

社長メッセージ



「変革」を加速し、中長期的な
企業価値向上と持続的な
成長を実現する

代表取締役
社長執行役員

久井 大樹

社長メッセージ

「変革」を進めるためには、社員一人ひとりが「変革」を自分事として捉え、新しいことにチャレンジしてほしい。

「変革」マインドの浸透を実感

当社グループは「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」を掲げています。ここには、前例に捉われることなく未来へ挑むイノベーター、すなわち、誰も踏み入れたことのない領域を切り拓き、革新していく存在であり続ける会社になるとの思いが込められています。同時に、その背景には、「今と同じことだけをやっていては10年後に当社グループは存在していないかもしれない」という強い危機感があります。

トップメッセージの冒頭をこういったネガティブな話からスタートするのはふさわしくないかもしれませんが、この危機感が私の頭から離れることはありません。業績が順調な時に会社として「危機感を持つ」というのは口で言うほど簡単なことではありませんが、これまで40年間、国内外で金融業界に身を置いてきた私自身、順調な時の慢心でダメになった会社をたくさん見てきました。だからこそ、2023年4月の社長就任以来、全社の変革を強力に推し進めてきました。

「変革」を進めるためには、社員一人ひとりが「変革」を自分事として捉え、新しいことにチャレンジし、自ら変わっていかねばなりません。新しい取り組みには失敗がつきものですが、その失敗からの学びが個々の成長や発展につながっていくことは私自身も経験しています。次につながる失敗であればむしろ歓迎したいとさえ思っており、その思いをさまざまな機会に私の口から直接社員に伝えています。

こうした考えのもと、2025中計のスタートと同時に「変革を促す仕組み」として、新たなビジネスアイデアの募集や社内起業プログラムから成る「Zero-Gravity Venture Lab (通称: ゼログラ)」¹や、営業現場に権限を移譲し、スピード感と責任感のあるスタートアップ投資を促す「イノベーション投資ファンド (総額100億円の投資枠)」²などの施策を打ち出してきました。

ゼログラの社内起業プログラムにおいては、1年間の事業化検証を経て、第1号の新会社設立に至り、イノベーション投資ファンドにおいても投資先との協働により新たなサブスクリプションサービスの提供を開始するなど、徐々に具体的

な成果が出てきています。

このような「変革」のうねりをもう一段加速し、挑戦を促す風土をさらに根付かせ、社員のアイデアやエネルギーを結集するため、2024年度には私自身が直轄するプロジェクト「トップガン」を始動しました。この「トップガン」は、固定観念に捉われず自由な発想で意見を出し合い、組織に縛られずにグループ内のさまざまな機能を駆使したグループ総合力で、お客さまへの付加価値提供力を高める新たなビジネスモデルやソリューション、スキームなどの構築をめざしています。³このプロジェクトの始動にあたって参加希望者を募ったところ、国内グループ社員の約6割にあたる2,000名以上からエントリーがあり、社員の「変革」に対する熱量を実感しました。この2,000名あまりの社員からある程度人数を絞った上で複数のチームを結成し、私を含む経営陣と活発な議論を行ってきました。

これら各種施策をはじめ、日ごろからさまざまな機会でも多くの社員とコミュニケーションをとるなかで、「変革」の必要性をしつこいくらいに伝えてきたこともあり、「変革」へのマ



Zero-Gravity Venture Lab ▶ P.21

「変革を促す仕組み」として、新たなビジネスアイデアの募集や社内起業プログラムを推進しています。



イノベーション投資ファンド ▶ P.21

投資を起点としたスタートアップ企業とのオープンイノベーションを通じた、新サービスの創出、新事業の開発を促進しています。



トップガン ▶ P.21

全社員を巻き込み、イノベーションを促進する社長直轄の当プロジェクトでは、社員の約6割、2,149名のエントリーがありました。

社長メッセージ



インドは徐々に当社グループ内に浸透してきたことを実感しています。

2025中計の進捗と2028中計の策定

当社グループはこれまで、祖業の国内リース事業を起点に、M&A戦略なども駆使して事業領域や展開地域を広げ、優良資産を積み上げながら資産規模を拡大していくことで、安定的に利益成長を果たしてきました。2021年4月の経営統合を経て、総資産11.7兆円、有利子負債8.8兆円規模の企業となったことで、これまでのようにバランスシートの拡大をベースとした成長戦略は変えなければならない局面が徐々に近づいています。

“ バランスシートの拡大をベースとした成長戦略を変え、収益性の高い事業ポートフォリオへの転換を図ります。 ”

そのため、これまでよりもバランスシートは緩やかな拡大に留めつつ、収益性の高い事業ポートフォリオへの転換を図っていくことが必要だと認識しています。2025中計ではその転換を「ビジネスモデルの進化・積層化」と名付けて重要戦略として掲げ、事業ポートフォリオの「変革」を進めてきました。**4** その取り組みは着実に進捗していると考えています。

決算実績については、2025中計の1年目、2年目いずれも順調に純利益計画を達成することができました。2年目の2024年度は、海外カスタマーセグメントの米州事業で想定外に多額の貸倒関連費用を計上したことや、環境エネルギーセグメントで一過性の損失を計上しましたが、航空セグメントとロジスティクスセグメントが好調であったことなどから純利益が過去最高益を更新しました。事業ごとに明暗が分かれる試練の1年でしたが、後述する当社グループがめざす事業ポートフォリオの強みが発揮されたものと自負しています。

2025中計の最終年度である2025年度の財務目標について

では、過去最高益をさらに更新し、公表どおり純利益1,600億円をめざします。一方で、2025中計策定時の想定よりも為替レートが円安に推移したにもかかわらず、円安効果も含めた利益の上積みが十分でなかったことなどから、ROA・ROEについては遺憾ながら目標に対して下振れの見込みです。事業環境は米国の関税政策や地政学的リスクも含め不透明な状況ですが、2025中計をしっかりと仕上げていきます。

また、2025年度は、「10年後のありたい姿」の実現に向けた「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」のうち「ステップ」の位置づけである次期中計（2028中計）の策定も行っています。国内外の事業環境は変化が激しく予想は難しいものの、そのようななかでも持続的な成長を実現し、ステークホルダーの皆さまにもご理解いただける中計を策定したいと思います。

2025年度は2025中計の総仕上げと2028中計の策定を並行して行う非常に重要な年ですが、当社グループ社員一丸となって取り組んでいきます。



中期経営計画（2025中計）の進捗 ▶ P.19

収益性の高い事業ポートフォリオへの転換を図り、「変革」を進めています。

[Web](#) 中期経営計画の詳細はウェブサイトをご覧ください。

社長メッセージ

中長期的な企業価値向上に向けて

当社のPBRは未だに1倍を下回っており(2025年6月30日現在)、中長期的な企業価値の向上に向けて、まずは極力早期にPBRが安定的に1倍を超える状態に達したいと考えています。その達成に向けて当社グループが重要視しているのは、当社グループが認識している株主資本コスト(10%程度)を持続的に上回るROEの実現と、株主資本コストの低減や成長期待の醸成によるPERの上昇です。**5**

ROEについては、先ほど述べたように2025中計で掲げた目標に対して下振れとなる見込みであり、一部の株主・投資家の方からは「純利益目標に比べてROE目標達成への意識が低いのではないか」といった厳しい声をいただいています。しかしながら当社は、足元では株主資本コストを上回るROEの実現に向けて、また中長期的にはさらにROEを向上させることを強く意識して経営を行っていることを改めてお伝えします。

ROEを向上させるためには利益成長と資本構成の最適化を両立する必要がありますが、利益成長については利益「額」の増加に加えて、利益「率」の向上をこれまで以上に重要視しています。2025中計では、役員報酬の評価指標(KPI)に純利益額のみならずROAとROEも組み込みました。

「額」と「率」を同時に向上させるためには、冒頭から述べているとおり、社員の意識改革を含めた全社的な「変革」が不可欠で、2025中計で掲げた「ビジネスモデルの進化・積層化」はそのためにも重要な戦略です。社員一人ひとりが「リース会社」という枠組み・固定観念に捉われることなく、当社グループの強みを最大限に発揮してお客さまの課題解決に役立つ存在になる必要があります。

資本構成の最適化に向けては、「ビジネスモデルの進化・積層化」の進捗を踏まえ、利益成長に向けた戦略投資や財務健全性の維持に必要な内部留保は行いつつ、必要資本を超える部分については株主還元で充当していくつもりです。当社は、これまで26年にわたり連続増配を続けており高くご評価いただいておりますが、引き続き株主の皆さまにご満足いただける株主還元を検討してまいります。

PERについては、株主資本コストを低減しつつ当社グループの成長ストーリーを資本市場に浸透させ成長期待を醸成していくために、当社グループが中長期的に何をめざしているのか、どのようにそれを実現していくのか、その道筋や戦略を理解していただく必要があります。

株主資本コストの低減については、2023年度、2024年度の2年間に生じた多額の貸倒関連費用や減損損失の計上などによる業績変動を抑制するためのリスクマネジメント力強

化に加え、環境対策や人権、コンプライアンスなどのESGの要素のより積極的な経営への取り込み、また、情報開示の一層の拡充などにより、株主資本コストの低減を図っていきます。

また、成長期待のさらなる醸成も重要な課題と認識しています。これは当社グループだけではなく、日本のリース業界共通の課題だと思っておりますが、事業が多岐にわたっているため、国内外の株主・投資家から「三菱HCキャピタルグループはどんな事業をやっていて何が強みなのか全体像がつかみにくい」というご意見をいただくことがあります。

こうしたご意見を踏まえ、2024年度は株主総会を含むさまざまな機会を捉え、後述する当社グループがめざす事業ポートフォリオをイラスト図を用いてわかりやすく説明してきました。また、2024年7月には当社の事業内容をより深くご理解いただくとともに、当社の事業部門責任者と投資家の方が直接コミュニケーションをとる機会を創出する目的で、航空事業とロジスティクス事業を対象とした事業別説明会を初めて開催しました。**6**このような取り組みは、ご参加いただいた株主・投資家の皆さまから高い評価をいただきました。

また、「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」を「10年後のありたい姿」として掲げていますが、「やや抽象的で具体的な内容がわかりづらい」という声も少なくありません。



CFOメッセージ ▶ P.22

資本コストを意識した経営の実践により中長期の成長、企業価値の最大化を実現



Web 事業別説明会

事業別説明会を初めて開催し、ステークホルダーの皆さまに航空事業とロジスティクス事業を説明しました。なお、2025年7月には不動産事業を対象とした説明会も実施しました。

社長メッセージ

これは大きな課題だと認識しており、こうした声に適切に応えることも2028中計のテーマの一つだと考えています。

当社グループへの理解を深めていただくため、引き続き情報開示や株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの拡充に取り組んでいきます。

収益性・成長性・安定性を併せ持つ 強固な事業ポートフォリオを構築

当社グループへの理解をさらに深めていただくため、ここで私が重要視している当社グループがめざす事業ポートフォリオについて触れたいと思います。

当社グループの事業ポートフォリオは、①国内外の顧客向けの伝統的なリースやファイナンス、②環境エネルギー、航空、ロジスティクス、不動産、モビリティといった専門事業領域でのリース・ファイナンス・投資の大きく2つに分類することができます。

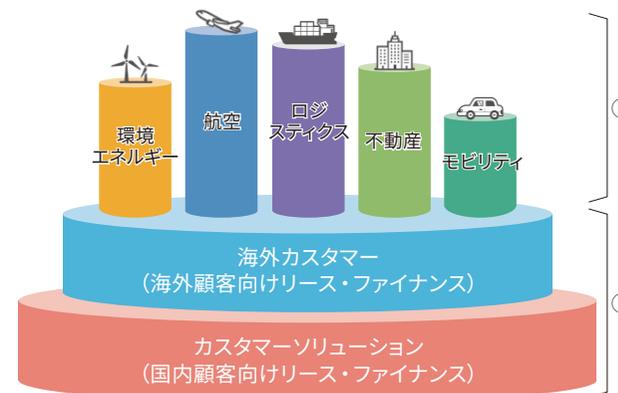
①は近年、海外カスタマーセグメントで一過性要因により業績変動が比較的大きかったものの、②に比べて業績変動は相対的に低く安定した収益基盤であり、さまざまなお客さまと強固な関係構築を図ることができるビジネス創出のベースとの位置づけです。

一方の②は市況の影響を受けるため①に比べてボラティリティは相対的に高いものの、収益性も相応に高くなっています。加えて、各々の専門事業領域の市況変動のタイミングや大きさが必ずしも同じではないため、お互いのボラティリティを打ち消し合う特徴を有しています。

これら2種類の事業ポートフォリオを併せ持つことで、当社グループ全体としては、ボラティリティが低く、安定した収益性を有する事業ポートフォリオを保有しています。2025中計の1年目、2年目を振り返ってみても、異なるセグメントで多額の貸倒関連費用や減損損失の計上があったものの、ほかのセグメントの収益力によってこれらを打ち返し、純利益計画を達成してきました。

ただし、前項で述べた中長期的な企業価値向上、すなわち喫緊の課題である株主資本コストを上回るROEの早期実現と、株主資本コストの低減や成長期待の醸成によるPERの向上のためには、これまで構築してきた事業ポートフォリオのさらなる質の向上・成長が鍵となると考えています。①の分野では、米州事業の収益力の早期回復に加え、国内外の既存ビジネスにデータ活用などのさまざまな付加価値をつけることで利益率を向上させながら、国内外で期待収益性に満たない事業の売却・撤退を行うことで、全体としての収益性を高めています。②の分野では、海外の再生可能・

三菱HCキャピタルグループの事業ポートフォリオ



次世代エネルギー会社であるEuropean Energyをはじめ、航空機や海上コンテナなど、市況を見極めながら大胆な大型投資を継続しています。

収益性・成長性・安定性を併せ持つ強固な事業ポートフォリオを維持するためには、慎重かつ綿密なリスクマネジメントにより事業上のリスクをコントロールしつつ、見直しを行っていく必要があります。この見直しはこれからも絶えず行っていく予定です。**7**



リスクマネジメント ▶ P.60

不確実性の高まる事業環境に応じた実効的な全社リスク管理と健全なリスクカルチャーにより「10年後のありたい姿」を実現

社長メッセージ

“ 「変革」に終わりはなく、私たちは常に変化し続けなければなりません。 ”

社員の挑戦・自己実現を最大限にサポートし、成長を促し、成果に報いる

最後に、人的資本強化戦略について私の思いをお話します。当社グループが「変革」を進め持続的に企業価値を向上させていくためには、当然ながらまずは社員個々の成長が不可欠です。社員の成長や自己実現を促すために適材適所の人材配置や、必要なスキルセットを身につけるための機会を提供しています。そのための投資である社員一人当たりの研修費用は業界トップ水準※です。また、社員起点で自らが希望するキャリアの実現機会を創出する「キャリアチャレンジ制度」を設けており、希望する部署や職務への配置転換を通じて、社員がモチベーション高く能力を最大限に発揮できる環境を整えています。

加えて、個単独では生み出せない新たなシナジーの発現を促すため、風通しの良い活気あふれる職場環境を構築していきたいと考えています。世界中の当社グループの拠点を訪問する際には必ず、「Communication, communication,

※ 2023年度ベース

and communication!」とコミュニケーションの重要性を繰り返して訴え、私自身も社員とコミュニケーションを取る時にはお互いをリスペクトして、忖度やバイアスをなくすことを強く意識しています。

さらに、メリハリや透明性がある評価や報酬配分により、社員の努力、成果にきちんと報いています。報酬については、2023年から3年連続でベースアップを実施し、3年間累計の賃上げ率は約20%相当となりました。

「人材」こそが当社のかけがえのない財産であるという私の考えに基づき、この統合報告書でも人的資本強化戦略のパートは事業戦略などと同じく、価値創造ストーリーの一部としています。8

「変革」を続け、持続可能で豊かな未来に貢献

ここまで私の強い危機感から当社グループ全体で「変革」に取り組んでいることをお話してきました。冒頭で紹介



した「ゼログラ」や「トップガン」といった活動を通じ、社員のマインドセットや行動様式は目に見えて変化しつつあり、組織の壁を越えたコミュニケーションに端を発した連携活動や失敗を恐れず挑戦する活動も現実起きてきています。一方で、日本の金利上昇やリース会計基準の変更、海外では地政学リスクの高まりや米国の関税政策、それによる世界的な景気後退懸念など、当社グループを取り巻く事業環境は刻々と変化しており、先行きはますます不透明になっています。

まさに、「今と同じことだけをやっていては当社グループの未来はない」ことから、この「変革」に終わりはなく、私たちは常に変化し続けなければならないのです。私たちはこれから「変革」を続け、経営理念にあるとおり当社グループならではの社会価値を創出することで、持続可能で豊かな未来に貢献していきます。



人事担当役員メッセージ ▶ P.47

企業と社員一人ひとりがともに挑戦・成長できる組織をめざして