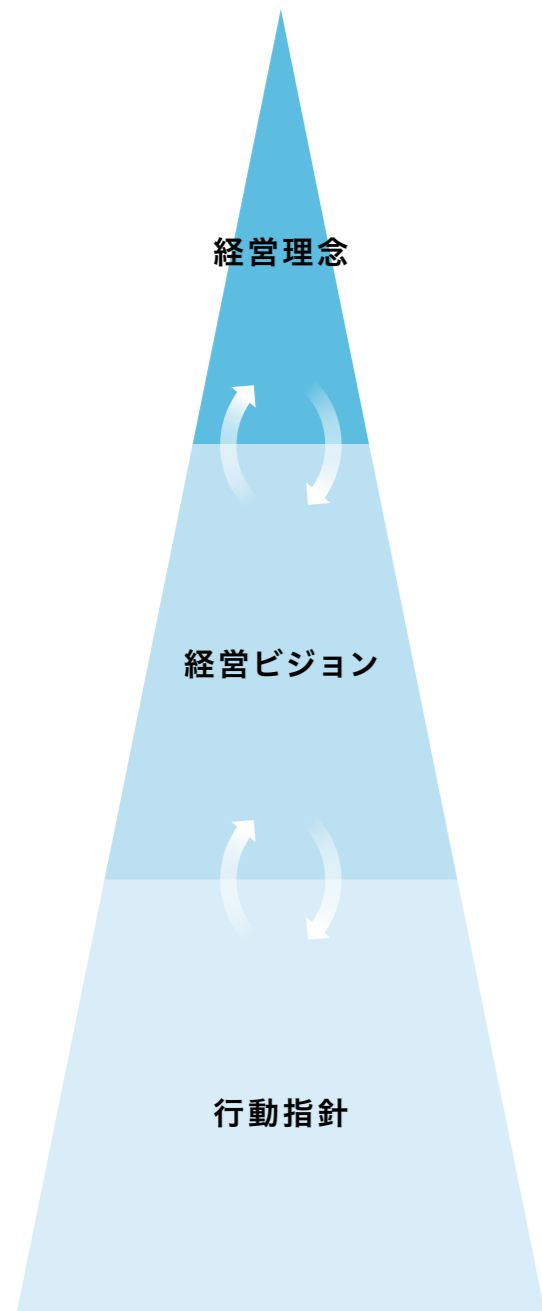


## 価値創造プロセス、中期経営計画の位置付け

長期的な視点でめざすありたい姿として「経営の基本方針」、「10年後のありたい姿」を実現するためにめざすものとして「経営の中長期的方向性」を定めました。  
当社が各ステークホルダーに対していかに価値を創出するかをまとめたものとして「価値創造プロセス」をあらためて整理したうえで、これを指針として中期経営計画（「2025中計」）を策定しました。

### 経営の基本方針※1



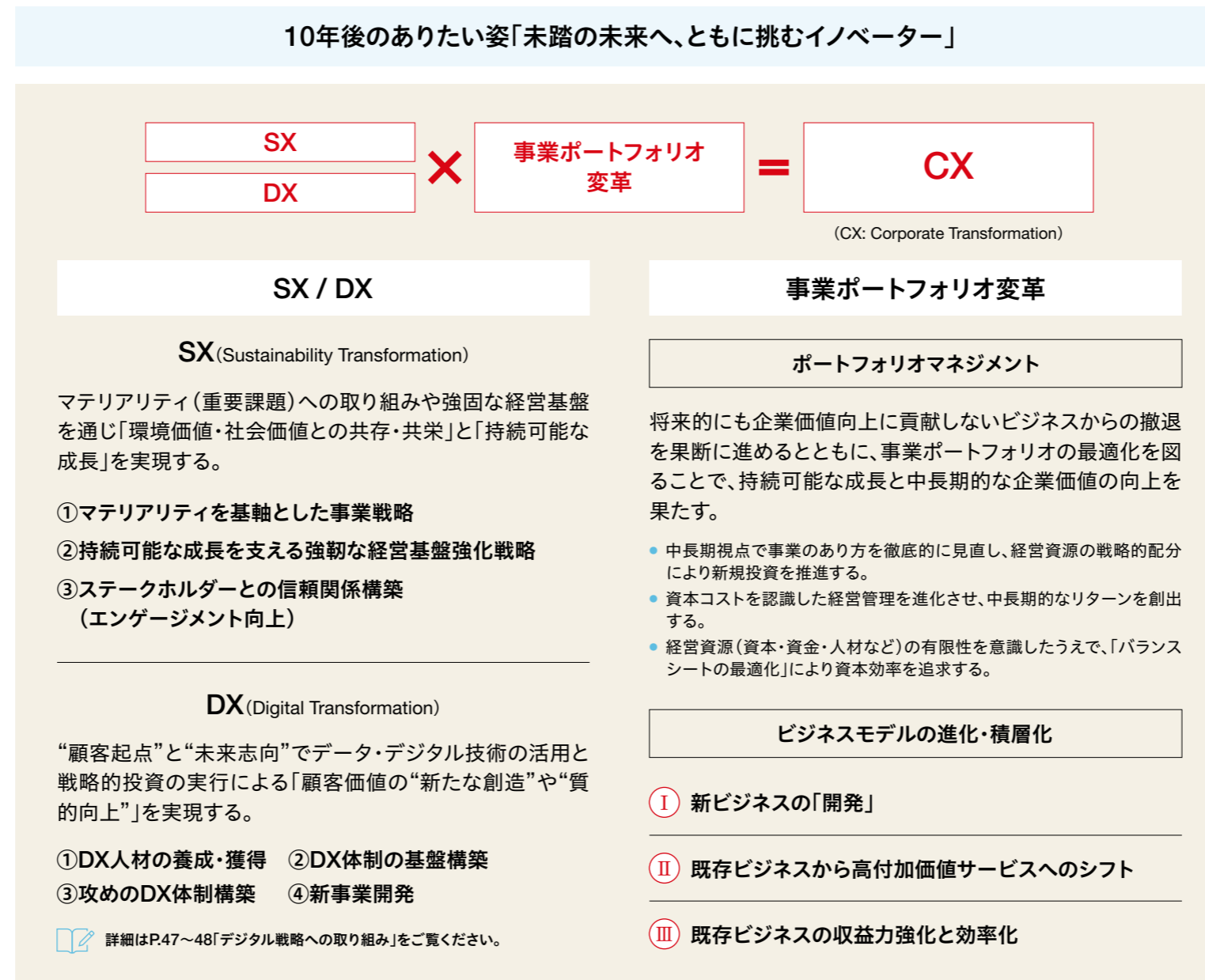
※1 2021年4月1日制定 2022年5月16日改定

詳細はウェブサイトをご覧ください。

経営の基本方針  
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/corporate/idea/index.html>

### 経営の中長期的方向性※2

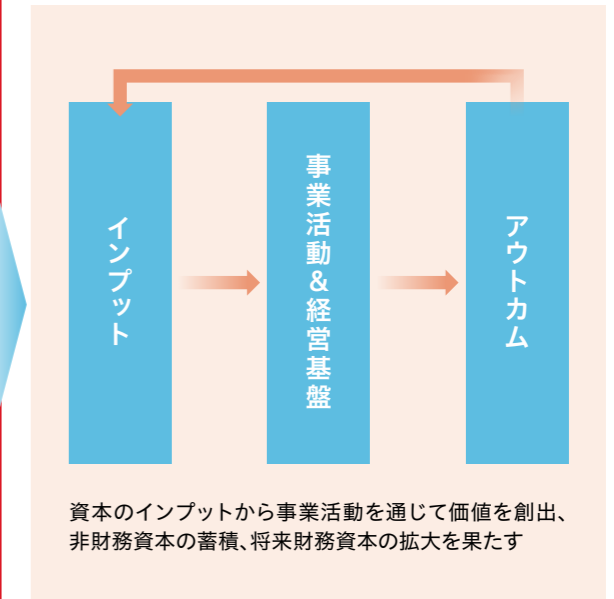
「10年後のありたい姿」の達成に向けて、マテリアリティへの取り組みやデータ・デジタル技術の活用などによる「SX / DX」と最適なポートフォリオの実現をめざす「事業ポートフォリオ変革」を有機的に融合させ、CXを推進していきます。



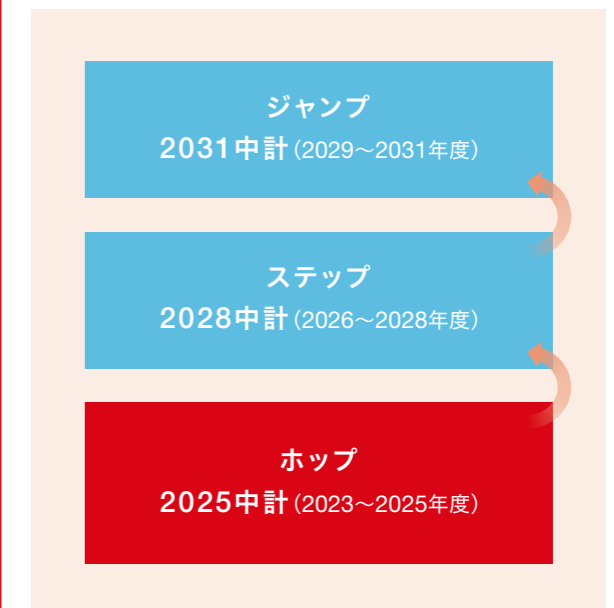
※2 2022年5月16日公表

経営の中長期的方向性  
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/corporate/direction/index.html>

### 価値創造プロセス

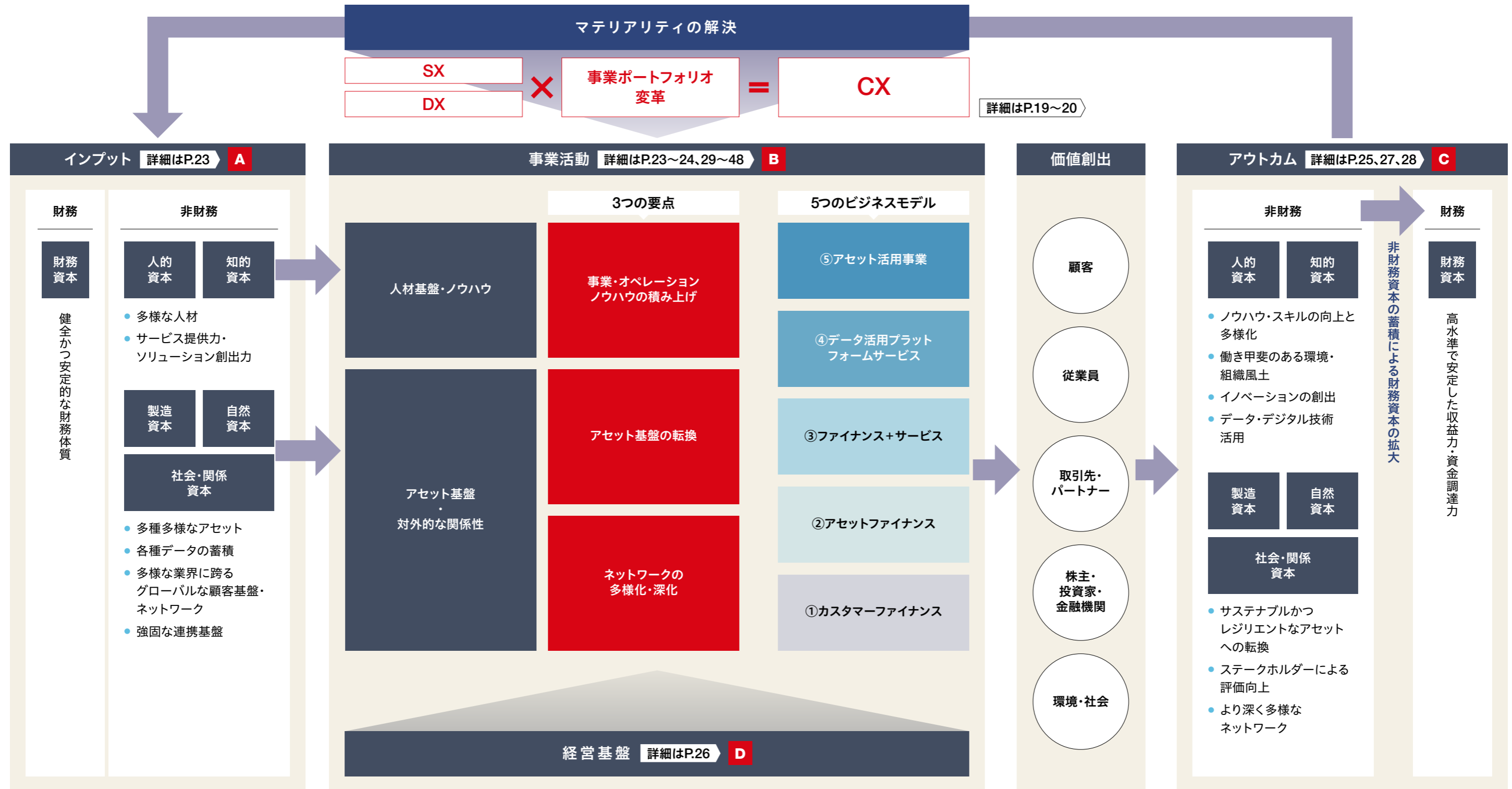


### 中期経営計画



# 価値創造プロセス

当社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を実現し、マテリアリティを解決する一連の流れを表しています。



# 価値創造プロセス 各パートの解説

## A インプット

事業活動に投入されている当社にとって重要な経営資源の主要要素を「財務資本」と「非財務資本」にそれぞれ分類し、整理しています。

### 財務資本

安定的な成長を実現する収益基盤と、国内外における資金調達力に基づく健全かつ安定的な財務基盤は、当社の重要な経営資源の一つです。2022年度の純利益は1,162億円となり、2021年4月の経営統合以降、当社の連結純利益は毎期、過去最高益を更新し

続けており、安定的かつ持続的な成長を実現しています。また、2023年3月末の連結純資産は1兆5,510億円、自己資本比率は14.3%となり、財務健全性(信用格付A格維持)を引き続き堅持するための自己資本を確保しています。

### 非財務資本

#### 人的資本、知的資本

これらの資本は当社の競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力の中核要素です。人的資本に関しては、製造設備や不動産、航空機など、専門性を有する資産を熟知し、それに関連したリース・ファイナンスに加えて、サービスなどの事業を展開できる知見を有した、多様なバックグラウンドを持つ人材が8,648名(連結、2023年3月末)在籍しています。

知的資本に関しては、各アセットや事業領域における知見に加えて、リース・投融資・アセットに関する統合リスク管理や与信審査、ALM(資産・負債の総合管理)などのノウハウを蓄積しています。

#### 製造資本、自然資本、社会・関係資本

これらの資本と関連性が高い重要なものの一つに脱炭素化に向けた取り組みがあり、全社的なサステナビリティに係る取り組みにおいて重要な経営資源として位置付けています。国内外における豊富な顧客基盤を有し、事業と地域両面で分散したポートフォリオ(連結総資産10兆7,261億円(2023年3月末))を構築しており、顧客、事業運営、アセットに係るデータを蓄積しています。太陽光や風力などの再生可能エネルギーを活用した発電事業を通じて国内外に1.2GW(2023年3月末時点)の持分出力数を有しています。また、展開国数20カ国以上の三菱HCキャピタルグループ内のグローバルネットワークのほか、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所と強力な事業パートナーとしての関係を有しており、これらは競争優位の源泉です。

## B 事業活動

### 3つの要点

当社の経営資源および強みを活用・強化しつつ、弱みの克服に向けて必要な取り組みを「3つの要点」として整理しています。

#### ①事業・オペレーションノウハウの積み上げ

変化するお客さまのニーズを捉えるために、事業運営ノウハウの拡充とオペレーションノウハウの獲得を図っていきます。例えば、新たな事業開発や投資のために、当社の強みである事業経営人材のスキルや経験を活用しながら、当社グループ全体の事業の創出力や運営力を高めていきます。また、付加価値サービスを提供するため、メンテナンスやレンタル、サブスクリプションなどのアセット周辺サービスのニーズに応えるオペレーションノウハウの拡充を図っていきます。

#### ②アセット基盤の転換

低収益アセットを特定し、その収束や撤退、再構築を進めるとともに、よりお客さまのニーズが見込まれる高収益アセットへの転換を図っていきます。また、サプライチェーン全体を通して、環境負荷や人権に配慮した、中長期的な環境変化に耐えうるサステナブル・レジリエントなアセットへの転換を図ります。さらには、データ基盤を整備し、オペレーションの効率化や高度化を実現する、データを最大限に生かしたデジタルソリューション・システムの開発に取り組みます。

#### ③ネットワークの多様化・深化

サプライチェーン全体をカバーするために、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所をはじめとした国内外の多様なパートナーとのネットワークを構築するとともに、ファイナンスソリューションにとどまらない、アセット周辺領域サービスの提供を通じて、お客さまとの関係性深化を図っていきます。また、豊富なデータを保有・活用するデータプラットフォームとしてお客さまとのネットワークを多面的に深化させていきます。さらには、既存のプレイヤーがカバーできていない、新たな市場やニーズに関連する事業の運営や投資を通して、お客さまの課題を解決するビジネスパートナーへの深化をめざします。

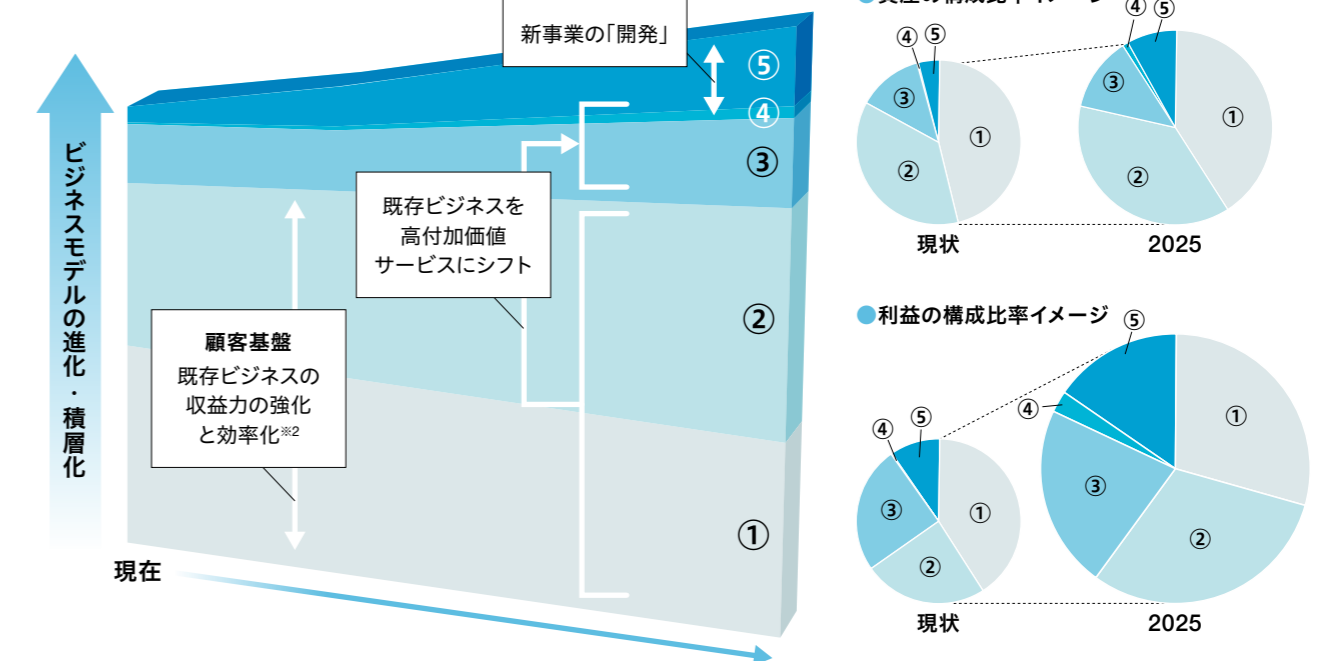
## 5つのビジネスモデル

当社のビジネスモデルを「①カスタマーファイナンス」「②アセットファイナンス」「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」「⑤アセット活用事業」の5つに類型化し、事業ポートフォリオ変革の実現に向けた「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めていきます。

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・新事業の開発の3つを掲げ、これらを同時に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。

	①カスタマーファイナンス	②アセットファイナンス	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	⑤アセット活用事業
ビジネスの特徴	顧客と信に基づくリースや融資により安定的・継続的にリース収入等を得る。	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。リース収入に加えて、資産売却による売却益などの獲得も可能。	主に「アセットファイナンス」にメンテナンス、AM <sup>*1</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。 <small>※1 Asset Management: 資産管理業務</small>	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。	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。
具体例	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンスリース</li> <li>バンダーリース</li> <li>割賦</li> <li>融資</li> </ul>	<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>	<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>	<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>	<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>

### ビジネスモデルの進化・積層化のイメージ



## C アウトカム

### 非財務資本の蓄積による財務資本の拡大

当社では、価値創造プロセスが機能し、非財務資本の蓄積が財務資本の拡大に着実につながるよう、人的、知的、製造、自然、社会・関係資本の5つの非財務資本について今後めざすべき取り組みテーマを設定しています。

これらに取り組むことで、非財務資本を蓄積し、財務資本の拡大、ひいては持続的な企業価値の向上につなげていきます。

取り組みテーマ(非財務資本の蓄積)	非財務資本の蓄積による財務資本拡大の流れ
人的資本	ノウハウ・スキルの向上と多様化 > あるべき人材ポートフォリオの達成により、アセット周辺のノウハウを蓄積し、当社事業の成長および高収益化を実現。
	働き甲斐のある環境・組織風土 > 従業員エンゲージメント向上を通じて、生産性向上や、環境変化に対応した新ビジネスの創出、および内外人材から選ばれ続ける会社を実現。
知的資本	イノベーションの創出 > イノベーションの創出態勢を構築し、新規性のある事業等を継続的に生み出すことで、高収益化と成長を加速。
	データ・デジタル技術活用 > 付加価値の高いサービス提供、生産性向上に向け、DX戦略を着実に実行し、DX関連新事業・新商品数を増大。
製造資本	サステナブルかつレジリエントなアセットへの転換 > アセットの価値を高め、毀損リスクを低減するために、中長期的に資産価値が持続するアセットへの入れ替えを行い、ROAを向上。
自然資本	ステークホルダーによる評価向上 > 適切な情報開示とエンゲージメントを通じ、ステークホルダーからの評価・信頼を向上し、資本コストを低減。
社会・関係資本	より深く多様なネットワーク > 当社のネットワークを多様化・深化させていくことを通じて、顧客に付加価値の高いサービスを提供し、高収益化を実現。

## D 経営基盤

### 経営基盤強化戦略

「ビジネスモデルの進化・積層化」の推進を後押しするために、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。

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(人材の量的確保と質的な転換)</li> <li>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)</li> </ul>
財務基盤・社内基盤の強靱化	<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推進・強化(気候変動・人権に関する取り組み推進、ESG 関連情報の充実・発信)</li> </ul>

### 変革を促す仕組み

変革に向けた意識改革を実践するため、その障害となるものを取り除き、従来の延長線ではない新たな視点で、スピード感をもって各種施策を推進します。

①変革の土壌を「整える」	<p>全社員の変革意識の醸成。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
②変革を「生み出す」	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>変革を促進する新組織評価の導入</li> </ul>
③変革を「推進する」	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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))</li> <li>現場への権限委譲(分権化)の推進</li> </ul>