

中期経営計画(2025中計)の進捗－2024年3月期決算発表時点

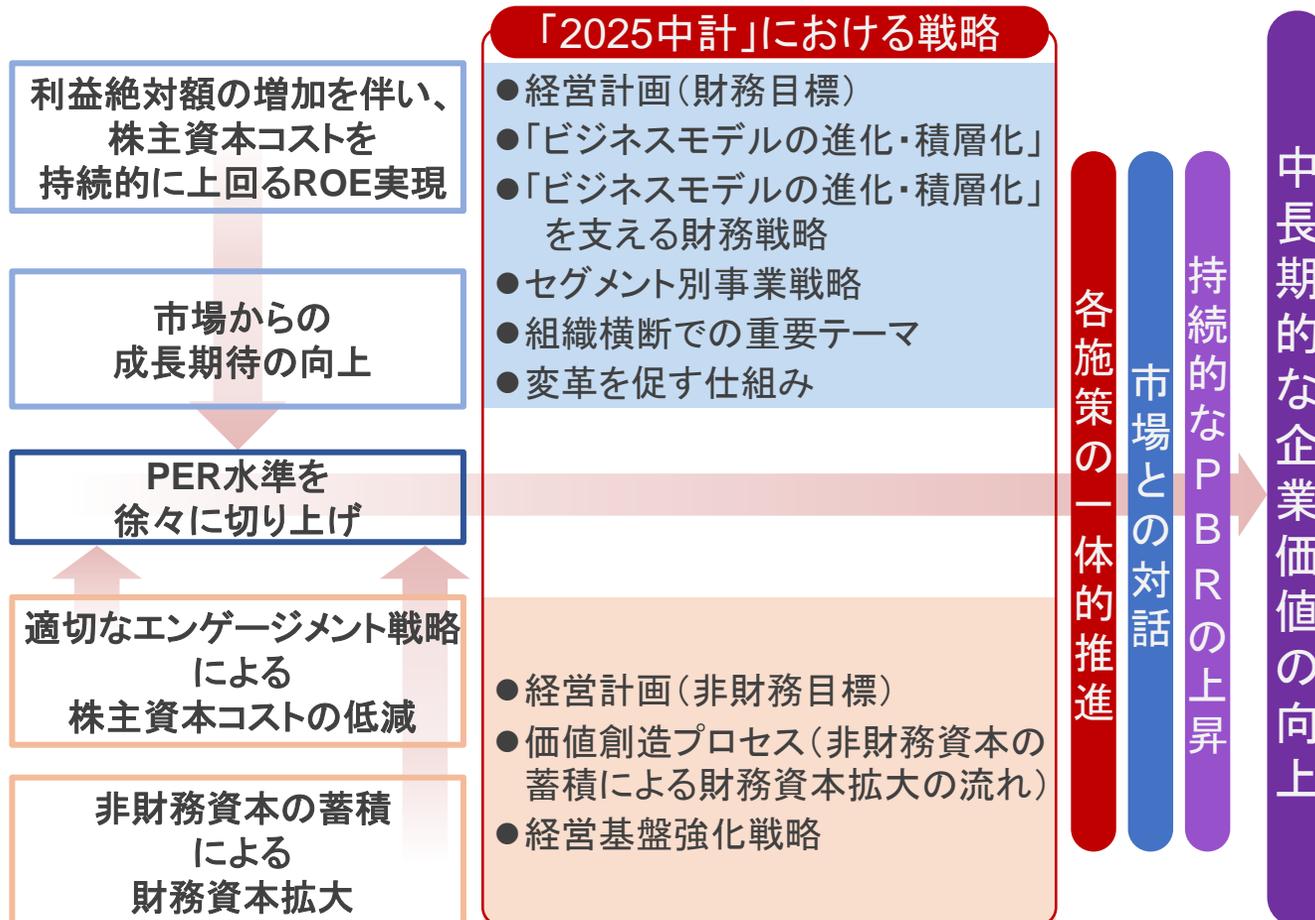
三菱HCキャピタル株式会社

2024年6月20日

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

- 株主資本コストを持続的に上回るROE実現と成長期待向上や株主資本コスト低減によるPER向上を通じて、中長期的な企業価値の向上をめざす。2025中計達成はそのマイルストーンであり、目標達成に向けた進捗状況を踏まえて市場との対話を進めていく。

企業価値向上に向けた道筋と「2025中計」の関係



$$\begin{aligned} \text{理論上PBR} &= \text{予想 ROE} \times \text{予想 PER} \\ &= \text{予想 ROE} \times \frac{1}{\text{株主資本コスト} - \text{期待利益成長率}} \end{aligned}$$

(分母)広義の株主資本コスト
:現状10%程度

当社が重要視している事項

2025中計達成の蓋然性

資本コストを上回る収益性の実現

- ROE10%程度の達成
- 「ビジネス別資本収益性」の分析を通じたポートフォリオマネジメント 等

ステークホルダーによる当社事業の理解度向上

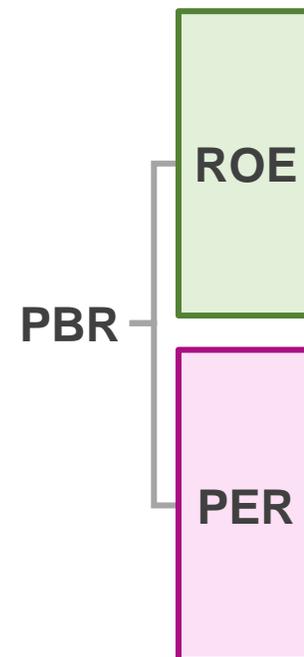
- セグメント別IR 等

成長期待の向上

- 「ビジネスモデルの進化・積層化」の推進 等

株主資本コストの低減

- ESGリスクの低減、非財務情報を含む開示の充実、市場との対話 等



成果

- ▶ 2025中計初年度の財務目標はROEを除き達成。航空やロジスティクスが全体を牽引。
- ▶ 非財務目標も2025中計目標達成に向け着実に進捗。
- ▶ 事業ポートフォリオ変革・資本効率改善に向けた資産入替も順調に進展。
 - 新規投資 : European Energy社向け出資、センターポイント・ディベロップメント完全子会社化等
 - 売却・撤退 : 首都圏リース・DFLリース売却、積水リース売却(予定)、個人向けカード事業撤退、政策保有株式売却等

課題

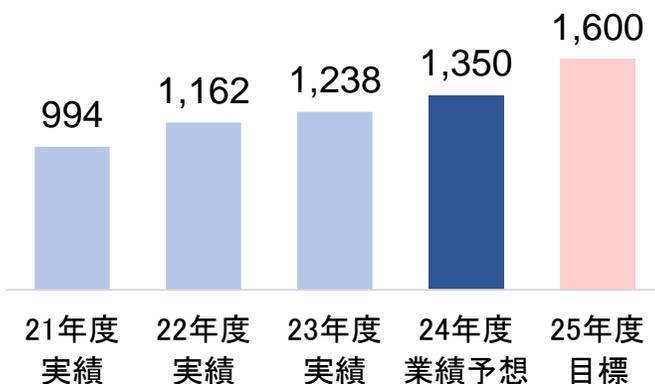
- ▶ 「ビジネスモデルの進化・積層化」(高付加価値・高ROAビジネスへのシフト等)のスピード感不足。特に、カスタマーソリューションにおける本格的な収益貢献に資するビジネスの創出が今後の課題。
- ▶ 海外地域の米州事業では、主力の商用トラック向け販売金融事業で与信コストが増加。収益力回復が急務。

24-25年度 方向性

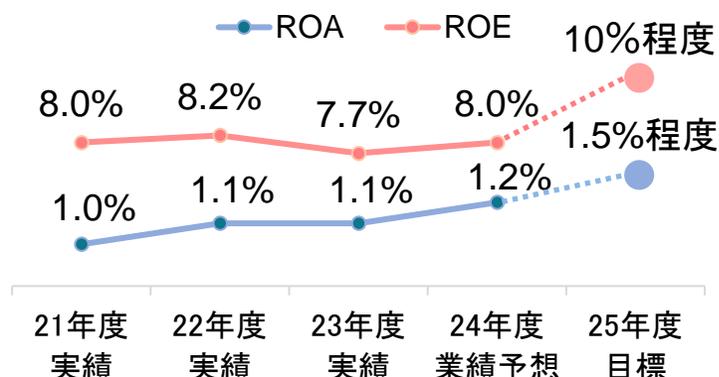
- ▶ 財務・非財務各種目標を達成し、持続的なPBR上昇・企業価値向上を継続。
- ▶ カスタマーソリューションにおける「ビジネスモデルの進化・積層化」の早期具現化、収益拡大に向けた各種施策の推進。
- ▶ 海外地域の米州事業では、リスク管理態勢の見直しや事業ポートフォリオの分散・再構築等を通じ、早期に収益力を回復・拡大。
- ▶ 組織横断での重要テーマ、変革を促す仕組みに関する各種施策を加速させ、次期中計に繋がる「種まき」を推進。

- ✓ 25年度は2023年5月15日付対外公表値である「純利益1,600億円・ROA1.5%程度・ROE10%程度」から変更無し。セグメント別では、市況が好調に推移している航空、ロジスティクスが利益成長を牽引しつつ、戦略を順調に進捗させている環境エネルギー、不動産も下支えすることで、全社としての利益成長を見込む。
- ✓ 既存事業の収益力強化や新規事業への投資と低収益事業の売却・撤退により「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進し、全セグメントでROAを向上させていく。

純利益(億円)



ROA・ROE



(参考)セグメント別ROA

セグメント	22年度 (実績)	23年度 (実績)	25年度 (目標)
カスタマーソリューション	1.1%	1.2%	1.3%
海外地域	1.1%	0.5%	1.3%
5事業本部*	1.3%	1.6%	1.8%
合計	1.1%	1.1%	1.5%程度

* 環境エネルギー、航空、ロジスティクス、不動産、モビリティの加重平均値

配当性向・財務健全性

	23年度予定	24-25年度目標
配当性向	42.9%	40%以上
格付	A格	A格の維持

PBR(参考)



非財務目標

✓ 非財務目標は着実に進捗。DX関連項目の定性目標を定量化。目標達成に向けた施策や定性目標の定量化を継続。

		KPI (斜体括弧:対象範囲(連結or単体))	目標 (2025中計期間)	23年度実績		24-25年度方向性
				内容	評価	
人材基盤・ノウハウ	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(単体)	人材ポートフォリオの枠組みを策定、充足度を可視化	約1,200名に対するアセスメント実施	○	職務情報と人材情報の可視化およびマッチング検討(目標定量化は25年度決算発表時想定)
		従業員エンゲージメントサーベイ結果(単体)	サーベイ内容を精緻化し、分析を高度化	エンゲージメントサーベイの設問の抜本的見直し	○	エンゲージメントサーベイの設問のファインチューニング実施(目標定量化は24年度決算発表時想定)
	知的資本	DXアセスメント ^{*1} 「スタンダード」レベル以上の人材比率(単体)	80%以上	46.8% (前年度比+22.0pt)	○	24年度計画:70%以上
		月平均残業時間(業務効率)(単体)	14時間以下	18時間47分 (同△0.6時間)	▲	BPR ^{*2} 導入検討を進め、業務の棚卸・可視化を推進
		有給休暇取得率(単体)	70%以上	74.4% (同+5.7pt)	◎	目標以上の水準を維持
対外的な関係性 アセット基盤	製造資本	GHG排出量(Scope3)(連結)	影響度の高いカテゴリを主に分析し、Scope3を可視化	アセットおよび取引毎に実態調査、手法を検証	○	23年度実績を集計。第三者保証の取得・実績開示
	自然資本	GHG排出量(Scope1,2)(連結)	2030年度:2019年度対比△55% 2050年度:ネットゼロ	22年度実績:△31.3% (23年度実績は集計中)	○	省エネ、電化(EV化)、再エネ化の継続的推進
	社会・関係資本	エネルギー使用量(国内)(単体+国内グループ会社)	前年度比△1%を継続	22年度実績:△16.9% (23年度実績は集計中)	◎	省エネや車両台数見直し等の継続的推進

□: 新KPI・目標(既存KPI・目標をアップデート)

*1 DXアセスメント: 外部業者提供のDXリテラシー水準を測るツールで、結果によって「ビギナー」「スタンダード」「エキスパート」の3つのレベルに分類される。

*2 BPR(Business Process Re-engineering): 業務本来の目的に向かって既存組織や制度を抜本的に見直し、プロセス視点で業務フロー、情報システム等をデザインし直すこと。

2025中計進捗サマリー

- ▶ 23年度はポートフォリオの見直しが着実に進行。グループ会社株式譲渡によりセグメント資産は減少したものの、政策保有株式や不動産等の売却を行い、純利益は横這い。本格的な収益貢献に資するビジネス創出が課題。
- ▶ 各戦略の推進により「ビジネスモデルの進化・積層化」を加速させ、収益を拡大。

(億円)	22年度	23年度	前期比
純利益	381	381	±0
セグメント資産残高	32,277	29,665	△2,611
ROA	1.1%	1.2%	+0.1pt

2025中計進捗詳細

2025中計策定 当初の主要戦略

- 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。

23年度の 主な取り組み

- 首都圏リースおよびディー・エフ・エル・リースの株式譲渡や政策保有株式の縮減等、ポートフォリオの見直しが着実に進行。
- パートナー企業との協働ビジネスや新サービスについては、各社との業務提携等の連携強化によりPoC*1等を実施も、本格的な収益貢献に資するビジネスの創出については今後の課題。

*1 PoC(Proof of Concept)：新しいアイデアや技術の実現可能性を検証すること

2025中計達成の ための道筋

- 各パートナー企業とPoCを積み重ねてきた多くの新サービスをローンチし、収益性を向上。
- 顧客への付加価値提供・経営課題解決に繋がるソリューションを創出し、社内連携・横展開の促進により「ビジネスモデルの進化・積層化」を加速。
- 新CRM*2の構築・活用および人員のリアロケーション実施により、営業精度向上・効率化等営業プロセスを変革。

*2 CRM(Customer Relationship Management)：顧客情報管理システム

2025中計進捗サマリー

- ▶ 23年度は米州における商用トラック市況悪化による貸倒関連費用の増加を主因に前期比大幅減益。
- ▶ 米州の足場固めとポートフォリオの再構築を早急に行うとともに、欧州・米州における各戦略の加速により全体収益向上を実現。

(億円)	22年度	23年度	前期比
純利益	290	166	△124
内、欧州	176	170	△6
内、米州	105	△13	△119
セグメント資産残高	26,442	30,708	+4,265
ROA	1.1%	0.5%	△0.6pt

2025中計進捗詳細

2025中計策定当初の主要戦略

- 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。

23年度の主な取り組み

- 【欧州】
 - 持続可能エネルギー発電関連事業の推進(パートナーとの提携強化およびEV充電施設の設置等)。
- 【米州】
 - 米州3拠点統合後の経営安定化に注力。
 - 主力事業である運送セクターの市況の急激な悪化により貸倒関連費用が増加。加えて金利急上昇によるマージン縮小や、新規契約実行高の減少もあり赤字。
 - 販売金融事業のベンダー分析機能を開発。

2025中計達成のための道筋

- 【欧州】
 - 各事業でパートナーシップ・DXをフル活用し、新規優良資産積み上げやマージン引き上げ、モビリティ売却益の拡大等による収益向上。
 - 投資家層拡大等で資金調達コストを低減し金利マージンを拡大。
- 【米州】
 - 金利環境が安定化しつつある中、プライシング基準見直し、マージン引き上げを進め収益力を回復。
 - 商用トラック向け販売金融事業の与信リスク・コントロールモデルとプロセスの見直し。その他事業の強化・拡大も進めポートフォリオ分散・マネジメントを強化。

2025中計進捗サマリー

- ▶ 23年度は航空市況の改善により業績の早期回復を実現。
- ▶ ポートフォリオ拡大やグループシナジー深化等により、当社の成長を牽引。

(億円)	22年度	23年度	前期比
純利益	62	273	+211
セグメント資産残高	16,402	20,200	+3,798
ROA	0.4%	1.3%	+0.9pt

2025中計進捗詳細

2025中計策定 当初の主要戦略

- 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/脱炭素化等)の創出。

23年度の 主な取り組み

- MHCグループ会社のJSA・ELFが大型リース契約を初めて共同組成し、多様化する航空会社のニーズに対応。
 - ELFがエンジンパーツアウト事業のINAVを100%子会社化し、グループシナジーを強化。
 - 出資先との新規事業立ち上げに向けた協業契約の締結に加え、脱炭素を展望したSAF*1・水素関連業界の調査・分析実施。
- *1 SAF(Sustainable Aviation Fuel) : 持続可能な航空燃料

2025中計達成の ための道筋

- 機体・エンジンリース、エンジンパーツアウト、および本邦ビジネス間の連携による航空バリューチェーン全体での収益確保・アセット収益性向上。
- M&A等を通じた、流動性ある良質ポートフォリオの安定的拡大。
- 脱炭素社会を見据えたJSA・ELFの新型機体・エンジン比率向上、次世代航空技術等分野での事業/サービスの検討。

2025中計進捗サマリー

- ▶ 23年度は海上コンテナリース事業の需給の落ち着きにより新規投資は低位ながら、既存フリートの積極的なリース付与等、CAIの営業力・的確なオペレーションにより稼働率は高位を維持。
- ▶ 北米貨車リース事業の収益貢献により成長を加速。

(億円)	22年度	23年度	前期比
純利益	153	178	+24
セグメント資産残高	10,929	10,990	+61
ROA	1.4%	1.6%	+0.2pt

2025中計進捗詳細

2025中計策定 当初の主要戦略

- 海上コンテナリース事業は、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。

23年度の 主な取り組み

- 海上コンテナ稼働率の低下を抑制(老齢コンテナリセール、既存契約延長)。
- 北米貨車リース事業のポートフォリオ入れ替えにより稼働率を向上。
- 船舶需要の高まりを捉えた保有船舶の売却による売却益の獲得。

2025中計達成の ための道筋

- 海上コンテナリース事業における新規投資による案件積み上げ、オペレーションの更なる高度化による高稼働率の維持。
- 北米貨車リース事業における好採算案件の獲得、資産回転型オペレーションの強化による売却益の継続的な獲得。

2025中計進捗サマリー

- ▶ 23年度は国内太陽光発電事業において一過性の損失を計上するも、欧州での再エネ事業展開等、事業戦略は着実に進捗。
- ▶ 国内保有電源量の更なる拡大、European Energy社を通じた海外での事業展開。

(億円)	22年度	23年度	前期比
純利益	116	73	△43
セグメント資産残高	4,332	4,166	△166
ROA	2.2%	1.4%	△0.8pt

2025中計進捗詳細

2025中計策定当初の主要戦略

- 保有電源量を拡大し、安定的な電力供給と共に収益基盤を強化。
- 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。

23年度の主な取り組み

- 太陽光の屋根置きPPA*1、コーポレートPPA*2、陸上風力のFIT・FIP*3案件の積み上げ。
 - 陸上風力発電所を対象としてアグリゲーション事業*4を開始し、事業領域を拡大。
 - European Energy社へ20%出資し、欧州における事業基盤を構築。
- *1 PPA(Power Purchase Agreement) : 電力販売契約
 *2 コーポレートPPA: 企業や自治体等の法人が発電事業者から再エネ電力を長期に購入する契約
 *3 FIT(Feed-in Tariff) : 再エネ発電事業者が発電した電力を、電力会社が一定価格で一定期間買い取る制度
 FIP(Feed-in Premium) : FITと異なり再エネ電力を卸売市場等で売電し、その売電価格に対して市場価格と連動し一定のプレミアム(補助額)を上乗せする制度
 *4 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の提供を行う事業

2025中計達成のための道筋

- 国内保有電源量(太陽光・風力等)の更なる拡大。
- 国内事業のポートフォリオ入れ替えを目的とした一部太陽光・バイオマス発電事業の売却。
- European Energy社を通じた海外での再エネ発電事業の展開。
- 海外インフラ資産の売却によるポートフォリオの入れ替え。

2025中計進捗サマリー

- ▶ 23年度は国内ファイナンス事業・再生投資事業において着実に資産を積み上げ。
- ▶ 開発機能強化・バリューアップ力向上による期中収益の向上、継続的な物件売却益の獲得を図る。

(億円)	22年度	23年度	前期比
純利益	126	119	△7
セグメント資産残高	4,472	5,254	+781
ROA	2.0%	2.2%	+0.2pt

2025中計進捗詳細

2025中計策定 当初の主要戦略

- 環境・社会配慮型アセットへの投融資、開発機能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。

23年度の 主な取り組み

- 国内における環境・社会配慮型アセットを中心とした投融資案件の積み上げ、投資アセットへのバリューアップ施策の実施。
- 物流不動産に特化した開発機能・アセットマネジメント機能を有する「センターポイント・ディベロップメント(CPD)」を完全子会社化し、物流自社開発機能を強化。
- アセットマネジメント事業における外部投資家向け新規受託資産を着実に積み上げ。
- 米国案件で多額の損失を計上、新規案件の取り組みを停止。

2025中計達成の ための道筋

- 国内における開発機能強化・バリューアップ力向上による期中収益の向上、物件売却益の継続的な獲得。
- 国内ファイナンス事業におけるO&D*1およびポートフォリオの再構築。
- 米国問題案件における損失抑制、回収極大化。

*1 O&D(Origination & Distribution) :

不動産ノンリコースローンにつき、優先部分と劣後部分に分ける等一部の債権を外部に売却・パートアウトすることで収益性を高めるビジネスモデル

2025中計進捗サマリー

- ▶ 23年度は国内においてEV統合型サービスの提供を開始したほか、国内オートリース会社2社を合併。
- ▶ EV統合型サービスの更なる拡充、および国内オートリース事業の統合シナジー最大化を実現。

(億円)	22年度	23年度	前期比
純利益	37	27	△10
セグメント資産残高	414	519	+105
ROA	4.2%	5.9%	+1.7pt

2025中計進捗詳細

2025中計策定当初の主要戦略

- 充電設備網の構築、車載バッテリー再利用、再エネ供給等のEV導入・運用に必要な機能を広範に提供できるEV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。

23年度の主な取り組み

- 国内にてEV・充電設備の導入や運用、その設置が可能な駐車場および再エネを供給するEV統合型サービスの提供を開始。
 - 統合シナジー発揮を狙い国内オートリース会社2社を合併。
 - タイにおいてAyvens*1との合弁でオートリース会社を設立・営業開始。
- *1 Ayvens: オートリース業界のグローバルカンパニーであるALD社およびLease Plan社の統合による新ブランド名

2025中計達成のための道筋

- 国内外のEV統合型サービスの拡充。
- 国内オートリース会社2社の合併による、コストシナジーの創出および営業力強化。

- ✓ 4つの重要テーマは2025中計のキーワードの一つである「種まき」に資するものであり、テーマ毎に収益貢献までの時間軸に違いはあるが、取り組みの進捗は概ね順調。
- ✓ 各テーマへの取り組みを契機として各セグメント間の連携が活性化。

水素

将来のめざす姿

国内屈指の再エネ電源ホルダーとして、グリーン水素製造を軸とした水素サプライチェーンの構築に貢献

23年度の主な取り組み

- 水素需要の有望な領域において個別テーマを設定。「空港・航空」、「都市開発」、「自立分散型コミュニティ(離島等)」、「物流インダストリー」等のテーマごとにパートナー企業とともに実証事業等の組成を検討。

物流

将来のめざす姿

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、有力パートナーとの協働による最適な物流ソリューションの構築・提供を通じて、物流サービスのフルラインナップ化を実現

23年度の主な取り組み

- ロジスティード・NEXT Logistics Japan等の物流ソリューションパートナーとの協議およびMHC顧客へ共同提案の実施。

EV

将来のめざす姿

EVを起点にカーボンニュートラル社会の実現に貢献

23年度の主な取り組み

- 国内外にてEV・充電設備の導入や運用、その設置が可能な駐車場および再エネの供給を総合的に提案するEV統合型サービスの提供を開始。

脱炭素ソリューション

将来のめざす姿

脱炭素社会の実現に向けた総合サービスプロバイダーへの進化

23年度の主な取り組み

- 顧客のエネルギーと設備の一体管理サービスの構築・提案、顧客向けCO2削減ロードマップ策定支援サービスを開始。

- ✓ 財務・非財務目標の達成や事業戦略の着実な遂行を支える「経営基盤」強化の取り組みは順調に進展。今後もMHC経営基盤の最重要テーマの一つである人的資本強化に係る取り組みや、各種リスク管理態勢の一層の高度化等をめざす。

人材の育成・確保

23年度実績(主な取り組み)

- 事業ポートフォリオ変革に資する「人材ポートフォリオ」策定検討に加え、全社員が学べる機会の提供(人材開発投資3.9億円)。
- 人材の量的確保を企図したリファラル採用等の展開。
- エンゲージメントサーベイ高度化。

24-25年度計画(主な取り組み)

- 事業ポートフォリオ変革に資する「人材の質的な転換」を着実に進めるための枠組みを策定し、それに基づく打ち手を検討・実行(個人特性に応じた経験・学びの場の提供等)
- 業績貢献型の処遇体系検討等、中途採用強化に係る施策の実施。
- エンゲージメントの指数化や分析高度化を進め、指数の維持・向上策を実施。

財務基盤・社内基盤の強靱化

23年度実績(主な取り組み)

- 強固な財務基盤を維持しつつ資金調達多様化に向けた金融機関・投資家との取引推進。
- リスクアペタイトフレームワークの試行運用開始に向けた体制整備。新事業・新商品開発に係る与信管理態勢の整備。

24-25年度計画(主な取り組み)

- 安定的かつ良質な資金調達や調達余力拡大・ALM高度化に係る施策の継続的实施。
- 事業ポートフォリオ変革への対応を企図した与信管理態勢の見直し。

コーポレートガバナンス体制の強化

23年度実績(主な取り組み)

- 3LoD(3つのディフェンスライン)に基づくグループ全体でのリスク管理態勢の高度化。
- グローバル合同監査実施等グローバルベースのガバナンス体制を拡充。

24-25年度計画(主な取り組み)

- リスク管理態勢の効率性向上。
- グローバルベースのガバナンスを一層強化。

ステークホルダーエンゲージメントの向上

23年度実績(主な取り組み)

- 開示資料の内容拡充に加えて個人投資家向け情報発信機会の拡大やメディアリレーション深化による、外部ステークホルダーとの対話強化。
- ESG評価機関のスコア分析実施や、社会的インパクト評価の手法整理。

24-25年度計画(主な取り組み)

- 投資家等を対象とした事業別IR説明会の実施やメディアラウンドテーブル等を通じたメディアとの接点強化。また、広報・広告手法を多様化。
- サステナビリティ経営のPDCAサイクル確立。

- ✓ 社内の変革意識は着実に醸成されており(①変革の土壌を整える)、変革創出やその推進(②変革を生み出す、③変革を推進する)に関しては、23年度に社内プログラム開始や各種ルール策定・変更等を実施し、24年度以降にそれらを本格化する計画。

① 変革の土壌を「整える」



全社員の変革意識の醸成。

23年度実績(主な取り組み)

- 2025中計に係るサーベイを実施。結果を踏まえ、変革意識醸成に係る施策を実施。
- 社長ブログ開設等、経営から社員向けの情報発信機会を増強。

24-25年度計画(主な取り組み)

- ビジネスプロセスリエンジニアリング等による時間創出施策の実施。
- 本部長主導による、本部別の変革施策の展開。

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。

23年度実績(主な取り組み)

- Zero-Gravity Venture Lab(通称:ゼログラ)における、社内起業プログラム第1期実施や、アイデア募集コンテスト等施策の拡充。
- 変革を促す新組織評価制度の運用開始。

24-25年度計画(主な取り組み)

- 社内起業プログラム第1期の事業化検証に加えて第2期を実施。施策の更なる拡充・見直し検討。
- 組織評価制度のさらなる見直し検討。

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。

23年度実績(主な取り組み)

- スタートアップ企業を対象とした社内投資枠「イノベーション投資ファンド」(100億円)の設立(活用実績は7件/投資額6.9億円)。
- 取締役会付議基準の改定による現場への権限委譲推進(重要テーマの審議時間拡大)。

24-25年度計画(主な取り組み)

- イノベーション投資ファンドの拡充・見直し検討。
- 分権化・権限委譲を前提とした、各種社内規程の改定と組織再編を継続的に実施。

✓ 2025中計は「10年後のありたい姿」の実現に向けた「ホップ」の位置付け。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」を着実に進めつつ「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進し、中長期的な企業価値向上に繋げていく計画。

10年後のありたい姿
未踏の未来へ、
ともに挑むイノベーター

2025中計骨子

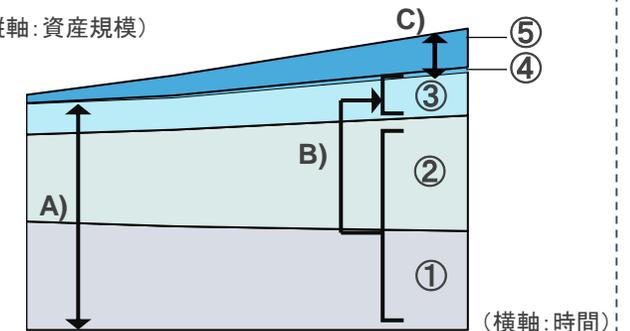
- ▶ 「ビジネスモデルの進化・積層化」推進による収益力向上 (ビジネス類型③④⑤(右図参照)の積み上げが重要テーマ)
- ▶ 成長性・資本収益性・財務健全性の3つのバランスを取り、バランスシートの最適化をめざす
- ▶ 「ステップ」「ジャンプ」に向けた種まきと足場固めがキーワード

【「ビジネスモデルの進化・積層化」のイメージ】

ビジネスモデルを5つに類型化

- 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

(縦軸: 資産規模)



- A) 顧客基盤
既存ビジネスの収益力の強化と効率化
- B) 既存ビジネスを高付加価値サービスにシフト
- C) 新事業の「開発」

主要戦略

- ▶ 事業戦略
「ビジネスモデルの進化・積層化」を基軸とした 全社・セグメント別戦略の展開
- ▶ 経営基盤強化戦略
人材の育成・確保や、財務基盤・社内基盤の強靱化
- ▶ 変革を促す仕組み
変革に向けた意識改革等の推進

目標

- 財務 : 純利益1,600億円 / ROA1.5%程度 / ROE10%程度 (配当性向40%以上・A格維持)
- 非財務 : GHG排出量 (Scope1,2) 30年度: 19年度対比△55%、50年度: ネットゼロ
/ 人材ポートフォリオの枠組み策定・充足度可視化 等

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】

- 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、本資料に記載された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らず、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四半期または当期純利益
- ROA :
$$\frac{\text{純利益}}{(\text{前期末総資産額} + \text{当期末総資産額}) \div 2}$$
- ROE :
$$\frac{\text{純利益}}{(\text{前期末自己資本} + \text{当期末自己資本}) \div 2}$$
- 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」