

経営基盤強化 5 年計画



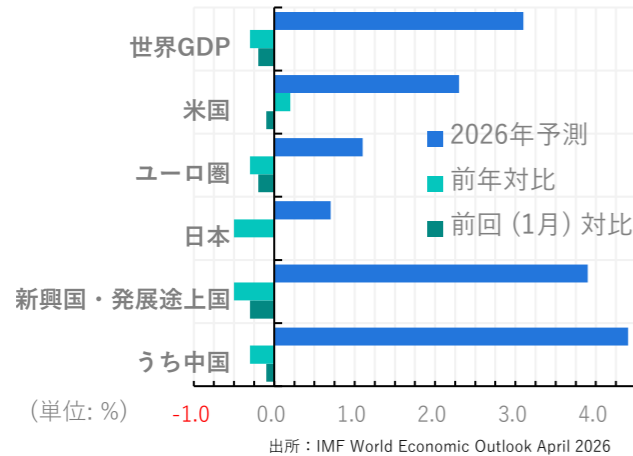
Sustainable Evolution

社会・地域・顧客のあらゆる課題解決を通じて
持続的成長を実現する

環境認識とコア・コンピタンス

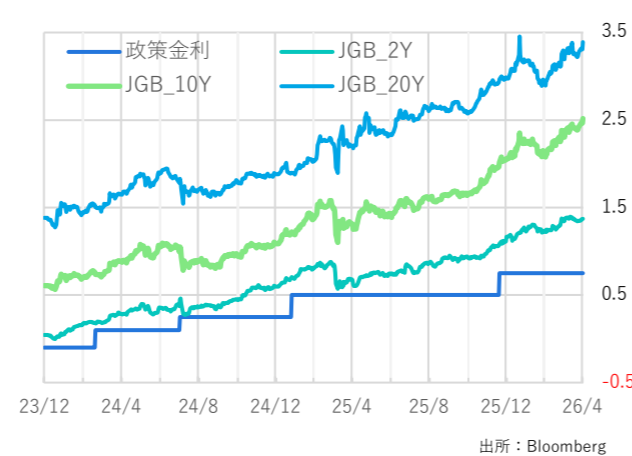
「成長・金融・不確実性」の三面から見て厳しい事業環境の下、資産価格が高水準で推移している点にも留意

IMF 2026年 世界経済の成長率予測



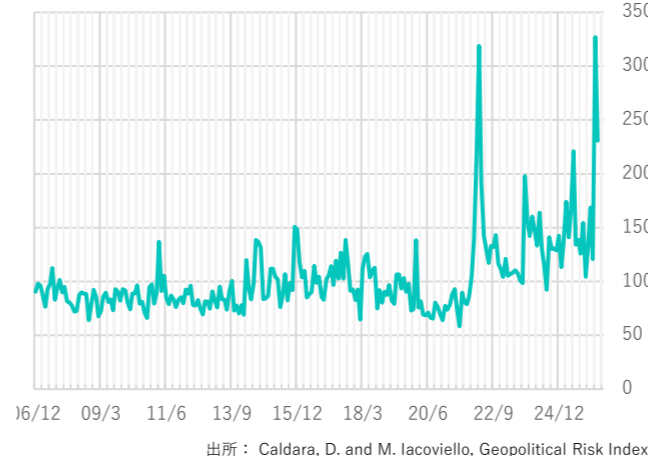
世界成長率見通しは前年よりも鈍化、かつ下方修正されている状況

日本政策金利/国債金利 (23/12 ~ 直近)



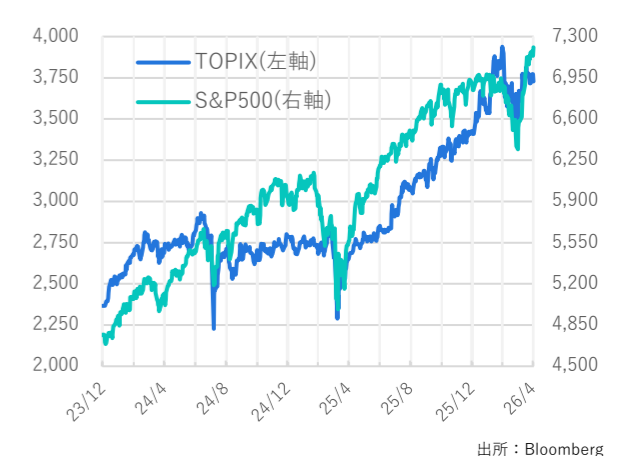
国内金利は上昇局面に入り、コスト面での制約が強まり、競争環境も激化

地政学的リスク指数 (06/12~26/4)



中東情勢を受け不確実性はロシアによるウクライナ侵攻時と同水準へ上昇

TOPIX/S&P500 (23/12 ~ 直近)



マクロ環境の不透明性が高まるなか、株価指数は最高値水準で推移

一方で、当社グループの“コア・コンピタンス”は不変

ソリューション



顧客基盤



地域ネットワーク

環境変化への備えを意識し、ポートフォリオマネジメントの高度化と経営管理の強化を図りつつ、当社グループの強みを活かして社会・地域・顧客の課題解決に向けて挑戦し、経営基盤強化5カ年計画を実現する

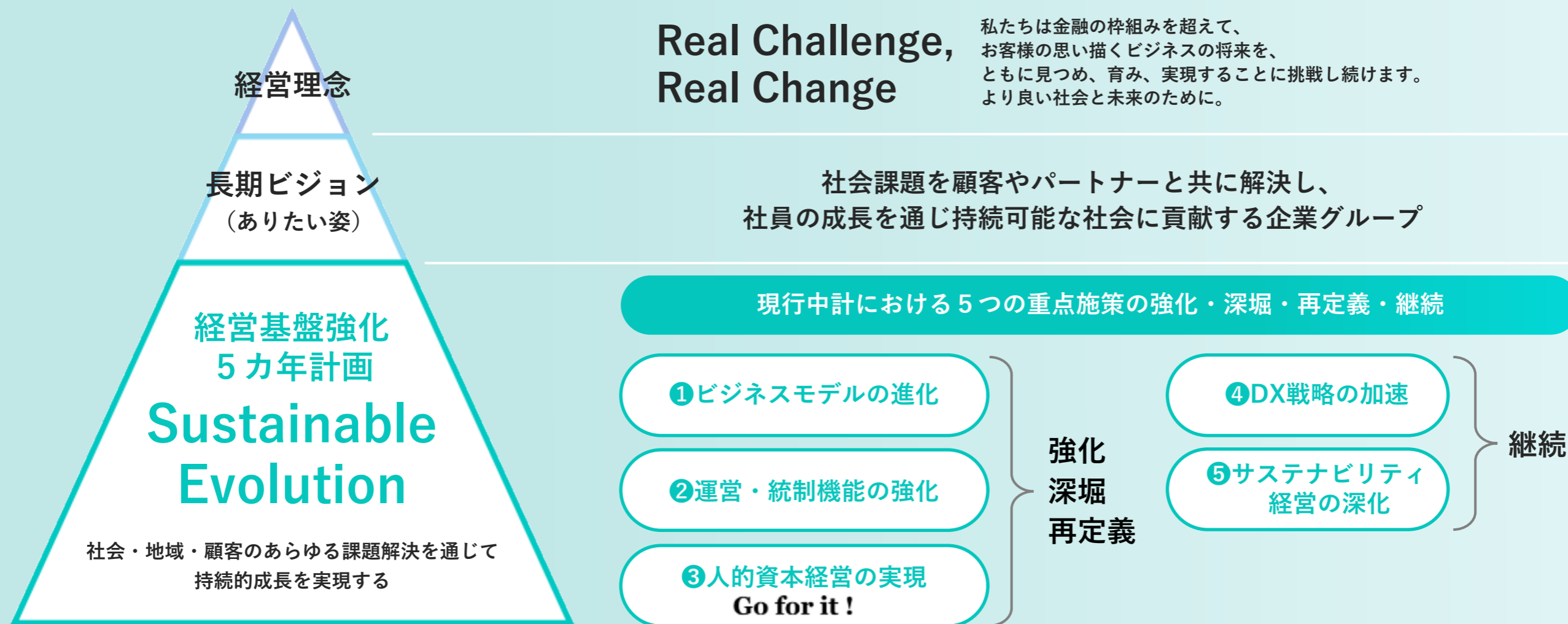
経営基盤強化5カ年計画策定にあたって（全体像）

2025年度に発生した海外子会社による多額の貸倒損失を踏まえた再発防止の必要性、および不確実性の高まりや金融環境の変化等の足許の事業環境認識を踏まえ、現行の中期経営計画を見直し、新たに「経営基盤強化5カ年計画」を策定。



経営基盤強化5カ年計画の位置付け

現行中期経営計画で掲げている長期ビジョンの基本的な理念は継続しつつ、重点施策を強化し「経営基盤強化5カ年計画」として取り組む。



経営基盤強化5カ年計画_事業KPI（財務・非財務）

【変更前】 現行中期経営計画

財務目標	
計画期間	2028/3期
PAT	470億円
自己資本比率※1	10%以上
ROA※2	1.8%以上

※1) 会計上の自己資本比率 ※2) 経常利益÷2期平均営業資産残高

非財務目標	
計画期間	2028/3期
再生可能エネルギー関連投融資額累計	累計4,500億円
温室効果ガス排出量削減 (2021年度比)	47%削減
女性管理職比率	10%以上
人材育成投資額 ※3	FY24比2倍以上
育休取得率 ※3	100%
年休取得率 ※3	70%以上
障がい者雇用率 ※3	法定雇用率以上の雇用を継続

※3) JA三井リース単体の数字

【変更後】 経営基盤強化5カ年計画

財務目標	
計画期間	2031/3期
PAT	460億円
自己資本比率※1	9.3%以上
ROA※2	1.8%以上

※1) 会計上の自己資本比率 ※2) 経常利益÷2期平均営業資産残高

【参考】

(25/3期実績)
374億円
9.7%
1.7%

現行目標・方針を維持しつつ、
段階的に目標を設定する

※2028/3期の進捗を踏まえ、最終目標（2031/3期）を設定

経営基盤強化策__重点施策の見直しと海外子会社事案への対応

経営基盤強化5カ年計画においては、現行中期経営計画に掲げた5つの重点施策を強化すべく見直したうえで、経営基盤強化策として盛り込む。

重点
施策

現行中期経営計画 Sustainable Evolution 2028

① ビジネスモデルの進化

- 付加価値創出型ビジネスモデル、成長領域の取り組み拡大、重点領域の全社的推進、パートナー連携の強化

② 経営基盤の強化

- ポートフォリオマネジメントの高度化
- 連結ガバナンス体制の強化

③ 人的資本経営の実現

- 人材育成、環境整備、DE&I

④ DX戦略の加速

- 営業・業務・経営管理DX
- システム基盤強化
- DX人材育成

⑤ サステナビリティ経営の深化

- ビジネスを通じた社会課題解決

経営基盤強化5カ年計画 Sustainable Evolution

① ビジネスモデルの進化

- 付加価値創出型ビジネスモデル、成長領域の取り組み拡大、重点領域の全社的推進、パートナー連携の強化
- 組織・ユニットの枠組みを超えた取り組みの推進
- 資本効率とリスクを意識した事業運営への転換

② 運営・統制機能の強化

- 審査機能の強化、海外戦略・グループガバナンスの強化
- 米国における統制強化、リスク管理体制の高度化

③ 人的資本経営の実現

- 意識改革・組織風土改革、人材育成、環境整備、DE&I

④ DX戦略の加速

- 営業・業務・経営管理DX
- システム基盤強化
- DX人材育成

⑤ サステナビリティ経営の深化

- ビジネスを通じた社会課題解決

海外子会社事案への対応

債権保全・回収の最大化と再発防止策

当社グループのコア・コンピタンスを起点に、金融の枠組みに捉われずに顧客・社会課題を解決する「付加価値創出型ビジネスモデル」へ深化させ、不確実性が高まる事業環境下においても、持続的な成長を実現する。

ビジネスモデルの進化の方向性

コア・コンピタンス

- 国内外に広がる顧客基盤・地域ネットワークを活用し、顧客・社会の課題を解決する力
- ファイナンスに出資・事業投資・サービスを組み合わせた、金融の枠組みを超えたソリューション提供力
- 株主を含む戦略的パートナーとの連携を通じた共創の推進

+α

- 組織・ユニットの枠組みに捉われない顧客・案件起点で必要な機能を最適に組み合わせる組織対応力
- 収益性・流動性・リスクを一体で捉えたポートフォリオマネジメントの徹底
- 課題特定から収益化、モニタリングまでの営業サイクルを標準化・データ化し、再現性を高める営業マネジメント

目指す成果（経営へのインパクト）

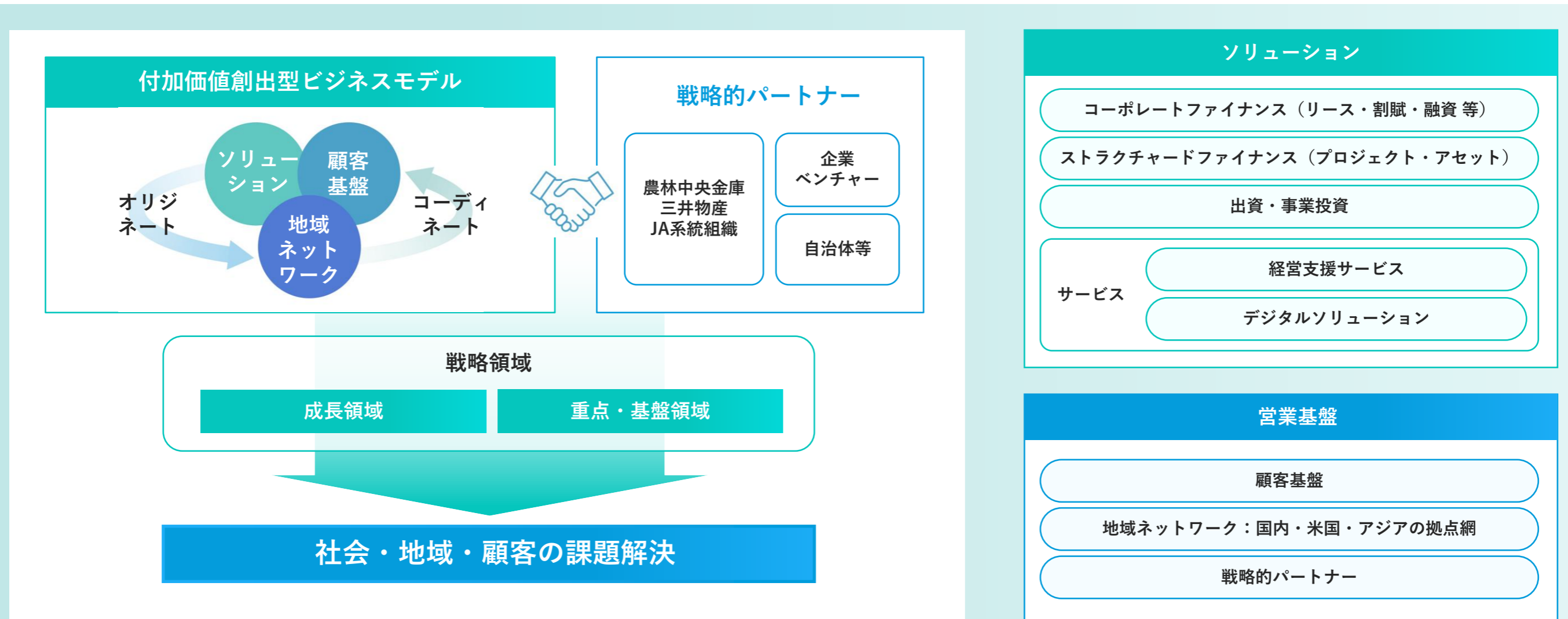
- 社会課題を起点とした付加価値創出による、持続的な収益成長
- ユニットの枠を超えたグループ横断推進による、成長機会の最大化
- 資本・資産効率、リスク資本を意識した事業運営による、ROA・自己資本比率の向上
- バランスの取れたポートフォリオ構築と、資産のリサイクル（＝攻めの流動化）による収益の安定化
- 営業マネジメントの高度化による、再現性ある組織運営と成長の実現

持続的に成長できるビジネスモデルへ進化

① ビジネスモデルの進化__付加価値創出型ビジネスモデル

強化・深堀・再定義

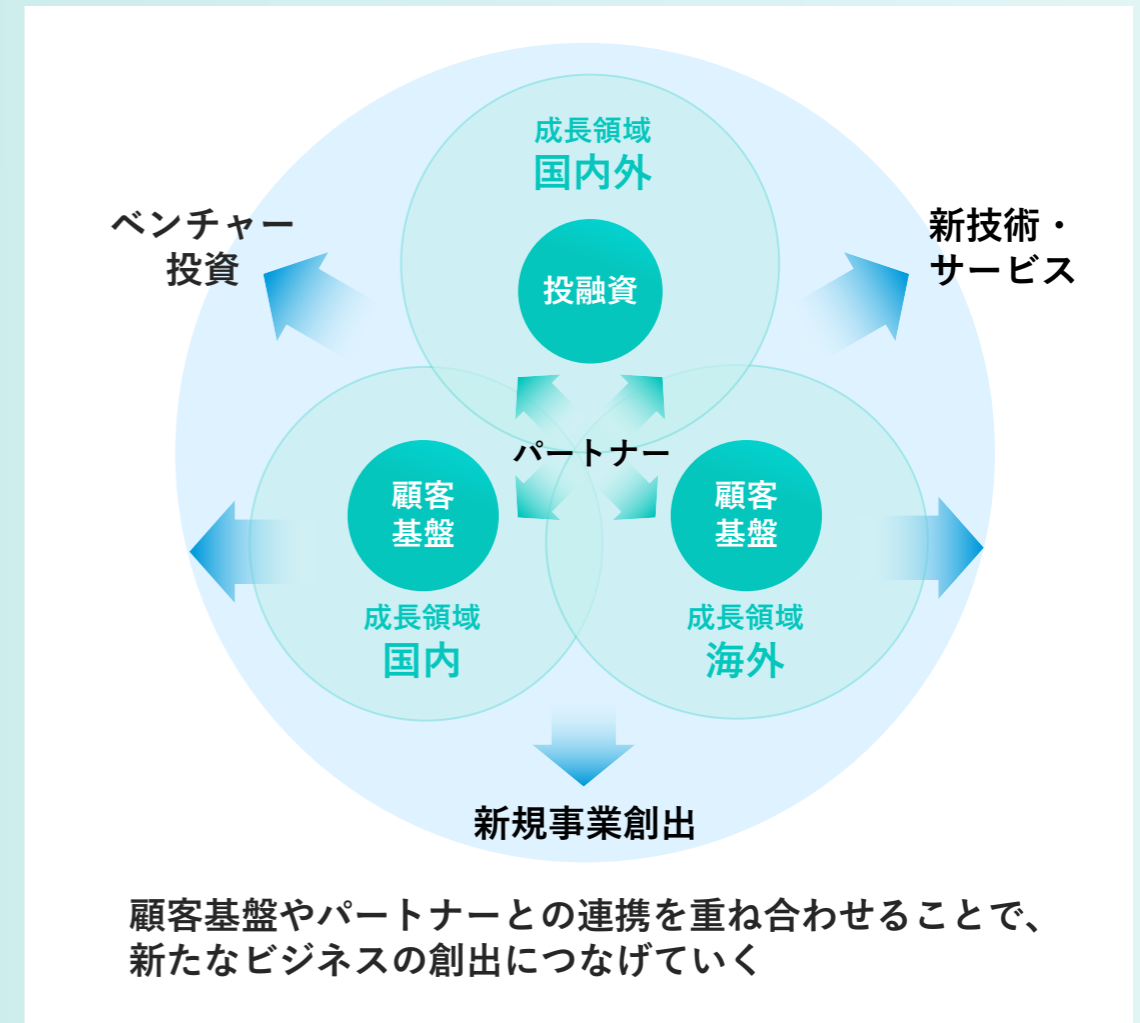
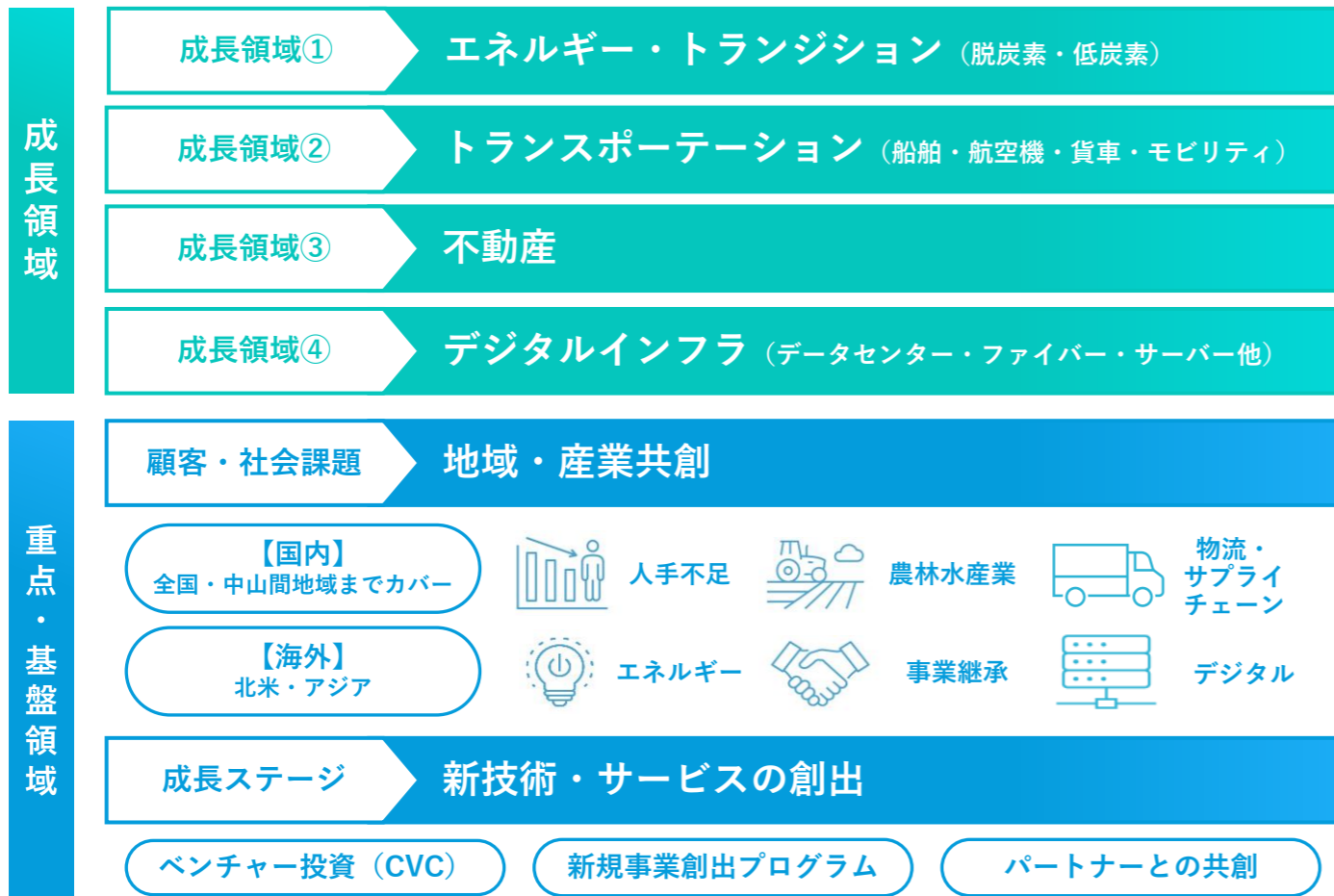
強みである顧客基盤と地域ネットワークを活かし、幅広いソリューションをパートナーと共創することで、社会・地域・顧客の課題を解決する付加価値創出型のビジネスモデルを定着・深化させる。



① ビジネスモデルの進化_展開領域（成長領域と重点・基盤領域）

強化・深堀・再定義

成長領域への投融資に加え、重点・基盤領域と成長領域を組み合わせたビジネス創出にリソースを配分し、組織やユニットの枠組みを越えて、グループ横断で最適な機能を組み合わせながら成長を実現していく。



① ビジネスモデルの進化_ポートフォリオマネジメントの高度化

強化・深堀・再定義

不確実性が高まる事業環境下において、成長と健全性を両立させるべくポートフォリオマネジメントを高度化する。

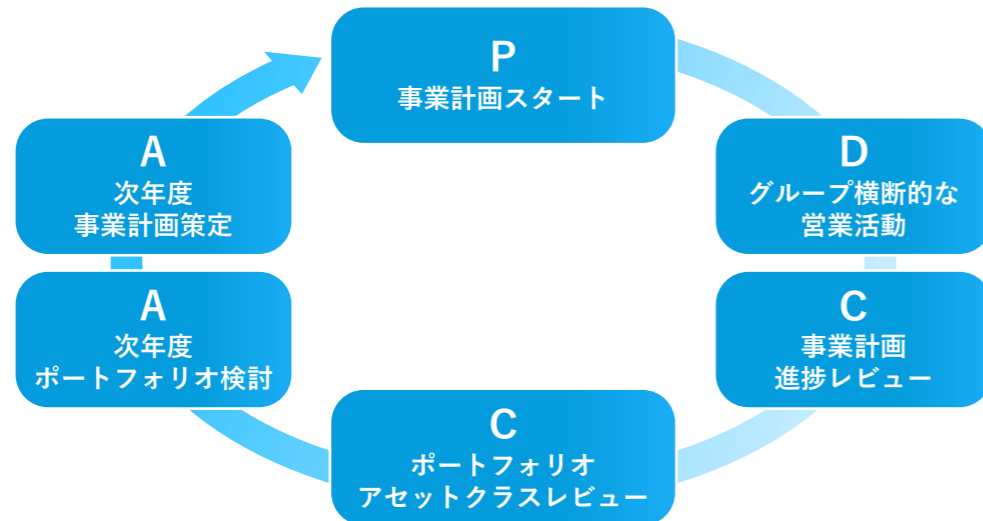
足許のポート
フォリオマネジ
メント運営

リスク資本最適活用、自己資本比率・ROA向上、ポートフォリオ分散を意識した取り組みを推進

運営を通じて
認識した課題

- 自己資本比率、ROAの改善
- リスク資本の最適活用（ファイナンス・出資・事業投資のバランス）
- ポートフォリオの定期レビューと財務損益の安定化
- 資産のリサイクル

ポートフォリオマネジメント



持続的成長と健全性確保を両立したポートフォリオの構築

デジタルの活用とデータに基づく意思決定=データドリブンな運営を加速

“持続的成長”に向けて

- 金融の枠組みを超えた社会課題を解決する付加価値創出型ビジネスモデル
- コーポレートファイナンス
 - ストラクチャードファイナンス
 - 出資・事業投資
 - サービス

“健全性確保”に向けて

- グループ全体の
- 自己資本比率
 - ROA
 - リスク量
- 等のバランスを常に意識した、安定的なポートフォリオマネジメント

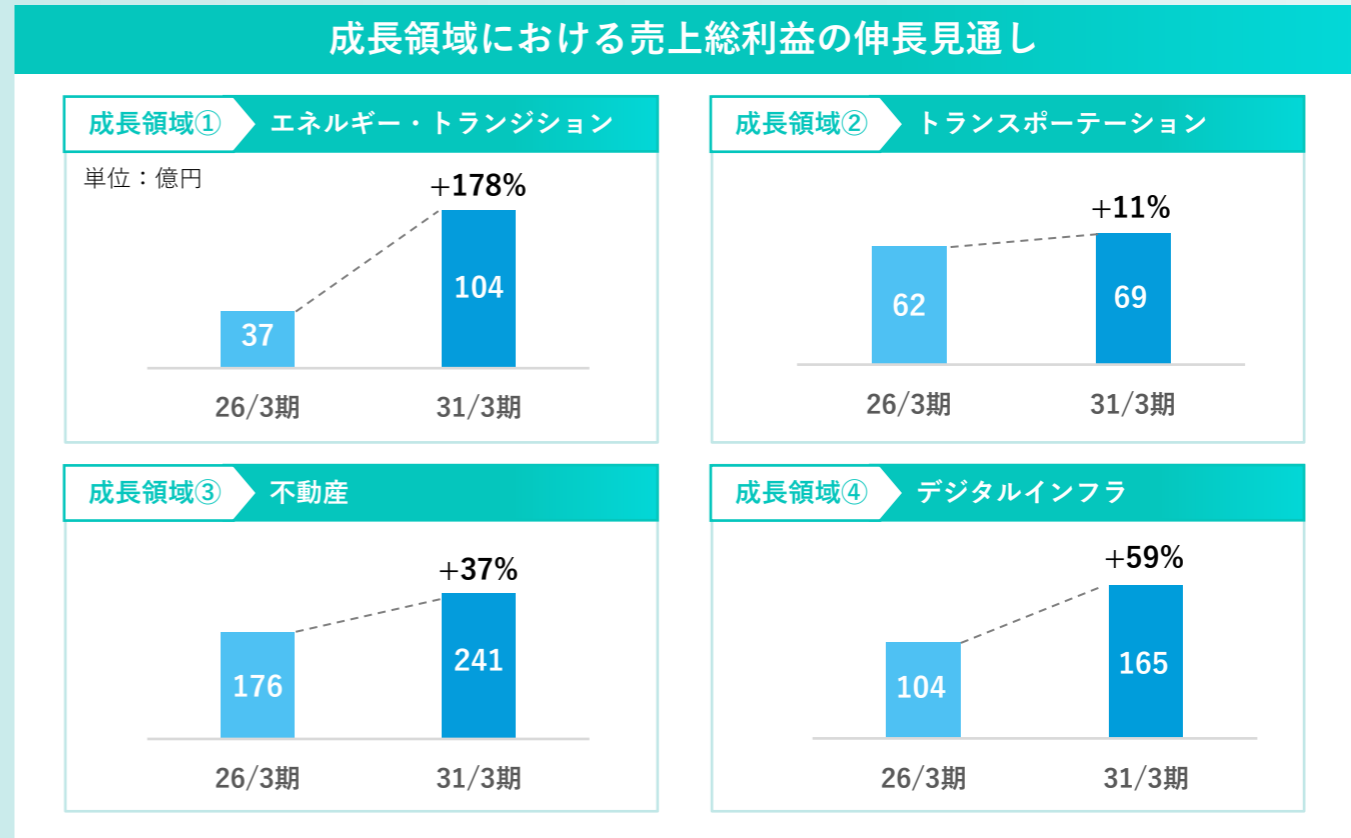
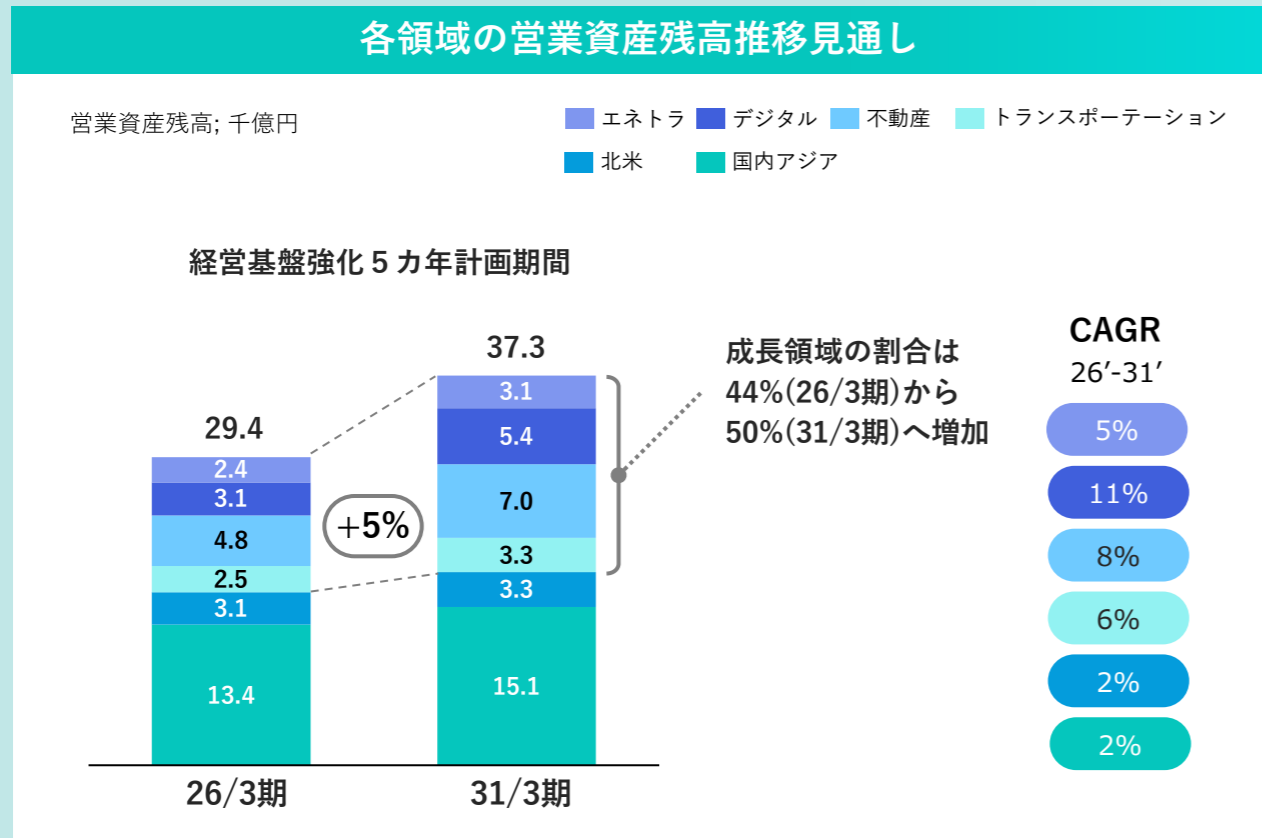
規律ある資金調達とリスク管理の高度化を通じた流動性管理体制の強化

① ビジネスモデルの進化__当社グループポートフォリオ

強化・深堀・再定義

国内基盤を維持しつつ、成長領域への資産配分を段階的に高めることで、成長性と安定性の両立を実現するポートフォリオへと進化させていく。

あわせて、国内外を通じて、出資・事業投資等を組み合わせた資本活用により収益力の向上を目指すとともに、海外については北米を中心に事業基盤の整備を進めていく。



※「エネルギー・トランジション」: 本社プロジェクト開発部、JMESおよび関連事業を行うSPCでの契約が対象。「デジタルインフラ」: 本社ファイナンスソリューション部および関連事業を行うSPCでの契約が対象。「不動産」: JAMLTが管理する契約および関連事業を行うSPCでの契約が対象。「トランスポーターション」: 本社船舶部、輸送機器部、MRC(北米での貨車事業)、および関連事業を行うSPCでの契約が対象(JA三井リースオートを中心とするオート事業は「国内アジア」に計上)。「北米」: 北米地域のグループ会社における契約が対象(MRCは除く)。「国内アジア」: 前述の定義に含まれない本社部店およびグループ関係会社の契約が対象

リスク管理の実効性と現場力を高め、全社が主体的に把握・牽制・是正できる運営へ転換する。

審査機能の強化

審査における意識面・体制面・制度面・運用面を包括的に整備

- 審査運用の検証・強化
- 事業拡大・新規事業実施承認ルールの見直し
- 一次審査機能の強化

海外戦略・グループガバナンスの強化

海外子会社の事業ポートフォリオの再整理と戦略を明確化

- 海外事業ポートフォリオの再整理と戦略の明確化
- グループガバナンス委員会を軸とした経営関与・是正のPDCA運用

規程や制度の見直し

- 海外子会社の規程、業務マニュアル、リスク管理体制の整備
- 審査関連制度の整理・見直し

米国における統制強化

統括会社の機能強化および明確化により米国子会社の統制機能を強化

- 駐在員による業務運営・報告体制の立ち上げ・定着支援
- 米国持株会社を中核とした統括会社機能の明確化・強化
- 米国持株会社の審査・監査機能による現地法人の監督体制強化

リスク管理体制の高度化

定量リスク・集中リスクを捉えた経営への移行

- 内部監査の対象・プロセス・報告・フォローを含む運用全体の見直しとルールの明確化
- 調達環境レビューを含めた流動性リスク管理体制再構築
- 月次単位でのポートフォリオ・リスク量の可視化
- 集中リスク対応に係る管理制度の導入と運用、およびモニタリングの強化
- 海外子会社の連結月次決算作成体制の再構築

従来の人的資本経営に加え、社員が課題や気づきを率直に共有できる風土へ改革し、持続的成長につなげる。

人的資本経営ビジョン

会社と社員相互の信頼醸成をベースに、Challengeが当たり前と感じる社風を深化させ、持続的な成長を実現する

人的資本経営スローガン **Go for it!**

会社
人的資本への投資強化
活躍する場・機会の提供・環境づくり

個と会社の相互成長

社員
長期ビジョンの実現に向けた価値提供
自ら目標を掲げ挑戦する自立した人材への成長

注力テーマ

人材育成

専門性を持った多様なタレント人材の育成

- 専門人材の社内育成と積極的な社外採用
- タレントマネジメントの強化

全社員の能力・スキルの底上げ

- DX研修制度等、経営戦略に基づく研修制度の整備
- リスキリングの強化

次世代リーダーの育成

- 管理職、役員候補者への研修制度
- 戦略的な異動、配置

環境整備

グループ連携、組織力の最大化

- シェアードサービスセンターの開設
- グループ全体での最適な要員配置

挑戦する組織風土の醸成

- 人事制度の見直し
- 新規事業創出プログラム

職場の働き方改善の促進

- 職場環境の改善（本社オフィス移転、支店含む全社的なインフラ整備）
- ワークライフバランスの取り組み推進

DE&I

多様な人材の活躍支援

- 女性の活躍推進
- 障がい者の活躍支援
- 男性の育児休暇取得促進
- 多様な人材が協力し合える組織風土の醸成

意識改革・組織風土改革

経営と社員のコミュニケーション増加

- 社員と役員の意見交換会の継続実施
- 中堅社員タスクフォースチーム設置

現場起点の改革推進

- タスクフォースチームからの提言施策推進

働き方・行動指針の再設計

- 新しい働き方ガイドラインの策定

組織課題の可視化と改善実行

- 360度評価、エンゲージメントサーベイの継続と調査結果による改善活動

デジタルテクノロジー・データの活用を通じて、①ビジネススタイルの変革（営業DX）、②オペレーション競争力の向上（業務DX）、③経営管理機能の向上（経営管理DX）を推し進める。

中計DX戦略

DX戦略ビジョン

顧客価値創造と社員の成長を実現するためのDX

DX

①営業DX

- SFAを活用した科学的営業で営業生産性向上
- デジタルで顧客接点を強化、顧客への提供価値を最大化
- デジタルを活用した新規ビジネスの創出

②業務DX

- 対外交付書類の電子化と業務フローのデジタル化
- AI実装による業務効率化の推進
- BPOサービスの受託に向けた体制の整備

③経営管理DX

- 迅速な経営データの収集・管理により経営判断を最速化
- 経営判断、議論、検証のプロセスに経営データを組み込む

基盤

人材強化

- 全社員DX人材化（社内資格取得）
- 自社でのシステム開発体制の構築

デジタルインフラ基盤

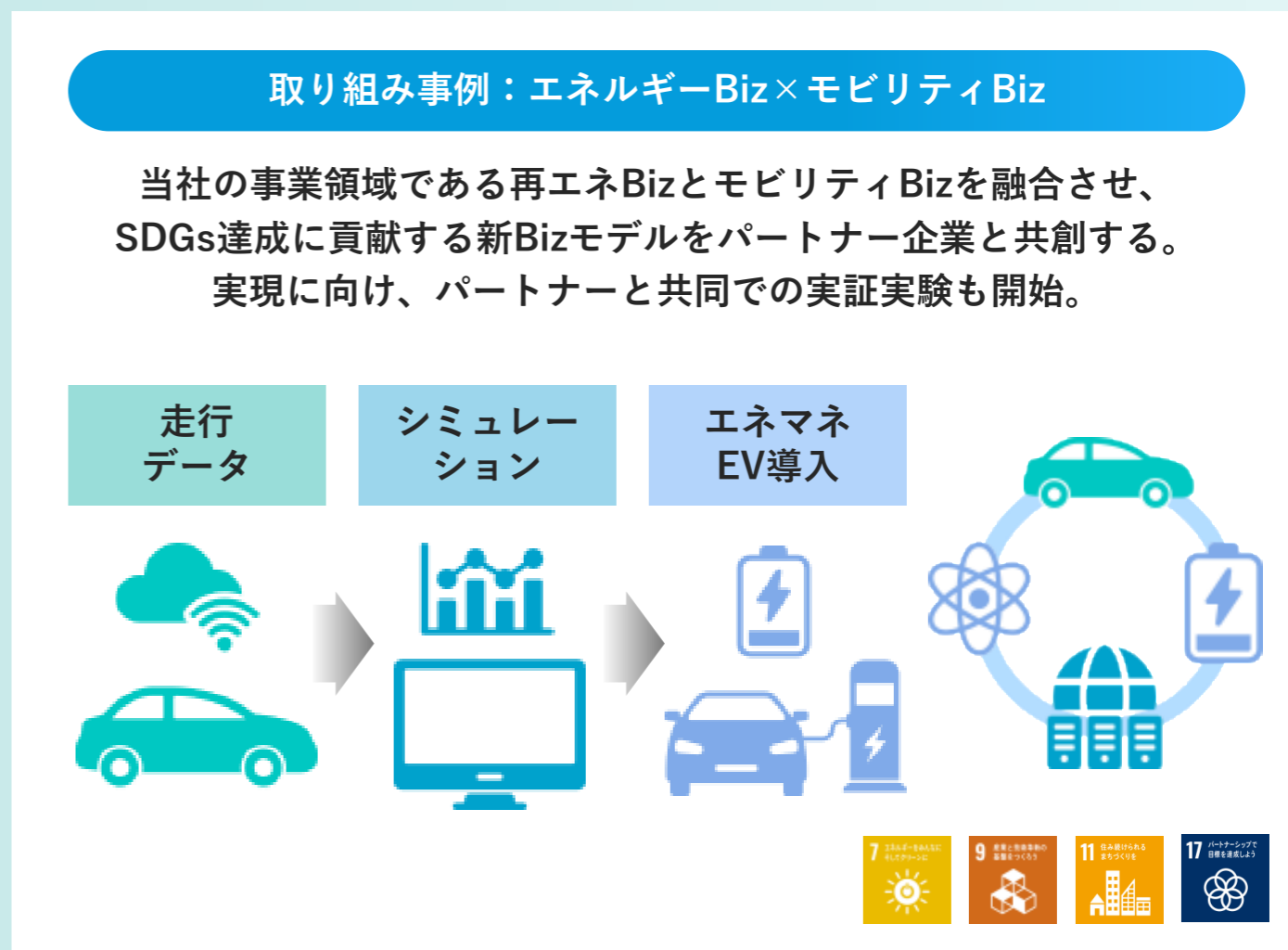
- DXを実現するためのIT環境、システム構築

⑤サステナビリティ経営の深化

継続

当社の掲げる5つのマテリアリティ（重要取組課題）に対して、当社の企業活動を通じてその課題解決に向けて取り組み、企業価値の向上と持続可能な社会への貢献を目指す。

マテリアリティ	関連するSDGs
持続可能な農林水産業と地域活性化に貢献	11 住み続けられるまちづくりを 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう
カーボンニュートラルの実現に貢献	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を
サーキュラーエコノミーの推進	11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナリシップで目標を達成しよう
技術革新による豊かな社会の実現に貢献	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
多様性を尊重し、誰もが活躍できる職場づくり	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがいも経済成長も



Appendix

成長領域① エネルギー・トランジション

クリーンエネルギー・低炭素に結びつく エネルギー・トランジション領域のビジネスを拡充

クリーン
エネルギー

- 再生可能エネルギー(太陽光、風力、水力等)
- 次世代エネルギー(ペロブスカイト、水素・アンモニア等)
- 電力調整ソリューション(系統蓄電池、LNG火力等)

トランジション

- 脱炭素ソリューション(DAC、CCS、SAF等)
- スマートグリッド・分散型電源等

蓄電所事業(太陽光×蓄電所)



小水力



水素



成長領域② トランスポーターション

国内外の輸送・モビリティ領域の深化と 課題の解決によりビジネスを拡充

船舶

- 船舶及び周辺資産
- 保有船事業の拡大

貨車

- 北米事業の拡大

航空機

- 航空機・エンジン
- 地域ネットワークを活かしたJOLCOの取扱い拡大

オート・
モビリティ

- BPOサービス事業
- EV充電サービス、バッテリーリユース
- 次世代モビリティ



船舶



貨車



航空機・エンジン



オート

成長領域③ 不動産

社会・生活基盤である不動産に着目した ビジネスを拡充

- 新規開発・リノベーション
- 顧客のCRE課題に対するソリューション拡充
- 不動産+α (ロボティクス、分散型電源、フード、モビリティ等)
- アセットマネジメント

バリューアップ・リブランド



ブリッジから開発・流動化までを一気通貫



アセットマネジメント

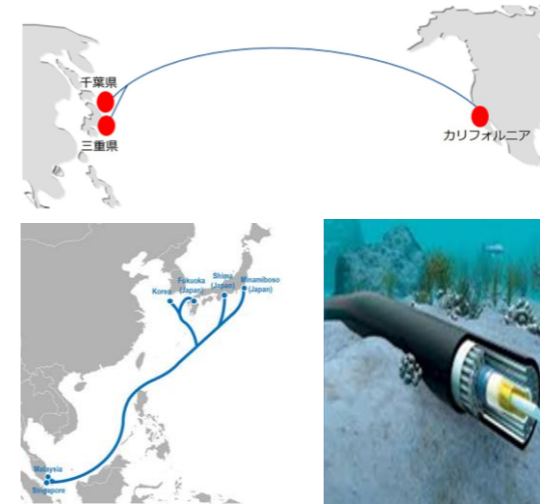


成長領域④ デジタルインフラ

国内外のDX (生成AI等) 加速の潮流を 捉えたビジネスを拡充

- ハイパースケール/エッジ・データセンター (北米、APAC、欧州)
- Fiber/TOWER (日米/アジア光海底ケーブル、FTTP、通信TOWER)
- サーバー/ネットワーク (GPU、ルーター/スイッチ、次世代PC)
- 地方分散型デジタルインフラの取り組み推進

海底通信ケーブル



データセンター



GPUサーバー



重点・基盤領域 ▶ 産業・地域共創：産業・地域課題へ寄り添った弛みない挑戦

産業・地域課題

農林水産業 人手不足 事業継承

エネルギー 物流・サプライチェーン デジタル化

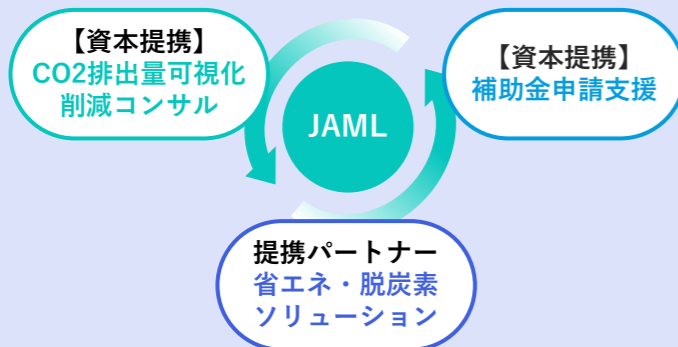
主要テーマ

エネルギー・トランジション <ul style="list-style-type: none"> 分散型電源 カーボンプレジット 燃料転換 etc. 	サーキュラーエコノミー (CE) <ul style="list-style-type: none"> 中古資産買取 食品残渣リサイクル ITADサービス etc. 	物流・サプライチェーン <ul style="list-style-type: none"> 自動倉庫 自動搬送ロボティクス オートリース etc.
ロボティクス/フィジカルAI <ul style="list-style-type: none"> 産業用 医療用 食品製造用 etc. 	経営サポート <ul style="list-style-type: none"> JOLCO 企業不動産 (CRE) 資産管理サービス (オート・PCLCM等) etc. 	デジタルサービス <ul style="list-style-type: none"> あぐりサポートネット 顧客ポータル 電子契約 etc.

取り組みイメージ

事例①：脱炭素の課題に着目した取り組み

脱炭素 × パートナー戦略



事例②：倉庫内の省人化課題に着目した取り組み

パートナー戦略 (共同事業開発) × パートナー戦略 (資本参画)

自動化倉庫シェアリング 物流ロボティクス



事例③：持続可能な営農体制の構築と脱炭素化に着目した取り組み

「営農」と「発電」を両立した営農型太陽光発電所の共同開発

農林中金 × 地域生産者



新技術・サービスの創出

時代や潮流を読み、Frontier領域を創出

ベンチャー投資

新規事業創出プログラム

パートナーとの共創

戦略的パートナーとの連携を通じて社会課題解決の実現に向けた取り組みを推進



農林中央金庫、三井物産グループとのアライアンスを加速し、社会課題の解決に挑み、ビジネスを共創

農林中央金庫

- 農林水産業・フードバリューチェーンの課題解決に向けた取り組み
- 投融資ビジネスでの連携や新たな事業領域への取り組み

三井物産

- 既存共同事業の拡充
- 新領域、新技術・サービスに着目した新たな事業領域への取り組み

運営・統制機能の強化

① 経営管理高度化に向けた取り組み

変化が激しく先行きが不透明な環境のなか、更に強固な経営基盤を構築し、かつ、当社グループが安定的かつ持続的に成長していく観点から「経営管理高度化プロジェクト」を推進。リスク・リターン情報を前提とした態勢構築およびデータドリブン経営に取り組んでいる。



② グループガバナンス委員会の運営

北米・アジア・日本とグローバルに業容拡大しているなか、本邦はもとより各国ビジネス慣習・法制度を踏まえたガバナンスを強化していくため、「グループガバナンス委員会」を立ち上げ、25年度から本格稼働し変化やリスクに柔軟に対応し得る態勢構築を図っている。



人的資本経営の実現 Go for it !

① タウンホールミーティングの実施

海外事案の発生を踏まえ、JAMLグループが持続的な成長を実現していくために、会社全体の組織風土改革することを目的として、経営陣と社員の対話を実施。今後継続的な取り組みとしていく。



② 中堅社員によるタスクフォースチームの設置

本経営基盤強化5カ年計画の各施策について、現場目線で課題や実践事項を提言し、その内容を施策に織り込むことで実行力の強化を図るため、中堅社員10名によるタスクフォースを設置。今後も実行フェーズにおいて同様の枠組みを展開する。



DX戦略の加速

① DX認定業者の認定取得

当社のDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略ビジョンおよび取り組み状況が認定基準を満たし、DX推進に向けた体制・準備が整っていると評価されたことにより、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得。



② 農業生産者向けリースのデジタル化を推進

「あぐりサポートねっと」による申込手続きのオンライン化により、農業生産者の利便性を向上するとともに、業務プロセスのデジタル化・最適化を通じてサービス提供体制を高度化。加えて、LINE・会員サイトを通じた情報・ソリューション提供により、農業経営の高度化と持続可能な農業振興に貢献。



サステナビリティ経営の深化

① JAなめがたしおさい・バイウィルと連携協定を締結

なめがたしおさい農業協同組合および株式会社バイウィルと、ピーマン栽培のビニールハウスにおけるヒートポンプ導入の実証実験および事業化推進に関する連携協定を締結。PPAモデルとJ-クレジット活用による、初期投資ゼロの新たな農業経営モデルの構築を目指す取り組み。



② 社用車のEV化に向けた共同実証実験を実施

となみ衛星通信テレビ、富士通と商用車のEV化に向けた共同実証実験を実施。社用車の走行データを分析することで、車両台数の削減・最適化および、HV・EVへの移行計画を具体的に検討でき、脱炭素社会の実現に貢献。



本資料における用語の定義

語句	語句定義
経営基盤	営業基盤に加え、資金調達・リスク管理・ガバナンス体制・人的資本・ITシステム等、経営を取り巻く包括的な基盤
営業基盤	顧客基盤、地域ネットワーク、戦略的パートナーを包括するもの
ソリューション	ファイナンス・出資・事業投資・サービスを総称した当社が提供する財・サービスの総称
顧客基盤	継続的な取引関係を有する顧客群
ポートフォリオマネジメントの高度化	データに基づき経営判断を行い、グループ全体のポートフォリオの質・バランスを高め、持続的成長と健全性確保の同時達成を目指すもの
成長領域	エネルギー・トランジション（脱炭素・低炭素）、トランスポート（船舶・航空機・貨車・モビリティ）、不動産、デジタルインフラ（データセンター・ファイバー・サーバー他）の4領域
重点・基盤領域	中山間地域を含めた国内全国と海外（北米・アジア）において、顧客・社会課題解決を軸とした地域・産業共創に取り組む領域
ファイナンス	主にコーポレートファイナンス（リース・割賦・融資）・ストラクチャードファイナンス等のデットファイナンス
出資	Equity投資のうち、主に金融投資（LP出資・匿名組合出資等）。事業投資と区別。
事業投資	Equity投資のうち、事業運営を目的とした投資。子会社化・関連会社化・資本業務提携を目的とした戦略的な投資。出資と区別。
リスク資本	リスクの顕在化に伴う想定外又は想定範囲内の損失を吸収するために用意された資本であり、リスク量に対応して配賦・管理する資本
CVC	コーポレートベンチャーキャピタル（Corporate Venture Capital）

語句	語句定義
あぐりサポートネット	当社の提供する農業生産者向けの会員限定サイト
新規事業創出プログラム	当社の新規事業創出の社内公募プログラム「Real Challenge to BX」（RCBX）
BPO	ビジネスプロセスアウトソーシング（外部委託）（Business Process Outsourcing）
ITADサービス	ITAD（IT資産の適正処理）サービス（Information Technology Asset Disposition）
PCLCM	PCLCM（PC ライフサイクル管理）（Personal Computer Life Cycle Management）
DAC	直接空気回収技術（Direct Air Capture）
CCS	二酸化炭素（CO2）回収・貯留（Carbon dioxide Capture and Storage）
SAF	持続可能な航空燃料（Sustainable Aviation Fuel）
JOLCO	オペレーティングリースに購入選択権を組み合わせた投資商品（Japanese Operating Lease with Call Option）
計数関係	
ROA	経常利益 ÷ 2期平均営業資産残高
PAT	親会社株主に帰属する当期純利益
CAGR	年平均成長率



本資料に記載されている計画や見通しは、現時点で入手可能な情報および合理的と判断した前提に基づいて作成しておりますが、将来の経済環境の変化等により、実際の業績はこれらの見通しと異なる可能性があります。