

外部環境の変化

- 日本企業の国際競争力低下
- テクノロジーの進化
- 気候変動への対応
- 不透明な政治経済動向

循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現に貢献

INPUT

- 知的資本**
「モノ」「商流」「金融」に対する専門性と広範なノウハウ
 ● 「付加価値の高いサービス力」
 ● お客様の課題を解決するソリューション提供力
- 人的資本**
課題に真摯に向きあう高度な専門知識を持つ人材
 連結従業員数 1,964名
 単体 814名
- 社会関係資本**
共創するパートナーシップ
 ● 大企業・中堅企業中心のお客さま基盤
 ● 幅広いネットワーク
 国内12拠点 海外9社
- 財務資本**
価値創造を実現する強固な資金調達基盤
 ● 親会社株主持分23%
 ● 安定した財務基盤 純資産2,758億円
 ● 外部格付(長期)R&I:A+, JCR:A+
- 製造資本**
利益の源泉
 営業資産残高合計 25,801億円
 国内リース事業 14,416億円
 ファイナンス・投資事業 1,507億円
 不動産・環境エネルギー事業 7,928億円
 海外・航空機事業 1,950億円
- 自然資本**
資源の効率活用
 ● 再エネ発電設備
 ● 自己託送低圧・分散型太陽光発電

経営戦略と事業活動



OUTCOME

- 環境負荷の低減
- 人材の多様化
- 成長のための原資蓄積と株主・投資家への貢献
- 中期経営計画目標
- 財務目標 (2025年度)
- | 当期純利益 | ROA | ROE |
|-------|--------|-------|
| 420億円 | 1.6%以上 | 12%以上 |
- 非財務目標
- | | |
|---|-----------------------|
| 再生可能エネルギー発電設備容量確保 | 1GW (2025年度) |
| Scope1,2 CO ₂ 排出量削減*
<small>*単体および国内連結子会社7社</small> | 排出量ゼロ (2030年度) |
| ケミカル・マテリアル資源循環率 | 85%以上 (2027年度) |
| 専門ビジネス人材の拡充 | +80名超 (2025年度) |
| 人材育成のための投資額 | 3倍以上 (2025年度/2022年度比) |
| デジタルIT人材の育成 | 200名以上 (2025年度) |
| 有給休暇取得率 | 80%以上 (2025年度) |
| 女性管理職比率 | 15% (2025年度) |
| 男性の育児休暇取得率 | 100% (毎年) |

金融の枠を超えた価値共創の パートナーとして、お客さまを取り巻く 多様な課題を解決に導く マルチソリューション・プラット フォーマーへと進化します

代表取締役社長
中村 昭



前中計期間のおもな取組と成果について

——第6次中期経営計画における成果についてお聞かせください。

2019年度より2023年度までの5年間を対象とするみずほリースとして策定した初の中期経営計画において、当社は「親会社株主に帰属する当期純利益300億円」、「グローバル分野の年度末残高として2018年度末比の3倍」及び「配当性向25%以上」の3つを中計最終年度の目標として掲げ、これら目標の達成に向けて、お客さまの事業戦略や財務戦略上のニーズを捉えたソリューションの提供に注力する等、注力分野への取り組みを着実に遂行してまいりました。

結果、2022年度実績では、当期純利益284億円と、当社業績予想を上回り、過去最高益を達成、グローバル分野の営業資産残高は2018年度末比2.7倍、配当性向も25.1%となり、最終年度である2023年度に掲げてい

た財務目標を、1年前倒しで、概ね達成が見込まれる水準まで引き上げることができました。

この成長を実現した、大きな要因の一つが、アライアンスパートナーとの連携強化です。

2019年に当社が〈みずほ〉の一員となってから、ビジネス機会そのものが飛躍的に増加・多様化しました。〈みずほ〉が有する顧客基盤に対し、銀行グループとは異なるソリューションを提供することで、ビジネス領域そのものが過去にないスピードで成長を遂げることができました。

また、丸紅グループとの連携では、合併会社である「みずほ丸紅リース」を通じた海外インフラ事業などへの共同事業投資等が進展し、グローバルビジネスにおける業績を牽引、成長がより一層加速しております。

その他、リコーリースとの協業においても、相互顧客

連携による新たな事業機会を創出、スタートアップ等とも連携して、出資先のソリューションを当社顧客へ提供するなど、新たな形でのソリューション提供を実現してまいりました。

もう一つの成長要因が、インオーガニック戦略の進展です。みずほキャピタル・日鉄興和不動産・Aircastle Limitedの持分法適用会社化など、前中期経営計画における投資額は1,500億円規模となり、持分利益の増加という形でも当社の成長を牽引しました。例えば、日鉄興和不動産との協業では、総合ディベロッパーとしての知見を活用し、不動産ビジネス領域を拡大してきました。航空機ビジネスについても同様にグローバルベースでのプレゼンス向上に向け、アライアンスパートナーとの協業によるバリューチェーンビジネスの獲得を図る等、当社の成長を後押ししました。

一方、成長するビジネス領域を支える経営基盤の強化も重要な課題です。前中計期間において、リスクマネジメントの高度化、コンプライアンス推進体制の整備・強化にも注力してまいりました。生産性向上も重要なテーマであり、業務デジタル化によるデジタイゼーションを進め、業務効率化に取り組みました。例えば、RPA導入による業務自動化の推進、ペーパーレス化への全社的なシフトなどに継続的に取り組み、現在も着実に進展しております。

サステナビリティの推進については、環境・社会課題への取り組みの重要性はますます高まりを見せており、当社グループでも事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献するため、優先的に取り組むべき6つの重要課題をマテリアリティとして特定しております。例えば、再生可能エネルギー領域への取り組みを強化し、非FIT太

陽光発電設備由来の電力供給や、自己託送、コーポレートPPA等を活用した太陽光発電ビジネスの推進、英国陸上風力発電所プロジェクトへの投資等、設備のリースに留まることなく、事業そのものへの取り組みを推進しました。引き続き当社Visionに掲げる“サステナブルな社会のクリエイター”として、循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

6つのマテリアリティ

- ①脱炭素社会実現への貢献
- ②健康で豊かな生活への貢献
- ③生活を支える社会基盤づくりへの貢献
- ④循環型経済の牽引
- ⑤テクノロジーによる新しい価値の創出
- ⑥あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり

新中計策定の背景と位置づけについて

— 新社長として就任と同時に、新たな中期経営計画を策定されました。その背景や位置づけについてお聞かせください。

足許の事業環境を見ると、マクロ環境は大きな変化の途上にあり、不透明感も増えています。

例えば、国内では人口減少により、市場が頭打ちの状況にあり、今後、財政問題が顕在化するおそれもあります。

また、国内外におけるテクノロジー分野の進歩は加速度を増しており、技術革新によって業界の垣根が低くなることであらゆる局面で競争が激化していきます。

気候変動への対応も重要なテーマであり、温室効果ガスの排出量増加に伴う環境破壊、グローバルでの人口増加は継続し、大量生産・大量消費モデルによる廃棄物の増加は深刻化しております。




このように、お客さまを取り巻く環境は日々変化しており、各企業において意思決定の迅速化、果敢なリスクテイクや事業ポートフォリオの見直し、ロボティクス活用による自動化等に拍車がかかっていきます。また、カーボンニュートラルに向けたトランジションやサーキュラーエコノミーへの取り組みなど、社会的課題解決の重要性も日々高まっております。

お客さまの潜在的ニーズ、それに起因する打ち手の変化を的確に捉え、ゲームチェンジ領域やテクノロジーの進化、社会的課題の重要性の高まりを踏まえたソリューションを提供することが、当社ビジネスチャンスの拡大にもつながります。

こうした状況下、当社グループが持続的に成長し、目指す姿の実現に向け更なる飛躍を遂げるため、新たに「中期経営計画2025」を策定、公表致しました。リース会社という枠に捉われないこと、お客さまの抱える事業課題や社会的課題を解決するための価値共創のパートナーとして、多様なソリューションを提供する、マルチソリューション・プラットフォーマーを目指してまいります。

「中期経営計画2025」の目指す姿

リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへ

- 
社会的課題を解決するサーキュラー・ソサイエティ・プラットフォームカンパニー
 循環型経済、脱炭素など、企業活動を通じて対応が求められる社会的課題に対して、解決に繋がるソリューションを一体的に提供
- 
事業構造改革を牽引するテクノロジードリブなビジネスのトップランナー
 社会構造の変化や新たなテクノロジー普及を展望、事業課題に応じたソリューションを一気通貫で提供する、XaaS (X as a Service) の有力プレイヤー
- 
新たな価値創出に向けチャレンジする組織
 社員ひとりひとり、そして会社全体がアジャイルに、スピード感を重視し、チャレンジすることで、金融の枠を超えた新たな価値を創出する

お客さまを取り巻く社会的課題・事業課題に対し、金融の枠を超えた価値共創のパートナーとして解決に導く、マルチソリューション・プラットフォーマーへと進化

中長期的に目指す姿

- ①社会的課題を解決するサーキュラー・ソサイエティ・プラットフォームカンパニー
- ②事業構造改革を牽引するテクノロジードリブなビジネスのトップランナー
- ③新たな価値創出に向け、チャレンジする組織

新中計は、「当社の目指す姿」からバックキャストし、23年度から25年度までの3カ年を対象とし、「挑戦」「変革」「成長」をキーワードとして掲げ、目指す姿の実現に向け、飛躍的な成長を遂げるために、ビジネス基盤・経営基盤双方に対し、積極的な経営資源投下を行う、『変革に挑戦する3年間』と位置付けております。後ほど詳細はご説明いたしますが、時間軸の異なる3つの事業ポートフォリオを適切にマネージしつつ、安定収益を着実に伸ばし、成長領域での資産拡大を進めてまいります。

アライアンス戦略について

— 事業拡大に向けて重要なみずほ連携、海外事業でつながりを深めている丸紅連携など、アライアンス戦略についてお聞かせください。

前中計において、みずほ連携を通じたビジネス機会は飛躍的に増加・多様化し、過去にないスピードで当社のビジネス領域そのものが拡大しました。一方で、〈みずほ〉の顧客基盤やバリューチェーンには、まだまだポテンシャル

があるのも事実です。

当社の役割期待として、リースやメザニンローンなどのファイナンス面に目が行きがちですが、銀行では対応困難な、事業投資や事業運営、アセット保有も可能ですし、サブスクやXaaSなどの各種サービスもご提供できます。

これらを組み合わせ、当社ならではのソリューションを提供することで、お客さまの課題解決が進捗し、さらなる価値共創へと世界が広がります。

今後、〈みずほ〉のお客さま等に対して、エッジの効いたアイデアや最新テクノロジーを活用したマルチなソリューションをご提案し、ともに協働できれば、これまでにないユニークなビジネスモデルが確立できると考えています。

また、丸紅グループとの連携については、2019年に開始した業務提携を通じて、海外を中心とした共同事業を引き続き推進しています。

航空機リース事業を営むAircastle Limited、冷凍・冷蔵トレーラーのリース・レンタル事業を営む米国PLM社や、オーストラリアの自動車販売金融市場への共同投資など、着実に海外ビジネスを拡大しています。

また、ベトナムのリース会社に出資し、シンガポールではMizuho Leasing Pte. Ltd.が営業を開始するなど、アセアン各国におけるファイナンスニーズも的確に捕捉しています。

今後も、国内外における新たな事業領域での連携拡大、共同投資の検討など、当社と丸紅相互の強み・ノウ

前中期経営計画の取り組み

アライアンス戦略	みずほ連携	丸紅連携	その他アライアンス
	ビジネス機会が飛躍的に増加・多様化	グローバルビジネスの成長を牽引	新規ビジネス創出に向けた協業を推進
注力分野における取り組み	各分野において既存ビジネス領域を拡大すると共に、新たなビジネス領域創出に向けた取り組みを推進		
	国内有数の超大型不動産を取得するファンドへ出資	太陽光水力発電事業へ参画	物流ロボット等を対象としたサブスクリプションスキームを構築
			サーキュラーエコノミーの実現に向けたプラットフォーム構築を推進
インオーガニック戦略	不動産、グローバル、航空機等の分野で積極的なM&Aを展開、当社の成長を力強く牽引		
	前中期経営計画期間(2019-22年度)における投資額 ▶ 1,500億円規模		
	日鉄興和不動産の持分法適用会社化	みずほキャピタルの持分法適用会社化	Aircastleの持分法適用会社化
			Rent Alpha Pvt. Ltd.の連結子会社化合意 など



ハウを活かして、一層のグローバルビジネス拡大を目指します。

インオーガニック戦略について

—新中計では1,500億円の投資を計画されていますが、その基本となる考え方をお示しください。

M&Aや資産買取などのインオーガニック成長は、事業基盤の拡充、収益力向上を図る上で有効な手段の一つとして捉えています。

前中計期間において、国内ではリコーリースや日鉄興和不動産、みずほキャピタルの持分法適用会社化を通じて、ビジネス領域の拡大を図りました。海外では、丸紅との連携で行う投資に加えて、最近ではインドにおいて機器設備リース事業を行っているRent Alpha社を連結子会社化しました。

これらの活動によって前中計では1,500億円を超える規模の投資を実行し、当社グループの事業基盤の拡充と収益力の向上に大きく寄与しました。

新中計におきましても、既存ビジネス分野や成長分野

における事業領域・規模の拡大、新たなビジネスの創出を目的として、1,500億円規模のインオーガニック投資を想定しています。対象はコア・グロース・フロンティアと位置付けた各分野に関連する案件を中心に、良質なものがあれば前向きに検討していきたいと考えています。またくみずほや丸紅等の案件ソーシングルートも活用し、案件の発掘に努めていきたいと考えています。これらの戦略を通じて、事業ポートフォリオを変革してまいります。

経営基盤強化の取り組みについて

—「中期経営計画2025」を支える経営基盤の強化、高度化についてお聞かせください。

目指す姿の実現に向け、ビジネス基盤・経営基盤双方の強化・高度化が不可欠です。

主な取り組みとして、IT基盤整備とデジタルトランスフォーメーションの加速が上げられます。ビジネスにおけるデジタル技術の活用を徹底し、お客さまへの提供価値を高めるとともに、それを実現するために必要なデジタル人財の育成にも取り組みます。

また、これらの戦略を実行するために必要な人財ポートフォリオを構築するため、キャリア採用の強化や、適材適所の人財配置を行い、専門ビジネス人財のさらなる拡充を図ります。加えて、積極的なキャリアアップ支援、社内のナレッジ共有等を通じて、社員一人ひとりが、自身のスキルアップ・キャリア開発を行うことも当社成長の原動力になると考えます。もちろん、社員の行動様式も変革の要となります。自由闊達なコミュニケーション、チャレンジを支える環境を通じて、社員一人ひとりが「挑戦」「変革」「成長」に一丸となって邁進できる機会の提供、組織に変えていきたいです。

またスピード感のある経営を実践するため、ガバナンス/リスクマネジメントの高度化も重要です。当社は2023年度から「本部/グループ制」を導入し、ビジネスの多様性や専門性の高まりを踏まえた、新たなガバナンスを実施しています。また多様化するリスクカテゴリに対応したリスクコントロールの高度化、モニタリングの強化

など、リスクマネジメント体制全体の高度化を進めています。

これらの経営基盤強化に取り組むため、具体的には、100億円超のITシステム投資を行う他、専門ビジネス人財を80名超増員するなど、積極的に経営資源を投下します。これらの成長投資を、期間利益の増加スピードとのバランスを取りながら、推進してまいります。

サステナビリティと非財務目標について

—新中計におけるサステナビリティの取り組み方針についてお聞かせください。

サステナビリティへの取り組み方針と経営戦略は一体であり、それは新中計においても同様です。

前述した6つのマテリアリティは、持続可能な社会の実現に貢献するため、当社グループが優先的に取り組むべきだと特定した重要課題です。新たなテクノロジーの活用やサプライチェーン支援、モノ・サービスの利用価値の提供など、当社が得意とするビジネスを通じてマテリアリティに取り組むことで、循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現を目指しています。

中でも、脱炭素および関連する気候変動やエネルギー問題は、世界的な最重要課題です。

当社グループにおいても、排出しているCO₂削減に関して、目標を立てて取り組んでおります。各拠点使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え促進や、業務デジタル化・効率化による省エネ等を進め、SCOPE1、2に関しては削減目標を前倒しし、単体および国内連結子会社7社を含めて、2030年までにカーボンニュートラル実現を目標として掲げております。

非財務目標として人的資本経営目標も重要です。人財育成のための投資額として、2025年度は2022年度比で3倍以上を予定し、200名以上のデジタルIT人財の育成を目標としています。この他、有給休暇取得率80%以上、女性管理職比率15%、男性の毎年の育児休暇取得率100%も掲げています。

社員が健康で働きがいのある職場・会社となるべく取り組みを進め、それが結果的に企業価値の継続的な成長へつながると確信しています。

財務目標設定の背景と、達成に向けて

—新中計における当期利益、ROA、ROEなどの財務目標についてお聞かせください。

当期利益は、2022年度実績284億円に対して、「中期経営計画2025」の最終年度である2025年度に420億円という数値目標を設定しました。同じく2025年度におけるROA目標は、営業資産の積極的な積み上げと、採算を重視した取り組みを継続することで、1.6%以上を目指します。

ROEは当社にとって、重要な経営指標であることを認識しています。現在、当社グループは成長ステージにあることから、収益力の向上と、成長投資を通じた利益拡大により、中長期的な視点でのROE向上に努めていき、2025年度にはROE12%以上を目指します。

—ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

株主還元方針につきましては、「収益力の向上を図りつつ、業績に応じた配当を実施する」という基本方針を継続してまいります。2023年度の配当予想については、前年度比+19円増配の年間166円を予定し、22年連続での増配となる見込みです。

加えて、新中期経営計画期間においては配当性向を30%まで増進させるとともに、内部留保資金を事業基盤の強化と成長投資に有効に用い、利益成長を通じた株主還元の強化を図ってまいります。

当社グループは従来のリース会社から、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と、大きく飛躍を遂げるべく、変革に力を注いでいます。数値目標でもお示したとおり、当社の成長に向けたポテンシャルは、非常に大きいものと確信しております。本中計で掲げた戦略を着実に実行し、目標を達成するため、一丸となって取り組んでまいりますので、ステークホルダーの皆さまのご協力に対して感謝申し上げるとともに、引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。