

トップコミットメント

お客さまとともに未来を共創するプラットフォームカンパニーへ さらなる飛躍に向けた、 事業ポートフォリオの変革と 経営基盤の高度化

中期経営計画2年間の成果について

私は2023年の社長就任時に、みずほリースが目指す姿として「リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまとともに未来を共創するプラットフォームカンパニーへの進化」を掲げました。この目指す姿が単なるスローガンに終わらないよう、経営陣と執行部門が一体となり、バックキャスト思考で課題を整理したのが、現在の事業戦略の柱である「中期経営計画2025」です。

この「中期経営計画2025」は、2023年度から2025年度の3年間を対象としており、目指す姿の実現に向けた飛躍的成長を遂げるため、ビジネスと経営基盤の双方に積極的な資源投下を行う期間として位置付け、事業ポートフォリオの変革や経営基盤強化への取り組みを進めているところです。

これまでの2年間を振り返ると、中計最終年度である2025年度の財務目標として掲げた当期純利益420億円（2024年度実績420億円）、ROA1.6%以上（同1.8%）、ROE12%以上（同12.2%）をいずれも2024年度に前倒しで達成することができました。興銀リースからみずほリースへと商号変更した2019年から比較すると、親会社株主に帰属する当期純利益ベースでは年間19%程度の成長を実現しており、自己資本の厚みも増したことで、事業に対して適切にリスクを取れる好循環が生まれていると評価しています。

この好循環の背景には、営業部門と管理部門が一体となり、従来とは異なる視点で「リース会社から大きく飛躍する」ためのアイデアを出しあう企業文化が定着しはじめていることが大きいと考えています。

「中期経営計画2025」では、成長を支える経営基盤強化の一環として、7つの変革プロジェクトチーム（PT）を立ち上げました。①企業カルチャー、②働き方／オフィス、③人財戦略、④業務デジタルシフト、⑤営業、⑥事業ポートフォリオ、⑦リスクマネジメントの各領域において、「挑戦・変革・成長」というキーワードのもと、経営基盤強化へ取り組んでおります。これらの取り組みが奏功し、組織の一体感が醸成されつつあると感じています。

このほか、サステナビリティの推進では、中計目標である1GW確保に向けた再生可能エネルギー発電設備容量の拡大、脱炭素社会実現に向けたCO₂排出量削減、成長を支える人財育成など、非財務目標においても着実に進捗を見せています。

これらの成果を踏まえ、次期中期経営計画では、Mission-Vision-Valueの継続とともに、ビジネスモデルの進化による各事業のバリューチェーン拡大や新規事業の創出等により事業ポートフォリオ変革を実現し、さらなる企業価値の向上を目指していく所存です。

事業ポートフォリオの変革について

これまでの2年間の取り組みについては一定の成果がありましたが、中長期的な目指す姿に対しては、まだ道半ばであると認識しています。業界内に目を向けても、国内外で有力な競合が多く存在しています。当社事業は、「コア（国内リース、不動産）」「グロース（グローバル、航空機、戦略投資、環境エネルギー等）」「フロンティア」で構成されますが、さらなる成長に向けて、

代表取締役社長
中村 昭

トップコミットメント

当社独自の強みである〈みずほ〉・丸紅との「アライアンス戦略」を軸とした事業ポートフォリオ変革の推進が重要です。特に〈みずほ〉連携は当社営業の根幹であり、これまで、国内リースや不動産を中心に堅調に推移し、安定的な収益の確保や、顧客との価値共創のプラットフォームとして機能してきました。足許では、目指す姿にある「リース会社から大きな飛躍を遂げる」ための挑戦として、リスクマネーの供給、エクイティ投資強化にも着手しています。具体的には、〈みずほ〉顧客との価値共創、非金融ビジネスへの取り組み等に注力し、金融領域に捉われることなく、お客さまの事業課題や社会的課題解決に向けて多様なソリューションを提供しております。

さらに、丸紅との連携は当社の海外戦略における重要な柱です。2019年の提携以降、米国航空機リース事業への共同出資や冷凍冷蔵トレーラーリース事業の合併会社化などの取り組みを進めていましたが、2024年5月には資本業務提携も実施し、グローバル領域での連携を一層加速させています。

また、ビジネス面のみならず、丸紅との連携によっ

て当社内にグローバル人材が増えていることも非常に効果大きいと考えています。当社の課題はグローバル事業比率が低い点であり、丸紅と一緒に事業に取り組むことでこの課題を補完していきます。

〈みずほ〉・丸紅連携の他にも、事業バリューチェーンをうまくつなげるための協業・連携や新たな取り組みが順調に進んでいます。コア分野では、2025年5月には当社が手掛けていない大規模な不動産開発の豊富な経験を持つ日鉄興和不動産との資本業務提携を強化しました。グロース分野では、当社8か国目の進出先となるインドにおいてIT機器リース取扱高国内2位の規模を持つMizuho RA Leasing (旧社名：Rent Alpha) を連結子会社化しました。インドへの進出は、世の中的にも成功事例の少ない、難易度が高い取り組みだと思いますが、2024年度決算ではインド事業が業績に大きく貢献しており、グローバルはコア分野である国内リース、不動産に次ぐ第3の柱として存在感が高まっています。

さらに、フロンティア分野では、当社の国内リース事業のバリューチェーンをサーキュラーエコノミーで強化していこうという流れの中で、静脈産業の有力企

業であるTREホールディングス様と構造物解体・再資源化・廃棄物処理までをワンストップで提案する「メトレック株式会社」を設立しました。加えて、使用済みIT資産の回収・データ消去・リユース・リサイクルを行う「エムエル・ITADソリューション株式会社」を設立するなど、将来の成長・ビジネス領域の拡大を見据えた取り組みを推進しました。TREホールディングス様とは、〈みずほ〉とも連携しながら、動脈産業も含めたサーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築も検討しており、フロンティア分野でもアライアンス戦略の効果ができていると考えています。

これから本格的な議論を開始する次期中期経営計画に向けては、当社の有するポテンシャルを最大限活用し、各取り組みを推進することで、事業ポートフォリオ変革を実現していきたいと考えています。

経営基盤の強化について

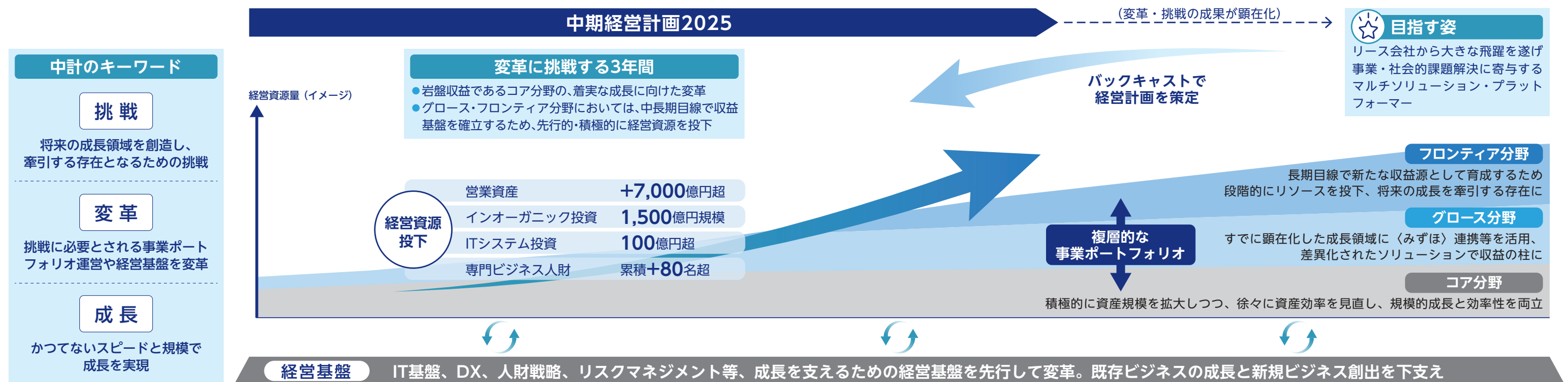
IT基盤整備やDX推進、本社移転、人材戦略の高度化、リスクマネジメント体制高度化など、将来の成長を支

えるための経営基盤に対しては、優先的に取り組む課題を抽出しながら、積極投資を実施しています。システム投資については、将来の業容拡大を見込んで次期システムの構築に取り組むとともに、Microsoft365を導入し、生成AI等を業務に活用できるプラットフォームとしました。

業務効率化の観点では、事務部門へのRPA導入等に加えて、業務の抜本的な見直しとして、DANSHARI（断捨離）プロジェクトへ昨年から取り組んでいます。これは、属人化した業務を抜本的に見直し、生産性を高めていこうとするものです。当社の生産性を上げ、営業の効果的・効率的な活動を底上げするという観点は勿論ですが、取引先への人手不足に対するソリューションとして、AIやロボティクスを使った提案も検討しているところです。

次に、2023年度に策定した「行動様式」についてお話しします。行動様式は、「社員一人ひとりが自発的・自律的に行動し、個を強め、新たな価値創出に向けてチャレンジすることで、顧客満足度・企業価値向上の好サイクルを実現する」ことを目的に制定したものです。

「中期経営計画2025」の位置付け



トップコミットメント

金融の枠を超えて、これまでにない新たな取り組みにチャレンジしていくためには行動の在り方を変えなければいけません。一人ひとりがやりがいと全社の視野を持って業務に取り組み、自発的・自律的に動ける会社になれば会社の成長スピードも相当変わってくると思っており、企業カルチャー変革の取り組みは極めて重要だと考えています。

次に、新本社移転についてお話しします。2026年春に予定している新本社移転も、この企業カルチャー変革を見据えて決めたものです。現在は、営業部門と管理部門の拠点が分かれており、ソリューションを迅速に提供するためには、部門間の連携に課題がありました。本社移転はこの問題点を解消するため、広いワンフロアで一体感を持ってビジネスができる場所に移転するとともに、働きがいのある気持ちのよいオフィスを用意することで採用も強化しようという狙いもあります。

新本社では、移転に向けて、社員とアーティストがコラボした共創アート(壁面アート)制作プロジェクト、オフィスの効率的な活用や新たな働き方の検討を行う

社内横断プロジェクトを進めています。また、数百人が一同に集まることができるコラボレーションスペース等を用いてカルチャー変革に向けたイベントも多数実施する予定です。

このように、経営基盤強化に向けては、多くの取り組みを推進しておりますが、今後の課題としては、投資基準・投資規律のさらなる高度化、モニタリング体制強化に加え、データマネジメントを導入しリスクを適切にコントロールすることでリスクリターン運営の高度化と収益拡大を実現することにあります。

人的資本経営について

企業カルチャー変革等の組織開発に加えて、人材の多様性を広げ「強い個」を育成するため、人財育成投資の強化や、適材適所による個の能力の発揮と組織力の向上の実現に取り組んでいます。具体的には、中長期的な次世代の育成強化の一環として選抜型の「次世代経営リーダー育成プログラム」を実施するとともに、



組織力向上に向けたマネジメント強化を目的とした360度サーベイの導入など、新たな取り組みを推進しています。また、事業戦略と連動し「あらゆる人材が、様々な分野で活躍し、やりがいや働きがいを実感」できるよう、人事プラットフォーム(制度)改革にも取り組んでいます。若手・中堅社員の成長促進、マネジメント層の役割発揮の基盤整備、業務職の「地域限定総合職」への職系統合、経験豊富で専門知識のあるシニア層のさらなる活躍の促進など、今後のビジネス戦略を支える人財ポートフォリオの実現に向けた、新たな仕組みづくりに注力しています。

女性管理職比率については、中計目標15%に対し、2023年度11.6%、2024年度13.0%と順調に推移しており、継続して向上にむけて取り組んでおります。最近では新卒社員の半数以上が女性であり、女性社員の活躍が進んでおります。

25年度の業績見通しについて

2024年度は中期経営計画の財務目標を1年前倒して達成いたしました。2025年度は引き続き収益増強に取組むとともに、将来のさらなる飛躍を見据え、経営基盤強化のための人的投資やシステム投資を継続的に実施してまいります。

2025年度の親会社株主に帰属する当期純利益は430億円を計画しています。株主還元については、増益予想を踏まえるとともに、配当性向30%水準を維持し、1円増配の年48円配当(中間24円、期末24円)を予定しております。

事業環境面では、不確実性の高まる時代ではありますが、ビジネス機会はまだまだ多く存在すると感じております。国内では、事業承継や再編の動きが強まる中で、当社がリスクマネーを供給する形でのビジネス機会が増えてくると考えられますし、不動産のマーケットも、都心のオフィスを中心に強含みで推移しています。再生可能エネルギー分野においても、データセンター等の影響で、需要は旺盛です。

海外においては、航空機の機体価格上昇によりリース料や売却益は堅調に推移しておりますし、昨年度に業績牽引役となったインド市場も、経済成長は巡航速度を維持しています。

資本コストを意識した経営の実践について

「資本コストを意識した経営」の実践については、PBRの向上に向けて「ROEの改善」と投資家のみなさまからの「成長期待の醸成」が重要と考えています。

「ROE」については、特に「ROA」すなわち資産効率の改善を通じ、収益性の向上に継続して取り組んでまいります。

「成長期待」については、将来に向けてオーガニック成長のみならず、インオーガニック・アライアンス戦略を順次展開しております。収益的には過去最高益の更新が続き、中計2025の財務目標も一年前倒しで達成しています。株主還元についても増配を継続してまいりました。

これらの「成果や成長ビジョン」を株主や投資家のみなさまにしっかりと伝え、ご理解いただき「成長期待」を醸成していくことが重要だと思っております。

そのためにも、決算・会社説明会や個別面談に取り組むとともに、機関投資家向けのグループミーティングを実施する等IR活動を強化しております。また、そうした活動における質疑内容や投資家のみなさまの関心事項については、取締役会へ報告し、経営に反映する枠組みも構築しております。

最後になりますが、次期中期経営計画においては、「リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまとともに未来を共創するプラットフォームカンパニーへの進化」の実現に向け、引き続き事業ポートフォリオの変革と経営基盤強化を進め、さらなる成長を遂げていきたいと考えております。

引き続きみなさまのご支援を賜れるように企業価値の向上に努めてまいりますのでご支援のほど宜しくお願いいたします。