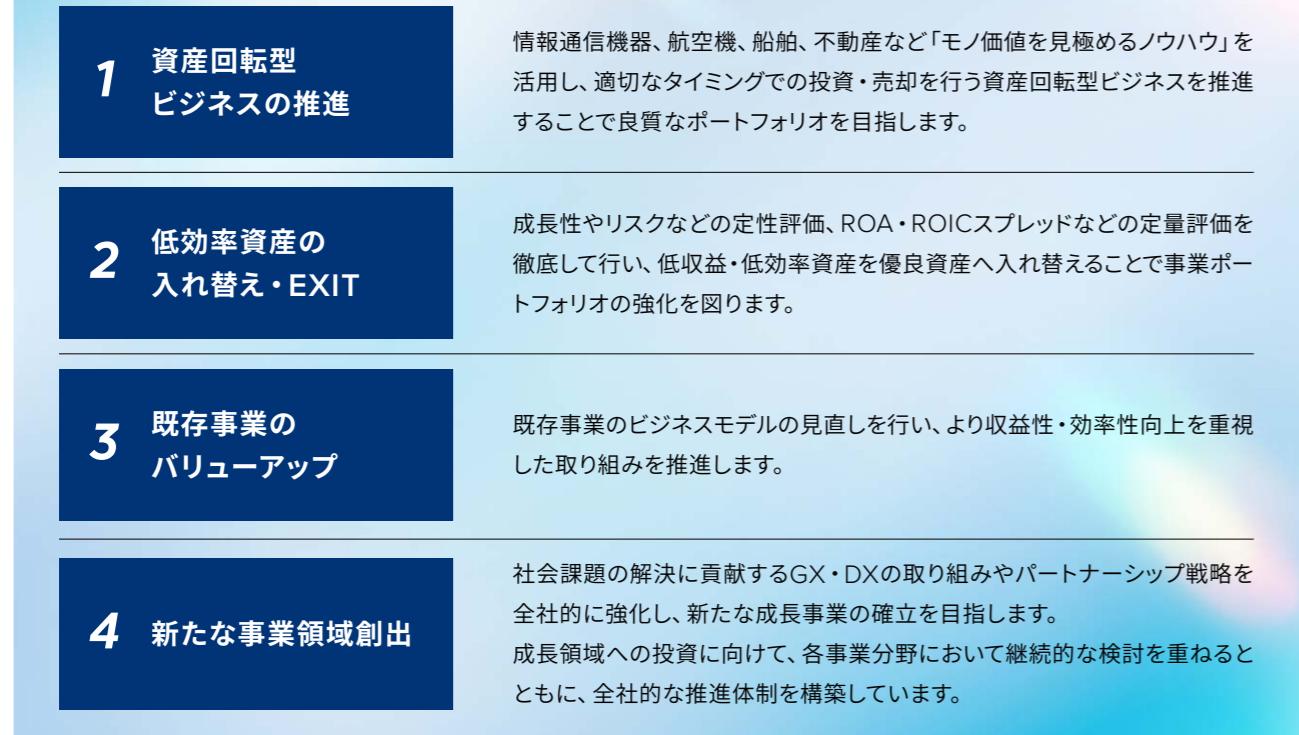


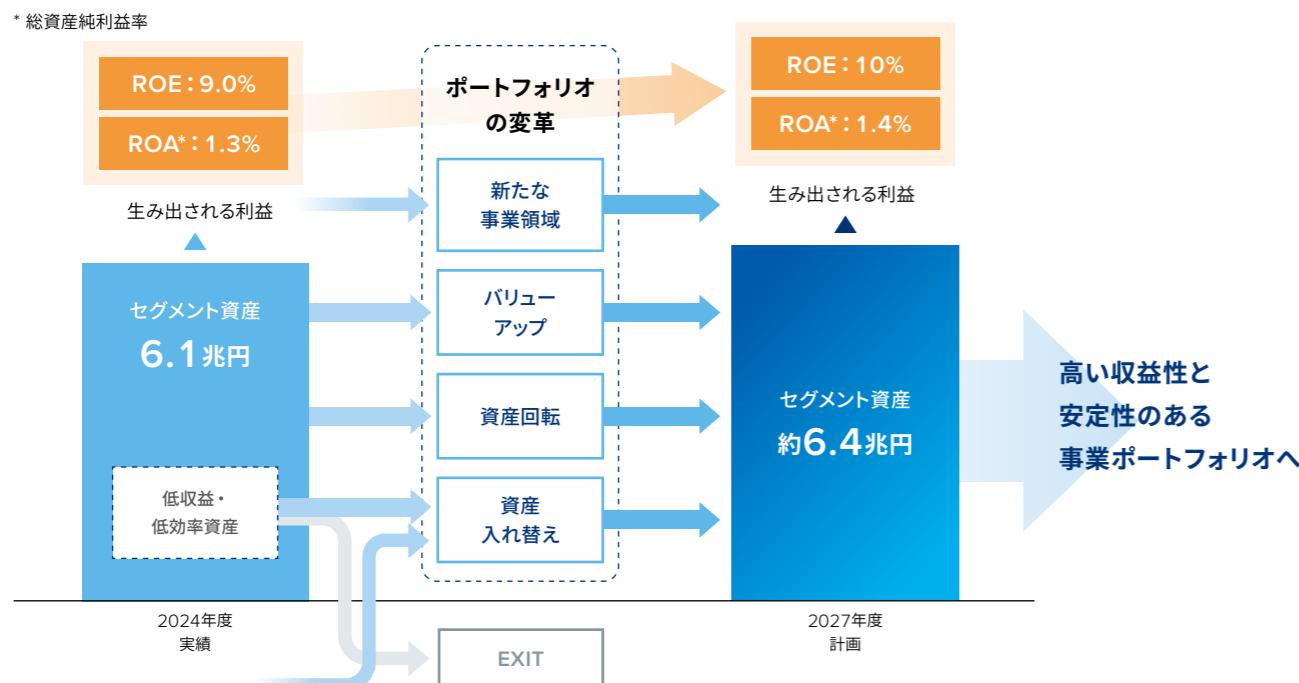
## 高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革

当社の長期的な企業価値向上ストーリーにおいて、資産・資本効率向上、業績のボラティリティの抑制、安定した利益成長を実現し、高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革していくことが最も重要です。「中期経営計画2027」最終年度の経営目標であるROA1.4%・ROE10%達成に向けて、利益成長とROA向上に徹底的にこだわり、全社横断で高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへの変革を進めていきます。

### ポートフォリオの変革の全体像



### ポートフォリオ変革イメージ

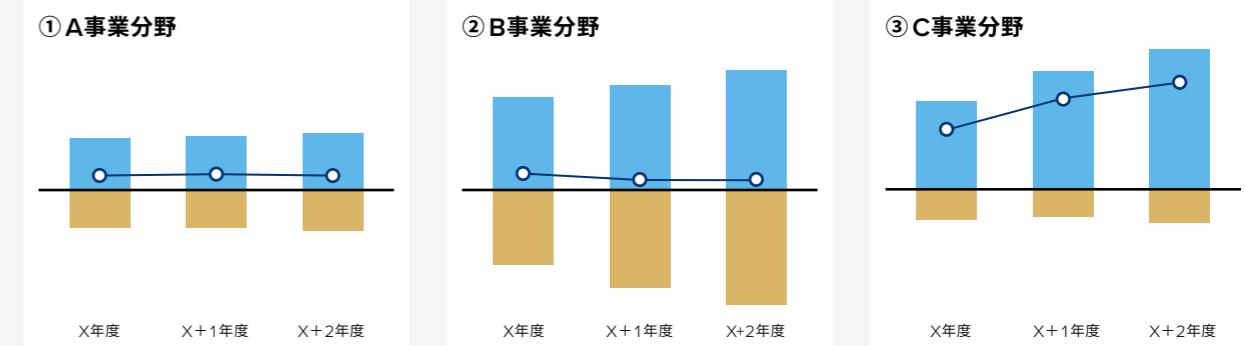


## 事業分野別ROICモニタリングの高度化

事業やリスク特性を反映した事業分野別のリスク・リターン指標(資本コストベース)として、ROICスプレッド(投下資本利益率(ROIC) - 加重平均資本コスト(WACC))の定期的なモニタリングを行っています。各事業分野のリスクと収益のバランスが妥当であるか、取るべきリスクに果敢に挑み価値創出と成長ができるか、時系列でのモニタリングを行い、資本コストを意識した経営と健全な財務規律の維持に努めています。「中期経営計画2027」では、資本コストを意識したリスク・リターンの経営管理の推進を施策として掲げており、2025年度からは事業分野ごとの業績評価体系にROICの要素の組み込みを開始しました。今後はポートフォリオ配分への落とし込みなど資本効率向上へ向けたさらなる取り組みの強化を推進していきます。

### 事業分野別 ROICスプレッド管理 イメージ図

■ ROIC ■ WACC ○ ROICスプレッド(=ROIC-WACC)

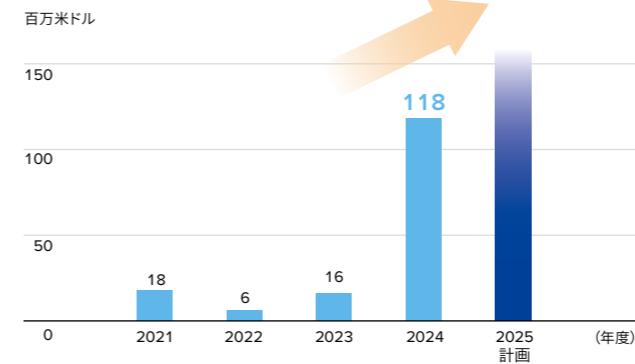


## 「中期経営計画2027」における取り組み状況

### 資産回転ビジネスの推進

航空機リース事業のACGでは、世界的な航空機不足のマーケットを捉え機体売却による資産売却益の実現で資産回転を推進しています。2024年度は前期比大幅増加、2025年度もさらなる増加を見込んでいます。売却と同時に機体の取得(新造機、セールスアンドリースバック、セカンダリー)を行うことで、利益の源泉となるセグメント資産残高は増加傾向を維持しています。

#### ACGにおける機体売却益の推移



#### ACGにおけるセグメント資産の推移

