社長メッセージ

アセットの潜在力を最大限に引き出す イノベーターへの挑戦、未踏の領域をめざして

コミュニケーション、コミュニケーション、そして、コミュニケーション

私がトップとして最も心がけていることの1つに「対話／コミュニケーション」があります。

それは前職のバンカー時代、マネジメントとして、米国や英国、インドなどの海外拠点で勤務した際にその大切さを痛感したからでした。

どの場所でもプロフェッショナルの現地社員をモチベートし、同じ目標に向かって仕事をしてもらわねばなりません。その社員たちの言語やメンタリティ、文化的背景は大きく異なります。日本では、上司が1言えば社員たちは10察して目標に向けてワンチームになってくれることも多かったのですが、海外ではそれほど甘くありませんでした。実際、数多くの失敗もしました。

その経験から学んだのは「わかってくれているだろう、理解してくれているだろう」という勝手な思い込みは捨てて、しつこいくらいに「対話／コミュニケーション」をすることでした。そのため私は、世界中どこに行っても「コミュニケーション、コミュニケーション、そして、コミュニケーション」と言い続けています。

2023年4月の社長就任と同時に、三菱HCキャピタルグループとして初となる中期経営計画（2025中計）がスタートしました。2025中計の達成が今後の当社グループの持続的成長にとって非常に重要な意味を持つことを社員にどう理解してもらえば良いのか。そのためには、徹底した「対話／コミュニケーション」しかないと思いました。私を含めた経営陣で国内外の拠点に直接足を運び、双方向の対話を重ねました。それも一度きりで終わらせず、同じ拠点にも継続して行くことを心掛けました。

こうした「対話／コミュニケーション」の重要性は、社員に対してだけでなく、株主・投資家をはじめ、お客さまやパートナー企業などステークホルダーの皆さまとの間でも同じだと思うのです。この1年間、こうしたステークホルダーの皆さまとの「対話／コミュニケーション」に心を砕いてきましたが、まだまだ十分とは言えません。

国内外の株主・投資家の皆さまとの対話では、当社グループとして掲げる「10年後のありたい姿」、それを実現するためのファーストステップである2025中計の戦略が理解できたとの声をいただく一方で、「『10年後のありたい姿』を実現するための具体的な道筋を示して欲しい」「そもそも三菱HCキャピタルの強みは何だ？」「同業他社との違いは？」といった声もいただきました。これらの声を真摯に受け止め、どうすればステークホルダーの皆さまに当社グループのことをご理解いただけるか、今後の成長への道筋を示すことができるのか、私はこの瞬間も、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けて試行錯誤を繰り返しています。ステークホルダーの皆さまには「三菱HCキャピタルグループは着実に前進しており、持続的に企業価値を高めていく会社である」ことを私のメッセージを通してお伝えしたいと思います。

企業価値向上のために重視していること

まずお伝えしたいことは、企業価値向上をめざして私が重視していることは何か、という点です。

2025中計は「10年後のありたい姿」実現のファーストステップ、いわゆる「ホップ」の位置付けですが、この目標達成なくしてはその後の「ステップ」・「ジャンプ」へと続く成長は実現できません。私は決して現状に安住せず、常に社内外のステークホルダーとのコミュニケーションを活性化させ、さまざまな変革に向けてアイデアを引き出し、全社的

社長メッセージ

変革を牽引することで、当社グループの企業価値の向上を推し進めていきます。

企業価値の向上のために私に課せられた使命は、資本コストを意識した経営を行うことです。重視しているのは主に2つの指標で、株主資本コストを持続的に上回る「ROE（自己資本利益率）」の実現と、成長期待の向上や株主資本コスト低減による「PER（株価収益率）」の向上です。

当社グループの株主資本コストは10%程度との認識です。ROEは、まずは資本コストと同水準にまで高めることを目安に「ROE 10%程度」を2025中計の財務目標の1つに掲げています。この目標の達成に向けた道筋を示しつつ、着実に到達することが重要と考えています。

PERの向上に向けては、ステークホルダーの皆さまのビジネスモデルを含む当社グループに対する理解度や成長期待値の向上が必須の条件です。このために、ESGリスクの低減、非財務情報を含む情報開示の充実および透明性の向上、市場との対話などを通じた資本コストの低減など、ステークホルダーの皆さまとの適切なエンゲージメントに努めていきます。

また、株主の皆さまへの還元は、配当により還元するという一貫した考え方を持っています。先に述べたとおり、当社グループの企業価値向上のためには、「持続的な純利益の増加により、株主資本コストを着実に上回るROEの実現」が重要な要素の1つと考えています。その意味では、即効性はあるかもしれませんが、格付への影響など、むしろ長期的な成長を妨げる可能性のある自社株買いなどによるROE向上は考えていません。当社グループの強みである安定的で強靭なポートフォリオの構築・運営により着実に収益を向上させること、そして、その果実を安定的に配当で還元することを基本方針としています。これまで25期連続増配を成し遂げてきたのはその結果といえます。2024年度は、前期から3円増配の1株当たり40円を配当予想としており、これが実現すれば26期連続増配となります。

また、当面の重要な課題として、統合新会社としての認知度向上も図らねばなりません。統合前の「三菱UFJリース」「日立キャピタル」ともに業界の有力プレーヤーとしてその社名は広く社会に浸透していましたが、経営統合後の「三菱HCキャピタル」という新社名の浸透度合いは途上段階にあります。当社グループの社名のみならず社会的価値をより多くの皆さまに知っていただくことで、人的資本の拡充や社員エンゲージメントの向上、ひいては企業価値の向上につなげるべく、テレビCMの放映など、認知度向上に向けた施策も展開しています。

Who is 三菱HCキャピタル？

「わたしたちは、アセットの潜在力を最大限に引き出し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ます。」これは2021年4月に三菱HCキャピタルが発足した際、私たちが最初に策定した「経営理念」です。

「経営理念」は、長期的な視点でめざすありたい姿であり、いわば、当社グループの社会における存在意義です。

私たちのビジネスの本質を一言で表すと、“アセット”にあります。ここで言う“アセット”とは、保有している航空機・エンジンや海上コンテナ、EV（電気自動車）、再生可能エネルギー発電設備、不動産などの有形資産のみならず、ソフトウェアやデータベースなどの情報化資産、研究開発やライセンスなどの革新的資産、人的資本や組織などの経済的競争能力といった無形資産も含まれます。当社グループは創業してから50年余り、リース・ファイナンスを通して蓄積してきた“アセット”に対する豊富な知見を有しています。お客さまやパートナー企業の経営課題をともに解決するために、このような有形・無形のアセットの潜在価値を最大限に活用したサービスや事業経営を推進していきます。

また、この経営理念の実現に向けて当社グループが取り組み、解決すべき重要課題として、6つのマテリアリティ（脱炭素社会の推進、サーキュラーエコノミーの実現、強靭な社会インフラの構築、健康で豊かな生活の実現、最新技術を駆使した事業の創出、世界各地との共生）を掲げています。

このうち「脱炭素社会の推進」は全世界共通の課題として中長期的な視点で取り組む必要があり、当社グループとしてはScope1、2の温室効果ガスの排出量を2030年に2019年度比55%削減、2050年にネットゼロの目標を設定しています。従来から取り組んでいる省エネルギーやエコドライブの実施に加えて、海外グループ会社も含めた「自動車のEV化による電化・省エネ推進」「太陽光や風力等の再生可能エネルギー発電事業拡大による温室効果ガスの排出量削減」「使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え」など、さまざまな取り組みを組織横断で進めています。今後は海外も含め当社グループビジネスを通じた地球環境問題の解決にも注力していきます。

2025中計の進捗について

2年間の統合プロセスを経て、2023年5月に2025中計を公表しました。これは「10年後のありたい姿」の実現に向けた3次にわたる中期経営計画の第一段階＝「ホップ」の位置付けであり、続く「ステップ」・「ジャンプ」に向けた「種まき」と「足場固め」を進める期間でもあります。

この2025中計初年度についての私なりの評価は、「順調なスタートを切った」というものです。

特に財務面では、2023年度の連結純利益は前期比76億円増加の1,238億円、業績目標1,200億円を上回るとともに、2期連続で過去最高益を更新しました。連結グループ全体としてボラティリティを抑えつつ、持続的な成長を確保できるポートフォリオの強みが生かされた結果ではないかと自負しています。

同時に、資産効率性・収益性向上のため、資産の入れ替えも積極的に進めました。欧州の再生可能・次世代エネルギー事業会社であるEuropean Energyへの出資や、物流施設を開発・運営するセンターポイント・ディベロップメントの完全子会社化など、規模感のある新規投資を進める一方、首都圏リース、ディー・エフ・エル・リース、積水リースの売却など、当社グループとして生かしきれなかった事業からの撤退を進めることで、ポートフォリオ全体としての収益性は着実に向上しています。

加えて、当社グループの中長期的かつ持続的成長に向けた「種まき」の戦略として2025中計に盛り込んだ「組織横断での重要テーマ」「変革を促す仕組み」も着実に進展しました。前者の「組織横断での重要テーマ」では、「水素」「EV」「物流」「脱炭素ソリューション」の4テーマを設定、1年を通して議論を進めてきました。この取り組みは、従来型の縦割り組織での戦略策定・遂行だけでは限界があると考え、これらのテーマについては組織横断で当社グループのリソースを結集させ、集中的に推進していくものです。1年の取り組みを通して、組織間の連携が一層活性化し、新たな取り組みが生まれつつあります。これらのテーマに限らず、組織が連携して共創していくカルチャーも徐々に根付いてきていると感じています。後者の「変革を促す仕組み」は、「10年後のありたい姿」に向けて全社的変革が求められるなか、変革に向けた組織風土の醸成を目的とした取り組みです。2025中計に込めた変革のスピリットを浸透させるためのタウンホール・ミーティングなど私も先頭に立って進めてきました。また、新しいことへの挑戦を促す社内起業プログラム「Zero-Gravity Venture Lab（通称ゼログラ）」や、スタートアップ企業とのオープンイノベーションを促進する総額100億円規模の「イノベーション投資ファンド」などの取り組みも通して、変革に向けた社内の熱量は確実に高まってきていると実感しています。

一方、この1年の取り組みを通して、今後の課題も見えてきました。事業戦略に関しては、2025中計のコア施策として掲げた「ビジネスモデルの進化・積層化」の進捗スピード感がやや不足していると感じています。ここでは、当社グループの重要な収益基盤・顧客基盤であり、これまでもお客さまの

社長メッセージ

課題に対するソリューション提供を起点に多くの新事業を生み出してきたカスタマーソリューションセグメントの変革が重要なカギを握っています。本格的な収益貢献・ROA向上に向けた変革のさらなる加速化が課題だと認識しています。同セグメントの変革を全社で応援するため、2024年4月に私自らがリーダーを務めるプロジェクトを立ち上げ、全役職員の変革マインドを引き出し、強力に推進しています。

また、2023年度に大きな損失を出した海外地域セグメント内の米州事業の収益力回復も急務と認識しています。2024年度は、米州事業におけるリスク管理態勢の見直しや事業ポートフォリオの分散・再構築などに取り組むことで、早期に収益力の回復・拡大を図ります。

三菱ＨＣキャピタルグループの強み　～過去、現在、そして未来に向けて～

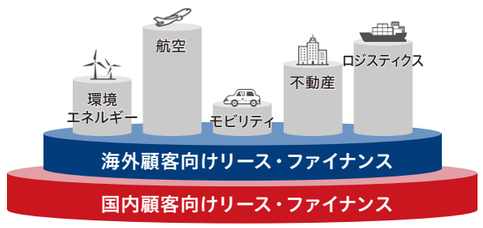
「日本のリース会社は何をやっているかわかりにくい」「そのなかで三菱ＨＣキャピタルグループの特徴が何なのかわかりにくい」……。残念ながら、株主・投資家の皆さまからは、こうした声は少なくありません。そこで、ここでは私が考える当社グループの強みをお話しします。

第一の強みは、私たちの歴史・沿革です。当社グループの歴史を振り返ると、その源流は大きくは旧三菱ＵＦＪリースグループと旧日立キャピタルグループ、さらにはその前身となる企業に遡り、創業後50年以上、リース・ファイナンス、割賦販売ビジネスを出発点に、社会や経済環境の変化を捉えつつ、業容や展開地域を大きく拡大させながら持続的に成長してきました。こうした歴史を踏まえ、現在の株主である三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループや三菱商事、旧日立キャピタルの株主で現在でも重要なパートナーである日立製作所との関係を背景に築かれた、当社グループが持つ強固な顧客基盤と事業基盤はかけがえのない財産です。

この財産を生かしつつ、経営統合によって実現したのが、第二の強みである、安定的な利益と収益性を両立させる事業ポートフォリオです。これは私が最も強調したい当社グループの現在の強みであり、この強みは今後さらに伸ばしていきます。

右のイラスト図をご覧ください。当社グループの事業ポートフォリオは、まず、安定・強固な顧客・事業基盤をベースに安定的に利益をあげることができるカスタマーソリューションと海外地域というしっかりとした土台が基礎にあります。その上に、市況の影響を受けるためボラティリティは相対的に高いものの、リターンも相応に高い、環境エネルギー、航空、モビリティ、不動産、ロジスティクスといった5つの専門事業の柱が立っています。これら5つの専門事業の市況変動のタイミングや大きさは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があります。その結果、当社グループ全体ではボラティリティが低く、安定した収益性を有するポートフォリオになっているのです。これが他社では真似できない当社グループの独自性です。

三菱ＨＣキャピタルグループの事業ポートフォリオ



これら当社グループの歴史・沿革に起因する強み、そこから経営統合を経て実現した安定的で強靭な事業ポートフォリオに、未来に向けた一層の成長をもたらすのが第三の強み、当社グループの人材です。旧三菱ＵＦＪリースには金融・商社系のリース会社として金融ビジネスや事業経営のノウハウを有する社員が、また旧日立キャピタルにはメーカー系リース会社として製品・サービスの販売拡大を支援する販売金融に長けた社員がいます。海外には専門事業のプロフェッショナルを含め、国内を上回る人数のグループ社員もいます。経営統合後にはそんな当社グループに魅力を感じて数多くの強力な仲間も新たに加わりました。旧両社および新たに加わった優秀な人材を掛け合わせることで、さらなる付加価値を提供できることも当社グループの強みであり、2社が統合したことによる相乗効果として「多彩な人材がグローバルに活躍し、社会を動かす会社」となっていると考えています。

そして、こうしたグローバルに広がる当社グループの全社員に向けて、私が社長就任以降、一貫して伝えているのは、当社グループを「社員が明るくハッピーでいる会社」「社会から信頼されリスペクトされる会社」、言い換えれば、社員が友人や家族に自分の会社について誇りを持って話せる会社にする、ということです。

これは当社グループ総勢8,000名を上回る社員に対する私の最大のコミットメントです。それができなければ、冒頭で述べた企業価値向上の実現はないと考えています。

変化を捉え、社会的課題の解決に挑戦し続けるイノベーターへ

誤解を恐れずに言えば、三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所といった日本を代表する大企業を株主・パートナーに持つ当社グループは、これまで大きな経営危機に直面することもなく、統合を乗り越え順調に業績を伸ばしてきましたが、その一方で、社内には前例主義や現状維持といったいわゆる「大企業病」も依然として残っていると感じています。順調な時の慢心ほど怖いものはありません。これからも当社グループが単なる現状の延長線上にあり続けるとしたら、私たちの将来は決して安泰ではない、むしろ10年後には存在していないのでは、との強い危機感を持っています。

そうした強い危機感から、統合初年度に着手したのが、「10年後のありたい姿」の策定です。「現状の延長線上ではない存在にならねばならない」という思いを込めて、全役員も交えて真剣に議論した結果、これを「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」としました。これは、先に述べた経営理念の実現に向けた、いわば「羅針盤」の位置付けでもあります。ここには、当社グループは過去・現在に捉われることなく、開拓者精神で未踏の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という強い思いを込めました。

10年後、世界的な規模で生じる産業構造の変化、デジタル化の加速、サステナビリティの重要性の高まりなど、社会や事業環境は大きく変化しているはずで、先行きは不透明です。それでも、あらゆる変化を捉え、マテリアリティへの取り組みなどにつながる事業活動を通じた全社的変革を不断に行うことで、お客さま・パートナーとともに当社グループにしかできない社会的課題の解決に挑戦し続ける会社でありたいと考えています。

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。