

SDGs：2015年9月の国連サミットで採択された、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」



三菱HCキャピタル株式会社
取締役 常務執行役員
経営企画本部長 兼 財務・経理本部長
佐藤 晴彦氏
Haruhiko Sato

佐藤 晴彦 (さとう・はるひこ)
1989年三菱商事入社。ドイツ・ロシアにおける財務や案件開発業務、北米現地法人のCFOを経て、2021年三菱HCキャピタル取締役 常務執行役員に就任。2022年より経営企画本部長、2023年4月より財務・経理本部長を兼任。

三菱HCキャピタル株式会社

日経SDGsフォーラム 会員企業

組織とビジネスモデルを変革し 事業を通じた社会貢献に挑む

2023年に「2023～2025年度中期経営計画」(2025中計)を発表した三菱HCキャピタル。「変革」をテーマとする挑戦的な取り組みの概要と現状の手応えについて、取締役 常務執行役員の佐藤晴彦氏に聞いた。

「『2025中計』(以下、中計)のキーワードは『変革』です。当社は、2022年に経営の中長期的方向性となる『10年後のありたい姿』として「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」を掲げました。そして、SX、DX、事業ポートフォリオ変革の3つを融合し、全社の変革「CX」を推進しています。その具現化に向けた第一歩が今回の中計です」

中計の財務目標としては、2025年度末に純利益1,600億円、ROA1.5%程度、ROE10%程度の達成、さらに、中計期間中におけるA格付けの維持、配当性向40%以上を掲げている。

「当社にとっては高い目標で、達成には収益力の向上が欠かせません。しかし、バランスシートの拡大を伴う従来型手法には限界があります。そこで、『ビジネスモデルの進化・積層化』を進めることで、収益力を向上させていきます。また、その推進には、SX、DXが重要な役割を果たすと考えています」

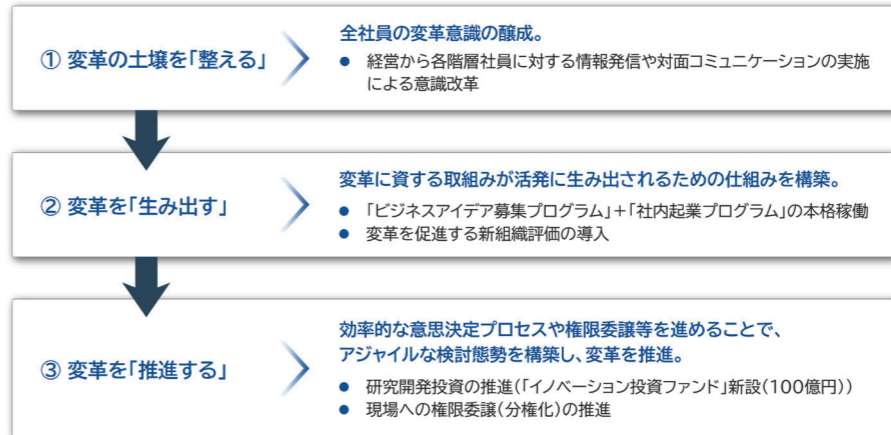
「ビジネスモデルの進化・積層化」は、事業を5つのビジネスモデルに類型化して高収益化、高付加価値化を図りつ

つ、ミドルリスク・ミドルリターンビジネスへと、その業態を進化・積層化させる革新的な試みだ。なかでも、「データ活用プラットフォームサービス」「アセット活用事業」は、事業基盤の強化を進めることで、今後、継続的に収益を創出できる態勢を確立していく。

また、従来のセグメント単位での戦略策定・推進のみでは、世の中の変化に対応しきれないケースもあるため、「水素」「EV関連」「物流」「脱炭素ソリューション」のテーマを掲げ、組織横断で取り組むことが重要と考えている。加えて、すべて広がりや奥行きのあるテーマであることから、経営からの明確なメッセージとコミットメント

※ SX：Sustainability Transformation、DX：Digital Transformation、CX：Corporate Transformation

三菱HCキャピタルの社内変革をめざすアプローチ



を示しながら育てていく。

「これらのテーマは、中計を策定する過程で事業ごとの戦略を議論した際、複数の部門から共通してあげられたキーワードでした。個々の事業が連携し、その強みを掛け合わせることで、新たな価値創出をめざします。当社グループのみならず、パートナー企業との協業を図り、社会的課題の解決、社会価値の創造に努めていきます」

すでに既存アセットを活用した好事例も生まれている。グループ会社の三菱HCキャピタルエナジーと三菱オートリースが、充電インフラや再生可能エネルギーによる電力などをセットで供給することで、EVの導入から管理、電力供給までをワンストップで提供する統合型サービスだ。本サービスにより、お客様のEV導入およびCO2削減も支援する。実証実験の段階だが、手応えを感じていると佐藤氏は話す。

社会的課題の解決に向けた新しい分野への挑戦という切り口では、少子高齢化への価値提供として中計以前から取り組んできた「ロボティクス」の専門組織を、中計2年目のスタートである2024年4月に社内を設置し、強化を図っている。

全社員が変革をめざすため 多角的な施策で変革マインドを醸成

三菱HCキャピタルは、変革を促す仕組みづくりを、図に示した通り3つのフェーズに分けて行う。第1に「変革の土壌を『整える』」。第2で「変革を『生み出す』」。このフェーズにおける代表的な施策が社内起業プログラム「Zero-Gravity Venture Lab」(以下、ゼログラ)だ。全社員を対象に事業アイデアを募り、数段階の審査を経て、選定されると、応募者が起業して経営を担い、自ら出資することもできる。ゼログラ第1期には予想を上回る52人(35組)からの応募があり、最終選定された2件が事業化に向けた最終検討段階にある。

「35組のさまざまなアイデアに接して、当社の多様性と底力を感じました。また、部門単位で応募者を応援するような雰囲気生まれ、社内は大いに盛り上がりました。現在は第2期のゼログラ開催に向けて準備を進めています」



2023年11月に開催した「ゼログラ」最終審査の様子。役員や審査に参加する社員がおそろいのオリジナルパーカを着用(上)。佐藤氏も着用し、社内を盛り上げている(左ページ)

第3が「変革を『推進する』」。総額100億円の「イノベーション投資ファンド」を設定し、スタートアップとともにオープンイノベーションによる新事業の開発を進める。フードロス削減サービスや宿泊産業への不動産DXの活用など7件(2024年3月7日現在)の投資を実施し、検討中の案件も10件を超える。

「重視するのは、投資先の数よりも、『ビジネスモデルの進化・積層化』に向けて、その投資をどのように活用していくのかといった仮説。新たになし得たいと考えるビジネスの形、そこに至る道筋をいかに描くかが最も重要です。また、アジャイルな検討や判断を行うため、営業部門のトップに権限を委ね、担当役員の決裁で実行しています」

変革を軸とする社内起業プログラムとイノベーション投資ファンドだが、いずれもデータを活用して社会的課題の解決に資するアウトカムを見据える。「社員一人ひとりがサービスやビジネスを生み出すイノベーターとなるため、全社一丸で変革を進めていきます」



三菱HCキャピタル

三菱HCキャピタル株式会社
〒100-6525 東京都千代田区丸の内1-5-1 新丸の内ビルディング
https://www.mitsubishi-hc-capital.com/

※本コンテンツは、日経BPの許可により『日経ビジネス』2024年3月25日号の掲載内容より抜粋して作成したものです。禁無断転載