



中期経営計画2025

2023年5月19日

みずほリース株式会社

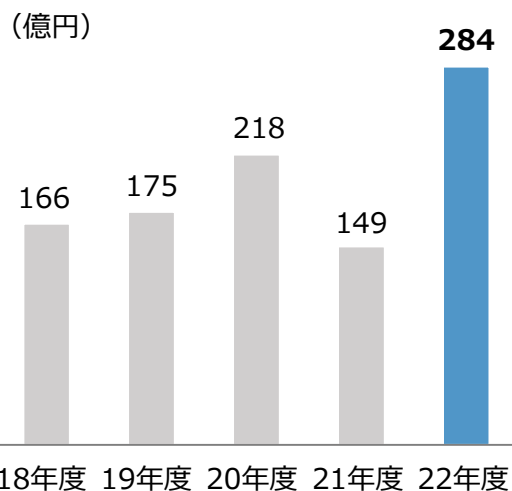
前中期経営計画（2019-22年度）の総括

- みずほリースとして策定した初の中期経営計画であり、最終年度（2023年度）目標に対し、各項目とも概ね達成が見込まれる水準まで到達

当期純利益

2023年度目標
300億円

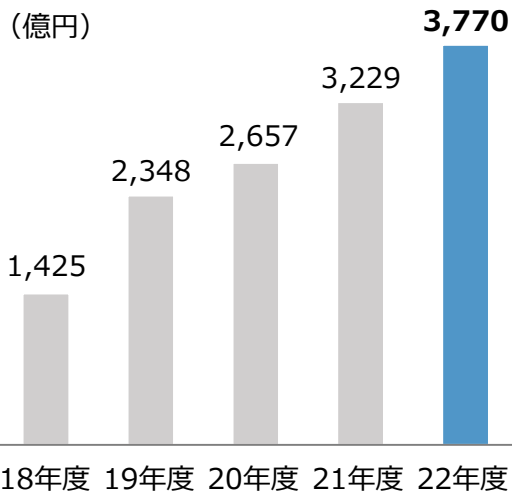
2022年度実績
284億円



グローバル分野の営業資産残高

2023年度目標
2018年度末比
3倍

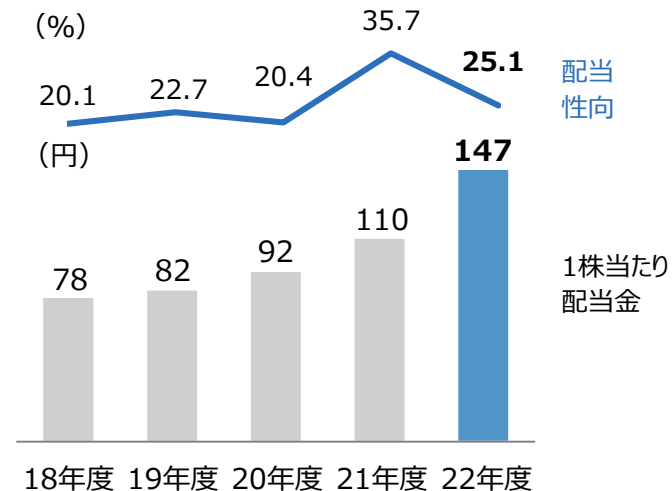
2022年度実績
2018年度末比
2.7倍



配当性向

2023年度目標
25%以上

2022年度予定
25.1%



- みずほグループをはじめとした各社とのアライアンスを通じ、ビジネス領域は飛躍的に拡大・多様化
- 各事業分野において、既存領域の拡大と新たなビジネス領域創出に向け取り組み

2021年5月
新たな経営理念を策定

Mission

ニーズをつなぎ、未来を創る

Vision

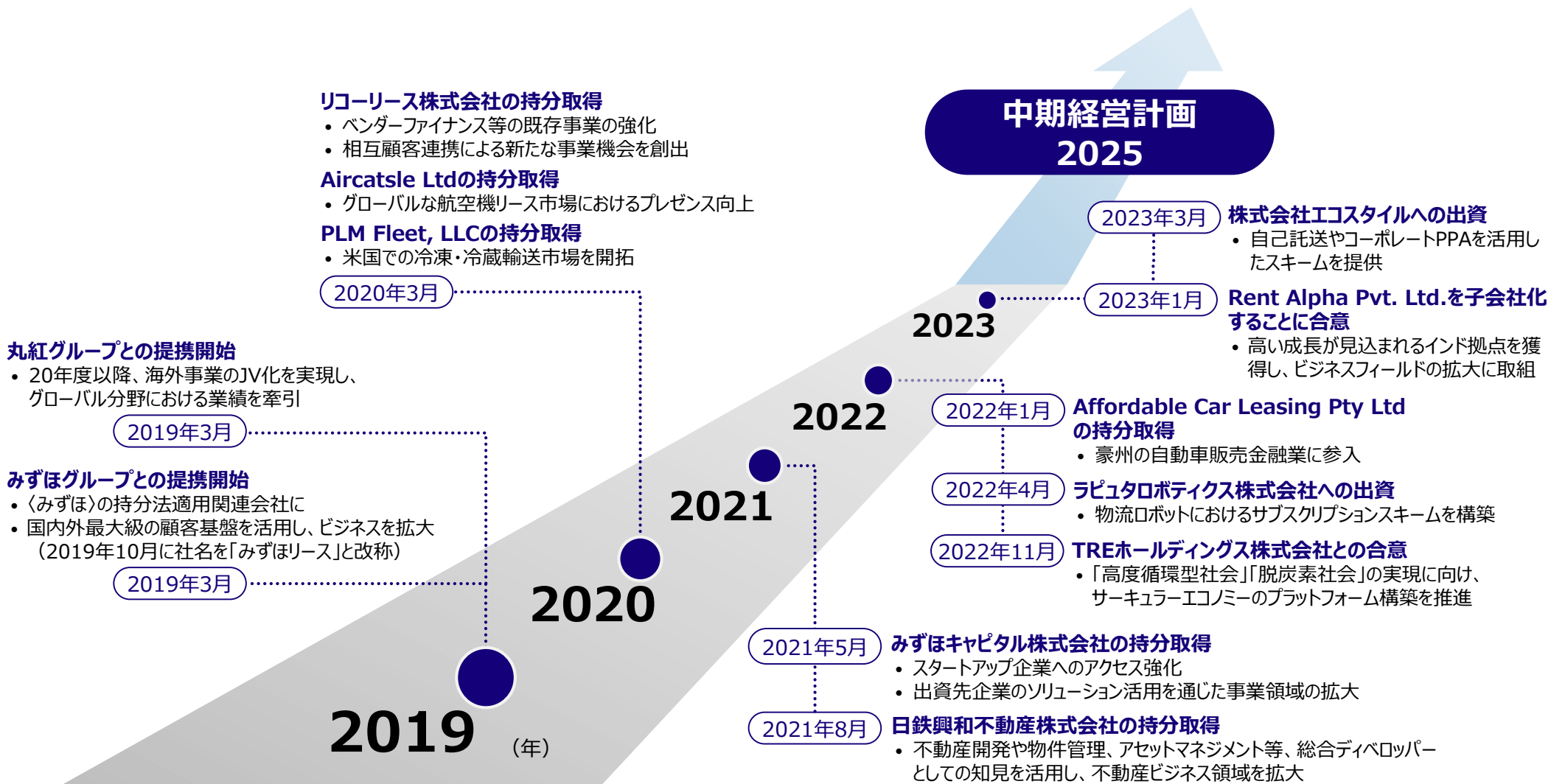
サステナブルな社会のクリエイター

Value

Challenge/Change/Create × Collaborate
～コラボレーションで、挑戦、変革、創造を加速する～

	みずほ連携	丸紅連携	その他アライアンス
アライアンス戦略	<p>ビジネス機会が飛躍的に増加・多様化</p> <ul style="list-style-type: none"> ■〈みずほ〉顧客基盤に対し、銀行グループとは異なる当社ソリューションの提供を通じ、各ビジネス領域が大きく発展 	<p>グローバルビジネスの成長を牽引</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 丸紅とのJV「みずほ丸紅リース」を通じた投資や、海外における共同事業投資を通じ、グローバルビジネスの成長を加速 	<p>新規ビジネス創出に向けた協業を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ リコー・リコーリースとのベンダービジネス協業 ■ スタートアップ等と連携したビジネスプラットフォームの構築、新たなソリューションの提供
注力分野における取り組み	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産の投資・開発、太陽光/水力発電事業等への参画など、各分野において新たなビジネス創出に取り組み ■ アライアンスパートナーとの協業を通じ、サブスクリプションスキーム等の新たなサービスを実装 ■ 「高度循環型社会」「脱炭素社会」の実現に向け、サーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築を推進 		
	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	<p>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</p>		
	<p>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</p>		
	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

- みずほグループ・丸紅グループをはじめ、国内外の事業法人やスタートアップ等とのアライアンスを通じて、ビジネス領域の拡大、注力分野における取り組みを加速



みずほリースが目指す姿

- お客さまを取り巻く事業環境は激しく変化し続けており、求められる打ち手も変化
- 当社が成長を遂げるためには、多様化・複雑化するニーズを的確に捉えたソリューションの提供が必要に

		お客さまを取り巻く事業環境・ニーズの変化
マ ク ロ 環 境	日本企業の国際競争力低下	人口減少により国内市場は頭打ち。反面、グローバルな競争環境は激化の一途。財政問題顕在化の虞も
	テクノロジーの進化	技術革新により業界の垣根がなくなり競争が激化。GAFAをはじめとしたグローバルプラットフォーマーが既存のビジネスモデルを破壊
	気候変動への対応	温室効果ガスの排出量増加に伴う環境破壊、世界人口増加に伴う大量生産・大量消費モデルによる廃棄物の増加は深刻化
	不透明な政治経済動向	地政学リスク、供給制約の継続、消費の低迷、インフレ、米国利上げ等を背景とした経済活動の停滞懸念
		意思決定の迅速化、攻めの営業スタイルへの転換と果敢なリスクテイク、事業ポートフォリオの見直しが必要に
		大規模通信やデータ蓄積のためのインフラ投資の増加、ロボティクスによる自動化に拍車
		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実現に向けた取り組みなど、社会的課題解決の重要性の高まり
		消費動向の見通しが立てづらくなるなど、事業環境を取り巻く不確実性の高まりが顕著に

お客さまニーズの変化を的確に捉えたソリューション提供が成長の鍵に



ゲームチェンジ領域への対応

- ▶ リスクマネーの供給
- ▶ 事業投資（エクイティ取得）
- ▶ 事業運営

テクノロジー進化への対応

- ▶ RaaS*ビジネス
- ▶ サブスク・シェアリング
- ▶ データセンター開発・保有

*RaaS : Robotics as a Service

社会的課題の解決に向けた対応

- ▶ サーキュラーエコノミー
- ▶ BaaS*ビジネス
- ▶ 再生可能エネルギー供給

*BaaS : Battery as a Service

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ンな
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）の有カプレイヤー



**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・プラットフォームへと進化**

● 目指す姿の実現に向け飛躍的な成長を遂げるため、ビジネス・経営基盤双方へ、積極的に経営資源を投下する期間と位置付け

- 成長投資と期間利益の双方を、バランスを取りつつ推進。投資効果の発現に一定期間を要する領域は、中長期目線での収益化を展望しビジネス基盤を強化

新中計の
キーワード

挑戦

将来の成長領域を創造し、牽引する存在となるための挑戦

変革

挑戦に必要とされる事業ポートフォリオ運営や経営基盤を変革

成長

かつてないスピードと規模で成長を実現

中期経営計画2025

(変革・挑戦の成果が顕在化)



目指す姿

リース会社から大きな飛躍を遂げ事業・社会的課題解決に寄与するマルチソリューション・プラットフォーム

変革に挑戦する3年間

- 岩盤収益であるコア分野の、着実な成長に向けた変革
- グロース・フロンティア分野においては、中長期目線で収益基盤を確立すべく、先行的・積極的に経営資源を投下

バックキャストで
新たな経営計画を策定

経営資源量
(イメージ)

経営資源投下	営業資産	+7,000億円超
	インオーガニック投資	1,500億円規模
	ITシステム投資	100億円超
	専門ビジネス人材	+80名超

複層的な
事業ポートフォリオ

フロンティア分野

長期目線で新たな収益源として育成すべくに段階的にリソースを投下、将来の成長を牽引する存在に

グロース分野

既に顕在化した成長領域に〈みずほ〉連携等を活用、差異化されたソリューションで収益の柱に

コア分野

積極的に資産規模を拡大しつつ、徐々に資産効率を見直し、規模的成長と効率性を両立

経営基盤

IT基盤、DX、人材戦略、リスクマネジメントなど、成長を支えるための経営基盤を先行して変革。既存ビジネスの成長と新規ビジネス創出を下支え

中期経営計画2025の概要

キーワード

挑戦 変革 成長

本中計期間における成長と将来の更なる飛躍に向け、変革に挑戦する3年間

事業ポートフォリオ運営の変革・高度化

成長の時間軸が異なる事業ポートフォリオのマネジメントを実施

複層的な事業ポートフォリオ

コア

「変革」「挑戦」を支える岩盤となる収益源。着実・継続的な成長を実現

- 成熟したマーケット、あるいは相応のプレゼンスを擁する領域
- 良質なアセットを積極的に積み上げ、市場縮小トレンドに打ち勝ち、継続的な成長を果たす

国内リース 不動産 ...

グロース

中長期目線でさらに飛躍、コア分野に次ぐ収益の柱へ

- 既に顕在化した成長領域。本中計期間から投資効果が一部発現
- 中長期的な成長に向け、積極的に経営資源を投下

グローバル 航空機 戦略投資 環境エネルギー ...

フロンティア

長期目線で大きく花開くことを展望。当社が目指す姿の実現にも繋がる分野

- 長期的にマーケットが形成され、飛躍することを展望する領域
- 先行者メリットを享受すべくビジネス基盤整備に着手、先行的に経営資源を投下

サーキュラーエコノミー XaaS ...

アライアンス
戦略

みずほ連携

〈みずほ〉の
顧客基盤を活用
連携の質的転換

丸紅連携

事業法人

スタートアップ

DXプレーヤー等

インオーガニック
戦略

サステナビリティ経営の推進

ビジネスを通じてマテリアリティに対する取組を実施

循環型社会を共創

持続可能な社会の
実現に貢献

成長を支える経営基盤の強化・高度化

将来の成長・ビジネス領域の拡大を見据え、積極的に経営資源を投下

IT基盤整備
DXの加速

人財戦略高度化
企業カルチャー変革

ガバナンス/リスクマネジメント
高度化

コア分野

国内リース

お客さまの事業戦略パートナーとして価値を共創

- お客さまの経営課題解決に資する、価値共創・課題解決型の営業スタイルを徹底
- くみずほとの連携を通じ、顧客基盤をさらに拡大
- デジタルを活用、顧客利便性・業務生産性を向上

不動産

既存領域の拡大と新たなビジネス創出を両輪で推進

- 安定収益基盤であるメザンローンや不動産リースを拡大
- 中長期的な運用を視野に入れた、不動産取得と共同開発
- アライアンス先との協業を通じ、新たなビジネスを創出

グロース分野

グローバル

インオーガニックによるビジネスフィールドの拡大

- 日系大企業中心から非日系、リテールへと顧客基盤を拡大
- モノ価値に依拠したソリューション提供等、収益機会を創出
- 丸紅との共同投資や、独自ソーシングM&Aを通じ、新たな成長マーケットへ進出

航空機

アライアンス先との協業によるビジネス獲得を推進

- Aircastleを軸とした、航空機ビジネスのバリューチェーンの各局面から生じる収益機会を、グループ各社で獲得
- 資産回転型ビジネス強化、JOLCOの多様化・JOL事業に着手
- オペレーティングリース事業を強化

戦略投資

新たな投資機会を創出、価値共創投資を推進

- ファンド投資と事業会社への直接投資を強化
- メザン・エクイティの高収益案件を選別的に対応
- CVCを活用したスタートアップ企業との連携強化、価値共創投資を拡大

環境 エネルギー

再エネ電源を確保し、新たなビジネス機会を創出

- 再エネ発電設備容量“1GW”を確保し、再エネ電源供給者として高いプレゼンスを発揮
- 保有電源から生み出す再エネ電力を、需要家に届ける体制を構築
- 系統蓄電池等の新たな領域へ取り組み

フロンティア分野

サーキュラー エコノミー

「高度循環型社会」「脱炭素社会」の実現に向けたプラットフォームを構築

- アライアンスパートナーとの連携により、サーキュラーエコノミーのプラットフォームを構築
- 資源の効率的な利用により、最大限の付加価値を創出

XaaS

お客さまの事業構造改革をサポートするサービスを実装

- ロボットのASETホルダーとして様々なソリューションを提供するRaaS（Robotics as a Service）や、モビリティとエネルギーの融合分野でバッテリーを核とした事業を展開するBaaS（Battery as a Service）のプラットフォームを構築

- みずほグループをはじめ、丸紅グループ、リコー・リコーリース、各種事業法人とのアライアンスを通じて、ビジネス戦略の実現に向けた取り組みを推進

みずほグループとの連携

連携の質的転換

- さらなる飛躍に向け、みずほグループとの連携を深化

- お客様の潜在ニーズを把握、事業課題・社会的課題に対して、〈みずほ〉と協働しプロアクティブに提案
- 各種課題の解決を通じ、お客様の企業価値向上と、〈みずほ〉のプレゼンス向上に貢献

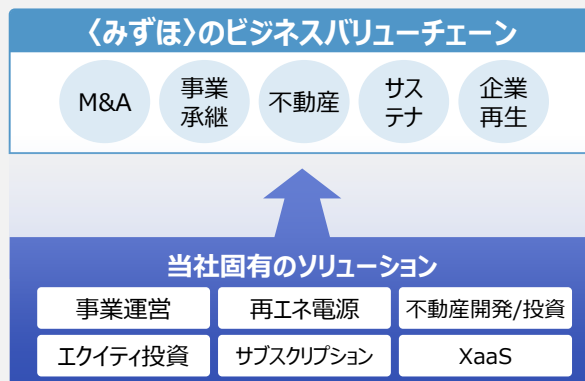
営業スタイル
の革新

課題解決に
資する提案

お客さまとの
価値共創

当社独自のソリューション提供

- 銀行グループとは異なるソリューションを、〈みずほ〉のお客さまに提供



顧客基盤の拡大

- 国内最大級の顧客基盤を活用、当社の顧客基盤の更なる拡大

- みずほグループ各社との連携を通じ、新規顧客開拓に注力。前中期経営計画期間に獲得した顧客基盤をさらに拡大

みずほフィナンシャルグループ



みずほリース

丸紅グループとの連携

- 海外を中心とした共同事業を推進
 - 既存JV先の業容拡大とビジネス連携を通じた、シナジー収益の増加
 - 新たな事業領域での連携拡大と、共同投資先の模索
- みずほ丸紅リースを通じて、丸紅キャプティブを深掘り

リコー・リコーリースとの連携

- リコーリースのベンダーファイナンスのノウハウや、与信判断基準等を活用したビジネスを推進
- 両社それぞれが強みを持つ商品の相互顧客提供や、新たな協業分野の検討を推進



再生可能エネルギー由来の電力/エネルギーを供給するためのインフラを構築し、循環型社会や低炭素社会といった喫緊の環境課題へのソリューションを提供

再エネ電源供給者として、高いプレゼンスを発揮

再エネ発電設備容量 1 GWを確保

太陽光電源をはじめ、多様な供給電源を確保

太陽光(FIT・NonFIT)	コーポレートPPA、インオーガニック 等
風力・バイオマス・水力	FIT(輸入材、国内燃料材) 等
系統蓄電池	蓄電池併設型発電所 等



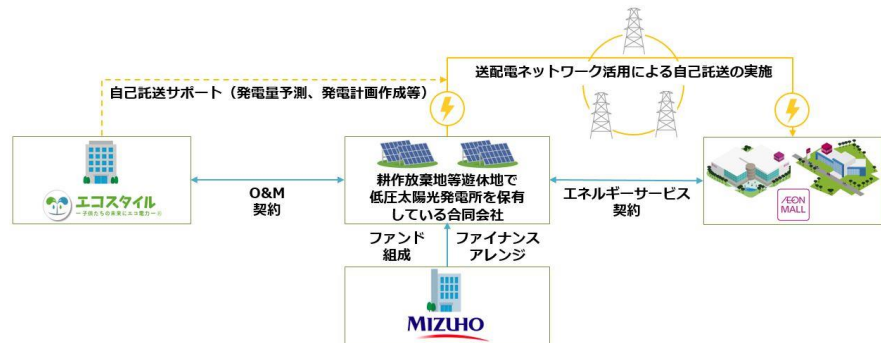
目標 再エネ発電設備容量 1GW確保(25年度)

再エネ電源を注力領域/新領域で活用

- 環境エネルギー**
 - コーポレートPPA等により、〈みずほ〉顧客等の需要家へ再エネ電力を供給
- サーキュラーエコノミー**
 - パートナー企業との協業を通じてプラットフォームを構築、製品ライフサイクルのあらゆるプロセスに対し、再エネ電力を供給
- 蓄電池**
 - 電力を安定して供給し、調整する役割を持つ、系統蓄電池関連ビジネスを推進

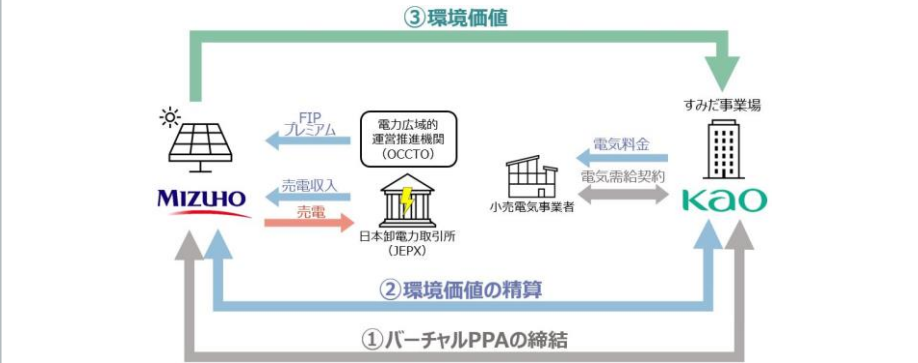
事例1 自己託送方式による再エネ調達

国内最大規模となる「自己託送方式による低圧・分散型太陽光発電設備を通じた再生可能エネルギー調達」について合意



事例2 国内最大規模のバーチャルPPAを締結

追加性のある再生可能エネルギーを花王すみだ事業場の全電力に活用





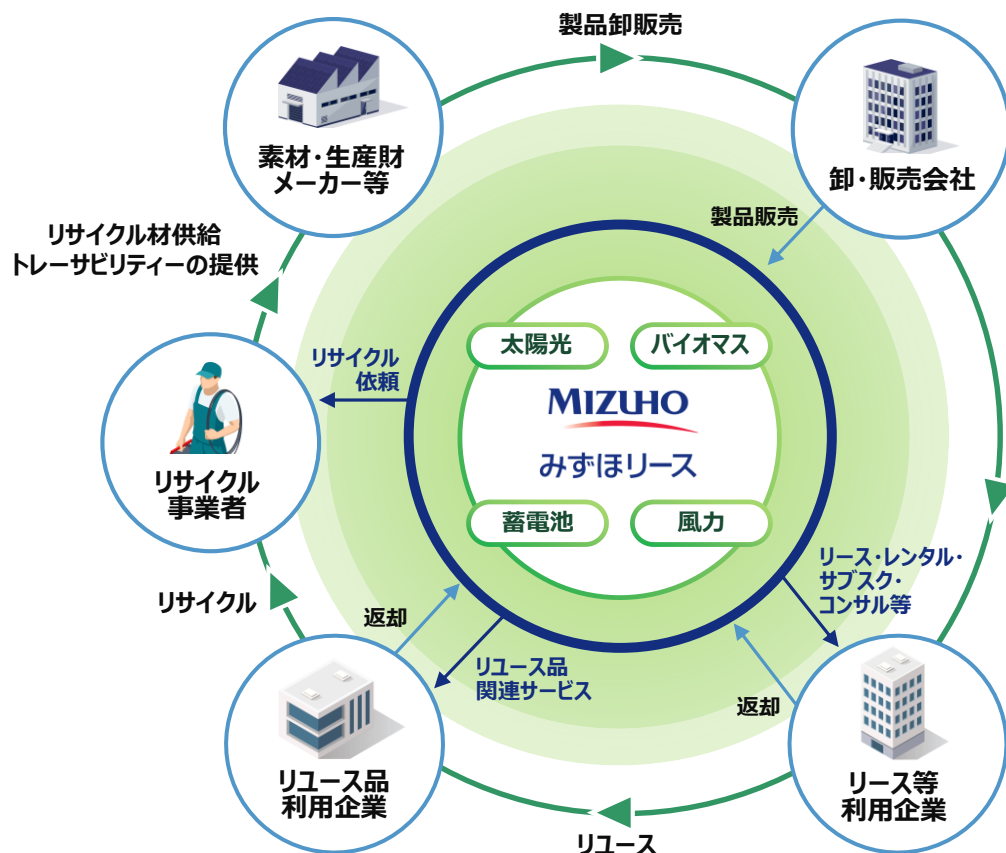
パートナーとの協業を通じてビジネスプラットフォームを構築
 サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォームカンパニーとして、循環型経済、脱炭素等の社会的課題解決に繋がるソリューションを一体的に提供

サーキュラーエコノミーのプラットフォームを構築

製品ライフサイクルの一連のプロセスにおける透明性を向上

資源利用の最適化を促進するプラットフォームを構築

製品ライフサイクルのあらゆる領域で再生可能エネルギーを供給



当社の目指す

サーキュラーエコノミーのプラットフォーム

「リサイクル材の調達」
 →「製品の生産」
 →「適切な利用(長期・リユース活用)」
 →「製品の再資源化」に至る資源循環を生み出す

アライアンスパートナーとの協業により、必要な機能を実装

基本合意

高度リサイクル技術



リサイクル事業者



TRE HOLDINGS

※ 22年10月、サーキュラーエコノミーに向けた事業スキーム構築に関し基本合意

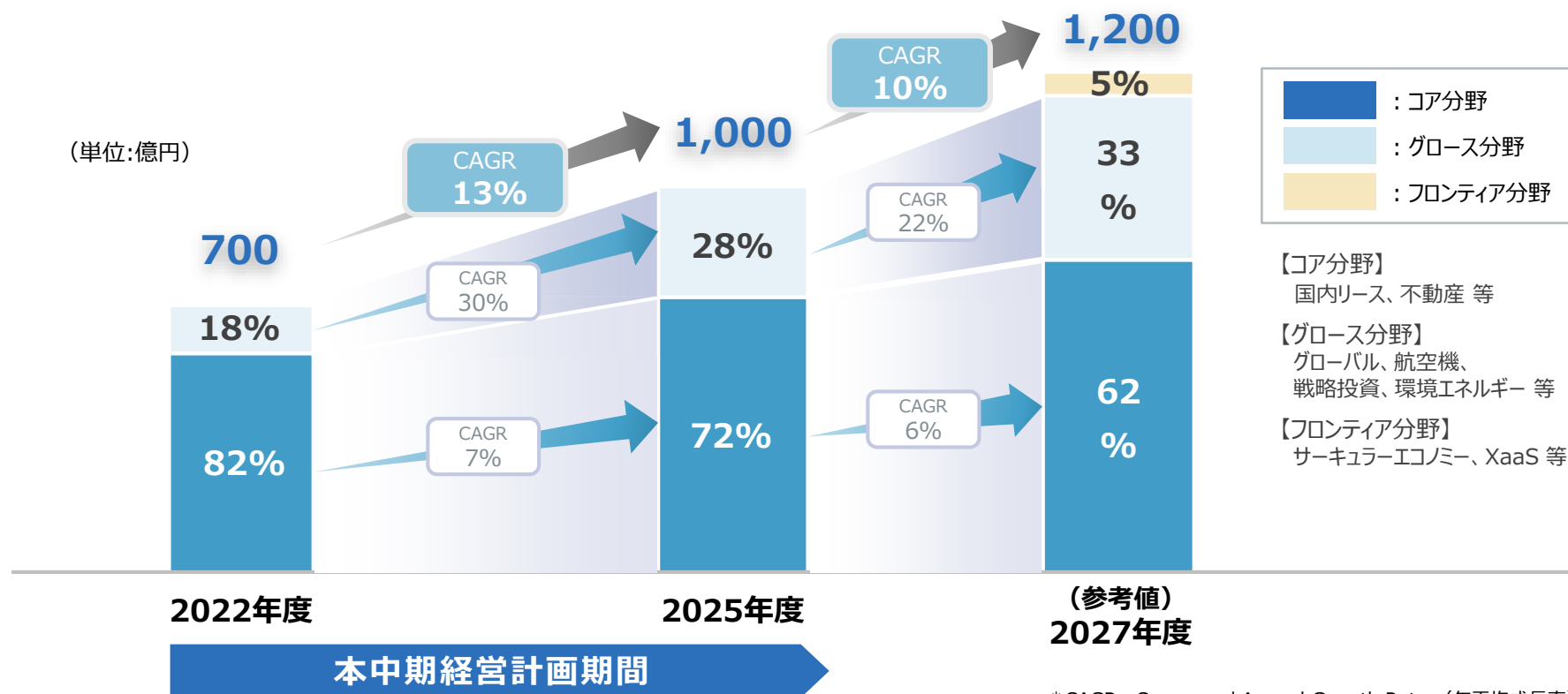
＜協業を通じた提供サービス＞

- トレーサビリティーの提供
- リサイクル材の安定供給
- 製品利用モデルの提供 (サブスクリプション等)

● コア・グロースの両分野が、本中期経営計画期間中の当社の成長を牽引

- グロース分野は、3年間でポートフォリオの3割弱を占めるまでに成長
- コア分野の比率は下落するものの、着実な利益成長を見込む

事業ポートフォリオ別 売上総利益+持分損益の推移イメージ



* CAGR : Compound Annual Growth Rate (年平均成長率)

* パーセンテージは全体に占める各分野の構成比率

- 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

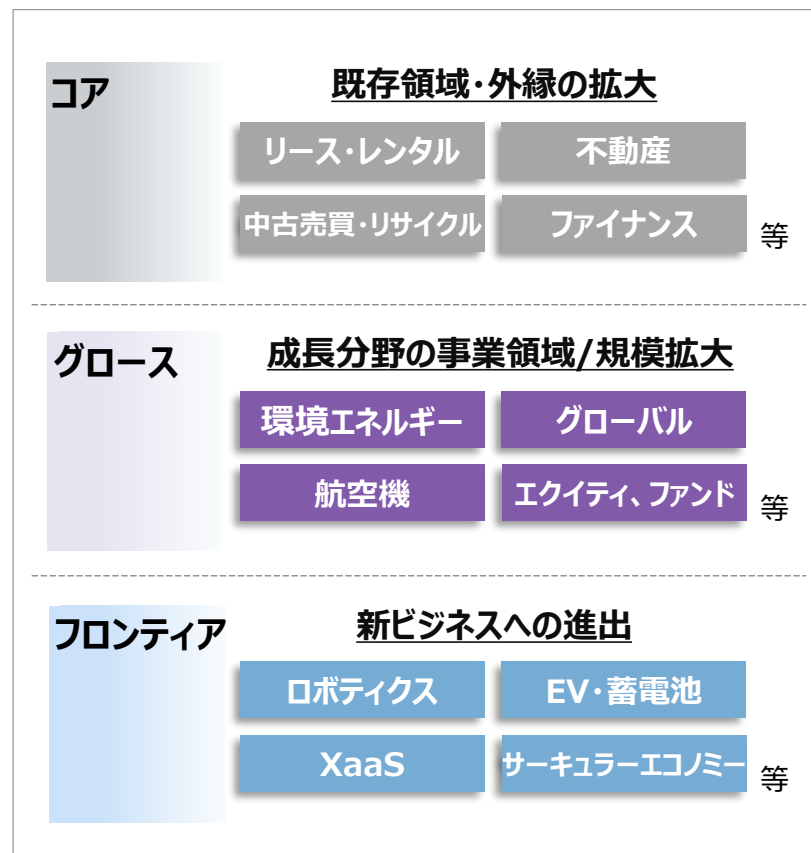
前中期経営計画における実績（2019-22年度）

4年総額 **1,500億円** 超の投資を実行

	年月	対象会社	出資割合
1	2020年3月	Aircastle (米国・航空機リース)	25%
2	2020年3月	PLM Fleet (米国・冷凍冷蔵トレーラーリース)	50%
3	2020年4月	Vietnam International Leasing (ベトナム・総合リース)	18.35%
4	2020年4月	リコーリース (総合リース)	20%
5	2021年5月	みずほキャピタル (ベンチャーキャピタル)	15.01%
6	2021年8月	日鉄興和不動産 (不動産)	22.24%
7	2022年1月	Affordable Car Leasing (豪州・オートローン)	50%
	2023年1月 (合意)	Rent Alpha (インド・設備リース)	51%

本中期経営計画の取組（2023-25年度）

3年総額 **1,500億円** 規模を投資



- 『サステナブルな社会のクリエイター』として、当社の掲げるマテリアリティを起点とし、ファイナンスを超えた新たな発想と飽くなき挑戦を通じて循環型社会を共創し、持続可能な社会の実現に貢献

サステナビリティ経営の推進

社会的課題の解決と独自性のあるビジネス創出

脱炭素社会実現への貢献

- 再生可能エネルギー事業へ参画、発電・送電・蓄電・利用のマネジメントシステムを構築
- 省エネ、エネルギー効率化ソリューションを拡充

目標 再エネ発電設備容量 1GW確保(25年度) 目標 Scope1,2 CO₂排出量削減 排出量ゼロ(30年度)

循環型経済の牽引

- パートナー企業との協業を通じ、サーキュラーエコノミーのプラットフォームを構築
- サブスクリプション、シェアリング等、モノの利用価値を最大化するソリューションを提供

目標 ケミカル・マテリアル資源循環率 85%以上(27年度)

健康で豊かな生活への貢献

- 医療機器メーカーとのアライアンスを通じ、メンテナンスやデータ分析等と一体化したサービスを提供
- 施設、設備、機器を内包したトータルソリューションを提供

テクノロジーによる新しい価値創出

- ビッグデータやAIを利用したプラットフォームを提供
- スタートアップ企業への出資を通じ、新ビジネスを創出

目標 デジタルIT人材 200名以上(25年度)

生活を支える社会基盤づくりへの貢献

- 社会的ニーズの高い不動産や、環境認証取得物件への取り組みを推進
- インフラ整備、モビリティ普及のためのソリューションを提供

あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり

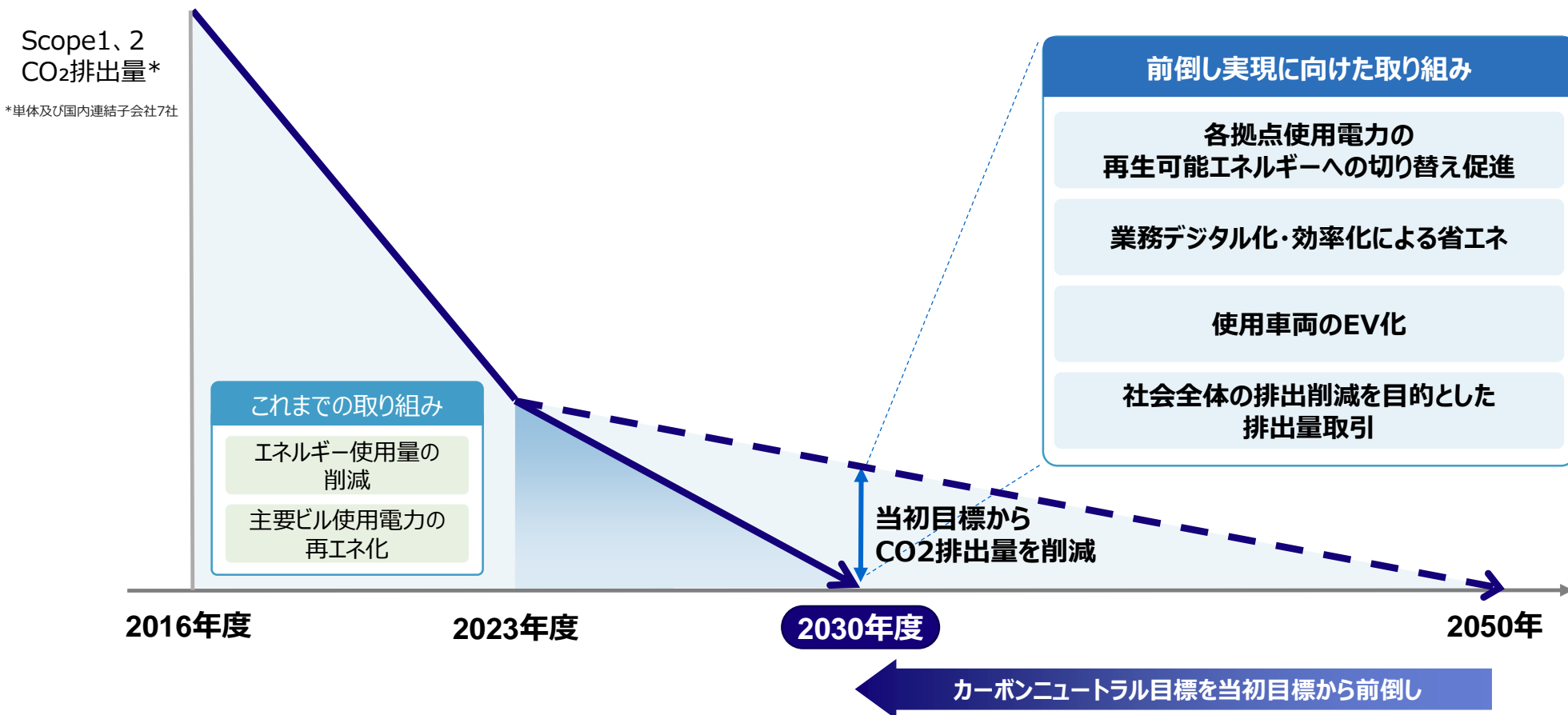
- キャリア採用等による多様な人材確保と定着、女性の活躍支援
- 人権・個人の尊重、多様な働き方の実現

目標 専門ビジネス人材の拡充 +80名超(25年度) 目標 人材育成のための投資額 22年度比3倍以上(25年度)

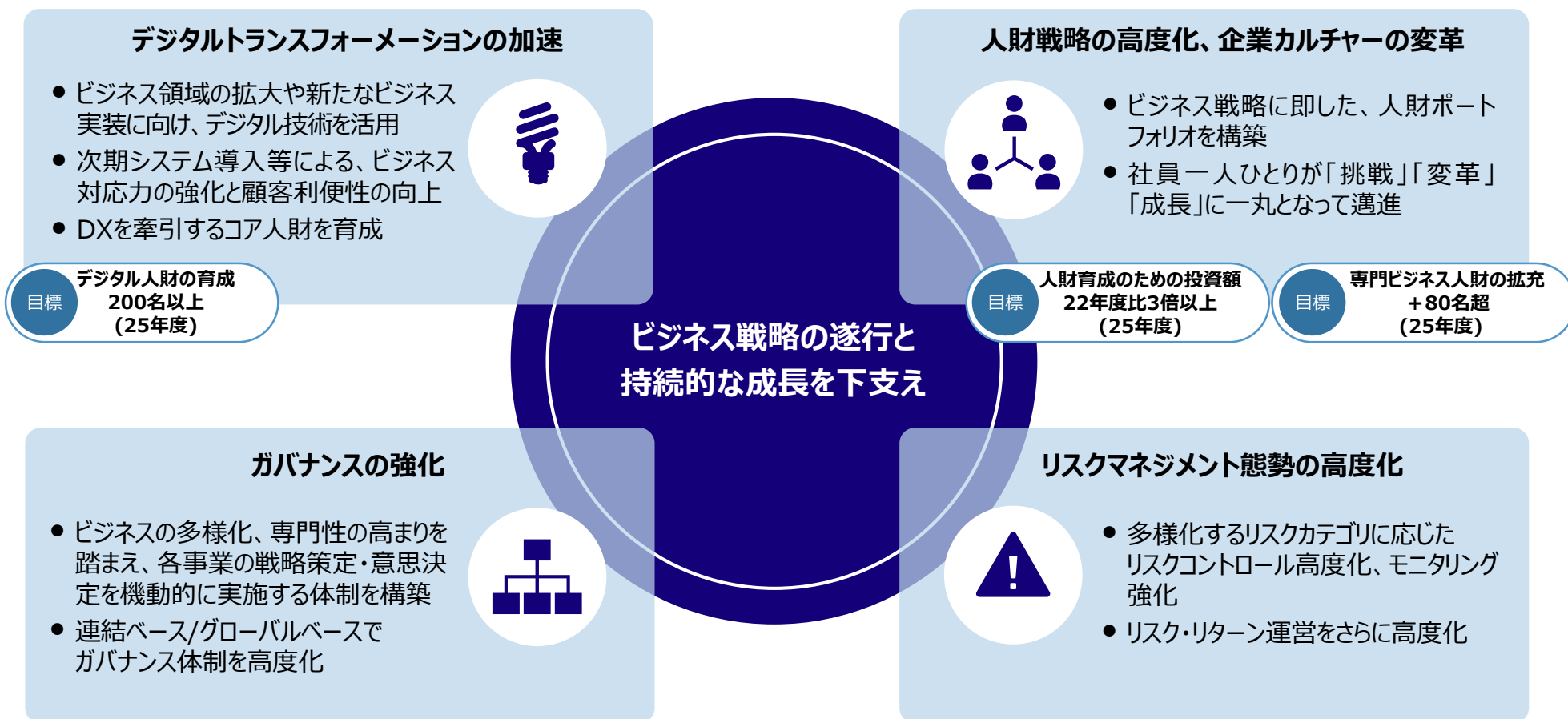
目標 有給休暇取得率 80%以上(25年度) 目標 女性管理職比率 15%(25年度) 目標 男性の育児休暇取得率 100%(毎年)

- Scope1,2のCO₂削減目標を前倒し、2030年度のカーボンニュートラル実現を目指す

カーボンニュートラルの早期実現へ



- お客さまとの価値共創に取り組み、当社が目指す姿の実現に向け躍進するために必要な経営基盤の強化・高度化に向け、積極的に経営資源を投下



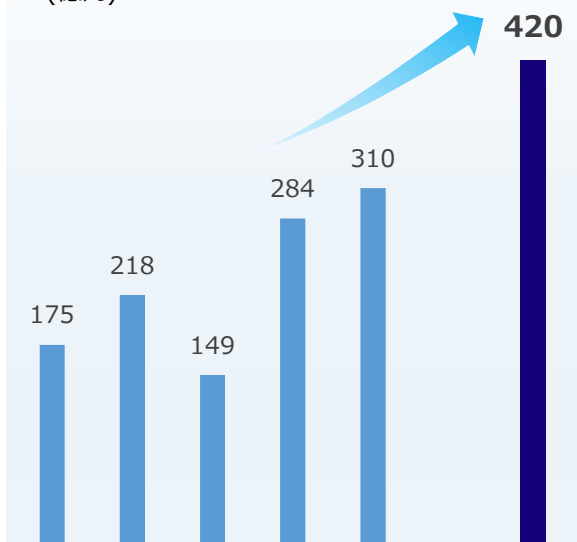
經營目標・株主還元方針

当期利益

2025年度
420億円

将来の飛躍に向けた
成長投資を行いつつ、
期間利益の増加に注力

(億円)



19年度 20年度 21年度 22年度 23年度 25年度

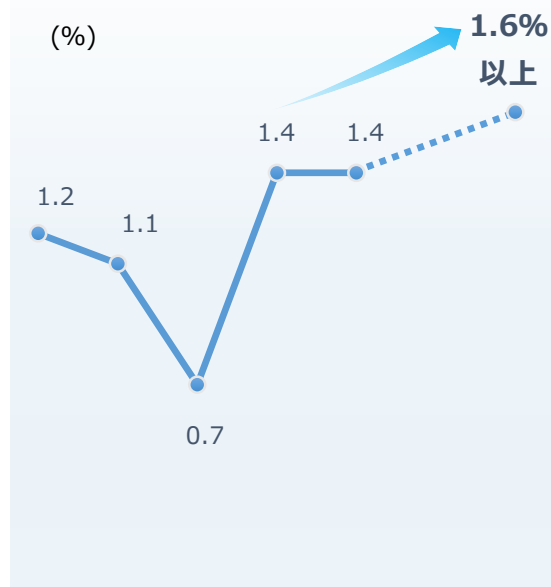
ROA*

2025年度
1.6%以上

営業資産の積極的な
積み上げと、採算重視
の取組継続により向上

*ROA：経常利益/総資産

(%)



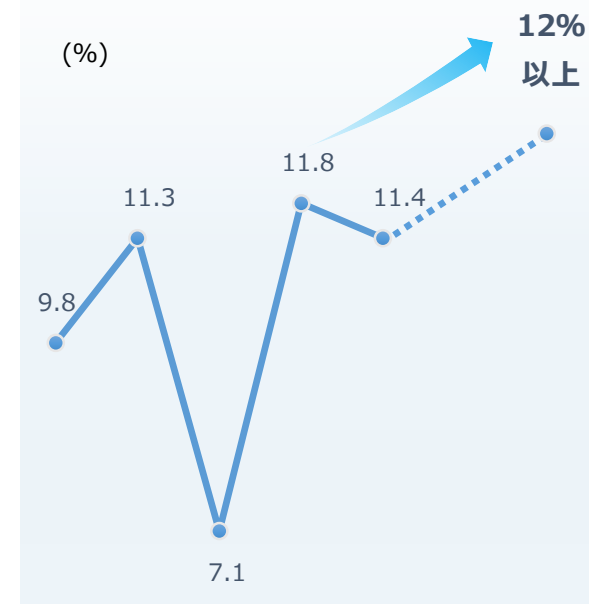
19年度 20年度 21年度 22年度 23年度 25年度

ROE

2025年度
12%以上

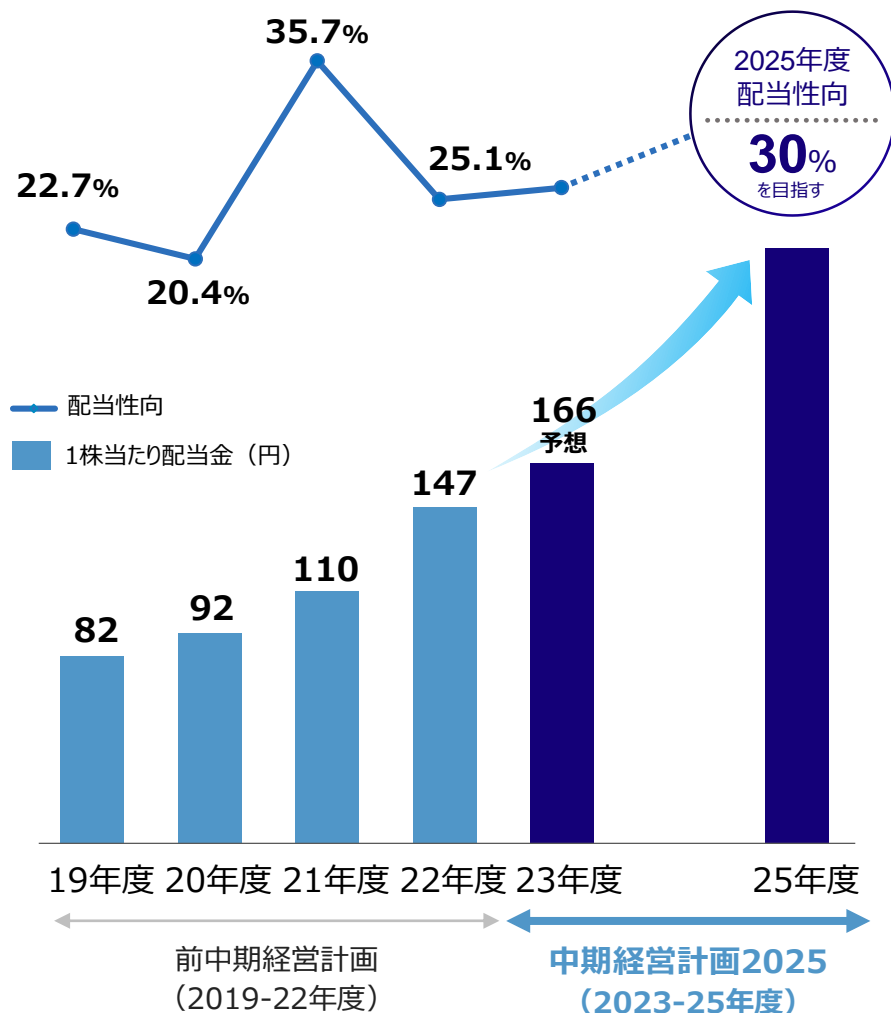
利益成長を通じて
更なる上昇を目指す

(%)

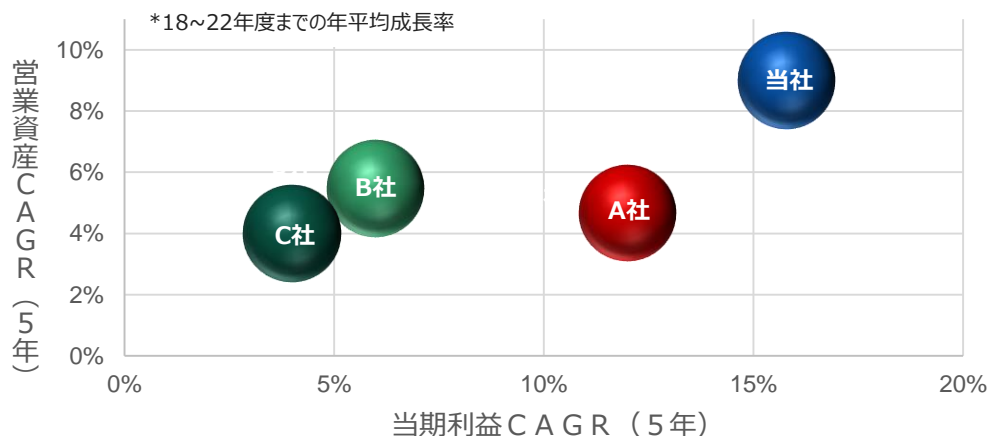


19年度 20年度 21年度 22年度 23年度 25年度

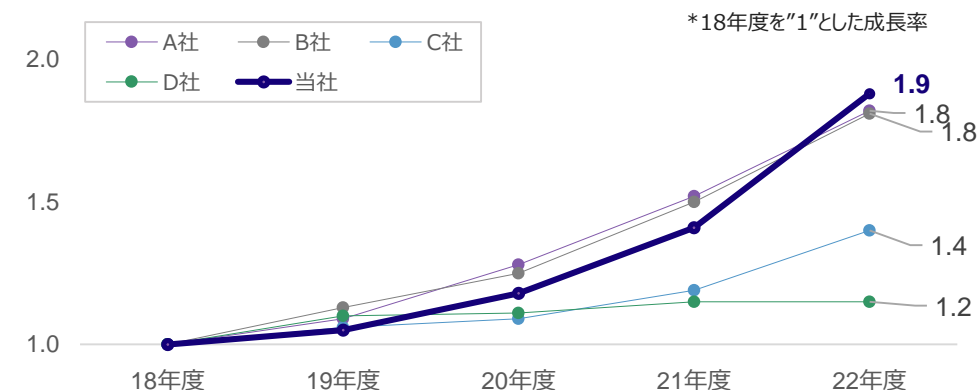
- 当社の営業資産・当期利益の成長率は、同業他社を凌駕する水準
- 株主還元については、「収益力の向上を図りつつ、業績に応じた配当を実施する」という基本方針のもと、本中期経営計画期間においては配当性向を30%まで逡増させるとともに、内部留保資金を事業基盤の強化と成長投資に有効に用い、利益成長を通じた株主還元の強化を図る





参考：営業資産、当期利益 5年平均成長率*



参考：一株当たり配当金の成長率*



- 脱炭素社会や循環型経済など、喫緊の社会的課題の解決に向けた貢献と、人的資本を中心とした経営基盤の強化に向け、3つのカテゴリで目標を設定

Carbon Neutral 脱炭素社会実現 	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>*単体及び国内連結子会社7社</small>	排出量ゼロ (2030年度)
Circular Economy 循環型経済実現 	ケミカル・マテリアル資源循環率	85%以上 (2027年度)
Human Capital 土台としての 人的資本経営 	専門ビジネス人財の拡充	+80名超 (2025年度)
	人財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人財の育成	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)



お問い合わせ先

みずほリース株式会社 コーポレートコミュニケーション部

TEL : 03-5253-6540

FAX : 03-5253-6539

本資料には現時点で入手している情報に基づき当社が判断した将来の予測数値が含まれておりますが、一定のリスクや不確実性が含まれており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。
将来に関する事項については様々な要因により変動することがございますので、ご留意下さい。