



平成 29 年 5 月 10 日

各 位

会 社 名 興 銀 リ ー ス 株 式 会 社  
代 表 者 の 代 表 取 締 役 社 長 本 山 博 史  
役 職 氏 名 ( コ ー ド 番 号 : 8425 東 証 第 1 部 )  
問 い 合 わ せ 先 経 営 企 画 部 長 佐 藤 健 介  
電 話 番 号 0 3 - 5 2 5 3 - 6 5 1 1 ( 代 表 )

## 興銀リースグループ 第5次中期経営計画について

当社グループは、平成 29 年度から開始する第 5 次中期経営計画（平成 29 年度～平成 31 年度）を策定いたしましたので、お知らせいたします。

この計画では、蓄積されたビジネスノウハウ・財務体力を活かし、従来の基盤となるビジネスに加え、より収益性の高いビジネスを積極的に推進してまいります。そのために、物件に係る知見・経験を活かしたコアビジネスの徹底した深掘りによる高付加価値・差別化営業を志向してまいります。さらに、ポートフォリオマネジメントの高度化を進め、財務体力を踏まえた適切なリスクテイクにより日本経済を取り巻く「社会構造・産業構造の変化」に対応した注力分野への取り組みを実行してまいります。

第 5 次中期経営計画の概要につきましては、以下の通りです。

### I. ビジョン

「お客様と共に挑戦を続ける、価値創造カンパニー」

### II. 注力分野とビジネス戦略

<注力分野>

- 1 コアビジネスの深掘り  
〔ビジネス戦略〕
  - お客様の商流サポート
  - お客様とのサービスビジネス共同推進
  - お客様との共同事業推進
- 2 不動産ビジネスの更なる拡大
- 3 医療・ヘルスケア
- 4 環境・エネルギー
- 5 テクノロジー
- 6 グローバル（航空機・海外現地法人）

### III. 平成 31 年度 数値目標（連結）

親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	1 5 0 億 円
R O E	1 0 %
配 当 性 向	2 0 % 以 上 を 維 持

なお、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

# 興銀リースグループ 第5次中期経営計画

2017年5月10日

興銀リース株式会社

# ● 第4次中期経営計画レビュー

世の中の変化を捉え、新たな収益ドライバーを基に着実な成長を実現

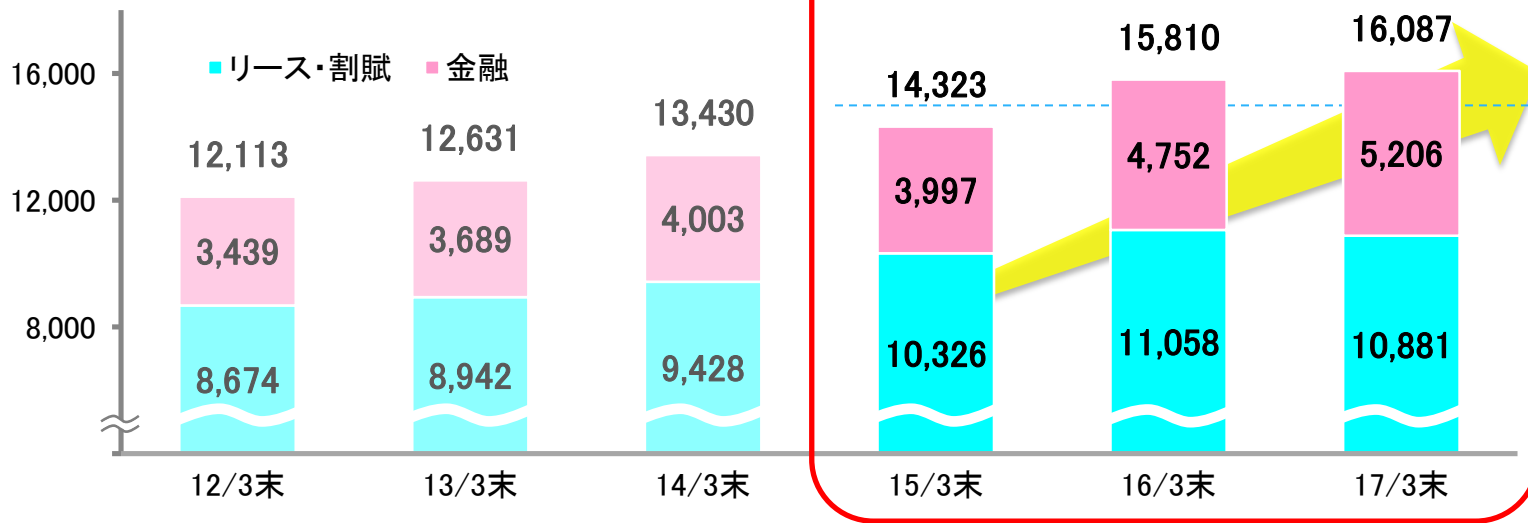
(単位：億円)

当期純利益  
に親会社  
株主株  
る主

11年度	12年度	13年度	第4次中期経営計画期間		
43	89	105	14年度 111	15年度 116	16年度 124

目標数値  
親会社株主に帰属する  
当期純利益  
120億円

営業資産残高



目標数値  
営業資産残高  
15,000億円

4次  
中計  
施策

●中計ビジョン  
時代を見つめ、お客様と共に成長する  
特色ある総合金融サービスグループ

- 自由度の高いリース会社の特性を活かし、時代のニーズに合わせた新たな収益ドライバーを基に成長

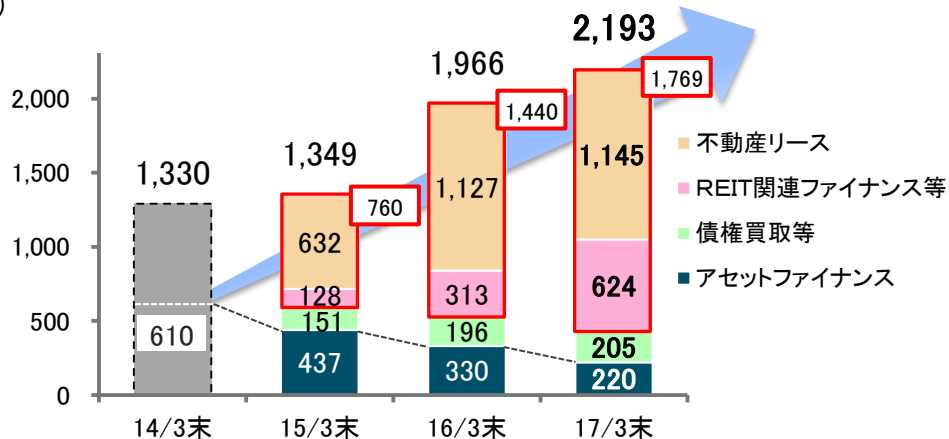
収益ドライバー

- 不動産ビジネス
- 航空機リース事業
- 専門ファイナンス

# ● 収益ドライバーの営業資産残高推移

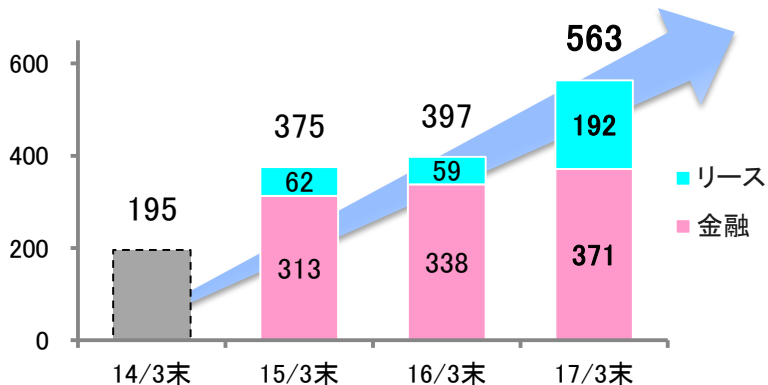
(単位：億円)

不動産



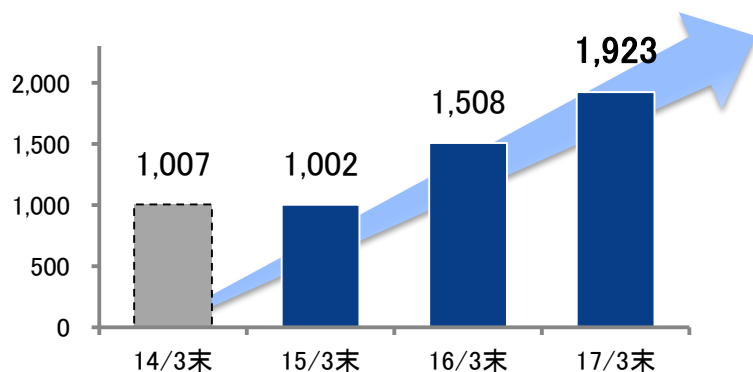
リスク・リターンの観点から「アセットファイナンス」を減少させ、「不動産リース」「ブリッジ案件」による営業資産を積極的に積上げ

航空機



従来の機体担保ローンに加え、2016年2月に米国AirCastle社とJVを設立し、航空機オペレーティングリース事業に参画

専門ファイナンス



国内外のシンジケートローンやハイブリッドファイナンス等への取り組みにより、実績を大きく拡大

# ● 第5次中期経営計画の位置づけと基本方針

## 位置づけ

- 4次中計は目標を達成し、4期連続で過去最高益を更新
- 5次中計は設立50周年（2019年12月）に向けた飛躍を目指すもの  
ー新たな収益ドライバーを生み出し、企業としての更なる価値創造に挑戦

## 基本方針

- これまでは、大企業・中堅企業向けリース・割賦中心のビジネス展開であったが、4次中計の目標達成で得た**ビジネスノウハウ・財務体力を活かし、より収益性の高いビジネスを積極的に推進**
  - ①モノに係る知見・経験を活かした**コアビジネスの徹底した深掘り**により、高付加価値・差別化営業を志向
  - ②ポートフォリオマネジメントの高度化を進め、財務体力を踏まえた適切なリスクテイクにより、**新注力分野にコミット**

## 新注力分野

- **“社会構造・産業構造の変化”**に対応した新たな**注力分野**を選定
  - ✓ **社会構造の変化**
    - ・ 少子高齢化に対応・・・**医療・ヘルスケア分野**
    - ・ 企業の海外展開サポート、海外の経済成長の取り込み・・・**グローバル分野**
    - ・ 人口増、温暖化等地球規模の課題対応・・・**環境・エネルギー分野**
  - ✓ **産業構造の変化**
    - ・ 第四次産業革命を先導するビジネスへの取り組み・・・**テクノロジー分野**

## お客様と共に挑戦を続ける、価値創造カンパニー

### ビジョン実現の流れ



### ステークホルダーに対する価値創造

お客様

社会構造・産業構造の変化に対応した柔軟かつ広範な課題解決力の提供

従業員

変革にチャレンジする人材育成、風土醸成、働き方改革の実現

株主

持続的成長の実現による企業価値向上・株主還元

社会

事業推進を通じた社会的課題の解決  
ESGを含む社会的責任の遂行

# ● 継続注力分野（コアビジネス）

ビジネス領域

営業ターゲット・戦略

継続注力分野（コアビジネス）

注力分野①  
**既存顧客基盤**  
 大企業・中堅企業

## ■ 大企業・中堅企業を中心とした「コアビジネスの深掘り」

- ・ 製造業・内需型産業を中心としたお客様との強固なリレーションを活用
- ・ 得意分野である財務ソリューションに加え、お客様のビジネス推進に資する**新ビジネス戦略**を推進⇒より収益性の高いビジネスに

### 新ビジネス戦略

- ① お客様の商流サポート
- ② お客様とのサービスビジネス共同推進
- ③ お客様との共同事業推進

注力分野②  
**不動産**

## ■ 培ったノウハウ・知見を生かした「不動産ビジネスの更なる拡大」

### [継続注力]

- ・ 大手店舗開発事業者との提携による店舗リース
- ・ 大手REITスポンサーに対するブリッジ案件

### [新規注力]

- ・ ヘルスケア・保育施設、ホテル、海外不動産等新領域への挑戦

- お客様の設備投資に対するリース・割賦だけでなく、ビジネス推進に資する新ビジネス戦略を推進し、収益力の更なる向上を図る
- お客様との強固なリレーションを活かし、パートナーとして共に事業を推進し、金融の枠を超えた新たな事業領域に挑戦
- 従来のお客様向け設備のリース・割賦に加え、“売買等のフィー収益”や“出資による投資収益の獲得”、“ベンダーファイナンス領域の拡大”により、収益力の更なる向上を図る

## 新ビジネス戦略

### お客様の商流サポート

- ✓ お客様の商流の各段階に積極的に介在し、収益機会を拡大
- ✓ “商流ファイナンス”の取組拡大、“商社機能活用”によるフィー収益獲得

### お客様とのサービスビジネス共同推進

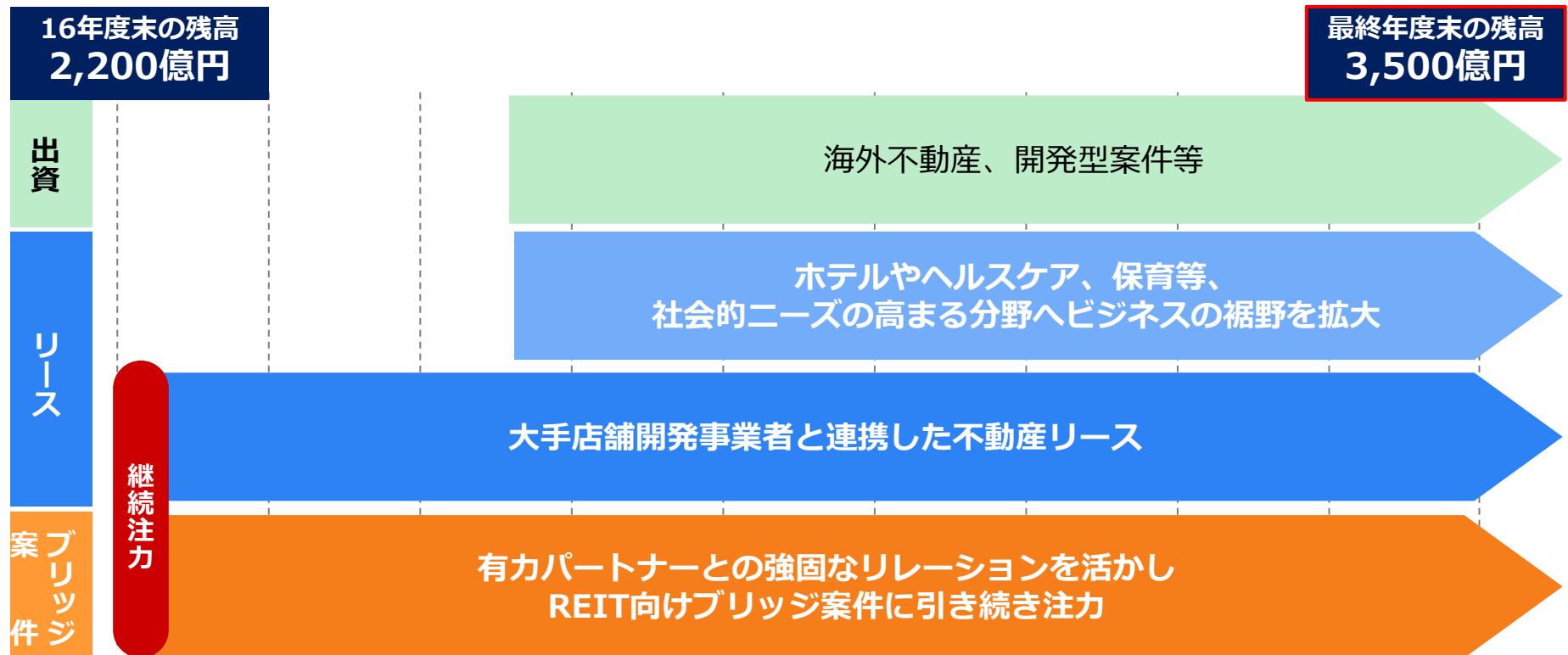
- ✓ お客様のパートナーとして、ビジネスモデルの進化をサポート
- ✓ アライアンスによるベンダーファイナンス領域の拡大

### お客様との共同事業推進

- ✓ お客様の事業推進のパートナーとして、出資等の投資機会を捕捉
- ✓ ポートフォリオマネジメントのもと、リスク・リターンの観点から選別した取組を実施



- 「不動産リース」「ブリッジ案件」は引き続き注力
- 4次中計で蓄積した知見・有力パートナーとの連携の活用により、ヘルスケア・保育施設、ホテル等、社会的ニーズの高まる分野への取り組みを強化することで、更なるビジネス領域の拡大を目指す
- 海外不動産や開発案件等への投資は、リスク・リターンを見極めて取り組み



# ● 新規注力分野

ビジネス領域		市場 トレンド	営業戦略	具体策	
新規注力分野	医療・ヘルスケア <b>New</b> 注力分野③		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 病院営業からの領域拡大 “地域包括ケアシステム” “データヘルス、予防健康管理”</li> <li>• サービスビジネスの展開</li> <li>• 不動産ビジネスとの融合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各種医療関連パートナーとの連携強化</li> <li>• 医療機器メーカー、医療機器中古商社との連携</li> <li>• 不動産開発事業者との連携</li> </ul>	
	環境・エネルギー <b>New</b> 注力分野④		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業の省エネ投資を幅広く捕捉 コンサル機能の強化</li> <li>• 電力関連ビジネスの捕捉強化 —発電・送配電・エネルギー供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• エンジニアリング会社との提携</li> <li>• 省エネ補助金活用</li> <li>• ESCO事業等新ビジネスモデル組成</li> <li>• プロジェクトファイナンス参画</li> </ul>	
	テクノロジー <b>New</b> 注力分野⑤		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IoT・AI等の進化に合わせた ビジネスの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ファイナンス機能を活用した サービス化への取り組み</li> <li>• 各分野の先駆的事業者と積極的に 協業</li> </ul>	
	グローバル <b>New</b> 注力分野⑥	航空機		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 航空機JVの本格稼動</li> <li>• エンジン・部品領域へ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 航空機JVの協業推進</li> <li>• ノウハウを活かした新領域への 展開を検討</li> </ul>
		海外 現法		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日系企業の海外展開サポート</li> <li>• 非日系企業への本格取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日系企業とのベンダーファイナ ンスの提携</li> <li>• M&amp;A、資産買取</li> </ul>

- 従来の医療機器ファイナンスを中心とした「病院」向け営業から、「地域包括ケアシステム」「データヘルス・健康経営」へ領域拡大
- 医療関連パートナー、医療機器メーカーとの提携によるサービスビジネスを展開
- 不動産開発事業者との連携による不動産ビジネス取り込み



シーメンス提携

- 病院領域
- 公的医療保険事業
- 医療機器、車両等



- 地域包括ケアシステム領域  
(住まい・医療・介護・予防介護・生活支援)
- 公的医療保険+公的介護保険事業
- 有料老人ホーム・サ高住・福祉用具貸与機器等

最終年度の実行高：550億円

- データヘルス・健康経営領域  
(予防・健康管理サービス)
- 公的保険外サービス事業
- 介護ロボット・IoT等活用・健康サービス等



16年度の実行高：300億円

機器ファイナンス

不動産ビジネス取り込み

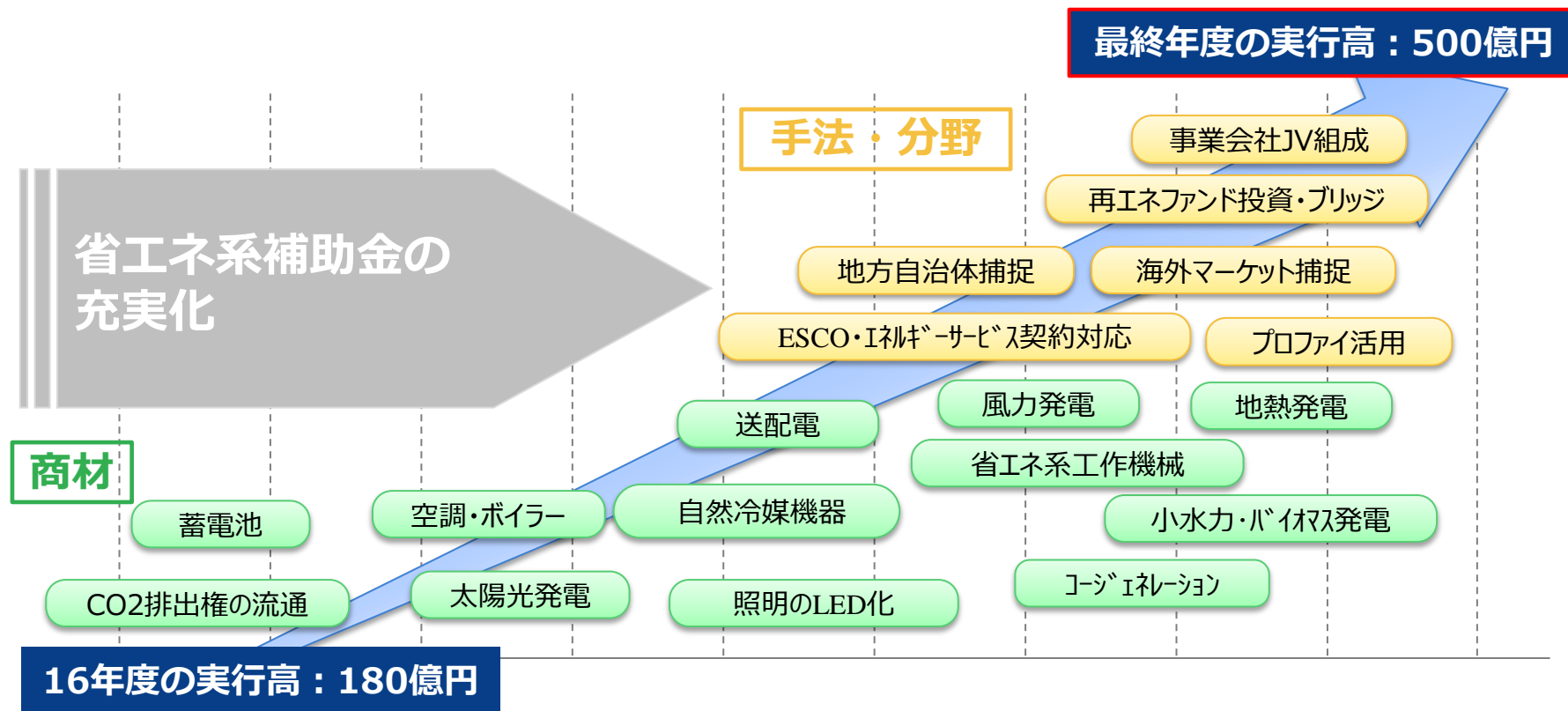
サービスビジネス

- メーカー・エンジニアリング会社との連携により企業の省エネ投資を幅広く捕捉
- 補助金活用・省エネコンサルの高度化、ESCO事業等新たなビジネスモデルの推進
- 電力関連ビジネスへの領域拡大・・・プロジェクトファイナンス等への参画も検討

背景：日本は国際協定である「パリ協定」を締結済み。

温室効果ガス換算の削減目標「2030年に2013年比で▲26%削減」の達成に向け対策を推進

\*ESCO事業：省エネルギー改修にかかる費用を光熱水費の削減分で賄う事業



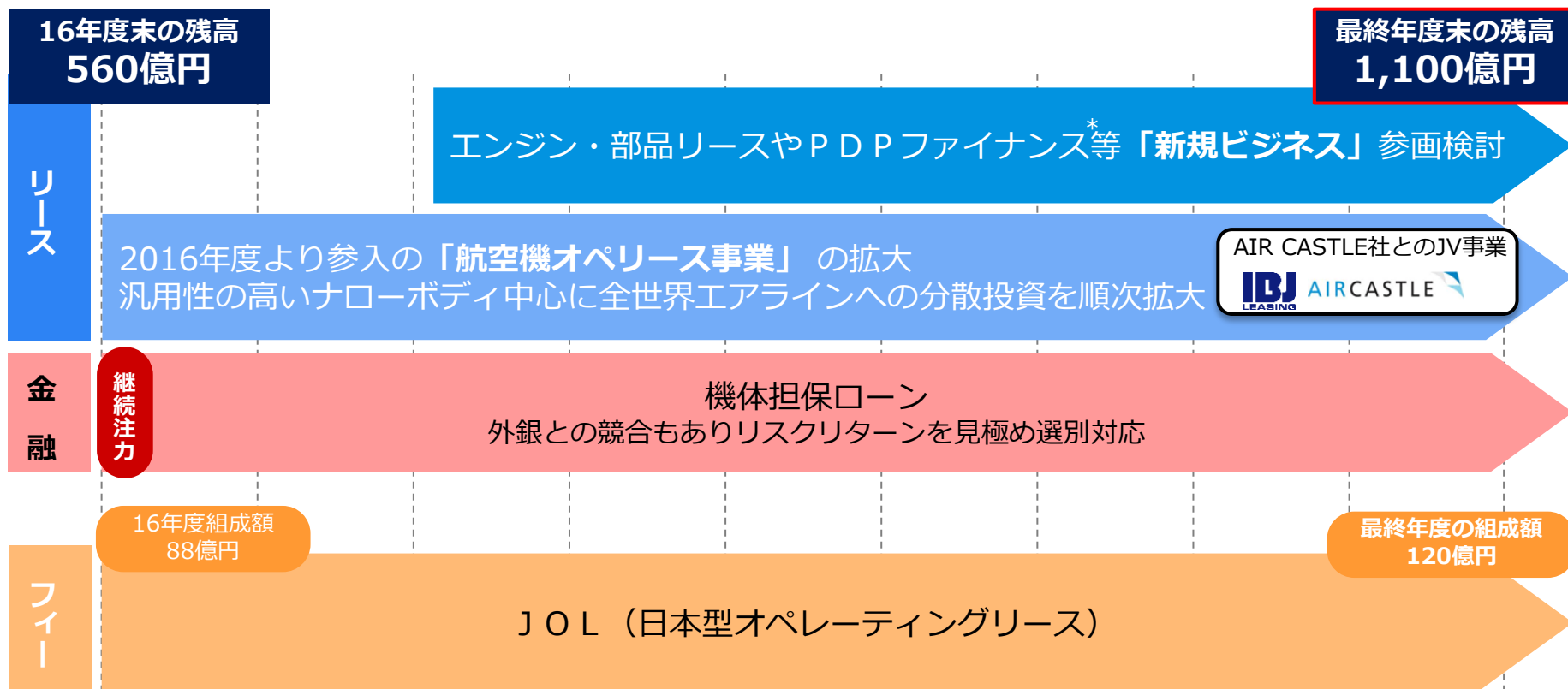
- IoT・AI等のテクノロジーの進化に合わせ、アールリーステージからビジネスを捕捉
- “販売からサービス提供へ”という産業構造の変化に機敏に対応し、ソリューションを提供
- 各分野の先駆的事業者と積極的に協業することで、ビジネス展開を加速



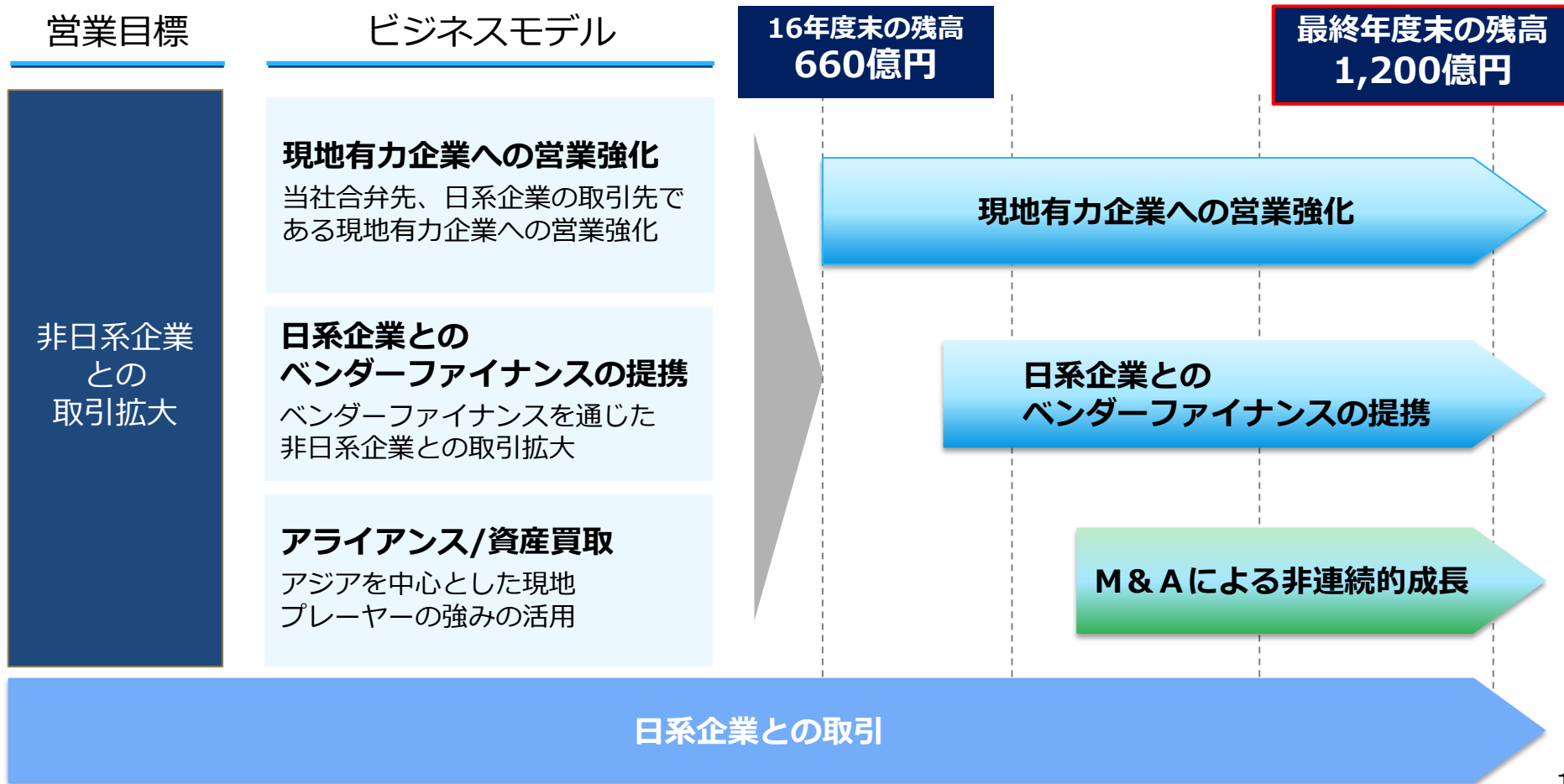
産業構造の変化	ビジネス機会	ソリューション
センシングステージ	センシングデバイス投資の増加	✓ ビジネスモデルに対応したファイナンス提供
IoT	通信機器投資 通信システム投資	✓ デバイスやAIシステムの販売金融
BigData	データ保管・活用ニーズの高まりによるデータセンター投資	✓ IoTサプライヤー等と連携したサービス提供
AI	データ解析システム投資 自動学習機能の開発投資	✓ ビジネスマッチングによる潜在的ニーズ発掘
サービス化ステージ	サービス提供者の財務ソリューションニーズ	✓ データセンタ等に対する不動産リース提供

- AIR CASTLE社とのJV事業推進を核とし、集積したノウハウを次のビジネス展開に活かす
  - ーオペレーティングリース事業の本格稼動
  - ーエンジン・部品等の機体周辺のビジネスへの参画検討
  - ーJOL（日本型オペレーティングリース）の組成拡大

\*PDP(Pre-Delivery Payment)ファイナンス：航空機製造代金の一部前払いニーズに対応したファイナンス



- 日系企業との販売金融の提携強化、M&A・資産買取も検討
- アジア地域に注力し、非日系企業との取り組みを本格化



## ■ ビジネスの成長を支える基盤を強化

- ーダイバーシティ推進を重要な経営戦略として位置付け、多様な人材の活躍を組織的に推進
- ーグループ全体の事務プロセス・ITシステムを最適化することで業務生産性向上を実現

### ダイバーシティ推進

多様な人材の活躍

- 育児・介護との両立支援制度の拡充
- 柔軟な職系制度の導入
- 教育・研修制度の拡充

### 業務生産性の向上

パフォーマンスの倍増

- 全社システム企画機能を強化
- グループの事務・ITシステムの共通化
- 経営データ分析環境の高度化

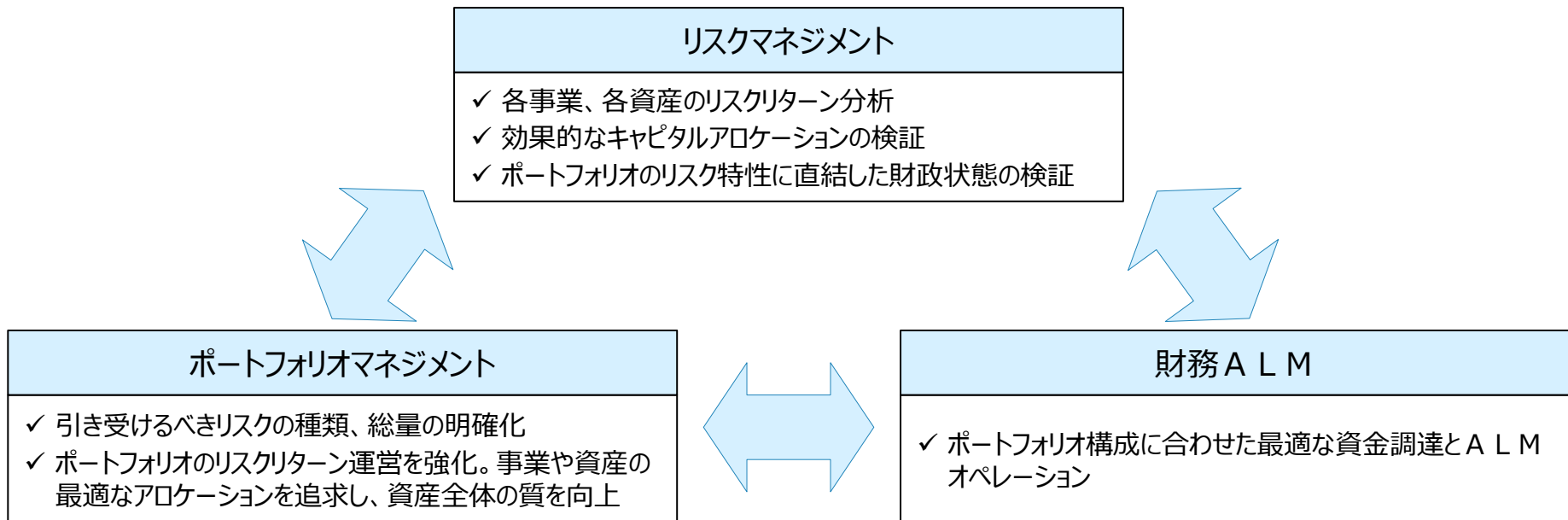
**新たな挑戦と変革を可能とする、より柔軟で強靱な組織を実現**



# ● リスクリターン運営の強化

- 5次中計では、コアビジネスの拡大を図るとともに、新たなビジネスへの取り組みを推進
- ポートフォリオマネジメントの更なる高度化が肝要

## リスクリターンを適正に管理する 事業ポートフォリオと財務ALMの一体運営



➤ 2019年度 親会社株主に帰属する当期純利益 150億円

➤ 2019年度 ROE 10%

➤ 連結配当性向 20%以上を維持

### 2016年度の実績

➤ 親会社株主に帰属する当期純利益	124億円
➤ ROE	9.4%
➤ 連結配当性向	22.0%