



---

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

- ✓ 2023年度から2025年度の3カ年を対象とした三菱HCキャピタルの中期経営計画についてご説明します。
- ✓ 繰り返しになりますが、この中期経営計画を2025(ニー・マル・ニー・ゴー)中計と名付けており、以降のご説明では「2025中計」という言葉でご説明します。
- ✓ 「2025中計」は、三菱HCキャピタルとして初めての中計になります。2021年4月の統合当初に計画した2年間の統合作業も本年3月末に予定どおり完了し、本中計の開始は、三菱HCキャピタルにおける真のスタートであり、新たなフェーズに移行します。
- ✓ 「2025中計」の策定にあたっては、全社員とともに創り上げることをコンセプトに、社内で幾度となく議論を重ね、その結果として、当社初の中期経営計画にふさわしいものに仕上がったと自負しています。
- ✓ 昨年5月に公表した「10年後のありたい姿」の実現に向けて、当社グループ全社員一丸となって「2025中計」を遂行していきます。
- ✓ それではその内容についてご説明させていただきます。右下2ページをご覧ください。

## アジェンダ

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

2

- ✓ 本日のアジェンダです。
- ✓ 最初に、「1. 当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子」や、「2. 経営計画」といった全体感をご説明したうえで、当社グループの価値創造プロセスの考え方や、各戦略の詳細についてご説明する流れで進めてまいります。
- ✓ なお、「7. 経営の基本方針・中長期的方向性」につきましては、昨年2022年5月16日に公表したものを、ご参考までに再掲しています。
- ✓ それでは、4ページをご覧ください。

---

▶ **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。

4

- ✓ ここでは、「当社グループの進むべき方向性と2025中計骨子」をまとめております。
- ✓ 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。このありたい姿の実現に向けて、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、事業経営の展開を推進することで、「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を念頭に置くとともに、成長性・資本収益性・財務健全性の3つのバランスを踏まえた、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。
- ✓ このような方向性をめざす中で、「2025中計」は「10年後のありたい姿」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」の最初の「ホップ」に位置付けています。
- ✓ 後続の「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、「2025中計」期間中に取り組んでいきます。これらの取り組みを遂行しつつ、財務・非財務の両面における経営計画の達成をめざします。
- ✓ 次の6ページ及び7ページでその内容についてご説明します。6ページをご覧ください。

---

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

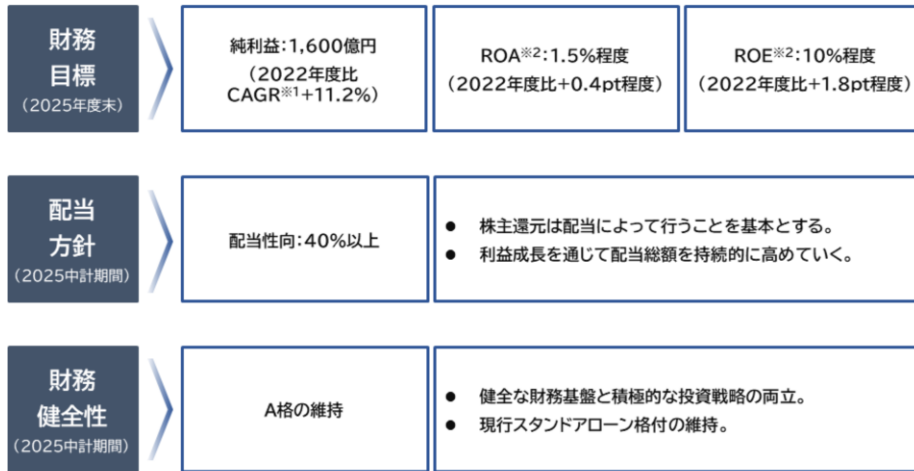
5. 経営基盤強化戦略

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

6

- ✓ まず、経営計画の内の財務目標についてご説明します。
- ✓ 「2025中計」の最終年度である2025年度は、当期純利益:1,600億円、ROA:1.5%程度、ROE:10%程度を、また、「2025中計」期間中の配当性向は40%以上をめざします。株主還元は配当によって行うことを基本とし、利益成長を通じて配当総額を持続的に高めていく方針です。
- ✓ また、この計画・目標は、財務健全性の指標である社外格付「A格の維持」を前提とし、健全な財務基盤と積極的な投資戦略の両立をめざします。
- ✓ 7ページをご覧ください。

## 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 知的資本	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	
		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 <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
	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)

- ✓ 非財務目標についてご説明します。
- ✓ 後ほどご説明します価値創造プロセスが実効的に機能し、非財務資本の蓄積による財務資本の拡大を実現し、当社グループがやりたい姿に向かって前進していることを測定するために非財務目標を設定します。
- ✓ 価値創造プロセスは策定して終わりではなく、そのプロセスを実行し実際に価値が創造されていることを確認する必要があります。
- ✓ 「人材ポートフォリオの充足度」や「従業員エンゲージメントサーベイ結果」、「Scope3基準のGHG(温室効果ガス)排出量」など、一部定性的な目標に留まっているKPIもありますが、これらは当社グループにとって重要性が高く、「2025中計」期間中に、各種体制整備や施策実行を推進し、より具体的かつ有効性の高い目標設定を進めていく必要があると考えているため、あえて定性的であっても目標化しています。
- ✓ そして、これらの目標を着実に達成していくことで、「三菱HCキャピタルは変わった」とステークホルダーの皆様から評価をいただけるよう取り組んでいきたいと思えます。
- ✓ 9ページをご覧ください。

---

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

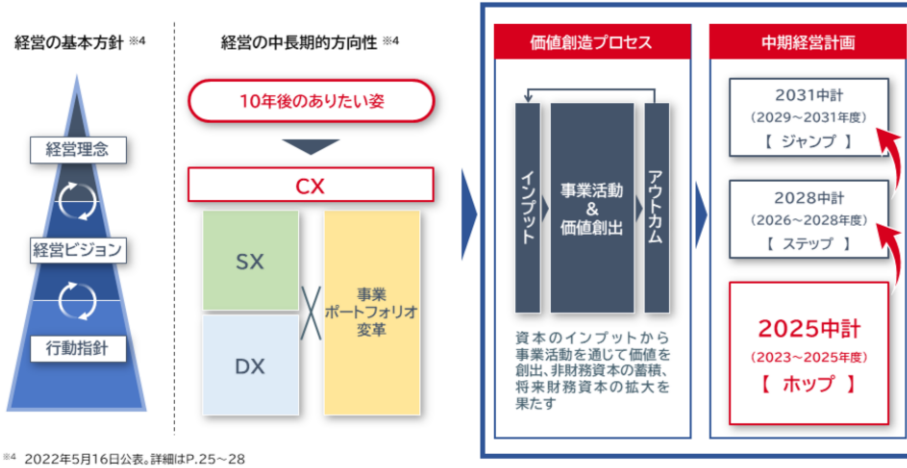
7. ご参考: 経営の基本方針・中長期的方向性(2022年5月16日公表)

---



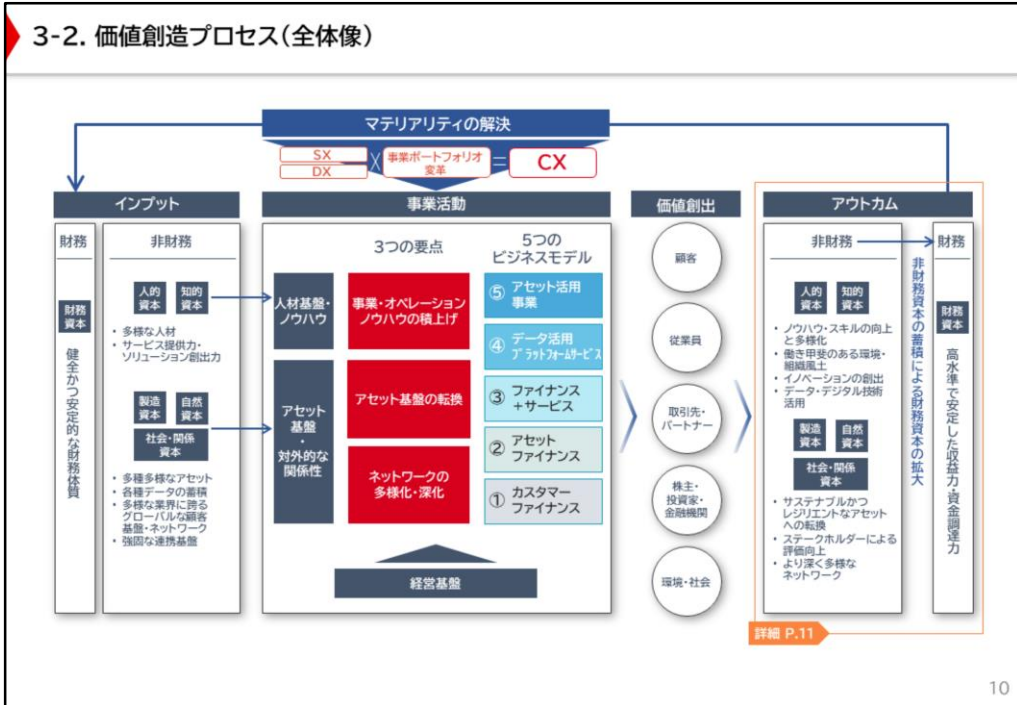
### 3-1. 2025中計の位置付け

- ▶ 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。



- ✓ ここでは「2025中計」の位置付について整理しています。
- ✓ ページ左側にお示したとおり、昨年2022年5月に「経営の基本方針」、「10年後のありたい姿」を含む「経営の中長期的方向性」を定め、当社グループが中長期的にめざす方向性を明確化しました。
- ✓ これらを踏まえて、その右側の縦長のボックスでお示していますが、今般、当社グループとしての価値創造プロセスを整理しました。
- ✓ 価値創造プロセスは、当社がいかに価値を創出していくのか、を本質的に示したものであり、「2025中計」はこの価値創造プロセスを指針としたうえで策定しています。
- ✓ また、ページ右端の縦長のボックスにお示しているとおり、「2025中計」は、「10年後のありたい姿」に向けた「ホップ」「ステップ」「ジャンプ」の3次にわたる中計における「ホップ」の位置付けとなります。
- ✓ 先程ご説明した「経営計画」の達成は当然として、それと同時に、新領域への「種まき」や既存領域の再構築や再定義を通じた「足場固め」をすることで、「ステップ・ジャンプ」における飛躍に繋げていきます。
- ✓ ここから3ページを使って、当社グループの「価値創造プロセス」とはどんなものか、ご説明いたします。10ページをご覧ください。

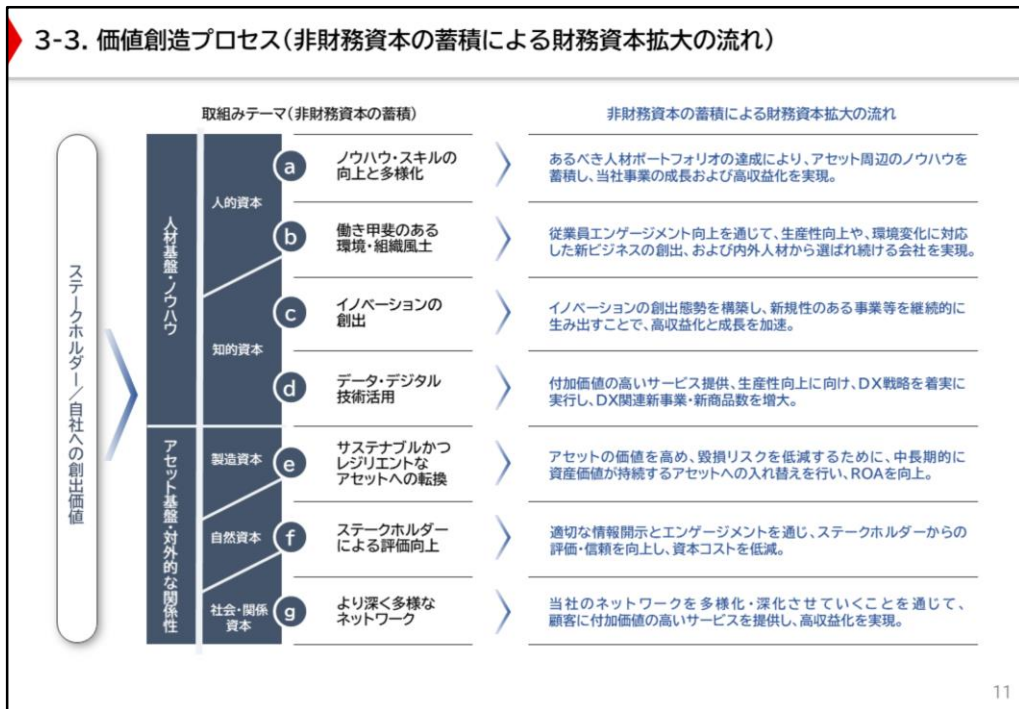
### 3-2. 価値創造プロセス(全体像)



10

- ✓ このページでは、まず、価値創造プロセスの全体像を表しています。
- ✓ この図は、一般的な価値創造プロセスと同様に、資本のインプットからアウトカムまでの流れを示していますが、当社グループとしての資本を定義したうえで、それらを活用し当社の事業活動を通じて、いかに価値の創出および資本の蓄積・拡大、ひいては企業価値向上を実現するか、という一連の流れを当社グループ独自のストーリーとして整理したものに なります。
- ✓ 図の左側に示しているとおり、当社グループとしての財務資本および非財務資本を特定したうえで、それらを活用して、中央の事業活動をいかに回していくかを示しています。
- ✓ 事業活動は、価値創造プロセスを回すためのエンジンであり、中央の赤い箱で示した「3つの要点」とは、当社の強みを活用・強化しつつ、弱み克服に向けて必要な今後の取り組みを、非財務資本の観点から整理したもので、右隣の青いグラデーションの箱で示した5つのビジネスモデルの進化・積層化などを 実現するために必要な、今後の事業活動の方向性を示しています。
- ✓ この事業活動というエンジンを回し、様々なステークホルダーにとっての価値を創出することで得られる、ページ右端の「アウトカム」の部分について、次のページでご説明します。
- ✓ 11ページをご覧ください。

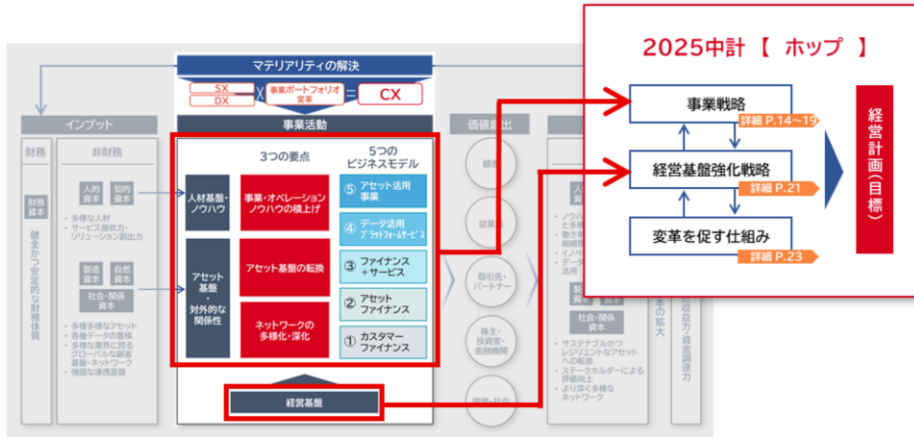
### 3-3. 価値創造プロセス(非財務資本の蓄積による財務資本拡大の流れ)



- ✓ ただいま述べましたとおり、価値創造プロセスのアウトカム部分について、非財務資本の蓄積による財務資本拡大の流れを整理しています。
- ✓ 人的、知的、製造、自然、社会関係資本の5つの非財務資本に対して、aからgの7つの今後めざしていくべき取り組みテーマを設定しました。
- ✓ これらの実現によって、非財務資本を蓄積し、財務資本の拡大に繋げていきます。
- ✓ 具体的なKPI及び目標については、先ほど、7ページの、「経営計画(非財務目標)」でご説明したとおりで、これらを着実に達成していくことで、非財務資本の蓄積、ひいては財務資本の拡大を実現してまいります。
- ✓ 12ページをご覧ください。

### 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。



12

- ✓ これまでご説明してきた価値創造プロセスと「2025中計」の関係を示しています。
- ✓ 「2025中計」は、図の右側記載の「事業戦略」「経営基盤強化戦略」、「変革を促す仕組み」、「経営計画」の4つで構成されています。
- ✓ 価値創造プロセスにおける事業活動が「事業戦略」、「経営基盤強化戦略」に該当し、それらを支える「変革を促す仕組み」を構築することで、6ページ及び7ページでご説明した「経営計画」の達成をめざします。
- ✓ 次ページ以降で、具体的な各戦略についてご説明します。14ページをご覧ください。

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運営し、事業収益の最大化を狙う。	①②と比べて、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 <sup>※</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。	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		
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)

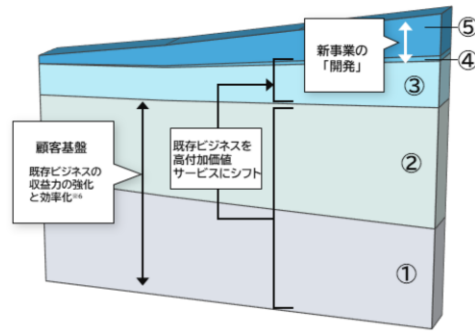
14

- ✓ まず、「事業戦略」の具体的な内容についてご説明します。  
このページでは、事業戦略の前提となる、「5つのビジネス類型」についてまとめています。
- ✓ 事業ポートフォリオ変革の実現に向けて、「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めていくことを前提に、当社ビジネスモデルを5つに類型化したうえで、それぞれの特徴や今後の取り組みの方向性などを示しています。
- ✓ 大きな方向性としては、「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」、「新ビジネスの開発」の3つを同時に行うことで、「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めていきます。
- ✓ それぞれの特徴と方向性等は図に記載のとおりであり詳細説明は割愛しますが、これらのビジネス類型を使って、事業ポートフォリオ全体をどのように変えていくのか、という方向感のイメージを次ページで説明します。
- ✓ 15ページをご覧ください。

## 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

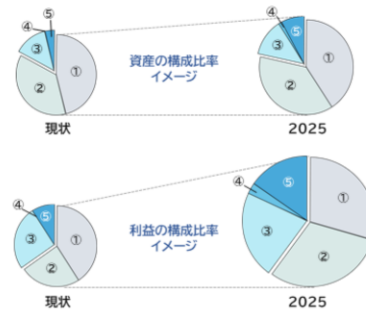
### ビジネスモデルの進化・積層化



\*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。

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

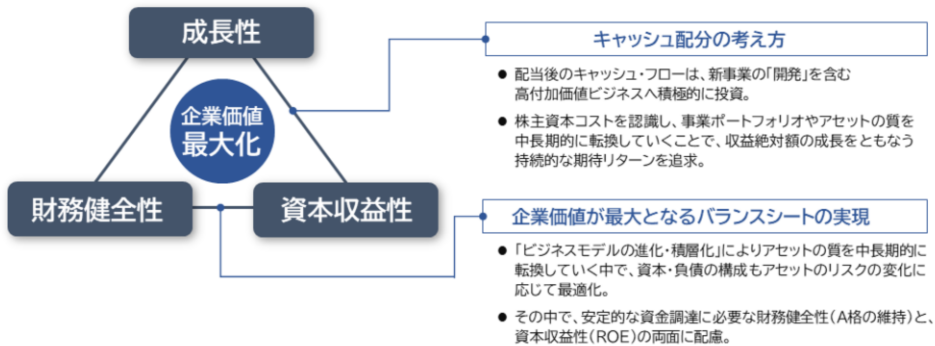


- ✓ 左側の地層断面図のようなものは、前ページでお示した①～⑤のビジネスモデル類型が、左から右へ時間の経過とともにどう変遷するか、概念的にお示したイメージ図です。
- ✓ ①カスタマーファイナンス、②アセットファイナンスは、当社グループが有する強固な顧客基盤からの安定的キャッシュ・フローを創出する収益基盤の位置付けです。一方で、この分野は競争も激しく、リターンは相対的に低い資産もあるため、収益力を強化していくとともに、低収益資産の圧縮等も着実に進めていくことで、「既存ビジネスの収益力強化と効率化」を進めていきます。
- ✓ また、①カスタマーファイナンス、②アセットファイナンスの顧客基盤を維持・拡大のうえ、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。
- ✓ そして、④データ活用プラットフォームサービスや、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、ビジネス類型③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。
- ✓ 右側の2つのパイチャートは、上が資産構成比率、下が利益構成比率の、現状から2025年度にかけての変化をイメージとして示しております。
- ✓ ご覧のとおり、資産を大きく拡大することなく、純利益を増やしていく方向です。経営計画における財務目標でお示したとおり、純利益のみならず、ROAとROEを向上させていく計画を立てております。
- ✓ この財務目標を達成するためには、利益の源泉を変化させていくことが必要であり、パイチャートにおける資産と利益の構成比率はそのイメージを示しています。
- ✓ 16ページをご覧ください。

#### 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。
- ▶ その取り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



16

- ✓ 事業戦略の前提として、「ビジネスモデルの進化・積層化」を支える財務戦略の考え方を示しています。
- ✓ 利益成長は、前ページまででご説明したとおり、「ビジネスモデルの進化・積層化」を通じて実現します。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、新事業の開発を含む高付加価値ビジネスに投資していく方針です。
- ✓ その取り組みを下支えするために、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。
- ✓ 具体的には「中長期的な資本収益性」の指標としてROE、安定的な資金調達に必要な「財務健全性」としてA格の維持、の両面に配慮していきます。
- ✓ 17ページをご覧ください。



#### 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めとし、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リ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

17

- ✓ 17・18ページの2ページで、セグメント別の事業戦略についてご説明します。
- ✓ なお、各セグメントの右横に記載の純利益、総資産の矢印はそれぞれの大まかな「成長率」のイメージを表しています。
- ✓ 「カスタマーソリューション」は盤石な顧客基盤をいかし、データ・デジタル活用による新たな営業プロセスの確立や協働ビジネス創出を加速させることなどにより、事業ポートフォリオ変革を実現します。
- ✓ 「海外地域」は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します。
- ✓ 「航空」はコロナ禍からの業界全体の回復基調を捉え、グループシナジー深化による収益の早期回復を図ると同時に、将来の新事業基盤の開拓を行います。
- ✓ 「ロジスティクス」は海上コンテナ・北米貨車リース各々の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します。
- ✓ これらのセグメントは、「2025中計」における、当社の利益面での成長をけん引していきます。
- ✓ 18ページをご覧ください。

#### 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、新たな事業への取り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・適用に必要な機能を広範囲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

18

- ✓ 「環境エネルギー」は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、事業領域を拡大、付加価値を向上させます。
- ✓ 「不動産」は不動産投融資・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します。
- ✓ 「モビリティ」は社会の脱炭素ニーズを踏まえた、EV関連事業の強化・開発により収益拡大をめざします。
- ✓ これらのセグメントは、17ページのセグメントと比較すると、利益面で「2025中計」期間中は緩やかな成長に留まりますが、ステップ・ジャンプにあたる次期・次々期中計での飛躍に向けて、種まき・足場固めを進めるステージとなります。
- ✓ また、同時に、次ページの「組織横断での重要なテーマ」について、主導的に取り組んでいくセグメントでもあります。
- ✓ 19ページをご覧ください。

#### 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



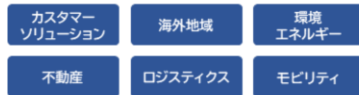
##### EV関連

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



19

- ✓ ここに挙げた4つのテーマは、単一セグメントで取り組むよりも、複数セグメントが組織横断的に取り組むことで新たなビジネスへと繋がる可能性がある重要テーマとして抽出したもので、「水素」、「EV関連」、「物流」、「脱炭素ソリューション」の4つを挙げております。
- ✓ また、当社グループのみならず、パートナー企業とともに取り組むことで、社会的課題の解決を通じて価値を創造し豊かな未来に貢献する、という当社のありたい姿に繋がるものとなります。したがって、ステップ・ジャンプに向けた重要な戦略と位置付けています。
- ✓ 以上のご説明からおわかりいただけるかと思いますが、今回の「2025中計」では、「ビジネスモデルの進化・積層化」を基軸に、各セグメントの事業戦略を各々推進するだけでなく、セグメント横断の重要テーマの取り組みもしっかり推進していきます。
- ✓ これら縦・横の取り組みの掛け合わせによって、当社の事業を中長期的かつ持続的に成長させてまいりたいと考えております。
- ✓ 21ページをご覧ください。

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

- サーバ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）

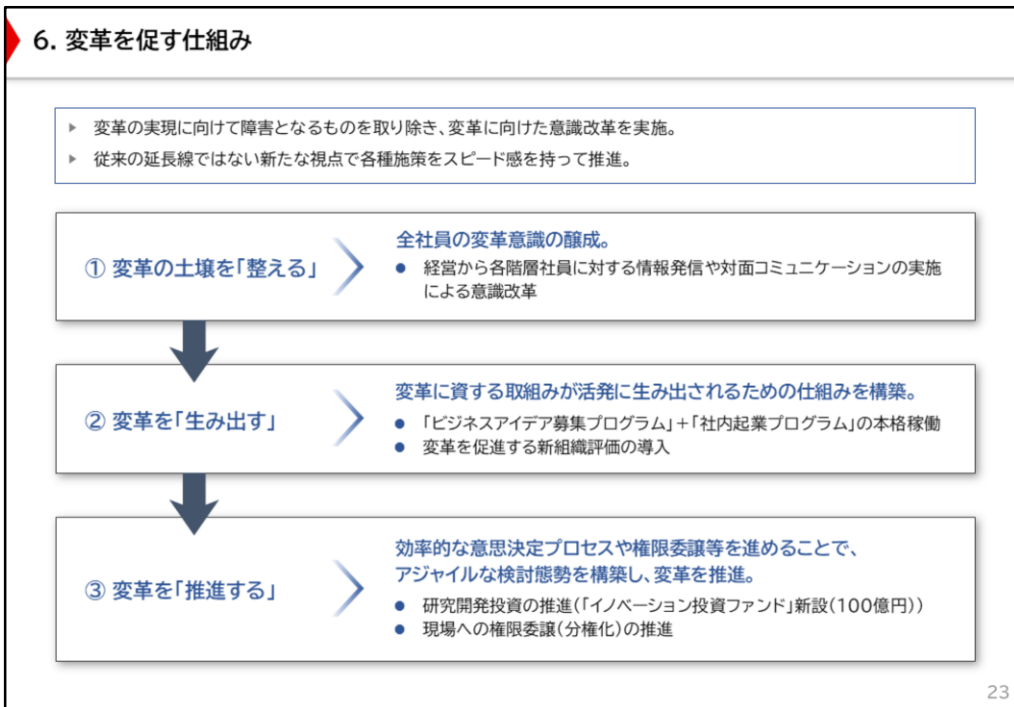
21

- ✓ これまで説明してきた事業戦略の遂行に向けては、それを支える「経営基盤」の強化が不可欠です。「2025中計」では、「経営基盤強化戦略」として、4つの柱を掲げています。
- ✓ 一つ目は、「人材の育成・確保」であり、社員エンゲージメントを向上させることに加えて、「ビジネスモデルの進化・積層化」の実現に資する人材ポートフォリオの形成などを実施します。
- ✓ 二つ目は、「財務基盤・社内基盤の強靱化」であり、安定的かつ良質な資金調達と調達余力の拡大、各種戦略に対応した審査・管理態勢、システムを構築していきます。
- ✓ 三つ目は、「コーポレートガバナンス体制の強化」であり、連結経営体制の強化によるグループ一体運営を前提に、統合リスク管理の高度化などを進めていきます。
- ✓ 最後に、「ステークホルダーエンゲージメントの向上」については、財務・非財務情報の開示内容の拡充や発信手法の多様化を通じて、外部ステークホルダーとのコミュニケーションを強化していきます。
- ✓ 23ページをご覧ください。

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)



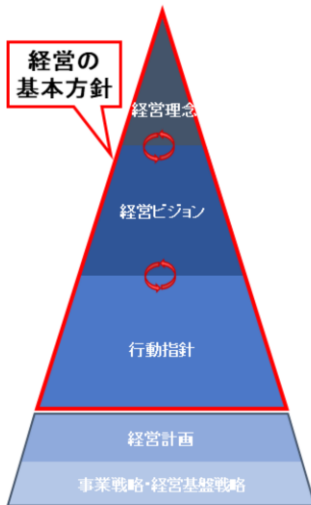
- ✓ 最後のご説明項目です。
- ✓ 「10年後のありたい姿」の実現に向けて、従来の延長線上ではない変革が必要だと考えており、「①変革の土壌を整える」「②変革を生み出す」「③変革を推進する」の3つのアプローチを実施することで、変革を実現していきます。
- ✓ 「①変革の土壌を整える」においては、経営主導で、全社員の変革意識を醸成していきます。
- ✓ これまでも「2025中計」策定の過程等において経営と社員間でのコミュニケーション機会を創出してまいりましたが、今後も継続的に実施していくことで、全社員の変革意識を醸成していきます。社長就任時、全世界の全社員に向けて発信したビデオメッセージにおいても、「いまの延長線上に当社の未来はない。全員が「変革」を常に意識し、失敗を恐れず前向きに行動・チャレンジすることが重要だ」と、日本語・英語の両方で私自身の言葉で語りかけました。
- ✓ 「②変革を生み出す」においては、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すべく、ビジネスアイデアや社内起業プログラムの本格稼働、新評価制度の導入を進めます。
- ✓ 「③変革を推進する」においては、「イノベーション投資ファンド」の新設や現場への権限委譲などを進めることで、柔軟かつ迅速な意思決定を促すアジャイルな検討態勢を構築のうえ、研究開発投資を推進していきます。説明は以上となります。

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)



## 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。

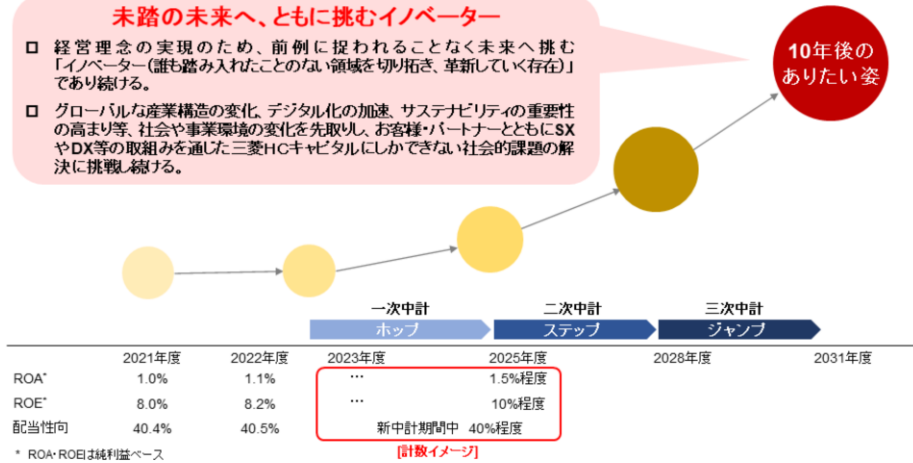
## 7-2. 10年後のありたい姿(再掲)

※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。

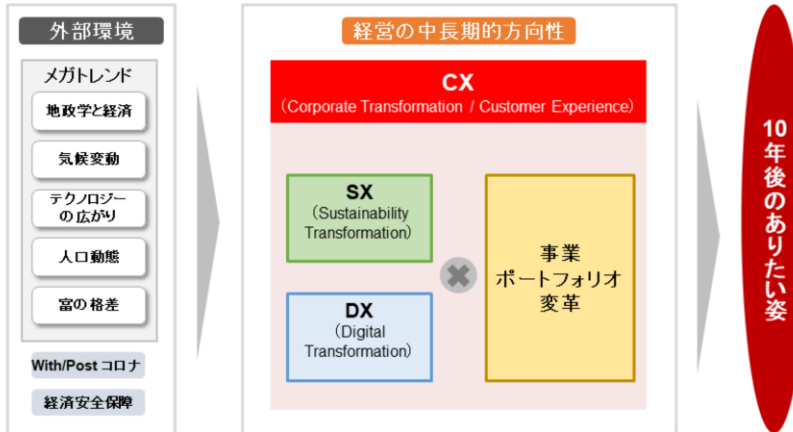
### 未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター

- 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。

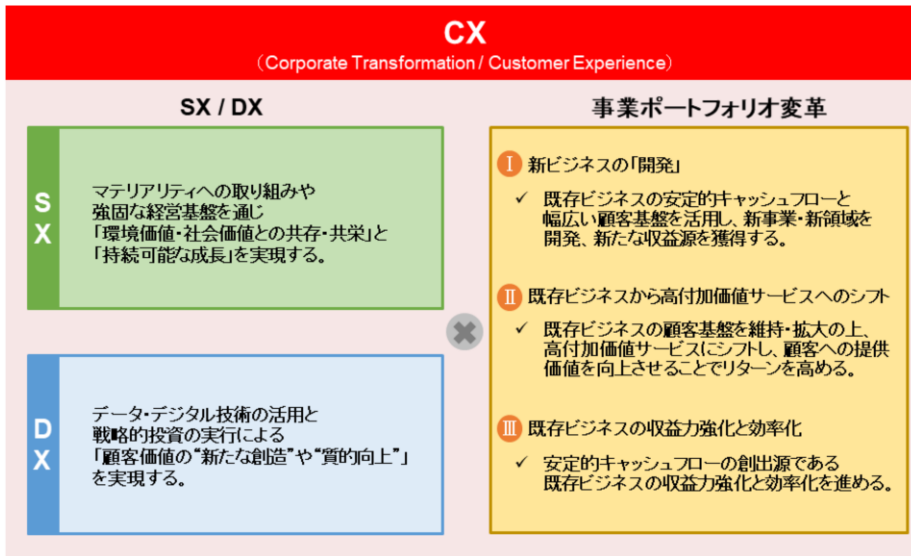


### 7-3. 経営の中長期的方向性:10年後のありたい姿の実現に向けて(再掲)

- 「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)



## 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。