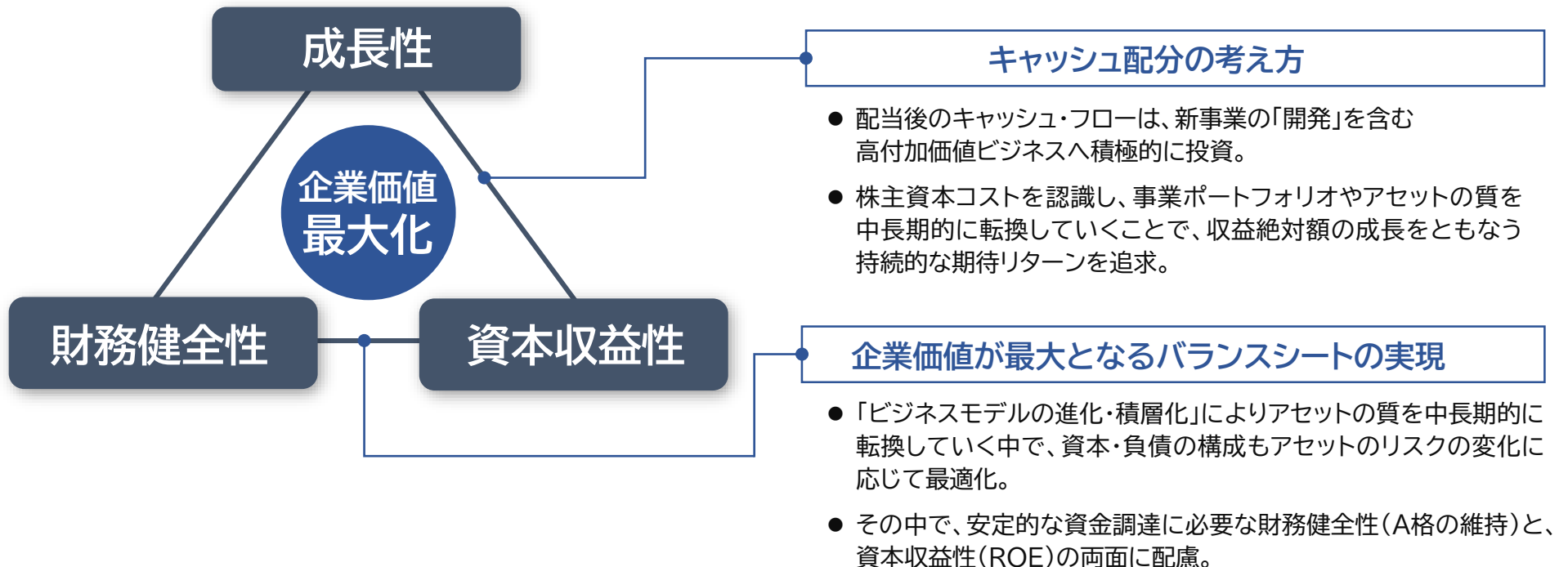
※6 再構築・撤退含む。低収益資産の売却、削減を進める一方で、収益性の高いアセットは積極的に積み上げ。資産回転型への進化。



## 4-3. 事業戦略の前提(「ビジネスモデルの進化・積層化」を支える財務戦略)

- ▶ 利益成長は、「ビジネスモデルの進化・積層化」を通じて、事業ポートフォリオやアセットの質を中長期的に転換していくことにより実現する。そのためにも、配当後のキャッシュ・フローは、中長期視点で積極的に投資していく。
- ▶ その取組みを下支えするため、バランスシートを最適化することで、中長期的な資本収益性と財務健全性を両立させ、企業価値を最大化していく。

### 3つの視点のバランス



## 4-4. 事業戦略(セグメント別事業戦略)

### カスタマーソリューション

盤石な顧客基盤の確立とデータ・デジタル活用による新営業プロセス構築により、事業ポートフォリオ変革を実現

純利益   
総資産 

#### 主要戦略

- 盤石な顧客基盤を強みとし、重層的リレーションや株主チャネル等を活用し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」に繋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の確立による効率性の追求

### 海外地域

地域特性を捉えた経営資源の戦略的配分による収益性の向上

純利益   
総資産 

#### 主要戦略

- 各国・地域の社会的課題やニーズを汲み取り事業を多様化、顧客基盤を拡大、高付加価値商品へシフト
- 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提供拡大による付加価値向上・差異化
- EV、充電ステーション、ソーラー発電等、脱炭素ビジネスの強化による収益性向上

### 航空

グループシナジー深化による収益の早期回復および新事業基盤の開拓

純利益   
総資産 

#### 主要戦略

- 航空機/エンジンリースの競争力ある業界トップクラスのポートフォリオ堅持
- 最適なグループ内連携により業界変動・顧客ニーズへの対応力を強化し、事業規模を拡大
- 将来の事業基盤獲得に向けた新事業(次世代航空技術・脱炭素化など)の創出

### ロジスティクス

事業基盤のさらなる強化と新規事業開拓を進め、物流分野における社会的課題の解決に貢献

純利益   
総資産 

#### 主要戦略

- コンテナ事業は、世界トップクラスの業界ポジションを生かしたりセールやトレーディングの拡充に加え、デジタル活用等を通じ、事業基盤をさらに強靱化
- 北米貨車リース事業は、ポートフォリオ最適化と資産回転モデルへの移行により収益性を向上
- 脱炭素・循環型社会の実現に資する新たな成長機会を創出

## 4-4. 事業戦略(セグメント別事業戦略)

### 環境エネルギー

国内トップクラスの再エネ事業者の  
ポジションを堅持し、事業領域の拡大等により  
付加価値を向上

純利益   
総資産 

#### 主要戦略

- 保有電源量を拡大し、安定的な電力供給とともに収益基盤を強化
- 蓄電池ビジネス、発電側アグリゲーション等、新たな事業への取組みにより自社電源の付加価値を向上
- 欧米の再エネ発電事業は、開発機能の強化等により事業展開を加速

### 不動産

不動産投融資・アセットマネジメント事業を通じ、  
サステナブルな社会基盤づくりに貢献

純利益   
総資産 

#### 主要戦略

- 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を拡充し、物流開発投資を強化
- 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等の投資家ニーズ充足

### モビリティ

社会の脱炭素化ニーズを踏まえた、  
EV関連事業の強化・開発による収益拡大

純利益   
総資産 

#### 主要戦略

- 充電設備網の構築、車載バッテリー再利用、再エネ供給などの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社の合併によるシナジーの早期創出
- ASEAN等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拡大

## 4-5. 事業戦略(組織横断での重要テーマ)

- ▶ 組織横断的に当社グループの総力を挙げて取り組んでいくテーマを設定。
- ▶ 取り組む各テーマは当社グループだけでなく、パートナー企業とともに社会的課題の解決を通じて社会価値を創造し、持続可能で豊かな未来に貢献していく、当社のありたい姿に繋がるもの。

### 水素

グローバルな事業展開と顧客基盤を生かした水素ビジネス戦略の構築



### EV関連

再エネ供給、充電インフラなどを含む、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



### 物流

物流サプライチェーン上の社会的課題・顧客ニーズに対し、有力パートナーと協働した「一気通貫型物流ソリューション」を構築・提供



### 脱炭素ソリューション(省エネ、排出権)

脱炭素社会の実現に貢献するワンストップサービス(CO2可視化・省エネ・再エネ・クレジット創出等)の構築・提供





- 
1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子
  2. 経営計画
  3. 2025中計の位置付けおよび価値創造プロセス
  4. 事業戦略

## 5. 経営基盤強化戦略

6. 変革を促す仕組み
7. ご参考:経営の基本方針・中長期的方向性(2022年5月16日公表)

## 5. 経営基盤強化戦略

### 2025中計主要施策

#### 人材の育成・確保



- サーベイ等を活用した社員エンゲージメントの向上
- 経営戦略の実現に資する人材ポートフォリオの形成（人材の量的確保と質的な転換）
- 戦略的な人的資本開示（人事戦略と連動した目標の設定・発信）

#### 財務基盤・社内基盤の強靱化



- 安定的かつ良質な資金調達と調達余力の拡大・ALM体制の高度化
- 事業ポートフォリオ変革に対応した審査・管理態勢の再構築
- 新事業・ビジネスモデルに応じた最適なシステムの構築

#### コーポレートガバナンス体制の強化



- 連結経営体制の強化によるグループ一体運営の推進
- ビジネスの進化や変化に対応する統合リスク管理の高度化
- グローバルベースの監査一体運営体制の構築

#### ステークホルダーエンゲージメントの向上



- 財務・非財務情報の開示内容の拡充、発信手法の多様化
- 外部ステークホルダーとのコミュニケーション強化
- サステナビリティに関する取組み推進・強化（気候変動・人権に関する取組み推進、ESG関連情報の充実・発信）

- 
1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子
  2. 経営計画
  3. 2025中計の位置付けおよび価値創造プロセス
  4. 事業戦略
  5. 経営基盤強化戦略

## 6. 変革を促す仕組み

7. ご参考:経営の基本方針・中長期的方向性(2022年5月16日公表)

## 6. 変革を促す仕組み

- ▶ 変革の実現に向けて障害となるものを取り除き、変革に向けた意識改革を実施。
- ▶ 従来の延長線ではない新たな視点で各種施策をスピード感を持って推進。

### ① 変革の土壌を「整える」

#### 全社員の変革意識の醸成。

- 経営から各階層社員に対する情報発信や対面コミュニケーションの実施による意識改革

### ② 変革を「生み出す」

#### 変革に資する取組みが活発に生み出されるための仕組みを構築。


- 「ビジネスアイデア募集プログラム」+「社内起業プログラム」の本格稼働
- 変革を促進する新組織評価の導入

### ③ 変革を「推進する」

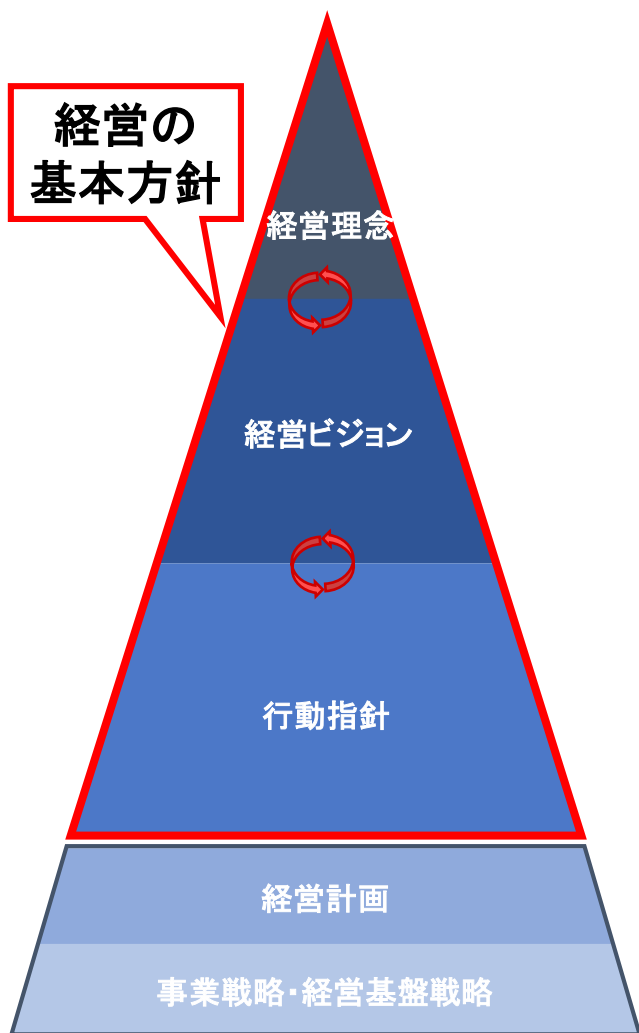
#### 効率的な意思決定プロセスや権限委譲等を進めることで、アジャイルな検討態勢を構築し、変革を推進。

- 研究開発投資の推進（「イノベーション投資ファンド」新設（100億円））
- 現場への権限委譲（分権化）の推進

- 
1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子
  2. 経営計画
  3. 2025中計の位置付けおよび価値創造プロセス
  4. 事業戦略
  5. 経営基盤強化戦略
  6. 変革を促す仕組み

 **7. ご参考：経営の基本方針・中長期的方向性**  
(2022年5月16日公表)

## 7-1. 経営の基本方針(再掲)



### 経営理念 ～長期的な視点でめざすありたい姿～

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 ～ありたい姿を実現するためにめざすべきもの～

- ・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持ち、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 ～社員一人ひとりが“持つべき価値観・心構え”“取るべき行動”～

- ・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。

## 7-2. 10年後のありたい姿(再掲)

※2022年度の数値、2025年度の計数イメージ、ならびに、  
新中計期間中の配当性向イメージは2022年5月16日現在の数値

- 2023年度に開始する新中期経営計画を一次の「ホップ」とし、二次「ステップ」、三次「ジャンプ」の3期に渡る中期経営計画を経て「10年後のありたい姿」を達成する。
- 「ホップ」の最終年度2025年度の計数イメージは、ROA1.5%程度、ROE10%程度、新中計期間中の配当性向は40%程度。

### 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。

10年後の  
ありたい姿

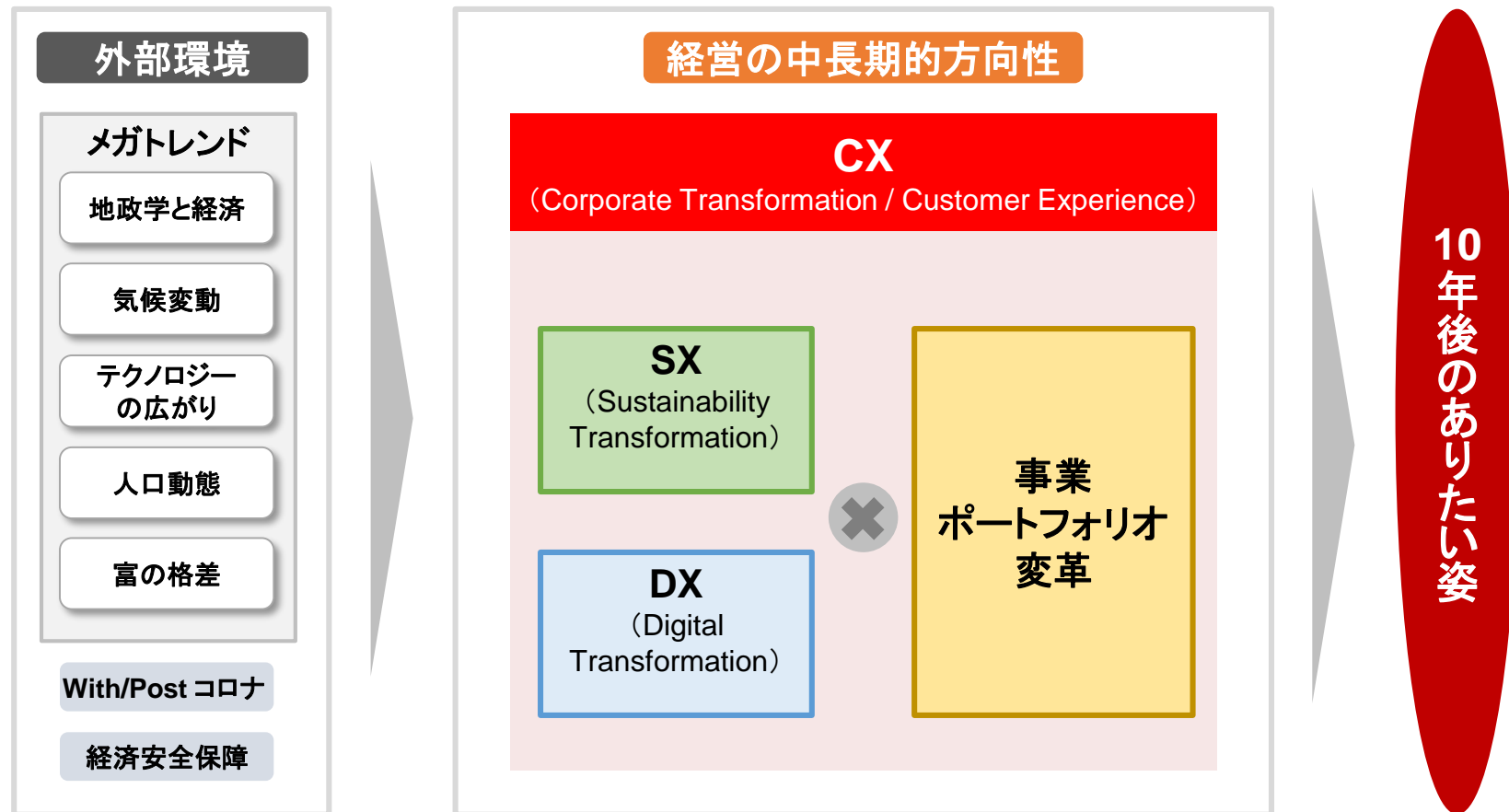
	2021年度	2022年度	2023年度	2025年度	2028年度	2031年度
ROA*	1.0%	1.1%	...	1.5%程度		
ROE*	8.0%	8.2%	...	10%程度		
配当性向	40.4%	40.5%	新中計期間中 40%程度			

[計数イメージ]

\* ROA・ROEは純利益ベース

## 7-3. 経営の中長期的方向性:10年後のありたい姿の実現に向けて(再掲)

- 「SX / DX」と「事業ポートフォリオ変革」を通じたCXを推進し、「10年後のありたい姿」を達成する。
- 「Corporate Transformation:全社の変革」を実行することで、「Customer Experience:顧客価値の創造」を実現する。





## 7-4. 経営の中長期的方向性: CX実行のための施策(再掲)

### CX

(Corporate Transformation / Customer Experience)

#### SX / DX

S  
X

マテリアリティへの取り組みや  
強固な経営基盤を通じ  
「環境価値・社会価値との共存・共栄」と  
「持続可能な成長」を実現する。

D  
X

データ・デジタル技術の活用と  
戦略的投資の実行による  
「顧客価値の“新たな創造”や“質的向上”」  
を実現する。



#### 事業ポートフォリオ変革

##### I 新ビジネスの「開発」

- ✓ 既存ビジネスの安定的キャッシュフローと幅広い顧客基盤を活用し、新事業・新領域を開発、新たな収益源を獲得する。

##### II 既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト

- ✓ 既存ビジネスの顧客基盤を維持・拡大の上、高付加価値サービスにシフトし、顧客への提供価値を向上させることでリターンを高める。

##### III 既存ビジネスの収益力強化と効率化

- ✓ 安定的キャッシュフローの創出源である既存ビジネスの収益力強化と効率化を進める。

- 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、それぞれ切り捨てて表示しており、端数において合計とは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。