三菱HCキャピタル

# 2026～2028年度中期経営計画
# （2028中計）

2026年4月17日

三菱HCキャピタル株式会社

# 本資料における表記・計数の定義

## 会社、組織の略称・定義

| | |
|---|---|
| MHC | 三菱HCキャピタル |
| MHCUK | Mitsubishi HC Capital UK |
| JSA | Jackson Square Aviation |
| elfc | Engine Lease Finance |
| inav | elfcの100%子会社の航空機エンジンパーツアウト会社 |
| CPD | センターポイント・ディベロップメント |
| MRA | 三菱HCキャピタル不動産投資顧問 |
| EE | European Energy |
| CAI | CAI International |
| MAL | 三菱オートリース |
| MUFG | 三菱UFJフィナンシャル・グループ |
| 専門事業 | 航空、不動産、環境エネルギー、ロジスティクスの4つのセグメントの総称 |

## 当社および2028中計における独自取組み・用語等

| | |
|---|---|
| 31年度のありたい姿 | 2022年5月に公表した当社の10年後のありたい姿の時間軸を今般明確化し、本資料では、「10年後のありたい姿」を「31年度のありたい姿」と表記 |
| アセット | エネルギー等の無形資産を含む |
| マシナリー | 工作機械や産業機械等の機械装置 |

## 計数

| | |
|---|---|
| 端数処理 | 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あり |
| アセット関連損益 | 保有資産に係る売上総利益ベースの売却損益および減損等(時価評価損益を含む)の合算値 |
| 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)」 |
| 純利益 | 親会社株主に帰属する当期純利益 |
| ROA | 分子: 純利益<br>分母: (前期末総資産額+当期末総資産額)÷2 |
| ROE | 分子: 純利益<br>分母: (前期末自己資本+当期末自己資本)÷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」+「現預金等」 |

## 専門用語等

| | |
|---|---|
| 再エネ | 再生可能エネルギー |
| GHG | Greenhouse Gas:温室効果ガス |
| Scope1,2,3 | Scope1:自社が直接排出するGHG<br>Scope2:自社が間接排出するGHG<br>Scope3:上記以外の事業活動に関わるサプライチェーンのGHG |
| フリートマネジメントサービス | 顧客から車両管理を受託し、これを効率化・最適化することで対価を受領するサービス |
| JV | Joint Venture:新たな事業や製品等を共同開発するために、複数の企業が互いに出資・協力し設立する共同事業体 |
| AM | アセットマネジメント |
| AUM | Assets under management:運用資産残高 |

# Agenda


01｜はじめに P.4～6

02｜価値創造ストーリーと2028中計の位置づけ P.7～10

03｜主要目標 P.11～12

04｜主要戦略 P.13～21

05｜計数詳細および各事業の成長ストーリー P.22～29

# 01 はじめに

# 1-1. 社長メッセージ

- 2021年4月、三菱UFJリースと日立キャピタルの統合により三菱HCキャピタルが誕生しました。統合後初の中期経営計画「2025中計」は、「31年度のありたい姿」に向けた第一段階として2023年度に始動し、既存領域の再構築や再定義による「足場固め」、新領域への「種まき」、そして事業ポートフォリオ変革に向けた「ビジネスモデルの進化・積層化」を進め、多様な変革施策に取り組んでまいりました。

- その結果、純利益目標は達成見込み、過去最高益を更新中です。GHG排出量削減などの非財務目標も達成見込みとなり、変革機運の高まりを背景に既存の枠を超えたビジネスも増えています。こうした中、株価も順調に推移し、まずは最初の「通過点」と位置づけていたPBR1倍も越えました。一方、財務目標のうちROE・ROAはいずれも当初目標に届かない見込みであり、収益性、資本効率の向上が課題として残りました。

- 外部環境は、グローバリゼーションの巻き戻しや世界の分断が進んでいます。加えて、これまで地政学面および経済面で世界の先頭に立ってきた米国の変質や中東情勢の不安定化、さらには、AIの急速な進展と関連市場の新たな拡大などにより、従来以上に不確実性が増しています。一方、斯かる環境だからこそ、状況を冷静に見極め、機会とリスクを的確に捉えた成長戦略を描き実行することが重要であると考えます。

- これらを踏まえ、「31年度のありたい姿」を「事業」、「財務」、「デジタル」、「人財・カルチャー」という切り口から具体化し当社グループが進む方向性を再整理したうえで、これら「主要4要素」を推進力とする中期経営計画「2028中計」を策定いたしました。「2028中計」は、「31年度のありたい姿」の実現成否を左右する重要なマイルストーンであり、収益性を高め、企業価値向上を加速するフェーズと位置づけました。不確実性の高い環境下でも持続的に企業価値を高めるため、上記で述べた「2025中計」における残課題に鑑み、株主資本コストを上回るリターン創出力を測るうえで最適な指標としてROEを最重要視します。まず今後3年間で、当社グループの現状の株主資本コストと同水準のROE10%を達成し、2031年度にはこれをさらに上回る水準のROEの実現を目指します。

- その実現に向けて、収益額のみならず収益性の重要性に係る社内認識を改めて深め、事業ポートフォリオの大胆な入替を通じて総資産の拡大を抑えつつ成長投資を強化し、収益性・成長性の高いポートフォリオの構築によって資本収益性を引き上げます。加えて、株主還元の拡大も含めたキャピタルアロケーション最適化を通じて、企業価値を向上させます。さらに、「2025中計」でも進めてきた企業文化変革、社員一人ひとりの力の最大化、デジタル活用による経営の高度化・高速化をより一層加速、強化します。いずれも短期志向に陥らず中長期的視点で企業価値を高めてまいります。

- 私は、今後3年間の取組みと成果が当社の未来を決定づける分水嶺になると強く認識しています。トライ&エラー&トライの精神で挑戦を重ね、「おっ、三菱HCキャピタルがまた次の驚きを仕掛けている」と感じていただける期待感を生み続ける企業へと進化するとともに、多様なステークホルダーの皆さまへ確かな価値を提供し続けることをコミットします。

2026年4月17日

久井 大樹

# 1-2. 米国・イスラエルとイランの武力衝突に伴う中東情勢悪化による影響

**中東情勢の緊迫化は、エネルギー価格高騰等を通じて金融市場および実体経済へ大きな影響が生じ得る可能性があると認識。現時点で2028中計に当該影響は織り込んでいないものの、引き続き動向を注視する。**

## リスクシナリオ

- エネルギー価格高騰やサプライチェーンの混乱等に伴う物価上昇、これらの常態化
- グローバルな物流・人流の停滞
- 金利のさらなる上昇
- 上記等の複合的な要因に伴うグローバルな景気減速・後退

## 当社への想定される影響

- 貸倒関連費用の増加
- 新規契約高の減少
- 資金調達コストの上昇

## 当社としての対応

- 中東情勢の先行きは不透明で、現時点で経済への影響範囲・期間等を見通すことは困難。
- 従って、左記の当社への想定される影響額を合理的に算出することは困難であり、2028中計に当該影響は織り込んでいない。
- 引き続き中東情勢および当社への影響を注視。
- なお、当社は、平時より、相応の市場の混乱を想定しそれに耐え得る資金調達体制を確保しており、今後もその方針を継続。

# 02

# 価値創造ストーリーと2028中計の位置づけ

# 2-1. 価値創造ストーリー（プロセス概念図）

**事業、財務、デジタル、人財・カルチャーの主要4要素を、31年度のありたい姿の実現に向けた価値創造の推進力とし、中長期的な企業価値を向上。**

## 価値源泉

- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

## 価値創造活動（各種課題の解決に向けた取組みや成長戦略）

**人財・カルチャー**
挑戦・変革

**デジタル**
高度化・高速化

**事業**
ビジネスモデルの進化・積層化2.0、事業ポートフォリオ入替

×

**財務**
キャピタルアロケーション最適化

## 創出価値・インパクト

**経済価値**
財務資本

**社会価値 環境価値**
人的資本
知的資本
製造資本
社会・関係資本
自然資本

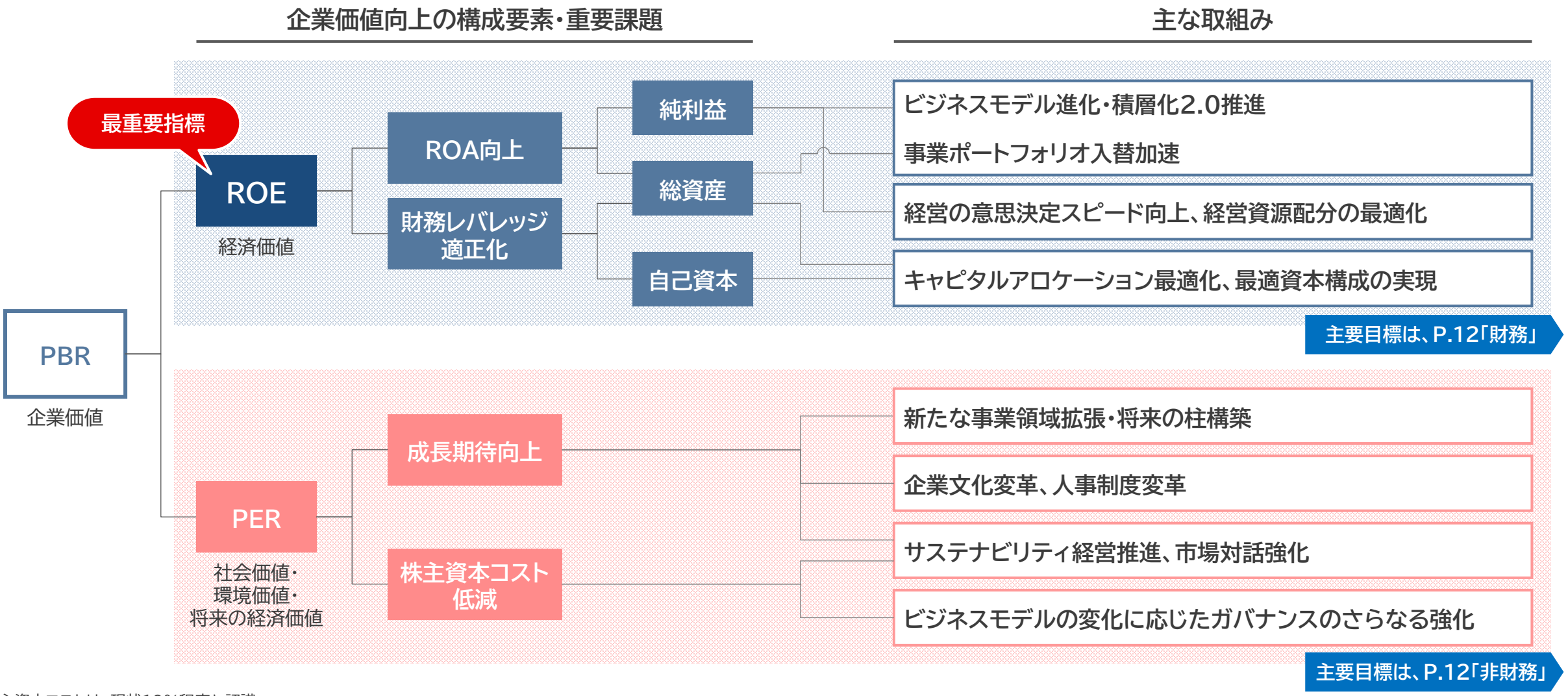
（非財務資本蓄積による将来の財務資本拡大）

**ステークホルダー**
顧客
従業員
投資家
環境・社会

➡ 企業価値
（同価値向上に向けたロジックツリーは次頁）

# 2-2. 価値創造ストーリー（企業価値向上に向けたロジックツリー）

**PBR構成要素の内、株主資本コスト※を上回るリターンの創出力を測るROEを最重要指標として位置づけ。ROE向上は、ROA向上を主要ドライバーとしつつ、財務レバレッジ適正化とあわせて実現。**




※ 株主資本コストは、現状10%程度と認識

# 2-3. 31年度のありたい姿の具体化と2028中計の位置づけ

**31年度のありたい姿を主要4要素の切り口から具体化し、その実現に向けて2028中計における各要素の戦略を推進。**

## 2025中計(23～25年度) ホップ

「種まき」と「足場固め」

**成果**

- 純利益目標達成見込み
- 変革機運醸成、将来への種まき進捗

**課題**

- ROE・ROA当初目標未達の見込み
- 積極的な成長投資
- 挑戦・変革等の企業文化としての定着

| | 22年度(実績) | ➡ 25年度(業績予想) | 当初目標 |
|---|---|---|---|
| ROE | 8.2% | 8.8% | 10%程度 |
| ROA | 1.1% | 1.4% | 1.5%程度 |
| 純利益 | 1,162億円 | 1,600億円 | 1,600億円 |

## 2028中計(26～28年度) ステップ

**収益性を高め、企業価値向上を加速**

主要4要素
(31年度のありたい姿の実現に向けた推進力)

- 事業
- 財務
- デジタル
- 人財・カルチャー

ROE 10.0%

ROA 1.7%

純利益 2,100億円

## 2031中計(29～31年度) ジャンプ

**31年度のありたい姿**
**「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」**

(主要4要素のありたい姿)

- 事業: アセットの「つくる」・「つかう」・「つぎに繋げる」というライフステージに価値を吹き込む企業
- 財務: 「成長性」「資本収益性」「財務健全性」の3つのバランスを保ったうえで企業価値を最大化させている企業
- デジタル: E2E Digital※に向けた自走化を通じ、経営を高度化・高速化させている企業
- 人財・カルチャー: 皆が挑戦・協創・成長し、変わり続ける企業

**現時点で中長期的に目指す目線**

ROE ～12.0%

※ E2E(End-to-End) Digital:全社員・全組織が、端から端までデジタル前提で稼働している状態

# 03 主要目標

# 3-1. 財務目標、非財務目標

**株主資本コストを上回る水準へのROE引上げ、マテリアリティ解決に繋がる非財務関連の取組みを通じて企業価値向上を加速。**

（為替レート：$1=140円、£1=185円）

| | | | 25年度※1 | 28年度 |
|---|---|---|---|---|
| 財務目標 | ROE 最重要指標 | | 8.8% | 10.0% |
| | ROA | | 1.4% | 1.7% |
| | 純利益 | | 1,600億円 | 2,100億円 |
| | 外部格付 | | A格 | A格維持 |
| | 配当性向 | | 40%以上 | 45%以上 |
| 非財務目標（マテリアリティと連動） | 脱炭素社会推進 | 19年度比GHG排出量（Scope1,2）※2 | △61% | △67% |
| | | 新型航空機比率※3 | 78% | 82% |
| | | グリーンビルディング比率※3 | 62% | 61% |
| | サーキュラーエコノミー実現 | リース満了物件の有効利用率※4 | 96.1% | 97.5% |
| | 社員の健康で豊かな生活の実現 詳細P.20 | MHCエンゲージメント | 73% | 75%以上 |
| | | 人財ポートフォリオ充足率 | - | 80%以上 |
| | 最新技術活用 詳細P.19 | デジタル関連ビジネス新規価値創出 | - | 30億円 |
| | | 生産性向上 | - | +30%程度 |

経済価値創出

▼

企業価値向上

▲

社会価値・環境価値・将来の経済価値創出

※1 財務目標は25年度業績予想（外部格付は2026年3月31日現在の実績）、非財務目標は25年度実績もしくは見込（19年度比GHG排出量（Scope1,2）およびリース満了物件の有効利用率は24年度実績）
※2 2050年度のネットゼロ達成に向けたマイルストーンとして、24年度実績を起点に線形で28年度目標を設定
※3「カーボンニュートラル社会の実現に向けた移行計画」で設定した航空および不動産事業における、脱炭素社会推進に資するアセットの割合。継続的に資産回転する事業につき数値の上下動を伴いつつ中長期的向上を図る
※4 リース事業協会定義：満了したリース契約（MHC単体）の内、再リースへの移行・物件売却・再資源化率が高い処分業者を通じた廃棄、のいずれかを実施した契約の割合（当初取得価額ベース）

# 04 主要戦略

# 4-1. 事業戦略（ビジネスモデルの進化・積層化2.0の方向性①）

**価値創出の「手法」に加えて、「領域」も拡充することにより収益性をさらに向上（ビジネスモデルの進化・積層化2.0）。**

## ビジネスモデルの進化・積層化2.0の考え方

**（ア）価値創出の手法の視点（縦軸）：**

➡ **既存の「ビジネスモデルの進化・積層化」**

- 右図①～④に分類（ROAは①→④へ向上）
- ①の割合を減少、②～④の割合を増加

**（イ）価値創出の領域の視点（横軸）：** New!

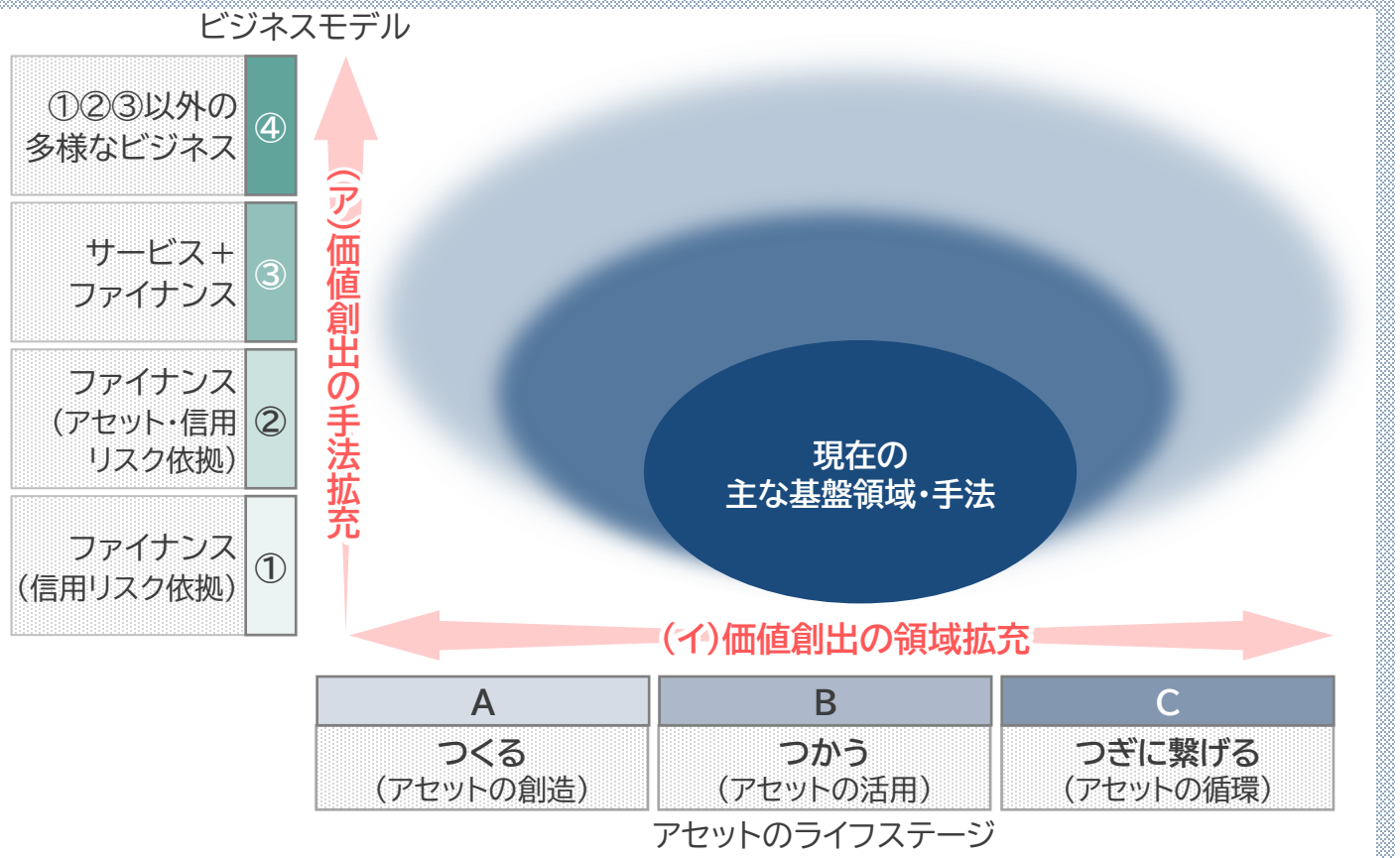
➡ **新たに追加「アセットのライフステージ」**

- 右図A～Cに分類（アセットの生涯に着目）
- Bに留まらず、パートナー協働等を通じA・Cを拡充

**補足**

- 「つくる」は、再エネ発電等のMHCが「つくる」事業やパートナーとのアセット共同開発など
- 「つぎに繋げる」は、再リースやリファービッシュ等を通じたアセットの生涯価値最大化

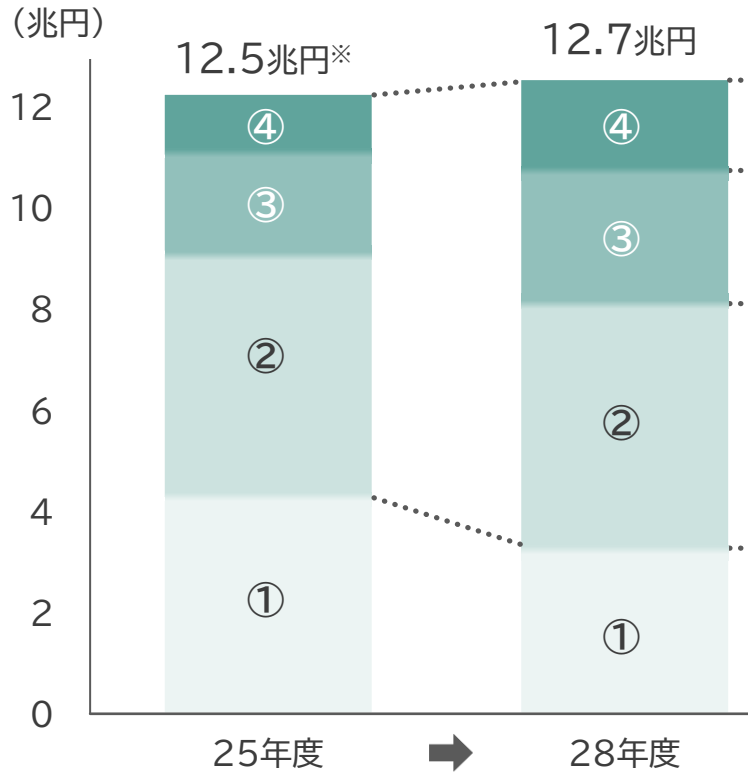
【イメージ】



# 4-1. 事業戦略(ビジネスモデルの進化・積層化2.0の方向性②)

**航空・不動産を中心とした専門事業がリターンの高い取組みを牽引。**
**現状、ビジネスモデル類型①の取組み比率が高いカスタマーソリューションや海外カスタマーも同②③④の取組みを拡充。**

## ビジネスモデル類型の総資産構成比イメージ(≠目標)




- 類型④ :①②③以外の多様なビジネス
- 類型③ :サービス+ファイナンス
- 類型② :ファイナンス(アセット・信用リスク依拠)
- 類型① :ファイナンス(信用リスク依拠)

※ 25年度3Qの実績値

## ROAイメージ(≠目標)

## セグメントの主なカバレッジイメージ(28年度)

収益性向上・利益成長を牽引するドライバー
現状、特に開拓余地あり、2028中計で取組み拡充

赤字 :カスタマーソリューション、海外カスタマー
青字 :専門事業

| ROAイメージ | セグメント |
|---|---|
| 3%以上 | 不動産、環境エネルギー、カスタマーソリューション、海外カスタマー、航空 |
| 2~2.5%程度 | ロジスティクス(モビリティ)、海外カスタマー(欧州モビリティ) |
| 2%程度 | 航空、カスタマーソリューション、不動産、ロジスティクス |
| 1~1.5%程度 | カスタマーソリューション、海外カスタマー |

セグメントの計数・戦略の詳細は、P.22以降

**Point**

全セグメント一律同様のビジネスモデル類型の構成を目指すのではなく、各セグメントの特性に応じた組み合わせにより、**"MHC全体"**として上記のような収益性・成長性の高い事業ポートフォリオを構築

# 4-1. 事業戦略（事業ポートフォリオ入替）

**従来以上にメリハリの利いた事業ポートフォリオ入替を加速し、資産規模拡大を抑えつつ成長投資強化を通じて収益性を向上。**

25年度総資産

12.5兆円※1

## 2028中計期間中の全社事業ポートフォリオ入替（①＋②）

### ① インオーガニック成長

低収益分野からの撤退

△1.5兆円程度

（ROA 1%程度）

高収益分野への投資

＋1.0兆円程度

（ROA 2%程度）

＋

### ② オーガニック成長

既存事業の資産圧縮

△0.6兆円程度

既存事業への投資

＋1.3兆円程度

28年度総資産

12.7兆円※2

※1 25年度3Qの実績値

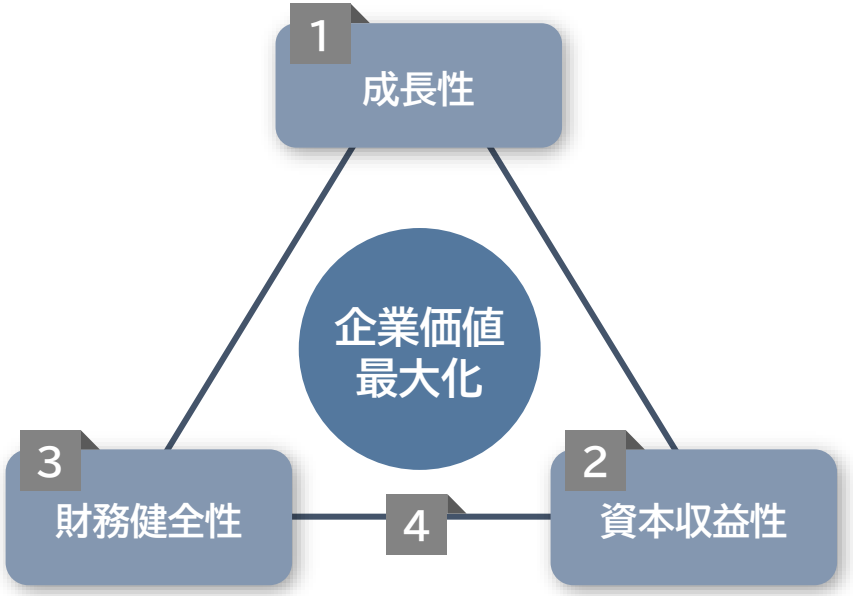
※2 25年度および28年度の想定為替レートの違いによる為替影響（△0.9兆円）を除いた場合の28年度総資産残高は13.6兆円

# 4-2. 財務戦略

**「成長性」「資本収益性」「財務健全性」の3つの視点のバランスを確保。**
**キャピタルアロケーション（資金配分）を最適化することで、企業価値を最大化。**

## 基本方針（不変）

### 3つの視点のバランス




5 キャピタルアロケーションの最適化

1
- 投資パイプライン拡充のうえ、成長投資強化

2
- 事業ポートフォリオ変革や生産性向上による収益性向上
- 資本コストを持続的に上回るリターン達成のための株主資本の上限を意識

3
- 財務健全性を堅持するための株主資本の下限を意識

4
- 財務レバレッジ適正化
- 利益成長を伴う安定した株主還元の実現

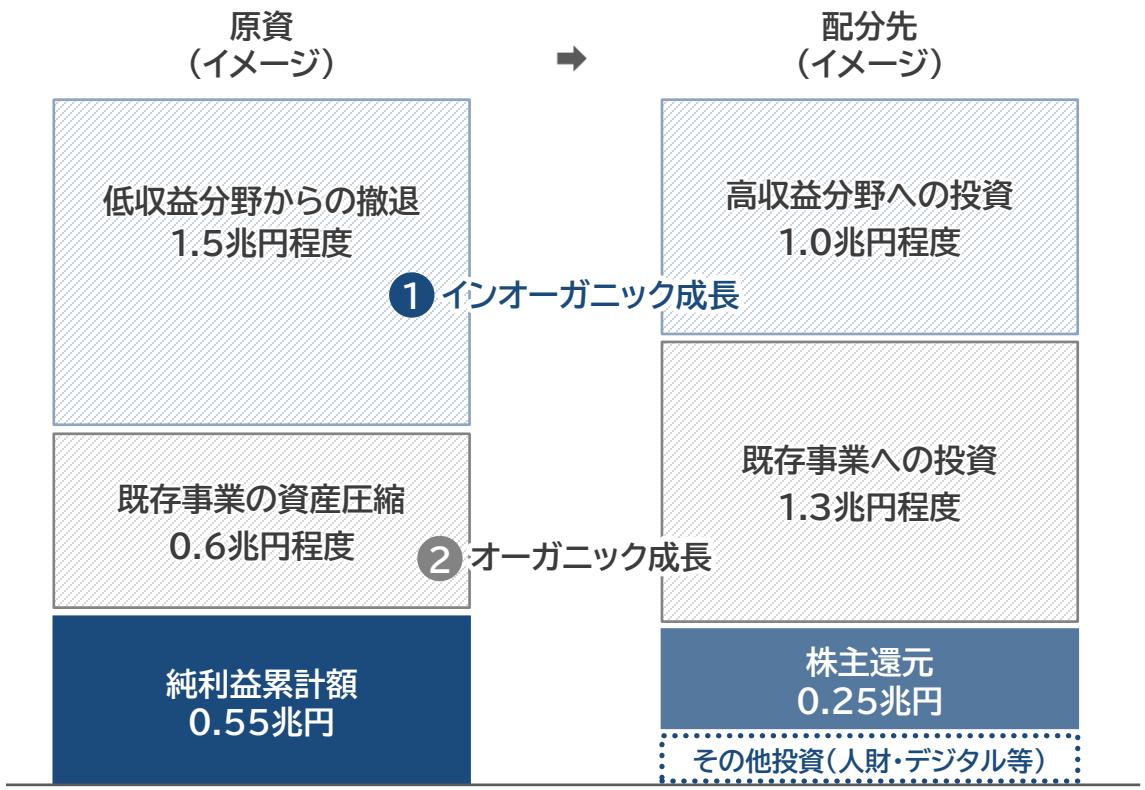
5
- 資本規律を意識し、投資と株主還元を通じた企業価値最大化

| 目標 | 自己資本比率（上下限目途値） | 外部格付 | 配当性向 |
|---|---|---|---|
| | 16～18% | A格維持 | 45%以上 |

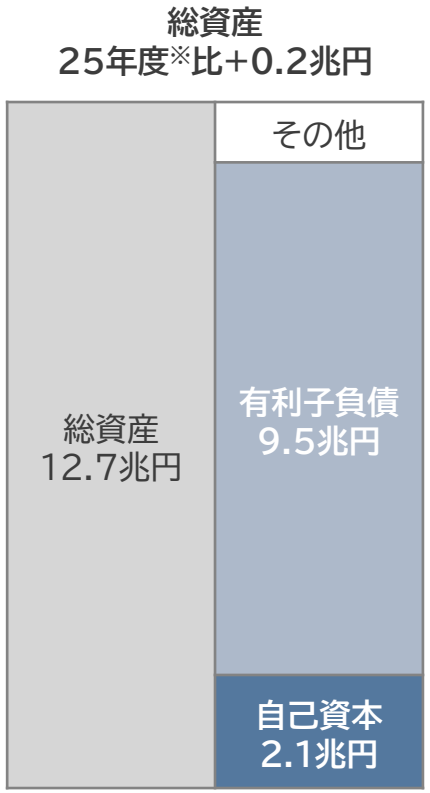
# 4-2. 財務戦略（キャピタルアロケーション／最適資本構成）

**メリハリの利いた事業ポートフォリオ入替を軸に、企業価値向上に資する資金配分を徹底。**
**事業戦略に沿った成長投資を強化し、余剰資本を抱えない規律あるバランスシート運営を実施。**

## 2028中計期間におけるキャピタルアロケーション




## 2028中計において目指すバランスシート




29/3期末 ：$1＝140円

**自己資本比率ターゲット：17%**（下限16%～上限18%）

**資本収益性**
株主資本コストを持続的に上回るリターン達成のための
**“自己資本の上限”（18%）**

**財務健全性**
リスク管理や外部格付への影響を踏まえた
**“自己資本の下限”（16%）**

※ 25年度3Qの実績値

# 4-3. デジタル戦略

**経営の高度化・高速化実現に向けて、基盤確立・強化に留まらずビジネス・オペレーション両面での価値創出を推進。**

## 1. ビジネスの面で価値創出

### 既存ビジネス深化

- 生成AI活用等による営業効率化・収益機会増大
- アセットデータ等の活用による収益性向上
- 帳票類電子化率向上によるコスト削減

### 新規ビジネス創出

- デジタルソリューションメニューの段階的増大
- 全社的なパートナー協働強化等による ケイパビリティ拡充

## 2. オペレーションの面で価値創出

### 生産性向上

- AIなど各種デジタル技術の徹底活用、先進テクノロジーの積極的導入
- 業務プロセスの抜本的見直し

## 3. ビジネスおよびオペレーションの両面の価値創出に“貢献”

### 基盤の確立・強化

- データドリブン経営体制の構築等の経営インフラ高度化、サイバーセキュリティ対策強化、デジタル人財の採用・育成強化、など

| 目標 | デジタル関連ビジネス新規価値創出※1 | 生産性向上（高付加価値業務への転換）※2 |
|---|---|---|
| | 30億円 | +30%程度（25年度比） |

※1 29～31年度に実現見込みの想定収益効果の累計（26～28年度実行分のデジタルソリューション等から創出される理論上の収益効果）
※2 28年度労働時間の25年度比削減率（各種施策による理論上の削減効果。単なる残業時間削減・コスト削減は企図しておらず、捻出した時間は高付加価値業務へ充当）

# 4-4. 人財・カルチャー戦略

**挑戦・変革をテーマとした人財・カルチャーの31年度のありたい姿の実現に向けて、企業文化変革等の各種戦略を推進。**

**皆が挑戦・協創・成長し、変わり続ける企業**

1. **企業文化変革、選ばれる企業ブランドの確立・浸透**
   - “トライ&エラー&トライ”、“社員の協創と成長”の推進
   - 一貫した“MHCブランド”の発信・体現による認知度・社内外信頼度の向上
   - 社員向け株式交付制度導入
2. **リーダーシップ変革**
   - 責任ある権限行使の徹底
   - サーベイ・研修等の取組み高度化
3. **採用・育成・配置の最適化**
   - 「強化すべき人財領域」を明確化し、同領域への重点的な採用・育成・配置を実現
   - サクセッションプラン策定など経営人財育成の基盤確立
4. **登用・報酬のメリハリ変革**
   - 実力や挑戦度等に基づくメリハリのある登用・報酬の徹底

| 目標（25年度）▸28年度 | MHCエンゲージメント※1 | 人財ポートフォリオ充足率※2 | 認知度※3 | 人財強化投資額※4 |
|---|---|---|---|---|
| | （73%）▸75%以上 | 80%以上 | （37%）▸50%以上 | （約6.6億円）▸1.5倍以上 |

※1 従業員エンゲージメントサーベイ結果が一定の高水準を満たしている状態の組織の割合（「自発性」・「多様性」というスコアに関して、回答者の半数以上がいずれのスコアも高水準の組織の割合）
※2 経営戦略の実現に必要なポジションに対して、適切な人財が配置されている割合。人財ポートフォリオ策定そのものが新規性が高い施策であり、また、経営戦略の実現に必要なポジションは多岐にわたるため、意欲的な目標水準
※3 第三者によるビジネスパーソン対象の認知度調査において、当社を一定以上認知する回答者の割合
※4 採用力強化、人財育成（リーダーシップ養成や経営人財育成等）に資する投資額の25年度見込比伸び幅

# 4-5. 戦略を支える評価制度（役員報酬）

**主要4要素の戦略を支える評価制度として、役員報酬の体系を26年度より改定。**
**①ROE（最重要指標）の評価ウェイト引き上げ、②KPIとして非財務目標を新たに追加。**

| | | KPI | 現状（25年度時点）評価ウェイト（取締役および執行役員） | 26年度以降（暫定イメージ）評価ウェイト（取締役および執行役員） |
|---|---|---|---|---|
| 賞与 | 全社業績 | ROE | 15% | 40% |
| | | ROA | 15% | 30% |
| | | 純利益 | 70% | 30% |
| | | 合計 | 100% | 100% |
| 株式報酬 | 財務 | ROE | 10% | 30% |
| | | ROA | 10% | 20% |
| | | 純利益 | 60% | 20% |
| | | 相対TSR（対TOPIX） | 20% | 10% |
| | 非財務 | 19年度比GHG排出量（Scope1,2） | - | 10% |
| | | MHCエンゲージメント | - | 10% |
| | | 合計 | 100% | 100% |

① ROEの重視（最重要指標）

② 非財務目標の重視

※ 役員報酬は、固定報酬（基本報酬）と変動報酬（賞与および株式報酬）から構成。これら2つの報酬の比率は、26年度より概ね1:1（25年度時点の同比率は概ね1:0.6）。なお、変動報酬の内、賞与と株式報酬の比率は概ね1:1

# 05

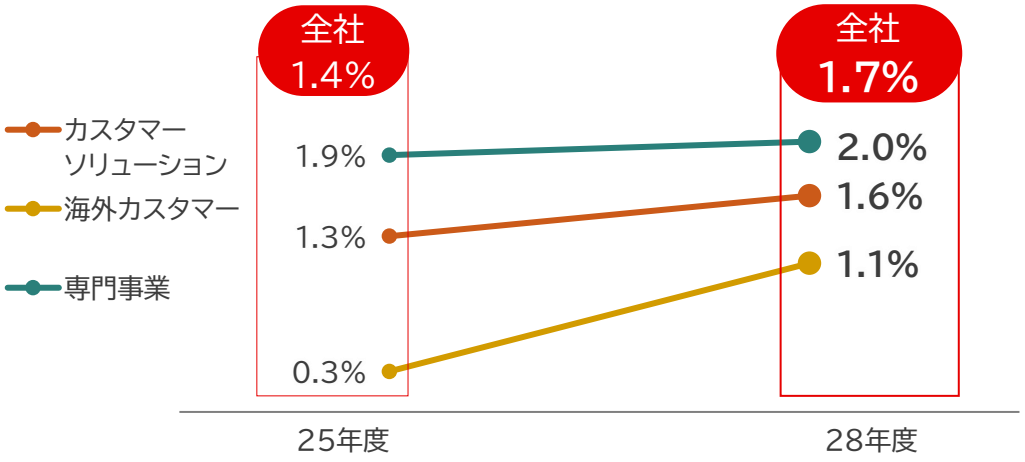
# 計数詳細および
# 各事業の成長ストーリー

# 5-1. 計数詳細

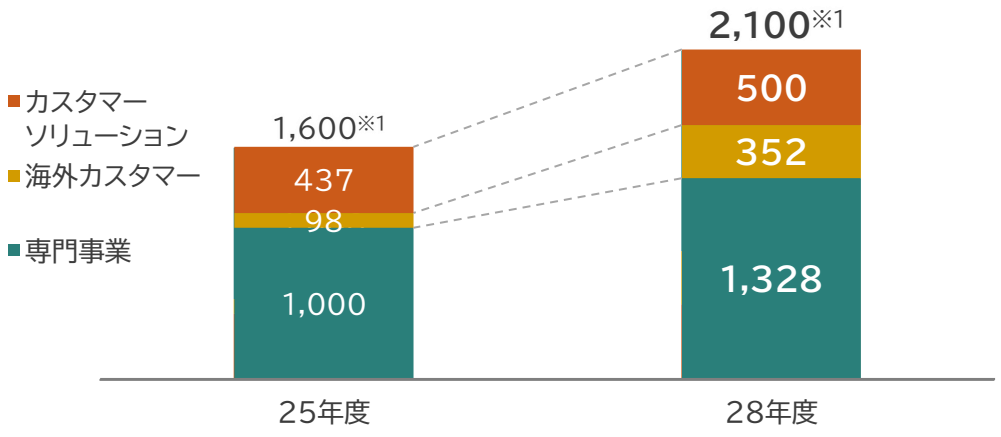
## 海外カスタマーの回復と航空・不動産を中心とした専門事業の伸長が、全社の収益性向上と利益成長を牽引。

| | 25年度(業績予想) | | | 28年度 | | | 増減(28年度－25年度) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ROA | セグメント利益(億円) | セグメント資産残高※2(兆円) | ROA | セグメント利益(億円) | セグメント資産残高(兆円) | ROA | セグメント利益(億円) | セグメント資産残高(兆円) |
| カスタマーソリューション | 1.3% | 437 | 3.1 | 1.6% | 500 | 3.2 | +0.2pt | +63 | +0.1 |
| 海外カスタマー | 0.3% | 98 | 3.6 | 1.1% | 352 | 3.3 | +0.7pt | +254 | △0.3 |
| 専門事業 | 1.9% | 1,000 | 5.5 | 2.0% | 1,328 | 6.9 | +0.1pt | +328 | +1.3 |
| 全社※1 | 1.4% | 1,600 | 12.5 | 1.7% | 2,100 | 12.7 | +0.3pt | +500 | +0.2 |

### ROA




### セグメント利益(億円)




※1 全社と3ユニット合計の差異は、調整額(本部勘定)
※2 25年度3Qの実績値。なお、25年度(業績予想)のROAおよびセグメント利益は、過去公表済みの25年度(業績予想)と同値

# 5-2. カスタマーソリューションの成長ストーリー

**強み**

- 盤石な顧客基盤とアセット価値の目利き力を活かした、ファイナンスに留まらない多様なソリューション提供
- MUFGや三菱商事、日立製作所など、業界のリーディングカンパニーとの強固なパートナー関係とネットワーク

## 事業概要

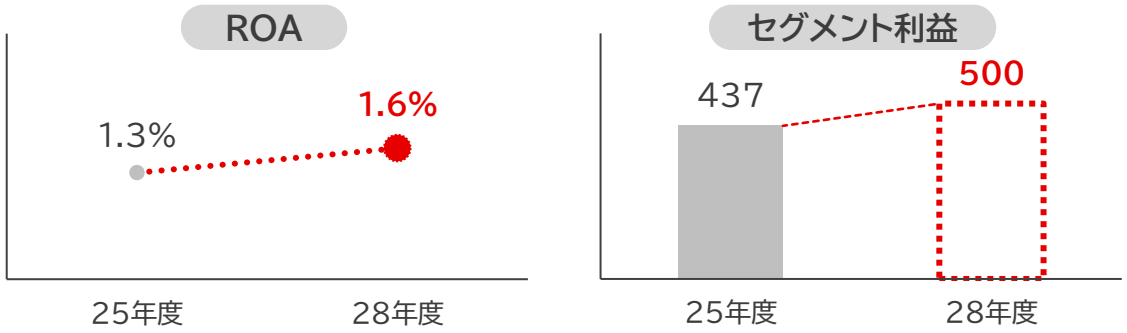
- 法人・官公庁向けにリース等のファイナンスソリューションを提供
- ファイナンス等を活用して提携ベンダーの販売促進を支援するビジネスを展開

## 主要戦略

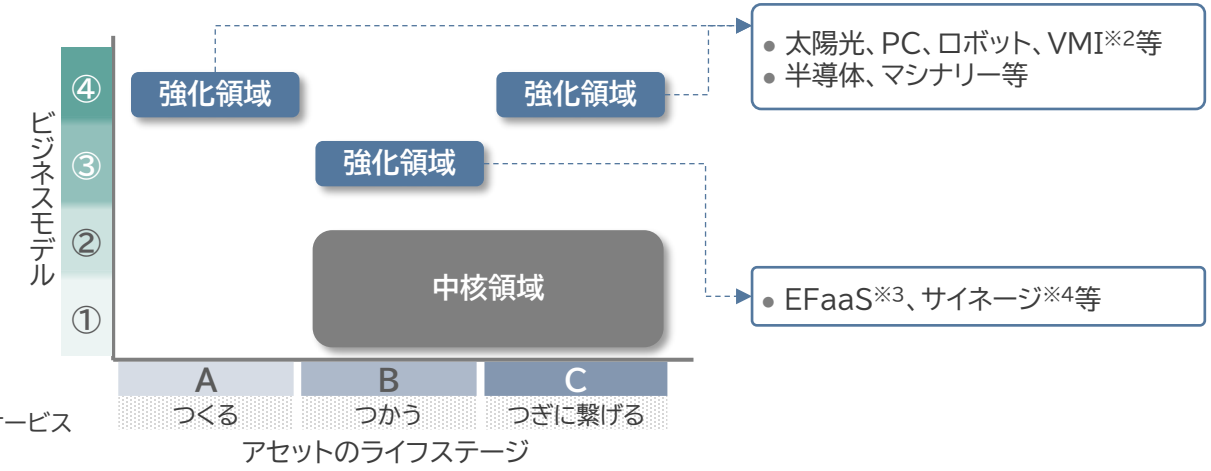
**グループ全体を底支えする「最重要安定収益基盤」として収益性（ROA）と収益額を着実に向上**

- パートナーとのデジタル技術・データを活用した事業協創等により、開発・拡充した新サービスの本格的な収益化を実現
- ヘルスケア、半導体、マシナリー、ロボティクス等、専門性・競争優位性を有する高付加価値サービス展開により収益性を向上
- 低収益資産のディストリビューション※1によりROAを向上

## 主要計数推移（金額単位：億円）




## 主なビジネスモデルの進化・積層化2.0強化領域




※1 保有資産の一部または全部を第三者に移転・譲渡することを通じて、資産効率や資本効率の向上を図る取組み
※2 Vendor Managed Inventory：売主（ベンダー）の代わりに当社が買主向けの在庫を保有・管理するサービス
※3 Energy & Facility Management as a Service：日立製作所グループのエネルギー・設備管理機能と当社のファイナンス機能の一体提供により、顧客の初期投資を抑制しつつ設備の安定稼働・省エネ・脱炭素を実現するサービス
※4 当社が、情報を配信・表示するディスプレイ等の機器の設置から保守・運用支援まで一括して担い、顧客の初期投資を抑制しつつ費用を平準化するサービス

# 5-3. 海外カスタマーの成長ストーリー

**強み**

- 欧州、米州、アジア・オセアニアの20以上の拠点を活かした、本邦リース会社トップレベルの地域横断の強固な海外ネットワーク
- 海外事業における多様な商品ラインアップと幅広い顧客基盤、ならびにそれを支える多様性に富んだ人財

## 事業概要

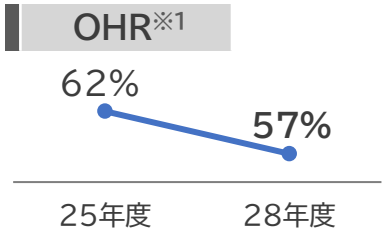
- 欧州、米州、アジア・オセアニアの顧客層に産業機器、商用車、建設機械、IT機器など幅広いアセットを対象にファイナンスサービスを提供

## 主要戦略

**米州事業を再構築したうえでグループ全体の安定収益基盤としての地位を回復・強化**

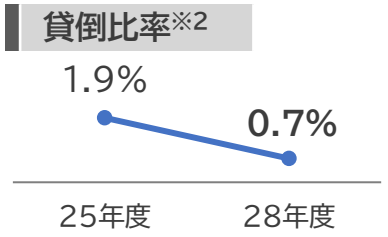
### 欧州

- DX推進による効率的な運営体制構築を基盤とした生産性向上
- 高付加価値サービスによる優良大口顧客拡大




### 米州

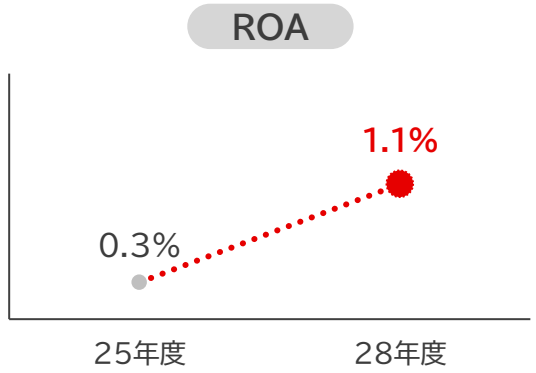
- 商用トラック事業の規模縮小や低ボラティリティなマーケット・アセットへのフォーカスにより安定的な収益力を回復

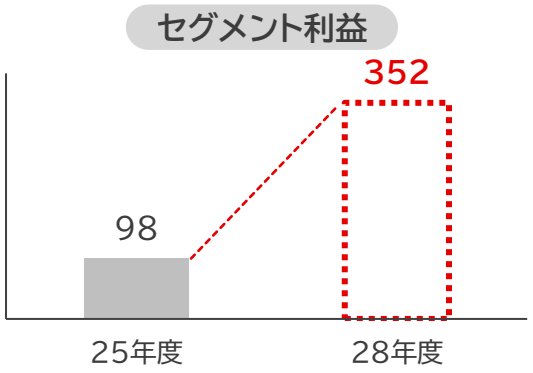



### アジア・オセアニア

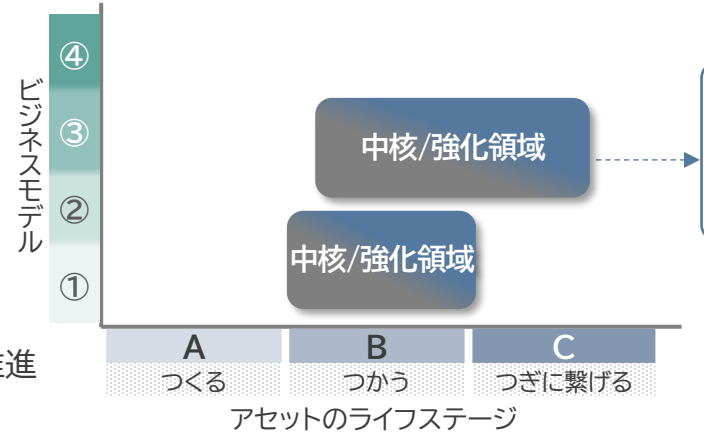
- グローバル戦略パートナーとの協業を進め、案件創出機会を拡大
- 国ごとに異なる政府注力領域（ITインフラ・AI /省人化/DX/エネルギー等）の強化・推進

## 主要計数推移（金額単位：億円）




## 主なビジネスモデルの進化・積層化2.0強化領域




- 欧州のフリートマネジメント事業拡大
- 米州におけるオペレーティングリース、AM等によるビジネスの高度化

※1 Over Head Ratio：販管費÷（売上総利益+営業外損益）。ただし、販管費および営業外損益は貸倒関連費用を除く
※2 ベンダーソリューションズ事業（商用トラック、産業・工作機械や建設機械等の販売金融）の貸倒関連費用÷営業資産

# 5-4. 専門事業の成長ストーリー

**強み**

- 各専門事業分野における経験・実績を裏付けとする、確かな業界ポジション
- 各事業による相互補完が可能な、市況変化への耐性の強さ

## 事業概要

- 祖業であるリース・ファイナンスを起点に、領域を拡大し専門性を高めた以下4事業を展開

## 主要戦略

**航空・不動産を筆頭に、2025中計に続きグループ全体の収益性（ROA）と収益額の向上を牽引**

### 航空

- 航空機リースの資産回転加速化および収益性の高い航空機エンジンリースの規模拡大等により、全社の収益性向上・利益成長を牽引

### 不動産

- ボラティリティを抑制しながらアセットを拡大
- インカムゲインの割合を高めながらも、高い収益性を維持しつつ全社の利益成長を牽引

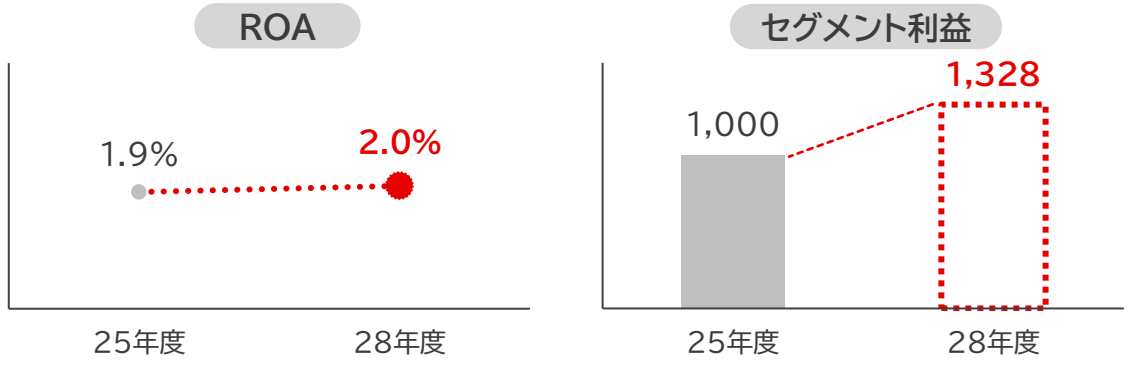
### 環境エネルギー

- 中長期的な成長を目指し、事業投資等を通じた国内における事業領域の拡大、および欧米での事業基盤を構築

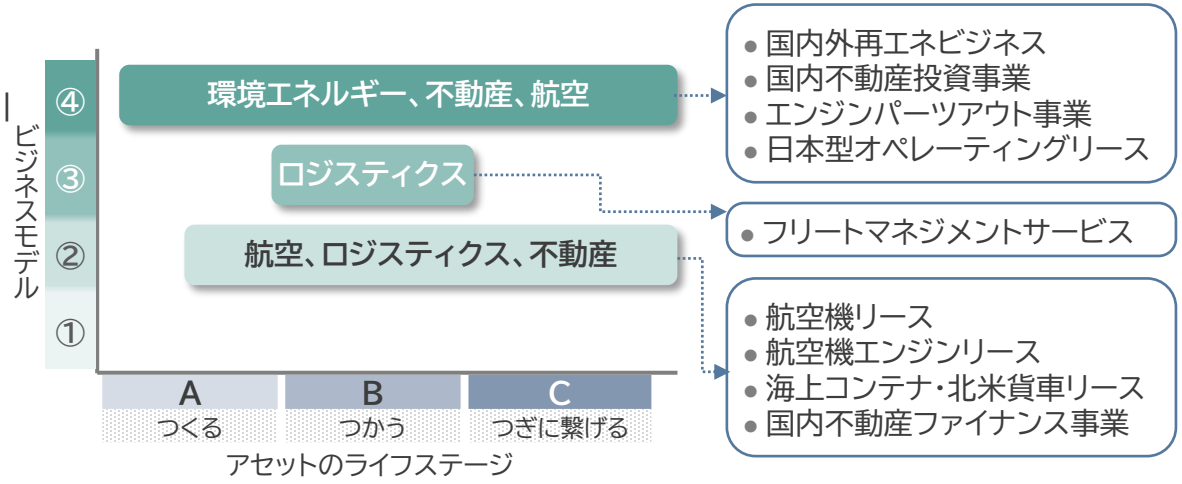
### ロジスティクス

- 市況に過熱感のあった海上コンテナリースの稼働率は足下低下局面にあるが、満了契約の延長や需要地への廻送等により、高稼働率を維持
- 市況サイクルを見極めた新規投資により、将来収益の源泉を拡大

## 主要計数推移（金額単位：億円）




## 主なビジネスモデルの進化・積層化2.0強化領域



# 5-5. 航空の成長ストーリー

**強み**

- 航空機・航空機エンジンの多様なサービスを、アセットライフステージ全体にわたり提供できる顧客課題解決力
- 新型の航空機・航空機エンジン比率が高く、質の高い分散したポートフォリオ

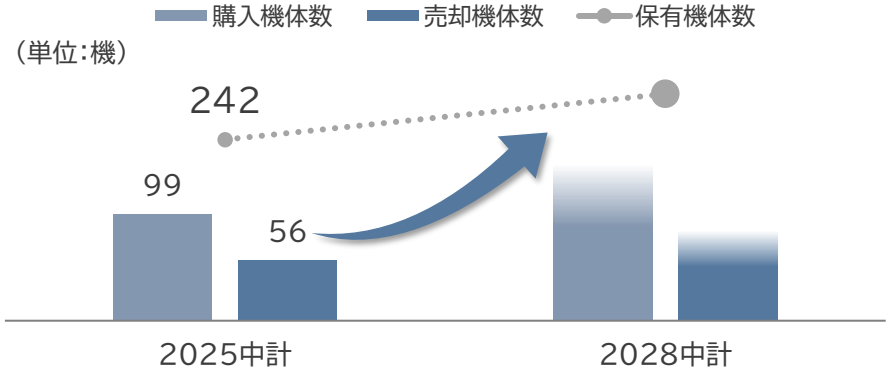
## 主要戦略

### 航空機リース（JSA）

- メーカー直接発注を含む仕入多様化および新規顧客拡大等による収益性向上
- 機関投資家等とのJV組成等を活用して売却機体数を拡大し、資産回転を加速

▲ 航空機（イメージ）

#### 航空機リースの購入・売却・保有機体数※の推移

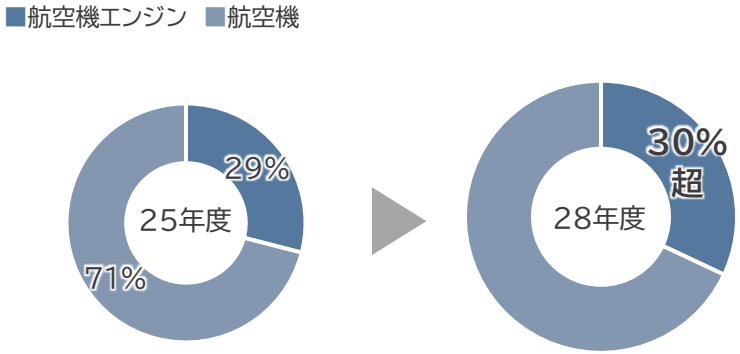



### 航空機エンジンリース（elfc-inav）

- 新型エンジン所有基数を増加させ、高収益事業である航空機エンジンリースの資産割合を拡大
- 購入から売却、退役・パーツアウトまでのアセットに係る生涯収益を最大化

▲ 航空機エンジン（イメージ）

#### 航空事業の資産構成の推移




※ 購入機体数および売却機体数は、各中計期間累計。保有機体数は、各中計最終年度末時点

# 5-6. 不動産の成長ストーリー

**強み**

- MHCグループが有する強固な顧客・パートナー基盤および投資家ネットワーク
- ファイナンス、投資、AM機能を活かした環境に左右されない柔軟な案件対応力

## 主要戦略

### 国内投融資（ファイナンス、投資）事業

- 安定収益獲得に向けたファイナンスおよびインカムゲイン型投資の拡大
- マーケット成長性を見極めた投融資拡大や、テナントニーズを捉えた優位性ある施設運営サービスの提供による収益性向上

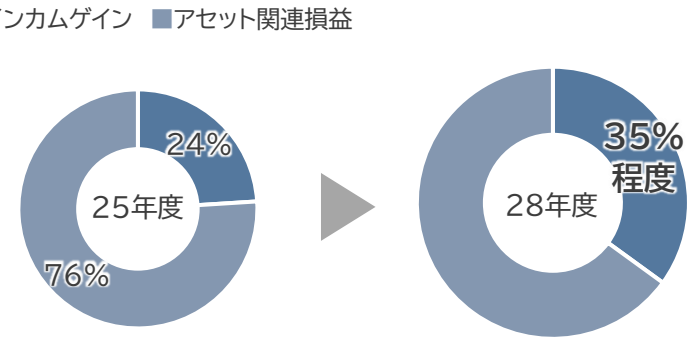
▲ 施設運営サービス提供の例
（ダブルツリーbyヒルトン東京有明）

### AM事業

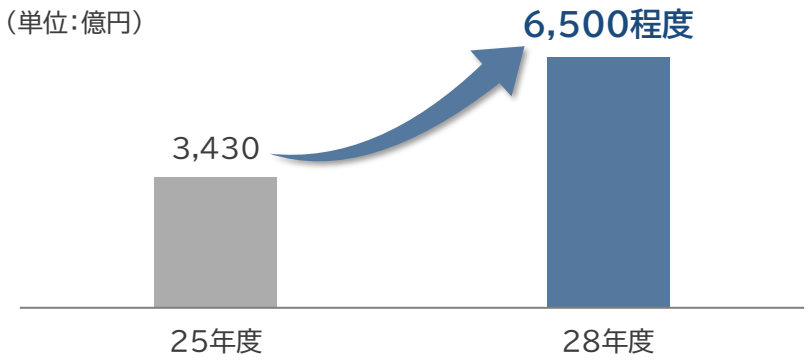
- MRAにおける投資家ニーズに即した私募ファンド事業推進によるAUM拡大
- CPDにおける物流倉庫等の開発事業促進および出口戦略となる特化型ファンドの組成

▲ 物流倉庫開発AM事業の例（CPD西宮北）

#### 不動産事業のインカムゲイン・アセット関連損益構成比の推移




#### AUMの推移



# 5-7. 環境エネルギー、ロジスティクスの成長ストーリー

## 環境エネルギーの主要戦略

### 国内

- 「長期安定適格太陽光発電事業者※」として、優良資産獲得、周辺領域への事業拡大
- 蓄電池開発および資産回転による収益実現

▲ 浪江町谷津田地区メガソーラー発電所（福島県）

▲エンフィニティ・ジャパンと共同で運営する九州の蓄電池事業

### 海外

- MHCグループネットワークを通じたEEの成長支援ならびに企業価値向上
- 市場拡大が見込まれる欧米での事業投資等を通じた収益基盤の構築

▲ デンマークの蓄電池併設型太陽光発電所（Kvosted）

▲ スウェーデンの太陽光・風力を組み合わせたハイブリッド型発電所（Skåramåla）

## ロジスティクスの主要戦略

### 海上コンテナ

- 満了契約の延長、需要地への廻送等による高稼働率維持
- 市況サイクルを見極めた機動的・弾力的新規投資による優良資産の獲得

▲ 海上コンテナ
（左：ドライコンテナ、右：リーファー（冷蔵）コンテナ）

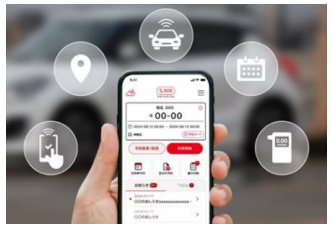
### 鉄道貨車

- 新造発注と売却を組み合わせた、資産回転型モデル推進による収益性向上

▲鉄道貨車（左：カバードホッパー、右：タンクカー）

### モビリティ

- MALを中核に、MHCグループの顧客基盤の活用、パートナー企業との協業、モビリティ周辺事業への展開による収益拡大



▲モビリティ周辺事業への展開
（左：セミオーダー福祉車両、右：ドライバー向けアプリ）

※ 再エネの主力電源化・長期安定化に向け、太陽光発電を社会に定着させる役割を担うことができる責任と実績を有する、経済産業大臣が認定する事業者

三菱HCキャピタル

- 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。
- 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。