

中期経営計画(2025中計)の進捗－2025年3月期決算発表時点

三菱HCキャピタル株式会社

2025年5月16日

- 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、それぞれ切り捨てて表示しており、端数が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も、当社は一切責任を負いません。

本資料における表記・計数の定義

■ MHC	:三菱HCキャピタル	■ インカムゲイン	:「アセット関連損益控除後の売上総利益」+ 「営業外損益(償却債権取立益を除く)」
■ EE	:European Energy(再生可能・次世代エネルギー会社)	■ 純利益	:親会社株主に帰属する当期純利益
■ JSA	:Jackson Square Aviation(航空機リース会社)	■ ROA	: $\frac{\text{純利益}}{(\text{前期末総資産額} + \text{当期末総資産額}) \div 2}$
■ elfc	:Engine Lease Finance(航空機エンジンリース会社)	■ ROE	: $\frac{\text{純利益}}{(\text{前期末自己資本} + \text{当期末自己資本}) \div 2}$
■ inav	:elfcの100%子会社の航空機エンジンパーツアウト会社		
■ CAI	:CAI International(海上コンテナリース会社)		
■ CPD	:センターポイント・ディベロップメント(2023年4月に完全子会社化)	■ 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」

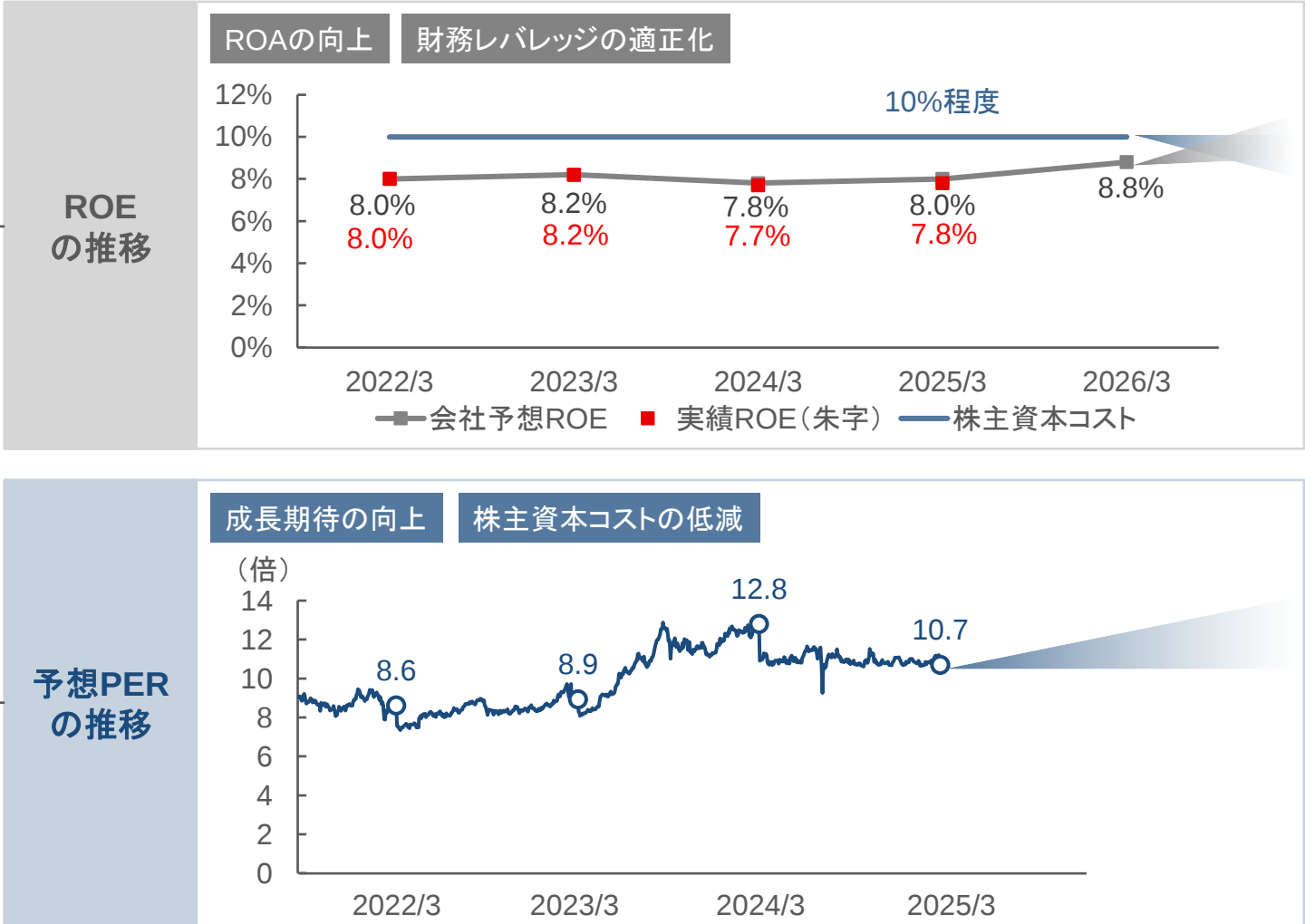
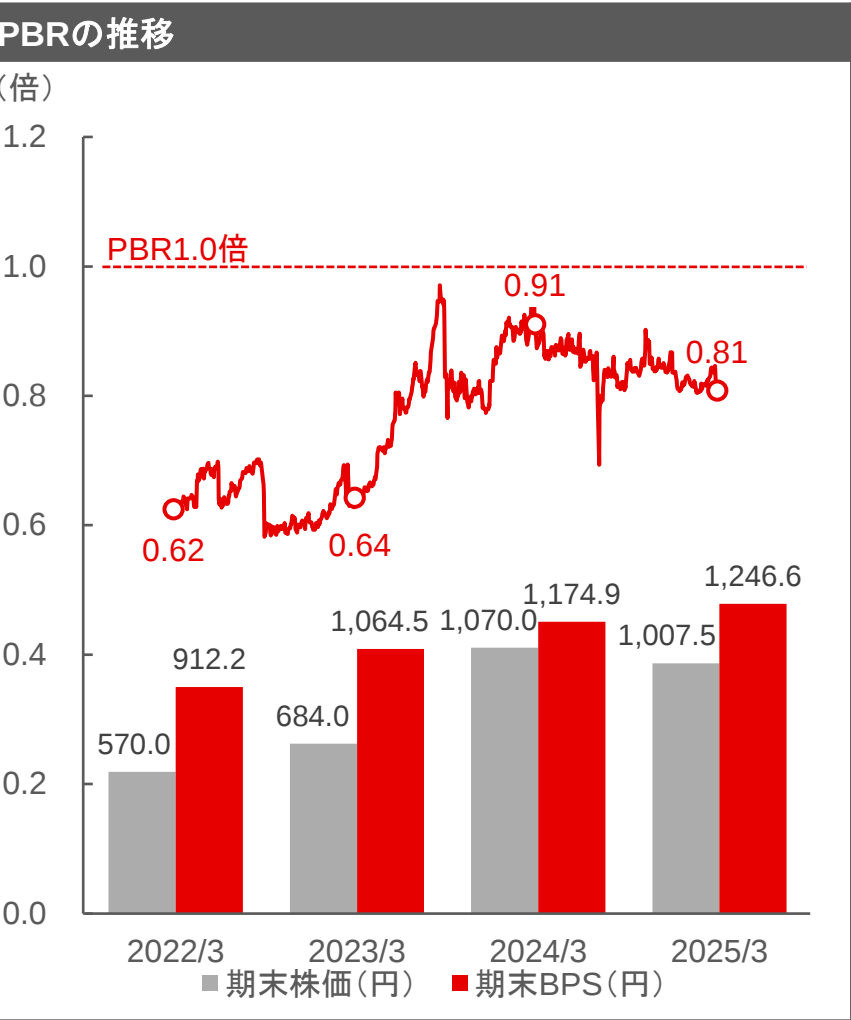
01 | 中期経営計画(2025中計)の進捗 – 概要

02 | 中期経営計画(2025中計)の進捗 – 戦略詳細

01 | 中期経営計画(2025中計)の進捗 – 概要

02 | 中期経営計画(2025中計)の進捗 – 戦略詳細

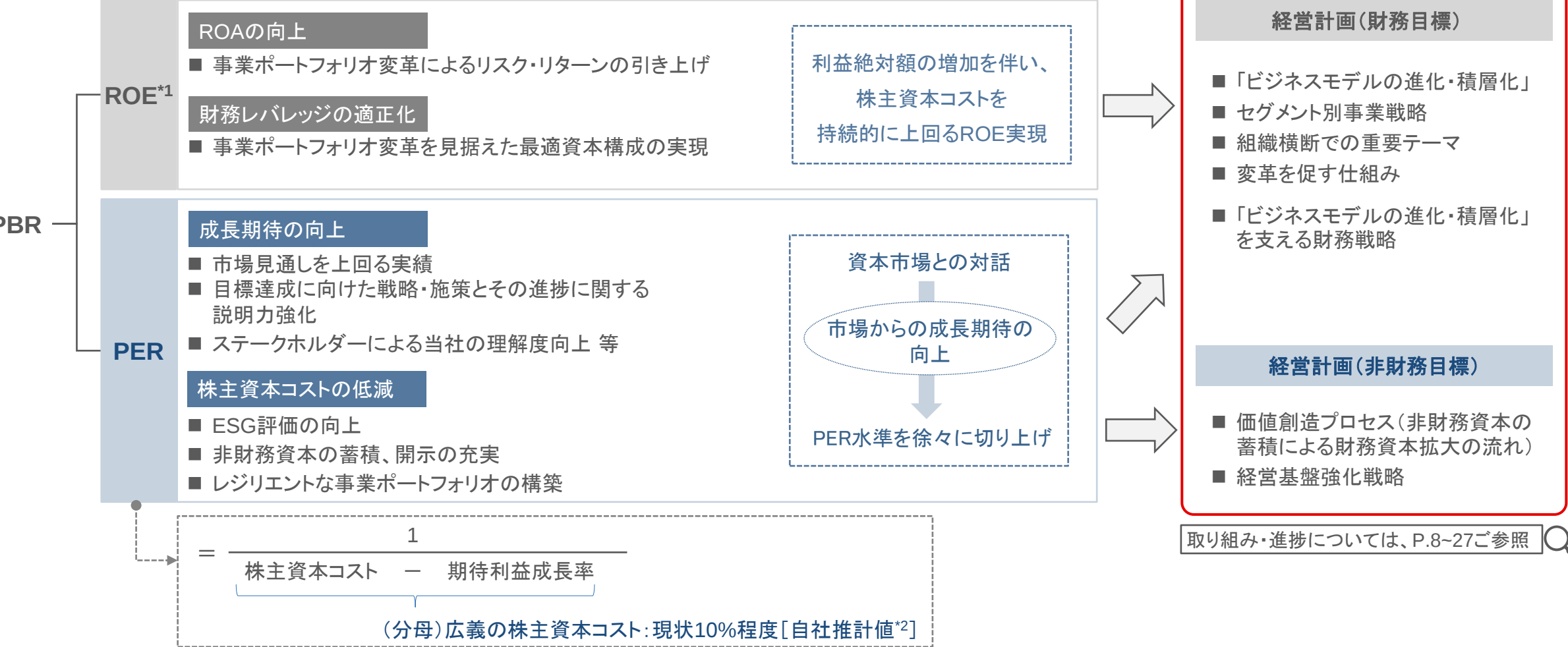
- ✓ PBRは上昇傾向にあるものの、依然として1倍未満。
- ✓ 現状認識を踏まえ、「株主資本コストを上回るROEの実現」、「成長期待の向上、株主資本コストの低減によるPER水準の切り上げ」を通じた企業価値の向上をめざす。



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

✓ 現状認識を踏まえた対応策として、以下の打ち手を推進。

当社が重要視している事項（次頁以降に詳細記述）



*1 ROE=ROA×財務レバレッジ

*2 [自社推計値]≡[投資家との対話を通じて確認した株主資本コスト]

✓ ROEとPER向上に向けた具体的な成果と今後の方向性は以下の通りであり、さらに加速させていく。

当社が重要視している事項		2024年度の取り組み	成果	今後の方向性							
ROE	ROAの向上		■ 新規投資を含む資産入れ替えが進展 ■ セグメント別に「ビジネスモデルの進化・積層化」の進捗をモニタリング ■ イノベーション投資ファンド等による「種まき」が進捗 取り組み・進捗については、P.12~13,17~18ご参照	■ 高収益資産への入れ替え等による収益性のさらなる改善							
	■ 事業ポートフォリオ変革によるリスク・リターンの引き上げ		■ 「ビジネス別資本収益性」の分析・評価と経営戦略の推進 ■ 資本収益性に基づく事業戦略について経営層での議論が活発化	■ 資本収益性のさらなる社内浸透を図り、資本収益性に基づいた事業ポートフォリオ見直しの本格化 ■ 課題を抱える事業の再構築・撤退に関する計画策定・進捗管理の徹底							
	財務レバレッジの適正化	■ 事業ポートフォリオ変革を見据えた最適資本構成の実現 ■ 健全な財務基盤と積極的な投資戦略を両立する株主還元	■ 1株あたり配当金:40円(配当性向:42.5%) ■ A格維持 <table><tr><td>S&P</td><td>Moody's</td><td>JCR</td><td>R&I</td></tr><tr><td>A-</td><td>A3</td><td>AA</td><td>AA</td></tr></table>	S&P	Moody's	JCR	R&I	A-	A3	AA	AA
S&P	Moody's	JCR	R&I								
A-	A3	AA	AA								

当社が重要視している事項		2024年度の取り組み		成果	今後の方向性		
PER	成長期待の向上	項目	計画	市場予想 ^{*1}	実績	■ 財務目標達成(特にROE)の蓋然性を高める成長戦略の具体化	
	■ 市場見通しを上回る実績	ROE	8.0%	7.8%	7.8%		■ 25年度におけるセグメント別(3分類 ^{*2})の目標純利益を開示
		ROA	1.2%	-	1.2%		
		純利益	1,350億円	1,344億円	1,351億円		
	■ 目標達成に向けた戦略・施策とその進捗に関する説明力強化	■ 25年度におけるセグメント別(3分類 ^{*2})の目標ROAを開示 ■ ポートフォリオ入れ替え実績、貸倒費用の詳細説明等、開示情報の拡充		■ 投資家との本質的な対話が増加		■ 計数計画の達成を可能とする、連関性の高いKPIの設定	
	■ ステークホルダーによる当社の理解度向上	■ 事業別説明会の実施(航空・ロジスティクス) ■ セグメント別事業戦略の進捗も含めた中計進捗資料の開示		■ 投資家による当社事業への理解が深化		■ 事業別説明会の継続開催 ■ セグメント戦略の具体的開示を通じた、当社事業への理解度のさらなる向上	
	株主資本コストの低減						
■ ESG評価の向上 ■ 非財務資本の蓄積、開示の充実	■ GHG排出量(Scope1~3)に関する第三者保証の取得、Scope3の算定対象拡大、人権対応強化 ■ 非財務目標の推進		■ ESG評価機関のスコアが改善 ■ 非財務目標の順調な進捗		■ 事業戦略とマテリアリティの結び付きを強化し、社会価値と経済価値の創出を両立 ■ 非財務資本蓄積強化、開示のさらなる充実		
取り組み・進捗については、P.11,27ご参照							
■ レジリエントな事業ポートフォリオの構築	■ 内外環境の変化(ボラティリティ)に強い全社ポートフォリオの構築				■ ビジネスモデルの変化に応じたリスク管理・ガバナンスのさらなる強化		

*1 当社をカバレッジする証券会社アナリストの平均値(2025年3月時点)

*2 カスタマーソリューション、海外地域、専門事業セグメント(環境エネルギー・航空・ロジスティクス・不動産・モビリティセグメント。以下同様)の3分類

23年度～
24年度

成果

- 財務目標(P.10ご参照)
 - 純利益とROAは計画通り向上。
- 非財務目標(P.11ご参照)
 - 前倒し達成も含め着実に進捗。
- 事業ポートフォリオ変革(P.12～13ご参照)
 - 資本効率改善、将来の成長に向けた資産入れ替えも順調に進展。
- 将来に向けた「種まき」(P.14～18ご参照)
 - 組織横断での重要テーマ、変革を促す仕組みにおいて案件具体化スタート。

課題

- 国内事業全般における「ビジネスモデルの進化・積層化」
 - パートナー企業との連携強化、高付加価値サービス提供ビジネスの実現加速。
- 海外地域の米州地域事業
 - 商用トラック販売金融事業立て直し、ポートフォリオ分散による早期収益力回復。

25年度

方向性

■ 財務目標

- 純利益1,600億円は不変、ROA・ROEは目標達成厳しいが次期中計に向けて継続努力。
- 引き続き航空・ロジスティクス含む専門事業が牽引、米州地域を早期立て直し。

■ 「ビジネスモデルの進化・積層化」

- 全社ベースでの資産入れ替え、成長投資の継続実施。
- カスタマーソリューションを中心に、パートナー企業連携、高付加価値ビジネスを加速。

■ 「種まき」

- 中長期視点からの施策の継続実施と拡充。

26年度
以降

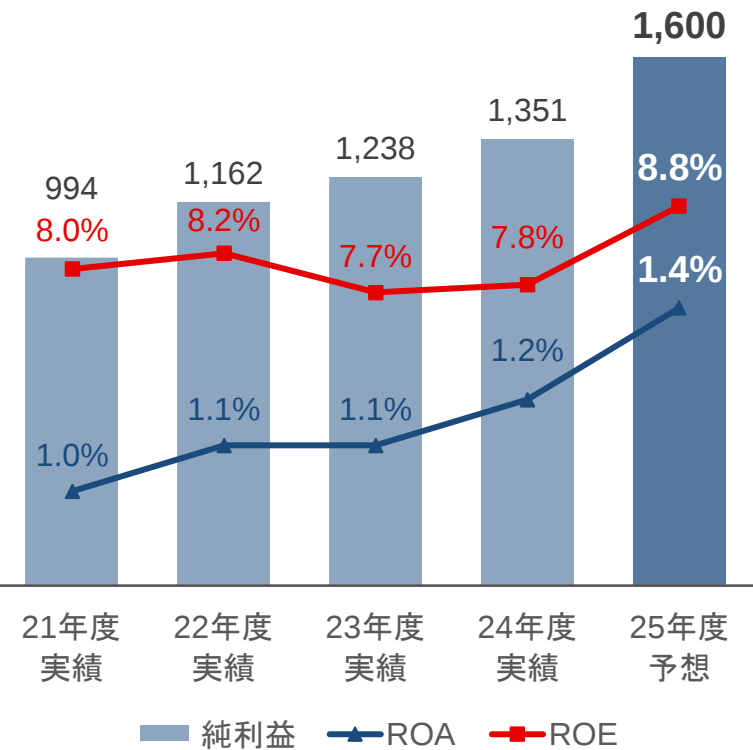
方向性

- 2025中計において「種まき」した案件の「成果」としての刈り取り。
(本格的な収益貢献のスタート)

- 上記を含めた中長期的な企業価値向上に資する取り組みの推進。
(25年度中に策定予定の「2028中計」において詳細化した上で推進)

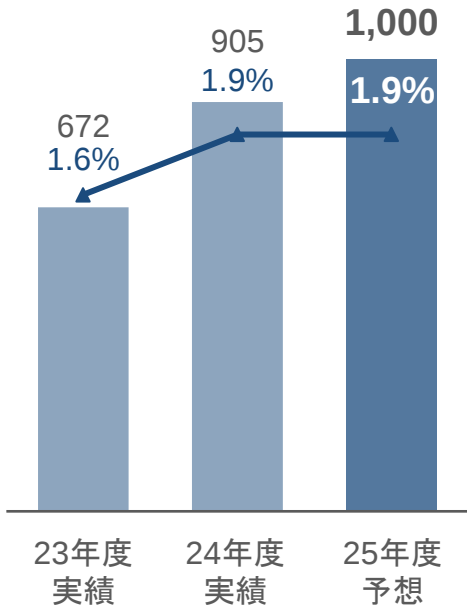
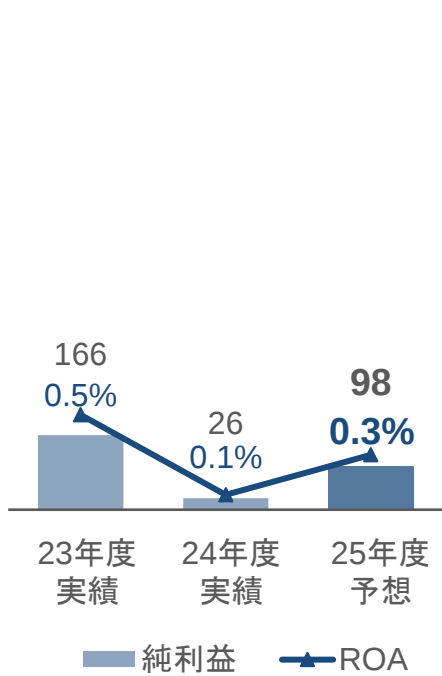
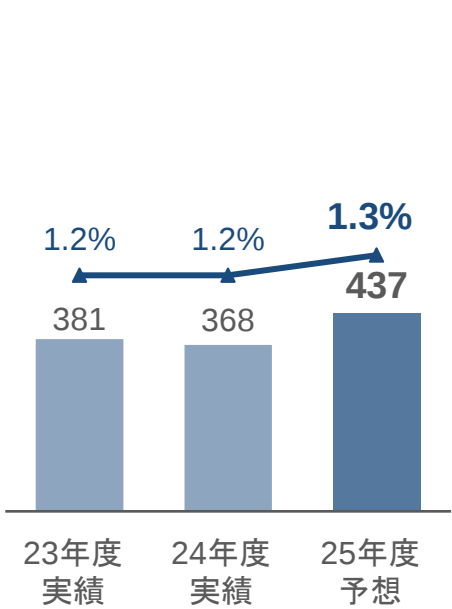
- ✓ 25年度の財務目標「純利益1,600億円・ROA1.5%程度・ROE10%程度」に対し、業績予想は「純利益1,600億円・ROA1.4%・ROE8.8%」と、ROA・ROEは下振れ（詳細は、[2025年3月期 決算概要資料P.23「業績予想」](#)）。
- ✓ 2025中計策定時には海外地域・航空・ロジスティクスで利益成長を牽引することとしていたが、米州地域での貸倒関連費用の高止まり等により海外地域は低調も、航空・ロジスティクスの想定以上の事業成長により当初純利益目標1,600億円の達成を見込む。

連結純利益(億円)・ROA・ROE



[参考]セグメント利益(億円)*1・ROA*2

カテゴリー	23年度 実績	24年度 実績	25年度 予想
カスタマーソリューション	381	368	437
海外地域	166	26	98
専門事業セグメント*3	672	905	1,000



*1 本部勘定である「調整額」を含まないため、カスタマーソリューション・海外地域・専門事業セグメントの合算値は連結と一致しない
*2 分子(セグメント利益)÷分母(セグメントごとの期中平均総資産残高)で算出。セグメント資産残高を用いて算出する「セグメントROA」とは一部の数値が異なる
*3 ROAは環境エネルギー・航空・ロジスティクス・不動産・モビリティセグメントの加重平均値

非財務目標

- ✓ 非財務目標は着実に進捗しており、DX関連やエネルギー使用量等の項目は、既に目標達成水準に到達。
- ✓ 特に、人的・知的資本関連の目標に関して、今後、最適な人材ポートフォリオ実現やエンゲージメントの維持・向上等に向けた施策を継続実施することで、企業価値向上を実現していく。

評価凡例：◎ 目標達成水準、○ 予定通り

	KPI (斜体括弧:対象範囲 (連結or単体))	目標 (2025中計期間)	24年度実績	
			内容	評価
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	人材情報の可視化と職務の類型化を完了	○
	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	サーベイ結果の指数化等、分析を高度化(一定基準*1を満たす エンゲージメントの高い部店の割合は全体の75%)	○
	DXアセスメント*2 「スタンダード」レベル以上の人材比率 (単体)	80%以上	85% (前年度比+38.0pt)	◎
知的資本	月平均残業時間(業務効率) (単体)	14時間以下	15時間47分 (同△3.0時間)	○
	有給休暇取得率 (単体)	70%以上	76.9% (同+2.5pt)	◎
製造資本	GHG排出量(Scope3) (連結)	影響度の高いカテゴリーを主に 分析し、Scope3を可視化	航空機・不動産取引のGHG排出量(Scope3)の算定、 第三者保証取得・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	23年度実績:△41.8% (24年度実績は集計中)	○
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	23年度実績:△4.1% (24年度実績は集計中)	◎

*1 “従業員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態”をエンゲージメントが高い状態と定義。
指数の良否に応じて職場状態を3領域に分類し、上位2領域に位置する部店は当該状態を体現している「エンゲージメントが高い部店」と整理

*2 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

ポートフォリオ入れ替え

✓ 収益性向上を目的に、新規投資を含む資産の入れ替えや事業ごとの戦略とリスク特性を踏まえたリスク・リターンの最適化を含む「ポートフォリオマネジメント」を推進。

主な売却案件

連結除外影響*1

2023年	不動産ファイナンス会社の「ダイヤモンドアセットファイナンス」を売却	約2,100億円
2024年	銀行系リース会社の「ディー・エフ・エル・リース」、 「首都圏リース」を売却	約2,230億円
2024年	メーカー系リース会社の「積水リース」を売却	約520億円
2024年	不動産賃貸会社の「御幸ビルディング」を売却	約770億円

主な投資案件

連結化影響*1

2021年	海上コンテナリース会社の「CAI International」を買収	約4,600億円
2023年	物流不動産分野に特化したアセットマネジメント会社の「センターポイント・ディベロップメント」を完全子会社化	約270億円
2024年	再生可能・次世代エネルギー会社の「European Energy」に出資	約1,300億円
2024年	CAIによる海上コンテナ大型投資（業界内で2024年最大規模）	約2,000億円
2025年	JSAIによる航空機の新型ナローボディ機50機発注（納入は2031年以降）	-



合計 △約0.6兆円
ROA*2 1.0%

資産の入れ替えを実施

合計 +約0.8兆円
ROA*2 1.8%



*1 売却または投資時点の貸借対照表(BS)への影響額

*2 純利益÷総資産（売却:売却から起算して1期前の決算数値／投資:2025/3期決算数値。CAIによる海上コンテナ大型投資は、CAI決算に包含されるものとして加味せず）

ポートフォリオ入れ替え - 24年度の主な投資案件

1

「European Energy(EE)」への出資

投資概要	✓ EEに約1,300億円を投資(EE株式20%取得)。 ✓ 2024年4月16日に出資を完了し、持分法適用関連会社化。
当時背景・目的	✓ 環境関連の主要戦略の一つである「再生可能エネルギー事業の開発機能強化」の柱。 ✓ EEとの戦略的パートナーシップによる、グローバルでの再エネ事業、次世代エネルギー事業開発のさらなる加速、展開を図ることで、脱炭素社会の実現に貢献。

会社概要	
名称	European Energy A/S  EUROPEAN ENERGY
本社	デンマーク
代表者	Knud Erik Andersen, CEO
設立	2004年4月
展開地域	欧州を中心とする世界25カ国

2

CAIによる海上コンテナ大型投資

投資概要	✓ 投資額は約2,000億円(業界内で2024年最大規模)。 ✓ 発注数は約70万TEU(保有数の約2割)。
当時背景・目的	✓ 中東情勢緊張による輸送日数の長期化。 ✓ アメリカ東海岸等での港湾ストライキ懸念による前倒し需要。



▲ 投資実行した海上コンテナ

3

JSAによる航空機の新型ナローボディ機大型発注

投資概要	✓ A320neoファミリー機50機(燃料消費量を旧型機比20%以上削減可。購入価格は非開示)。 ✓ 納入予定日は2031年以降。
当時背景・目的	✓ 優良資産の安定的な積み上げ、世界各国の航空会社との取引拡大の加速。 ✓ 環境負荷の低い新型機の保有比率向上による、脱炭素化推進に貢献。



▲ 航空機のイメージ

組織横断での重要テーマ(1/2)

- ✓ 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、取り組みの進捗は概ね順調。
- ✓ 各テーマの将来のめざす姿に向け、実証実験やユースケースの創出を開始。

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

24年度の 主な取り組み

- ワンストップサービスの提供拡大に向け、GX Assessment Lease^{*1}のリリース、パートナーとの連携枠組み強化等を実施。
- 再エネ電源拡充に向けた当社内での提案・連携体制の整備、蓄電池活用案件等の取り組みを推進。
- 排出権の創出に向けたプロジェクト登録を実施し、取引拡大に向け需要家を開拓。



◀ 北海道電力管内の系統用蓄電池の建設を開始。2027年1月の運転開始をめざす

25年度計画

- ワンストップサービス定着に向けた取り組み推進に加え、パートナー連携および機能強化を検討。
- 再エネ電源に関する提案の高度化・多角化や蓄電池活用案件の横展開、新技術・新機能を活用したビジネスモデル・スキームの創出。
- 排出権の新規創出案件の発掘、動向検証等を踏まえた取引量の拡大。

^{*1} GX Assessment Lease: お客さまの低炭素設備の導入を支援する当社独自のリース割賦プログラム

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

24年度の 主な取り組み

- EVエネルギーマネジメント等の分野でAAKEL^{*2}との事業連携を展開。
- 法人向けEV用充電インフラの整備・拡充に向け、当社・三菱オートリースにてGOとの協業を開始。
- 国内外の企業や日立Gr.との共創プロジェクト等を通じてEV統合型サービスの提案を加速化。



◀ EV導入を検討する顧客から充電インフラに関する課題やニーズを収集し、EV充電サービス「GO Charge」の紹介等により顧客のEV導入を支援

25年度計画

- 社内外パートナーとの協業によるEV統合型サービスの拡充。
- 中古EVリースの普及スキームの提供を含む、EV・バッテリーの循環モデルに関する取り組みの推進。

^{*2} AAKEL(アークエルテクノロジーズ): 温室効果ガス排出量削減支援システムやEVフリートマネジメントシステムの提供等を手掛けるスタートアップ企業

水素

将来のめざす姿

低炭素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

24年度の 主な取り組み

- 日本初となる資源循環型の第三者保有オンサイト型水素供給モデルを目指し、宮古島でのグリーン水素製造実証事業の検討を開始。
- 東日本旅客鉄道・日立製作所・日本建設工業とともに、TAKANAWA GATEWAY CITYにおける再生可能エネルギー由来の水素サプライチェーンを構築し、水素の作る・運ぶ・使うを実践開始。
- パートナー企業とともに商用規模での低炭素水素製造プロジェクトの事業化検討を開始。



◀ 「宮古島東急ホテル&リゾート」と、「雪塩工場」の協力のもと、温水器やボイラ等を稼働するために使用している化石燃料を水素に転換することを検討

25年度計画

- 宮古島におけるグリーン水素製造実証の具体化。
- 2030年度までの商業運転開始をめざし、低炭素水素製造プロジェクトを推進。

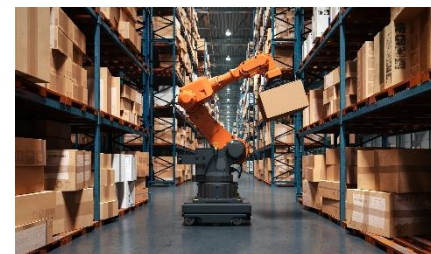
物流

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、有力パートナーと協働し、最適な物流ソリューションを構築・提供する企業

24年度の 主な取り組み

- 物流の共通課題である「輸送のシステム化」、「物流DX・標準化」、「物流ネットワークの構築」に対するソリューションの拡充を推進。
- 高負荷な作業現場の環境改善を目的に、当社がアレンジャーとなり、パートナー企業（日立Gr.企業）と連携し顧客に合わせたカスタマイズを行う物流倉庫内の自動化提案を実施。



(画像はイメージ)

◀ 既成のロボットでは対応不可であり人力で行っていた重量缶の荷下ろし作業を、パートナー企業にてカスタマイズした設備で自動化。類似品を取り扱う運用業者への横展開や本設備のパッケージサービス化をめざす

25年度計画

- 当社ソリューションおよびパートナー連携の強化により、ユースケースの収益化モデルを複数構築し、「物流アセット(マテハン・フォークリフト等)をパッケージ化したシェアリング倉庫」構想を推進。

- ✓ 各取り組みの継続的な実施、強化により、変革意識は一層定着。事業化、スタートアップとの協業によるソリューション開発など、具体的な成果も出始めており、2025中計最終年度では、これらの流れを一層加速させ、次期中計でのさらなる変革へと繋げる。

1

変革の土壌を「整える」

全社員の変革意識の醸成。

24年度実績
(主な取り組み)

- 2025中計の進捗に関する全社説明会の実施、社員向けサーベイを通じた変革推進策の検討。
- 社長直轄プロジェクト「トップガン」の推進(P.17)。

25年度計画
(主な取り組み)

- 2025中計進捗説明会および社員向けサーベイの継続実施。
- 次期中計において取り組むべき施策の検討。

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。

24年度実績
(主な取り組み)

- Zero-Gravity Venture Lab(通称:ゼログラ)での新規事業化検証、募集案件の選考(P. 17)。
- 失敗を含む「チャレンジ」の事例を紹介する社内サイトの開設。

25年度計画
(主な取り組み)

- ゼログラの継続運営(採択済み案件の事業化と新規案件の選考)および事業開発態勢の強化。
- MHC総合力を最大限に発揮するための組織間連携の仕組み構築。

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。

24年度実績
(主な取り組み)

- 社内投資枠「イノベーション投資ファンド」の継続運営(P.18)。
- 下位層への決裁権限の全面的引下げ。

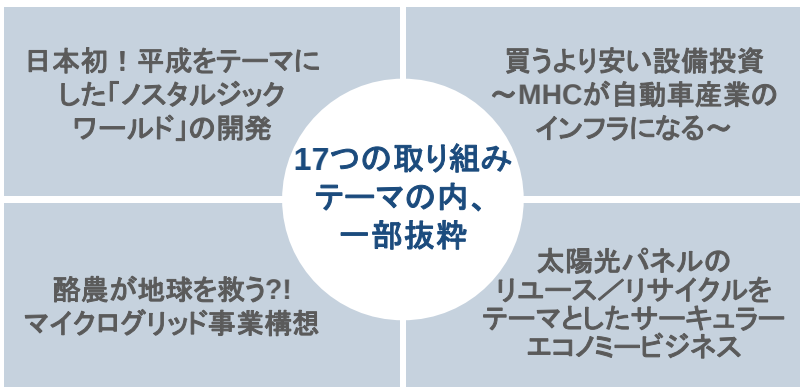
25年度計画
(主な取り組み)

- イノベーション投資ファンドの継続性検討、スタートアップ協業による新規事業開発の加速。
- 次期中計期間における分権化・権限委譲の計画策定。

変革を促す仕組み - 24年度進捗事例(1/2)

トップガン - 全社的な変革意識醸成

- 国内社員約3,700名の内、**約6割の2,149名**がエントリーシート(価値提供力向上アイデア等記載)を提出。
その内、希望社員を中心に複数回ワークショップを実施し、**17の新規プロジェクト**を社員(75名)が立案・検討。
- 2025年3月に、進捗状況に関する最終活動報告を実施。
いくつかの構想については、25年度に本格的な検討を開始。



▲ 最終活動報告会の様子

ゼログラ - 風土の醸成、スキルの習得、新規事業開発／経営人材育成

プログラム

A

アイデア発想 コンテスト

アイデアを発想する
コンテスト
(学びの機会も提供)

B

ファウンダー プログラム

発案者がオーナー
となり、事業化を
めざすプログラム



B

事例:ファウンダープログラムを通じた **当社初** の事業会社設立

- 2023年度に開催した第1期ファウンダープログラムの最終審査通過案件(2件)の内、**中古半導体製造装置のリファビッシュ事業**に関して、**2025年2月に新会社「MHCセミテクノロジーズ」を設立**(25年度から営業開始)。
- 当社グループのマテリアリティの一つである「サーキュラーエコノミーの実現」に寄与する取り組み。



▲ 中古半導体製造装置のイメージ

実績

- 応募件数は**92件**(前年度52件)。
- 応募アイデアに対する社員評価投票件数は**491票**(前年度241票)。
- 第1期最終審査通過案件の内、1件が**事業会社新設**。
- 第2期は**最終審査通過1件**(25年度に本格的な事業化検証を開始)。

変革を促す仕組み - 24年度進捗事例(2/2)

イノベーション投資ファンド - スタートアップとのオープンイノベーション促進

- 2025年3月末までの累計投資実績は、19件(28.6億円)。1件当たり平均投資金額は約1.5億円。
- ロボティクス・環境(脱炭素)・ヘルスケア・不動産・モビリティ等の成長領域を中心に投資実績を積み上げている。

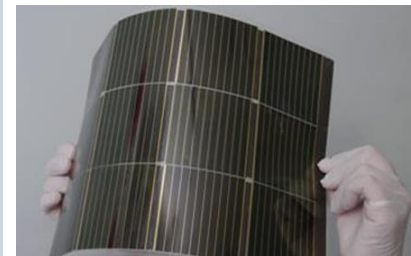
実績一覧(2023年4月～2025年3月末)

	#	出資先会社名	事業概要
23年度	1	Tabist	宿泊管理、価格設定のDXサービス提供
	2	ZERO	フードロス削減に資する販売機の運用
	3	クレジットエンジン・グループ	オンラインレンディングプラットフォームの開発・提供
	4	メダップ	医療機関の連携管理ツールの提供
	5	M-INT	電子紹介状システム、医療資源データベースの構築
	6	matsuri technologies	民泊・短期賃貸サービスの運営
	7	アークエルテクノロジーズ	企業の脱炭素化に関するシステム・コンサルティング提供
	8	MUSE	小売店舗向けサービスロボットの開発
	9	Formic Technologies	中小製造業向け産業ロボットのEaaS提供
	10	エムネス	遠隔画像診断および医療支援クラウドサービスの開発
24年度	A 11	エネコートテクノロジーズ	ペロブスカイト太陽電池の材料・成膜技術の開発
	12	ソラリス	工場・公共インフラなどの配管検査ロボットの開発
	13	AEOS	健康に関わる情報を共有するIT環境の開発・運営
	B 14	LexxPluss	自立型搬送ロボットの開発・販売
	15	SPACECOOL	放射冷却性能を持つ光学フィルムの研究開発・製造販売
	16	PXP	フレキシブルソーラーの研究開発・製造販売
	17	建ロボテック	建設現場における省人化・省力化ロボットの開発・製造
	18	リノべる	住宅・CREのリノベーションプラットフォーム提供
	19	IDOM CaaS Technology	独自の与信審査システム、AI残価予測モデルを活用したリース・レンタカー事業

事例

A エネコートテクノロジーズ (領域:環境)

同社が製造する高出力なフィルム型ペロブスカイトを用い、従来型の太陽光電池の設置が難しい場所において発電実証を開始。



▲ ペロブスカイト太陽電池

B LexxPluss (領域:ロボティクス)

同社との協業により、予定ルートを走行するAGV^{*1}と走行ルートを自ら決めるAMR^{*2}の両技術を備えた屋内搬送自動化ソリューションを、サブスク型で提供開始。



▲ 同社が開発した自動搬送ロボット

*1 Automatic Guided Vehicleの略 *2 Autonomous Mobile Robotの略

01 | 中期経営計画(2025中計)の進捗 – 概要

02 | 中期経営計画(2025中計)の進捗 – 戦略詳細

2025中計進捗サマリー

- 24年度はインカムゲインの減少等により純利益は前期比減益。ポートフォリオ変革の一環としてのグループ会社株式譲渡は着実に進行。
- 社会的課題・顧客ニーズに対する、外部パートナー企業とも連携した高付加価値ビジネスを複数開始。

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。

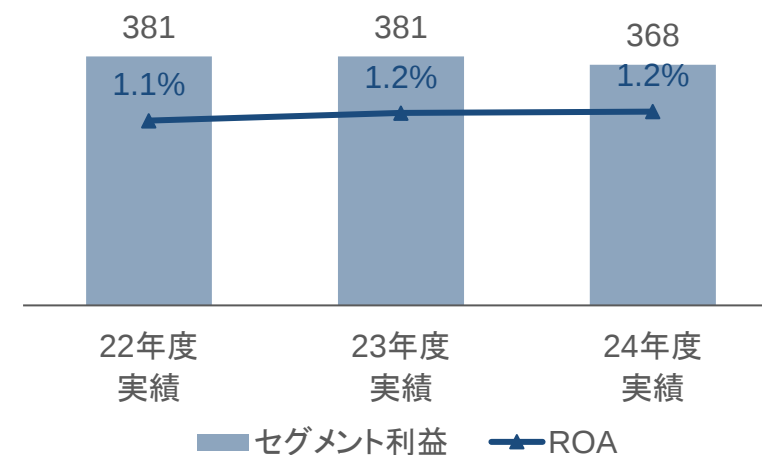
24年度の 主な取り組み

- 外部パートナー企業との高付加価値ビジネス構築に向けた取り組み（24年度：プレスリリース済 提携7件、実証実験7件、サービス提供開始10件）は着実に進捗するものの、さらなる収益貢献への加速化が必要。
- 営業プロセス変革のシステム基盤として新CRM^{*1}を導入。顧客・営業データの一元管理、データを活用したターゲティング精度向上等を促進。
- 積水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進行。

2025中計 達成のための 道筋

- 収益性の高いセグメント資産の増加による収益規模拡大に加え、半導体等の中古機械売買ビジネスでのリファーマービッシュ事業やPC-LCM^{*2}事業等の高収益ビジネスを推進することで、収益の最大化を実現。
- 外部パートナー企業との高付加価値ビジネス（30件以上の実証実験を実施中）の市場投入を加速。
- 新CRMによる組織間情報連携の向上と顧客・社会課題を的確に捉えた提案手法の浸透により、データドリブンな営業活動に転換。

セグメント利益(億円)・ROAの推移



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

*2 PC-LCM (PC-Life Cycle Management) : PC導入時の設定・設置から故障時の修理や代替機提供まで、お客様の様々なご要望にお応えするサービス

2025中計進捗サマリー

- 24年度は米州での運送セクター市況低迷による貸倒関連費用の増加を主因に前期比大幅減益。
- 米州でのリスク管理体制の強化およびポートフォリオの再構築に加え、欧州・米州での各戦略を加速させることで全体収益向上をめざす。

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。

24年度の
主な取り組み

欧州

- マージン回復、着実な新規案件積み上げおよび貸倒関連費用の低位維持。
- ガバナンス強化・収益性向上を目的とした欧州モビリティ事業再編を完遂。

米州

- 与信基準の引き締め、ポートフォリオ上限の設定および当社管理資産の再販等により、バリューチェーン全体でのマネジメント力向上を推進。

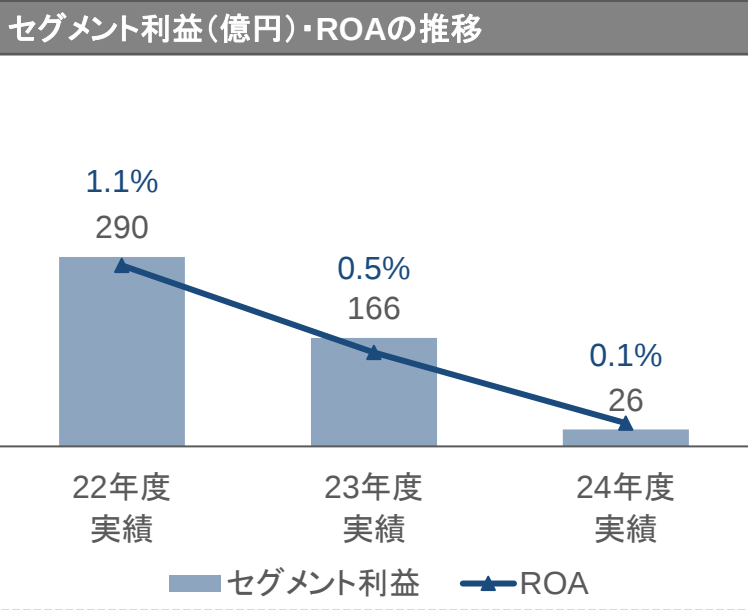
2025中計
達成のための
道筋

欧州

- 主要事業の成長に加え、欧州モビリティ事業の業績回復。
- 高収益資産の積み上げ、継続的なシステム強化・デジタル投資を通じたビジネスプロセス効率化による収益性向上。

米州

- ベンダーファイナンス事業ではリスク管理の高度化に加え、商用トラック事業以外の分野の拡大、コマーシャルファイナンス事業では既存事業の継続的な拡大とともにAs-a-Service、FMVリース*といった高付加価値商品への取り組みを推進。



* FMV(Fair Market Value)リース:リース期間終了後にお客様が返却や買取、リース延長等のオプションを選択し、その際の取引価格を公正市場価格にて決定する柔軟なリース契約

2025中計進捗サマリー

- 24年度は国内事業で一過性の損失を計上も、系統用蓄電池の取り組みや発電側アグリゲーション等、収益性向上に向けた施策を実行。
- 国内持分容量のさらなる拡大に加え、EEを通じた海外での再エネ発電事業の展開を加速。

2025中計進捗詳細

2025中計 策定当初の 主要戦略

- 持分容量を拡大し、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。

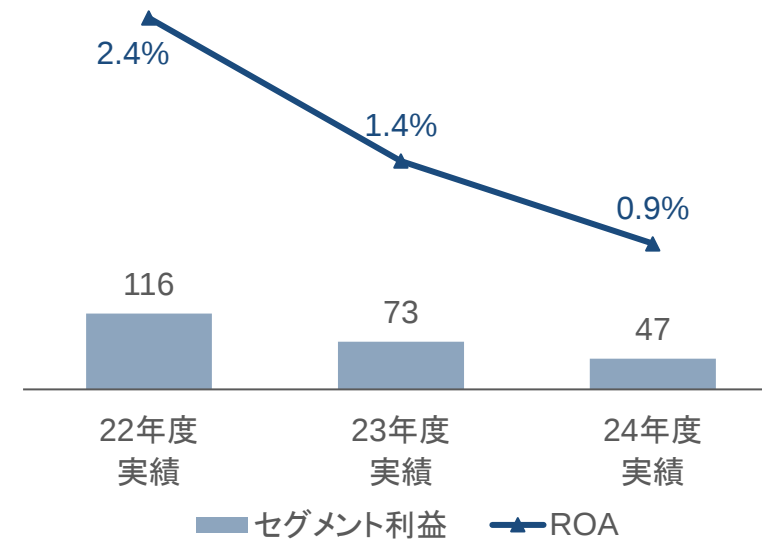
24年度の 主な取り組み

- 太陽光の屋根置きPPA^{*1}、コーポレートPPA^{*2}の取り組み加速、陸上風力は一部案件で運転開始の遅延等あるもののFIT・FIP^{*3}案件を積み上げ。
- 蓄電池の充放電による電力需給安定化に向け、系統用蓄電池の初号案件を開始。
- 20%出資が完了したEEを通じて欧州における事業基盤を構築。

2025中計 達成のための 道筋

- 国内では、持分容量(太陽光・風力等)の拡大と付加価値向上策の推進。また、ポートフォリオ入れ替えと利益創出を目的とした一部太陽光発電事業等の売却を実行。
- 海外では、EEを通じた再エネ事業の展開と並行し、インフラ案件の売却によるポートフォリオの入れ替え。

セグメント利益(億円)・ROAの推移



*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

2025中計進捗サマリー

- 24年度は、市況を捉えた積極的なアセット回転や稼働率向上等で、競争力あるポートフォリオを拡大し、収益性向上と過去最高益を実現。
- グループ内連携強化や大型直接発注等による優良資産積み上げ、SAF*等脱炭素化事業の研究など将来を見据えた「種まき」も進捗。

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、事業成長と収益性向上を実現。
- 将来の事業基盤構築に向けた新事業（次世代航空技術/脱炭素化等）の創出。

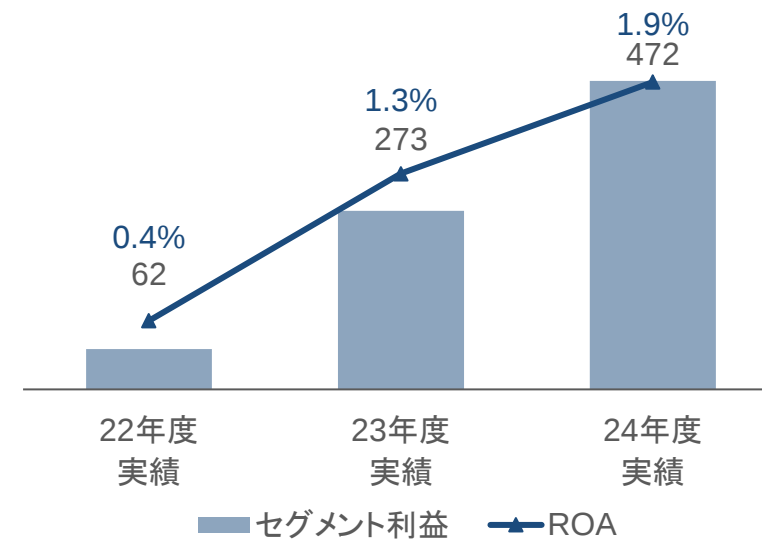
24年度の 主な取り組み

- JSA/elfc保有アセットの売買媒介業務等を行うMHCアビエーション・サービス（MHCAS）を設立し、グループ内連携を強化。
- JSAによるエアバス社製新型ナローボディ機50機の発注を決定。
- SAF特化型ファンドへの出資を梃子とした関連事業の開発等、脱炭素化・持続的成長に資する事業研究を継続。

2025中計 達成のための 道筋

- JSA/elfc商品多様化等の成長戦略と、MHCAS/inav含むグループ内連携のさらなる強化により、アセット回転量・収益性を向上。
- SAF*等の次世代航空技術・脱炭素化分野での研究開発を進め、将来の事業基盤を構築。

セグメント利益(億円)・ROAの推移



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

2025中計進捗サマリー

- 24年度の海上コンテナリース事業は、積極的な新規投資と高稼働率の維持により、過去最高益を達成。
- 北米貨車リース事業は、稼働率向上等によるインカムゲインの改善と資産回転型モデルの推進により、黒字化を達成。

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。

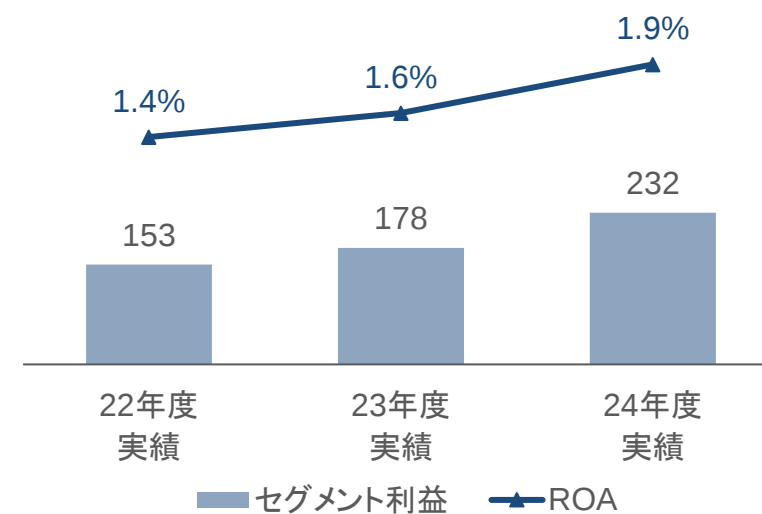
24年度の 主な取り組み

- 海上コンテナリース事業は、当初計画を上回る約2,000億円の新規投資を実施。返却コンテナの延長やリース付け、中古コンテナの売却により高稼働率を維持。
- 北米貨車リース事業は、一部不採算車種の改修による稼働率向上、資産回転型モデルの推進による売却益の計上。

2025中計 達成のための 道筋

- 海上コンテナリース事業は、市況を見極めた新規投資による優良資産の積み上げ、満了契約の延長・不稼働コンテナのリース付けによる高稼働率の維持、売却益の最大化。
- 北米貨車リース事業は、高稼働率の維持・リース料値上げ・リース期間長期化による採算向上、資産回転型モデルのさらなる推進による売却益の最大化。

セグメント利益(億円)・ROAの推移



2025中計進捗サマリー

- 24年度は国内各事業において資産を積み上げたほか、グループ会社株式譲渡によりポートフォリオの見直しが進行。
- 引き続き、開発機能・バリューアップ力強化による期中収益の向上、物件売却益の獲得を図る。

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。

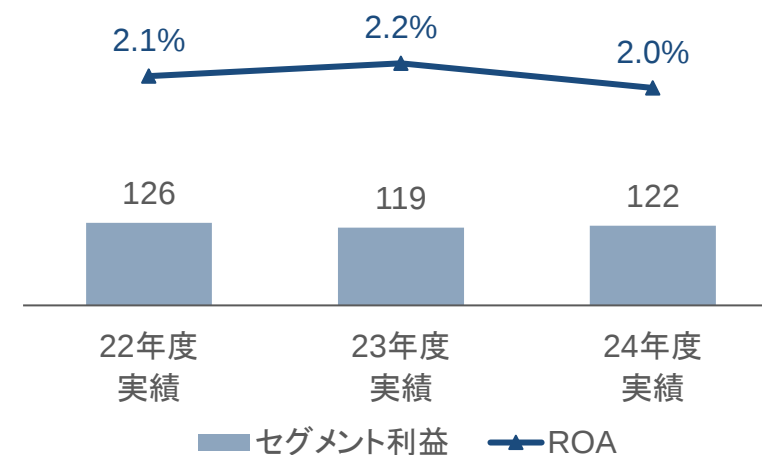
24年度の 主な取り組み

- ZEH^{*1}住宅や環境認証取得物件等の環境・社会配慮型アセットへの投融資の積み上げ、物流開発投資の積極展開、投資アセットへのバリューアップ施策の実施。
- GRESB^{*2}評価の取得と投資家層拡大を狙った新たなアセットクラスの運用開始。
- 御幸ビルディング株式譲渡による事業本部内ポートフォリオ再構築の推進。

2025中計 達成のための 道筋

- 開発機能やリノベーション・コンバージョン等のバリューアップ力の強化を通じた期中収益の向上、物件売却益の獲得。
- アセットマネジメント事業におけるファンド化推進による回転型ビジネスの強化。

セグメント利益(億円)・ROAの推移



*1 ZEH (Net Zero Energy House): 建物の断熱性能を高めて、高効率な設備を導入することで消費エネルギーを削減し、再生可能エネルギーを創り出すことで、エネルギー収支がゼロになることをめざした住宅
 *2 GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark): 実物資産(不動産・インフラ)を開発・保有・運用する会社やファンドを対象に、ESG配慮を測るベンチマーク

2025中計進捗サマリー

- 24年度は国内において社内外のパートナーと協業し、EV統合型サービスの機能強化や提案加速化に向けた取り組みを実施。
- ASEANにおいては、Ayvens^{*1}との連携強化等によりオートリース資産の積み上げを推進。

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・事業化の検証。
- 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。

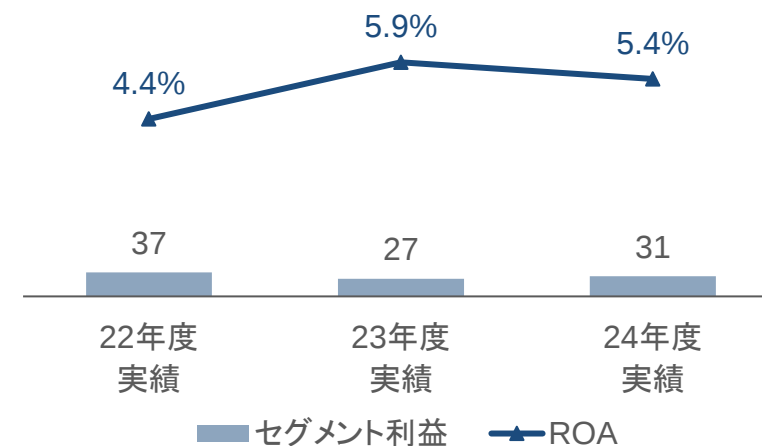
24年度の 主な取り組み

- AAKEL^{*2}、タクシー配車システムを提供するGOなどの社内外のパートナーと連携し、当社顧客基盤への提案を通じてEV統合型サービスの課題・ニーズを把握。
- 国内オートリース会社2社の合併後のサービス・顧客基盤などを掛け合わせ、営業強化により統合シナジーの実現を加速。
- ASEANにおいては、タイ・マレーシア・インドネシア各拠点での資産積み上げを実施。

2025中計 達成のための 道筋

- 国内においては、EV統合型サービスの提案加速化を通じてオートリースの顧客基盤を拡大するほか、オートリース会社2社の合併に伴う営業力強化により、車両管理台数を拡大。
- ASEANにおいては、Ayvens^{*1}との連携により、プレゼンスの向上および提案高度化等を実現し資産獲得を加速。

セグメント利益(億円)・ROAの推移



*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社の合併による新ブランド名

*2 AAKEL(アークエルテクノロジーズ): 温室効果ガス排出量削減支援システムやEVフリートマネジメントシステムの提供等を手掛けるスタートアップ企業

- ✓ 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。
最重要テーマの一つである人的資本経営や各種リスク管理態勢の“型作り”にめどをつけ、次期中計へと繋げる。

人材の育成・確保

24年度実績(主な取り組み)

- 人材情報の可視化および必要職務の類型化。
- 業績貢献型処遇制度の運用開始(特定業界の人材獲得強化を企図)。
- エンゲージメントサーベイの設問見直し、サーベイ結果の指数化。

25年度計画(主な取り組み)

- 職務類型毎の適性人員の把握および人材情報のマッチングによる充足度可視化。
- 業績貢献型処遇制度の運用拡充。
- エンゲージメントサーベイの分析高度化、エンゲージメント維持・向上策の実施。

財務基盤・社内基盤の強靱化

24年度実績(主な取り組み)

- 日・米・欧主要3極における投資家向けIR推進、外貨デットキャパシティ拡大。
- 特定ビジネスにおけるリスクアペタイトステートメントの制定。
- 既存データを元にした全社データ利活用環境の初期構築。

25年度計画(主な取り組み)

- ALM最適化、米CMS導入等によるリスク管理の高度化および資金原価の低減。
- リスクアペタイトステートメントの改善および他ビジネスへの展開、応用検討。
- 全社データ利活用環境の機能・用途の段階的拡張。

コーポレートガバナンス体制の強化

24年度実績(主な取り組み)

- 新ビジネスのリスク評価スコアリングモデルの構築、検証。
- 3LoD(3つのディフェンスライン)における第1線・第2線手続きの効率化。
- グループ・グローバル一体監査の実施。

25年度計画(主な取り組み)

- 新ビジネスのリスク評価手法導入。
- 第1線のリスクオーナーシップ強化。
- グループ・グローバルベースでの監査品質の向上。

ステークホルダーエンゲージメントの向上

24年度実績(主な取り組み)

- テレビCM、デジタル広告の発信。
- 投資家向け事業別説明会(航空、ロジスティクス)の実施。
- 脱炭素に向けた移行計画の策定推進。

25年度計画(主な取り組み)

- 投資家向け事業別説明会の継続的实施。
- コーポレートサイトの全面リニューアル(リリースは2026年度予定)。
- サステナビリティ経営のPDCAサイクルの確立および進捗状況の対外開示。

(ご参考:2025中計概要 - 2023/5/15公表内容の振り返り)

- ✓ 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」を着実に行いつつ「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

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]

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

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

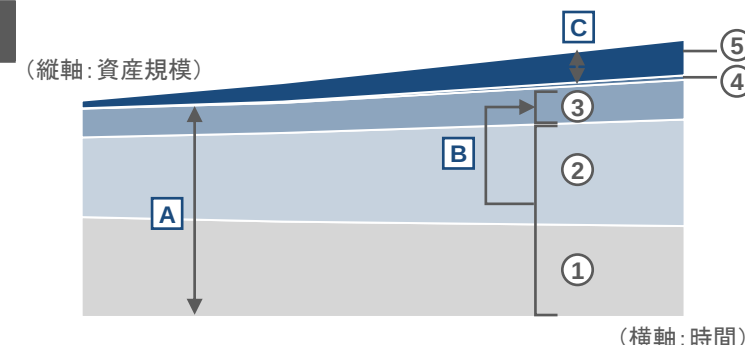
- 財務: 純利益1,600億円／ROA1.5%程度／ROE10%程度(配当性向40%以上・A格維持)
- 非財務: GHG排出量(Scope1,2) 30年度:19年度対比△55%、50年度:ネットゼロ／人材ポートフォリオの枠組み策定・充足度可視化等

「ビジネスモデルの進化・積層化」のイメージ

- 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」

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



お問い合わせ先など

ホームページ上で掲載している主な当社に関する情報

2025中計進捗



2024年3月期からの
3年間を対象期間とする
中期経営計画「2025中計」
について、進捗状況を掲載。



統合報告書



中長期的な価値創造
の全体像や経営戦略、
業績、ESG情報など
の財務情報・非財務
情報をあわせて掲載。



ESGデータブック



ESG(環境・社会・
ガバナンス)に関する
取り組みやデータに
ついて掲載。



決算データシート



過年度の決算
関連計数について、
Excel形式で掲載。



インベスターズガイド



当社グループについて、
基本情報やセグメントごとの
事業内容などを掲載。



事業別説明会資料



過去に実施した
事業別説明会資料を掲載。



個人投資家向け資料



過去にオンラインで実施した
個人投資家向けの
会社説明会資料を掲載。



お問い合わせ先

コーポレートコミュニケーション部
03-6865-3002



当社HPアドレス

<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/>



三菱HCキャピタル

検索

