



代表取締役  
社長執行役員

久井 大樹

プロフィール

1985年、三菱銀行（現 三菱UFJ銀行）に入行。以降、同行米州CIB（コーポレート・インベストメント・バンキング）部長、欧州営業部長、インド総支配人などを務め、2016年以降は同行常務執行役員として審査担当役員、営業第一本部長などを歴任。2019年から同行専務執行役員。2021年6月から当社副社長執行役員、2023年4月に社長就任。

## アセットビジネスの未来を切り拓き、 価値を共創するイノベーターへ

### 全社員の力を最大限に引き出し「2025中計」を必達

2023年4月1日、三菱HCキャピタルの社長執行役員に就任しました久井大樹です。

この2年間、当社の副社長として経営全般に携わってきました。社長となった今も、その職務内容自体には大きな変化はありません。しかしながら、当社における最終的な意思決定者として、その責任の重さを強く感じています。

当社は、この4月、2023年度からの3年間にわたる中期経営計画（「2025中計」）をスタートさせました。「2025中計」の始動と同じタイミングで社長に就任した私の最大の責務は、ここで掲げた戦略・施策を通じて、この「2025中計」を必達することにあります。そし

て、グループ社員約9,000名の先頭に立ち、三菱HCキャピタルグループという大きな組織をリードするとともに、個々のメンバーの力を最大限に引き出すことも私の役割です。米国や英国、インドなど、海外でマネジメントとして仕事をする期間が長かった前職の銀行員時代は、言葉や文化の異なる各地のプロフェッショナルな部下たちをいかにモチベートし、同じ目標に向かってがんばってもらうか、そこにもっとも苦心しました。私のこうした経験を生かし、世界中で働いている三菱HCキャピタルグループの社員を一つにまとめ、高いハードルを越えるためにリーダーシップを発揮する、それが社長に選任された理由の一つと考えています。

### 社員とともに実現した経営統合プロセスの完遂、 新たな成長ステージに移行

当社は、リース業界大手である三菱UFJリースと日立キャピタルの統合により、2021年4月に誕生しました。三菱グループは「お客様」、日立グループは「野武士」。当時はそのようなイメージが先行し、制度やルールはもちろんのこと、文化も異なる2社が融合することは簡単ではないだろうという声が聞こえてきたのは事実です。経営統合プロセス（PMI）は、ビジョンの共有も含めて、経営陣のみで実現できるものではなく、かつ、きれいごとばかりでは前に進めません。新しいものを生み出し、化学反応を生じさせることをめざして、社員一人ひとりが、ときには意見の対立をも超えて尽力した結果、統合当初に掲げたすべてのタスクを予定どおりに2年間で完遂することができました。これは、

前職の銀行員時代に2度の経営統合を経験した私にとっては、まさにミラクルな成果と捉えています。また、銀行・商社系、メーカー系という違いはあったものの、社員の気質が思った以上に似通っており、旧両社のカルチャーに親和性があったことも、PMI完遂の大きな要因と考えています。

三菱UFJリースは三菱UFJフィナンシャル・グループや三菱商事、日立キャピタルは日立製作所をはじめとした日立グループ各社と長年にわたり緊密なパートナー関係を構築してきました。その強力なネットワークは当社にしっかりと継承されています。「異なる優位性」を有した両社が統合することで、お互いの事業領域を拡大、ポートフォリオの地理的な分散化と商品・

サービスのフルラインアップ化を実現し、世界市場をリードする広範かつ強固な顧客基盤ならびにネットワークを形成することもできました。現在、当社は20カ国以上の国と地域でビジネスを展開しています。2023年3月期におけるセグメント資産残高の5割超は海外が占めており、分散されたポートフォリオを構築しつつ、グローバルにおいてプレゼンスを発揮しています。例えば、注力地域の一つに米州があり、当社の在米グループ会社全体<sup>※1</sup>では米国ノンバンク業界のなかでトップクラスの規模<sup>※2</sup>を誇っています。今後は、これらの成果を踏まえつつ、シナジーの最大化を図る新たな成長ステージに踏み出していきます。



シナジーの最大化に向けて、全社ベースでグローバルな議論を定期的実施。

※1 海外地域セグメント、航空セグメント、ロジスティクスセグメントにおける在米グループ会社の合算。  
※2 自社調べ。

## 「10年後のありたい姿」をめざし、自らを変革

「2025中計」は、私が副社長に着任して間もなく策定作業が始まりました。当初は、会長の川部、社長の柳井、私を含めた副社長3名（いずれも当時）が中心となって議論を重ねていきました。紆余曲折はありましたが、全員が一致して重視したことは、当社をどのような企業グループに進化させるかという長期的な展望でした。また、その議論のなかで、中長期の企業価値向上に向けた取り組みとともに、その定量的なベンチマークとして、PBR（株価純資産倍率）1倍超えの実現も重要テーマの一つに掲げました。

現在、社会・経済は歴史的な構造変革期にあります。10年後には「そういえばリースという業種もあったよね」という時代になっている可能性もあります。当社が日本を代表する企業グループの一角として存在感を発揮するためには、リース会社の枠を超えた新たなことに取り組む必要がある、そのためにも自らを変革し

ていくことが重要という共通認識がすべてのスタートにありました。「リース会社の枠を超えて、〇〇になる」。この〇〇とは何であろうかというところから、議論をスタートさせたのです。

その結果、到達したのが私たちの「10年後のありたい姿」である“未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター”です。まだ誰も踏み入れたことのない領域に挑戦しよう、私たちだけではなく、お客さま、パートナー、さまざまなステークホルダーの皆さまとともに挑戦を続けられる会社になろうという思いを込めました。まだ誰もやったことのないことに果敢に挑む。当然のことながら、失敗もあるでしょう。しかし、失敗を恐れてはいけません。その失敗を糧に、新たなことを生み出す変革者、挑戦者であり続けること。この姿勢はお客さまやパートナーの皆さまにも評価いただけるものと考えています。

## 「2025中計」の3カ年で、持続的成長につながる「種まき」「足場固め」を実行

当社は、「10年後のありたい姿」の実現に向けた10年間をホップ、ステップ、ジャンプの3段階に捉え、今回の「2025中計」期間をそのホップに位置付けていま

す。そして、今後のステップ、ジャンプの飛躍に向けた鍵となる「種まき」と「足場固め」にグループ一丸となって取り組んでいきます。具体的には、将来を見据えた



「種まき」として、DX戦略の推進や、グローバル人材、デジタル人材など人的資本の育成・確保・活用に注力していくとともに、「足場固め」として、基幹システムの統合を含めた次期システム体系、ならびに経営戦略に合致した人材ポートフォリオ戦略の構築など、持続的成長に向けた課題に取り組んでいきます。

伝統的な基盤事業から高い成長性と収益性を有する新規事業まで、さまざまなビジネスを運営している当社の事業ポートフォリオは、グローバルに広く分散され、幅広いお客さまとの安定したリースビジネスをベースに、安定的かつリライアブルな収益基盤となっています。例えば、新型コロナウイルスの感染拡大で航空事業

は一時的に大きな影響を受けましたが、巣ごもり需要の拡大による海上コンテナリース事業の貢献などにより、全社ベースでの増益を確保することができました。

また、成長を続ける企業グループであるためには、時代のニーズや潮流に的確に対応しつつ、事業ポートフォリオの変革に努める必要があります。そこで、案件ベースはもちろんのこと、展開地域やビジネスモデルをより収益性の高い方向にシフトさせます。さらに、国内のみならず全世界ベースでの社会的課題の解決にもつながる水素、EV関連、物流、脱炭素ソリューションの4テーマにおいては、社内各組織の知見やリソースを結集して組織横断で注力していく方針です。

## 価値創造プロセスを通じたCXの実現

価値創造プロセスはP.21~22をご覧ください。

「10年後のありたい姿」、ひいては持続的な企業価値向上の実現には財務資本のみならず非財務資本も含めた当社が持つ資本のフル活用が必要と考え、「2025中計」の策定にあたっては、まずその指針となる「価値創造プロセス」を整理しました。この過程では、財務資本、人的資本、知的資本など、当社が保有する資本を再定義のうえ、事業活動推進による各資本の

蓄積と価値創出の流れを当社独自のストーリーにまとめました。さらに、「2025中計」では、財務目標に加えて非財務目標を掲げていますが、これは価値創造プロセスにより実際に非財務資本が蓄積されていることを確認するためのものです。この価値創造プロセスをしっかりと回していくことで、「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）」、「DX（デジタル・トランス

フォーメーション)および「事業ポートフォリオ変革」による「CX(コーポレート・トランスフォーメーション(企業変革))」を実現していきます。

私たちが掲げる「SX」とは、SDGsへの対応のみならず、環境と社会の持続可能性に貢献のうえ、ステークホルダーと私たち自身のサステナビリティに寄与するビジネスを創造していくという概念です。日本には「三方よし」という言葉があります。「誰かが儲ければ、誰かが損をする」ような状態は長続きせず、持続可能性の観点から、お客さま、社会、当社グループでともに創り、ともに果実を共有できる、そのような事業のあり

方を追求していきます。

「DX」もいまや企業存続の前提条件といえるでしょう。デジタル技術を活用することで、収益の創出や事業・業務の効率化を図り、新たな領域への挑戦を可能とする。DXの推進は現代の企業にとって必須の取り組みと捉えています。

また、「事業ポートフォリオ変革」では、資本コストを意識し、中長期的視点で事業のあり方を徹底的に見直していきます。これを実現するのが、このあとにご説明する「ビジネスモデルの進化・積層化」です。

## 「ビジネスモデルの進化・積層化」を通じた収益源の多様化、 ビジネスモデルの高度化

「2025中計」では「ビジネスモデルの進化・積層化」を事業戦略の中核に位置付けました。中長期における経営環境の変化を踏まえ、有形・無形のアセットを最大限に活用した事業運営とサービス展開を追求していきます。その推進にあたっては、事業を5つのビジネスモデルに類型化し、祖業である「カスタマーファイナンス」と「アセットファイナンス」の顧客基盤や収益基盤をベ-

スに、「ファイナンス+サービス」「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」へと拡大、展開していく事業の進化・積層化の過程を可視化しました。

私たちの基幹事業である「カスタマーファイナンス」と「アセットファイナンス」においては、今後ともリース収入や利息・手数料などの安定的かつ継続的なインカムゲインを確保するとともに、より収益性の高い資産



への入れ替えも行い、全体として高収益化を図ります。「ファイナンス+サービス」では、サブスクリプションサービスをはじめとした付加価値の高いサービスの育成などに力を注いでいく方針です。「データ活用プラットフォームサービス」では、グループ内に蓄積されているものの、有効活用されていないデータを在庫最適化やシェアリングなどの新サービスに生かしていきます。そして、「アセット活用事業」では、不動産開発、再生可能エネルギーを統合管理するアグリゲーションビジネスなど、アセットの価値を活用した事業経営に取り組んでいきます。

当社における「ビジネスモデルの進化・積層化」は、「カスタマーファイナンス」、「アセットファイナンス」といった基盤ビジネスを「ファイナンス+サービス」も含めて、より高収益化・高付加価値化しつつ、サービス収益や事業収益の獲得をめざすミドルリスク・ミドルリターンの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です。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、この3年間において、事業基盤の強化を進め、ステップ、あるいは、ジャンプの段階では、継続的に収益を創出できる態勢を確立していきます。

## ときには競合し、ときには協業するアセットビジネスの新たなあり方を追求

私たちは、有形・無形の保有資産を活用したアセットビジネスをグローバルに展開しています。そのなかでも、現在はリース事業に軸足を置いていることから、主な競合相手は国内外のリース会社となります。しかしながら、事業領域やビジネスモデルが多様化するなかで、競合関係は複雑化しています。リース会社以外のさまざまな業態の企業も競合相手であり、パートナーでもあるのです。

例えば、当社グループは、かつてはゼネコンや商社、大手不動産会社の独壇場であった大規模開発案件を幅広く手掛けるなど、都市機能の再生、地方創生に取り組んでいます。太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー事業も展開しており、当社がリース機能提供者の枠を超えて、事業者となって推進しているビジネスもあります。そして、不動産開発におけるゼネコ

ンやハウスメーカー、再生可能エネルギーにおける総合商社などはいずれも手強い競合相手である一方、ときには共同でビジネススキームを構築・運営するパートナーでもあるのです。

さらに、お客さまを含めた事業に関わるすべての関係者が各々の機能や強みを相互に活用し、等しく利益を享受できるようなWin-Winの関係を構築することが重要です。私たちにおいても、総合ファイナンスサービス提供者、あるいは、プロジェクト運営者としての役割が期待されており、ビジネスチャンスは以前よりも拡大しています。当社がリース機能の提供に専心した時代は過去のものになったといえます。だからこそ、「ビジネスモデルの進化・積層化」に取り組んでいく必要があると考えているのです。

## 経営体制の高度化に向けた4つの取り組み

経営体制の高度化に向けて、「人材の育成・確保」、「財務基盤・社内基盤の強靱化」、「コーポレート・ガバナンス体制の強化」、「ステークホルダーエンゲージメントの向上」の4つを経営基盤強化策として設定しました。

10年後に向けた当社のさらなる成長には、私たちの

最大の財産である人材の有効な配置とその活用がポイントになると考えています。三菱UFJリース、日立キャピタルというバックグラウンドの異なる2社が統合した当社には、国内外のそれぞれにリースを中心とした金融ビジネスに精通した人材が揃っており、さらには、環境

エネルギーや航空機、海上コンテナ、鉄道貨車、不動産など、特定の資産・分野における専門的な知見を有した社員が多数在籍しています。当社としても、「人材」をその成長の原動力に位置付け、新卒採用、キャリア採用はもちろんのこと、M&A(合併・買収)によって当社グループの一員になったメンバーなど、多様な人材の量的な確保と教育・研修による質的転換を両立させることで、人的資本のより一層の拡充に努めていきます。

財務基盤・社内基盤に関しては、成長性、財務健全性、資本収益性のバランスに考慮した財務戦略を遂行するとともに、事業ポートフォリオ変革に応じた審査・管理態勢の再構築に取り組みます。

また、コーポレート・ガバナンスでは、実効性のある連結経営体制の確立と、ビジネス推進の基盤である統合リスク管理の高度化に注力します。当社グループは、その統合により、世界20カ国以上に拠点を擁するグローバル企業となりました。グループ全体の成長を追求していくためには、全社員が将来のビジョンを共有のうえ、共通目標のもとでその戦略・施策を実行していく必要があります。大切なことは遠心力と求心力のバ

ランスを取ること。そして、各所の「個別最適」ではなく、グループとしての「全体最適」を図っていくことです。グループの規律ある成長を標榜する「連結経営フィロソフィー」のもと、実効性のあるグローバル・ガバナンスの確立を図ります。

ステークホルダーエンゲージメントにおいては、気候変動や人権に対する取り組みなどをもって、ESG経営のより一層の深化を図るとともに、財務・非財務情報の適時・的確な発信を通じて、ステークホルダーの皆さまとの関係の緊密化に努めていきます。最近では、欧米の株主・投資家の皆さまから、当社のリスクマネジメントに関するご質問を受けることが多くなりました。「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進するという。それは、リスクの許容度を高めることと同義です。そこで、当社グループが直面するリスク要因を定量化し、精緻な分析と効果的な対応策を通じて適切に管理していくことが不可欠です。今後とも、個別のリスク対策やコンプライアンスの徹底、内部統制など、重層的なリスクマネジメント体制を円滑に運営することで、当社の経営と事業におけるボラティリティの最小化を図っていきます。

## バランスシートの最適化を財務の最重要テーマに

では、ここで、「2025中計」の定量的な指標をご説明いたします。

当社は、2026年3月期における純利益1,600億円、ROA(総資産純利益率)1.5%程度、ROE(自己資本純利益率)10%程度を財務目標に掲げるとともに、「2025中計」期間の配当性向40%以上、格付けA格の維持をそのゴールに据えました。このような高い財務目標の達成のためには、成長性・資本収益性・財務健全性の3つのバランスを踏まえた、バランスシートの最適化を最重要テーマの一つに捉えています。

当社グループは10兆円を超える総資産を有していますが、多角的な事業ポートフォリオによる安定的な業績と健全な財務体質を維持していることから、引き続き、安定した資金調達が可能と考えています。一方で、リーマンショックのような外部環境の急激な変化に対

して十分な耐性を確保するという観点から、総資産を無制限に増やすことは得策ではないと考えています。「ビジネスモデルの進化・積層化」により、ポートフォリオの質を高めていく、その結果として、ROAおよびROEの向上を図っていくことが肝要と認識しています。

さらに、具体的な数値目標には掲げていませんが、計画達成のベンチマークであり、市場からの要請でもあるPBRの改善は喫緊の経営課題と捉えています。当社のPBRは、2023年11月時点では、0.8倍前後で推移していますが、早期に1倍にまで引き上げることが株主価値の観点からも大切と考えています。「2025中計」の確実な進捗を通じた収益の積み上げに努めるとともに、その取り組み内容と成果を資本市場や社会にタイムリーに発信することで、当社グループに対するより一層の理解と共感を得られるよう、取り組んでいきます。



## 社員がハッピーで、社会からリスペクトされる企業へ

私たちは、統合した2社の創設から数えると、すでに半世紀以上の歴史を有しています。そして、多彩なリースサービスを産業と社会に提供することで、着実にその成長を続けてきました。これはひとえにステークホルダーの皆さまのお力添えによるものと深く感謝しています。

いま、私たちは、歴史の大きな転換点に立っています。世界各地における紛争などの地政学的リスクの高まりやサプライチェーンの混乱、資源・エネルギー価格の高騰、インフレの進行、為替相場の急激な変動など、企業の事業環境は先行き不透明な状況が続いています。また、AIやDXが経済社会の仕組みを変える一方、環境、社会などのサステナビリティに対する貢献が企業経営においても強く求められるようになってきました。これらの課題に的確に対応し、安心・安全な暮らしの実現に貢献するためにも、当社独自の環境価値、社会価値、経済価値を創出していくことが必要です。

企業の変革と発展をリードし、それを実現できるのは「人」以外にありません。三菱HCキャピタルの価値

創造を支える社員一人ひとりの幸福を追求すること、それが事業とサービスを通じた社会貢献につながるものと確信しています。すべての社員が明るくハッピーに働ける会社にしていくこと、そして、家族や友人に誇りを持って語れる会社であり続けること、それが私たちの目標です。私たちは、「2025中計」の確実な進捗、さらには当社の「10年後のありたい姿」である“未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター”の具現化により、社会から信頼され、リスペクトされる企業グループをめざしていきます。

当社は、お客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先、グループ各社が拠点を有する地域社会など、多くのステークホルダーに支えられて継続的な発展を遂げてきました。今後とも、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係をさらに深化させることで、より健全で公正なグループ経営が実現できるものと考えています。ステークホルダーの皆さまには、引き続き、当社グループに対するご理解とご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。