

次なるステージへ深化

～ 挑戦が未来を創る ～

中期経営計画2028
2026年1月 ▶ 2028年12月



中道リース株式会社

目次

- 01 前期中期経営計画「NL Build-UP! 2023-2025」の振り返り
- 02 外部環境認識
- 03 現状と“ありたい姿”
- 04 “3年後のありたい姿”と現状のギャップ
- 05 中期経営計画の骨子
- 06 マテリアリティと
中期経営計画との関連性
- 07 数値計画
- 08 新事業の開発
- 09 人と組織の成長を支える
経営基盤の強化

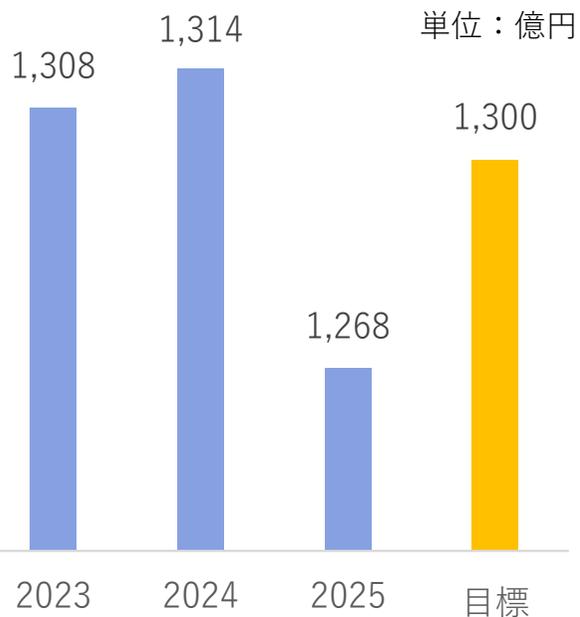
01

前期中期経営計画「NL Build-UP! 2023-2025」 の振り返り

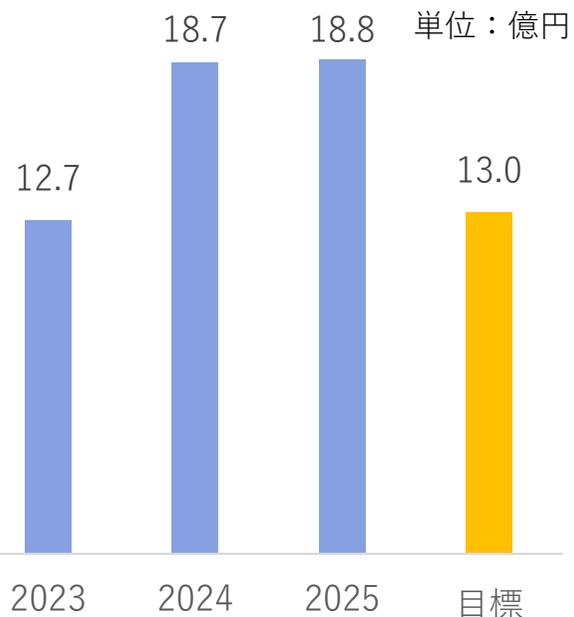
「量は求めず質の向上」に重きを置き、
営業現場の意識・動きが大きく変化した。
営業資産残高は2023年度からほぼ横ばいだが、
経常利益およびROAは一過性の利益を2期にわたり計上したことで
予定を大きく上回る形となった。
それを除いても計画していた利回りは十分に確保して着地した。



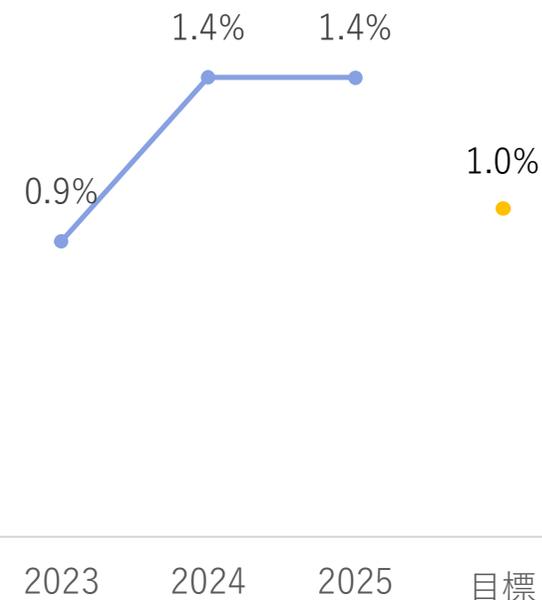
営業資産



経常利益



ROA



営業部門戦略 ～収益獲得への営業強化～

● = 計画どおり △ = 計画途中

	施策	進捗評価
<p>お客様に寄り添う営業部門 ～locality & speciality & hospitality～</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域密着をより深める～locality～ ● 物件・業界への知見を活かした営業活動を～speciality～ ● 気配り、アドバイスを常に意識した行動を～hospitality～ 	<p>既存顧客の約7割との取引継続や、サプライヤー連携を強化しつつ、物件担保価値に依拠した現場決裁によるスピーディーな対応で顧客の満足度向上を図った。自動車保険付リース、生命保険の提案なども積極的に行った。</p> <p style="text-align: right;">●</p>
<p>様々なニーズにこたえる ～provide financial solutions～</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い金融ニーズに応えるアイテムを持つ 「オペレーティングリース」 「資産流動化(リース&割賦バック)」 「エクイティ(投資事業)」 	<p>顧客の金融ニーズに応えるアイテムとして商品を用意したが成約事例はわずか。エクイティに関しても実績はあるが受け身であり、自社のアイテムとして醸成しているとはいえない。手数料確保に向けての体制強化が課題となる。</p> <p style="text-align: right;">△</p>
<p>新たな与信体制 ～new credit structure～</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 物件価値を最大限に活かした与信体制の確立 その第一歩として本部長付営業3課を設立し、車両建機の仕入れ販売を開始 ● 物件価値管理ツール（リスク想定表）のブラッシュアップ 	<p>収益部門として十分な成果を残しており、他部署の手数料収入の後押し役としても機能している。今後は対応エリアの拡大に注力していく。</p> <p style="text-align: right;">●</p> <p>特定業種の物件価値は精査し管理ツールに反映させた。その他の業種は見直したものの実装には至らず大幅な刷新には至らなかった。</p> <p style="text-align: right;">△</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 不良債権発生時の損失額圧縮に向けての社内連携体制確立 	<p>自部署だけでなく、他部署とも情報を共有しながら実損圧縮に向けて連携した。営業3課の情報を活用しながら転売した成果もあり。今後幅広い業界与信をすべく、ノウハウの伝承や個々のスキルアップを行っていく。</p> <p style="text-align: right;">●</p>

管理部門戦略

● = 計画どおり △ = 計画途中

	施策	進捗評価
利益に貢献する管理部門 ～contribution to profit～	効果的な組織への再編、業務効率化の徹底	業務効率化へ向けて委員会や中堅社員を中心に活発な意見交換を実施し、効率化に向けた改善を行っている。ただし、全社的な組織再編には至っておらず次期中期経営計画で注力していく方針。 △
	新しい技術や徹底的なAIの活用による経費削減、基幹システムの入替協議	新基幹システムの更新が決定し、2028年1月稼働に向けてペーパーレス化を念頭に協議継続中。AIの活用については課題を抱えており、継続的な検討を行っていく方針。 △
	ガバナンスによる管理体制の構築	取締役会は毎月1回実施。必要に応じて随時開催。取締役会の補完機関としての経営会議は毎週月曜日に実施し、業務全般の透明性と健全性を維持している。 ● 取締役会は2024年度計15回開催、うち13回社外取締役2名が出席しガバナンスは強化されている。
資金原価の抑制 ～controlling funding costs～	サステナビリティ・リンクローンの調達実現	日本政策投資銀行、北洋銀行、北海道銀行との調達実現済み。 ● (調達実績計128億円 ※2023年から計5件)
	全社横断的な資金原価抑制意識の醸成	資金原価に影響及ぼす契約形態の削減や、資金ギャップの縮小に向けた意識付けを研修や営業部会議を通して行った。 ●

02 外部環境認識

業界動向



トラック

今後10年間でトラック販売台数が増加する見込みは低い
国内世帯数が減少するため（南関東は増加）
トラック需要は底堅いが伸び悩む見通し



建設機械

今後10年間で建設機械出荷金額は増加する見込み
建設投資額は2030年度にかけて増加し、
その後2035年度にかけては横ばいから微増となる見通し



バス

貸切バスの販売数量の伸びは限定的となる見込み
観光客数のさらなる増加を目指す中で
貸切バス需要は底堅い一方、ドライバー不足が顕在化しており
需要に十分に対応しきれない状況が続く見通し

エリア動向

 <p>北海道</p>	<p>道央での需要は大きいですが競合が多く、それ以外の地域では需要は大きくないが競合が少ない</p> <p>既存商品（トラック、建設機械、除雪用機械、医療用機械）の伸びしろは限定的</p>
 <p>東北</p>	<p>需要低迷が継続する中でビジネスチャンスは縮小</p> <p>一方、競合の撤退により一定の需要獲得も見込まれる</p>
 <p>東京 (関東)</p>	<p>需要は旺盛であり、ビジネス拡大余地は十分に見込まれる</p> <p>一方で競合も多いためポジショニングが重要</p>

03 現状とありたい姿

2032

中道リース
創立60周年
7年後のありたい姿

事業

リース・割賦事業をハブに事業領域を広げ、お客さまの痒いところに手が届く**よろずや**のような存在

リース・割賦事業で車両・建機に次ぐ第三・第四の柱が確立しつつある
リース・割賦事業で培った強みを生かし開発した新規事業が軌道に乗り始めている

財務

自己資本比率：**12.5%**
ROA：**1.3%**（投資額500億円、経常利益20億円）

2028

3年後のありたい姿

事業

リース・割賦事業の**第三・第四の柱**やリース・割賦を超えた**新規事業の複数の芽**が出ておりうち一部は財務的な実績が伴っている

財務

自己資本比率：**10.0%**
ROA：**1.0%**（投資額440億円、経常利益14億円）
資金ギャップ縮小・解消

現状とのギャップ
||
解決すべき経営課題

将来のありたい姿から
バックキャスト



2025

現状

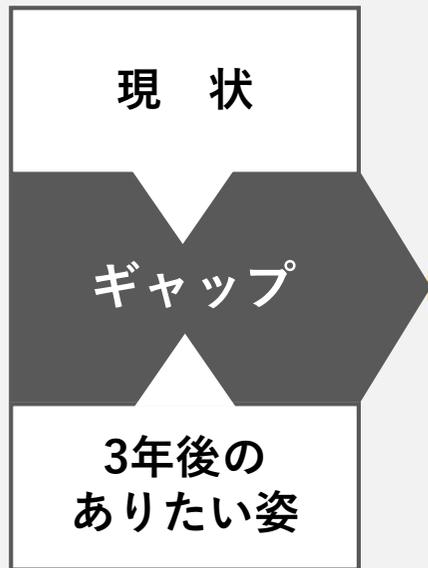
事業

リース・割賦事業は車両・建機が約7割（投資資産額）
スペースシステム事業は全社利益の約5割を占めるが
足下で収益性が低下

財務

自己資本比率：7.6%（2024年度）
ROA：1.4%（2024年度）
資金ギャップ拡大

04 3年後のありたい姿と現状のギャップ



解決すべき
主な経営課題

リース・割賦事業の車両・建機以外の領域拡大

ターゲティング（リース・割賦で拡大できる市場領域）
企業与信判断力の向上

人と組織の成長を支える経営基盤の強化

個人が希望するキャリア形成に応じた教育機会の提供
ジョブローテーション等によるOJTの強化
社内人材リソースの最適活用（例）女性、シニアなど
全社的な業務見直しによる効率化

リース・割賦を超えた新事業の開発

新事業アイデアの創出と事業性の見極め
（例）過去の取り組みの振り返り等
新事業開発の推進体制と仕組みづくり
新事業開発を推進する専門組織の設置も選択肢
チャレンジを応援し、失敗を許容する社風の形成
外部ネットワーク活用の強化
同業他社や他業種企業と協働での商品・サービス開発

戦略・戦術の遂行を後押しする目標設計

新商品・サービス開発に関する評価の仕組みづくり
車両・建機以外のリースも取り扱うことへの動機づけ
収益性向上や資金ギャップ縮小/解消への動機づけ
財務会計に紐づいた管理会計へ

01

02

03

04

05 中期経営計画の骨子

有望エリアへ 経営資源集中

東京エリアへの注力
エリア拡大可能性の検討
(例)北陸地方

リース事業領域の拡大

総合リース会社としての強みの発揮
企業与信力の強化

中期経営計画2028スローガン

次なるステージへ深化
～挑戦が未来を創る～

新事業への挑戦

既存商品からの派生ビジネスの発掘
全く新しい新事業への挑戦
新事業開発を促進する人材・体制整備

人と組織の成長を支える 経営基盤の強化

スキルアップに向けた取組強化
業務の見直し・効率化
人材活用強化
採用活動強化

スローガン

次なるステージへ深化 ～挑戦が未来を創る～

中道リース60周年（2032年）に向けて
「付加価値の深化*」を進める3年間

*付加価値の深化・・・顧客ニーズ、市場の変化に合わせて、提供する価値を高度で多角的なものへと発展させる

06 マテリアリティと中期経営計画との関連性

マテリアリティ

概要 | 関係するSDGs

中期経営計画との関連性

1	脱炭素・省エネの推進	地球温暖化による気候変動等の環境課題に対して、事業活動を通じ、環境負荷低減に貢献します	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 	12 つくる責任 つかう責任 	13 気候変動に 具体的な対策を 
2	資源循環・サーキュラー エコノミーの実現	地球の自然環境を維持するため、限りある資源を有効活用し、循環型社会の形成に貢献し続けます	12 つくる責任 つかう責任 	13 気候変動に 具体的な対策を 	
3	持続可能な地域への貢献	持続可能な社会の実現のため、顧客等を含む地域との連携が重要であり、事業活動を通じて元気な地域づくりに貢献します	3 すべての人に 健康と福祉を 	9 産業と技術革新の 基盤をつくらう 	11 住み続けられる まちづくりを 
4	新分野・新商品への取り組み	多様なユーザーニーズに応えるため、企業価値向上に資する新分野・新商品の開発に取り組みます	9 産業と技術革新の 基盤をつくらう 	12 つくる責任 つかう責任 	
5	人財育成と働きやすい 環境づくり	従業員や働き方の多様性を認め、働きやすい環境を整備します	3 すべての人に 健康と福祉を 	4 質の高い教育を みんなに 	5 ジェンダー平等を 実現しよう 
6	ステークホルダーとの 良好な関係構築	持続可能な事業活動の実現のため、ステークホルダーとの良好な関係構築が重要であり、積極的な対話により企業価値の向上に努めます	16 平和と公正を すべての人に 	17 パートナリシップで 目標を達成しよう 	
7	ガバナンス強化	透明性・公平性の高い企業経営を行い、コンプライアンスの徹底及び内部統制機能を強化し、企業価値の持続的向上の実現のため、コーポレート・ガバナンスに取り組みます	16 平和と公正を すべての人に 	17 パートナリシップで 目標を達成しよう 	

事業活動を通じた貢献

- 環境事業
- スペースシステム事業
- 医療 およびヘルスケアサポート事業
- リース新領域 など

新事業への挑戦

人と組織の成長を支える 経営基盤の強化

管理部門の機能強化

07 数値計画

単位：億円

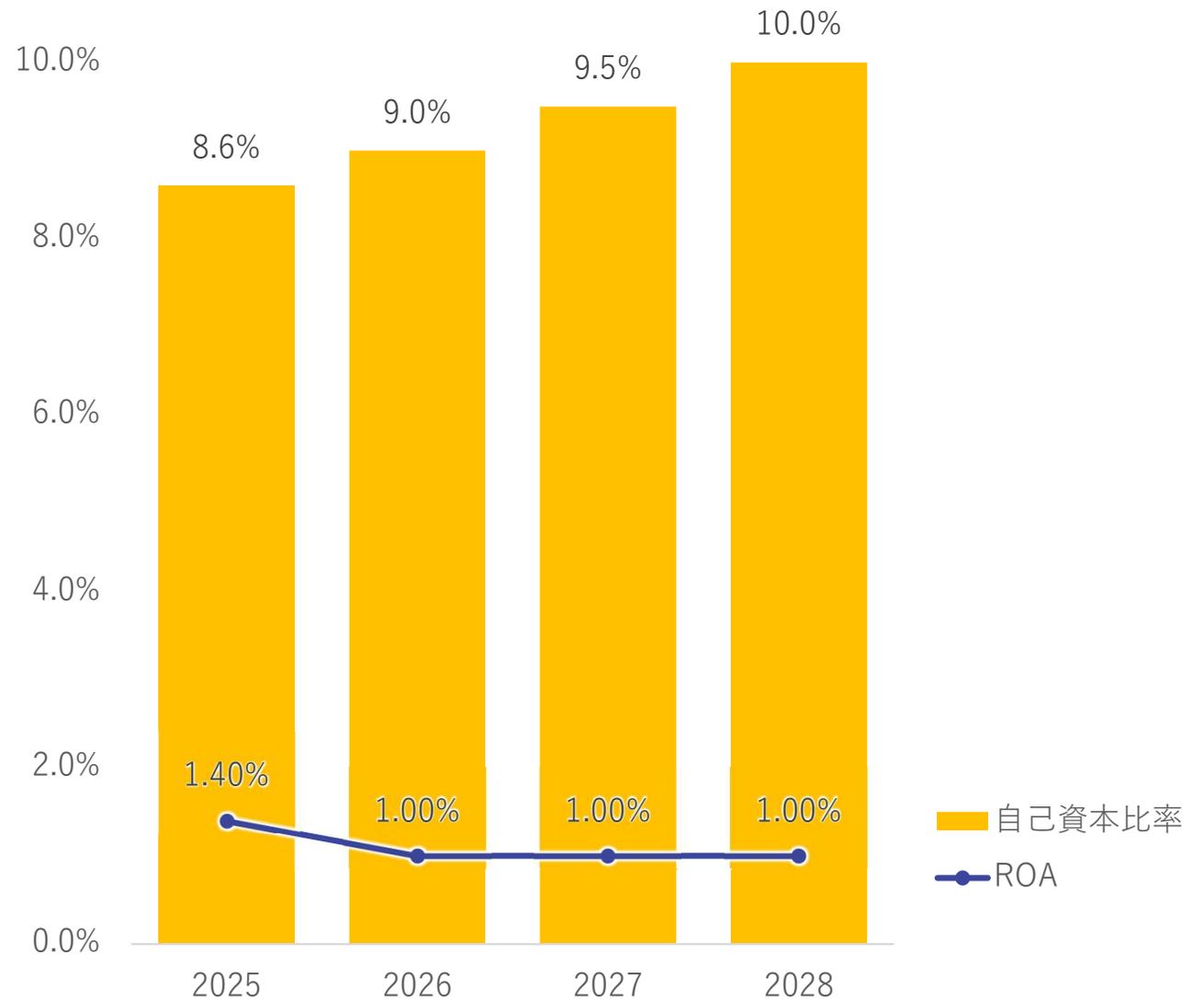
B/S

	2025	2026	2027	2028
営業資産	1,268	1,305	1,303	1,296
純資産	132	135	142	150
【営業資産残高の内訳】				
	2025	2026	2027	2028
リース	819	848	853	860
割賦	258	241	236	222
金融	12	13	11	11
SS	174	200	200	200

KPI

	2025	2026	2027	2028
ROA	1.4%	1.0%	1.0%	1.0%
自己資本比率	8.6%	9.0%	9.5%	10.0%

ROA／自己資本比率



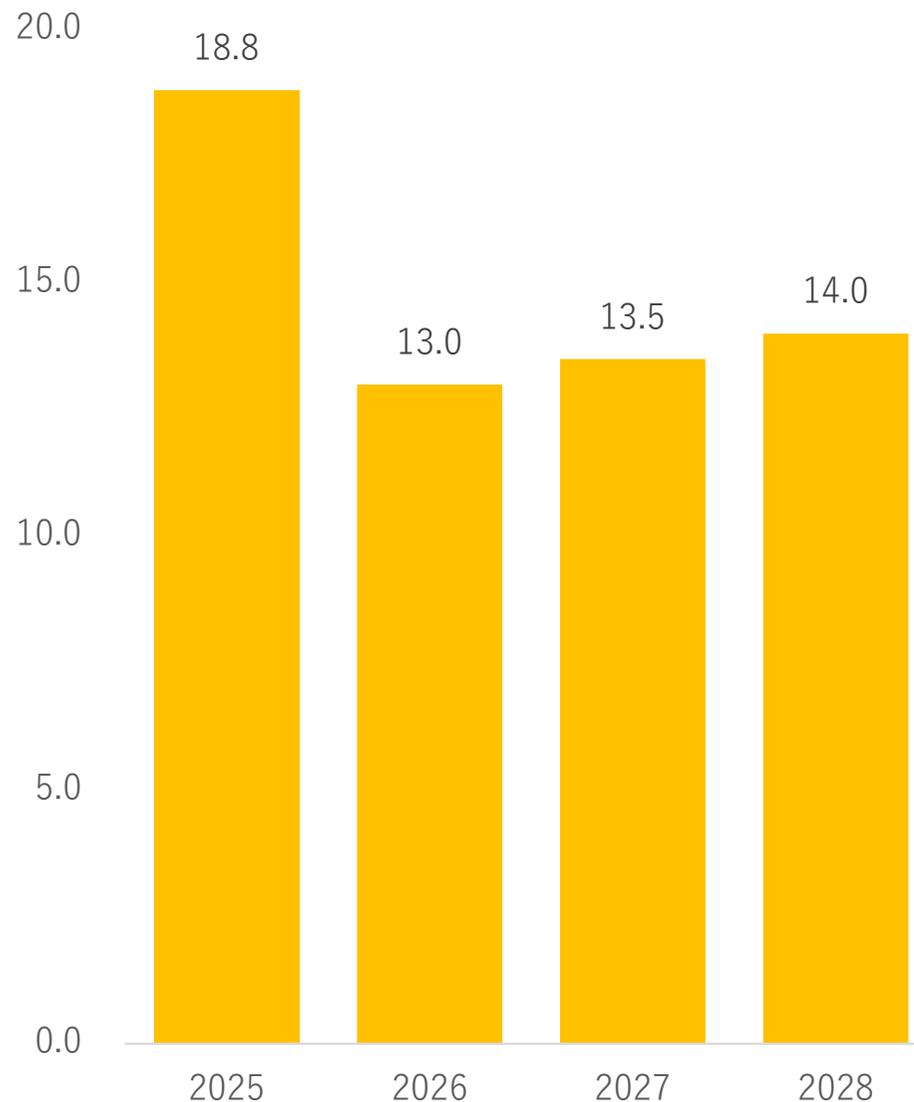
単位：億円

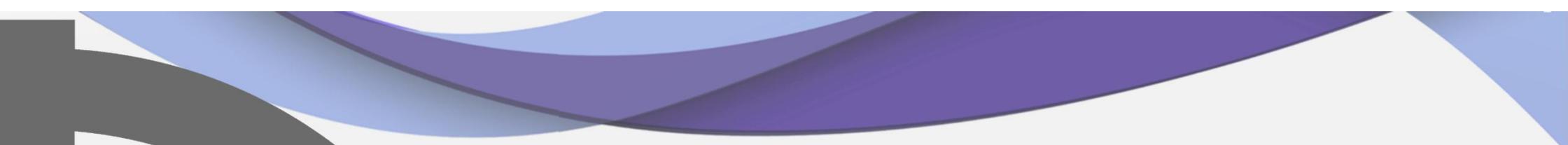
P/L

	2025	2026	2027	2028
売上高	512	522	528	542
売上原価	465	482	487	498
資金原価	18	23	25	28
販管費	29	29	30	32
人件費	17	19	20	21
物件費	12	10	10	11
その他	0	0	0	0
営業外収益 (配当金)	2	2	2.5	2
経常利益	18.8	13	13.5	14
【売上高の内訳】				
	2025	2026	2027	2028
リース	329	338	339	347
割賦	135	135	139	144
金融	0.5	0.5	0.5	0.4
SS	43	44	44	44
手数料	3.0	4.5	5.0	5.7
その他/調整	0.5	0.6	0.6	0.7

経常利益

(億円)





**新事業開発戦略
人材・組織戦略**



08 新事業の開発

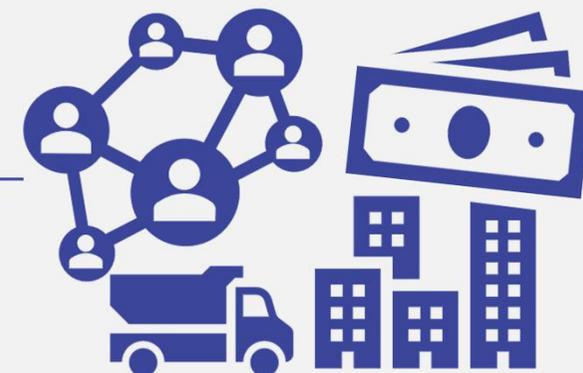
- 前提 **1** ・ 会社全体として新事業開発を本気で推進するという意気込みを示す
- 前提 **2** ・ 新事業を推進するための予算枠を確保する
- 前提 **3** ・ 前向きな失敗を許容する、責任を担当者に押し付けない

新事業開発の イメージ



A 既存商品からの派生

定義	既存事業からの進化、領域の拡大、既存顧客のニーズに応える商品・サービス 既存部門によって推進される商品・サービス
評価尺度	事業性の明確さ 業績への即効性 既存事業とのシナジー 既存事業に悪影響を与えない
事業アイデアの情報源	現場の声（日報活用、公募、ブレストなど） 他社リース会社からの持ち込み 担当者のアイディア



B まったく新しい事業

定義	リース・割賦を超えた、金融からも離れた新事業～M&Aでの事業拡大も検討
評価尺度	事業性の大きさ 利益率（リース・割賦より利益率の高い事業）
事業アイデアの情報源	各委員会との連携 M&A案件の精査 担当者のアイデア（展示会など幅広い情報収集活動）



09 人と組織の成長を支える経営基盤の強化

重要課題	重点施策	3年後（2028年）の目標・ゴール
事業戦略に即した スキル育成・体制整備	企業と信用判断に依拠した取引に必要なスキルの習得	営業は担当する業界・物件以外でエキスパートな新たなひとつを持っている
	不良債権処理体制の整備	中道流サービス技能（実損軽減）の伝承が図られている
	リーダーシップ能力・マネジメントスキルの養成	リーダーは「腑に落とす」スキルが備わっている～エンゲージメントの向上
業務の見直し	管理部門の再編・業務効率化	縦割りの排除 お客様に対するスピード感の向上
健康経営の推進	従業員が健康に働ける環境の整備	健康経営優良法人への認定（維持）
人事機能の強化	最適な人材配置	7年後（2032年）のありたい姿に向けた「適材適所」の配置
	人事評価制度の見直し	人材育成を主軸とした人事評価体制への変革
多様な人材の活躍推進	再雇用者の活用	全員が、自らを組織の成長に欠かせない存在と認識し、能動的に行動している
	女性社員の活躍	管理職になりたいと思える環境が整っている 女性総合職の定着率を向上させる
事業戦略の実現に 資する人材の確保	新卒採用強化	エンゲージメントの高い企業の実現
	中途採用強化	

中期経営計画2028
2026年1月 ▶ 2028年12月



中道リース株式会社